

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA
TOR VERGATA



FACOLTA' DI LETTERE E FILOSOFIA

Corso di Laurea in:
Beni culturali per la progettazione e gestione di sistemi turistici

Tesi di Laurea in:
Marketing territoriale e progetti per la valorizzazione del territorio

Sport Management
&
Tecniche di valutazione degli eventi

Il caso del Fivb Men's Volleyball World Championship
Italy – 2010

Relatore:

Chiar.ma Prof. Claudia M. Golinelli

Laureanda:

Daniela Papa

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Mario Liguori

Matr. 0109123

Anno Accademico 2009-2010

In ogni circostanza
dovete avere lo spirito di andare avanti
per la vostra strada,
per trovare e sfidare le difficoltà.
La vittoria appartiene a coloro
che hanno affrontato le difficoltà
e ne hanno avuto ragione.

Daisaku Ikeda

Indice

Presentazione

PARTE PRIMA - Sport e Turismo due mondi a confronto

1° CAPITOLO Sport e Turismo sportivo

- 1.1 I diversi valori dello Sport
- 1.2 Dallo *Sport-ludus* allo *Sport-business*
- 1.3 Lo Sport oggi
- 1.4 I numeri dello Sport
- 1.5 Lo Sport dal punto di vista economico e giuridico
 - 1.5.1 Il profilo economico
 - 1.5.2 Il profilo giuridico
- 1.6 Denominatore comune Sport – Turismo: il tempo libero
- 1.7 Che cos'è il Turismo Sportivo

2° CAPITOLO Il mercato dello Sport

- 2.1 Il mercato sportivo
 - 2.1.1 Il “prodotto” sportivo
 - 2.1.2 La domanda sportiva
 - 2.1.3 L’offerta sportiva
 - 2.1.4 La distribuzione sportiva
 - 2.1.5 Le forze che influenzano il mercato sportivo
- 2.2 Gli investimenti istituzionali nello Sport

- 2.2.1 La spesa delle Regioni
- 2.2.2 La spesa delle Province
- 2.2.3 La spesa dei Comuni
- 2.3 Il fatturato del sistema sportivo italiano

PARTE SECONDA - Lo sport e gli eventi

3° CAPITOLO Sport = Evento

- 3.1 Cos'è un evento?
- 3.2 L'impatto degli eventi oggi
- 3.3 Le diverse tipologie di evento
 - 3.3.1 Classificazioni monodimensionali
 - 3.3.2 Classificazioni multidimensionali
- 3.4 *L'Event Management*
 - 3.4.1 *Gli Event Stakeholders*
 - 3.4.2 *Le fasi dell'Event Management*
- 3.5 Le tecniche di valutazione degli eventi
 - 3.5.1 Valutare significa...
 - 3.5.2 Perché è importante la fase di valutazione degli eventi? Scopi e finalità della valutazione
 - 3.5.3 Principali approcci teorici e modelli di valutazione degli eventi
 - 3.5.4 Il metodo SEE

4° CAPITOLO Il marketing degli eventi sportivi

- 4.1 Gli eventi sportivi: potenti mezzi di comunicazione
- 4.2 Criticità degli eventi sportivi
- 4.3 Fattori critici di successo degli eventi sportivi

- 4.4 La nascita dello *Sport Management*
 - 4.4.1 Il marketing dello sport
 - 4.4.2 Le differenze fra il marketing sportivo ed il marketing tradizionale

PARTE TERZA - *Case history*: analisi dell’impatto generato dal Fivb Men’s Volleyball World Championship – Italy 2010

5° CAPITOLO Fivb Men’s Volleyball World Championship – Italy 2010

- 5.1 La Lega Pallavolo Italiana – Serie A
- 5.2 I Campionati Mondiali di Pallavolo – Le ultime edizioni
 - 5.2.1 Edizione 2010: il “Mondiale itinerante”
- 5.3 Valutazione dell’impatto generato dal Fivb Men’s Volleyball World Championship – Italy 2010
 - 5.3.1 Il piano di ricerca
 - 5.3.2 Gli obiettivi e le finalità della ricerca
 - 5.3.3 Il metodo di ricerca: SEE
 - 5.3.4 La popolazione di riferimento: il piano di campionamento
 - 5.3.5 La tecnica di ricerca
 - 5.3.6 Gli strumenti utilizzati: il questionario
 - 5.3.7 I risultati ottenuti
- 5.4 Conclusioni

Appendice

1. Questionario partecipanti dal vivo
2. Questionario spettatori mediatizzati
3. Questionario comunità locale che ha ospitato l’evento

4. Questionario aziende sponsorizzatrici
5. Questionario sistema economico locale
6. Questionario istituzioni pubbliche
7. Sintesi popolazione accessibile

Bibliografia

Sitografia

Presentazione

*Volevamo rilanciare il ruolo di Roma
nel panorama mondiale e rimarcare la
forte vocazione sportiva che le appartiene
per storia e per tradizione.*

Gianni Alemanno

Cosa rappresenta oggi lo SPORT?

E' svago? E' cultura? E' benessere psico-fisico? O è solo un evento? E' uno mezzo di integrazione e sviluppo culturale? Oppure è una delle ultime forme rimaste di strumento educativo e mezzo di diffusione di valori sani e "genuini"? Lo sport è davvero tutto questo, oppure si sforza di apparire cosa realmente non è? Cos'è davvero oggi lo sport, o meglio, cosa rappresenta oggi lo sport?

Lo sport diversamente dal passato, risponde oggi ad una moltitudine di bisogni, da quello fisico, a quello sociale, da quello comunicativo a quello economico. Molti oggi si soffermano a riflettere sulla molteplicità dei volti con cui quotidianamente la disciplina sportiva entra in rapporto con l'essere umano, ed ogni riflessione è in grado di cogliere dello sport un aspetto nuovo.

Anche il presente lavoro di ricerca prende le mosse da un momento di riflessione sul reale valore dello sport odierno, per poi soffermarsi sulla prospettiva economica e su quello che può esser definito "anello di congiunzione" fra due mondi apparentemente così lontani ma nella realtà così vicini tra loro: lo Sport ed il Turismo. Il confronto fra questi due elementi si palesa come il filo conduttore dell'intera ricerca. Sport e Turismo, settori che

un tempo sembravano appartenere a sfere d'interesse economico e sociale assolutamente diverse, i cui risvolti e conseguenze sembravano essere lontani anni luce. Oggi, a seguito di numerose ricerche empiriche, si è dimostrato che non solo i due campi d'interesse presentano numerosi elementi di comunanza, ma sembrano essere strettamente correlati l'uno l'altro, tanto da poter essere definiti quasi elementi di un unico sistema e, dunque, generatori di un unico output. Si arriva dunque a parlare di Turismo Sportivo in un'accezione teorica ben precisa: non un allontanamento volontario dalla propria dimora abituale in cui lo sport assume un ruolo qualsiasi, ma un allontanamento volontario dalla propria dimora abituale in cui lo sport ne diviene il protagonista.

Il lavoro si articola in tre sezioni. In particolare, nella prima parte, "Sport e Turismo: due mondi a confronto", data la natura complessa ed estremamente articolata del fenomeno sportivo, è sembrato opportuno fornire dapprima una definizione (il più possibile completa ed esaustiva) del termine SPORT, nonché un'analisi economica e sociale del settore di riferimento, per approdare poi all'esame di quello che stato definito il denominatore comune dello sport e del turismo: il tempo libero. Elemento quest'ultimo senza il quale verrebbe meno tanto la pratica sportiva quanto quella turistica. Si passa poi, con il secondo capitolo, all'esame del mercato sportivo ed in particolare del "prodotto", della domanda e dell'offerta, nonché delle forze che influenzano il mercato sportivo. Si offre inoltre una breve panoramica sugli investimenti istituzionali in materia sportiva, (suddivisi per regione, provincia e comune), ed una rapida analisi del fatturato del sistema sportivo italiano sulla base dei pochi ed ultimi dati disponibili (anche se non molto aggiornati).

Con la seconda sezione (III e IV capitolo), "Lo sport e gli eventi", si sposta l'attenzione sugli eventi ed in particolare sulla natura dell'impatto generato,

sulle diverse tipologie, sul processo di produzione e sulle tecniche di valutazione degli eventi. Con il quarto capitolo si analizza inoltre il marketing degli eventi sportivi (maggiori criticità e fattori di successo) e la nascita dello *sport management*.

Il lavoro si conclude con il quinto ed ultimo capitolo (costitutivo della III sezione) incentrato sull'analisi dell'impatto generato dal Fivb Men's Volleyball World Championship – Italy 2010. Dopo una breve panoramica sulla nascita e la storia della Lega Pallavolo Italiana – Serie A, sulle ultime edizioni del campionato mondiale di pallavolo maschile, si descrive la ricerca condotta, dagli obiettivi al piano di ricerca, dalla metodologia alle tecniche utilizzate, dagli strumenti ai risultati ottenuti.

Nella speranza di offrire una piacevole lettura a quanti vorranno dedicarci tempo, si ringrazia tutti coloro che hanno contribuito, seppur indirettamente, alla realizzazione della presente ricerca, donandomi consigli, informazioni, pareri e semplice supporto morale.

Un grazie particolare va alla Prof. C. M. Golinelli, mia relatrice, ed al Prof. M. Liguori che sapientemente mi ha guidata, accompagnata e supportata in questo mio percorso formativo, rappresentando per me non soltanto un valido supporto istruttivo.

Grazie Daniela.

PARTE PRIMA

Sport e Turismo due mondi a confronto

CAPITOLO I

Sport e Turismo Sportivo

SPORT:

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

1.1 I diversi valori dello Sport

“Dai grandi eventi ... allo sport di base” di Alessandro Cochi¹; “Attività motoria e terza età – Una fase della vita da rivalutare. Particolarmente positivi gli effetti psicologici” di Daniela Tabacchiera; “Diversi Da chi? L’importanza dello Sport nell’abbattimento dei pregiudizi e delle barriere” di Antonio Guidi; “L’unione fa la forza. Occorre realizzare un sistema integrato di servizi sociali con interventi che includano anche lo sport” di Rosalba Marchetti; “Mens sana...” di Carla Monacelli.

Questi sono solo alcuni dei numerosi articoli pubblicati sull’ultima edizione di “RomaSport”², la rivista che l’Ufficio Sport del Comune di Roma ha dedicato al mondo dello sport, ai luoghi ad esso deputati ed a tutti gli sportivi. E’ proprio da una rapida lettura di questi articoli che nasce l’importante riflessione su cosa rappresenti oggi lo sport per le moderne società: è solo un evento? E’ uno mezzo di integrazione e sviluppo culturale? Oppure è una delle ultime forme rimaste di strumento educativo e di diffusione di valori sani e “genuini”? Lo sport è davvero tutto questo, oppure si sforza di apparire cosa realmente non è? Cos’è davvero lo sport, e cosa rappresenta oggi lo sport?

Prima di addentrarsi nell’analisi del turismo sportivo sembra d’obbligo una breve riflessione su cosa si intenda oggi con il termine sport, alla luce delle recenti evoluzioni socio-economiche. In realtà tale concetto, di uso comune, sembra celare dietro di sé un mondo sconosciuto ai più, ma così tanto “allettante” da un punto di vista economico da attirare gli interessi di un numero assai differenziato di imprese industriali e commerciali appartenenti

¹ Dott. Alessandro Cochi è il delegato del sindaco per le politiche sportive

² La rivista “RomaSport” è gratuita ed è disponibile anche on-line sul sito del Comune di Roma:<http://www.comune.roma.it>

ai più diversi settori dell'attività economica. Seppur etimologicamente il termine sport derivi dal francese antico "desport" ossia disporto, svago, dal punto di vista concettuale sembra che il termine sia di provenienza anglosassone e possa esser fatto risalire alla seconda metà del XIX secolo. Nella sua accezione moderna, il termine sport, sta ad indicare appunto divertimento. Neanche la definizione ufficiale di sport, approvata a Rodi nel 1992, contenuta nella Carta europea dello Sport e condivisa da tutti i paesi europei, definisce nettamente quelli che sono i confini concettuali di tale materia. Infatti, per sport si deve intendere: "qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o non, abbia per obiettivo l'espressione o il miglioramento della condizione fisica e psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali o l'ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli"³. Come è evidente, tale definizione abbraccia almeno tre ambiti concettuali nettamente diversi: sport inteso come miglioramento psico-fisico, sport inteso come pratica sociale e sport inteso come attività competitiva. Questo dimostra quanto la concezione di sport sia in continua evoluzione e possa essere concepita come una "definizione aperta, un concetto quadro nel quale confluiscono gli orientamenti del periodo preso in considerazione"⁴. Lo sport inteso come miglioramento psico-fisico è, forse, la concezione più moderna (rispetto alle tre sopra fornite), si diffonde infatti in Europa a partire dagli anni ottanta sull'onda del crescente sviluppo della cultura del benessere fisico di derivazione americana. Secondo questa accezione, lo sport è visto soprattutto come strumento per modellare il proprio corpo, come disciplina che possa aiutare a cambiare le proprie malsane abitudini di vita quotidiana all'insegna del benessere fisico da una parte e psichico dall'altra. Lo sport si contrappone nettamente alla concezione di sedentarietà, all'immagine di

³ Consiglio d'Europa, Carta Europea dello Sport, 1992, art. 2

⁴ M. Di Marco, S. Oronzo, G. D'Intino, "*Manuale del turismo sportivo*", Franco Angeli, Milano, 2005, pag. 49

obesità e si diffonde come unico strumento che possa aiutare a mantenere intatta la propria giovinezza e la propria bellezza. E' necessario ricordare, al fine di non decontestualizzare tale concezione e di comprenderla dunque a fondo, che questa definizione di sport si diffonde in un momento specifico dell'evoluzione della società contemporanea, un momento in cui la bellezza esteriore e l'apparire cominciano a prendere il sopravvento rispetto all'essere, sono gli esordi della contemporanea società.

Lo sport come pratica sociale ed educativa è forse, assieme al concetto di pace e fratellanza, la concezione di pratica sportiva più antica in assoluto. Infatti, sin dai tempi delle prime Olimpiadi, lo sport è visto come momento di socialità, come uno spazio temporale in cui è possibile coltivare amicizie e rapporti sociali di vario genere, con i propri compagni di squadra da una parte e con gli avversari dall'altra . Questa accezione della pratica sportiva è quanto mai vera nel caso si prendano in esame gli sport di squadra in cui la lealtà, lo spirito fraterno e la collaborazione reciproca sembrano essere alla base della vittoria del singolo e del gruppo in campo e fuori. Sono questi i principi di base che progressivamente hanno fatto elevare lo sport da semplice attività ludica tipica del tempo libero a vera e propria pratica educativa. La disciplina sportiva infatti, se analizzata in un'ottica pedagogica, rappresenta un importante strumento di crescita personale e miglioramento dell'essere umano. Si pensi, soltanto per fare un esempio, al rispetto delle regole, al rispetto per gli altri, alla disciplina, all'autocontrollo, alla tolleranza e allo spirito di abnegazione; qualità, queste, che sono alla base di tutte le discipline sportive e che spesso divengono un vero e proprio stile di vita. E' proprio questo il valore dello sport al quale inneggia una delle fonti giuridiche in materia più importanti a livello mondiale, la "Carta internazionale per l'educazione fisica e lo sport", approvata dall'UNESCO il 21 novembre 1978, la quale, dopo aver riconosciuto la pratica dello sport

come un diritto fondamentale per tutti gli esseri umani, all'art. 2 recita: "l'educazione fisica e lo sport costituiscono un elemento essenziale della educazione permanente nel sistema globale di educazione. L'educazione fisica e lo sport, dimensioni essenziali della educazione e della cultura, debbono sviluppare le attitudini, la volontà e la padronanza di sé e di ogni essere umano e favorire la piena integrazione nella società....".

Lo sport inteso come attività competitiva risponde al cosiddetto "bisogno competitivo"⁵. Un bisogno tipico dell'essere umano, che avverte la necessità di confrontare, nel caso specifico in campo sportivo, le proprie capacità in rapporto alle prestazioni dell'altro, dell'avversario. Questo innato "bisogno di confronto" sportivo ha portato nel tempo alla nascita delle più antiche competizioni agonistiche, dalla prima Olimpiade dell'era moderna (1896) alle molteplici manifestazioni sportive odierne. Purtroppo però il limite con la degenerazione è molto labile, infatti, se estremizzato tale bisogno sfocia nella patologia, ed ecco che improvvisamente competere non è più sufficiente, l'importante diviene vincere anche a costo di mettere a repentaglio la propria vita. E' in virtù di questo malsano meccanismo che con i tempi moderni, al fine di aggiudicarsi la vittoria ad ogni costo, nasce e si diffonde l'antitesi allo sport, quello che oggi viene definito *doping* e che secondo la maggioranza degli italiani rappresenta "il principale male che il movimento sportivo si trova ad affrontare ... il vero cancro dello sport...".⁶

Infine, alla luce delle moderne evoluzioni sociali ed economiche della contemporanea società, al fine di costruire un quadro completo del concetto di sport, sembra necessario soffermarsi a riflettere sulla concezione della disciplina sportiva come "*status simbol*", come elemento di definizione e rappresentazione sociale.

⁵ *Idem*, pag. 53

⁶ 1° Rapporto Sport & Società, Coni – Censis, 2008, pag. 35

La concezione di sport come “*status simbol*” è quella attualmente più diffusa, non è infatti difficile incappare oggi in giovani che praticano attività fisica solo per rispondere ad un bisogno di emulazione e di identificazione con i propri idoli che sempre più spesso appartengono al mondo dello sport. Inoltre, è opinione diffusa in sociologia, che oggi l’attività sportiva sia divenuta un importante descrittore sociale, lo sport infatti identifica, purtroppo sempre più spesso, una specifica porzione della popolazione che, inneggiando al mito del benessere fisico, cerca di collocarsi in un gradino della scala sociale sempre più elevato. Si tratta di un meccanismo sociale molto semplice che si individua per ogni elemento che viene elevato dalla massa da semplice bene o servizio a vero e proprio *status simbol*, lo è stato in passato con i beni tecnologici, dalla radio, alla televisione, alla lavatrice, lo è oggi con le grandi automobili, la pratica turistico-sportiva d’élite, l’abbigliamento firmato dai più importanti nomi dell’alta moda italiana ecc.. Questi infatti sono gli elementi che attualmente distinguono chi gode di una posizione privilegiata all’interno della scala sociale. Si tratta in altre parole di descrittori sociali: *status symbol*. In risposta a questo malsano fenomeno sociale, l’offerta sportiva, almeno nella grandi città, diviene sempre più ricca e complessa, accompagnata da proposte per il benessere del corpo e della mente, estetiche e non. Maggiori sono i servizi offerti dai centri sportivi, maggiori sono i costi di accesso, costi non sempre alla portata di tutti. Questo particolare meccanismo sociale permette all’individuo che accede ai grandi centri *fitness* (sempre più vicini alla concezione del *wellness*) di identificarsi con una classe sociale più elevata alla quale spesso non appartiene realmente. Un elemento che descrive rapidamente tale fenomeno è la possibilità di rateizzazione della quota associativa offerta dalla maggior parte dei centri sportivi. Tale pratica sta ad indicare da una parte il costo proibitivo dei servizi offerti e dall’altra la volontà di non rinunciare ad un servizio che, in

quanto tale, non si configura fra i bisogni indispensabili alla sopravvivenza dell'essere umano. Dunque, seguendo questa tendenza, il bisogno di sport diviene esclusivamente la risposta ad un bisogno di identificazione sociale.

In questa chiave di lettura, la disciplina sportiva ci offre una versione piuttosto negativa di se, una tipologia di sport che dimentica quelli che sono i suoi valori fondanti (fratellanza, rispetto ed abnegazione) che per secoli si sono fatti strumento di crescita ed educazione, per divenire solo un elemento di descrizione sociale.

1.2 dallo *Sport-ludus* allo *Sport-business*

La pratica sportiva, nella sua accezione più completa, ha affrontato nel tempo un importante processo di evoluzione e valorizzazione sino ad assumere l'odierna importanza economica e sociale più volte ribadita. Si ritiene necessario evidenziare almeno le tappe fondamentali di questo percorso evolutivo, che da semplice pratica ludica (*Sport ludus*), ha portato lo sport a divenire una vera e propria pratica economica (*Sport business*).

Sembra importante sottolineare, innanzitutto che, a differenza di molte convinzioni “popolari”, lo sport non nasce con il fiorire della vicina civiltà greca, si hanno infatti numerose testimonianze archeologiche della pratica sportiva già in epoca preclassica. Alcuni reperti archeologici testimoniano che già al tempo dei Maya e dei Sumeri si praticavano attività fisiche unitamente a riti propiziatori in onore delle più importanti divinità astrali⁷. Successivamente lo sport assume un ruolo sempre più importante all'interno della società, divenendo un vero e proprio fattore aggregante per le popolazioni, che, attraverso le attività ludiche riuscivano a ritagliarsi delle valide parentesi dalle fatiche quotidiane. E' con la civiltà greca che la disciplina sportiva subisce una prima e profonda mutazione. Infatti, lo sport come pratica competitiva può esser fatto risalire alla Grecia classica, momento storico in cui nasce il cosiddetto *Agon*, ossia “quell'impulso interiorizzato alla ricerca della supremazia personale che andava legittimata dal riconoscimento della vittoria in una gara pubblica”⁸. Si passa dunque, da un'idea di sport quasi esclusivamente legata alla pratica sociale e ludica, ad

⁷ A. Prunesti, “*Comunicazione e marketing delle imprese sportive*”, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 17.

⁸ *Agon*: termine greco dal quale deriva l'attuale concezione di agonismo. R. Mandell, 1989 in A. Prunesti, “*Comunicazione e marketing delle imprese sportive*”, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 18.

una visione essenzialmente competitiva dell'attività fisica; strumento attraverso il quale è possibile riscattare la propria immagine sociale. Con il Medioevo lo sport assume un veste più violenta, lo scontro fisico diviene elemento centrale dell'attività sportiva, nucleo essenziale attorno al quale ruota ogni tipologia di sport, tanto che “nel gioco popolare la violenza si configurava spesso come una componente costitutiva della ludicità”⁹. Non a caso le pratiche sportive più violente tutt'ora praticate, trovano i natali proprio in questo specifico momento storico. Il risveglio dall'oscuro periodo medioevale che accompagna il lento processo di civilizzazione dell'intera attività umana non risparmia certo la pratica sportiva che, in questa fase, avverte l'esigenza di controllo della violenza attraverso la definizione di regole. Con il periodo illuminista l'attenzione allo sport si sofferma soprattutto sulla sua possibilità di divenire un importante strumento pedagogico ed educativo, lo stesso Rousseau “suggerisce un programma pedagogico nel quale l'attività fisica doveva divenire complemento di un più vasto disegno, mirante allo sviluppo armonico dei sentimenti individuali e collettivi”¹⁰. Tra la fine del diciottesimo secolo e l'inizio del diciannovesimo l'importanza della pratica sportiva, ormai nota, porta alla nascita del “movimento ginnastico” nell'Europa continentale. Lo sport come disciplina tesa a sviluppare lo spirito di gruppo, il senso della disciplina ed il rispetto degli avversari, fa ingresso per la prima volta negli istituti scolastici presentandosi come il precursore della moderna concezione di attività sportiva. Il processo di evoluzione che ha modificato profondamente il volto ed il ruolo della pratica sportiva nella società si conclude con l'incontro tra lo sport ed il *business*. Con il nascere della moderna economia si volge

⁹ N. Porro, 1989 in A. Prunesti, “*Comunicazione e marketing delle imprese sportive*”, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 18.

¹⁰ S. Privato, 1994, in A. Prunesti, “*Comunicazione e marketing delle imprese sportive*”, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 19.

definitivamente lo sguardo allo *sport ludus* in nome di uno sport sempre più attento ai principi ed alle pratiche economiche, lo *sport business*. E' un momento nel quale le aziende cominciano ad interessarsi alla pratica sportiva rinvenendo in quest'ultima delle ottime possibilità di guadagno non solo economico. Così, è con i primi anni del novecento che là dove avevano luogo importanti incontri sportivi iniziarono a comparire vistosi cartelloni pubblicitari di note industrie e le immagini di grandi campioni cominciarono ad essere associate a quelle di prodotti di largo consumo. Il mondo industriale colse la possibilità di arrivare ad attrarre indirettamente l'interesse del grande pubblico proprio attraverso lo sport ed i suoi personaggi. Tuttavia questo importante binomio si solidificò nell'ambito dei mezzi di comunicazione di massa, quando questi ultimi compresero appieno le importanti potenzialità mediatiche della pratica sportiva. Il rapporto inizialmente fu bilaterale: i media rappresentavano per lo sport una sorta di strumento di promozione a costo zero, mentre la pratica sportiva rappresentava per i mass media essenzialmente un valido strumento attraverso il quale attirare ed aumentare l'interesse del grande pubblico in termini di ascolti e tiratura. Lo sport in questo modo divenne esclusivamente uno strumento attraverso il quale le industrie, da una parte, ed i mass media dall'altra, veicolarono la propria immagine moltiplicandola in funzione del numero dei lettori o dei telespettatori che seguivano l'evento sportivo. In questo stesso momento storico nacquero le primordiali forme di sponsorizzazione. La pratica della sponsorizzazione si configura oggi come una vera e propria tecnica di comunicazione ben più efficace dei tradizionali strumenti di promozione. I primi industriali a comprendere i risultati di questo importante binomio furono Pietro Pirelli (presidente della squadra calcistica "Milan" dal 1908 al 1929) ed Edoardo Agnelli (presidente della squadra calcistica "Juventus" dal

1923)¹¹. In Italia, infatti, il calcio fu tra le prime pratiche sportive ad essere interessato da questo processo evolutivo che lo ha condotto a divenire sempre meno pratica sportiva e sempre più pratica economica. Tuttavia questo processo evolutivo non ha interessato solo il calcio, ma con “il passaggio dal dilettantismo al professionismo lo sport, tutto, diventa industria, gli atleti fattori di produzione, le società di appartenenza datori di lavoro, le partite beni offerti sul mercato, gli spettatori consumatori”¹²

Concludendo dunque è possibile affermare che il complesso ed odierno volto della disciplina sportiva è il risultato di un lento processo di evoluzione a cui ogni civiltà ha contribuito, donando di secolo in secolo a questa pratica umana una nuova sfaccettatura, sino a modificarne irrevocabilmente i tratti salienti.

¹¹ *Idem*, pag. 21

¹² *Idem*, pag. 24

1.3 Lo Sport oggi

E' interessante notare che lo sport inteso come miglioramento psico-fisico, pratica socio-educativa e come attività competitiva non è una visione utopica alla quale si inneggia soltanto sulla carta, ma rappresenta l'attuale concezione di sport diffusa anche fra la maggior parte della popolazione italiana. Infatti, come dimostrano i risultati di un'indagine condotta dalla Società Censis Servizi, "l'immagine dello sport nell'opinione degli italiani è decisamente positiva, alla parola sport vengono associati, nella stragrande maggioranza dei casi, concetti positivi come il benessere fisico e il divertimento..."¹³.

Sembra importante sottolineare che, dai risultati emersi dalla ricerca condotta¹⁴, si evince facilmente una concordanza fra il giudizio degli italiani intervistati ed il giudizio delle società sportive. Confrontando infatti le risposte fornite dalla popolazione con quelle date dalle società sportive è evidente come nella maggioranza dei casi ed in entrambe le prospettive di analisi lo sport è: spirito di squadra, rispetto per gli altri e amicizia oltre che rispetto delle regole e disciplina.

Un' analisi completa dell'attuale concezione di sport non può non tenere in considerazione anche i disvalori che troppo spesso convivono con la pratica sportiva. Si tratta essenzialmente di concezioni sportive legate al concetto di doping, di violenza, di eccessi economici e di corruzione. Sono infatti questi i primi fenomeni negativi emersi dalle risposte fornite dal campione intervistato. Nelle tabelle di seguito si riportano i dati completi del sondaggio effettuato.

¹³ *Idem*, pag. 33

¹⁴ Sondaggio condotto dalla società Censis Servizi su 1000 italiani e su tutte le società sportive italiane

Tab. n. 1 - Valori maggiormente espressi dallo sport (val. %)¹⁵

Valore	Età			
	18-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	65 anni e oltre
Lo spirito di squadra	40.8	38.3	28.3	36.0
La tolleranza	15.2	17.0	21.9	14.9
Il rispetto per gli altri	29.6	25.2	27.5	24.8
Il fair-play	13.6	11.7	11.7	11.2
L'autocontrollo	21.6	22.6	25.5	16.8
Il rispetto delle regole	24.0	33.5	27.5	31.7
La disciplina	33.6	33.0	30.8	42.9
La comprensione reciproca	7.2	3.9	2.4	2.5
La solidarietà	10.4	12.2	10.5	9.3
L'amicizia	29.6	22.2	25.9	24.8
L'uguaglianza	4.0	7.0	5.7	3.1
La forza	4.8	3.9	4.5	1.9
L'onestà	3.2	3.9	2.0	8.1
La gioia di vivere	7.2	8.7	11.3	9.3
La volontà	2.4	11.3	10.9	8.7

Fonte: 1° Rapporto Sport & Società – Coni, 2008, pag. 33

Tab. n. 2 - Valori maggiormente espressi dallo sport nel giudizio delle società sportive

Valore	%
Il rispetto delle regole	54.7
Lo spirito di squadra	51.1
Il rispetto per gli altri	44.2
L'amicizia	36.0
La disciplina	23.8
La volontà	17.4
L'autocontrollo	14.5
La gioia di vivere	13.2
Il fair-play	12.3
L'onestà	9.2
La solidarietà	7.6
La tolleranza	4.6
La comprensione reciproca	2.9
L'uguaglianza	2.7

Fonte: 1° Rapporto Sport & Società – Coni, 2008, pag. 34

¹⁵ Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte.

Tab. n. 3 - Fenomeni negativi associati allo sport (val. %)¹⁶

Fenomeno	Età				Totale
	18-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	65 anni e oltre	
Il doping	71.8	64.5	64.0	66.5	65.9
La violenza dei tifosi	60.5	62.4	62.0	61.2	61.7
Le discriminazioni	11.3	6.0	6.8	5.9	7.1
L'eccesso di interessi economici	25.0	34.2	26.4	25.3	28.3
L'abuso di integratori alimentari	4.8	6.8	4.8	6.5	5.8
L'eccesso di diffusione sui media	4.0	5.6	3.2	4.1	4.2
La corruzione	18.5	20.9	19.6	25.3	21.1
Sfruttamento del lavoro minorile da parte di alcune industrie	6.5	7.3	6.4	4.1	6.2
Sfruttamento delle pop. del terzo mondo	3.2	3.4	1.6	2.4	2.6
Il cattivo esempio per le nuove generazioni	4.8	7.3	7.6	7.1	6.9
L'eccessivo giro di affari attorno allo Sport	32.3	28.2	28.4	22.4	27.6
Altro	0.8	-	-	-	0.1

Fonte: 1° Rapporto Sport & Società – Coni, 2008, pag. 35

¹⁶ Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

1.4 I numeri dello Sport

Dopo aver analizzato la annosa questione “filosofica” su cosa possa esser fatto rientrare nella definizione di sport, sembra opportuno delineare un quadro di insieme, da un punto di vista socio-demografico, sull’attività sportiva ed i suoi praticanti. In questo paragrafo quindi, partendo dall’analisi di alcuni dati statistici forniti dall’Istat¹⁷, si forniranno indicazioni sulle caratteristiche socio-demografiche delle diverse tipologie dei praticanti di sport, sul tipo di sport praticato e sulle motivazioni. Tali indicazioni saranno utili a delineare gli aspetti più importanti dell’evoluzione della pratica sportiva nel corso degli ultimi anni all’interno del panorama italiano.

L’importanza della pratica sportiva si evince rapidamente analizzando il fenomeno anche solo dal punto di vista quantitativo; infatti, come quanto affermato dal CONI, “la pervasività dello sport in Italia non è un concetto astratto ma assolutamente misurabile¹⁸”. Soltanto per fornire un’idea in termini numerici della diffusione della pratica sportiva sul territorio nazionale, tenendo in considerazione solo i punti di offerta sportiva ufficializzati e le organizzazioni territoriali riconosciute dal CONI (FSN, DSA, EPS), si possono contare circa 95.000 punti presenti sul territorio italiano, ovvero un punto ogni 631 abitanti. Come si evince dalla tabella di seguito riportata, si tratta di una pervasività superiore addirittura alla rete delle tabaccherie, dei servizi finanziari, scolastici, sanitari, ecc..

¹⁷ ISTAT, Statistiche in breve, “*La pratica sportiva in Italia*”, 2006

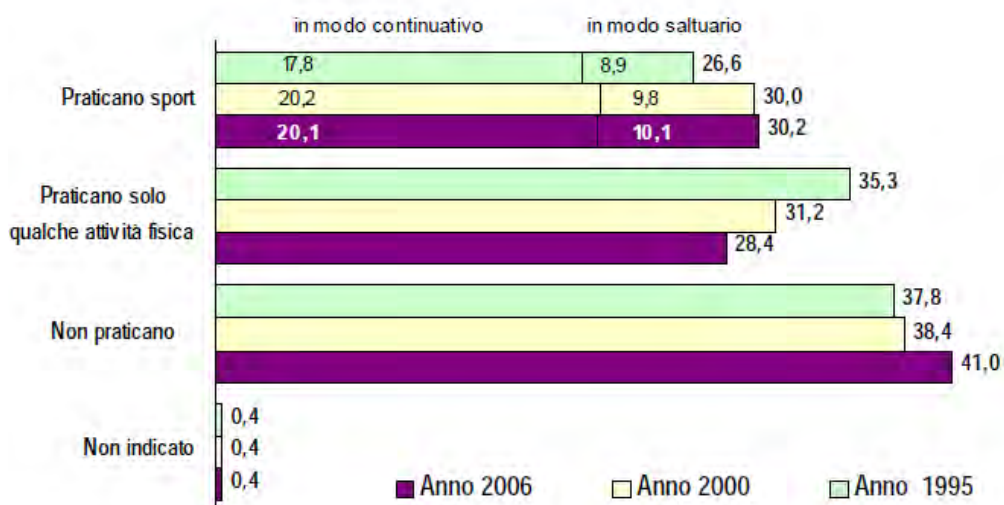
¹⁸ 1° Rapporto Sport & Società – Coni, 2008, pag. 1

Tab. n. 4 – Pervasività: punti d’offerta sportiva

Categoria	Punti d’offerta	N.° abitanti x punto
Società sportive e org. territoriali (FSN, DSA)	95.000	631
Tabaccai	73.000	808
Bar	62.629	942
Scuole	55.593	1.061
Panetterie	48.743	1.210
Ristoranti	45.000	1.311
Alberghi	33.480	1.762
Sportelli bancari	31.569	1.869

Fonte: 1° Rapporto Sport & Società – Coni, 2008, pag. 1

Dopo aver dimostrato quantitativamente la diffusione nonché la pervasività dei punti di offerta sportiva sul territorio nazionale, sembra opportuno analizzare la popolazione di riferimento suddividendola tra: praticanti di sport, coloro che praticano solo qualche attività fisica nel tempo libero e coloro che per ragioni varie dichiarano di non praticare sport. Purtroppo il quadro che ne emerge sembra non essere dei migliori, infatti la percentuale di sedentarietà aumenta se rapportata ai dati degli anni precedenti. Come emerge dalla Fig. n. 1, di seguito riportata, i sedentari nel 2006 sono oltre 23 milioni e 300 mila, pari a circa il 41% della popolazione, contro i 17 milioni 170 mila che dichiarano di praticare sport anche se in modo saltuario (30,2%). Dal punto di vista dell’evoluzione temporale, mentre la percentuale di coloro che praticano sport è rimasta sostanzialmente invariata, è diminuita vertiginosamente la porzione della popolazione che pratica solo qualche attività fisica, mentre è aumentata la percentuale dei sedentari dal 37,8% del 1995, al 41% del 2006. Ne emerge dunque una progressiva polarizzazione dei comportamenti sportivi verso l’attivazione sportiva e l’inattività.

Grafico n. 1 – Suddivisione della popolazione per pratica sportiva. Anni 1995, 2000, 2006 (per 100 persone di 3 anni e più)¹⁹

Fonte: Istat, indagini Istat multiscopo, “I cittadini ed il tempo libero”, 2006, pag. 5

I dati forniti dall’Istat evidenziano un’importante suddivisione per genere nei praticanti di sport, in particolare si evince che gli uomini presentano una maggiore propensione verso la pratica sportiva. Infatti sono più di 10 milioni gli uomini che dichiarano di praticare uno o più sport anche se saltuariamente, ossia quasi il 37% della popolazione maschile in età pari o superiore ai 3 anni, contro il 24% della rispettiva popolazione femminile. L’ampiezza di tale “forbice”, tuttavia, sembra assumere caratteri meno prepotenti se analizzata in un’ottica temporale più ampia, infatti nel decennio 1995-2006 la distanza nei livelli di partecipazione sportiva suddivisa per genere scende dai 16,4 punti percentuali del 1995 ai 13 del 2006. La pratica sportiva oltre a presentare una più o meno importante suddivisione

¹⁹ Nelle due edizioni precedenti (1995 e 2000) l’indagine era stata effettuata nel mese di dicembre. Va quindi considerato che alcune variazioni possono in parte essere affette da stagionalità.

per genere, si connota anche come una attività fortemente legata all'età, che sembra sia peculiarità soprattutto dei più giovani. Infatti, dai dati forniti dall'Istat, emerge che la passione per lo sport cresce fino ai 14 anni (65% i praticanti di sport compresi tra gli 11 ed i 14 anni) per poi cominciare un lento declino intorno ai 15. In particolare, a partire dai 25 anni le quote dei praticanti di sport diminuiscono sempre di più sino a diventare residuali nelle fasce d'età più elevate.

Se parrebbe ragionevole lo stretto legame esistente tra la pratica sportiva e l'età, sembra essere meno diretto il legame esistente fra lo sport, il territorio ed il titolo di studio. Il nord si delinea come la ripartizione geografica che si colloca al primo posto con la quota più elevata di persone che praticano sport (36,5 % nord-est e 33,7% nord-ovest) seguito dal centro con il 31,1% e dal sud, dove le persone praticanti di sport non raggiungono neanche il 25% della popolazione. In particolare la regione con la percentuale più bassa di individui che svolgono attività sportiva è la Campania, dove solo 22 abitanti su 100 praticano sport. Se il sud e le isole si attestano come fanalino di coda nella pratica sportiva, detengono certamente il primato della sedentarietà. Quest'ultima sembra essere fortemente legata al livello di istruzione: all'aumentare della sedentarietà diminuisce il livello di istruzione e viceversa. Tuttavia, è da sottolineare, che questo rapporto inversamente proporzionale sembra caratterizzare tutto il territorio nazionale e non solo il sud e le isole²⁰. Nel dettaglio, fra i laureati la quota di coloro che praticano sport si attesta a quasi il 46% della popolazione totale, scende al 40% tra coloro che possiedono il diploma di scuola media superiore, al 28,8% tra coloro che possiedono solo la licenza media ed a quasi il 21% fra coloro che possiedono la licenza elementare o nessun titolo di studio.

²⁰ Fonte: Istat, Statistiche in breve, "*La pratica sportiva in Italia*", 2006, pag. 4-6

Tav. n. 1 – Suddivisione della popolazione tra coloro che praticano sport, qualche attività fisica e persone non praticanti per sesso e classe di età – anni 1995, 2000 e 2006 (per 100 persone di 3 anni e più)²¹

CLASSI/ DIETA'	di cui: in modo						Praticano solo qualche attività fisica						Non praticano sport né attività fisica												
	Praticano sport			continuativo			saltuario			2000			2006			1995			2000			2006			
	1995	2000	2006	1995	2000	2006	1995	2000	2006	1995	2000	2006	1995	2000	2006	1995	2000	2006	1995	2000	2006	1995	2000	2006	
3-5	12,2	15,2	20,9	8,1	10,9	15,2	4,1	4,3	5,7	31,1	30,6	27,7	52,5	51,9	48,6										
6-10	54,7	62,3	61,8	47,0	53,6	54,7	7,7	8,7	7,2	22,4	18,1	18,0	22,6	19,1	20,2										
11-14	70,6	72,9	73,3	57,2	61,0	62,1	13,4	11,9	11,2	18,8	15,4	11,6	10,3	11,1	14,8										
15-17	64,2	74,5	70,7	47,5	55,8	55,8	16,7	18,7	14,9	19,4	11,5	13,7	16,1	13,2	15,3										
18-19	58,3	63,3	65,0	39,6	42,5	46,8	18,7	20,8	18,2	21,6	13,9	14,1	19,4	22,3	20,5										
20-24	54,8	59,2	58,9	37,1	40,6	40,2	17,7	18,6	18,7	25,0	16,4	18,5	19,5	23,9	22,1										
25-34	49,0	53,1	49,2	30,8	33,5	30,1	18,2	19,6	19,2	26,6	20,4	18,4	23,9	25,8	32,0										
35-44	36,5	38,1	39,7	21,2	22,2	22,9	15,3	15,9	16,8	37,1	30,1	24,7	26,2	31,6	35,0										
45-54	24,5	28,6	30,9	13,7	15,9	17,2	10,8	12,7	13,7	42,5	33,5	29,2	32,7	37,7	39,8										
55-59	17,2	22,7	22,9	9,3	13,2	13,0	7,9	9,5	9,9	45,4	38,7	39,5	37,3	38,4	37,3										
60-64	13,5	18,1	20,8	8,6	11,2	11,1	4,9	6,9	9,8	45,0	40,9	38,1	41,4	40,7	41,0										
65-74	8,9	11,1	12,6	5,2	6,4	7,0	3,7	4,7	5,6	45,8	46,3	40,8	45,2	42,3	46,6										
75 e più	2,5	3,6	4,5	1,5	1,9	2,3	1,0	1,7	2,2	31,1	34,3	29,6	66,1	62,0	65,8										
Totale	35,0	37,8	36,9	23,2	25,1	24,3	11,8	12,7	12,6	33,7	28,8	26,4	30,9	33,0	36,2										
3-5	11,5	21,6	24,3	9,5	17,7	18,9	2,0	3,9	5,4	29,6	27,2	25,2	55,0	48,9	47,7										
6-10	48,5	49,4	57,1	42,3	42,4	52,1	6,2	7,0	5,0	27,3	24,8	16,8	24,1	25,7	25,4										
11-14	49,9	54,8	56,5	42,5	45,1	46,0	7,4	9,7	10,5	30,9	26,9	19,8	19,1	18,2	23,3										
15-17	38,4	47,5	52,6	27,0	33,2	39,9	11,4	14,3	12,7	37,7	29,7	22,9	23,4	22,7	23,7										
18-19	35,5	42,8	48,7	19,5	26,3	25,1	16,0	16,5	23,6	37,2	28,4	24,0	26,9	28,7	26,7										
20-24	33,9	40,4	40,1	23,1	27,3	25,1	10,8	13,1	15,0	38,8	29,4	27,2	27,1	29,7	32,3										
25-34	26,0	32,5	32,6	15,2	20,5	19,6	10,8	12,0	13,0	41,2	34,2	30,5	32,4	32,9	36,6										
35-44	17,6	23,1	25,0	9,5	14,0	15,1	8,1	9,1	9,9	44,1	37,4	34,7	38,0	39,3	39,9										
45-54	10,5	15,5	19,1	6,3	9,2	11,6	4,2	6,3	7,5	44,4	39,5	38,0	44,8	44,6	42,6										
55-59	8,1	13,4	16,0	5,7	8,9	10,0	2,4	4,5	6,0	40,0	40,3	37,0	51,6	46,2	46,8										
60-64	4,7	8,3	12,8	3,3	5,7	8,8	1,4	2,6	4,0	37,7	43,8	39,2	57,2	47,7	47,8										
65-74	2,5	5,3	5,9	1,8	3,6	4,2	0,7	1,7	1,7	32,2	35,1	32,5	64,9	59,5	61,4										
75 e più	0,7	1,4	1,8	0,6	1,2	1,0	0,1	0,2	0,7	13,6	19,0	16,7	85,3	79,3	81,2										
Totale	18,6	22,7	23,9	12,6	15,5	16,1	6,0	7,2	7,7	36,7	33,6	30,2	44,2	43,5	45,5										

²¹ Per ciascun anno la somma delle percentuali raggiunge 100 se si considera il "non indicato".

	MASCHE E FEMMINE														
	11,9	18,3	22,5	8,8	14,2	17,0	3,1	4,1	5,5	30,4	29,0	26,5	53,7	50,5	48,2
3-5	51,7	56,2	59,5	44,7	48,3	53,4	7,0	7,9	6,1	24,8	21,3	17,4	23,3	22,3	22,6
6-10	60,4	64,0	65,0	50,0	53,2	54,2	10,4	10,8	10,8	24,7	21,0	15,6	14,6	14,6	19,0
11-14	52,0	61,5	61,9	37,8	44,9	48,1	14,2	16,6	13,8	28,1	20,3	18,2	19,6	17,8	19,4
15-17	47,1	52,7	57,1	29,7	34,1	36,3	17,4	18,6	20,8	29,3	21,4	18,9	23,1	25,6	23,5
18-19	44,3	50,0	49,6	30,1	34,1	32,7	14,2	15,9	16,9	31,9	22,8	22,8	23,3	26,7	27,2
20-24	37,6	43,0	40,9	23,1	27,1	24,8	14,5	15,9	16,1	33,8	27,1	24,5	28,1	29,3	34,3
25-34	27,0	30,6	32,5	15,3	18,1	19,1	11,7	12,5	13,4	40,6	33,7	29,7	32,1	35,5	37,4
35-44	17,3	21,9	24,9	9,9	12,5	14,4	7,4	9,4	10,5	43,5	36,5	33,7	38,9	41,2	41,2
45-54	12,6	18,0	19,3	7,5	11,0	11,4	5,1	7,0	7,9	42,6	39,5	38,2	44,6	42,3	42,3
55-59	9,0	13,1	16,8	5,9	8,4	10,0	3,1	4,7	6,9	41,2	42,4	38,6	49,6	44,3	44,4
60-64	5,3	7,8	8,9	3,3	4,8	5,4	2,0	3,0	3,5	38,2	40,0	36,3	56,2	51,9	54,7
65-74	1,3	2,3	2,8	0,9	1,5	1,5	0,4	0,8	1,3	20,1	24,7	21,6	78,2	72,8	75,4
75 e più															
Totale	26,6	30,0	30,2	17,8	20,2	20,1	8,8	9,8	10,1	35,3	31,2	28,4	37,8	38,4	41,0

Fonte: Istat, Statistiche in breve, "La pratica sportiva in Italia", 2006, pag. 3

Tav. n. 2 – Suddivisione della popolazione tra coloro che praticano sport, qualche attività fisica e persone non praticanti per regione, ripartizione geografica – Anni 1995, 2000 e 2006 (per 100 persone di 3 anni e più della stessa zona)²²

TERRITORIO	Praticano sport						di cui in modo:						Praticano solo qualche attività fisica			Non praticano sport né attività fisica				
	1995		2000		2006		continuativo		saltuario		2000		2006		1995		2000		2006	
	1995	2000	2006	1995	2000	2006	1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000	2006	
Piemonte	30,6	33,0	33,4	18,6	21,1	21,7	12,0	11,9	11,7	39,8	33,4	33,7	29,3	33,5	29,3	33,5	32,5	32,5	32,5	
Vale d'Aosta	42,2	39,2	41,2	22,0	24,7	25,4	20,2	14,5	15,8	32,7	29,1	27,0	25,1	31,6	25,1	31,6	30,9	30,9	30,9	
Lombardia	34,0	35,8	34,6	23,7	23,3	23,3	10,3	12,5	11,3	39,0	34,8	32,4	26,6	29,1	26,6	29,1	32,6	32,6	32,6	
Trentino-Alto Adige	47,4	50,0	51,0	25,1	30,1	30,5	22,3	19,9	20,5	37,8	34,9	33,7	14,6	14,7	14,6	14,7	14,9	14,9	14,9	
- Bolzano	55,6	55,7	58,3	28,1	34,6	35,9	27,5	21,1	22,4	32,2	31,4	27,7	11,7	12,0	11,7	12,0	13,7	13,7	13,7	
- Trento	39,4	44,4	44,1	22,3	25,7	25,4	17,1	18,7	18,7	43,2	38,3	39,5	17,4	17,3	17,4	17,3	16,1	16,1	16,1	
Veneto	31,8	39,0	35,5	19,8	26,7	24,1	12,0	12,3	11,4	41,1	36,6	34,6	26,9	24,1	26,9	24,1	29,7	29,7	29,7	
Friuli-Venezia Giulia	31,6	32,8	35,1	20,0	22,3	23,2	11,6	10,5	12,0	39,2	39,2	35,0	28,9	27,7	28,9	27,7	29,2	29,2	29,2	
Liguria	25,7	27,7	28,4	18,9	18,7	20,0	6,8	9,0	8,4	35,6	35,1	34,3	38,0	36,8	38,0	36,8	36,9	36,9	36,9	
Emilia-Romagna	30,3	35,6	34,6	20,2	24,4	24,4	10,1	11,2	10,2	39,3	37,1	32,2	30,3	27,1	30,3	27,1	32,9	32,9	32,9	
Toscana	26,9	29,9	31,5	19,5	21,3	21,4	7,4	8,6	10,1	36,3	37,8	30,7	36,5	31,8	36,5	31,8	37,7	37,7	37,7	
Umbria	28,1	28,2	29,6	19,6	19,3	21,0	8,5	8,9	8,6	37,6	34,0	26,9	33,9	37,7	33,9	37,7	43,0	43,0	43,0	
Marche	28,0	32,0	29,1	18,7	21,3	19,2	9,3	10,7	9,9	35,3	30,7	30,9	36,1	36,7	36,1	36,7	40,0	40,0	40,0	
Lazio	27,2	31,2	31,6	20,4	23,0	21,1	6,8	8,2	10,5	32,5	27,8	24,7	39,8	40,2	39,8	40,2	43,4	43,4	43,4	
Abruzzo	24,8	27,2	25,2	15,9	18,3	17,1	8,9	8,9	8,1	26,4	25,6	25,7	48,3	46,8	48,3	46,8	48,4	48,4	48,4	
Molise	19,2	22,6	23,8	12,4	15,7	14,9	6,8	6,9	8,9	33,6	26,4	25,2	46,7	51,0	46,7	51,0	50,8	50,8	50,8	
Campania	16,9	20,1	22,1	11,1	13,2	13,3	5,8	6,9	8,8	30,8	27,5	21,5	51,7	52,1	51,7	52,1	55,9	55,9	55,9	
Puglia	19,9	25,9	24,0	13,9	16,8	15,9	6,0	9,1	8,1	32,2	28,2	22,9	46,9	45,9	46,9	45,9	52,6	52,6	52,6	
Basilicata	16,8	21,4	24,3	12,1	14,2	15,9	4,7	7,2	8,4	32,4	29,0	24,2	50,7	49,2	50,7	49,2	51,2	51,2	51,2	
Calabria	21,7	21,2	23,5	12,5	12,9	14,9	9,2	8,3	8,6	34,2	23,1	21,1	43,7	54,8	43,7	54,8	54,3	54,3	54,3	
Sicilia	16,7	21,4	24,0	11,1	14,3	15,1	5,6	7,1	8,9	25,6	20,3	21,3	57,2	58,1	57,2	58,1	54,2	54,2	54,2	
Sardegna	24,9	25,8	27,4	15,5	19,0	20,9	9,4	6,8	6,4	40,7	32,0	28,4	33,6	41,8	33,6	41,8	44,7	44,7	44,7	
Italia	26,6	30,0	30,2	17,8	20,2	20,1	8,8	9,8	10,1	35,3	31,2	28,4	37,8	38,4	37,8	38,4	41,0	41,0	41,0	
Italia nord-occidentale	32,2	34,2	33,7	21,7	22,2	22,5	10,5	12,0	11,2	38,8	34,4	32,9	28,6	31,2	28,6	31,2	33,0	33,0	33,0	
Italia nord-orientale	32,5	38,0	36,5	20,4	25,6	24,7	12,1	12,4	11,8	39,9	36,9	33,7	27,3	24,8	27,3	24,8	29,6	29,6	29,6	
Italia centrale	27,3	30,7	31,1	19,8	22,0	20,9	7,5	8,7	10,1	34,5	31,8	27,6	37,8	36,9	37,8	36,9	41,1	41,1	41,1	
Italia meridionale	19,2	22,7	23,3	12,6	14,8	14,8	6,6	7,9	8,5	31,5	26,9	22,4	48,7	50,1	48,7	50,1	53,7	53,7	53,7	
Italia insulare	18,8	22,4	24,8	12,2	15,4	16,5	6,6	7,0	8,3	29,4	23,1	22,8	51,4	54,1	51,4	54,1	51,8	51,8	51,8	
Italia	26,6	30,0	30,2	17,8	20,2	20,1	8,8	9,8	10,1	35,3	31,2	28,4	37,8	38,4	37,8	38,4	41,0	41,0	41,0	

Fonte: Istat, Statistiche in breve, *La pratica sportiva in Italia, 2006*, pag. 5

²² Per ciascun anno la somma delle percentuali raggiunge 100 se si considera il "non indicato".

Tav. n. 3 – Suddivisione della popolazione tra coloro che praticano sport, qualche attività fisica e persone non praticanti per classe di età e titolo di studio – Anni 1995, 2000 e 2006 (per 100 persone di 6 anni e più con le stesse caratteristiche)²³

CLASSI DI ETÀ E TITOLO DI STUDIO	Praticano Sport						di cui in modo:						Praticano solo qualche attività fisica						Non praticano Sport né attività fisica								
	1995		2000		2006		continuativo		saltuario		1995		2000		2006		1995		2000		1995		2000		2006		
6-24	Laurea	35,6	51,0	59,6	19,0	35,4	41,4	16,6	15,5	18,2	58,3	31,9	23,5	6,2	17,1	15,0											
	Diploma	51,7	55,5	55,5	35,7	38,9	37,2	16,0	16,6	18,3	29,7	21,9	21,4	17,9	22,2	22,7											
	sup.																										
	Licenza media	45,9	54,6	55,9	32,0	38,2	40,4	13,9	16,4	15,5	30,6	21,9	19,6	23,2	23,0	24,0											
25-44	Licenza media	54,5	58,7	61,0	46,2	49,9	52,9	8,3	8,7	8,1	24,4	20,9	16,8	20,9	20,0	21,9											
	Licenza elemen.	50,4	56,4	58,1	38,1	43,0	45,2	12,3	13,4	12,9	28,2	21,5	18,8	21,1	21,6	22,7											
	Laurea	47,1	55,0	55,8	28,2	33,7	34,9	18,9	21,2	20,9	34,2	25,7	24,0	18,3	18,8	19,7											
	Diploma sup.	41,0	44,5	43,2	24,7	27,6	26,0	16,3	16,9	17,2	35,4	29,4	26,5	23,1	25,7	30,0											
45-64	Licenza media	27,1	29,2	26,5	16,0	17,7	15,1	11,1	11,4	11,4	38,9	32,4	29,8	33,7	38,1	43,2											
	Licenza elemen.	10,9	9,2	9,7	5,7	4,9	5,8	5,2	4,4	3,9	38,0	31,4	21,2	50,8	59,1	68,8											
	Laurea	32,5	36,7	36,3	19,3	22,5	21,6	13,2	14,2	14,6	37,1	30,5	27,3	30,1	32,4	36,0											
	Diploma sup.	30,5	35,9	34,9	19,0	20,3	21,3	11,5	15,6	13,6	46,4	37,9	35,7	23,0	25,8	29,4											
...	Licenza media	22,6	29,6	32,5	11,9	17,4	17,7	10,7	12,2	14,8	45,6	39,2	36,6	31,5	31,0	30,7											
	Licenza elemen.	17,1	19,9	19,8	10,1	12,1	11,5	7,0	7,8	8,3	44,7	39,7	36,7	37,9	40,1	43,3											
	Laurea	7,9	9,6	10,4	5,0	5,6	6,9	2,9	4,0	3,5	40,2	37,4	34,2	51,6	52,7	55,1											
	Totale	14,3	19,0	21,7	8,4	11,2	12,7	5,9	7,8	9,1	42,8	38,6	35,9	42,7	42,2	42,2											

²³ Per ciascun anno la somma delle percentuali raggiunge 100 se si considera il "non indicato".

CAPITOLO I – Sport e Turismo Sportivo

Laurea	13,8	17,7	21,6	8,9	10,0	11,3	4,9	7,7	10,3	32,7	42,1	40,5	53,4	40,2	37,9
Diploma	9,0	12,9	11,5	5,7	9,0	7,7	3,3	4,0	3,7	42,7	47,4	40,9	48,3	39,6	47,4
sup.						..									
Licenza	4,3	8,1	10,3	2,7	4,9	5,8	1,6	3,2	4,5	36,4	41,1	39,4	59,3	50,6	50,1
media															
Licenza	2,9	3,7	3,6	1,8	2,3	2,2	1,1	1,4	1,4	29,5	30,4	25,3	67,3	65,8	70,9
elemen.															
Totale	3,8	5,5	6,2	2,4	3,4	3,7	1,4	2,1	2,5	31,4	33,7	29,7	64,5	60,6	63,9
Laurea	38,5	44,8	45,8	23,3	26,9	28,4	15,2	17,9	17,4	37,8	31,5	29,4	23,4	23,3	24,5
Diploma	38,4	41,6	40,1	24,0	26,6	24,3	14,4	15,0	15,8	36,3	31,1	29,3	24,8	26,9	30,3
sup.															
Licenza	28,8	31,1	28,8	18,4	20,1	18,2	10,4	11,0	10,6	37,7	32,5	30,8	33,3	36,0	40,0
media															
Licenza	17,2	19,3	20,9	13,5	15,1	17,1	3,7	4,2	3,8	32,6	30,2	24,8	49,9	50,2	54,0
elemen.															
Totale	27,0	30,4	30,5	18,0	20,4	20,2	9,0	10,0	10,3	35,4	31,3	28,4	37,2	38,0	40,8

Fonte: Istat, Statistiche in breve, "La pratica sportiva in Italia", 2006, pag. 6

Se analizzati congiuntamente questi dati permettono di evidenziare che il titolo di studio risulta discriminante rispetto alla pratica sportiva indipendentemente dalla fascia d'età considerata, ma le differenze fra i laureati e coloro che possiedono titoli di studio più bassi diminuiscono all'aumentare della fascia d'età considerata.

E' inoltre interessante analizzare quali siano le motivazioni alla base della pratica sportiva e della sedentarietà. Per quanto riguarda le prime troviamo “il piacere e la passione” nel quasi 64% della popolazione di riferimento, seguita dalla “volontà di tenersi in forma” (53,6%), di “svagarsi” (50,4%) e di “scaricare lo stress” (30,4%). Mentre tra le motivazioni maggiormente fornite alla base della sedentarietà risultano: la “mancanza di tempo” (40,2%), la “mancanza di interesse” nel 30,3% e “l'età” nel 24,1% degli intervistati. L'età, il sesso e la provenienza geografica sembra siano delle variabili che influenzano non soltanto la pratica sportiva e la sedentarietà, ma anche le motivazioni alla base di quest'ultima. Infatti, il “mantenersi in forma” sembra sia una motivazione maggiormente femminile così come gli scopi terapeutici; sembra invece che gli uomini nel praticare sport inseguano maggiormente fini ludici e di divertimento: oltre la metà di essi pratica sport per svago (52,5% rispetto al 47,5% delle donne), e il 71,5% dichiara di praticare sport per passione, mentre tra le donne questa quota scende al 52,5%. Le motivazioni alla base della pratica sportiva variano sensibilmente anche al variare dell'età, si è registrato infatti che nelle fasce d'età più giovani lo sport è praticato soprattutto per piacere o passione e se ne sottolinea in particolare l'aspetto socializzante. All'aumentare dell'età queste motivazioni lasciano il posto alla volontà di mantenimento della forma fisica ed alla possibilità di scaricare lo stress. E' curioso, inoltre, evidenziare come le motivazioni all'attività sportiva varino anche al variare dell'area geografica di riferimento. Ad es. “scaricare lo stress” è una motivazione presente nel

34,5% degli sportivi residenti nel nord-est e solo nel 25,8% di quelli residenti al sud.

Infine sembra opportuno analizzare anche la diffusione della pratica sportiva per tipologia di sport praticato. L'aspetto senza dubbio più eclatante che emerge dall'indagine Istat del 2006 è la perdita del primato del calcio nella graduatoria degli sport maggiormente praticati. Infatti quest'ultimo, non più leader delle attività sportive, si colloca al secondo posto con 4152 mila praticanti dopo la "ginnastica, aerobica, fitness e cultura fisica" con 4320 mila praticanti. Alle posizioni immediatamente successive si collocano gli "sport acquatici" con 3914 mila praticanti, gli "sport invernali, su ghiaccio e altri sport di montagna" (1937 mila). La pallavolo purtroppo si colloca solo al nono posto della classifica, presentando una importante flessione nel numero dei praticanti rispetto agli anni precedenti, passando da 988 mila praticanti nel 2000 a 863 mila del 2006. È interessante notare anche come la suddivisione per genere e fascia di età influenzino fortemente la tipologia di sport da praticare, in altre parole sembrerebbe che esistano degli sport tipicamente femminili come la "ginnastica, aerobica, fitness e cultura fisica" con il 39,5% delle donne rispetto al 15,3% degli uomini, il nuoto (26,6% rispetto al 16,9%), la "danza e il ballo" (13,5% contro l'1,4%) e la pallavolo (8% rispetto al 3%) ed altri sport che si connotano come tipicamente maschili quali: il calcio, il ciclismo, il tennis, la caccia e la pesca. Infine è possibile affermare con certezza numerica che esistono degli "sport da giovani" e degli "sport da adulti". Tra i primi è possibile annoverare il nuoto, praticato dal 42,8% dei bambini compresi fra i 3 e i 10 anni; la danza ed il ballo praticato dal 15,1%, le arti marziali (7,3%) e la pallacanestro (7,3%). Il calcio e il gruppo della "ginnastica, aerobica, fitness e cultura fisica" rappresentano le attività praticate soprattutto dai giovani, ma essendo gli sport più praticati in assoluto, risultano molto diffusi in quasi tutte le fasce d'età. La pallavolo è praticata prevalentemente nelle fasce di età comprese fra gli 11 e i 19 anni,

mentre attività sportive come il footing, l'atletica leggera, il tennis, gli sport invernali e il ciclismo sono i più diffusi tra le persone al di sopra dei 35 anni. Infine, la caccia, la pesca e il gruppo delle "bocce, bowling e biliardo" si possono definire "sport per anziani", registrando per lo più praticanti appartenenti a fasce d'età anche oltre i 60 anni.

Tav. n. 4 - Persone (di 3 anni e più) che praticano sport con continuità o saltuariamente per tipo di sport praticato e sesso – Anni 2000 e 2006²⁴

TIPI DI SPORT	MASCHI				FEMMINE			
	Dati in migliaia per 100 praticanti				Dati in migliaia per 100 praticanti			
	2000	2006	2000	2006	2000	2006	2000	2006
Calcio, calcetto	4.197	4049	41,0	39,7	94	103	1,4	1,5
<i>di cui calcetto</i>	747	1266	7,3	12,4	21	42	0,3	0,6
Ginnastica, aerobica, fitness a cultura fisica	1.385	1561	13,5	15,3	2.866	2759	44,2	39,5
Sport acquatici e subacquei	1.718	1831	16,8	18,0	1.959	2083	30,2	29,9
<i>di cui nuoto</i>	1.606	1720	15,7	16,9	1.842	1856	28,4	26,6
Sport invernali, su ghiaccio e altri sport di montagna	1.447	1157	14,1	11,4	839	780	12,9	11,2
<i>di cui sci alpino</i>	1.155	919	11,3	9,0	662	626	10,2	9,0
Sport ciclistici	1.309	1445	12,8	14,2	407	566	6,3	8,1
<i>di cui ciclismo</i>	1.042	979	10,2	9,6	230	202	3,6	2,9
Atletica leggera, footing, jogging	1.021	1196	10,0	11,7	475	751	7,3	10,8
<i>di cui atletica leggera</i>	659	840	6,4	8,2	320	498	4,9	7,1
Sport con palla e racchetta	1.037	833	10,1	8,2	310	276	4,8	4,0
<i>di cui tennis</i>	997	785	9,7	7,7	300	258	4,6	3,7
Danza e ballo	65	140	0,6	1,4	438	943	6,8	13,5
Pallavolo	339	303	3,3	3,0	649	560	10,0	8,0
Arti marziali e sport di combattimento	488	482	4,8	4,7	125	143	1,9	2,1
Pallacanestro	491	512	4,8	5,0	114	99	1,8	1,4
Caccia	354	260	3,5	2,5
Pesca	314	324	3,1	3,2	9	4	0,1	0,1
Bocce, bowling, biliardo	211	157	2,1	1,5	11	19	0,2	0,3
Sport nautici	164	122	1,6	1,2	27	33	0,4	0,5
Altri sport con la palla	140	140	1,4	1,4	41	47	0,6	0,7
Altro sport	422	439	4,1	4,3	272	259	4,2	3,7

Fonte: Istat, Statistiche in breve, *La pratica sportiva in Italia*, 2006, pag. 7

²⁴ I dati non sono sommabili per colonna perché ogni individuo può aver praticato più di uno sport.

1.5 Lo Sport dal punto di vista economico e giuridico

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

1.5.1 Il profilo economico

Lo sport a partire dagli ultimi 50 anni è divenuto, in maniera sempre più evidente, protagonista di un ambiente economico estremamente vivace, attirando gli interessi di nuove forze economiche e competitive quali: gestori di mass media, produttori di articoli e attrezzature sportive, organizzatori di eventi e fornitori di servizi vari e assai differenziati, creando un importante giro di affari che allo stato non può più essere trascurato. Si pensi ad esempio, che il solo mercato sportivo rappresenta per l'Italia circa il 2,5% del Prodotto Interno Lordo (PIL). Questa rilevanza economica si accompagna però all'enorme difficoltà di accesso alle informazioni e ai dati riguardanti questo settore dell'economia italiana. Infatti, come afferma il dott. Alessandro Prunesti²⁵, in un'intervista *on-line* pubblicata nel suo *blog*²⁶ qualche tempo fa, *"un quadro preciso di riferimento che riporti cifre assolutamente esatte e veritiere è pressoché impossibile da avere, per due motivi principali:*

²⁵ Dott. Alessandro Prunesti è laureato in Comunicazione, master in Economia e gestione dello sport, svolge ruoli di docenza presso la cattedra di Marketing delle imprese sportive presso la Facoltà di Scienze della Comunicazione all'Università "La Sapienza" di Roma. E' consulente di marketing e comunicazione per importanti aziende e professionisti che operano nel mercato dello sport.

²⁶ <http://marketingsport.wordpress.com>

1) *Non esistono ancora oggi ricerche ad hoc sul reale e complessivo valore dell'economia dello sport.*

2) *E' estremamente difficile, anzi oserei dire pressoché impossibile, valutare in maniera esatta il valore del "fatturato" dello sport in Italia; questo avviene perché, molto spesso resta "occultato" in mille stratagemmi e operazioni finanziarie che ne nascondono il valore reale. E questo avviene sia a livello dello sport professionistico (...basta leggere ogni tanto i giornali per trovarsi di fronte a qualche piccolo "scandalo") che a livello dilettantistico, dove spesso anche semplici operazioni di sponsorizzazione avvengono "in nero" (anche se questo è ovviamente vietato dalla legge)".*

Di fronte ad un siffatto panorama è, dunque, difficile disegnare nel dettaglio il reale profilo economico nella pratica sportiva odierna. Gli unici dati disponibili, non troppo aggiornati, forniti da fonti accreditate, delineano un fatturato che nel 2001 ammontava a circa 31,6 milioni euro²⁷. Cifra quest'ultima data dalla somma tra la spesa sportiva delle famiglie italiane, la spesa pubblica, la spesa privata ed il totale delle esportazioni nette di beni e servizi sportivi²⁸. Per comprendere però appieno il reale flusso economico generato dal mercato sportivo è necessario porre l'attenzione anche, e soprattutto, sull'indotto economico generato da questo settore. Si pensi infatti che in Italia si vendono beni e servizi legati allo sport (dall'abbigliamento alle calzature, dall'offerta dei centri fitness al turismo sportivo), per un totale di circa 25 milioni di euro, di cui la sola industria turistica fattura circa 5 milioni. La domanda di sport nel mercato italiano proviene essenzialmente dalle famiglie, che spendono ben 25 milioni di euro in beni e servizi sportivi;

²⁷ A. Prunesti, *"Comunicazione e marketing delle imprese sportive"*, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 26.

²⁸ *Ibidem*

mentre gli italiani in genere riservano all'attività sportiva circa il 4% della spesa complessiva annua.

1.5.2 Il profilo giuridico

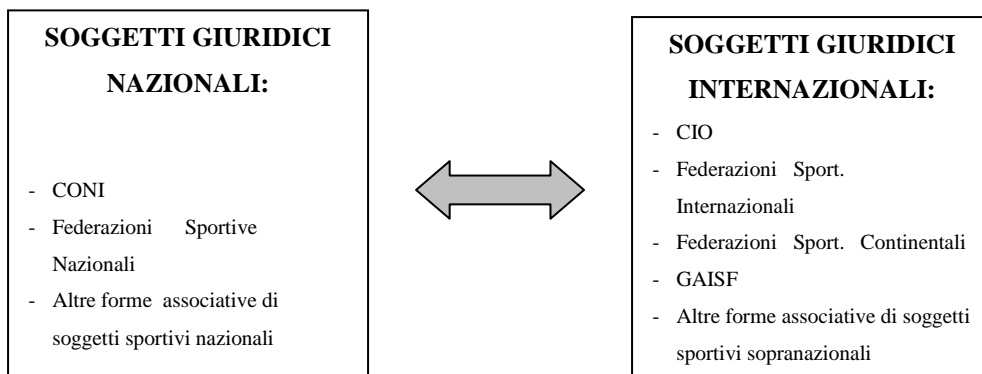
Riuscire a delineare, seppur brevemente, le origini e le caratteristiche dell'ordinamento giuridico sportivo, a livello nazionale ed internazionale, i soggetti giuridici di cui si compone, nonché il sistema di fonti su cui si basa, non rappresenta certamente attività semplice né agevole. Soprattutto in virtù dell'esistenza di numerose correnti giuridiche contrapposte tra loro (come ad es. la cosiddetta teoria “normativistica” contrapposta a quella “istituzionalistica”), dei confini territoriali non sempre nettamente definiti dell'agire sportivo e della molteplicità di riflessi che lo sport ha all'interno della società umana. Tuttavia sembra necessario dare inizio all'analisi del profilo giuridico dello sport esaminando brevemente la nascita dell'ordinamento giuridico sportivo ed i soggetti giuridici più importanti che ne fanno parte a livello nazionale ed internazionale (CIO e CONI). Le origini dell'ordinamento giuridico sportivo risalgono alla seconda metà del diciannovesimo secolo, quando, nell'ambito del “Congresso Internazionale di Parigi per il ristabilimento dei Giochi Olimpici” (1894) venne data vita al “Comitato Interministeriale dei Giochi Olimpici”, che divenne poi nel 1900 l'attuale Comitato Internazionale Olimpico – CIO – a cui è oggi “attribuita la funzione istituzionale di promuovere lo sviluppo dello sport e delle competizioni sportive, di incoraggiare e consolidare l'amicizia tra gli sportivi di tutti i Paesi, nonché di organizzare e decidere sull'ammissione ai Giochi Olimpici”²⁹. A livello internazionale il CIO è oggi riconosciuto come il più importante soggetto dell'ordinamento sportivo internazionale, direttamente seguito dalle Federazioni Sportive Internazionali di cui si compone, dalle

²⁹ A. Guardamagna, “*Diritto dello sport*”, Utet Giuridica, Milano, 2009, pag. 1

Federazioni Sportive Continentali e dal GAISF³⁰. Il CIO è regolato dai principi contenuti nella Carta Olimpica, vero e proprio statuto dell'ordinamento sportivo internazionale, che all'art. 19 recita: "il CIO è un'organizzazione internazionale non governativa, *non profit*, di durata illimitata, dotata di personalità giuridica, riconosciuta dal Consiglio Federale Svizzero, ma priva di soggettività internazionale". Si compone di tutte le Federazione Sportive Internazionali, una per singola disciplina sportiva, le quali hanno l'onere di dettare le norme tecniche e di gara vincolanti per tutte le Federazioni Sportive Nazionali. A livello nazionale, invece, il più importante soggetto dell'ordinamento sportivo italiano è il CONI a cui fanno riferimento tutte le Federazioni Sportive Nazionali. Il CONI nacque nel 1907 come associazione privata, divenendo poi, nel 1914, un'organizzazione a carattere permanente con funzioni di coordinamento e controllo dell'intera attività sportiva nazionale. Tuttavia l'importanza e l'attività svolta da tale istituzione viene pubblicamente riconosciuta solo nel 1942, quando con legge n. 426, lo Stato italiano riconosce il CONI "quale ente esponentiale dell'ordinamento sportivo con la natura giuridica di ente pubblico non economico e le Federazioni Nazionali organi dello stesso"³¹. Dunque l'ordinamento giuridico sportivo, se di ordinamento giuridico si può parlare, nasce ad opera di questi due importanti soggetti giuridici a livello nazionale ed internazionale, ma non solo di essi si compone. Tra i soggetti giuridici internazionali oltre al CIO troviamo le Federazioni Sportive Continentali, il GAISF ed altre forme associative di soggetti sportivi sopranazionali. Mentre, oltre al CONI, che rappresenta l'insieme di tutte le Federazioni Sportive Nazionali, non vi sono altri soggetti giuridici nazionali degni di nota.

³⁰ GAISF: General Association of International Sport Federation

³¹ A. Guardamagna, "*Diritto dello sport*", Utet Giuridica, Milano, 2009, pag. 2

Fig. n. 1 – Soggetti dell’ordinamento giuridico sportivo

Fonte: ns. elaborazione da: A. Guardamagna, “*Diritto dello sport*”, Utet Giuridica, Milano, 2009, pag. 1-2

Si è fatto più volte riferimento all’ordinamento giuridico sportivo nazionale ed internazionale, è bene sottolineare però che in giurisprudenza ci si interroga ancora oggi su quanto sia giuridicamente corretto definire l’ordinamento sportivo come un vero e proprio ordinamento giuridico. In giurisprudenza la *querelle* è tutt’ora aperta, esistono infatti pareri contrapposti, tutti basati su aspetti giuridici diversi. Rimandando ad altre fonti per un confronto fra la cosiddetta teoria “normativistica” e quella “istituzionalistica”³², in questa sede si intende specificare che si adotterà la posizione di quella giurisprudenza che considera l’ordinamento sportivo un vero e proprio ordinamento giuridico in quanto caratterizzato da tre elementi costitutivi: plurisoggettività, normazione ed organizzazione. Infatti il mondo sportivo se osservato secondo l’ottica giuridica si presenta come un insieme di soggetti, enti e persone fisiche, dotato di un corpo comune di norme

³² Secondo le cosiddette teorie “normativistiche” (che si possono ricondurre al loro caposcuola H. Kelsen) l’ordinamento giuridico è costituito dal complesso delle norme vigenti in un determinato spazio territoriale, con riferimento sia alle norme scritte che a quelle non scritte. Mentre secondo le cosiddette teorie “istituzionaliste” (riconducibili fra gli altri, ad uno dei più importanti giuristi italiani, Santi Romano) un ordinamento giuridico non coincide con un complesso di prescrizioni normative, al contrario sono proprio le prescrizioni normative che scaturiscono da una determinata organizzazione sociale. Vale a dire le norme sono il prodotto di fatti normativi. Definizioni tratte da: A. Barbera, C. Fusaro, “*Corso di diritto pubblico*”, Il Mulino, Bologna, 2002, pag. 17

vincolanti e di una propria organizzazione interna. Ci si trova dunque di fronte ad un vero e proprio ordinamento giuridico che presenta delle caratteristiche peculiari. Si tratta infatti di un ordinamento giuridico³³:

- *Settoriale a formazione spontanea*: sorto spontaneamente da un gruppo sociale specifico, il quale evolvendosi si è dotato di una propria organizzazione tecnico-giuridica.
- *Caratterizzato da un organigramma* costituito da una molteplicità di soggetti con funzioni e posizioni diverse all'interno della piramide gerarchia istituzionale, ma accomunati da un unico fine: promuovere direttamente o indirettamente l'attività sportiva.
- *Aperto*: in quanto ordinamento plurisoggettivo la norma sportiva è diretta a tutti coloro che spontaneamente scelgono di entrare a far parte della comunità sportiva ed implicitamente ne accettano le regole che la governano.
- *Originario non sovrano* in quanto, se da un lato fonda l'efficacia delle norme sulla propria forza e non su quella di altri ordinamenti, dall'altro non possiede il carattere della sovranità, ossia non ha la piena effettività della forza su un determinato territorio, in quanto quest'ultimo non è né suo elemento costitutivo né suo attributo costitutivo.
- *Superstatale*: sopranazionale ma non internazionale, in quanto i singoli stati rappresentano solo le sedi delle sue articolazioni nazionali e non sono soggetti giuridici.

Se per ordinamento giuridico si deve intendere “l'insieme di imperativi, consuetudini e fatti normativi, accomunati dall'essere tutti espressione di una determinata organizzazione sociale e coordinati fra loro secondo criteri sistemici”³⁴, è possibile affermare che il fondamento dell'ordinamento giuridico sportivo è da ricercarsi nella norma sportiva. Quest'ultima, a

³³ A. Guardamagna, “*Diritto dello sport*”, Utet Giuridica, Milano, 2009, pag. 4

³⁴ A. Barbera, C. Fusaro, “*Corso di diritto pubblico*”, Il Mulino, Bologna, 2002, pag. 19

differenza delle altre norme giuridiche, può aver validità su due piani diversi dell'agire umano; è per questo che si distinguono³⁵:

- *norme sportive di carattere tecnico - sportivo*, finalizzate a definire le “regole del gioco” e le condizioni per l’acquisto o la perdita dello status di tesserato di società sportiva;
- *norme sportive sanzionatorie*, volte ad attribuire sanzioni o penalità;
- *norme sportive processuali* atte a regolare reclami o ricorsi.

Sono soggetti alle norme sportive tutti coloro che direttamente o indirettamente entrano a far parte del mondo sportivo, in qualità di atleti, tecnici, dirigenti, ufficiali di gara, ecc. Il potere di emanare le norme sportive spetta, secondo il vincolo della subordinazione, agli organismi costitutivi del complesso sistema sportivo nazionale ed internazionale, primo fra tutti il CIO ed a seguire le Federazioni sportive internazionali, il CONI e le Federazioni sportive nazionali. E’ possibile dunque affermare che l’ordinamento giuridico sportivo poggia su un duplice sistema di fonti giuridiche: quelle di provenienza sopranazionale e quelle di diritto statale.

Sono fonti del diritto sportivo internazionale:

- la Carta Olimpica,
- le direttive e le raccomandazioni del CIO,
- le norme antidoping del WADA³⁶,
- gli statuti e i regolamenti delle Federazioni Sportive Internazionali.

Sono invece fonti di diritto sportivo nazionale, oltre che le ordinarie fonti del diritto quali: la Costituzione, le leggi costituzionali, le leggi ordinarie e gli atti aventi forza di legge, le leggi regionali, i regolamenti e gli usi, anche:

- lo statuto, i regolamenti, e le deliberazioni del CONI,
- statuti e regolamenti emanati dalle singole Federazioni Sportive Nazionali,

³⁵ A. Guardamagna, “*Diritto dello sport*”, Utet Giuridica, Milano, 2009, pag. 7

³⁶ WADA: World Anti-doping Agency – Agenzia Mondiale Antidoping

- statuti e regolamenti emanati dalle Discipline Sportive Associate,
- statuti e regolamenti emanati da Enti per la Promozione Sportiva.

E' facile comprendere che in presenza di un duplice sistema di fonti giuridiche e di una "concezione pluralista"³⁷ dell'ordinamento giuridico (che afferma l'esistenza accanto all'ordinamento giuridico statale di quello sportivo), la convivenza ed il rapporto fra i due ordinamenti giuridici si presenta non senza problematiche a volte anche di difficile risoluzione. In questo complesso panorama giuridico è possibile individuare tre distinte aree di competenza del diritto in materia sportiva: vi sono ambiti regolati esclusivamente dalla disciplina statale, materie disciplinate dalle sole regole tecniche prodotte da organismi sportivi e aree la cui competenza è di difficile definizione; si tratta di settori intermedi in cui si possono verificare conflitti tra il diritto emanato dallo Stato e quello prodotto da organismi sportivi. Nelle materie di esclusiva competenza statale rientrano tutti gli aspetti legati alla promozione e all'organizzazione dell'attività sportiva anche mediante organismi privati di natura federativa. Mentre l'ambito di competenza degli organismi sportivi riguarda invece tutti gli aspetti tecnico-sportivi tipici delle singole discipline sportive. Infine nella "zona intermedia" rientrano tutte quelle fattispecie particolari che ricadono e nell'ambito di competenza statale e in quello sportivo, è il caso ad es. di una diversa qualificazione giuridica dei fatti, dell'applicazione allo stesso fatto di misure diverse di tutela dei diritti, ecc. Lasciando ad altre fonti l'annoso compito di dirimere questioni che

³⁷ La concezione "pluralista" (che si basa sulle teorie del Giannini e del Cesarini) sostiene che non si può negare l'esistenza di un diritto sportivo di validità giuridica propria, in quanto avente come fonte regolatrice il principio della lealtà e della *par condicio* tra gli atleti. Tale teoria afferma pertanto l'esistenza, accanto all'ordinamento giuridico statale, di un ordinamento giuridico sportivo. I sostenitori della teoria "monistica", invece, contestano alla concezione pluralista, che la regola sportiva non può in alcun caso essere applicata in assenza di un intervento del diritto statale, il quale è l'unico a possedere il requisito della giuridicità. Non può quindi esistere un ordinamento giuridico ulteriore rispetto a quello statale, in quanto solo lo Stato avrebbe la funzione di organizzare la società. Definizione tratta da: C. G. Izzo, A. Merone, M. Tortora, "*Il diritto dello sport*", in *Giurisprudenza Sistemica di Diritto civile e commerciale*, fondata da W. Bigiavi, Utet Giuridica, Torino, 2007, pag. 8

pongono conflittualità fra i due ordinamenti giuridici, è bene sottolineare che, in caso di conflitto fra ordinamenti giuridici diversi (ordinamento statale – ordinamento sportivo) e fra il livello gerarchico delle norme prese in considerazione (norme nazionali – norme internazionali) “la norma statale, assistita dalla sovranità dello Stato sul territorio, prevale sempre in caso di conflitto, anche sulla norma sportiva sopranazionale, ma ciò evidentemente nell’ambito del territorio nazionale di pertinenza...”³⁸.

Al fine di concludere la rapida panoramica del profilo giuridico della pratica sportiva, non si può omettere un breve cenno allo sport nel diritto comunitario. L’aspetto forse più importante da evidenziare è che: nonostante la rilevanza dello sport sia stata più volte sottolineata a livello internazionale, sino ad anni recenti l’Unione Europea presentava un’importante lacuna in materia sportiva. Infatti il Trattato CE, sino alla sottoscrizione del Trattato di Lisbona (dicembre 2007), non attribuiva alla Comunità nessuna competenza in materia sportiva. Tuttavia gli organi centrali dell’Unione Europea, compresa l’importanza di questa attività come strumento di coesione sociale e come veicolo di diffusione dei basilari fondamenti della civiltà umana, hanno comunque cercato di intervenire in materia mediante atti non vincolanti, quali raccomandazioni, pareri e risoluzioni. Questa evidente lacuna viene di fatto colmata solo nel dicembre del 2007, quando viene sottoscritto il Trattato di Lisbona, il quale per la prima volta riconosce la competenza ad agire alle Istituzioni Europee in materia sportiva, in particolare nell’art. 149 si invita “l’Unione Europea a sviluppare la dimensione europea dello sport, promuovendo l’equità e l’apertura nelle competizioni sportive e la cooperazione tra gli organismi responsabili dello sport”. Con questo non si vuole affermare che l’U.E. non si sia mai occupata di materia sportiva, ma soltanto che non ne ha mai avuto l’ufficialità per

³⁸ C. G. Izzo, A. Merone, M. Tortora, “*Il diritto sportivo*”, Utet Giuridica, Milano, 2007, pag. 9

farlo. Volendo ripercorrere brevemente le tappe principali del processo di comunitarizzazione dello sport è necessario partire dal 1974³⁹, quando la Corte di Giustizia CEE nell'ambito dell'art. 2 del Trattato CE ha sancito che “in quanto attività economica lo sport deve rispettare il diritto comunitario, ed in particolare le disposizioni relative alla libera circolazione dei lavoratori”. Gli anni '90 si aprono con l'adozione di due importanti Risoluzioni ed una Dichiarazione⁴⁰, attraverso le quali, in vista del dilagarsi del fenomeno *doping*, il Consiglio della Comunità Europea esorta gli Stati membri a rispettare quanto contenuto nella Convenzione contro il *doping* sottoscritta a Strasburgo nel novembre del 1989. Da ciò deriva anche la sottoscrizione di un codice antidoping nelle attività sportive. E' con il Trattato di Amsterdam (1997) che si registra un importante impulso al processo di comunitarizzazione dello sport: per la prima volta viene inserito all'interno di un Trattato il riferimento esplicito al tema sportivo. Infatti, la Dichiarazione n. 29, allegata al Trattato sottolinea l'importanza dello sport ed esorta gli organi dell'U.E a prestare ascolto alle associazioni sportive con particolare riguardo allo sport dilettantistico. L'esempio di quanto fatto per la prima volta nell'ambito del Trattato di Amsterdam, viene seguito anche dalla Dichiarazione di Nizza che, attraverso il IV allegato al Consiglio Europeo di Nizza, sancisce la natura speciale dello sport, sottolinea l'importanza del ruolo svolto dalle associazioni sportive e pone l'accento sulla necessità di rendere lo sport accessibile a tutti, disabili compresi. Con la Dichiarazione di

³⁹ *Idem*, pag. 359

⁴⁰ Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei Governi degli Stati membri, riuniti in sede di Consiglio, del 3 dicembre 1990, relativa ad un'azione comunitaria per la lotta al doping, compreso l'abuso di medicinali, nelle attività sportive in GUCE C 329 del 31 dicembre 1990, 0004-0005. Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei Governi degli Stati membri, riuniti in sede di Consiglio relativa ad un codice di comportamento antidoping nelle attività sportive, in GUCE C 044 del 19 febbraio 1992, 0001-0002. Dichiarazione del Consiglio e dei ministri della sanità degli Stati membri, riuniti in sede di Consiglio, del 4 giugno 1991, relativa alla lotta al doping, compreso l'abuso di medicinali, nelle attività sportive. Gazzetta Ufficiale n. C 170 del 29 giugno 1991, 0001-0002.

Nizza, non si intende soltanto evidenziare l'importanza dello sport come settore trasversale alle varie politiche di intervento, ma si rende nota, per la prima volta, l'esigenza di una dottrina omogenea e coerente in questo settore. Finalmente, all'indomani de "l'Anno europeo dell'educazione attraverso lo sport" (2004), si è compresa l'esigenza concreta di introdurre, nell'U.E., una base giuridica *ad hoc* in materia sportiva. Così "nelle previsioni della mai decollata Costituzione Europea, lo sport sarebbe diventato oggetto di competenze comunitaria"⁴¹. Era infatti previsto un vero e proprio articolo di legge in cui si evidenziava il ruolo, gli obiettivi ed i mezzi attraverso i quali l'U.E. avrebbe agito in ambito sportivo. Si tratta dell'art. III-282 il quale recita: "L'Unione contribuisce... alla promozione dei profili europei dello sport, tenendo conto delle sue specificità, delle sue strutture fondate sul volontariato e della sua funzione sociale ed educativa. L'azione dell'Unione è intesa: a) a sviluppare la dimensione europea dell'istruzione, in particolare mediante l'apprendimento e la diffusione delle lingue degli Stati membri, b) a favorire la mobilità degli studenti e degli insegnanti, promuovendo tra l'altro il riconoscimento accademico dei diplomi e dei periodi di studio...". Come è evidente dunque, ancora una volta, lo sport viene inserito nel testo di legge solo come mezzo, strumento attraverso il quale incentivare il processo sviluppo e coesione dei Paesi facenti parte dell'U.E. e non come autonoma materia giuridica. Tuttavia, a seguito delle difficoltà incontrate in sede di ratifica della Costituzione⁴² da parte di alcuni Stati membri, i capi di Stato e di Governo hanno deciso di convocare una Conferenza Intergovernativa

⁴¹ A. Guardamagna, "*Diritto dello sport*", Utet Giuridica, Milano, 2009, pag. 10

⁴² Col termine Costituzione europea si indica il *Trattato che adotta una Costituzione per l'Europa*. Lo scopo della Costituzione europea, oltre a quello di sostituire i diversi trattati esistenti che al momento costituivano la base giuridica dell'Unione Europea, era principalmente quello di dare all'UE un assetto politico chiaro riguardo alle sue istituzioni, alle sue competenze, alle modalità decisionali, alla politica estera. Dopo lo stop alle ratifiche imposto dai *no* ai referendum in Francia e Paesi Bassi, questo Trattato costituzionale è stato abbandonato; quasi tutte le innovazioni della Costituzione sono però state incluse nel Trattato di Lisbona, entrato in vigore il 1° dicembre 2009.

incaricata di adottare non più una Costituzione, ma un “Trattato di modifica” per l’U.E. Da qui ne deriva il Trattato di Lisbona sottoscritto il 7 dicembre 2007 e non ancora ratificato da tutti gli Stati membri, nonostante l’invito da parte dell’attuale Presidente della Commissione europea J.M. Barroso, che ha commentato negativamente la battuta d’arresto alle riforme nell’U.E., ha precisato infatti che il processo di ratifica deve continuare al fine di poter conoscere esattamente le posizioni di tutti i *partners*⁴³.

⁴³A. Guardamagna, “*Diritto dello sport*”, Utet Giuridica, Milano, 2009, pag. 11

1.6 Denominatore comune Sport – Turismo: il tempo libero

Molte sono le analogie che caratterizzano la nascita, l'evoluzione e la diffusione di due mondi apparentemente così lontani ma in realtà, oggi, così tanto vicini: il mondo dello Sport e quello del Turismo. Senza volersi dilungare troppo sulla nascita e l'evoluzione del fenomeno turistico, ormai ampiamente noto agli “addetti ai lavori”, sembra interessante analizzare quelli che sono gli aspetti che accomunano il fenomeno turistico da una parte e quello sportivo dall'altra, per arrivare a cogliere i tratti salienti di una forma turistica innovativa quale è appunto il turismo sportivo. Intanto si tratta di due fenomeni di interesse sociale che, oggi, in termini tecnici possono essere definiti “fenomeni di massa”, in quanto coinvolgono un numero sempre più elevato di individui senza alcuna differenziazione di tipo economico o sociale. Si tratta poi di due fenomeni che presentano un profilo evolutivo piuttosto simile. Entrambi nascono come forme di comportamento elitario, praticate da pochi: da coloro che si dedicavano all'attività sportiva non certo per diletto, ma soprattutto per agonismo e competizione da una parte, e coloro che, appartenenti alle più importanti famiglie nobili, dedicavano la maggior parte del loro tempo alla ricerca e alla scoperta di posti nuovi dove potersi riposare, curare ed ammirare i più noti esempi della cultura artistica europea. Si riscontrano elementi di comunanza anche nel resto del processo evolutivo che caratterizza tanto la pratica sportiva quanto quella turistica. Si pensi infatti al passaggio da fenomeno elitario a fenomeno di massa che li interessa seppur in momenti storici assai diversi: con l'avvento dell'industrializzazione per uno e con la diffusione della cultura del benessere fisico per l'altro. Inoltre, nonostante si tratti di attività sociali che coinvolgono un elevato numero di individui (per questo sono state definite appunto attività di interesse sociale), generando così ingenti flussi economici,

a lungo questi fenomeni sono stati erroneamente considerati come marginali, non degni di interesse da parte delle pubbliche istituzioni. Basti pensare però che in questi ultimi anni il numero di persone che pratica una qualunque attività sportiva è salito ad oltre 17 milioni e l'indotto economico generato dallo Sport rappresenta circa il 2,4 del PIL⁴⁴, così come altrettanto elevate sono le cifre che descrivono quantitativamente il fenomeno turistico. Alla luce delle attuali evoluzioni economiche, sociali e demografiche, è interessante cogliere, attraverso una particolare lettura in chiave sociale dei fenomeni in questione, un ulteriore aspetto comune. Quelle che un tempo erano attività estremamente standardizzate, codificate dai comportamenti massivi della società, si configurano oggi come attività altamente espressive, attraverso le quali ogni individuo ha la possibilità di esprimere il proprio "io". In altre parole, la pratica turistica accanto a quella sportiva ha modificato il proprio senso: da pratica definita, unificata e regolamentata, è divenuta oggi luogo di definizione dell'identità sociale, strumento attraverso il quale ogni individuo può esprimere le proprie preferenze, i propri bisogni, le proprie convinzioni: il proprio essere.

Queste riflessioni in merito all'assioma tra Sport e Turismo introducono all'analisi di quello che è stato definito il "terreno comune" di entrambe le attività: il tempo libero. Infatti, tanto lo Sport, quanto il Turismo sono attività fortemente debitorie nei confronti del tempo libero: non esisterebbero in assenza di quest'ultimo. Il tempo libero come è noto nasce con l'era moderna, in un momento storico in cui a fatica, dopo dure lotte, la classe operaia riesce ad ottenere i suoi primi diritti: la diminuzione dell'orario di lavoro, periodi di ferie retribuiti e prime forme di previdenza e assistenza sociale. Per la prima volta dunque l'individuo si trovava ad avere a disposizione del tempo libero, tempo che non doveva essere dedicato alla

⁴⁴ M. Di Marco, S. Oronzo, G. D'Intino, "*Manuale del turismo sportivo*", Franco Angeli, Milano, 2005, pag. 22

pratica lavorativa, ma che era occupato soprattutto dal riposo dalle lunghe fatiche lavorative. Con il boom economico e con una più democratica organizzazione del lavoro, che supera i canoni imposti dall'organizzazione scientifica del lavoro di impostazione nettamente tailorista, il tempo libero a disposizione aumenta, ed ecco nascere in Italia le prime forme di turismo di massa; ma anche in questa seconda fase del processo evolutivo del tempo libero, quest'ultimo viene dedicato soprattutto allo svago e al relax (che è stata per decenni la motivazione più diffusa fra i turisti di massa). Oggi finalmente il tempo libero, a seguito di una evoluzione durata almeno un secolo, ha assunto un volto completamente nuovo, con connotazioni estremamente diverse rispetto al passato⁴⁵:

- a. si sono dilatati notevolmente i suoi confini, non si tratta più di un evento isolato, ma di un fatto diffuso sempre di più nell'arco della giornata e dell'anno;
- b. sono mutate le modalità, i luoghi e i tempi di fruizione; non vi sono più luoghi deputati solo alla fruizione del tempo libero, né tempi specificatamente dedicati a quest'ultimo, vi sono piuttosto luoghi e tempi "plurifunzionali", in cui tempo libero e tempo occupato interagiscono tra loro sino a creare delle vere e proprie sinergie; si tratta di tempi e di luoghi che assumono nuovi significati;
- c. si è evoluto il senso: non più solo uno spazio temporale libero dall'attività lavorativa da dedicare al riposo, ma uno spazio temporale in cui esprimersi, "un luogo della persona dotato di una propria specifica identità, nel quale costruire anche la propria identità sociale. Un luogo nel quale non solo recuperare ma anche costruire. Esso è divenuto tempo espressivo".

⁴⁵ R. Ruggiero, "Tempo libero, turismo e sport: un triangolo virtuoso", <http://www.turismosportivo.it/scenari.html>

Sono proprio queste le caratteristiche del tempo libero odierno che hanno permesso la nascita di un binomio così particolare quale quello fra Sport e Turismo. Secondo una visione piuttosto “obsoleta” del fenomeno la pratica sportiva è vista come diretta concorrente alla pratica turistica, in quanto è un’attività che abbisogna di tempo libero e che rappresenta una valida alternativa alla tipologia di svago e relax che offre il turismo. Interpretando invece il fenomeno secondo una chiave di lettura innovativa si può affermare che le due attività, non più separatamente intese, unendo le forze per rispondere ad una domanda turistico-sportiva, sempre più esigente, attenta e rigorosa, hanno dato vita ad un particolare “fenomeno sociale” quale è il Turismo Sportivo: “un matrimonio di interesse è lo sbocco naturale di un percorso comune⁴⁶”. Dunque non più due attività distinte ed in concorrenza tra loro, ma due elementi costitutivi dello stesso sistema.

⁴⁶ *Ibidem*

1.7 Cos'è il Turismo Sportivo?

A questo punto, dopo aver analizzato l'elemento comune che lega la pratica sportiva all'attività turistica, si rende necessario cercare di definire i confini concettuali di una dimensione tanto vasta come quella del turismo sportivo. Le difficoltà nel fornire una definizione univoca e completa del concetto di turismo sportivo nascono dalla vastità di questo settore. Tale materia infatti naviga in uno spazio di competenza a metà fra il Turismo e lo Sport, coinvolgendo inoltre diverse tipologie di turismo (avventura, naturalistico, degli eventi, ecc.), così come coinvolge diverse attività legate alla pratica sportiva. Come è facilmente desumibile dalla terminologia stessa, per turismo sportivo si intende un'innovativa pratica turistica in cui lo sport assume particolare importanza. E' necessario però stabilire se nella definizione di Turismo Sportivo possa essere inclusa ogni tipologia turistica che preveda un qualunque "coinvolgimento" sportivo (dalla semplice adesione casuale alla vera e propria partecipazione attiva ad eventi di natura sportiva), o se viceversa per poter essere definita turismo sportivo l'intera attività turistica debba orbitare specificatamente attorno all'evento sportivo. Si tratta dunque di stabilire se quest'ultimo debba essere inteso come nucleo centrale dell'attività turistica o possa essere semplicemente un servizio accessorio che arricchisce l'esperienza turistica ma non la caratterizza in maniera peculiare. Quella che riguarda il turismo sportivo è una disciplina relativamente giovane per la quale però sono state già fornite in letteratura diverse definizioni che si differenziano per "campo d'interesse" e complessità. Le prime riflessioni sul turismo sportivo datano i primi anni settanta ed emergono nell'ambito delle attività seminariali e congressuali dell'*International Council for Sport and Physical Education* (ICSSPE), mentre la prima pubblicazione scientifica su questo argomento, il "*Journal of Sport Tourism*", è stata diffusa nell'ottobre

del 1983. E' invece notevolmente più recente la prima conferenza mondiale avente come tema centrale il turismo sportivo, organizzata congiuntamente dall'Organizzazione Mondiale per il Turismo (OMT) e dal Comitato Olimpico di Barcellona nel febbraio del 2003.⁴⁷ Tra la fine degli anni ottanta e la prima metà degli anni novanta vengono fornite le prime definizioni più o meno scientifiche e complete del concetto di turismo sportivo.

- 1) Il primo (in ordine temporale) ad occuparsene sembra sia stato H. Gibson, il quale in alcuni suoi scritti, presentati in occasione di convegni e conferenze, a partire già dalla fine degli anni ottanta definì il Turismo Sportivo come quel fenomeno che associa il temporaneo spostamento degli individui dalla propria comunità di residenza alla partecipazione (attiva e/o passiva) ad eventi di natura sportiva. Dunque secondo la visione "gibsoniana" il turismo sportivo si realizza nell'ambito di quelle attività di tempo libero che richiedono uno spostamento e che si basano su di una specifica attività: partecipare ad un evento sportivo - agendo, guardando o più semplicemente commemorando.
- 2) A partire dalla prima metà degli anni novanta anche J. Standeven e P. De Knop si occupano di tale argomento offrendo una lettura del fenomeno vicina a quella di Gibson, definiscono infatti il turismo sportivo come "tutte quelle forme di coinvolgimento attivo e passivo dell'attività sportiva, partecipate casualmente o in modo organizzato per finalità commerciali e non, le quali rendono necessari viaggi al di fuori dei luoghi di lavoro"⁴⁸.

⁴⁷ R. Ciampicattigli, S. Maresca, "*Due metalinguaggi si intrecciano: sport e turismo*", ed. ISTEI – Università degli studi di Milano "Bicocca", pag. 1

⁴⁸ J. Standeven, P. De Knop, "*Sport Tourism*", Human Kinetics Europe, 1999, pag. 38-45.

- 3) S. Gammon e T. Robinson⁴⁹ offrono invece una diversa analisi del fenomeno, maggiormente incentrata sulle caratteristiche dei turisti sportivi che suddividono in radicali e moderati.
- a. Il turista sportivo radicale è colui la cui prima motivazione al viaggio è lo sport: partecipazione attiva o passiva all'attività sportiva competitiva.
 - b. Il turista sportivo moderato invece è colui che, durante la propria esperienza turistica si ritrova coinvolto nell'attività sportiva solo per finalità ricreative.
- 4) Anche la definizione offerta da J. Kurtzman e J. Zauhar⁵⁰ nell'ambito di una ricerca pubblicata sul *Journal of Sport Tourism* (1997), nasce da un'esigenza classificatoria, non tanto delle tipologie di turista sportivo come per Gammon e Robinson, quanto delle attività turistico-sportive. Questi autori, infatti, riconoscono l'esistenza di 6 diverse categorie di attività:
- spettacoli turistico sportivi;
 - località turistico sportive;
 - crociere turistico sportive;
 - viaggi turistico sportivi;
 - eventi turistico sportivi;
 - turismo sportivo di avventura.
- 5) B. G. Pitts,⁵¹ alla stregua di Kurtzman e Zauhar individua due diverse tipologie di turismo sportivo:

⁴⁹ S. Gammon, T. Robinson, "*Sport and tourism: A conceptual framework*", *Journal of Sport Tourism*, 4, 2003, pag. 5–12

⁵⁰ J. Kurtzman, J. Zauhar, "*Research: Sport as a touristic endeavour*", *Journal of Tourism Sport*, 1995 <http://www.sirc.ca/sirc/jsptxt1.html>

⁵¹ B. G. Pitts, "*Sport Tourism and Niche Marchets: Identification and Analysis of the Growing Lesbian and Gay Sports Tourism Industry*", *Journal of vacation Marketing*, Vol. 5, N. 1, 1999, pag. 31-50.

- a. Turismo Sportivo partecipativo: in cui il nucleo centrale dell'attività turistica risiede nella partecipazione all'evento sportivo, prenderne parte attivamente;
 - b. Turismo Sportivo di spettacolo: in cui la partecipazione all'evento sportivo è solo passiva, non vi è alcun coinvolgimento attivo nell'attività sportiva.
- 6) A differenza degli autori precedentemente analizzati che, in un'ottica meramente classificatoria, tendono a far rientrare il turismo sportivo nelle più tradizionali classificazioni turistiche, C. Pigeassou propone per la prima volta una concettualizzazione di turismo sportivo tendente al riconoscimento di una sua totale autonomia. E' per questo che, nel panorama della letteratura in materia di turismo sportivo, a parere di chi scrive, la definizione offerta da quest'ultimo è senza dubbio quella che può essere ritenuta più completa ed attuale. Per Pigeassou “nel turismo sportivo l'oggetto sportivo è alla base del progetto turistico e non ne costituisce solo un elemento. Un soggiorno turistico che integra una parentesi sportiva o di scoperta sportiva esce quindi dal campo del turismo sportivo”⁵². La definizione offerta da Pigeassou si basa sulla suddivisione dell'esperienza turistica in due fasi:
- I FASE: trasferimento dell'individuo dal luogo di residenza al luogo di destinazione con relativo cambiamento dei normali ritmi di vita;
 - II FASE: svolgimento delle attività che sono l'obiettivo dello spostamento e del soggiorno.

E' evidente come in queste due fasi distinte dell'attività turistica l'individuo metta in atto delle attività sociali di varia natura, che riguardano non solo la sfera sportiva ma anche quella culturale. Secondo

⁵² M. Di Marco, S. Oronzo, G. D'Intino, “*Manuale del turismo sportivo*”, Franco Angeli, Milano, 2005, pag. 16

la visione “pigeassouniana” la definizione di Turismo Sportivo dipende dal collegamento fra due elementi: destinazione scelta e tipo di attività svolta. Si tratta di una vera e propria “disciplina autonoma che si fonda su tre punti: un’esperienza turistica (1), che ha un legame di subordinazione (2) nei confronti di un’attività principale che costituisce un’esperienza culturale nell’ambito dello sport (3). L’esperienza sportiva costituisce quindi l’elemento fondamentale e caratterizzante del turismo sportivo”⁵³. La definizione offerta da Pigeassou bene si presta a fugare ogni dubbio in merito a ciò che possa esser definito turismo sportivo. La distinzione si basa sul ruolo giocato dall’attività sportiva nell’esperienza turistica: se lo sport è inserito in un progetto turistico più ampio e non lo caratterizza in maniera peculiare costituendo solo un’attività facilmente sostituibile a corredo del nucleo principale del prodotto turistico, allora si colloca decisamente fuori dai confini del turismo sportivo. Viceversa l’esperienza turistica che trova la sua ragion d’essere proprio nella partecipazione (attiva o passiva) ad eventi di natura sportiva, deve necessariamente essere collocata all’interno dei limiti del turismo sportivo.

Adottando l’approccio di C. Pigeassou ed accentrando l’attenzione sul collegamento fra la destinazione scelta ed il tipo di attività svolta è possibile identificare diverse tipologie di turista sportivo⁵⁴:

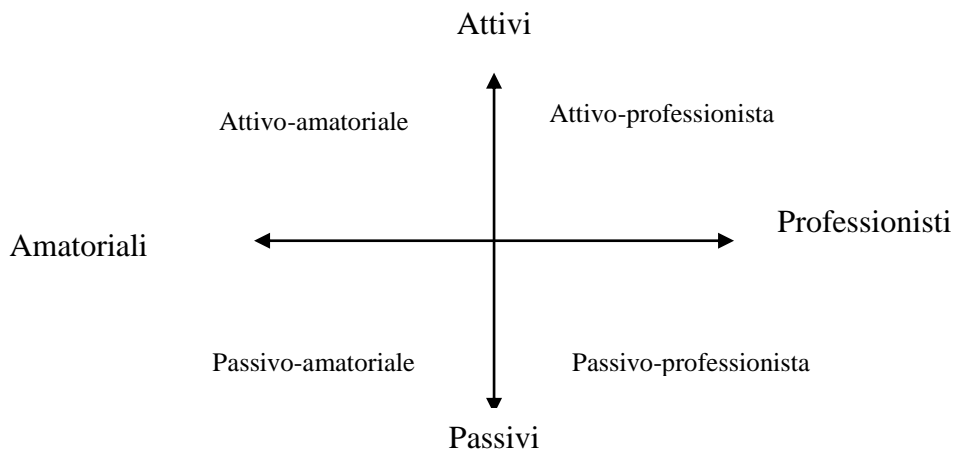
1. *Attivo – Amatoriale*: alto livello di attività, basso livello di professionalità: si tratta di praticanti sportivi a livello amatoriale che viaggiano per partecipare a gare e tornei per lo più di natura locale;
2. *Attivo – Professionista*: alto livello di attività, alto livello di professionalità: si tratta di atleti professionisti che hanno fatto dello

⁵³ C. Pigeassou, “*Sport and tourism: The emergence of sport into the offer of tourism. Between passion and reason. An overview of the French situation and perspectives*”, *Journal of Sport Tourism*, 4, 1997, pag. 20 -36.

⁵⁴ R. Ciampicattigli, S. Maresca, “*Due metalinguaggi si intrecciano: sport e turismo*”, ed. ISTEI – Università degli studi di Milano “Bicocca”, pag. 3.

- sport la loro professione, viaggiano per prendere parte a competizioni sportive professionistiche di livello nazionale e/o internazionale;
3. *Passivo – Amatoriale*: basso livello di attività, basso livello di professionalità: si tratta del pubblico che si sposta localmente sul territorio per seguire da spettatore un evento sportivo di livello amatoriale;
 4. *Passivo – Professionista*: basso livello di attività, alto livello di professionalità: si tratta per lo più di dirigenti sportivi di FSN che si spostano non solo per prendere parte ad eventi di natura sportiva in qualità di pubblico specializzato, ma viaggiano anche per partecipare a conferenze e convegni incentrati sullo sport. All'interno di questa categoria è possibile far rientrare anche coloro che viaggiano per seguire eventi sportivi di livello agonistico: il pubblico dei grandi eventi.

Fig. n. 2 - Matrice posizionamento dei turisti sportivi



Fonte: ns. elaborazione da: R. Ciampicattigli, S. Maresca, “*Due metalinguaggi si intrecciano: sport e turismo*”, ed. ISTEI – U.S.M. “Bicocca”, pag. 3

Prendendo le mosse da questa classificazione di turista si generano diverse tipologie di turismo sportivo rientranti nelle due macro categorie di Sport-Turismo e Turismo Sportivo in senso stretto.

- Con il termine *Sport-Turismo* si indicano tutte quelle forme di attività turistica in cui il relax è abbinato alla possibilità di praticare uno o più sport. In questa tipologia di turismo tale connubio condiziona notevolmente la scelta della destinazione prima e della struttura ricettiva poi. Si tratta di una quota di mercato turistico in crescita, secondo una ricerca condotta dal “Censis Servizi”, negli ultimi anni un italiano su quattro sceglie la meta delle proprie vacanze anche in virtù dell’offerta sportiva; lo sport sta diventando una motivazione sempre più importante nel processo decisionale che porta alla scelta del prodotto turistico.
- Nel *Turismo Sportivo* in senso stretto si collocano invece tutte quelle tipologie di turismo in cui la pratica sportiva nelle sue diverse forme (attiva, passiva, spettacolo, formazione ecc.) diviene *conditio sine qua non* che giustifica lo spostamento. In particolare, all’interno di quest’ultima macro-categoria è possibile individuare tre diverse micro-categorie di Turismo Sportivo: di loisir, di spettacolo e business.
 - a. *Turismo Sportivo di loisir* riguarda quella tipologia di turista che è stata definita “attivo-amatoriale”. Dal turismo sportivo di *loisir* si genera la cosiddetta “vacanza breve”, che richiede un periodo temporale superiore alle 24 ore ed inferiore alle 72 (2-3 giorni). Si tratta infatti di turisti che si spostano esclusivamente per partecipare attivamente (non a livello professionale) a manifestazioni sportive di interesse locale, per lo più maratone e gare di fitness. Secondo i dati forniti da Federalberghi, nel 2003, sono stati poco più di 5 milioni gli sportivi amatoriali, maggiorenni, che hanno pernottato almeno una notte in albergo per prendere parte ad attività sportive locali. Un caso emblematico è offerto dalla Maratona di Roma, la quale registra una

crescita annuale costante nel numero di partecipanti pari al 10-15% circa. Nel caso del turismo sportivo di *loisir* la partecipazione attiva ad un evento di natura sportiva diviene l'opportunità per visitare destinazioni spesso turisticamente rilevanti: la pratica sportiva si unisce all'esigenza di visitare e conoscere nuove località.

- b. *Turismo Sportivo di spettacolo* interessa i cosiddetti turisti “passivo-amatoriali” e “passivo-professionisti” per i quali l'unica motivazione al viaggio è la partecipazione passiva ad eventi di natura sportiva. Si tratta di una quota di mercato in grado di generare importanti flussi economici con ingenti ricadute sul territorio (in termini di indotto economico generato). Riguarda non soltanto il pubblico dei grandi eventi sportivi di rilevanza internazionale o mondiale (campionati mondiali, olimpiadi, ecc.) ma anche tutta quella serie di gare e tornei che si svolge nel corso dell'anno sull'intero territorio nazionale (partite di serie “A”, Premi di “Formula 1”, ecc). Un mercato dunque rilevante ed in continua espansione: secondo un'indagine di Feralberghi-CIRM, solo nel 2002 sono stati circa 3,8 milioni gli spettatori di sport che hanno effettuato trasferte, in media 2,8 volte l'anno, pernottando almeno una notte in albergo.
- c. *Turismo Sportivo di business*: coinvolge tanto i turisti “attivo-professionisti” quanto i “passivo-professionisti”. Si tratta infatti di una particolare tipologia di turismo in cui attorno alla pratica sportiva orbita l'attività professionale di molti, riguarda dunque non soltanto l'atleta che partecipa attivamente a grandi eventi di natura sportiva, che ha fatto dell'attività sportiva la propria professione (grandi campioni di calcio, di “Formula 1”, ecc.), ma interessa anche tutta quella serie di professionisti dello sport che pur non prendendo parte attivamente agli eventi sportivi spesso ne scrive le sorti: dirigenti e dipendenti delle FSN, delle società sportive professionistiche, degli

enti di promozione sportiva, ecc. Si tratta di un mercato difficilmente quantificabile soprattutto per ciò che concerne gli spostamenti dei turisti passivo-professionisti, è però senza dubbio la tipologia di turismo sportivo che genera il più elevato ritorno economico. Secondo i dati forniti dalla Censis Servizi su dati FSN, è possibile infatti stimare che la spesa annua per vitto e alloggio degli atleti appartenenti a 39 Federazioni sportive diverse (compresa Federcalcio) ammonta a circa 50 milioni di euro.

Fig. n. 3 – Classificazione di Turismo Sportivo

Macro categorie di Turismo Sportivo	Micro categorie di Turismo Sportivo	Principali soggetti coinvolti
Sport - Turismo	SPORT - TURISMO	Tutti i viaggiatori che condizionano la meta del proprio viaggio in virtù della possibilità di praticare un determinato sport
Turismo Sportivo in senso stretto	TURISMO SPORTIVO DI LOISIR	Praticanti a livello amatoriale
	TURISMO SPORTIVO DI SPETTACOLO	Pubblico live dello sport sia di livello amatoriale che professionistico
	TURISMO SPORTIVO DI BUSINESS	Attivo: atleti professionisti delle FSN e delle società sportive professionistiche. Passivo: dirigenti e dipendenti CONI, FSN e delle società sportive.

Fonte: ns. elaborazione da: R. Ciampicigli, S. Maresca, “Due metalinguaggi si intrecciano: sport e turismo”, ed. ISTEI – U.S.M. “Bicocca”, pag. 4.

CAPITOLO II

Il mercato dello Sport

MERCATO:

“l’insieme delle persone o enti che sono interessati all’uso di un prodotto o servizio, avendo adeguate risorse per l’acquisto dello stesso, a fronte dei quali vi sono alcune aziende che, in modo diretto o indiretto, sono capaci di offrire i prodotti o servizi richiesti”

2.1 Il mercato sportivo

E' stato ampiamente sottolineato nel capitolo precedente che la pratica sportiva ha assunto negli ultimi decenni (e sta tutt'ora assumendo) un'importanza sociale ed economica sempre più ampia. In virtù di tale evoluzione, le istituzioni pubbliche ed i maggiori protagonisti del mondo economico nazionale ed internazionale, non possono più esimersi dal volgere lo sguardo verso questo “nuovo” settore economico le cui propaggini si diramano ormai in molti altri comparti dell'economia. Infatti, come sostiene il Prof. Cafferata⁵⁵ “le attività sportive possono.... essere guardate non solo dal punto di vista delle attività sociali tipiche dell'uso del tempo libero, ma anche dal punto di vista delle attività tipiche di una economia in crescita (*Sport Business*) che intrattiene rapporti molto stretti con altre economie, sia industriali che dei servizi”⁵⁶. Tale evoluzione ha portato alla nascita di un vero e proprio mercato⁵⁷ dello sport in cui è possibile identificare tre diverse dimensioni: chi richiede sport: la domanda, chi produce sport: l'offerta e chi distribuisce sport: la distribuzione.

2.1.1 Il “prodotto” sportivo

Prima di procedere con l'analisi di questa particolare tipologia di mercato, lo *Sport Business*, sembra importante definire quello che è l'oggetto di scambio che, in questo panorama economico, viene domandato ed offerto. Intanto sembra utile sottolineare che non si tratta di un bene materiale ma di un

⁵⁵ Professore ordinario di “Economia e gestione delle imprese” presso l'USR “Tor Vergata”

⁵⁶ R. Cafferata, “*Governance e Management nell'economia dello sport*”, ed. ISTEI – Università degli studi di Milano “Bicocca”, pag. 1

⁵⁷ Ricordiamo che per mercato in senso economico si deve intendere: “l'insieme delle persone o enti che possono essere interessati all'uso di un prodotto o servizio, avendo adeguate risorse per l'acquisto dello stesso, a fronte dei quali vi sono alcune aziende che, in modo diretto o indiretto, sono capaci di offrire i prodotti o servizi richiesti.”. S. Cherubini, “*Marketing in Italia*”, Franco Angeli, Milano, 2005, pag. 363

servizio composito. Rimandando ad altre fonti per la definizione e l'analisi puntuale della differenza fra beni materiali, immateriali e servizi, in questa sede ci si limiterà ad esaminare le caratteristiche che connotano i servizi in generale e le prestazioni sportive in particolare. Secondo P. Kotler (definito dalla letteratura il “padre del marketing” aziendale), un servizio può essere definito come “qualsiasi attività che una parte può fornire ad un'altra, la cui natura sia essenzialmente intangibile e non implichi alcuna proprietà. La sua produzione può essere legata o meno ad un prodotto fisico”⁵⁸. È ampiamente condiviso in letteratura che le caratteristiche che connotano precipuamente i servizi e li differenziano dai beni materiali sono:

- l'intangibilità,
- la produzione ed il consumo simultaneo,
- la partecipazione del destinatario al processo di produzione.

Da qui è quindi possibile affermare che l'oggetto di scambio del mercato sportivo è: “un servizio intangibile che si caratterizza come un'attività che viene posta in essere da un'impresa sportiva con l'obiettivo di soddisfare un bisogno o un desiderio e quindi una domanda”⁵⁹. Rispetto alle altre tipologie di servizi, però, lo sport presenta delle peculiarità che lo caratterizzano particolarmente e che sono⁶⁰:

- *l'improgrammabilità del risultato sportivo* che, se da una parte, è uno degli aspetti più affascinanti della pratica sportiva, dall'altra aumenta la difficoltà di programmazione delle attività di *business* e con esse il rischio d'impresa.

⁵⁸ P. Kotler, K. L. Keller, “Marketing Management”, 12° edizione a cura di W. G. Scott, Mondadori, Milano, 2007.

⁵⁹ A. Prunesti, “Comunicazione e marketing delle imprese sportive”, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 40

⁶⁰ *Idem*, pag. 41

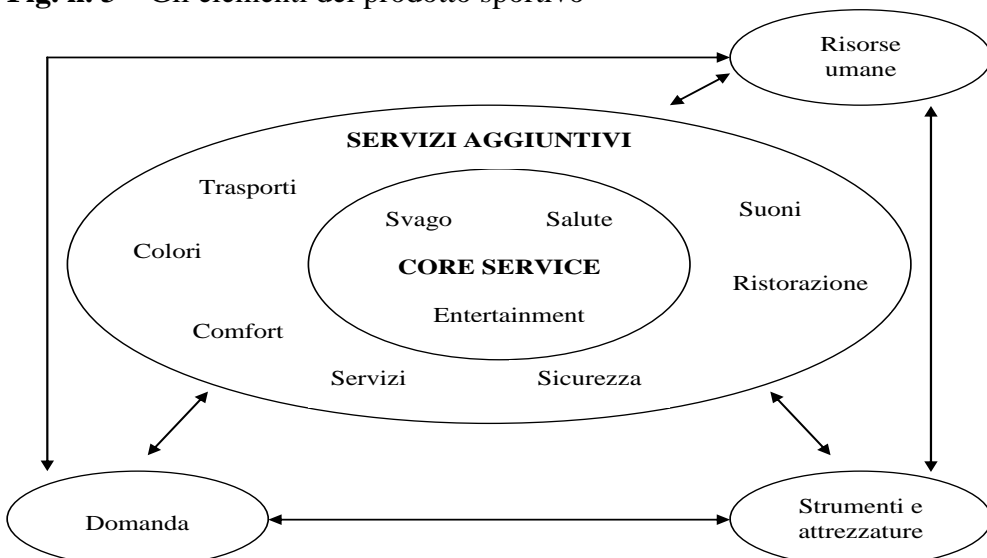
- *La passione ed il senso di appartenenza*, componenti fondamentali della fruizione sportiva, che tradotte in termini tecnici, possono essere definite come la “fedeltà alla marca”. Infatti tali sentimenti maturati e rafforzati negli anni rendono più difficile il *product switching*⁶¹.
- *La forte connotazione sociale* che, unita all’aspetto ludico, rappresenta il valore aggiunto di questa tipologia di servizio. Caratteristiche queste ultime dalle quali spesso dipende il successo della pratica sportiva.
- *La produzione congiunta dello spettacolo sportivo* intesa come l’interazione reciproca fra protagonisti e spettatori senza la quale lo sport verrebbe meno.
- *L’atipicità dei meccanismi concorrenziali*. Esiste all’interno del mondo sportivo una serie di regole tacite fatta di usi e consuetudini, che pone i meccanismi concorrenziali della pratica sportiva assolutamente al di fuori dai tradizionali canoni della concorrenza, facendone così un mercato del tutto particolare rispetto agli altri.
- *Una gamma di clienti assolutamente peculiare nella sua ampiezza e articolazione*. La pratica sportiva è uno dei quei rari settori economici che può esser definito “trasversale” per la sua capacità di attrazione di pubblico indistinto ed estremamente eterogeneo: lo sport è infatti in grado di attirare contemporaneamente l’attenzione di giovani e anziani, uomini e donne.

Da queste riflessioni emerge dunque che lo sport è un “prodotto” estremamente complesso dato dalla sommatoria di servizi diversi, la cui produzione coinvolge un elevato numero di attività e professionalità. Lo sport inteso come servizio, infatti, non è dato esclusivamente dalla

⁶¹ Product Switching: tecnicamente indica l’abbandono dei prodotti “più ricchi” in favore di quelli più economici. Abbandono dei prodotti no-care.

prestazione sportiva, che rappresenta secondo P. Zagnoli, E. Radicchi, il “*core service*” dello *sport product*, ma da tutta una serie di attività svolte da professionalità a volte anche lontane nel tempo e nello spazio che forniscono un insieme di servizi aggiuntivi indispensabili alla produzione del prodotto sportivo complessivamente inteso. Si pensi, solo per fare un esempio, all’organizzazione dei campionati mondiali di qualunque disciplina sportiva: il prodotto ultimo non è dato unicamente dai giocatori in campo, ma da tutte quelle attività che vengono svolte in funzione di un esclusivo evento sportivo: dalla pubblicazione del bando di gara, alla costruzione di apposite strutture adatte ad accogliere grandi eventi sportivi, dalla vendita dei biglietti all’attività di comunicazione e sponsorizzazione. Questo carattere “eterogeneo” del prodotto sportivo risulta essere un ulteriore elemento di complessità, comune anche al prodotto turistico che viene per questo definito in letteratura come “prodotto composito”⁶².

Fig. n. 3 – Gli elementi del prodotto sportivo



Fonte: P. Zagnoli, E. Radicchi, “*Sport Marketing*”, Franco Angeli, Milano, 2006.

⁶² F. Casarin, “*Il marketing dei prodotti turistici*”, Giappichelli Editore, Torino, 1996, p. 45

2.1.2 La domanda sportiva

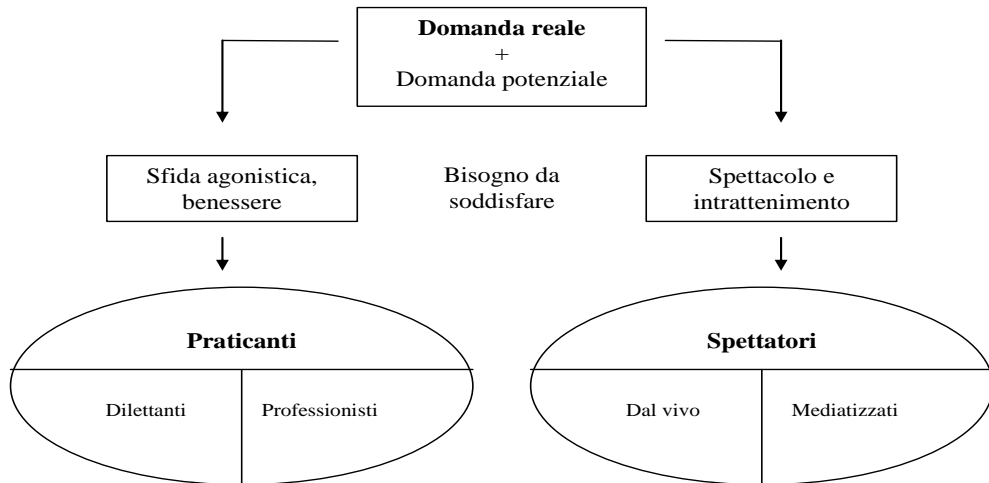
Individuare ed analizzare la domanda sportiva non è affatto semplice, si tratta infatti di una porzione del mercato sportivo estremamente complessa ed articolata. Tralasciando le differenze di ordine teorico, in base alle quali è possibile suddividere la domanda in reale e potenziale, in questa sede ci si limiterà a sviluppare un'analisi dicotomica, individuando la domanda proveniente dalle persone fisiche e quella generata dalle persone giuridiche. Si avrà così il *Mass Market* da una parte ed il *Business Market* dall'altra⁶³. Il *Mass Market* o clientela di massa: “include il largo pubblico di gare o altri eventi, sostenitori attivi e passivi di associazioni o società sportive, nonché singole persone e famiglie in cerca di occasioni di divertimento nel loro tempo libero”. Questa tipologia di mercato è costituita esclusivamente dalla domanda reale, generalmente molto fedele, per la quale il bisogno di sport è essenzialmente di tipo emotivo. Il *mass market* è a sua volta suddivisibile in: domanda di sport proveniente dai praticanti sportivi (dilettanti o professionisti) e domanda di sport proveniente dagli spettatori (dal vivo o mediatizzati)⁶⁴. Tra i primi è possibile individuare tutti coloro che rispondono al “bisogno di sport” praticando direttamente l'attività sportiva a vari livelli. Per questa tipologia di domanda dunque lo sport diviene uno strumento utile al mantenimento del benessere psico-fisico. Diversa è invece la domanda di sport proveniente dagli spettatori, questi ultimi infatti rispondono al loro bisogno di sport semplicemente prendendo parte direttamente (come pubblico dal vivo) o indirettamente (in forma mediata attraverso i mezzi di comunicazione come la TV o la radio) ad un evento sportivo. In questo caso

⁶³ R. Cafferata, “*Governance e Management nell'economia dello sport*”, ed. ISTEI – Università degli studi di Milano “Bicocca”, pag. 2

⁶⁴ A. Prunesti, “*Comunicazione e marketing delle imprese sportive*”, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 81

lo sport diviene strumento utile per rispondere essenzialmente al bisogno di svago e d'intrattenimento.

Fig. n. 4 – La domanda di sport delle persone



Fonte: ns elaborazione da: P. Zagnoli, E. Radicchi, “*Sport Marketing*”, Franco Angeli, Milano, 2006.

I riferimenti quantitativi relativi alla domanda di sport proveniente dai praticanti sportivi (dilettanti o professionisti) sono già stati forniti nell’ambito del I capitolo (vedi par. n. 1.4 “I numeri dello sport”); sembra invece opportuno in questa sede fornire qualche dato numerico che descriva quantitativamente le dimensioni della domanda di sport proveniente dagli spettatori diretti e indiretti.

Per quanto riguarda la prima categoria (spettatori dal vivo) analizzando i dati resi pubblici dalla Siae⁶⁵ sembra che lo sport ed i suoi eventi non siano tra gli spettacoli più seguiti dagli italiani. Infatti, come è possibile evincere dalla tabella di seguito riportata, nel 2005 la spesa degli italiani per gli spettacoli

⁶⁵ SIAE: Società Italiana degli Autori ed Editori

sportivi ammontava a poco più di 311 milioni di euro contro i quasi 600 milioni spesi per seguire spettacoli cinematografici.

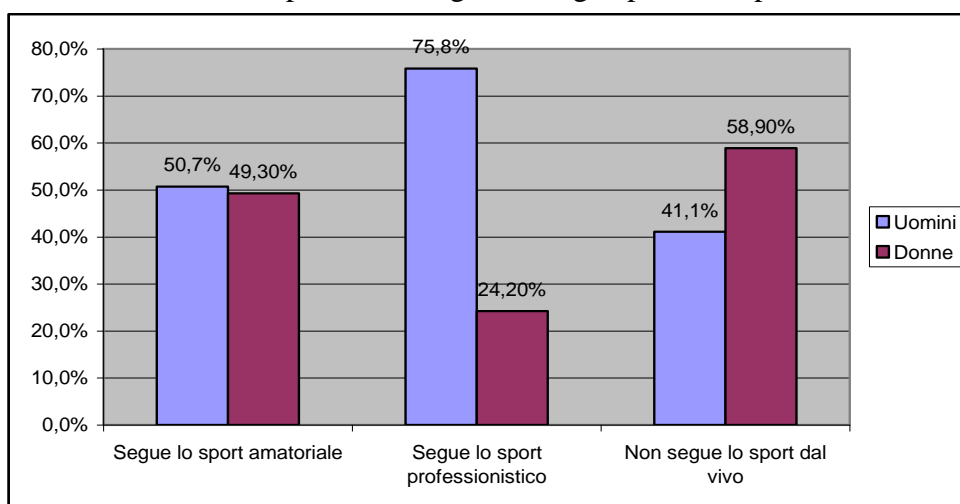
Tab. n. 5 – Spesa degli italiani per gli spettacoli

Spettacoli	Spesa per biglietti (migliaia di euro)	Biglietti venduti
Ballo e discoteche	427.987	31.282.394
Musica e teatro	517.382	30.888.957
Sport	311.292	21.604.551
Cinema	599.511	104.684
Totale spettacoli	2.293.543	83.880.586

Fonte: Siae (2005)

Per quanto riguarda la composizione di genere degli spettatori sportivi, è importante sottolineare che lo sport professionistico viene seguito soprattutto dagli uomini, mentre la suddivisione di genere è pressoché equivalente nello sport amatoriale. Il sesso femminile, invece, prevale tra coloro che dichiarano di non seguire lo sport dal vivo.

Grafico n. 2 – La composizione di genere degli spettatori sportivi



Fonte: Istat (2007)

Le cifre aumentano notevolmente se si analizza la domanda di sport proveniente dagli spettatori indiretti o mediatizzati, ossia che seguono gli eventi sportivi soprattutto o esclusivamente attraverso i mezzi di comunicazione. Come afferma il dott.re A. Prunesti nel suo libro “*Comunicazione e Marketing delle imprese sportive*”, seguire uno o più sport attraverso i mass media (siano essi reti televisive, radio o giornali), sta diventando un vero e proprio “fenomeno sociale e culturale”⁶⁶. Si pensi che, secondo i dati forniti da *Gfk Eurisko*⁶⁷ nell’ambito della ricerca “*Sport Media*” (2006), ben il 70% della popolazione italiana, pari a più di 33 milioni di individui, dichiara di essere interessata ad almeno una tipologia di sport e di seguirla mediante uno dei canali della comunicazione di massa.

Tab. n. 6 – La dieta mediatica degli italiani

Mezzo di comunicazione	Numero di individui
<i>Mass media</i> in generale	33.500.000
TV	32.100.000
Trasmissioni sportive specifiche	16.700.000
Quotidiani generalisti	16.500.000
Settimanali generalisti	12.200.000
Quotidiani sportivi	10.500.000
Settimanali sportivi	1.300.000
Radio	6.600.000

Fonte: ns. elaborazione su dati Sipra⁶⁸ (2007)

⁶⁶ A. Prunesti, “*Comunicazione e marketing delle imprese sportive*”, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 96

⁶⁷ GfK Eurisko è oggi il più importante istituto operante in Italia nelle ricerche sul consumatore. L’Istituto svolge indagini che coprono l’intero panorama della ricerca sociale e di mercato in termini di finalità, aree e settori, metodologie e procedure.

⁶⁸ Sipra: società per azioni italiana, concessionaria per la pubblicità RAI - Radiotelevisione Italiana.

Tab. n. 7 – L'interesse degli spettatori sportivi per uno specifico sport

Pratica sportiva	Percentuale
Interesse generico per lo sport	68%
Calcio	47%
Automobilismo	30%
Motociclismo	26%
Ciclismo	16%
Nuoto	15%
Atletica	14%
Tennis	13%
Sci	12%
Pallavolo maschile	11%
Pallavolo femminile	10%
Pallacanestro	9%
Pugilato	7%
Pallanuoto	5%

Fonte: Sipra (2007)

In particolare i mezzi di comunicazione più diffusi sono senza dubbio la televisione e la carta stampata. Per quanto riguarda invece le tipologie di sport più seguite, il calcio, l'automobilismo ed il motociclismo si collocano ai vertici della classifica. Analizzando i dati ottenuti dalla ricerca condotta da *Gfk Eurisko* è possibile identificare anche il profilo tipico di chi segue lo sport attraverso i *media*⁶⁹. La disciplina che può essere definita trasversale, per fascia d'età, zona di residenza e status sociale degli spettatori è senza dubbio il calcio, come è evidente anche dai numeri in termini di fatturato che questa pratica sportiva riesce a generare. In quasi tutte le discipline sportive è stata individuata una maggioranza di pubblico maschile (dal 65% all'80% in base allo sport considerato), eccezion fatta per il nuoto, che invece rispecchia

⁶⁹ A. Prunesti, "Comunicazione e Marketing delle imprese sportive", Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 97

le proporzioni della popolazione italiana, e la pallavolo, disciplina quest'ultima in cui si registra una netta preponderanza di pubblico femminile. Traspare invece maggiore diversificazione se si analizzano le diverse discipline sportive in relazione alle fasce d'età. Il calcio risulta essere la tipologia di sport più seguita indirettamente dagli spettatori con un'età compresa fra i 25 e i 44 anni, nonché dagli over 64. Diverse invece sono le pratiche sportive che attirano l'attenzione dei più giovani (14-24 anni), si tratta in particolare del: motociclismo, del nuoto, della pallavolo, della pallacanestro e del beach volley. I più anziani, inoltre, seguono maggiormente attività sportive come il pugilato ed il ciclismo. Infine, analizzando i dati ottenuti in rapporto al titolo di studio posseduto dagli spettatori sportivi, è possibile affermare che esistono delle vere e proprie pratiche sportive "elitarie", seguite cioè da un pubblico colto, che possiede un elevato livello di istruzione; si tratta in particolare dell'atletica, dello sci, del tennis, della scherma, del golf e della vela.

Come affermato in apertura del paragrafo, al fianco della domanda di sport generata dalle persone fisiche (*Mass Market*), si colloca la domanda sportiva proveniente dalle persone giuridiche (*Business Market*). Con il termine *Business Market* o clientela aziendale si intende identificare l'insieme di imprese che a vario titolo operano nel mercato sportivo producendo ed offrendo beni e servizi per lo sport. Si tratta di *sporting good companies* ossia aziende che producono e forniscono articoli sportivi necessari per l'attività degli atleti e/o attrezzature e impianti sportivi. Nel *Business Market* è possibile far rientrare anche quella particolare tipologia di aziende che pur non appartenendo al mondo dello sport vi forniscono assistenza, fondi o altre forme di aiuto e collaborazione, al fine di creare un legame di immagine tra la propria impresa ed una specifica pratica sportiva (in alcuni casi uno specifico personaggio sportivo), incrementando così il proprio fatturato

complessivo. E' una tipologia di domanda completamente diversa rispetto al *mass market*, spinta da motivazioni non certo emozionali, ma da precisi obiettivi economici. Si tratta di una porzione del mercato sportivo tutt'altro che marginale, si pensi infatti che, solo per fare un esempio, nel 2000 i proventi da sponsorizzazioni e da merchandising sono stati pari ad un quarto circa dei ricavi totali di un club sportivo come il *Manchester United* ed al 15% dei ricavi totali di un famoso team di baseball quale lo *Yankees*⁷⁰. Si tratta dunque di una tendenza dell'economia mondiale che attrae interessi sempre più ampi di attori economici terzi al mercato sportivo, non direttamente coinvolti nel meccanismo di produzione-offerta di sport, ma interessati al ritorno economico e di immagine che la produzione di questi servizi "innovativi" genera. Solo per rendere l'idea delle dimensioni e dell'evoluzione registrata da questo "nuovo" fenomeno negli ultimi anni, nelle tabelle che seguono si riportano alcuni dati estremamente significativi.

Tab. n. 8 – Investimenti in sponsorizzazioni effettuate dalle aziende

Anno	Valore della sponsorizzazione (migliaia di euro)
2006	1.731
2005	1.671
2004	1627
2003	1.585
2002	1.651
2001	1.668
2000	1.604

Fonte: ns. elaborazione su dati Upa⁷¹

⁷⁰ The Economist, 10 February 2001, pag. 37

⁷¹ Upa: Utenti Pubblicità Associati

Tab. 9 – Ambiti degli investimenti in sponsorizzazione da parte delle aziende

Ambito di sponsorizzazione	2005	2006	Var. %
Sport	1.070	1.114	4,10
Cultura e spettacolo	238	240	1
Sociale e solidarietà	363	377	3,80

Fonte: ns. elaborazione su dati Upa

2.1.3 L'offerta sportiva

Per quanto concerne la dimensione dell'offerta, nel mercato dello sport è possibile individuare due canali di produzione della pratica sportiva⁷²:

- *Produttori diretti:*

- a. soggetti che praticano sport su base organizzata, attraverso tornei, campionati, manifestazioni nazionali o internazionali, in maniera dilettantistica e/o agonistica (dilettanti e professionisti),
- b. soggetti che praticano sport su base occasionale e spontanea, i cosiddetti "amatori".

- *Produttori indiretti:*

tutti quei soggetti che indirettamente contribuiscono alla realizzazione e all'offerta di attività sportive, dall'amatoriale torneo locale a manifestazioni di più ampio respiro. Si tratta di federazioni, comitati, leghe sportive ecc..

Parlando di offerta sportiva non si può non far riferimento, seppur sommariamente, al ruolo ricoperto in questo panorama economico dai mezzi di comunicazione di massa in termini di offerta. Si pensi che, solo per quel che riguarda la programmazione televisiva, nel 2004, su 61.320 ore totali di

⁷² R. Cafferata, "Governance e Management nell'economia dello sport", ed. ISTEI – Università degli studi di Milano "Bicocca", pag. 1

trasmissioni TV lo sport ne ha coperte complessivamente il 4%, pari a 2.452 ore. Di queste in particolare, il 2,3% della programmazione (pari a 1410 ore) è stata dedicata alle rubriche sportive, mentre l'1,7% (pari a 1042 ore) agli eventi “live”⁷³. In funzione dello stretto rapporto esistente fra *business market*, imprese sportive e *mass market* (vedi fig. n. 4 di seguito riportato), se il calcio si è mostrata la disciplina sportiva più domandata (vedi par. 2.1.2), dai dati di seguito forniti, si evidenzia come la pratica calcistica mantenga il suo primato anche come attività sportiva più offerta dai media soprattutto in occasione dei grandi eventi sportivi. Si noti infatti come il calcio in occasione dei mondiali di Germania 2006 nonostante non sia la pratica sportiva sulla quale si sono incentrate più ore di trasmissione, si dimostra comunque come l'attività sportiva che genera maggior audience.

I dati finora presentati hanno unicamente lo scopo di rendere l'idea del complesso mercato sportivo nonché di far riflettere il lettore sul giro di affari che gli eventi sportivi sono in grado di generare “grazie alla loro capacità di fornire contemporaneamente spettacolo ed intrattenimento per gli spettatori, visibilità e valore alle aziende, audience fedeli e mirate per i media che li trasmettono”⁷⁴.

Tab. n. 10 – Gli sport più trasmessi in TV nel 2006

Sport	Ore di trasmissione	Audience media	Share media
Calcio – Germania 2006	50	11.429.691	52,3
Automobilismo - Formula 1	66	9.086.442	55,2
Calcio – Nazionale serie A	14	8.351.112	34,7
Calcio – Club e Under 21	88	3.034.160	13,7
Giochi olimpici - Torino 2006	172	2.774.924	17,7

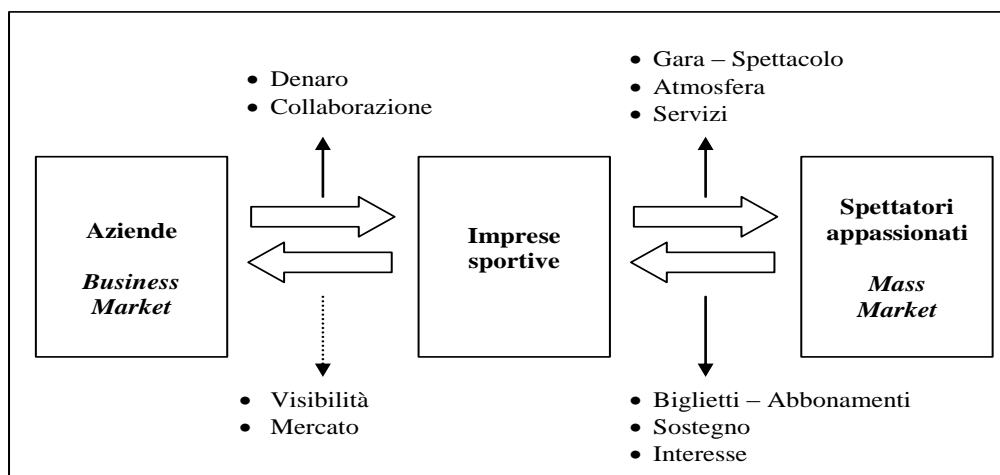
⁷³ A. Prunesti, “*Comunicazione e Marketing delle imprese sportive*”, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 104

⁷⁴ *Idem*, pag. 107

Ciclismo – Giro d'Italia	47	1.884.964	18,4
Atletica	77	1.059.463	12,8
Ciclismo – Tour e classiche	119	954.420	10,7
Nuoto, tuffi e sincronizzato	82	851.009	10,6
Pallacanestro	23	793.717	12,5
Sport invernali	92	746.539	9,3
Pallavolo	44	546.808	9,3

Fonte: ns. elaborazione su dati Sipra (2007)

Fig. n. 5 - I processi di scambio delle imprese sportive



Fonte: A. Prunesti, “*Comunicazione e Marketing delle imprese sportive*”, Milano, 2008, p38

2.1.4 La distribuzione sportiva

Non è da dimenticare, però, che nell’ampio palcoscenico sportivo, oltre alla produzione ed alla domanda di sport, esiste una terza dimensione che diviene elemento di congiunzione fra chi produce e chi domanda, si tratta del canale di distribuzione dello sport. I produttori sportivi, infatti, al fine di promuovere e distribuire il loro output finale necessitano di canali di

distribuzione più o meno diretti, rappresentati sia da intermediari *for profit* che da intermediari *not for profit*⁷⁵.

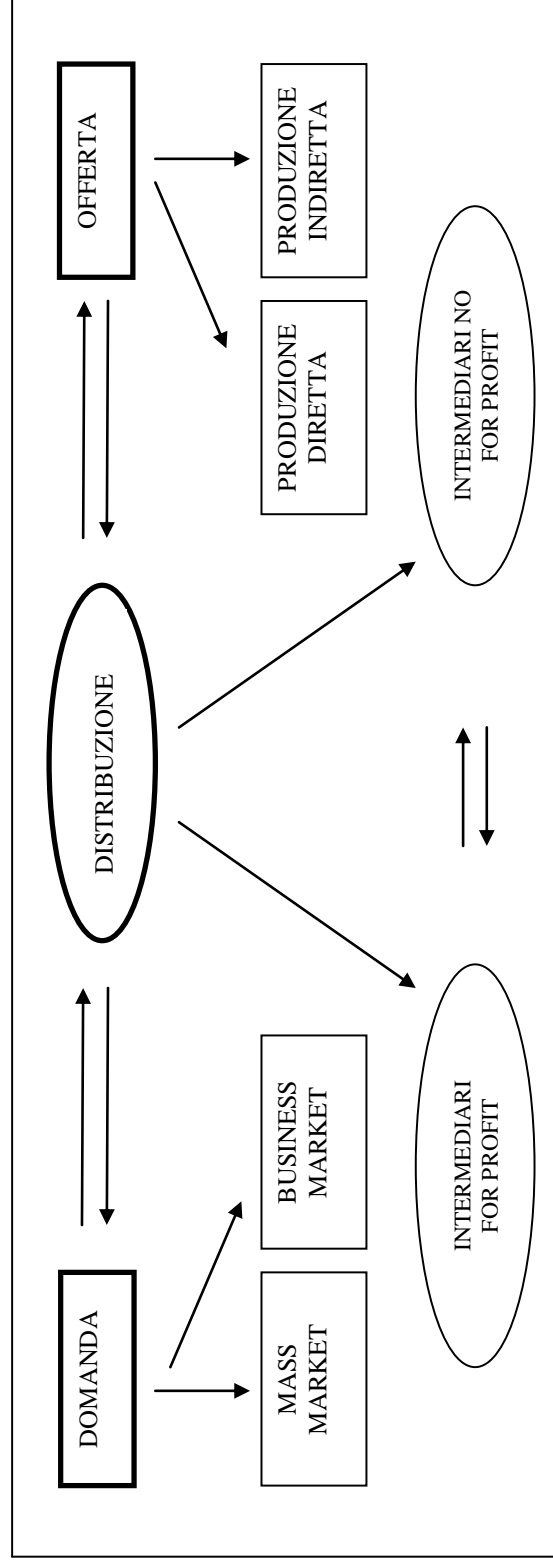
- Tra i primi è possibile annoverare l'insieme delle imprese che si occupano di gestire la comunicazione sportiva di massa o che possiedono impianti sportivi.
- Per intermediari *not for profit* si intende invece l'insieme di quei soggetti pubblici o privati “che prevedono nella loro missione anche la diffusione dello sport tra le giovani generazioni...” si tratta ad es. di Università, scuole di vario ordine e grado, parrocchie, ecc..

E' necessario sottolineare che la produzione, la distribuzione e la sponsorizzazione delle attività sportive non sono “entità” che operano distintamente le une dalle altre, al contrario, a cominciare soprattutto dagli anni '70, si sono coordinate in maniera sempre più integrata, sino a diventare, in alcuni casi, una singola “funzione”. Il coordinamento di queste tre dimensioni può assumere varie forme, vi è il coordinamento informale, quello contrattuale ed il coordinamento tramite controllo del capitale. Queste tre forme di coordinamento si differenziano per diversi aspetti tra cui: il grado di formalità della “collaborazione”, la partecipazione al capitale della azienda sportiva, la tipologia di strumenti utilizzati, il livello di integrazione, ecc.. Secondo alcuni, si può parlare di un vero e proprio fenomeno “integrazione verticale” tra organizzazioni sportive ed imprese operanti in settori di attività economica immediatamente a monte o a valle dello sport..., che si muovono dal loro settore, entrando nel mondo dello sport, allo scopo di trasformare la pratica sportiva e lo spettacolo sportivo in business potenzialmente generatore di profitti”⁷⁶.

⁷⁵ R. Cafferata, “*Governance e Management nell'economia dello sport*”, ed. ISTEI – Università degli studi di Milano “Bicocca”, pag. 3

⁷⁶ *Idem*, pag. 4

Fig. n. 6 - Rappresentazione grafica del mercato sportivo



Fonte: ns. elaborazione da R. Cafferata, "Governance e Management nell'economia dello sport", ed. ISTEI – Università degli studi di Milano "Bicocca", pag. 3

2.1.5 Le forze che operano nel mercato sportivo

Lo *sport business* finora descritto, come tutte le tipologie di mercato, è fortemente influenzato da fattori direttamente ed indirettamente collegati con l'attività sportiva. Mentre è quasi impossibile ignorare l'attività che caratterizza le forze interne che influenzano il mercato sportivo, in quanto soggetti che si relazionano direttamente con le imprese sportive, è bene, in virtù di una sempre più decisa logica di orientamento al mercato, non tralasciare neanche l'attività svolta dalle forze esterne, ossia quelle dinamiche socio-economiche che influenzano globalmente tutte le tipologie di mercato compreso quello sportivo. L'importanza di quest'ultime è stata scoperta solo di recente, per molto tempo infatti lo studio dell'influenza delle dinamiche socio-economiche è stato tralasciato dagli sport manager che governavano il mercato sportivo esclusivamente secondo logiche puramente mecenatistiche. Oggi, la complessità del mercato sportivo è pienamente venuta alla luce e si è ampiamente compreso che la logica sistemica di orientamento al mercato è l'unica carta vincente in un panorama economico estremamente difficile ed altamente integrato come quello odierno. Tra le forze esterne che influenzano il mercato sportivo è possibile annoverare¹⁰¹:

- *le norme legislative* che, definendo i principi generali a cui tutte le attività ed imprese sportive devono conformarsi, delineano il processo di evoluzione dello sport (in termini non solo giuridici), all'interno dei confini nazionali ed internazionali.
- *Il progresso tecnologico* mediante il quale è possibile non solo influenzare la nascita, il rinnovamento o il declino delle attività sportive attraverso l'introduzione di nuove tecnologie atletiche (si pensi ad es. alla diffusione dei pattini in linea o dello snowboard), ma

¹⁰¹ A. Prunesti, "*Comunicazione e Marketing delle imprese sportive*", Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 47

è possibile anche influenzare le modalità di fruizione della pratica sportiva stessa. Con la diffusione dei moderni mezzi di comunicazione infatti (soprattutto radio e televisione), si è reso possibile seguire lo sport anche “a distanza” e non necessariamente direttamente sul campo di gara.

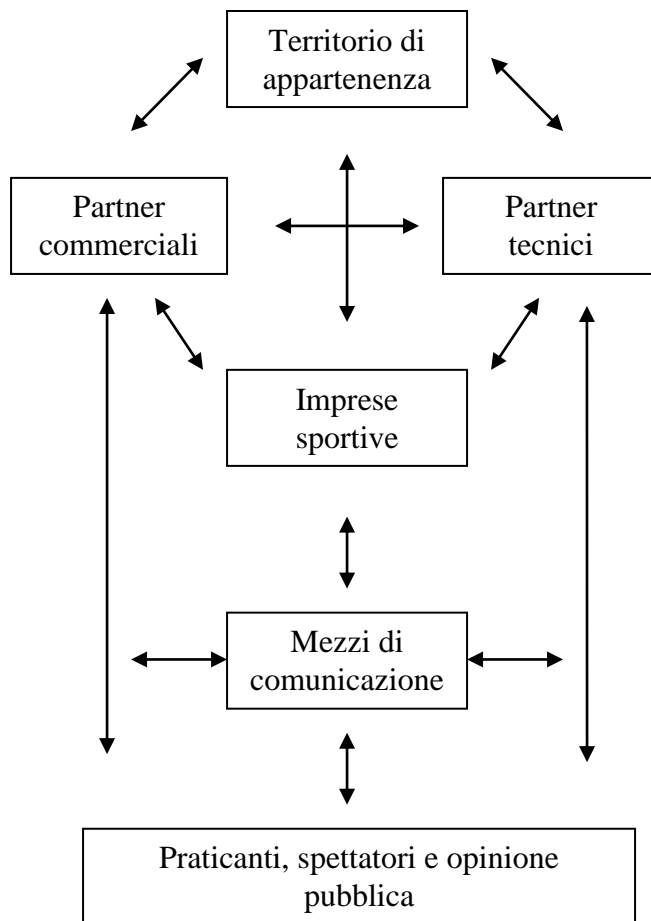
- *I trend demografici e sociali* che, come si è avuto modo di constatare nell’ambito del I capitolo, sono direttamente collegati con la pratica sportiva. Questo impone allo *sport business* evoluzioni ben definite che portano alla nascita di nuove tendenze o mode favorendo così il successo o il declino di specifiche attività sportive. Si pensi ad es. a territori che presentano una età medio-elevata, in questo caso potrebbe essere difficile registrare il successo di pratiche sportive estremamente dinamiche, mentre registrerebbero un elevato consenso di pubblico attività più salutistiche e riabilitative.
- *Le decisioni politiche* che indirettamente sono in grado di disegnare l’evoluzione del mercato sportivo all’interno di specifici territori. Soprattutto in passato, infatti, lo sport era divenuto un importante strumento di consenso pubblico, in virtù dei valori e degli ideali dei quali era portatore.
- *Il clima economico* che, influenzando la domanda e l’offerta di beni e servizi in generale, influenza indirettamente anche la fruizione e la pratica di attività sportive. Ne discende che in momenti di recessione economica si registra una contrazione nei consumi di attività sportive e di tutti quei servizi non direttamente legati alla soddisfazione di bisogni primari, mentre in una fase di sviluppo economico si registra un aumento dei consumi e degli investimenti sportivi a tutto vantaggio dello *sport business*.

Vengono definite invece forze interne, tutti quei soggetti che influenzano direttamente il mercato sportivo. Tra queste vi sono:

- *le imprese sportive* che, attraverso la loro natura ed il loro agire economico influenzano inevitabilmente il mercato di riferimento.
- *Il pubblico* che mediante l'acquisto di biglietti e abbonamenti è in grado di disegnare le sorti di un'impresa sportiva piuttosto che di una pratica sportiva. Ma non solo, il pubblico è anche il quadro di riferimento del mercato sportivo, “contribuisce a rendere seducente uno sport grazie alla cornice variopinta e dinamica che caratterizza ogni gara, incrementando in questo modo il valore dell'evento”¹⁰².
- *Le aziende sponsor* che attraverso forniture economiche, tecniche e professionali, sono in grado di influenzare direttamente l'attività delle imprese sportive, decretandone in questo modo il successo. La scelta degli sponsor da parte delle imprese sportive diviene dunque in questa ottica, un'attività delicata ed estremamente importante, dalla quale spesso dipende il successo economico dell'impresa sportiva stessa.
- *I mezzi di comunicazione* attraverso i quali si stabilisce il grado di visibilità delle discipline sportive in generale e delle imprese sportive in particolare. E' proprio dal grado di visibilità che dipende il contatto con il pubblico e l'interesse degli sponsor. Dunque, per alcuni aspetti, è possibile affermare che è attraverso le scelte editoriali e mediatiche dei mezzi di comunicazione che si stabilisce il successo di attività sportive piuttosto che altre, definendo così l'andamento del mercato sportivo.

¹⁰² *Idem*, pag. 50

Fig. n. 7 – La filiera della convergenza sportiva



Fonte ns. elaborazione da: A. Prunesti, *“Comunicazione e Marketing delle imprese sportive”*, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 55

2.2 Gli investimenti istituzionali nello Sport

Nonostante l'importanza assunta negli ultimi anni dalla pratica sportiva (non solo da un punto di vista economico), la spesa pubblica dedicata a tale settore dell'economia nazionale è davvero esigua, è pari infatti a meno dell'1% del Prodotto Interno Lordo nazionale. Nello sport il maggior apporto finanziario proviene essenzialmente dai privati attraverso le iscrizioni, i biglietti, l'acquisto di prodotti e servizi, ecc. che incidono per oltre il 70% sul fatturato complessivo¹⁰³. Questo è sintomo evidente di quanto ancora le prospettive istituzionali trascurino questo settore tralasciando l'importanza del ritorno economico che tali attività hanno e potrebbero avere se ben gestite ed alimentate. Non solo, in una prospettiva futura, i benefici che lo sport può apportare non sono solo di natura economica, ma anche sociale, sanitaria, ecc. E' dunque in virtù di un'ottica allargata e sistemica che bisogna guardare al prodotto sportivo investendo su di esso. Attualmente l'impegno finanziario più gravoso per lo Stato italiano in ambito sportivo è rappresentato dalla quota che annualmente viene dedicata al Comitato Olimpico Nazionale, si tratta di circa 450 milioni di euro. A questa si devono aggiungere i contributi pubblici straordinari che vengono concessi di tanto in tanto per l'organizzazione dei grandi eventi sportivi come ad es. le Olimpiadi invernali di Torino del 2006 o i Mondiali di nuoto del 2009. Si tratta dunque di un modello finanziario basato sull'incertezza e l'intermittenza del finanziamento che inevitabilmente genera impatti negativi su strategie economico-sportive di medio e lungo periodo. Diversa è invece la situazione per quanto riguarda l'apporto finanziario allo sport da parte degli enti territoriali locali, i quali attraverso diverse voci di spesa, che vanno dalla promozione del territorio

¹⁰³ 1° Rapporto Sport & Società, Coni – Censis, 2008, pag. 36

alla necessità di manutenzione e adeguamento degli impianti sportivi di proprietà comunale, cedono al settore sportivo in genere quasi 2 miliardi di euro. Grazie ai dati forniti congiuntamente dal Coni e dal Censis, nell'ambito del 1° Rapporto Sport & Società, è possibile scendere nel particolare ed analizzare separatamente la “spesa sportiva” delle Regioni, delle Province e dei Comuni italiani.

2.2.1 La spesa delle regioni

Al fine di valutare l'apporto finanziario delle regioni italiane alle attività sportive locali il Censis ha condotto uno studio sui bilanci delle amministrazioni regionali ed, in accordo con la Conferenza delle Regioni, ha elaborato una scheda questionario che è stata successivamente somministrata a tutte le regioni italiane ed alle province autonome. E' bene sottolineare che i dati forniti sono relativi ai bilanci preventivi delle regioni e non tengono conto dei reali flussi di spesa, né degli investimenti che possono avere cicli pluriennali¹⁰⁴. Dai dati raccolti emergono almeno quattro diversi modelli di spesa:

- regioni che trasferiscono alle amministrazioni provinciali una quota rilevante delle proprie risorse,
- regioni che finanziano sia le attività di funzionamento che le attività sportive,
- regioni che sponsorizzano eventi o squadre partecipanti a campionati di livello nazionale,
- regioni con propria impiantistica e con propri investimenti.

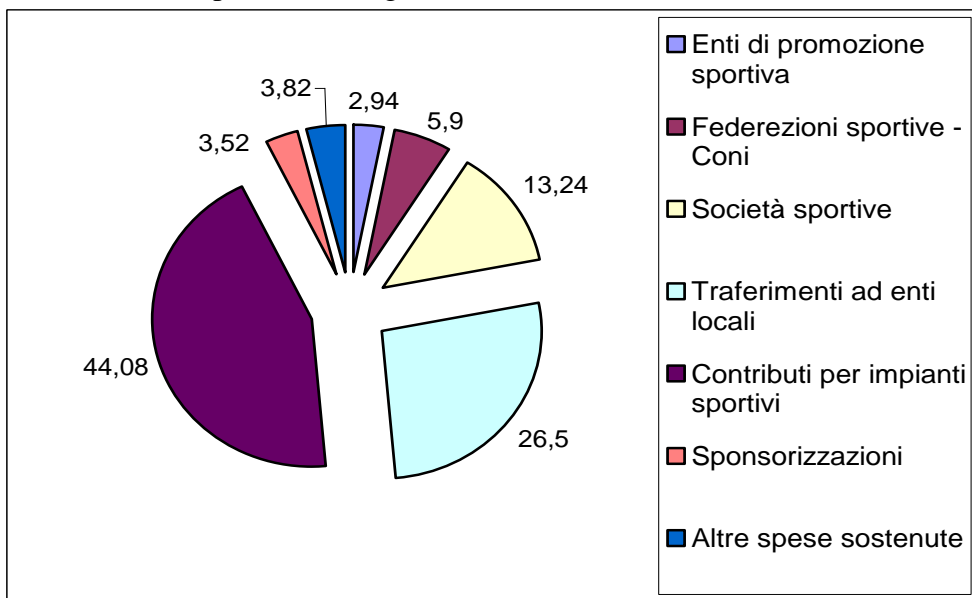
Dall'analisi dei dati raccolti sono emersi inoltre due aspetti comuni a tutte le regioni italiane:

¹⁰⁴ *Idem*, pag. 37

- l'erogazione dei finanziamenti alle società sportive, pari in media al 26%, con punte molto elevate in regioni quali la Sardegna, la Sicilia e la Calabria,
- l'erogazione per gli impianti sportivi che assorbono oltre il 40% delle destinazioni di bilancio.

E' infine interessante notare come in ben 11 regioni la spesa per lo sport veda protagonisti altri assessorati o altri dipartimenti quali, la stessa presidenza della regione (in otto casi) e gli assessorati alla sanità (nei restanti 5 casi). In particolare l'Emilia Romagna è l'unica regione nella quale i finanziamenti allo sport affluiscono oltre che dalla presidenza, anche dagli assessorati alla sanità, all'ambiente e all'istruzione. Questo è un particolare da non trascurare, in quanto evidenzia la presenza di una concezione allargata di sport e la capacità di cogliere l'importanza della pratica sportiva e l'intero ventaglio di effetti sociali ad essa collegati.

Grafico n. 3 – Spesa delle Regioni 2006-2007 (val. %)



Fonte: elaborazioni Censis Servizi su dati Amministrazioni Regionali con il contributo della Conferenza delle Regioni, 2008, pag. 37

Tab. n. 11 – Risorse e destinazioni: valori assoluti e percentuali per gli anni 2006 - 2007

SPESE	SPESE 2006	SPESE 2007	% ANNO 2006	% ANNO 2007
Enti di promozione sportiva (per funzionamento)	1.043.654,93	920.677,17	0,58	0,53
Enti di promozione sportiva (per attività, gare, manifestazioni, progetti)	2.919.876,93	2.425.638,22	1,62	1,39
Federazioni sportive, CONI (per funzionamento)	1.506.904,43	1.563.362,99	0,84	0,90
Federazioni sportive, CONI (per attività, gare, manifestazioni, progetti)	2.644.144,95	3.030.898,72	1,47	1,74
Scuola dello Sport	1.140.571,43	685.305,72	0,63	0,39
Società sportive (per funzionamento)	6.877.852,28	6.498.461,43	3,82	3,73
Società sportive (per attività, gare, progetti)	35.501.658,64	33.054.537,77	19,72	18,97
Trasferimenti ad enti locali: Provincia	3.119.042,00	6.618.294,00	1,73	3,80
Trasferimenti ad enti locali: Comuni	13.094.470,10	15.233.608,60	7,27	8,74
Contributi per impianti sportivi propri	4.535.049,66	10.078.049,66	2,52	5,78
Contributi per impianti sportivi di terzi	96.291.349,44	78.262.165,51	53,48	44,91
Sponsorizzazioni (esclusi gara, grandi eventi, ecc che sono compresi nei contributi)	3.253.668,00	2.520.876,41	1,81	1,45
Altre spese sostenute	8.132.506,08	13.363.250,83	4,52	7,67

Fonte: elaborazioni Censis Servizi su dati Amministrazioni Regionali con il contributo della Conferenza delle Regioni, 2008, pag. 39

2.2.2 La spesa delle province

Diversa è invece la situazione per quel che riguarda la spesa sportiva provinciale. Eccezion fatta per alcune regioni del centro-nord Italia, quali l'Emilia Romagna, la Toscana e la Liguria che trasferiscono le risorse finanziarie regionali alle amministrazioni provinciali, il peso delle province nel processo di finanziamento della pratica sportiva risulta essere sostanzialmente marginale e per di più in netto calo. Infatti i dati forniti dall'ISTAT evidenziano una diminuzione del 13% delle spese per il settore sportivo tra il 2004 ed il 2005. Se le uscite per la pratica sportiva nel 2004 ammontavano a 103 milioni di euro, pari allo 0,86% della spesa complessiva delle amministrazioni provinciali, nel 2005 sono scese a 89 milioni di euro, pari allo 0,76%.

2.2.3 La spesa dei comuni

Anche per quel che riguarda la “spesa sportiva” delle amministrazioni comunali si registra un'evidente contrazione, pari a circa l'8,6%, passando da 1,7 miliardi finanziati nel bilancio del 2004 ad 1,57 miliardi del bilancio relativo all'anno successivo. Dai dati forniti dall'ISTAT si evidenzia inoltre un'incidenza sul totale della spesa delle amministrazioni comunali costantemente in regresso negli ultimi 6 anni: se nel 1999 veniva speso il 2,6% del totale, nel 2005 si arriva con difficoltà a solo l'1,85%. In concreto una perdita secca di un punto percentuale d'incidenza¹⁰⁵.

Si può dunque concludere l'analisi della “spesa sportiva” pubblica con un quesito: alla luce del processo evolutivo affrontato dall'attività sportiva negli ultimi decenni e dall'importanza economica conquistata, ci si chiede se i tempi non siano maturi per un importante intervento innovativo del modello organizzativo e finanziario dello sport italiano.

¹⁰⁵ *Idem*, pag. 40 - 42

2.3 Il fatturato del sistema sportivo italiano

E' stato ampiamente sottolineato nei paragrafi precedenti che l'impegno economico pubblico in termini di investimenti sportivi risulta essere davvero esiguo e che l'apporto maggiore in questo settore proviene dai privati. Questo è stato dimostrato anche dai dati forniti dal Nomisma¹⁰⁶ che, analizzando il fatturato complessivo del sistema sportivo italiano relativo all'anno 2001, (pari a 31,6 miliardi di euro) evidenzia che, mentre i "consumi sportivi" delle singole famiglie italiane rappresentano circa l'80% del totale, gli "investimenti pubblici" arrivano soltanto al 5,5%¹⁰⁷.

Tab. n. 12 – La spesa finale per lo sport in Italia nel 2001 (valori in euro)

COMPONENTI DELLA DOMANDA	
FINALE	VALORI
Consumi interni delle famiglie	25.038.874.479,00
Investimenti privati nello sport	1.949.124.196,99
Consumi della Pubblica Amministrazione	2.322.865.426,14
Investimenti pubblici	592.364.746,96
Esportazioni	1.742.325.000,00
TOTALE	31.645.553.849,09

Fonte: Nomisma

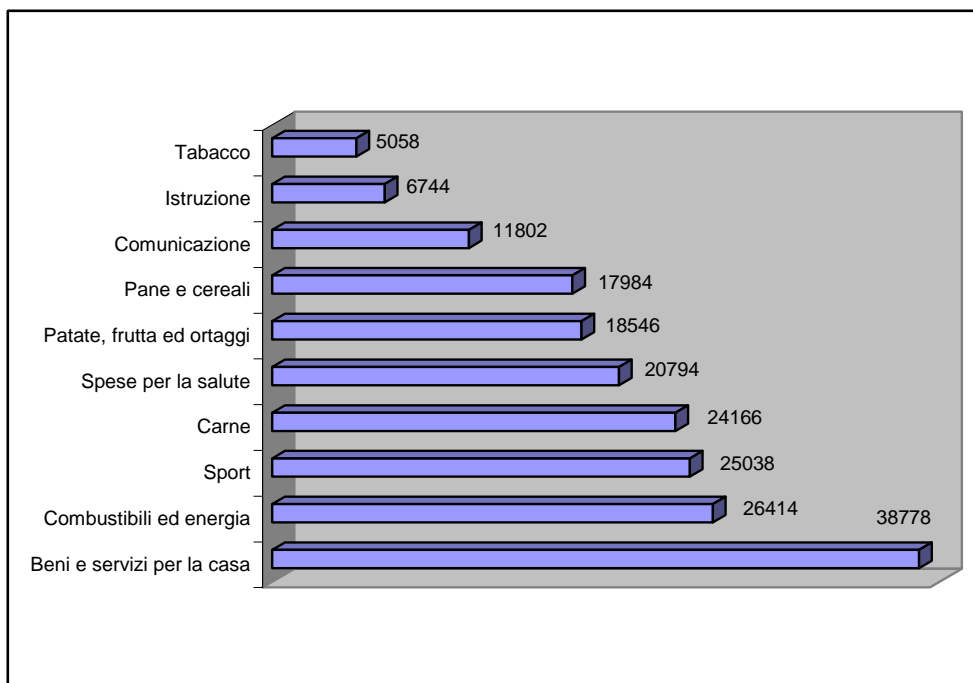
Secondo i dati a disposizione risulta che nel complesso la spesa sportiva delle famiglie italiane ammonta nel 2001 a circa il 4% della spesa annuale totale. Scendendo nel dettaglio emerge chiaramente come l'industria sportiva si sia ormai stabilmente inserita nella lista di quei settori definiti trainanti per l'economia nazionale. Infatti, come emerge dal grafico di seguito riportato, le

¹⁰⁶ Nomisma: Società di studi economici

¹⁰⁷ Fonte: studio condotto dal CSI (Centro Sportivo Italiano), pag. 1, <http://www.csi.net.it/Documenti/774860638.pdf>

famiglie italiane nel 2001 hanno speso per lo sport leggermente di più di quanto abbiano speso per la propria salute o per l’acquisto di generi di prima necessità (come la carne), due volte di più rispetto alle spese per le comunicazioni e tre volte di più di quanto abbiano investito nell’istruzione.

Grafico n. 4 – I consumi delle famiglie per lo sport ed altre categorie di beni e servizi. Anno 2001 (Valori in milioni di euro)



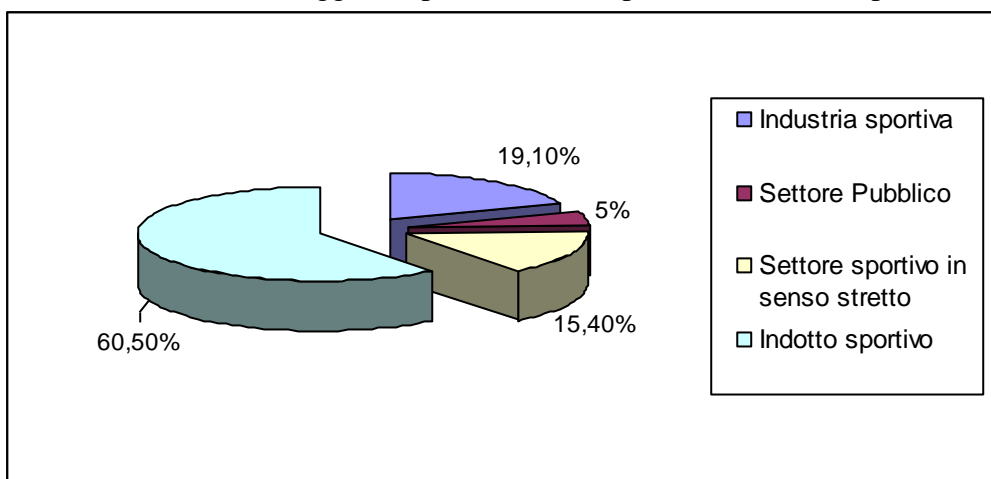
Fonte: Nomisma

Passando all’analisi del valore aggiunto corrispondente al fatturato generato dal sistema sportivo italiano nel 2001, si rende ancor meglio l’idea dell’importanza di questo settore economico nella moderna società. In particolare, per valore aggiunto si deve intendere “la parte di ricchezza nazionale la cui creazione può essere attribuita alle diverse attività sportive”¹⁰⁸. Nel caso del fatturato in oggetto, il valore aggiunto è stimabile a

¹⁰⁸ *Idem*, pag. 2

circa 28,1 milioni di euro ai prezzi di mercato ed a circa 24,4 milioni di euro al costo dei fattori. La differenza fra i due valori (pari a 3,7 milioni di euro), rappresenta le imposte indirette pagate sulla produzione in termini di IVA, imposte spettacoli, imposta unica sui pronostici, ecc. Si tratta di una cifra cospicua, che affluisce annualmente nelle casse statali essenzialmente per effetto della spesa sportiva dei privati. E' interessante notare inoltre che, se si esamina nel dettaglio il valore aggiunto prodotto dallo sport, si scopre che solo una minima parte (poco più del 15%) è attribuibile al settore sportivo in senso stretto, molto più sostanzioso (60,5%) è invece il contributo dell'indotto sportivo, inteso come la somma delle spese di spostamento, ristorazione, pernottamento ed altro, sostenute per praticare o assistere ad eventi sportivi.

Grafico n. 5 - Il valore aggiunto prodotto dallo sport nel 2001. Compos. in %



Fonte: Nomisma

Solo per rendere l'idea del valore complessivo dei dati appena forniti, si sottolinea che il valore aggiunto direttamente o indirettamente prodotto dal sistema sportivo nazionale è superiore a quello realizzato da settori come

“prodotti chimici e farmaceutici”, “prodotti in metallo”, “macchine agricole ed industriali”, “mezzi di trasporto” e “comunicazioni”, mentre è pressoché pari al settore “prodotti alimentari, bevande e tabacco”¹⁰⁹. Questa riflessione appare ancor più importante se si evidenzia che si è di fronte ad una equiparazione fra due settori economici ed industriali completamente diversi: primario l’uno e terziario l’altro. Il fatto che il sistema sportivo italiano, appartenente al settore terziario (nel quale, ricordiamo confluiscano per antonomasia beni e servizi non indispensabili alla sopravvivenza umana), generi un valore aggiunto pari esclusivamente a quello generato da un settore primario come è quello alimentare, la dice lunga sull’importanza odierna economica e sociale di tale sistema.

Per concludere, appare infine interessante analizzare le variazioni intervenute nel quadro macroeconomico dello sport italiano nel quinquennio 1996-2001. Di seguito si riportano i dati relativi al fatturato del sistema sportivo negli anni 1996 e 2001 suddiviso per singole voci. Il primo aspetto che si evidenzia è l’incremento di circa il 30% registrato dal fatturato complessivo nei cinque anni presi in considerazione. Osservando nel dettaglio l’incidenza delle singole voci, il consumo delle famiglie, continua a rappresentare l’apporto fondamentale sul totale dei valori considerati, presentando un incremento di oltre 7 miliardi di euro, con un’incidenza sulla spesa complessiva per lo sport di oltre il 79%, in aumento rispetto al 1996. Anche gli investimenti privati nello sport hanno fatto registrare in questi cinque anni un incremento pari a circa 500 milioni di euro; tuttavia il loro peso percentuale sul totale complessivo è rimasto quasi del tutto invariato (7% circa).

¹⁰⁹ *Ibidem*

Tab. n. 13 – La spesa finale per lo sport in Italia. Confronto 1996 – 2001 (Valori in euro)¹¹⁰

COMPONENTI DELLA DOMANDA FINALE	VALORI 1996	VALORI 2001
Consumi interni delle famiglie	18.306.820.020,26	25.038.874.479,00
Investimenti privati nello sport	1.481.376.564,21	1.949.124.196,99
Consumi della P. A.	1.740.139.546,65	2.322.865.426,14
Investimenti pubblici	596.409.075,18	592.364.746,96
Esportazioni	2.231.342.000,00	1.742.325.000,00
TOTALE	24.356.087.206,30	31.645.553.849,09

Fonte: Nomisma

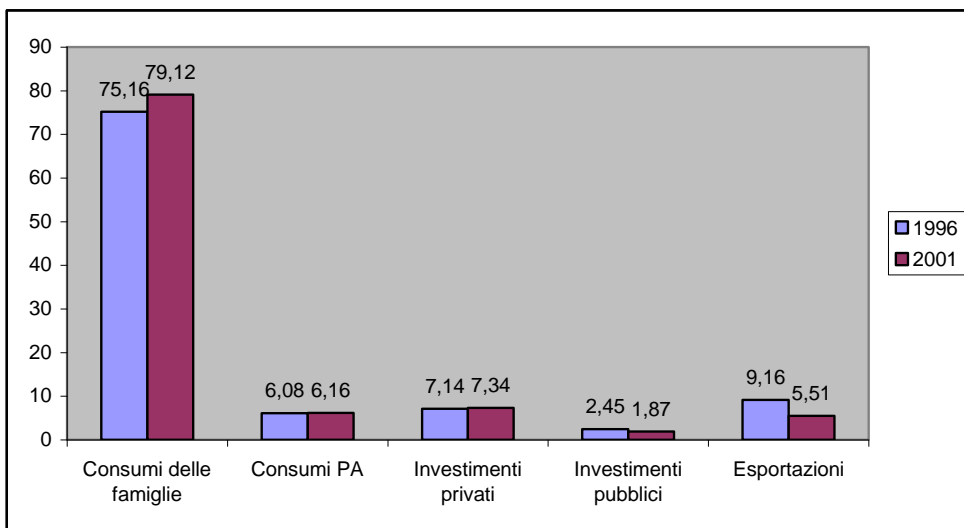
La stessa situazione si registra nei consumi collettivi della pubblica amministrazione rappresentati in particolar modo dalle spese correnti finalizzate.¹¹¹ Quest'ultime, che rappresentano la voce più importante della spesa sportiva statale, non hanno presentato variazioni significative, la loro incidenza sul totale è rimasta pari al 6% circa. Ciò che occorre segnalare invece sono due contrazioni evidenti registrate sia negli investimenti pubblici che nelle esportazioni. Il netto calo degli investimenti pubblici nello sport (già sottolineato nel paragrafo precedente) rappresenta il frutto dell'ormai consolidata politica dei tagli negli investimenti dedicati alla realizzazione di opere a destinazione sportiva. L'incidenza di questa voce sul totale delle spese sportive è passata dal 2,45% del 1996 all'1,87% del 2001, con una perdita di oltre 400 milioni di euro. La diminuzione del peso delle esportazioni nette sul totale presenta invece una contrazione ancora più acuta. L'incidenza delle esportazioni sul totale è passata infatti dal 9,16% del 1996

¹¹⁰ E' bene sottolineare che, per rendere confrontabili le due indagini si è reso necessario depurare dai dati relativi al 1996, alle voci "consumi sportivi delle famiglie" ed "esportazioni", i fatturati relativi alla caccia, in quanto non essendo ritenuta una vera e propria attività sportiva non è stata considerata nell'indagine condotta sui dati del 2001.

¹¹¹ Rappresentate ad es. dal finanziamento delle spese per consumo, dalla retribuzione dei professori di educazione fisica, dal personale impiegato negli impianti, ecc..

al 5,51% del 2001, con una perdita stimabile intorno a 500 milioni di euro circa. Secondo i dati forniti la contrazione è dovuta essenzialmente alla riduzione delle esportazioni nel settore dell'abbigliamento, delle armi e delle vacanze sportive.

Grafico n. 6 – Incidenza delle singole voci sul totale della spesa per lo sport



Fonte: Nomisma (2001)

CAPITOLO III

Sport = Evento

EVENTO:

“A unique moment in time celebrated with ceremony and ritual to satisfy specific needs....”

“Un momento unico celebrato con una cerimonia o un rituale per soddisfare specifici bisogni”

J. J. Goldblatt, *“Special events: event leadership for a new world”*, John Wiley and Sons, 2005

3.1 Cos'è un evento?

Sembra lecito chiedersi, prima di concentrare l'attenzione sull'analisi del marketing degli eventi, perché dopo un attento esame del fenomeno sportivo, della sua valenza e dei suoi risvolti in termini economici e sociali, si passi ad analizzare il concetto di evento. Le ragioni sono molteplici. Prima fra tutte è la particolare natura del fenomeno sportivo, nonché la sua rilevanza economica e sociale in una prospettiva territoriale. Lo sport oggi, infatti, si connota fortemente come un vero e proprio evento mediatico, dai piccoli incontri sportivi di livello locale e provinciale (si pensi ad es. alla maratona di Roma), sino alle grandi gare di livello internazionale (come ad es. i campionati di calcio, le olimpiadi, ecc) che attirano l'attenzione del “grande pubblico”, dei media e di numerosi *stakeholders* appartenenti ai più diversi settori economici e sociali. Dunque, se per evento si deve intendere genericamente “un avvenimento o iniziativa di particolare rilievo” che attira l'interesse di un ampio pubblico, o “una celebrazione pubblica tematizzata che deve avere una durata limitata nel tempo”¹¹², lo sport oggi può a ragione essere definito come un vero e proprio evento. Proseguendo con la lettura dei paragrafi successivi si potrà meglio comprendere la natura e le caratteristiche di questo connubio. E' necessario però dapprima circoscrivere il campo d'indagine, in quanto, il concetto di evento, alla stregua del concetto di sport (vedi cap. 1° par. 1.1.), risulta essere molto vasto e, soprattutto, oggetto di attenzione di discipline diverse, dall'antropologia alla sociologia, dalla psicologia all'economia.

Numerose sono le definizioni che di evento sono state fornite in letteratura, ognuna delle quali sottolinea aspetti diversi dello stesso costrutto, dalla

¹¹² S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, “*Il valore degli eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 15

limitata durata temporale che l'evento, per essere definito tale, deve avere secondo Getz (1997), all'elemento celebrativo sottolineato da McDonnel (1999), il quale sostiene che gli eventi sono "rituali specifici... o celebrazioni che sono programmate e realizzate per rimarcare occasioni in qualche modo speciali"¹¹³. Douglas *et al.* (2001), invece, sottolineano l'aspetto socializzante e commemorativo degli eventi definendoli come "quelle occasioni in cui le persone si uniscono per celebrare, dimostrare, lavorare, onorare, ricordare, socializzare, ..." ¹¹⁴. Secondo una visione che è possibile definire quasi "socio-antropologica" del fenomeno emerge dunque che, nonostante gli aspetti caratterizzanti sottolineati dai diversi autori, l'elemento primigenio che porta alla nascita degli eventi può essere definito come un vero e proprio bisogno umano, una naturale tendenza all'incontro e al confronto. Tale infatti è stata definita da alcuni autori la necessità propria di ogni essere umano di aggregarsi, di ritrovarsi attorno ad una motivazione comune, al fine di condividere un momento sociale di elevata importanza per l'intera comunità. Questa connotazione prettamente antropologica della concezione di evento è quella maggiormente condivisa dall'attuale letteratura in materia. Prendendo le mosse proprio da quest'ultima, *l'International festival and events association* (IFEA), nel 2001 sostiene che i "festival, gli eventi e le celebrazioni civiche sono i fondamenti di quelle caratteristiche che distinguono le comunità di esseri umani. Lo sviluppo di tali comunità nel mondo dipenderà in parte anche dall'esistenza degli eventi celebratori"¹¹⁵. Dunque, secondo questa visione ancora più completa ed attuale, l'evento non è più semplice risposta ad un bisogno specifico, come affermava J. J.

¹¹³ *Ibidem*

¹¹⁴ *Idem*, pag. 16

¹¹⁵ *Ibidem*

Goldblatt¹¹⁶, ma si eleva sino a divenire un vero e proprio elemento di distinzione e sviluppo delle comunità umane. E' corretto sottolineare che, al fianco di queste accezioni del concetto di evento, ce ne sono altre che superano la visione prettamente "antropologica" del fenomeno per porre invece l'attenzione sull'importanza economica della concezione di evento. In questo filone si colloca la posizione di Behrer e Larsson (2009), i quali, cogliendo le opportunità offerte dagli eventi come accentratori di interessi economici, definiscono quest'ultimi come "attività che consentono di raggiungere un target in un preciso luogo e tempo, una riunione dove si indirizzano dei messaggi e si svolgono attività ricreative"¹¹⁷. Si tratta di una visione senza dubbio estremamente corretta, meno "filosofica" che mette da parte gli aspetti culturali e sociali tipici dell'impostazione antropologica. Una definizione del concetto di evento che nasce nell'ambito delle logiche del marketing territoriale, in cui l'evento non è più considerato solo come mero elemento culturale di aggregazione della comunità, attraverso il quale quest'ultima risponde al naturale bisogno di incontro e aggregazione sociale, ma diviene vero e proprio strumento cognitivo da "poter utilizzare nel processo di creazione e diffusione dell'offerta territoriale"¹¹⁸, rientrando di pieno diritto in quella che gli autori definiscono la "tool box" del marketing territoriale. Dunque, una definizione completa del concetto di evento, dovrebbe tenere in considerazione entrambe le prospettive di ricerca, dando vita così ad una concezione di evento che rappresenta il frutto dell'incontro fra la prospettiva del partecipante e la prospettiva dell'*event manager*.

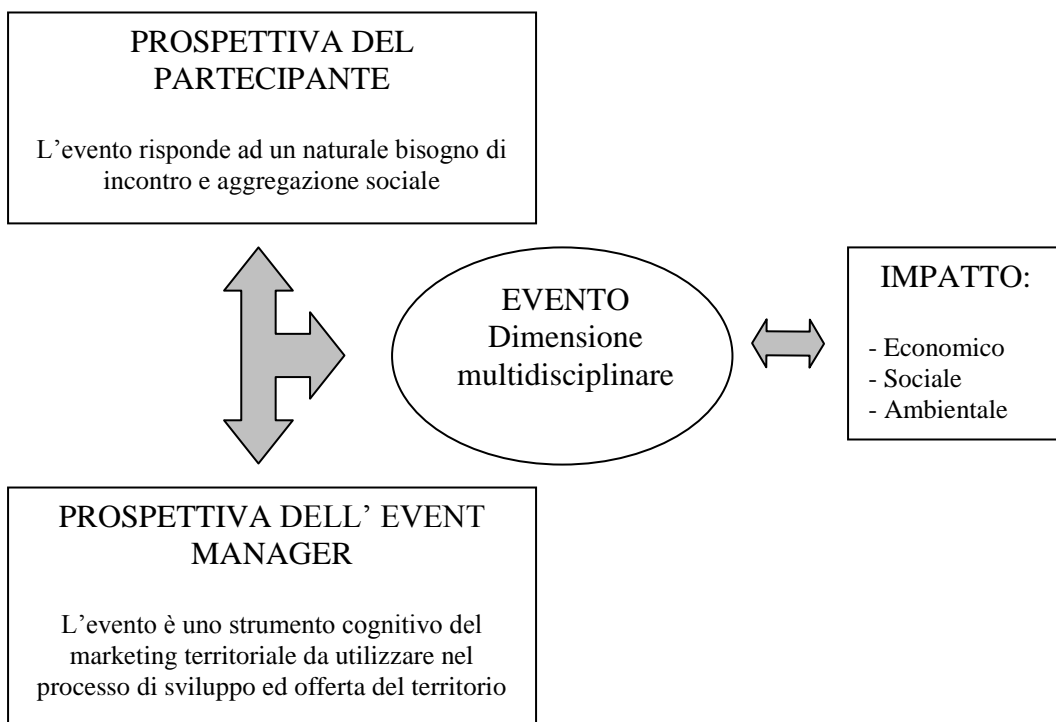
¹¹⁶ Evento: momento unico celebrato con una cerimonia o un rituale per soddisfare specifici bisogni. Definizione tratta da: J. J. Goldblatt, "Special events: event leadership for a new world", J. Wiley and Sons, 2005, pag. 6

¹¹⁷ Behrer e Larsson 2001, in S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, "Il valore degli eventi", Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 16

¹¹⁸ C. Golinelli, M. Simoni, "La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio", Sinergie n. 66, Gennaio – Aprile 2005, pag. 237-257

Concludendo dunque, ed integrando le due prospettive di analisi, è possibile definire gli eventi al tempo stesso come, momenti unici che caratterizzano la vita di una comunità, nei quali un elevato numero di individui si riunisce al fine di celebrare un carattere tipico della propria cultura ed un ottimo strumento del marketing mix attraverso il quale è possibile implementare politiche di sviluppo del territorio in un’ottica sistemica. Tuttavia, gli eventi per essere definiti tali devono necessariamente essere espressione della volontà della comunità partecipante, devono presentare una durata temporale limitata e attirare gli interessi di numerosi *stakeholders*.

Fig. n. 8 – Le dimensioni degli eventi



Fonte ns. elaborazione da: S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, “Il valore degli eventi”, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 15-16

3.2 L'impatto degli eventi

Il fatto che gli eventi siano divenuti nel tempo oggetto di interesse di diverse discipline scientifiche rende l'idea dell'importanza di questo fenomeno che, a differenza dell'opinione comune, è antico quanto l'uomo. Tutta moderna è invece “la passione per gli eventi che è letteralmente esplosa con la fine della seconda guerra mondiale”¹¹⁹; così come moderna è l'attenzione degli studiosi per l'impatto generato dagli eventi sul territorio ospitante. Prima di passare all'analisi puntuale dell'impatto degli eventi sul territorio in termini economici, sociali ed ambientali, appare fondamentale evidenziare il rapporto direttamente proporzionale esistente fra quest'ultimo e le dimensioni dell'evento stesso. Infatti, come sarà possibile esaminare meglio anche in seguito (vedi par. n. 3.3.2), al crescere delle dimensioni e dell'importanza dell'evento, necessariamente cresce l'entità dell'impatto che quest'ultimo genera sul territorio che lo ospita. Gli eventi di piccole-medie dimensioni attirano l'attenzione di pubblici ristretti e non necessitano di particolari interventi infrastrutturali che alterano l'urbanistica locale in modo permanente, presentano dunque un impatto economico, sociale ed ambientale assai contenuto. Eventi di grandi dimensioni invece, presentano un bacino di utenza che fuoriesce dalla dimensione locale o nazionale attirando l'attenzione di un ingente numero di utenti. Necessitano dunque di strutture idonee, spesso realizzate *ad hoc*, che entrano brutalmente e definitivamente a far parte del panorama urbanistico locale. L'impatto generato dunque da questa tipologia di eventi è estremamente elevato (sia in termini positivi che negativi).

¹¹⁹ S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, “*Il valore degli eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 13

Nonostante si sia più volte sottolineato che l'impatto generato dagli eventi non è soltanto di natura economica, si registra ancora una certa tendenza a concentrarsi prevalentemente su questo aspetto. E' bene sottolineare che quando si parla di impatto economico non ci si riferisce esclusivamente al valore generato direttamente dal comportamento d'acquisto dei partecipanti all'evento. Infatti l'impatto economico risulta essere costituito da almeno tre diverse dimensioni di valore:¹²⁰

- *Valore diretto*: è l'impatto generato dal comportamento di spesa attuato dagli spettatori per partecipare all'evento. Si tratta non soltanto della spesa relativa all'acquisto del biglietto (qualora previsto), ma anche del flusso economico generato dalle spese di viaggio, pernottamento e servizi vari. Inoltre nel computo del valore diretto generato dall'evento, vanno inserite anche le spese imputabili all'organizzazione vera e propria della manifestazione, si tratta in particolare di spese relative all'allestimento degli spazi, alla comunicazione e promozione, alla fornitura di materiali, ecc.. Queste attività generano sul territorio che ospita l'evento dei flussi economici (positivi o negativi), che non ci sarebbero stati in assenza dell'evento stesso.
- *Valore indiretto*, rappresentato dall'impatto generato dall'evento sull'intero tessuto economico locale. Le realtà economiche presenti sul territorio ospitante, al fine di rispondere ad una crescente domanda di servizi (seppur per un arco temporale circoscritto alla sola durata dell'evento), devono necessariamente implementare le loro attività economiche in termini di approvvigionamento, risorse umane, ecc.. andando a generare importanti flussi economici che interessano anche

¹²⁰ *Idem*, pag. 31

altre realtà economiche locali (dal singolo individuo, al fornitore generale).

- *Valore indotto*: impatto generato dall'evento sui livelli di spesa e di reddito della comunità ospitante. E' il risultato prodotto dal valore diretto ed indiretto dell'evento. Aumentando la richiesta di beni e servizi, aumentano i flussi produttivi che si generano sul territorio per rispondere all'aumento di domanda, così come cresce la richiesta di risorse umane da impiegare in questi ultimi. Se all'aumentare della domanda di servizi sul territorio, aumenta la richiesta di materie prime e risorse umane disponibili sul quello stesso territorio, ecco che crescono i livelli di reddito e con essi la capacità di spesa dei singoli. Questo processo, quando interessa soltanto la realtà economica presenta sul territorio che ospita l'evento, genera un'importante stimolazione dell'economia locale con un conseguente aumento nei livelli di spesa e di reddito.

Al fine di rendere l'idea delle dimensioni in termini quantitativi dell'impatto economico degli eventi nella società moderna si riportano alcuni dati statistici:

- nel 2008 circa il 65% degli italiani ha fruito di almeno uno spettacolo o intrattenimento fuori casa tra quelli considerabili nella categoria eventi,
- nel 2006 sono stati spesi più di 535 milioni di euro nell'organizzazione di spettacoli dal vivo,
- nel 2006 sono state realizzate più di 203 mila rappresentazioni teatrali e musicali,
- nel 2006 sono stati venduti oltre 32 milioni di biglietti per eventi teatrali e musicali.

Inoltre, secondo un'indagine condotta dalla società Astra¹²¹ in Italia il giro d'affari generato dagli eventi nel periodo compreso fra l'ottobre 2007 e l'ottobre 2008 è stato pari ad 1,3 miliardi di euro, presentando un incremento rispetto all'anno precedente dell'8,3% circa.

Se è indubbia l'importanza economica del mondo degli eventi, rimane dubbia la validità di questo strumento di marketing in un'ottica sociale ed ambientale. Rimandando ad altre fonti per un'analisi puntuale delle diverse tipologie di impatto che gli eventi generano, in questa sede preme semplicemente sottolineare che, come è evidente, ci si trova di fronte ad un fenomeno complesso e multivariegato i cui risvolti positivi e negativi si riversano non soltanto nell'ambito economico, ma anche in quello sociale, ambientale, commerciale e di marketing.

Per *impatto socio-culturale* si intende l'insieme dei cambiamenti che gli eventi (soprattutto di grandi dimensioni) generano sulla comunità ospitante in termini di qualità della vita. Si pensi ad esempio alla possibilità di sviluppo di comportamenti collettivi degenerativi (tafferugli, cortei, ecc) che molto spesso accompagnano lo svolgimento di eventi sportivi.

Con il termine *impatto ambientale* invece ci si riferisce all'insieme delle conseguenze (essenzialmente negative) che, purtroppo, inevitabilmente gli eventi generano sul territorio che li ospita. Questa tipologia di impatto, maggiormente rispetto alle altre, è direttamente proporzionale rispetto alle dimensioni dell'evento stesso. Infatti soprattutto nel caso di eventi di grandi dimensioni, il territorio ospitante dovrà adattare il proprio tessuto urbano con la creazione di strutture idonee che spesso rubano alla città zone verdi restituendo soltanto metri cubi di cemento. Non soltanto, si pensi solo per fare un esempio, all'aumento del traffico cittadino ed al relativo aumento di

¹²¹ Astra: Società di ricerche socio-demoscopiche. Si tratta di un'indagine condotta per conto delle riviste specializzate di settore, nel periodo compreso fra ottobre 2007 e ottobre 2008.

gas inquinanti che da esso ne deriva, o all'aumentare dei rifiuti, degli scempi ai beni pubblici, ecc. E' importante sottolineare però che, alla luce delle attuali proposte governative sempre più attente alla salvaguardia ambientale del territorio, a volte lo sport diviene anche un importante strumento di riqualificazione ambientale. E' il caso di Genova nella quale, "nell'ambito di un Piano di Recupero Urbano dell'area Ansaldo a Fiumara, è stata realizzata un'intelligente ristrutturazione che ha interessato il piano a quota 19,00 m. di altezza di una porzione dell'edificio denominato "Centro Multisport". Questa porzione di edificio era destinata genericamente ad attività al coperto e con la ristrutturazione si è demolita la copertura in lamiera di questo livello per realizzare una terrazza per attività sportive e ricreative, da svolgersi all'aperto con annesso aree di servizi quali bagni e spogliatoi ecc., oltre ai locali tecnici ed impiantistici connessi"¹²²

Infine è noto che, essendo gli eventi divenuti ormai dei veri e propri strumenti di marketing territoriale, il loro svolgimento non può non avere delle importanti ricadute anche commerciali in generale, e di immagine in particolare. Sono sempre di più infatti le località che tentano di creare fruttuosi legami di immagine tra un noto evento ed il proprio territorio. In questo senso dunque, gli eventi apportano "un'immagine positiva ed uno status al territorio che li ospita ed a tutti gli sponsor eventualmente coinvolti"¹²³. Per una analisi dettagliata degli aspetti positivi e negativi di ogni diversa tipologia di impatto degli eventi sul territorio ospitante si veda la tabella riepilogativa di seguito riportata.

¹²² Rivista RomaSport, edizione 2010

¹²³ S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, "Il valore degli eventi", Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 33

Tab. n. 14 – I diversi impatti degli eventi sul territorio

Impatto	Effetto positivo	Effetto negativo
Economico	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento dei livelli di spesa - Incremento dell'occupazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento dei prezzi durante l'evento - Speculazione immobiliare
Marketing/turistico	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento della notorietà dell'area come destinazione turistica - Crescita delle informazioni sulle potenzialità in termini di investimenti e sulle attività commerciali della zona 	<ul style="list-style-type: none"> - Immagine negativa a causa di inefficienze o di infrastrutture inadeguate - Reazioni negative delle imprese esistenti a causa della possibile entrata di nuovi concorrenti
Ambientale	<ul style="list-style-type: none"> - Offerta di nuovi servizi - Realizzazione di nuove infrastrutture 	<ul style="list-style-type: none"> - Danni ambientali - Sovraffollamento
Socio-culturale	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento di interesse e di partecipazione dei residenti ad attività associate all'evento - Rafforzamento delle tradizioni e dei valori locali - Crescita dell'orgoglio sociale e dello spirito territoriale - Incremento delle conoscenze dei non residenti 	<ul style="list-style-type: none"> - Commercializzazione di attività di natura privata o personale - Modifica della natura dell'evento per adattarlo alle richieste della domanda turistica - Atteggiamenti difensivi da parte dei residenti - Ostilità nei rapporti fra visitatori e residenti
Politico	<ul style="list-style-type: none"> - Maggiore riconoscimento dell'area e dei suoi valori - Diffusione dei valori politici del governo e/o della popolazione locale 	<ul style="list-style-type: none"> - Distorsione della reale natura dell'evento per poter riflettere valori Politici - Perseguimento di specifici interessi da parte di piccole elite, in nome dello sviluppo locale

Fonte G. Iasevoli, *“Il valore degli eventi”*, Materiale didattico a disposizione all'interno del percorso formativo del Master in “Marketing e Organizzazione degli Eventi” - Università LUMSA- Roma

Alla luce di quanto emerso dalla breve disamina delle diverse tipologie di impatto che gli eventi possono avere sul territorio ospitante, sorge un quesito: come fare per ridurre al minimo gli effetti negativi ottimizzando invece le conseguenze positive delle manifestazioni culturali e sportive nell'ambito delle politiche di sviluppo turistico del territorio? Si tratta di un argomento che ha attirato l'attenzione di molti autori e che ha portato a contributi diversi. La riduzione dell'impatto dei grandi eventi è stata materia oggetto dell'attenzione anche delle istituzioni europee, che si sono cimentate nella realizzazione di una vera e propria “guida per massimizzare gli impatti duraturi delle manifestazioni culturali e sportive sulle destinazioni turistiche e le imprese del turismo”¹²⁴. Nelle pagine di questo documento la Commissione Europea (Direzione generale imprese ed industria - Unità turismo), ha evidenziato dapprima l'importanza del turismo come “motore della crescita economica dell'Europa”¹²⁵, per porre poi l'attenzione alle proiezioni negative dell'OMT¹²⁶, secondo le quali l'Europa starebbe progressivamente perdendo quote di mercato all'interno del turismo mondiale. Di fronte ad un siffatto scenario, tutt'altro che promettente, la Commissione Europea si è impegnata nella concezione di una nuova politica europea del turismo in cui la parola d'ordine è “accrescere il partenariato” in vista di un turismo definito “duraturo”. Si tratta di un macro obiettivo per il raggiungimento del quale sono state previste diverse strategie, nella quali sono state inserite anche le manifestazioni culturali e sportive come strumento per incentivare lo sviluppo turistico europeo.

¹²⁴ Commissione europea – DG Imprese, *Le manifestazioni culturali e sportive: un'opportunità per lo sviluppo delle destinazioni turistiche ed imprese*, - Riassunto esecutivo - Giugno 2007. Il presente documento costituisce il riassunto esecutivo della guida (108 pagine), realizzato nel giugno 2007 dal gabinetto AMNYOS Consultants.

¹²⁵ *Idem*, pag. 2

¹²⁶ Organizzazione Mondiale del Turismo

Tuttavia le manifestazioni culturali e sportive non sono sempre progettate ed organizzate in modo da beneficiare allo sviluppo turistico duraturo del territorio. “Le MCS¹²⁷ sono troppo spesso organizzate come azioni isolate, senza legame con la strategia di sviluppo economico e turistico dei territori. Gli organizzatori di MCS devono dunque associare di più tutti gli attori del territorio alla concezione ed all'organizzazione della manifestazione. Si tratta di riuscire a combinare meglio, associare ed integrare politiche culturali, sportive e turistiche, al servizio di una stessa strategia globale di sviluppo duraturo del territorio”¹²⁸. Questa “guida pratica” alla riduzione dell’impatto dei grandi eventi prevede tre azioni chiave:

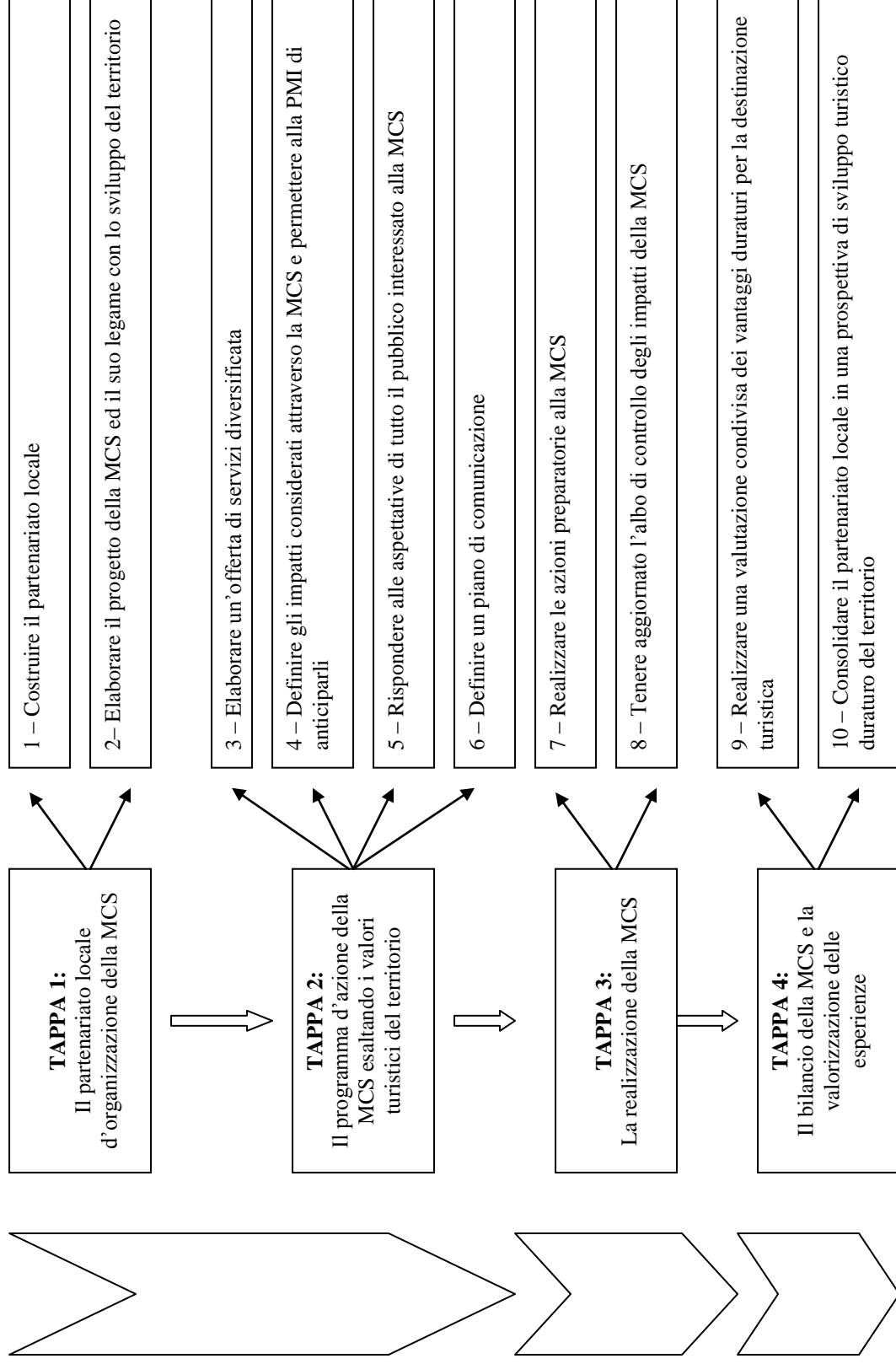
- sensibilizzare gli attori economici locali sulle potenzialità delle manifestazioni culturali e sportive in termini di sviluppo turistico del territorio e sull’esigenza fondamentale di agire secondo le logiche della collaborazione e del partenariato;
- definire i ruoli dei diversi *stakeholders* direttamente o indirettamente interessati dal processo di produzione degli eventi sul territorio;
- individuare i fattori chiave che permettono di ottimizzare l’impatto economico, sociale, ambientale e turistico delle manifestazioni culturali e sportive.

Dunque collaborazione e sviluppo integrato delle diverse anime del territorio in un’ottica sistemica sono le parole d’ordine, non solo per attuare politiche di sviluppo responsabile del territorio, ma anche per cercare di limitare il più possibile l’impatto negativo degli eventi culturali e sportivi sulle località ospitanti. Per sinteticità di seguito si riporta lo schema riassuntivo delle azioni previste dalla Commissione Europea.

¹²⁷ MCS - Manifestazioni Culturali e Sportive

¹²⁸ Commissione europea – DG Imprese, *Le manifestazioni culturali e sportive: un’opportunità per lo sviluppo delle destinazioni turistiche ed imprese*, - Riassunto esecutivo - Giugno 2007, pag. 3

Fig. n. 9 - Quattro tappe e dieci fattori chiave per massimizzare i vantaggi duraturi della MCS



3.3 Classificazione degli eventi

La letteratura odierna offre un'ampia varietà di classificazioni degli eventi. In questa sede si cercherà di offrire una panoramica che sia il più possibile completa, puntuale e al tempo stessa sintetica ma significativa. Verranno presentate due diverse tipologie di classificazione; la prima, più semplice e monodimensionale, si basa esclusivamente sugli elementi che connotano le diverse tipologie di evento. La seconda invece, più complessa, può essere definita multidimensionale, in quanto nella classificazione delle diverse tipologie di evento cerca di cogliere contemporaneamente più dimensioni dello stesso fenomeno, in un tentativo di integrazione di più prospettive di analisi. In questa tipologia di classificazione entrano in gioco anche variabili territoriali e non i soli elementi costitutivi del fenomeno considerato.

3.3.1 Classificazione monodimensionale

Il numero degli eventi che quotidianamente si organizza su di un territorio è in costante aumento, così come è aumentata la complessità di questo fenomeno e con questa il numero degli elementi che lo connotano, nonché le diverse aree di interesse alle quali gli eventi si riferiscono. Partendo proprio da quest' ultime, è possibile effettuare una prima classificazione del fenomeno. Sulla base dell'area di attività è possibile distinguere eventi¹²⁹: culturali, politici, religiosi, sportivi, musicali, teatrali, cinematografici, enogastronomici, folkloristici, commerciali, celebrativi, ecc. Ciascuna di queste tipologie di evento può, a sua volta, assumere caratteristiche completamente diverse. Infatti, sulla base di alcune variabili fondamentali che caratterizzano gli eventi è possibile procedere a diverse classificazioni. In particolare una

¹²⁹ S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, *“Il valore degli eventi”*, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 17 - 77

prima variabile è rappresentata dalla finalità dei partecipanti, in base alla quale è possibile distinguere:

- eventi spettacolo
- eventi pratica

In funzione della scelta del periodo di svolgimento:

- eventi a calendario
- eventi a data libera

In rapporto alla natura degli obiettivi:

- eventi profit
- eventi no profit

In relazione all'interesse ed alla provenienza dei partecipanti:

- eventi locali
- eventi nazionali
- eventi internazionali

In base alla cadenza:

- eventi periodici
- eventi occasionali

In funzione degli ambiti spaziali che ospitano l'evento:

- eventi localizzati o concentrati
- eventi tour o diffusi

Considerando la scelta della sede:

- eventi stabili o a sede fissa
- eventi itineranti o a sede variabile

In relazione al numero delle tematiche trattate:

- eventi monotematici
- eventi pluritematici

Sulla base del pacchetto di attrazioni offerte:

- eventi unici

- eventi multipli

Considerando la tipologia di accesso:

- eventi ad accesso libero
- eventi ad accesso regolamentato

In base alla tipologia di organizzazione ed alle fonti di finanziamento:

- eventi ad organizzazione pubblica
- eventi ad organizzazione privata
- eventi ad organizzazione mista
- eventi mono-organizzazione
- eventi pluri-organizzazione
- eventi con organizzazione occasionale
- eventi con organizzazione stabile

In rapporto al numero di target di riferimento:

- eventi mono segmento
- eventi pluri segmento

Considerando la durata:

- evento di un giorno
- evento di più giorni

3.3.2 Classificazione multidimensionale

Mentre sembra poco interessante soffermare l'attenzione sull'analisi delle classificazioni monodimensionali, presentate nel paragrafo precedente, appare più utile esaminare le diverse tipologie di evento prodotte da classificazioni che tengono in considerazione due o più variabili. In particolare una delle classificazioni più note in letteratura tra quelle multidimensionali è quella che distingue fra: eventi speciali, *hallmark events*, *mega-events* e *media-events*.

- *Eventi speciali*. J. J. Goldblatt li definisce come “momenti unici che non verranno ripetuti, celebrati con una cerimonia o un rituale, finalizzati alla soddisfazione di specifici bisogni”¹³⁰. Si tratta di momenti particolari della vita di una comunità per i quali non è previsto seguito. Edizioni uniche che spesso attirano l’attenzione del grande pubblico e dei media, la cui organizzazione consta di ingenti risorse tecnico-economiche e che rappresentano un evento singolo nella vita della comunità.
- *Hallmark events*. Si tratta di eventi ricorrenti legati ad una località che presenta alcuni specifici elementi di richiamo, sono caratterizzati da una buona capacità di attrazione dei visitatori interessati ad uno specifico tema. Si presentano dunque come “manifestazioni di consolidata notorietà, la cui organizzazione è complessa (spesso gli *hallmark events* si agganciano ad eventi meno importanti) in quanto hanno un bacino di attrazione nazionale ed internazionale (a seconda dell’unicità dell’evento) e godono di importante attenzione da parte dei mass media”¹³¹. Alcuni esempi ne sono il Festival del Cinema di Cannes o il Festival di San Remo.
- *Mega-events*. Sono eventi capaci di attrarre pubblici di enormi dimensioni e *mass media* anche di livello continentale. Date le sue capacità di attrazione non tutti i territori presentano le caratteristiche necessarie per poterli ospitare, in genere infatti vengono accolti da luoghi turisticamente molto attraenti e da grandi città o metropoli che presentano una capacità di carico maggiore rispetto a città di

¹³⁰ J. J. Goldblatt, “*Special events: event leadership for a new world*”, John Wiley and Sons, 2005, pag. 6

¹³¹ D. De Leonardis, “*Il gioco nelle Alpi, le Alpi in gioco – L’evento e le sue trasformazioni nelle valli di Torino 2006*”, Tesi di dottorato in Pianificazione territoriale e sviluppo locale, Dip. Interateneo del territorio - Politecnico e Università di Torino XIX Ciclo, pag. 12 <http://www.scribd.com/doc/63160/Il-Gioco-nelle-Alpi-le-Alpi-in-gioco>

dimensioni minori. Si tratta di territori che possono gestire meglio l'impatto e la complessità di organizzazione di questa tipologia di eventi. Spesso infatti accogliere mega-eventi significa intervenire significativamente e radicalmente sulla sede ospitante. Tali interventi “dovrebbero consentire al territorio che li accoglie di ricollocarsi nello spazio competitivo globale, migliorando la propria accessibilità dall'esterno, i propri servizi e le proprie infrastrutture. In quest'ottica dunque, il mega-evento diviene.... un'occasione per rinnovarsi e per trovare nuove prospettive di sviluppo”¹³².

- *Media-eventi*. J. J. Goldblatt ha definito media-eventi quelle manifestazioni che “si trovano al centro dell'attenzione di un vasto pubblico, non attraverso la partecipazione diretta e fisica, bensì attraverso una partecipazione virtuale, grazie ai *mass media*”¹³³. Si tratta dunque di eventi in cui l'apporto delle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione (ICT) diviene fondamentale ed in alcuni casi addirittura indispensabile. Si hanno eventi di questa tipologia in cui la presenza fisica del pubblico di riferimento si associa alla presenza virtuale di quest'ultimo, ed eventi in cui la possibilità di prenderne parte è solo mediatica. Si tratta di eventi che non richiedono ingenti risorse economico-organizzative e nei quali l'impatto sul territorio ospitante è ridotto al minimo. Proprio in virtù di queste caratteristiche, secondo alcuni i *media-events* potrebbero rappresentare il futuro del mercato degli eventi.

¹³² *Ibem*, pag. 12

¹³³ S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, “*Il valore degli eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 80

Altra classificazione multidimensionale nota in letteratura e condivisa da molti “addetti ai lavori” è quella proposta da S. Ferrari (2002)¹³⁴ che distingue gli eventi tenendo in considerazione due variabili: la dimensione del mercato¹³⁵ da un lato, e le origini dell’evento dall’altro. Attraverso la prima variabile (dimensione del mercato) si cerca di valutare il livello di coinvolgimento della comunità ospitante nonché il numero e la tipologia di *stakeholders* coinvolti; con la seconda variabile (origini dell’evento), invece, si mira a cogliere ed analizzare le caratteristiche e le modalità di gestione dell’evento. Si tratta dunque di una classificazione volta ad esaminare due elementi fondamentali degli eventi in rapporto al territorio che li ospita, in un’ottica di marketing territoriale. Mediante questa tipologia di classificazione è possibile individuare 4 diverse categorie di eventi¹³⁶:

- *Mini eventi tradizionali*. Si tratta di eventi di antica origine, ben radicati nella cultura di un territorio che, nel tempo, non sono stati in grado di superare la dimensione locale. Attirano dunque solo un numero limitato di partecipanti, generalmente tutti legati stabilmente al territorio che ospita l’evento. Anche l’organizzazione è per lo più curata da enti locali e soprattutto da volontari spinti dalla voglia di mantenere vive le proprie tradizioni nelle quali si riconoscono.
- *Mega eventi tradizionali*. Anche in questo caso si tratta di eventi nati dalla cultura locale e ben radicati sul territorio, differiscono però dai mini eventi tradizionali in quanto sono riusciti a superare la dimensione locale raggiungendo un pubblico nazionale o addirittura internazionale. In alcuni casi, riuscendo ad attirare anche l’attenzione

¹³⁴ S. Ferrari, “*Event marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*”, Cedam, Padova, 2002, pag. 40

¹³⁵ Dimensione del mercato intesa “sia come ampiezza del bacino di attrazione sia come numero di visitatori”. Definizione tratta da S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, “*Il valore degli eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 80

¹³⁶ *Idem*, pag. 81

dei *mass media*, questa tipologia di evento è divenuta nel tempo una sorta di marchio locale nel quale tutta la popolazione si riconosce; un vero e proprio strumento attraverso il quale si veicola l'immagine del territorio. Si pensi in questo caso, ad esempio, al palio di Siena o alla regata storica di Venezia. Sembra superfluo sottolineare che, essendo un evento non più a carattere locale, l'organizzazione e la gestione di queste manifestazioni comportano, rispetto ai mini eventi, il coinvolgimento di un maggior numero di persone (non più volontari) con competenze e conoscenze elevate anche in termini di marketing e politiche del territorio. Spesso, inoltre, nell'organizzazione di questa tipologia di eventi vengono coinvolte anche le istituzioni locali e nazionali.

- *Mini eventi moderni*. Differiscono dai precedenti in quanto sono di recente istituzione, non sono dunque frutto della storia e dell'antica cultura locale come nel caso degli eventi tradizionali. Si tratta di manifestazioni modeste in termini di capacità di attrazione dei flussi di visitatori e di dimensione del bacino di utenza. Questi limiti possono derivare o dalla mancanza di disponibilità economica, che spesso si ripercuote sulle politiche di comunicazione e promozione dell'evento, o dalla natura stessa della manifestazione che genera interesse solo in un ristretto pubblico di appassionati, o ancora dalla scarsa valenza turistica del territorio che ospita l'evento. Un esempio di mini evento moderno possono essere le numerose sagre enogastronomiche nate negli ultimi anni palesandosi, spesso, esclusivamente come strumento attraverso il quale il governo del territorio cerca di risollevarne le sorti economiche del luogo.
- *Mega eventi moderni*. Nonostante si tratti di eventi che non nascono dalla storia locale e non hanno dunque antiche origini, richiamano

comunque l'interesse di un ampio bacino di utenza e richiedono ingenti risorse organizzative. Anche in questo caso il pubblico esce dalla dimensione locale per giungere in quella nazionale ed internazionale. Forte è anche il richiamo dei più importanti *mass media*. Numeroso dunque è il pubblico che vi prende parte così come elevato è il fabbisogno economico-finanziario e tecnico-logistico necessario per organizzare questa tipologia di eventi.

La classificazione offerta da S. Ferrari, oltre a presentare tutti gli indubbi vantaggi tipici delle classificazioni che esaminano e mettono in relazione contemporaneamente più variabili (multidimensionali), offre una visione del fenomeno estremamente flessibile. Infatti le diverse categorie di evento non vengono classificate in modo assoluto, ma in rapporto alla dimensione temporale in cui avviene l'osservazione. Non è escluso dunque che, seguendo questa impostazione tematica, un evento, dapprima classificato come “mini evento tradizionale”, possa nel tempo affrontare un processo di sviluppo tale da poter essere identificato successivamente come “mega evento tradizionale” e viceversa un “mini evento moderno” possa nel tempo entrare a far parte della cultura delle nuove generazioni divenendo così un “mega evento tradizionale”. Inoltre, questa tipologia di classificazione si presenta come il frutto dell'incontro fra due dimensioni, quella della domanda (in termini di bacino di attrazione) e quella dell'offerta (in termini di origine dell'evento), offrendo così una prospettiva di ricerca senza dubbio completa e molto ampia. Di seguito si riporta la matrice della classificazione degli eventi sulla base delle due variabili appena analizzate.

Fig. n. 10 – Matrice di classificazione degli eventi in base all'origine e alla dimensione del mercato

ORIGINE DELL'EVENTO	Old	C Mini eventi tradizionali	B Mega eventi tradizionali
	New	D Mini eventi tradizionali	A Mega eventi tradizionali
		Bassa	Alta
		DIMENSIONE BACINO DI MERCATO	

Fonte: S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, “*Il valore degli eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 81

Infine, un'altra tipologia di classificazione multidimensionale è offerta da R. Bonetti e M. Simoni (2004), i quali nel classificare gli eventi prendono in considerazione due variabili che influenzano fortemente la struttura e le caratteristiche del processo di creazione di un network turistico da una parte, e la configurazione e le logiche di funzionamento di quest'ultimo dall'altra. Le variabili in questione sono la dimensione dell'evento e l'impatto di quest'ultimo sul territorio. In rapporto alla prima variabile si avranno¹³⁷:

- *Eventi one shot*. Si tratta di eventi che ad ogni edizione si svolgono in aree territoriali completamente diverse, è dunque impossibile prevederne in anticipo la sede dell'edizione successiva. Presentano un format strutturato ed estremamente vincolante (sia per quel che riguarda il *concept* dell'evento che per ciò che concerne la

¹³⁷ R. Bonetti, M. Simoni, “*Network creation paths: the role of sport, cultural and tourism events as triggering factors*”, 2004, pag. 6

dimensione organizzativa) e, secondo osservazioni empiriche, spesso detenuto da soggetti esterni all'area che ospita l'evento. Un esempio importante di evento *one shot* è rappresentato dai giochi olimpici.

- *Eventi periodici*. Si tratta di eventi che si svolgono nella medesima area con cadenza discrezionale. Il soggetto che detiene il format appartiene generalmente al territorio che ospita la manifestazione. La struttura dell'evento è molto flessibile, tiene in considerazione eventuali valutazioni relative alle edizioni precedenti. Un esempio tipico di evento periodico è il festival di San Remo.

La seconda dimensione indagata dai due autori in rapporto alla classificazione degli eventi è rappresentata dall'impatto di questi ultimi sul territorio ospitante. In relazione a questa variabile è possibile classificare:

- *Eventi ad alto impatto*. Si tratta di eventi, la cui organizzazione richiede ingenti opere di adeguamento urbanistico ed architettonico. La sede che ospita questa tipologia di eventi dovrà prevedere con molto anticipo la costruzione delle infrastrutture dedicate ad accogliere le diverse fasi della manifestazione. Si tratta di interventi estremamente invasivi che entreranno definitivamente a far parte del tessuto urbano della località. Sono necessari dunque, ingenti investimenti finanziari da una parte e coinvolgimento ed approvazione da parte della comunità locale dall'altra. Un ottimo esempio di evento ad alto impatto locale è l'*American's Cup*.
- *Eventi a basso impatto*. Sono eventi che non richiedono interventi pubblici per essere organizzati, in quanto sono caratterizzati dalla capacità di riutilizzo delle risorse presenti sul territorio. Anzi in alcuni casi la riuscita dell'evento dipende proprio dalle peculiarità del territorio stesso che lo ospita. Di conseguenza i tempi di organizzazione e realizzazione della manifestazione sono

evidentemente più brevi, così come le risorse economiche necessarie sono nettamente più contenute. Si pensi in questo caso all’Umbria Jazz Festival.

Incrociando dunque le due prospettive di analisi si avranno, così come emerge dalla matrice di seguito riportata, eventi *one shot* ad alto impatto, eventi *one shot* a basso impatto, eventi periodici ad alto impatto ed eventi periodici a basso impatto.

Fig. n. 11 – Matrice di classificazione degli eventi in base all’impatto generato e alla dimensione temporale

IMPACT	Hight	Olympic Games American’s Cup Expò	Cannes film festival Wimbledon tennis tournament Biennial exhibition of modern art
	Low	MTV Music Awards Football Champions League Gay Pride	Rio de Janeiro Carnival New York Marathon Umbria Jazz Festival
		One shot	Periodical
		FREQUENCY	

Fonte: R. Bonetti, M. Simoni, “*Network creation paths: the role of sport, cultural and tourism events as triggering factors*”, 2004, pag. 8

3.4 L'Event Management

Dopo aver offerto una panoramica delle diverse tipologie di evento è bene soffermare l'attenzione sulle singole fasi che compongono il processo di produzione di quest'ultimo, tecnicamente definito "*event management*". Si tratta di un processo complesso che, soprattutto per quanto riguarda gli eventi di grandi dimensioni, si sviluppa su un arco temporale molto ampio coinvolgendo un gran numero di risorse, umane e non. L'analisi condotta, partirà dall'esame delle diverse tipologie di *stakeholders* interessati, più o meno direttamente, al processo dell'*event management*.

3.4.1 Gli Event Stakeholders

Le numerose categorie di eventi individuate nel paragrafo precedente, nonché i diversi criteri di classificazione presenti in letteratura, sottolineano maggiormente la complessità del fenomeno. Gli eventi infatti vengono descritti, come più volte sottolineato, come momenti di vita della comunità che coinvolgono tutte le sfere del vivere umano, da quella sociale a quella economica, da quella culturale a quella politica. Al di là però delle conseguenze in termini economici e sociali, è possibile affermare che la complessità degli eventi è insita nella natura stessa del fenomeno, in quanto l'evento, in un'ottica sistemico-manageriale, si presenta come il risultato di un elevato numero di elementi strettamente interconnessi l'un l'altro, tanto che in letteratura si è giunti a definirlo come un vero e proprio "sistema", come un "mix di prodotti e servizi che deve essere ben miscelato e coordinato per raggiungere gli obiettivi prefissati"¹³⁸. Si tratta dunque, di prodotti composti il cui processo di produzione (*event management*)

¹³⁸ S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, "*Il valore degli eventi*", Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 19

coinvolge funzioni e protagonisti diversi, dalle figure istituzionali che governano il territorio, ai *parteners* tecnici e commerciali che collaborano e contribuiscono economicamente e tecnicamente alla realizzazione dell'evento, sino alla comunità locale che sostiene quest'ultimo semplicemente prendendone parte. In particolare è possibile classificare gli *event stakeholders*¹³⁹ in due categorie¹⁴⁰:

Stakeholders primari: rappresentati da quelle figure necessarie ed indispensabili alla realizzazione dell'evento, che ricoprono un ruolo attivo nel processo dell'*event management*, “senza il cui apporto l'evento cesserebbe di esistere”¹⁴¹. Si tratta in particolare di:

- *Protagonisti*: sotto forma di artisti, sportivi, dirigenti, e tutte quelle figure essenziali, senza le quali l'evento verrebbe meno.
- *Lavoratori*: l'insieme delle risorse umane che offre le proprie prestazioni dietro compenso in denaro, contribuendo alla realizzazione dell'evento; sono presenti in ogni fase dell'*event management*, dall'*event idea*, sino alla valutazione *post-evento*.
- *Volontari*: coloro che offrono gratuitamente il loro contributo alla realizzazione dell'evento, ricoprendo in alcuni casi anche ruoli rilevanti nelle fasi di progettazione e gestione dell'evento.
- *Partners/sponsor*: insieme di organizzazioni che collaborano alla riuscita dell'evento fornendo gratuitamente risorse materiali, immateriali ed economiche in cambio di un importante ritorno in termini di immagine per la propria azienda.

¹³⁹ Per *stakeholders* di un evento si deve intendere: gruppi o persone che possono influenzare o essere influenzate dall'esistenza di un evento. Definizione tratta da Reid S., Arcodia C., “*Understanding the role of the stakeholder in event management*”, in S. Cherubini, G. Iasevoli, “*Il marketing per generare valore nel sistema evento*”, atti del convegno “Le tendenze del marketing”, Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, 21-22 Gennaio 2005

¹⁴⁰ *Ibidem*

¹⁴¹ *Ibidem*

- *Fornitori*, che a differenza degli sponsor, forniscono risorse materiali all'*event manager* dietro compenso in denaro.
- *Partecipanti*: coloro che prendono parte all'evento in qualità di spettatori attivi o passivi dell'evento. Si tratta di una tipologia di *stakeholders* di fondamentale importanza, in quanto senza questi ultimi verrebbe meno l'evento stesso.

Al fianco degli *stakeholders primari* esistono altre figure allo stesso modo importanti che possono influenzare o addirittura impedire la buona riuscita dell'evento. Si tratta di “soggetti” non attivamente interessati dal processo di produzione della manifestazione, la cui importanza indiretta varia al variare della tipologia dell'evento stesso. Si tratta degli *stakeholders secondari*:

- *istituzioni locali*: che intervengono indirettamente sull'*event management* attraverso la definizione e l'applicazione di procedure e politiche del governo del territorio.
- *Servizi pubblici*: che orbitano intorno all'evento influenzando profondamente la soddisfazione dei partecipanti in termini di disponibilità di trasporti pubblici, parcheggi, servizi igienici, ecc..
- *Servizi di emergenza*: in alcuni casi resi obbligatori dalle istituzioni territoriali. Si tratta di servizi che assicurano l'ordine pubblico, servizi di assistenza medica, assistenza contro incendi ed ogni altro tipo di rischio che può mettere in pericolo l'incolumità dei partecipanti all'evento.
- *Sistema economico-produttivo locale*: inteso come l'insieme delle realtà economiche presenti ed attive sul territorio che ospita l'evento. Si deve ricordare infatti, che la spesa dei partecipanti all'evento non riguarda soltanto il costo del biglietto d'ingresso alla manifestazione (qualora previsto), ma comprende anche le spese di viaggio, pernottamento, ristorazione, shopping, intrattenimento e cultura. E'

proprio in virtù di quello che tecnicamente viene definito “indotto economico”, che dell’organizzazione di un evento ne beneficia l’intero sistema economico locale.

- *Mass media*: la cui importanza è vertiginosamente aumentata negli ultimi anni dato il ruolo che rivestono nella promozione e comunicazione dell’evento. Da essi, non solo dipende la conoscenza dell’evento stesso a livello locale e nazionale, ma anche e soprattutto l’immagine che dell’evento viene diffusa. E’ per questo motivo che sempre più spesso i mass media vengono attivamente coinvolti nell’*event management* in qualità di partner e/o sponsor mediatici.
- *Organizzazioni turistiche*: le quali, compresa l’importanza degli eventi come strumenti attraverso i quali è possibile destagionalizzare il flusso turistico e diffondere l’immagine di una destinazione, tendono sempre di più ad entrare a far parte attivamente del processo di produzione dell’evento, offrendo servizi tipici del turismo *incoming*.
- *Comunità ospitante*: sulla quale si riversano maggiormente i disagi e gli effetti negativi dello svolgimento dell’evento sul territorio, si pensi ad esempio all’incremento del traffico cittadino, all’aumento dello smog, del costo dei servizi, ecc.. Anche se per un periodo limitato nel tempo, la comunità locale viene letteralmente “aggredita” da flussi turistici generati dai partecipanti all’evento. Diviene dunque fondamentale, al fine della buona riuscita dell’evento stesso, conoscere e comprendere le caratteristiche socio-demografiche e psicologiche, nonché le aspettative della comunità ospitante, al fine di ridurre l’impatto generato ottenendo così l’approvazione anche di quest’ultima.

Dalla numerosità dei soggetti coinvolti più o meno attivamente alla realizzazione degli eventi, si comprende dunque la complessità di quest'ultimi, la cui struttura si palesa ormai come vero e proprio “sistema vitale”¹⁴², in cui diviene sempre più importante istituire e mantenere attive relazioni e sistemi di comunicazione e collaborazione con ognuno degli interlocutori dell'evento. Non è da dimenticare infatti che, la riuscita dell'evento dipende soprattutto da una visione condivisa degli obiettivi da raggiungere in un'ottica di marketing territoriale.

3.1.2 Le fasi dell'*Event Management*

Alla luce delle diverse tipologie di *stakeholders* coinvolti a vario titolo nel processo di produzione degli eventi, appare interessante analizzare singolarmente le diverse fasi di cui si compone il processo *dell'event management* in relazione alle diverse funzioni ed ai soggetti coinvolti.

- Il processo prende avvio con l'analisi dei potenziali eventi da organizzare all'interno del territorio (*event idea*) e con la relativa valutazione delle opportunità, dei rischi e delle potenziali *partnership* da poter instaurare. In questa prima fase un apporto fondamentale proviene dalla funzione tecnica e di marketing dell'ente organizzatore, unico soggetto coinvolto al momento.
- Compiuta la scelta dell'evento da pianificare tra quelli potenzialmente attuabili, si rende necessario definire il “*core product*” dell'evento in termini sia di prestazioni di base, che secondarie ed ausiliarie. In altre parole è in questa fase (*service concept*) che si stabilisce quando, dove

¹⁴² Secondo la definizione di C. M. Golinelli, un sistema vitale può essere inteso come “un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi e opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi ed adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficace nel suo ambiente”. C. M. Golinelli, “*L'impresa sistema vitale*”, Cedam, Padova, 2000, pag. 110.

e come l'evento dovrà svilupparsi. Appare evidente l'importanza della collaborazione tra la funzione tecnica, di marketing e logistica. In questa fase il processo di organizzazione dell'evento interessa ancora soltanto l'ente organizzatore.

- Dopo aver stabilito le specifiche prestazioni che andranno a costituire il *service concept* dell'evento si rende necessario effettuare una stima preventiva relativa ai costi ed ai ricavi (*economic analysis*). In particolare, le più importanti voci di costo sono rappresentate da: location, impianti, attrezzature, marketing, comunicazione e personale; mentre le maggiori fonti di ricavo sono rappresentate essenzialmente da: contributi pubblici (quando previsti), biglietteria, sponsorizzazioni, diritti televisivi e *merchandising*. La fase dell'*economic analysis* richiede il contributo tanto della funzione tecnico – logistica (soprattutto per quel che riguarda la stima dei costi relativi ad attrezzature e supporti tecnici), quanto di quella economico - finanziaria e di marketing (per ciò che concerne la valutazione dei ricavi in rapporto soprattutto ai costi di comunicazione e promozione).
- La fase di valutazione non si conclude con l'*economic analysis* ma procede anche nella fase successiva (*verifica delle fattibilità*), nella quale diviene necessario verificare l'effettiva disponibilità di risorse tecnico-economiche da una parte, e la reale possibilità di implementare le azioni previste sia in ambito tecnico che in quello di marketing dall'altra. Anche nella fase di verifica delle fattibilità, così come in quella precedente, vengono chiamate in causa tutte le funzioni, da quella tecnica, a quella di marketing.
- Solo dopo aver verificato la fattibilità economica e tecnica dell'evento è possibile procedere con la definizione nel dettaglio di tutte le attività

da svolgere (*business plan & organization*), con riferimento anche alla dimensione spazio-temporale. Dunque se la funzione tecnica e logistica è impegnata nella definizione della struttura organizzativa, la funzione economica e di marketing è chiamata ad occuparsi del piano di *co-marketing* al fine di implementare una efficace politica delle *partnership*.

- La fase di organizzazione si conclude con *l'esecuzione dell'evento*, in cui sono chiamate in causa tutte le funzioni previste, prima fra tutte quella logistica che dovrà assicurare il proprio supporto nell'implementazione di ogni attività.
- Con la conclusione dell'evento si dà avvio alla fase di *consuntivazione* nella quale si stimano i costi realmente sostenuti per l'organizzazione dell'evento con i ricavi ottenuti per singolo settore di pertinenza. Si tratta di una fase in cui è impegnata essenzialmente la funzione economico-finanziaria, le altre funzioni si limitano a fornire i dati necessari alla valutazione economica dell'evento.
- Il processo di *event management* si conclude con la fase di *valutazione post evento*, nella quale si confrontano gli obiettivi posti nelle fasi iniziali con i risultati realmente raggiunti. Anche in questa fase è necessario l'apporto di tutte le funzioni, ognuna delle quali sarà impegnata nella valutazione di ogni singolo settore. Solo valutando singolarmente ogni aspetto dell'evento in relazione agli obiettivi stabiliti si potrà ottenere una visione complessiva dell'andamento dell'evento. Troppo spesso però l'importanza della fase di valutazione dell'evento rimane incompresa ed incompiuta. Rimandando ai paragrafi successivi l'analisi dell'importanza di questa fase, appare fondamentale sottolineare che solo individuando nel dettaglio i punti

di forza ed i punti di debolezza della manifestazione si potrà migliorare l'edizione successiva dell'evento stesso.

Tab. n. 15 – Principali fasi e funzioni di un evento

FUNZIONI				
Fasi	Tecnica	Economico Finanziaria	Logistica	Marketing
Event idea	x			x
Service concept	x		x	x
Economic Analysis	x	x	x	x
Fattibilità	x	x	x	x
Business plan	x	x	x	x
Organization	x	x	x	x
Esecuzione	x		x	x
Cosuntivazione	x	x		x
Valutazione	x	x	x	x

Fonte: S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, “Il valore degli eventi”, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 21

3.5 Tecniche di valutazione degli eventi

A questo punto dell'analisi la complessità del “sistema evento” nonché la sua importanza socio-economica in una prospettiva di marketing territoriale sembra sia stata ampiamente dimostrata. E' utile invece porre l'attenzione su di un momento specifico del processo di *event management*: la fase della valutazione dell'evento. Nei paragrafi che seguono, dopo aver stabilito l'importanza di questa fase, verranno analizzati dapprima alcuni contributi letterari in materia, per poi soffermare l'attenzione sui principali approcci e tecniche di valutazione disponibili. Si sottolinea che la presente dissertazione non vuole, né può essere, completa di tutti gli apporti forniti in letteratura, si terranno dunque in considerazione esclusivamente quei contributi che meglio si sposano con l'oggetto d'analisi.

3.5.1 Valutare significa...

Prima di procedere con l'analisi dell'importanza della fase di valutazione degli eventi sembra ragionevole chiedersi cosa si intenda tecnicamente con il termine “valutazione” e, soprattutto, in che cosa consista questa fase. Anche qui, come per altre analisi concettuali condotte, esistono posizioni molto diverse in letteratura. Una breve disamina di queste ultime condurrà verso la comprensione del significato globale del concetto di valutazione in termini economici e servirà per offrire la definizione ultima che verrà adottata nella presente ricerca¹⁴³.

- Jackson (2004, pag. 8) nel più ampio contesto delle “*performing arts*”, definisce la valutazione come “l'arte di sottoporre interessanti e provocatorie domande”.

¹⁴³ I contributi letterari sono stati tutti tratti da: S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, “*Il valore degli eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 25 e ss.

- Secondo *Getz* (2005, pag. 378), per valutazione si deve intendere “un criterio soggettivo per la determinazione del valore... per attribuire valore a qualcosa”.
- *Van Der Wangen e Carlos* (2005, pag. 243 e ss) sostengono che la valutazione è quel “processo di misurazione teso a verificare il successo di un evento rispetto ai suoi obiettivi” ed utilizzano il termine “sistema di controllo” riferendosi all’insieme delle procedure da seguire per il perseguimento delle performance attese.
- Nella prospettiva di *Bowdin et al.* (2007, pag. 413), la fase di valutazione è quel “processo di osservazione critica atto a misurare e controllare la realizzazione di un evento, finalizzato a valutare i risultati in modo accurato”.

Sebbene le prospettive di analisi nell’interpretazione del concetto di valutazione siano estremamente difformi, emerge chiaramente in ognuna di esse la necessità di misurazione di quanto ottenuto con lo svolgimento dell’evento in rapporto agli obiettivi posti. Quest’ultimo è forse l’aspetto più importante sul quale gli studiosi, negli ultimi anni, hanno riposto l’attenzione. Secondo la definizione offerta dal dizionario “Garzanti on-line”¹⁴⁴, valutare: significa “attribuire un valore a qualcosa”, questa è appunto la base fondante su cui poggia l’intera attività di valutazione di ogni processo. Attenzione però, non si può attribuire valore ad alcunché se non si stabiliscono dei parametri di riferimento. Nel caso della valutazione degli eventi, tali parametri sono rappresentati appunto dagli obiettivi che il comitato organizzatore si pone con l’organizzazione della manifestazione. Gli obiettivi possono essere di natura diversa e possono riguardare molteplici ambiti: economici, culturali, sociali, di marketing, ecc. *Bowding et al.* (2006), nell’esaminare la fase di valutazione degli eventi, dedicano estrema

¹⁴⁴ <http://www.garzantilinguistica.it/>

attenzione agli obiettivi sottolineando che l'attività di valutazione è strettamente legata a questi ultimi. In particolare, secondo gli autori, la fase di valutazione deve innanzitutto partire da una chiara identificazione degli scopi dell'evento; a tal riguardo suggeriscono che “gli obiettivi devono essere specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e con scadenze temporali (secondo il noto acronimo SMART)”¹⁴⁵.

Spesso, soprattutto nel caso di manifestazioni complesse e di grandi dimensioni, in virtù della loro natura puramente sistemica, gli eventi nascono con un unico macro-obiettivo, per il raggiungimento del quale è necessario prevedere una serie di micro-obiettivi intermedi. In questi casi specifici, così come insegnano le maggiori teorie letterarie sul marketing aziendale, la fase di valutazione non può, né deve essere, confinata temporalmente all'indomani dello svolgimento dell'evento, ma deve svilupparsi lungo tutto il processo dell'*event management*, affinché eventuali criticità possano essere tempestivamente colte ed eventualmente risolte. In altre parole, non è più sufficiente sviluppare delle tecniche di valutazione post-evento, ma si rendono sempre più necessarie delle tecniche di valutazione che accompagnino il susseguirsi delle diverse fasi e si sviluppino contemporaneamente allo svilupparsi del processo di produzione dell'evento stesso. Su questa stessa linea di pensiero si è attualmente diffusa la prospettiva della valutazione *ex ante* degli eventi, secondo la quale, al fine di organizzare un evento che possa essere definito di successo¹⁴⁶, si rende necessario misurare, ancor prima di avviare il processo dell'*event management*, la disponibilità di strutture, infrastrutture e professionalità necessarie per ospitare e gestire l'evento. Si tratta in altre parole di valutare la

¹⁴⁵ S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, “*Il valore degli eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 29

¹⁴⁶ Per evento di successo si intende: un evento che raggiunge gli obiettivi preposti limitando al minimo l'impatto negativo generato sul territorio ospitante.

capacità di ospitalità del territorio in rapporto alla natura ed alle dimensioni dell'evento da organizzare.

E' inoltre importante sottolineare che, presentando una natura sistemica, gli eventi hanno inevitabilmente delle ricadute nell'ambito dei confini di riferimento di settori estremamente eterogenei. Ne deriva dunque che l'impatto che quest'ultimi generano potrà avere natura diversa (economica, sociale, culturale ed ambientale) e potrà essere più o meno complesso (impatto ridotto – impatto sistemico¹⁴⁷) in funzione della varietà degli ambiti di riferimento. Ne consegue dunque che la complessità dell'impatto generato dagli eventi su di una realtà territoriale, risulta essere direttamente proporzionale rispetto alla complessità della fase di valutazione, in quanto all'aumentare dell'eterogeneità degli ambiti di ricaduta aumenta la complessità operativa della valutazione.

Infine, preme evidenziare che in un'ottica di governo sistemico del territorio, sempre più spesso gli eventi si palesano come importanti strumenti cognitivi del marketing territoriale¹⁴⁸, ossia come dei validi strumenti di supporto atti ad implementare strategie di sviluppo della realtà locale. Secondo questa prospettiva di indagine dunque la fase di valutazione post-evento, non dovrà tenere in considerazione soltanto gli obiettivi prefissati a monte dell'*event management*, ma dovrà necessariamente analizzare i risultati raggiunti anche in rapporto alla strategia di marketing territoriale all'interno della quale l'evento è stato inserito in qualità di mero strumento, di singola leva del marketing mix.

¹⁴⁷ *Impatto ridotto*: impatto che l'evento genera sul singolo soggetto. *Impatto sistemico*: impatto che l'evento genera sul territorio. Definizione tratta da: S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, "Il valore degli eventi", Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 10

¹⁴⁸ C. M. Golinelli, M. Simoni, "La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio", Sinergie n. 66, Gennaio – Aprile 2005, pag. 237-257

Concludendo dunque è possibile affermare che è errato poter pensare di valutare l'impatto degli eventi in modo assoluto, è corretto invece valutarlo in rapporto alla sua capacità di rispettare il ruolo assegnatogli nell'ambito della strategia di marketing territoriale ed in relazione alla sua capacità di raggiungimento degli obiettivi prefissati¹⁴⁹, per singolo ambito di riferimento o complessivamente intesi.

3.5.2 Perché è importante la fase di valutazione degli eventi?

Scopi e finalità della valutazione.

Nonostante in letteratura l'importanza della fase di valutazione dei processi sia ampiamente nota, purtroppo ancora troppo spesso non se ne colgono pienamente gli obiettivi né il valore complessivo. Infatti, come lo stesso *Rolfe* (1992, pag. 73) afferma, gli *event manager* “sentono il bisogno di valutare soprattutto quando diventano consapevoli dei problemi esistenti nella manifestazione e ritengono necessario rivedere qualche aspetto dell'evento o della sua commercializzazione”¹⁵⁰. E' questo l'errore più diffuso che viene commesso nell'ambito dell'organizzazione degli eventi, in quanto non si comprende pienamente che l'attività di valutazione è importante non solo perché permette di misurare l'efficacia e l'efficienza dei processi messi in atto, ma anche perché rappresenta uno strumento utile alla piena conoscenza della propria organizzazione. Infatti, come sostiene *Getz* (2005 pag. 377), attraverso la valutazione è possibile non solo stimare la spesa sostenuta per l'organizzazione dell'evento, o la spesa sostenuta dai partecipanti all'evento, ma è possibile anche¹⁵¹:

- migliorare la gestione identificando e risolvendo eventuali criticità,

¹⁴⁹ S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, “*Il valore degli eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 91

¹⁵⁰ *Idem*, pag. 26

¹⁵¹ *Idem*, pag. 28

- misurare il successo o il fallimento economico attraverso l'identificazione dei costi e dei ricavi,
- individuare e misurare i diversi impatti,
- soddisfare gli sponsor e le autorità locali, ottenendo in questo modo l'accettazione, la credibilità ed il sostegno futuro,
- determinare il valore complessivo della manifestazione.

Anche *Van Der Wagen e Carlos* (2006) sostengono che sono molteplici le motivazioni alla base dell'importanza della fase di valutazione degli eventi, tra queste è possibile menzionare la possibilità di:

- individuare ed analizzare le principali aree di rischio dell'evento,
- garantire flessibilità ai processi,
- assicurare la *customer satisfaction*,
- controllare i costi.

Al di là delle trattazioni teoriche e delle posizioni assunte dai singoli autori sull'importanza della fase di valutazione, sembra necessario sottolineare che, in questa sede si abbraccerà quella prospettiva di indagine secondo la quale l'attività di valutazione degli eventi è qualcosa di estremamente complesso che va oltre la mera misurazione finalizzata alla raccolta delle informazioni di tipo quantitativo sui risultati ottenuti (spettatori, partecipanti, audience, ecc..). Secondo questa logica di ricerca, la valutazione è un'attività atta a “stimare il reale valore dell'evento sia in termini di risorse tangibili che intangibili, verificando se quanto generato sia coerente rispetto agli sforzi ed ai costi sostenuti: arrivare a stimare, in altre parole, la redditività complessiva dell'evento”¹⁵². Questa prospettiva di indagine si presenta oggi come il risultato di un processo evolutivo che ha interessato le tecniche di valutazione degli eventi negli ultimi decenni. E' possibile delineare brevemente le tappe di questo percorso di sviluppo suddividendolo in 4 momenti fondamentali.

¹⁵² *Idem*, pag. 30

- La prima fase è rappresentata dalla nascita dell'interesse per le tecniche di valutazione, ancora solo orientate ad esaminare la qualità e la soddisfazione del partecipante alle diverse tipologie di evento.
- Una seconda fase evolutiva si registra grazie all'apporto degli studi incentrati sul turismo, i quali, hanno concentrato l'attenzione sull'impatto diretto ed indiretto, generato dal fenomeno turistico (eventi compresi) sull'economia locale.
- Questa prospettiva essenzialmente quantitativa e semplicistica diviene più complessa nel momento in cui, a partire dalla prima metà degli anni duemila, l'attenzione degli studiosi, dapprima orientata esclusivamente ad esaminare l'impatto economico del fenomeno turistico sul territorio, volge l'attenzione anche ad altre tipologie di *stakeholders* coinvolte più o meno direttamente dal processo di produzione-fruizione dell'evento. Insomma con questa terza fase del ciclo evolutivo della valutazione degli eventi ci si comincia ad interessare non più soltanto ai risvolti economici generati da questi ultimi, ma anche all'impatto socio-culturale, commerciale, fisico-ambientale e politico.
- Infine, nell'ultimo quinquennio, è stato individuato un ulteriore filone di ricerca (quarta fase), ancora non del tutto esploso, secondo il quale non è più sufficiente analizzare l'impatto degli eventi solo in senso verticale, misurando gli effetti sui singoli settori, “per compartimenti stagni”, ma si comincia ad avvertire la necessità di adottare una “visione della valutazione più ampia e sistemica”¹⁵³. Oggi, al fianco di questa logica di indagine, cerca di farsi largo un'ulteriore esigenza che tenta di spostare l'attenzione da una prospettiva esclusivamente

¹⁵³ *Idem*, pag. 34

ex post ad una visione maggiormente incentrata sulla valutazione *ex ante* degli eventi¹⁵⁴.

3.5.3 Principali approcci teorici e modelli di valutazione dell'evento

Dopo aver brevemente illustrato il processo evolutivo delle tecniche di valutazione degli eventi non si può omettere una rapida panoramica sui principali modelli ed approcci teorici in materia. Preme sottolineare però che nella presente argomentazione si terrà conto esclusivamente di quelle prospettive teoriche che, nate in ambito aziendalistico, meglio si adattano all'argomento oggetto di interesse ed alle quali ci si è ispirati per generare il lavoro di ricerca presentato nei capitoli successivi. Dunque, questa analisi dei modelli teorici più diffusi, lungi dall'essere completa ed esaustiva.

Secondo Woolf¹⁵⁵ è possibile individuare tre diversi livelli di valutazione, sulla base dell'esperienza e dei processi attivati:

- *I livello – emergente*: l'organizzazione è consapevole dell'importanza della valutazione e ne pianifica le azioni, ma non vi sono certezze in merito alla tipologia delle informazioni raccolte né sull'uso che di queste ultime ne verrà fatto.
- *II livello – stabilizzato*: l'organizzazione è consapevole dell'importanza della valutazione e non solo ne pianifica le azioni, ma ne prevede anche le modalità e gli strumenti da utilizzare.
- *III livello – avanzato*: l'organizzazione considera la valutazione come parte integrante del processo di produzione dell'evento stesso, come leva fondamentale nei processi decisionali e di ottimizzazione dei progetti. E' dunque sovente utilizzare modelli di valutazione diversi, in rapporto alla tipologia dell'evento.

¹⁵⁴ *Idem*, pag. 35

¹⁵⁵ *Idem*, pag. 37

L'autore prevede inoltre un processo di articolazione della valutazione suddiviso in 5 diverse fasi:

- pianificazione delle attività da svolgere (missione e finalità, obiettivi operativi e misure di successo),
- raccolta dati prima, durante e dopo l'evento,
- interpretazione,
- utilizzo delle informazioni raccolte in funzione di una valorizzazione degli eventi futuri,
- condivisione e rendicontazione dei risultati ottenuti.

E' chiaramente comprensibile che, unendo le due prospettive di ricerca (livelli di valutazione e fasi del processo valutativo), non tutte le tipologie di organizzazione, in rapporto al livello di sviluppo (emergente, stabilizzato ed avanzato) raggiungono pienamente tutte le fasi della valutazione, né portano a compimento l'intera articolazione del processo sopra descritto. Secondo *Woolf*, dunque, vi sono organizzazioni che, inquadrare all'interno del livello emergente, implementeranno solo le prime due fasi del processo di valutazione, così come vi sono organizzazioni che, collocate in un livello di valutazione avanzato, saranno in grado di portare a compimento l'intero processo valutativo con successo.

Diversamente da *Woolf*, *Raybould et al.*¹⁵⁶ rivolgono la loro attenzione alla possibilità di concepire un modello di valutazione che si presenti il più possibile generale (utilizzabile cioè in contesti diversi) basato su indicatori semplici da rilevare ed interpretare. Questo loro approccio applicativo alla fase di valutazione, superando le tradizionali tendenze teoriche ed operative, tenta di cogliere, almeno gli aspetti salienti, non soltanto dei risvolti economici direttamente imputabili all'evento, ma anche delle altre forme di

¹⁵⁶ *Idem*, pag. 38 e ss

impatto generabili sul territorio. Questo modello, pertanto, si suddivide in tre sezioni sulla base delle tre diverse tipologie di impatto:

- *impatto economico*, espresso dal rapporto tra costi/benefici per la realtà locale in termini di reddito generato dall'evento e spese sostenute per l'organizzazione dell'evento; spese sostenute dai visitatori, ecc..
- *impatto ambientale*: misurabile attraverso il confronto fra i livelli medi di consumo, produzione e riciclaggio.
- *impatto sociale* inteso in termini di percezione dell'evento da parte della comunità ospitante.

L'attenzione di *Getz, Bowdin et. al.*¹⁵⁷, invece, si sposta dalle diverse tipologie di impatto generabile dagli eventi sulla realtà locale, ai tre momenti cruciali che caratterizzano il processo di valutazione:

- *pre-valutazione*: fase di verifica di fattibilità dell'evento, analisi delle risorse necessarie per l'organizzazione della manifestazione (stima dei costi e ricavi previsti).
- *Monitoraggio dei processi operativi* necessari all'implementazione e sviluppo dell'evento. Gli autori definiscono questa fase come “vitale” per il miglioramento della qualità dei servizi offerti, in quanto dà la possibilità di individuare in tempo reale eventuali feed-back negativi e approntando così importanti soluzioni correttive.
- *Valutazione post-evento*: che riguarda la determinazione di ciò che è stato realmente raggiunto in rapporto agli obiettivi prefissati. Questa è la tipologia di valutazione più diffusa.

Data l'ampiezza dei confini di ognuna delle tre fasi di valutazione, della tipologia di informazioni da reperire e dal numero dei processi da monitorare, è necessario secondo gli autori definire specifici “*Key performance*

¹⁵⁷ *Idem*, pag. 36

indicator” (Kpi) sui quali focalizzare l’attenzione (non forniscono però indicazioni specifiche su questi ultimi).

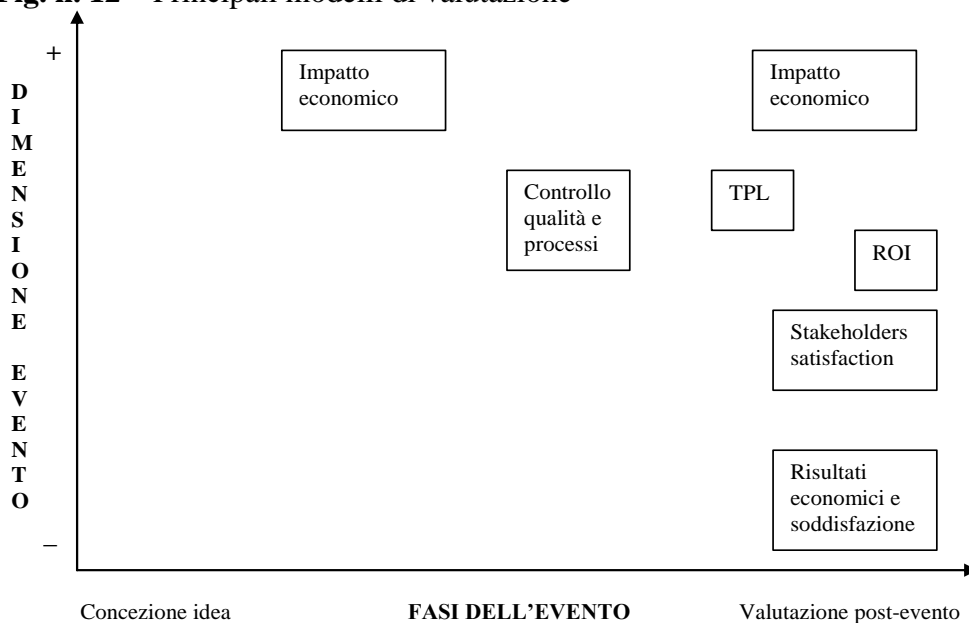
Anche altri autori si sono occupati dell’argomento, *Shone e Parry* (2004) ad esempio analizzando le diverse tecniche di valutazione degli eventi suggeriscono l’utilizzo in fase di pianificazione di una *work breakdown schedule*, senza però proporre un metodo vero e proprio. *Phillips et al.* (2008) hanno addirittura condotto un’indagine qualitativa al fine di individuare ed analizzare i modelli di valutazione utilizzati più frequentemente dalle organizzazioni. Hanno concluso la loro indagine proponendo una sorta di modello “a catena” suddiviso di 5 fasi, in cui dal livello 1 “definizione degli obiettivi e relativi strumenti di misurazione” si raggiunge il livello 5 “quantificazione del ROI” (*Return on investment*). Si tratta però di un modello che poco si adatta alla tipologia degli eventi sportivi, sembra esser più adeguato per i cosiddetti MICE (*Meeting, Incentives, Conferences, Events*).

Alla luce dell’analisi appena condotta, è evidente che esistono approcci teorici e prospettive d’analisi assai diverse, così come esistono tipologie e dimensioni degli eventi estremamente eterogenee (come si è avuto modo di analizzare in apertura del presente capitolo). Ne consegue dunque, come è facilmente comprensibile anche dalla matrice di seguito proposta, che si prospetta quasi del tutto impossibile pensare di poter individuare un unico modello applicativo che ben si adatti alle caratteristiche ed alle dimensioni dei diversi eventi, nonché alle esigenze di tutti gli *stakeholders* coinvolti. Esistono infatti eventi di piccole dimensioni che non avvertono la pressante esigenza di una valutazione *ex-ante*, così come esistono eventi di grandi dimensioni che abbisognano, oltre che di stime preventive, anche di valutazioni sistemiche e complesse poste in essere all’indomani dello svolgimento della manifestazione. E’ rinvenibile dunque un vuoto teorico-

applicativo importante rappresentato dall’ impossibilità di utilizzare “uno strumento sistemico di valutazione che sia in grado di adattarsi tanto alle esigenze della tipologia di evento, quanto e soprattutto alle esigenze di misurazione espresse dagli *stakeholders*”¹⁵⁸. Tale mancanza si supera mediante l’uso congiunto di strumenti diversi di valutazione, oppure, come suggerisce il Prof. Cherubini, attraverso la “personalizzazione del processo di valutazione in base alle caratteristiche ed alle dimensioni della manifestazione da valutare”¹⁵⁹.

Nel paragrafo che segue, in funzione degli obiettivi del presente lavoro di ricerca, verrà posta particolare attenzione su di un modello di valutazione post-evento: lo *Stakeholders Event Evaluation* – SEE.

Fig. n. 12 – Principali modelli di valutazione



Fonte: S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, “*Il valore degli eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 44

¹⁵⁸ *Idem*, pag. 44

¹⁵⁹ *Idem*, pag. 46

3.5.4 Il metodo SEE

Il metodo “*Stakeholders Event Evaluation*”- SEE prende le mosse dalla metodologia della cosiddetta “*balanced scorecard*”¹⁶⁰, il presupposto comune è infatti quello di creare un modello riassuntivo completo e sintetico al tempo stesso “in grado di tradurre la visione di un’impresa in un quadro coerente di indicatori finanziari e non”¹⁶¹. Il metodo SEE si colloca all’interno di quel filone di ricerca che considera l’evento globalmente come un sistema, mira dunque ad individuare dapprima tutte le parti interessate più o meno direttamente all’evento, per poi analizzare, secondo le diverse prospettive di indagine, gli obiettivi attesi ed i risultati raggiunti dalla manifestazione. Per meglio comprendere il metodo SEE, è possibile scomporlo ed analizzare singolarmente le diverse fasi:

- 1) *I Fase: individuazione degli “stakeholders driven”* e suddivisione di questi ultimi in una sorta di classificazione graduale di importanza. Come è stato ampiamente analizzato nell’ambito del paragrafo 3.4.1, gli *event stakeholders* sono numerosi ed estremamente diversi gli uni dagli altri, non tutti direttamente coinvolti dal processo di produzione dell’evento. E’ per questo motivo, dunque, che si rende necessario non solo individuare le parti più o meno direttamente interessate dall’evento stesso, ma anche classificarle in ordine di importanza.
- 2) *II Fase: individuazione*, per ciascuna delle parti interessate, *dei diversi fattori critici di successo*, ossia quegli “indicatori” sulla base

¹⁶⁰ La metodologia della *Balanced Scorecard* nasce nel 1992 con un articolo pubblicato sulla *Harvard Business Review* da *Robert Kaplan* e *David Norton* dal titolo: “*The Balanced Scorecard. The measure that drive performance*”. Le *Balanced Scorecard* rappresentano, quindi, una metodologia di controllo strategico utilizzata in una struttura multidimensionale per descrivere, attuare e gestire la strategia di tutta l’organizzazione allo scopo di tradurre missioni e strategie in una serie completa di misure della performance, che forniscono un modello di struttura per un sistema strategico di misurazione e gestione. Definizione tratta da: <http://www.teocollector.com/scorecard.htm>

¹⁶¹ S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, “*Il valore degli eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 45

dei quali gli *stakeholders* valutano il successo dell'evento esprimendo il loro giudizio.

- 3) *III Fase: individuazione delle diverse aree di impatto* all'interno delle quali ricadono i fattori critici di successo individuati. Queste aree possono avere, come più volte affermato, natura diversa: economica, socio-culturale, ambientale, olistica e delle prestazioni.
- 4) *IV Fase: raccolta delle informazioni*. Al fine di ottenere un quadro completo delle molteplici ed eterogenee esigenze ed esperienze spesso si ricorre ad un uso combinato di tecniche e metodi di indagine assai diversi, che vanno dall'osservazione diretta, ai *focus group*, dai questionari on-line alle interviste telefoniche. Si rimanda ad altre fonti per una analisi accurata delle diverse tecniche e dei numerosi metodi di indagine¹⁶².
- 5) *V Fase: Analisi dei risultati e conclusioni*. Dopo aver raccolti i dati (qualitativi e/o quantitativi), si rende necessario analizzarli al fine di ottenere informazioni utili ad individuare eventuali gap tra quanto previsto in fase previsionale in termini di micro, macro obiettivi, strategia di marketing territoriale e quanto realmente raggiunto.

Come è evidente dunque, portando a compimento l'intero processo di sviluppo di un *Stakeholders event evaluation* è possibile avere un quadro completo dell'insieme degli *event stakeholders*, delle diverse aree di impatto generato e delle numerose percezioni rispetto all'evento, al fine di intervenire proficuamente sul processo di organizzazione dell'evento, in una prospettiva futura. Nel capitolo successivo è disponibile un esempio concreto di SEE realizzato nell'ambito del progetto di ricerca condotto e presentato nei paragrafi successivi.

¹⁶² Per una analisi accurata delle tecniche e dei metodi di indagine vedi P. Kotler, *et. al.*, "Principi di Marketing", Isedi, Torino, 2005, p. 245 ss.

CAPITOLO IV

Marketing degli eventi sportivi

MARKETING:

*“processo sociale e manageriale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotto e valori...
È l' arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto”*

4.1 Gli eventi sportivi: potenti mezzi di comunicazione

Compresa l'importanza che lo sport ha acquisito nel corso del tempo all'interno dell'odierno tessuto socio - economico ed analizzato il rilievo che gli eventi hanno assunto negli ultimi decenni, risulta quasi d'obbligo porre l'attenzione sugli eventi sportivi in generale e sulla disciplina manageriale che li governa (*lo sport management*) in particolare.

Lo sport risulta essere il settore con il maggior peso nell'ambito degli eventi. "E' ben noto infatti che le Olimpiadi e i campionati mondiali di calcio sono, da tempo, i due eventi più importanti non solo per le presenze in loco ma anche, e forse soprattutto, per il seguito a distanza attraverso i vecchi e i nuovi media"¹⁶³. In questa frase il Prof. Cherubini ha sapientemente espresso quello che potrebbe esser definito il "valore aggiunto" degli eventi sportivi, una sorta di importanza duplice che connota questa particolare tipologia di evento a differenza di qualunque altra forma di manifestazione culturale e sociale: la capacità di attrarre il grande pubblico non solo in presenza, attraverso la partecipazione diretta, ma anche "a distanza" attraverso il proficuo lavoro di comunicazione e promozione svolto dai *mass media*. Questa è la peculiarità che caratterizza gli eventi sportivi e che li connota pienamente come *media-events* (per dirla con Goldblatt, vedi par. 3.3.2 capitolo III). In questa prospettiva dunque, nasce un binomio importante nel quale l'importanza economica e sociale della pratica sportiva da una parte e quella degli eventi dall'altra, unendosi, quasi si raddoppiano. Non a caso infatti gli eventi sportivi si classificano come quelli con i bilanci economici più elevati, grazie soprattutto agli ingenti apporti finanziari provenienti essenzialmente dagli sponsor internazionali ed all'impegno delle pubbliche

¹⁶³ S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, "Il valore degli eventi", Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 159

amministrazioni dei paesi ospitanti in termini principalmente di infrastrutture, trasporti, sicurezza, ecc. Solo per dare valore a quanto appena affermato si riportano alcuni dati numerici relativi a due importanti eventi tenutisi negli ultimi anni¹⁶⁴, sia nella prospettiva nazionale che in quella internazionale.

Olimpiadi invernali Torino 2006:

- 800 mila circa spettatori partecipanti,
- 3,2 miliardi di spettatori nel mondo,
- 2,1 miliardi di euro per la costruzione delle infrastrutture,
- 700 milioni di euro incassati per diritti televisivi,
- 3 miliardi di euro il valore complessivo della manifestazione.

Olimpiadi estive Pechino 2008:

- 150 milioni di turisti e visitatori,
- 7 milioni di biglietti venduti,
- 10.500 atleti intervenuti in 28 discipline diverse,
- 37 miliardi di dollari in impianti ed infrastrutture,
- 20.000 accrediti media.

I dati riportati se da una parte descrivono l'impegno economico assunto dal territorio ospitante l'evento, dall'altra tendono a sottolineare il ritorno economico, ma soprattutto di immagine, avuto da quest'ultimo a seguito dello svolgimento dell'evento stesso. Questo è essenzialmente il motivo secondo il quale in letteratura gli eventi vengono spesso definiti come veri e propri strumenti cognitivi¹⁶⁵ del marketing territoriale, ossia mezzi attraverso i quali veicolare l'immagine del territorio arrivando in alcuni casi addirittura a riscattarla dall'oblio. In questa prospettiva dunque è necessario guardare all'evento sportivo al tempo stesso come un'importante vetrina in cui è possibile esporre la propria offerta territoriale e come potente mezzo di

¹⁶⁴ *Ibidem*, pag. 164

¹⁶⁵ C. Golinelli, M. Simoni, "La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio", *Sinergie* n. 66, Gennaio – Aprile 2005, pag. 237-257

comunicazione. Sono molteplici infatti i vantaggi nell'uso dello sport come strumento di comunicazione per una azienda o per un territorio:¹⁶⁶

- accreditamento presso il pubblico in termini di offerta territoriale (visibilità, posizionamento, legittimazione),
- rafforzamento del legame con la comunità locale: famiglie, consumatori, ecc.,
- coerenza con i valori che esprime il proprio marchio, brand territoriale,
- controllabilità degli investimenti e dei loro effetti,
- opportunità di comunicazione innovativa, non convenzionale,
- opportunità di comunicazione integrata, interattiva e selettiva,
- occasioni di comunicazione credibile e autentica.

E' per questo motivo che in letteratura spesso l'attenzione è posta sull'importanza degli eventi sportivi come strumenti di comunicazione. In particolare il dott. Alessandro Prunesti¹⁶⁷, analizza la “triplice valenza comunicativa delle imprese sportive”¹⁶⁸ che, in questa prospettiva di indagine, può essere allargata anche agli eventi sportivi. In particolare, secondo questa impostazione d'analisi, l'evento sportivo (o l'azienda sportiva, secondo A. Prunesti) si palesa al tempo stesso come:

- *Comunicatore* di valori positivi: in quanto l'evento sportivo, sia a livello di pratica sportiva che di spettacolo fruito dal pubblico, diviene vero e proprio “dispensatore” di emozioni, immagini e valori positivi

¹⁶⁶ A. Prunesti, “*Comunicazione e marketing delle imprese sportive*”, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 32

¹⁶⁷ Alessandro Prunesti: laureato in Comunicazione, master in Economia e gestione dello sport, svolge attualmente ruoli di docenza presso la cattedra di “Marketing delle imprese sportive”, presso la Facoltà di Scienze della comunicazione dell'Università “La Sapienza” di Roma. E' consulente in strategie di marketing e comunicazione per importanti aziende e professionisti che operano nel mondo dello sport.

¹⁶⁸ A. Prunesti, “*Comunicazione e marketing delle imprese sportive*”, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 31

quali: rispetto, spirito di squadra, fratellanza, tolleranza, disciplina, ecc. In questo senso dunque l'evento sportivo si palesa come una "attività" in grado di appassionare, coinvolgere emozionare ed offrire benessere psico-fisico tanto a chi pratica sport tanto a chi assiste alle competizioni direttamente o mediante i media.

- *Mezzo di comunicazione.* La sua efficacia come strumento di comunicazione trova conferma nella scelta delle numerose aziende che decidono di veicolare la propria immagine e diffondere la conoscenza dei propri prodotti attraverso la pratica sportiva. E' per questo che spesso le aziende sportive entrano attivamente a far parte degli eventi sportivi in qualità di *official sponsor*.
- *Contenuto.* Non bisogna dimenticare che l'attività sportiva e gli eventi che attorno a quest'ultima orbitano divengono sempre più spesso oggetto privilegiato, ed in alcuni casi esclusivo, dell'offerta dei *media* e dei *new media*. Soprattutto per quanto riguarda i programmi sportivi gli eventi di questa tipologia rivestono un ruolo di grande importanza in ragione della popolarità presso un pubblico molto ampio. "Per gli inserzionisti pubblicitari i programmi sportivi consentono di raggiungere in maniera regolare un target di pubblico ben identificato e con un elevato potere d'acquisto, garantendo in questo modo il recupero degli investimenti effettuati."¹⁶⁹ La sostituzione con altri programmi che garantiscono comunque un'elevata *audience* non garantisce lo stesso ritorno economico e di immagine, in quanto si tratta di un pubblico molto meno omogeneo e dunque un target meno mirato.

¹⁶⁹ *Ibidem*, pag. 33

4.2 Criticità degli eventi sportivi

Come più volte sottolineato gli eventi sportivi rispetto ad altre tipologie di eventi socio-culturali, presentano delle peculiarità che li connotano particolarmente. Queste ultime si palesano al tempo stesso come elementi di successo ed attrattività e come delicati fattori che, se mal gestiti, possono facilmente divenire delle importanti criticità. Ci si riferisce in particolare a tutte quelle variabili difficilmente prevedibili e controllabili che rendono ancora più complessa la gestione dell'evento sportivo. Come afferma anche il Prof. Cherubini, “troppe le variabili casuali in giuoco, troppa l'emotività e la passione coinvolta, troppo il furore agonistico, troppi i rischi, anche ambientali, presenti, ma è proprio questa aleatorietà che sollecita uno sforzo metodico capace di sfruttare al massimo le opportunità e ridurre al minimo le minacce¹⁷⁰”. Negli eventi sportivi, infatti, oltre all'insieme degli aspetti tecnico-gestionali sui quali è importante riporre l'attenzione per poter “assicurare” la riuscita dell'evento (dalla comunicazione alla promozione, dal marketing alla sponsorizzazione), esistono alcuni importanti aspetti difficilmente controllabili e gestibili che rappresentano, a parere di chi scrive, i più importanti elementi di criticità degli eventi sportivi. Si tratta in particolar modo de:

- *l'imprevedibilità del risultato agonistico* che genera accadimenti non prevedibili in anticipo e dunque non perfettamente dominabili. Si tratta in particolare dei risultati sportivi delle singole partite (si pensi ad es. ai campionati mondiali di diverse discipline sportive) che possono solo essere pronosticati con un elevato tasso di incertezza. E'

¹⁷⁰ S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, “*Il valore degli eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 181-182

proprio questo elevato grado di incertezza a generare la difficoltà di gestione dei processi. Si pensi, solo per fare un esempio, ai risvolti avuti dai campionati mondiali di calcio tenutisi in Germania lo scorso 2006. Quest'ultima è stata letteralmente travolta, nel giro di pochi giorni, da un'ondata di tifosi italiani e francesi che hanno deciso di sostenere la propria squadra nazionale nella partita finale per aggiudicarsi il titolo di campione del mondo. Con ogni probabilità, se la finale si fosse disputata fra altre nazionali del mondo (geograficamente più lontane dall'area tedesca rispetto all'Italia e la Francia), la Germania non sarebbe stata "assediate" da migliaia di sportivi (italo-francesi) che hanno invaso le strade di Berlino quell'ormai famoso 9 luglio 2006. Dunque è dall'imprevedibile risultato agonistico che si generano risvolti assai diversi per il normale decorso dell'evento e per il territorio che lo ospita (in termini essenzialmente di domanda ed offerta turistico-sportiva e di impatto territoriale). Questo particolare evolversi del processo di produzione degli eventi sportivi, se da un parte genera *suspense*, dall'altra impedisce il regolare controllo e la dettagliata pianificazione dell'evento.

- *La "carica emotiva"* di cui solo gli eventi sportivi sono capaci e che purtroppo, troppo spesso, diviene la causa di spiacevoli fatti di cronaca che appannano e mettono a repentaglio l'immagine positiva delle manifestazioni sportive. Anche questo aspetto, al pari del risultato agonistico, è estremamente imprevedibile e può generare risvolti sportivi assai diversi. E' infatti proprio la carica emotiva che, caratterizza fortemente i grandi eventi sportivi, ha indurre decine di migliaia di tifosi (turisti sportivi in una prospettiva tecnica) ad affrontare distanze a volte anche assai elevate per poter seguire da

vicino la propria squadra del cuore. Le dimensioni numeriche di queste masse di sportivi, però, non sono mai note in anticipo, non sono quindi facilmente prevedibili né gestibili. E' dunque, ancora una volta, l'incertezza a dominare sulla necessità di pianificazione dell'evento sportivo.

- *La natura fortemente sistemica* dell'evento sportivo, che richiede una visione condivisa del progetto da attuare da parte di tutti gli *stakeholders* più o meno direttamente coinvolti nell'*event management*, in termini di obiettivi, strumenti, necessità ecc. Come si è avuto modo di constatare nell'ambito del capitolo precedente, la sistematicità è caratteristica connaturata di ogni tipologia di evento, lo è ancor di più negli eventi sportivi di grandi dimensioni in cui i ruoli da ricoprire all'interno del palcoscenico sportivo sono molteplici. La chiave vincente sta nel creare una solida collaborazione tra le parti in gioco in funzione della condivisione di obiettivi e strategie. E' infatti impossibile pensare di realizzare un evento di successo in mancanza di una solida base condivisa da tutti gli *event stakeholders*. La natura fortemente sistemica dell'evento sportivo, a differenza del risultato agonistico e della carica emotiva di cui sopra, è invece estremamente prevedibile in anticipo e controllabile lungo tutto il percorso di sviluppo dell'evento; diviene secondo molti autori, quasi una *conditio sine qua non* per dare avvio al processo di *event management* stesso. La natura sistemica degli eventi sportivi è, in questo ambito di ricerca, definita una criticità in quanto è estremamente difficile da controllare e gestire. Essa è direttamente proporzionale alle dimensioni dell'evento stesso ed al numero di *stakeholders* coinvolti; all'aumentare di questi ultimi cresce vertiginosamente la difficoltà di gestione e controllo della collaborazione tra le parti interessate. Se si

pensa, solo per fare un esempio, al numero di professionalità coinvolte a vario titolo nell'organizzazione dei mondiali di qualunque disciplina sportiva, si comprende facilmente la difficoltà di condivisione di obiettivi, idee, strumenti, strategie, ecc., in altre parole, la difficoltà di fare sistema.

Questa breve disamina non vuole avere la presunzione della completezza, queste, infatti, sono solo alcune delle criticità tipiche degli eventi sportivi, forse quelle più evidenti e ricorrenti. E' necessario, al fine di ottenere un evento sportivo di successo, riuscire a gestire questi aspetti trasformando, quelle che inizialmente possono sembrare delle criticità, in elementi di successo. Si pensi ad esempio alla carica emotiva che, come più volte è stato sottolineato, è una caratteristica tipica, e forse esclusiva, degli eventi sportivi. Quest'ultima se non gestita ed arginata là dove serve, potrebbe rappresentare una minaccia per la buona riuscita dell'evento in termini essenzialmente di sicurezza; ma se controllata in modo opportuno rappresenta il valore aggiunto degli eventi sportivi, l'aspetto centrale sul quale poggia l'intera articolazione dell'evento.

Concludendo, dunque, è possibile affermare che al fine di ottenere un evento sportivo di successo, diviene indispensabile individuare e conoscere a fondo tutte le potenziali criticità dell'evento affinché possano essere ben gestite e, dove possibile, convertite in elementi critici di successo.

4.3 Fattori critici di successo degli eventi sportivi

Per fattori critici di successo si deve intendere l'insieme di quegli elementi sui quali è necessario porre particolare attenzione al fine di ottenere un evento definibile appunto di successo. Prima di procedere con l'analisi dettagliata di questi ultimi si rende necessario stabilire però cosa si intenda con la definizione "evento di successo". Infatti, nel corso della presente trattazione, è stata più volte utilizzata questa definizione. E' possibile parlare di evento di successo? Quando ci si trova realmente di fronte ad evento definibile di successo? Secondo la tendenza più accreditata in letteratura, per evento sportivo di successo si deve intendere quell'evento "che assicura la massima soddisfazione degli *event stakeholders*, in modo proporzionato alla loro importanza"¹⁷¹. E' necessario dunque che l'evento riesca ad ottenere apprezzamento da tutte le parti interessate più o meno direttamente all'evento, migliorando così la propria immagine complessiva. Si tratta ovviamente di un'ardua aspirazione, a cui solo pochi eventi riescono realmente a giungere, in quanto è estremamente difficile riuscire a soddisfare pienamente e contemporaneamente le aspettative dei media, degli sponsor, degli spettatori, della comunità locale ecc.. Si tratta infatti di aspettative spesso anche molto diverse le une dalle altre:

- *per i media* è indispensabile raggiungere un elevato numero di lettori, spettatori o ascoltatori, al fine di ottenere congrui incassi pubblicitari.
- Secondo le aspettative degli *sponsor* invece è necessario che l'evento sia in grado di attirare il maggior numero di persone possibile che presentino un profilo idoneo con il target di riferimento dello sponsor. E' inoltre indispensabile che si crei un'immagine positiva dell'evento

¹⁷¹ *Idem*, pag. 180

dalla quale possa derivare un positivo accostamento tra quest'ultima e l'immagine dello sponsor aziendale.

- Secondo le aspettative dei *partecipanti* è necessario assistere a degli incontri sportivi emozionanti, coinvolgenti e con un elevato livello di professionalità, il tutto in un contesto sicuro, facilmente accessibile ed estremamente comodo.
- Nelle aspettative delle *realità economiche locali* un evento di successo deve garantire elevati ritorni economici diretti o indiretti, normalmente strettamente legati al numero ed alla tipologia di spettatori, atleti e tecnici.
- Per la *comunità locale* un evento di successo è un evento in grado di limitare al minimo le conseguenze negative dello svolgimento di quest'ultimo sul territorio, in termini di inquinamento acustico ed ambientale, sovraffollamento dei servizi pubblici, disturbo generale, ecc.
- Secondo le aspettative del *governo del territorio ospitante* (in termini essenzialmente di pubbliche amministrazioni locali) è importante che l'evento generi non solo flussi economici al momento dello svolgimento dell'evento, ma sia in grado di trasmettere un'immagine positiva del luogo al fine di generare nel tempo benefici economici e non. Un processo a lungo termine “vantaggioso anche per gli abitanti e le imprese locali non interessate direttamente all'evento stesso”¹⁷².

Si tratta, come è possibile evincere da questa breve analisi delle aspettative dei diversi *stakeholders* interessati all'organizzazione ed allo svolgimento di un evento sportivo, di aspettative estremamente eterogenee e di difficile raggiungimento soprattutto nel caso di quelle a lungo termine.

¹⁷² *Idibem*

Al fine di soddisfare pienamente le attese di tutti gli *event stakeholders* è necessario curare nei minimi particolari tutte le fasi di produzione dell'evento e riporre estrema attenzione a quelli che possono essere definiti fattori critici di successo. Secondo le più elementari nozioni di management aziendale, ogni singola organizzazione economica, sulla base di uno studio mirato a cogliere le aspettative della domanda alla quale quest'ultima si rivolge, individua degli elementi di particolare importanza nei propri processi di produzione che vengono elevati a fattori critici di successo. In via del tutto generale è possibile affermare che tra i fattori critici di successo più importanti nell'organizzazione degli eventi sportivi non possono non comparire¹⁷³:

- *il project management*: inteso come la capacità di pianificare, organizzare e controllare l'andamento prima, durante e dopo l'evento, così da assicurare l'indispensabile coordinamento di un sistema complesso qual è l'evento sportivo.
- *La direzione tecnica*: che deve essere in grado di assicurare la presenza di importanti personalità sportive, l'uso di un impianto ben attrezzato e confortevole, la scelta di una data ed una *location* idonee allo svolgimento dell'evento.
- *Il marketing* attraverso il quale è necessario assicurarsi importanti partner economici e mediatici in grado di contribuire non solo economicamente all'organizzazione dell'evento.
- *La comunicazione* prima durante e dopo l'evento che, unitamente alla *promozione*, rappresentano gli strumenti indispensabili per attirare l'attenzione del pubblico e dei media sull'evento.
- *Il sistema informatico ed il centro media* necessari per assicurare la gestione logistica complessiva: dalla visualizzazione dell'evento sui

¹⁷³ *Idem*, pag. 181

grandi schermi, agli aspetti cronometrici, dalla numerosità delle postazioni di comunicazione in diretta tv ai centri di conferenza stampa.

- *Strutture di accoglienza* quali alberghi, punti ristoro, agenzie di servizi *incoming*, ecc, che devono necessariamente essere proporzionate ai flussi sportivi previsti.
- *Sicurezza normale ed eccezionale* rivolta non soltanto ad atleti, dirigenti sportivi e media, ma anche ai partecipanti ed alla comunità locale, soprattutto nel caso di eventi di grandi dimensioni, in grado di generare ingenti flussi turistici.

Si tratta dunque di aspetti spesso anche di facile gestione che però, troppo spesso, vengono sottovalutati mettendo a rischio l'immagine complessiva dell'intero evento. Sono elementi che non devono essere trascurati e che vanno gestiti in maniera coordinata con l'intero processo di *event management*. E' bene infatti sottolineare che la base fondante sulla quale poggia l'intero impianto organizzativo e sulla quale si sviluppano i fattori critici di successo di cui sopra, rimane il coordinamento sistematico delle numerose attività: ogni fase di ogni singolo processo deve essere condivisa e coordinata con le altre.

4.4 La nascita dello *Sport Management*

Con il termine *Sport Management* si intende identificare quella disciplina che applica logiche economico-manageriali tipiche delle attività di business alla gestione delle attività sportive. Si tratta in particolare di quella filosofia manageriale che ha ormai permeato a fondo il mondo sportivo e che è stata una delle cause dell'evoluzione della pratica sportiva *tout court*, del passaggio dallo *sport-ludus* allo *sport-business* di cui si è ampiamente parlato nel corso del I capitolo.

Questa moderna disciplina, nasce in un periodo specifico della storia dello sport ed in particolare nel momento in cui all'interno del mondo sportivo si comprende la necessità di abbandonare le logiche del “mecenatismo”, con cui fino a quel momento erano state gestite le attività sportive, per aprirsi a logiche economico-manageriali tipiche di ogni attività di *business*. E' un momento rilevante nell'evoluzione della pratica sportiva, un momento in cui le più grandi aziende nazionali comprendono l'importanza dello sport come strumento di comunicazione e promozione, è un momento in cui i mass media cominciano ad occuparsi in maniera sempre più evidente delle imprese degli sportivi che rappresentano un importante generatore di *audience*, è un momento in cui le quotazioni delle aziende sportive (soprattutto quelle degli sport più seguiti) crescono a dismisura. Compresa dunque le dimensioni del giro d'affari che si celava dietro quella che fino a quel momento era stata una semplice attività tipica del tempo libero, le aziende sportive hanno abbandonato le modalità con le quali avevano governato la pratica sportiva, per abbracciare teorie e numeri tipici di quello che oggi è stato definito *sport management*. Dunque, con questo passaggio, si è definitivamente detto addio a logiche di governo basate sulla passione per lo sport, sull'intuito, su dinamiche emotivo-affettive e sul buon senso, per concentrare l'attenzione

invece sullo studio della domanda, dei bisogni di quest'ultima e sull'offerta di un "prodotto" sportivo confacente il più possibile alle necessità espresse da una pluralità di pubblici diversi (partecipanti sportivi, spettatori mediatizzati, mass media, sponsor, ecc), sempre più numerosi e pronti ad elargire elevati *cachè* agonistici. Comincia dunque a farsi largo la figura dello *sport manager*. Lo sport management deve molto alle teorie di marketing, da quest'ultimo, infatti, prende in prestito le basi concettuali, le teorie manageriali nonché la filosofia di base, per applicare il tutto alla gestione di un mercato, divenuto ormai un complesso sistema difficile da gestire, qual è il mercato sportivo odierno.

Nei paragrafi che seguono si proporranno solo gli aspetti più importanti e caratterizzanti del marketing sportivo, si offrirà al lettore (già avvezzo alle teorie economiche del marketing aziendale) solo quegli aspetti che, nell'ottica di chi scrive, sembrano essere peculiarità della disciplina di marketing applicata ad un sistema estremamente complesso qual è quello sportivo. Non verrà dunque offerta una trattazione dettagliata delle teorie di marketing, né un'analisi minuziosa del processo di marketing aziendale, ma ci si servirà soltanto delle definizioni di base disponibili in letteratura, necessarie per restituire al lettore una visione d'insieme del marketing sportivo, che sia il più possibile completa e sintetica al tempo stesso.

4.4.1 Il marketing dello sport

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

tradizionali”¹⁷⁴. Senza soffermarsi dettagliatamente sull’analisi della letteratura in materia, (rimandando per questo a fonti più autorevoli), si rende necessario stabilire brevemente cosa si intenda specificatamente con il termine marketing. Esistono in letteratura una molteplicità di definizioni, in questa sede se ne proporrà una che sembra essere, a parere di chi scrive, quella più completa. Con il termine marketing si deve intendere: “un insieme di attività programmate, organizzate, controllate, che partono dall’analisi del mercato (sia della domanda che della concorrenza) e si svolgono in forma integrata (a livello tanto intrafunzionale che interfunzionale), al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali di medio-lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente”¹⁷⁵. Dunque, al di là delle peculiarità che il marketing sportivo presenta (inevitabilmente legate alle tipicità del “prodotto” sportivo), è importante sottolineare che dal marketing tradizionale, quello sportivo ne “prende in prestito” i pilastri fondamentali, ed in particolare:

- l’analisi del mercato, inteso come l’insieme della domanda e dell’offerta /concorrenza (marketing analitico)
- la focalizzazione su di uno specifico target di riferimento (targetizzazione)
- l’utilizzo di una combinazione di strategie e strumenti specifici (marketing strategico)
- l’orientamento al cliente attraverso l’offerta di servizi mirati (marketing operativo e marketing mix)
- coordinamento ed integrazione delle attività svolte all’interno di processi sistemici

¹⁷⁴ A. Prunesti, “*Comunicazione e marketing delle imprese sportive*”, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 13

¹⁷⁵ S. Cherubini, “*Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*”, Franco Angeli, Milano, 2001, pag. 29

Per comprendere però a fondo la complessità del marketing sportivo è necessario partire dal concetto di “prodotto” sportivo, la cui definizione è stata oggetto della trattazione del II capitolo. Come più volte è stato sottolineato, non è possibile definire l’offerta sportiva né un prodotto né un servizio *tout court*, in quanto presenta caratteristiche e dell’uno e dell’altro. Non è dunque possibile sostenere che il marketing sportivo rientri nella classificazione né del marketing dei beni, né del marketing dei servizi. Questa è infatti la classificazione prima che viene offerta in letteratura nell’analisi del marketing aziendale. Non si può parlare di marketing dei beni in quanto lo sport non offre un prodotto materialmente inteso, né si può parlare di marketing dei servizi in quanto lo sport non è definibile come un servizio puramente inteso. Nonostante questo, però, è stato evidenziato che sono molti gli elementi in comune tra l’offerta sportiva e quella dei servizi in generale, con delle peculiarità che però sono tipiche solo e soltanto del “prodotto” sportivo. In virtù di questo, della complessità del sistema economico dal quale il “prodotto” sportivo si origina e dall’elevato numero di *stakeholders* coinvolti, è possibile affermare che il marketing sportivo non è costituito da una sola “anima” univocamente individuabile, ma da una serie di specifiche “sotto-categorie” riconducibili direttamente alle caratteristiche del “prodotto” sportivo. Così come afferma il Prof. S. Cherubini, parlando di marketing sportivo non si può non prendere in considerazione in particolare anche¹⁷⁶:

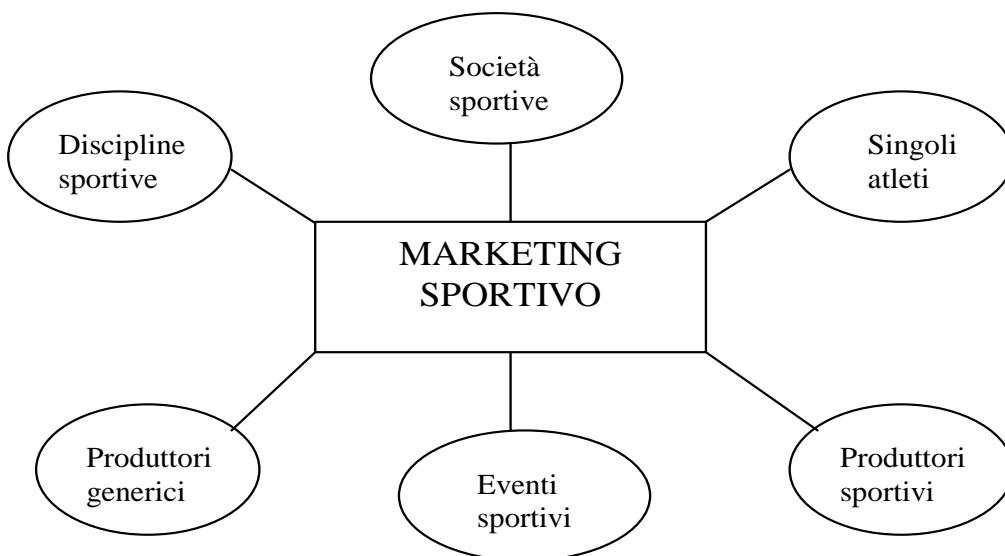
- il marketing degli eventi sportivi,
- il marketing delle federazioni per lo sviluppo delle singole discipline,
- il marketing delle leghe per la crescita ed il benessere delle società aderenti,
- il marketing delle società sportive,

¹⁷⁶ *Idem*, pag. 21

- il marketing dei singoli atleti,
- il marketing delle attrezzature e dell'abbigliamento sportivo,
- il marketing dei prodotti e dei servizi connessi all'attività sportiva,
- il marketing delle aziende sponsorizzatrici.

E' evidente dunque che, il metamarketing¹⁷⁷ sportivo possiede una pluralità di "anime", quanti sono gli ambiti di riferimento dell'attività sportiva. Questa è una prima particolarità del marketing sportivo che lo differenzia rispetto alle tradizionali forme di marketing aziendale e che ne contribuisce ad aumentare la complessità di gestione.

Fig. n. 13 – Principali tipologie di marketing sportivo



Fonte: S. Cherubini, *“Il marketing sportivo”*, Franco Angeli, Milano, 2001, pag. 22

¹⁷⁷ Metamarketing: così viene definito dagli studiosi americani il marketing applicato a realtà diverse da quella aziendale. Meta-marketing proviene dall'unione tra il termine marketing ed il suffisso greco “meta”, che significa oltre.

Se molteplici sono le “facce” del marketing sportivo, numerosi ed eterogenei sono anche i beneficiari di una corretta applicazione delle teorie di marketing alle attività sportive. Non è corretto infatti pensare che il marketing sportivo vada esclusivamente a beneficio di atleti o società sportive direttamente coinvolte da questo complesso sistema. Si pensi solo per fare un esempio, all’aumento della pratica sportiva che si potrebbe generare a seguito di campagne di incentivazione alla disciplina sportiva che porterebbe a sua volta ad un miglioramento generale delle condizioni di salute della popolazione (specie nelle fasce di età più deboli) ed una conseguente diminuzione dei costi della sanità pubblica. Tra i potenziali beneficiari del marketing sportivo è possibile individuare oltre che praticanti (intesi come sportivi a livello agonistico e dilettantistico) e società sportive, anche partecipanti, spettatori mediatizzati, sponsor (ufficiali, tecnici e commerciali), media, produttori di beni e servizi, stato e comunità locali, nonché l’intero indotto economico generato dagli eventi sportivi. Ognuna di queste categorie ottiene dal marketing sportivo benefici di natura diversa. Tra i più importanti è necessario porre in evidenza¹⁷⁸:

- aumento dei praticanti
- aumento dell’intensità di pratica sportiva
- aumento degli spettatori presenti
- aumento degli spettatori a distanza
- aumento dei servizi vendibili agli appassionati
- aumento della domanda di abbigliamento, attrezzature, oggettistica, a livello sia nazionale che internazionale
- aumento dell’*audience* dei programmi radio-tv
- aumento della lettura di pubblicazioni sportive

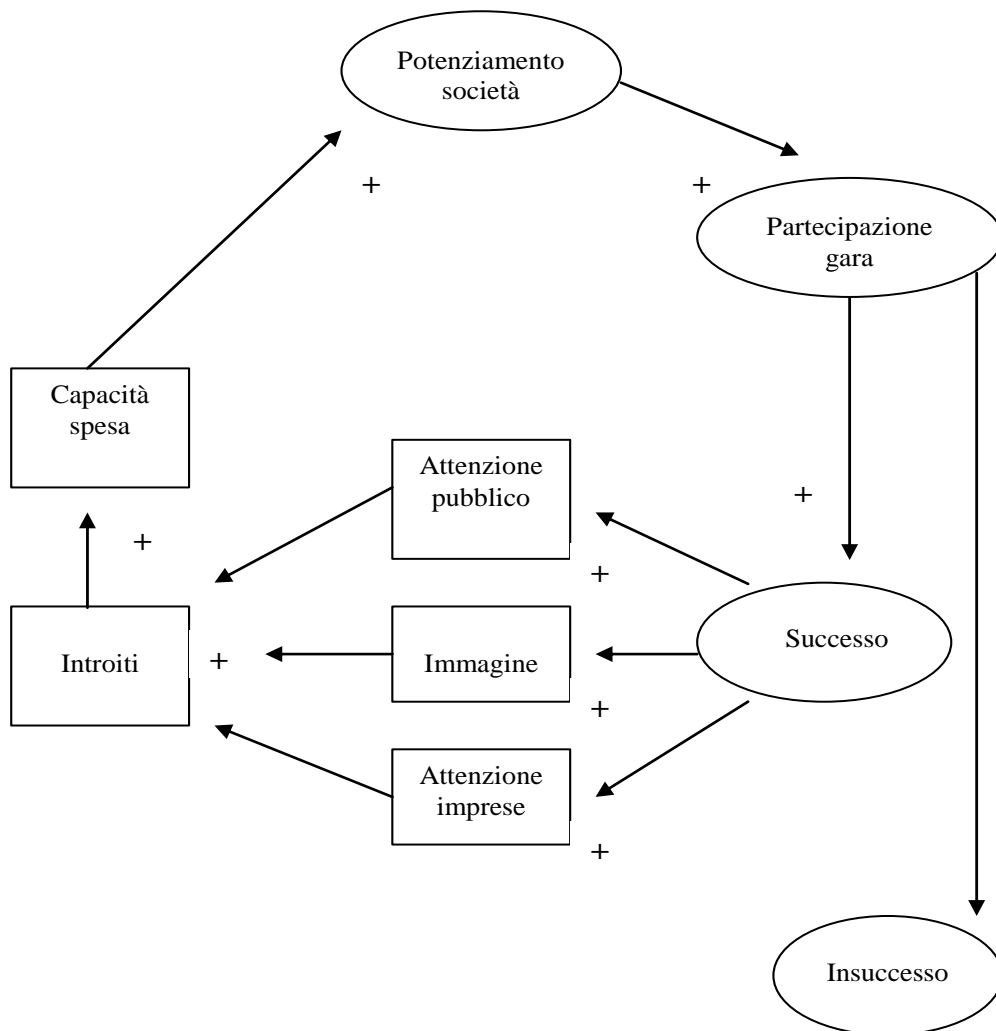
¹⁷⁸ S. Cherubini, “Il marketing sportivo. *Analisi, strategie, strumenti*”, Franco Angeli, Milano, 2001, pag. 24

- aumento dei ricavi
- miglioramento delle prestazioni agonistiche
- aumento della sicurezza e della comodità
- aumento e miglioramento dei servizi accessori
- aumento della remunerazione degli atleti
- miglioramento dell'immagine
- diminuzione dei costi unitari
- aumento dei clienti aziendali
- aumento dell'efficacia comunicativa
- miglioramento della salute pubblica
- aumento degli introiti per scommesse e lotterie
- aumento degli introiti fiscali
- aumento delle spese per viaggi, soggiorni ed acquisti turistici
- miglioramento nella conoscenza dei popoli

Dalla rapida riflessione condotta sulla numerosità ed eterogeneità dei possibili benefici indotti da una corretta applicazione del marketing sportivo, è possibile comprendere quanto e come “il marketing ..., possa contribuire... allo sviluppo di un vero e proprio circolo virtuoso, in cui il miglioramento su un fronte genera un effetto moltiplicatore su tutti gli altri fronti con notevoli benefici per tutti, secondo la classica formula del gioco a somma maggiore di zero”¹⁷⁹ (vedi fig. n. 14).

¹⁷⁹ *Idem*, pag. 25

Fig. n. 14 – Circolo virtuoso del marketing sportivo



Fonte: S. Cherubini, “Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti”, Franco Angeli, Milano, 2001, pag. 24

4.4.2 Le differenze fra il marketing sportivo ed il marketing tradizionale

A seguito della breve analisi condotta sulle caratteristiche del marketing sportivo, risulta pertinente una rapida riflessione sulle differenze fra quest’ultimo ed il marketing tradizionale. E’ bene far notare che le differenze fra le due tipologie di marketing derivano unicamente dalla natura del

“prodotto” sportivo, dalle peculiarità che quest’ultimo presenta e dalla complessità del mercato all’interno del quale questo “prodotto” viene offerto, domandato e scambiato. E’ possibile, in ogni caso, sintetizzare le differenze più importanti fra il marketing sportivo ed il marketing tradizionale in pochi punti di seguito proposti.

- Il marketing sportivo, a differenza del marketing tradizionale, può essere definito come un *marketing dalle molteplici facce*. Come è stato ampiamente evidenziato nel paragrafo precedente, quello applicato allo sport è un marketing estremamente complesso che, se ben applicato, inevitabilmente sconfinava in settori economici molto diversi per natura e “prodotto” offerto. Questi ultimi presentano caratteristiche, dinamiche e peculiarità che non possono essere trascurate dal marketing sportivo.
- All’interno del mercato sportivo *le imprese competono e cooperano simultaneamente*. Infatti, a differenza delle altre tipologie di mercato, in cui esiste una netta linea di confine fra quelle realtà economiche identificabili come concorrenti e quelle classificabili come potenziali partner economici; in quello sportivo le imprese concorrenti e quelle partner si eguagliano. “Si pensi, per esempio, alle squadre di calcio che competono duramente nel Campionato di Serie A, e allo stesso tempo collaborano insieme, attraverso la Lega Calcio, nella definizione delle regole relative ai diritti televisivi”¹⁸⁰.
- *Lo sport è assolutamente intangibile ed il suo consumo è soggettivo*. L’intangibilità è caratteristica comune a tutte le tipologie di servizi, così come la soggettività nel processo di fruizione di questi ultimi. Nello sport, però, intervengono una serie di elementi che complicano

¹⁸⁰ A. Prunesti, “*Comunicazione e marketing delle imprese sportive*”, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 43

notevolmente questo processo, dalla carica emotiva di cui solo lo sport è capace, all'imprevedibilità del risultato agonistico, di cui si è ampiamente parlato in apertura del presente capitolo. Dunque all'intangibilità ed alla soggettività proprie di ogni tipologia di servizio e del marketing dei servizi si aggiungono aspetti rilevanti quali la forte carica emotiva e l'imprevedibilità del risultato agonistico che non possono e non devono essere trascurati dal marketing sportivo.

- Nello sport, *il prezzo pagato dal singolo consumatore per praticare o assistere ad eventi sportivi è estremamente contenuto se paragonato ai costi di gestione* (es. costi totali per la creazione di strutture idonee, o per organizzare ed accogliere eventi, ecc.). “Per questo motivo, specie negli sport più blasonati, i profitti indiretti generati dalle competizioni sportive (come introiti da sponsorizzazione, diritti TV) sono molto più elevati rispetto ai profitti diretti (come le entrate derivate dalla vendita dei biglietti per assistere all'evento)”¹⁸¹.

¹⁸¹ *Ibidem*

PARTE TERZA

Case history

Analisi dell'impatto generato dal Fivb Men's
Volleyball World Championship – Italy 2010

CAPITOLO V

Fivb Men's Volleyball World Championship

Italy 2010

Campionati mondiali di Pallavolo 2010:

*"Cinque continenti coinvolti, 78 partite,
24 Nazionali e 10 città italiane: si partirà da
Milano il 24 settembre e si chiuderà con la
finalissima di Roma il 10 ottobre 2010 passando
per Ancona, Catania, Firenze, Modena, Reggio
Calabria, Torino, Trieste e Verona..."*

Carlo Salvatori – Presidente Comitato Organizzatore

5.1 La Lega Pallavolo Italiana - Serie A

La Lega Pallavolo Italiana Serie A, nasce ufficialmente il 7 giugno del 1987 ed assume da subito la forma giuridica del “Consorzio” con attività esterna, che unisce e rappresenta le società sportive partecipanti ai campionati di Serie A1 e A2 maschile di pallavolo. Si tratta in particolare di un Consorzio costituito da 30 società sportive, 14 di serie A1 e 16 di serie A2. Il Consorzio con sede a Bologna, ha una durata prevista sino al 31 luglio 2020, non ha fini di lucro e tra i suoi obiettivi precipui prevede:

- la cura degli interessi comuni agli associati con particolare riferimento alle attività tutte previste dello Statuto della Federazione Italiana Pallavolo;
- la promozione e la realizzazione di tutto quanto necessario al consolidamento dell'immagine della Pallavolo maschile di vertice in Italia nei rapporti con gli organi di informazione, con l'industria e con le componenti qualificate dell'intero movimento pallavolistico nazionale ed internazionale;
- la stipula di accordi economici, nell'interesse ed in favore delle associate o di alcune di esse;
- la realizzazione e la gestione di accordi e servizi nell'interesse delle società associate ed in particolare quelli relativi all'organizzazione comune dell'attività sportiva istituzionale delle associate;
- la gestione dei fatti tecnici ed organizzativi di interesse comune e la fornitura dei relativi servizi;
- l'organizzazione di eventi pallavolistici di vertice con la partecipazione delle proprie associate;

- la rappresentanza degli associati nella negoziazione e gestione dei diritti collettivi di immagine a carattere sia radiotelevisivo che promopubblicitario, nella tutela dei marchi collettivi ed in generale nella tutela di ogni altro interesse collettivo o comune di natura patrimoniale;
- quant'altro affidato al Consorzio sia dall'Assemblea che da gruppi di consorziati associati che ne abbiano fatta richiesta¹⁸².

La strada percorsa da questo importante organo sportivo italiano, in poco più di 20 di storia, è stata davvero importante: dai primi contratti di sponsorizzazione all'attuale assetto al fianco di un brand prestigioso come TIM, dalla ricerca affannosa dei primi spazi televisivi fino alla consolidata offerta mediatica odierna, sia nazionale che internazionale.

La sua nascita è stata dettata inizialmente anche dal bisogno comune di unire le forze per far sopravvivere uno sport che, come molte altre discipline, rischiava di essere schiacciato dalla predominanza dell'unico ed intramontabile interesse sportivo italiano: il calcio.

La situazione attuale è invece molto diversa: pur non avendo ovviamente un bacino di utenti ed interessati paragonabile a quello calcistico, la pallavolo è diventata uno sport florido ed in piena espansione che conta, secondo le ultime stime, circa 7.600.000 appassionati¹⁸³. Forse perché la pallavolo si presenta oggi come uno sport con uno spiccato senso civico e rispetto reciproco, tecnicamente anche difficile, poco immediato, che non ha mai puntato sulla violenza né nel sul contatto fisico per accrescere il proprio

¹⁸² Statuto Lega Pallavolo Serie A, disponibile in rete:
<http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=5068>

¹⁸³ Giorgio Barbareschi, *"Le sponsorizzazioni sportive. Il mondo della pallavolo italiana"* Università degli studi di Genova - Tesi di Laurea. Disponibile in rete:
<http://www.legavolley.it/upload/19058-Tesi%20Barbareschi.pdf>

pubblico, ma, nel tempo, ha sviluppato una “valenza sociologica”, per certi aspetti, anche superiore a quella di altre discipline sportive, che obbliga i giocatori in campo a reprimere parte del proprio individualismo per mettersi al servizio della squadra”¹⁸⁴.

¹⁸⁴ *Idem*, pag. 47

5.2 I Campionati mondiali di Pallavolo – Le ultime edizioni

Quella che si è da poco conclusa con la finale disputata lo scorso 10 ottobre a Roma è stata la diciassettesima edizione dei Campionati Mondiali di Pallavolo maschile. La storia di questi campionati mondiali ha avuto inizio nel lontano 1949 ed è stata nel tempo caratterizzata da tre importanti fasi evolutive.

- 1949 – 1970: *Domina l'Europa*

La prima fase, che va dal 1949 al 1970, è stata caratterizzata dalla dominazione incontraddistinta dell'Europa dell'est: su sette campionati disputati la Russia si è aggiudicata ben 4 vittorie (1949, 1952, 1960 e 1962), la Cecoslovacchia 2 (1956 e 1966), seguita dalla Germania dell'est che ha vinto un solo mondiale, quello del 1970. La prima edizione dei campionati mondiali di pallavolo maschile, quella del 1949, ha visto scendere in campo solo 10 nazionali, tutte europee. Il primo tocco di internazionalismo arriva nella seconda edizione quando, tra le 11 nazionali a disputarsi il titolo mondiale, scendono in campo anche l'India ed il Libano. E' solo con l'edizione del 1956 che si vede aumentare il numero delle nazionali in gioco, si passa infatti da 11 dell'edizione del '52 a 24 del 1956. Questa terza edizione si disputa a Parigi ed è caratterizzata dal debutto delle squadre americane di Usa, Brasile e Cuba. La quarta edizione, quella del 1960, alla quale purtroppo l'Italia deve rinunciare a causa di una grave crisi finanziaria ed organizzativa della Federazione, vede per la prima volta spostarsi il baricentro dell'interesse mondiale dall'antico continente verso l'America del sud. Questa edizione fu infatti la prima a svolgersi lontano dal territorio europeo per disputarsi in Brasile. Infine, con l'edizione del 1962 anche il Giappone entra nella rosa delle nazionali che si competono il titolo mondiale, stupendo con la conquista del quinto posto. In questa quinta edizione gli

asiatici introducono anche delle importanti innovazioni tecniche: i tre tocchi, un colpo in schiacciata particolare e la “veloce”. Sarà però solo con l’edizione del 1970 che i giapponesi riusciranno a salire sul podio conquistando il terzo posto dopo Germania dell’est e Bulgaria.

- *1974 – 1986: La nuova pallavolo*

In questa seconda fase evolutiva, la pallavolo, vede affermarsi ormai come pratica sportiva a livello mondiale, infatti non soltanto i campionati vengono disputati sempre più frequentemente al di fuori della culla nascente (Europa), ma per la prima volta i posti sul podio vengono conquistati da squadre non europee. E’ il caso, ad esempio, della nazionale statunitense che si aggiudica il titolo mondiale nell’edizione del 1986. La dittatura dell’Europa dell’est comincia finalmente a vacillare. L’edizione del 1974 viene disputata in Messico e vede la vittoria della Polonia, mentre nell’edizione successiva (1978), svoltasi in Italia, per la prima volta la nazionale azzurra abbandona l’oblio degli ultimi posti in classifica per assaporare, con grande merito, tutto il gusto di un secondo posto. Anche l’edizione del 1982 si svolge lontano dall’Europa, per essere disputata ancora un volta in America Latina (Argentina), ed ancora un volta è l’URSS ad avere la meglio battendo in finale il Brasile. La nazionale verde oro per la prima volta conquista la medaglia d’argento. Questa seconda fase nella storia dei campionati mondiali di pallavolo è caratterizzata anche dall’esordio di numerosi fuori classe che segneranno le sorti della pallavolo nelle edizioni successive.

- *1990 – 2008: I nuovi imperatori*

La terza ed ultima fase nella storia dei campionati mondiali di pallavolo è caratterizzata dalla “dittatura” italiana, infatti, per tre edizioni consecutive (1990, 1994, 1998) la nazionale azzurra riesce ad aggiudicarsi il titolo di campione mondiale, sino all’edizione del ’98 in cui l’Italia, guidata dal brasiliano Beбето, entra a pieno diritto nella storia della pallavolo mondiale

per essere stata la prima ed unica squadra ad essere premiata come la “Squadra del Secolo”. Nelle ultime due edizioni, all’egemonia italiana si sostituisce quella brasiliana che vede aggiudicarsi il titolo di campione mondiale nel 2002 e nel 2006, battendo con grande sorpresa i vecchi maestri russi e polacchi; l’Italia riesce invece ad aggiudicarsi solo il quinto posto. La professionalità e la serietà della nazionale brasiliana premiano ancora una volta i ragazzi in campo che riescono ad aggiudicarsi il primo posto anche nell’ultima edizione del campionato mondiale, dopo un duro confronto contro la nazionale cubana.

5.2.1 Edizione 2010: il “Mondiale itinerante”

"Cinque continenti coinvolti, 78 partite, 24 Nazionali e 10 città italiane: si partirà da Milano il 24 settembre e si chiuderà con la finalissima di Roma il 10 ottobre 2010 passando per Ancona, Catania, Firenze, Modena, Reggio Calabria, Torino, Trieste e Verona. Sarà una manifestazione radicata su tutto il Paese. La pallavolo è uno sport di valori ed il mondiale è un evento che serve al sistema Italia. L'obiettivo è rafforzare il movimento pallavolistico in Italia e nel mondo. Puntiamo a collocare l'Italia come luogo d'eccellenza per l'organizzazione di grandi eventi sportivi..."¹⁸⁵. Nelle parole di Carlo Salvatori, Presidente del Comitato Organizzatore del Fivb Men's Volleyball World Championship - Italy 2010, si coglie immediatamente la caratteristica primaria di questa ultima edizione del campionato mondiale di pallavolo. L’edizione del 2010, potrebbe quasi esser definita come il “Mondiale itinerante”. Si è trattato infatti di una manifestazione sportiva che, dopo oltre trent’anni, è stata di nuovo ospitata in Italia e che, per la prima volta nella storia della pallavolo mondiale, si è svolta in ben 10 città diverse. E’ lecito

¹⁸⁵ Carlo Salvatori, Presidente Comitato Organizzatore del Fivb Men's Volleyball World Championship - Italy 2010, intervista rilasciata il 11 giugno 2009.

chiedersi la motivazione alla base di una scelta così particolare ed estremamente complessa. Non avendo avuto però la possibilità di rivolgere il quesito direttamente a nessuno dei membri facenti parte del Comitato Organizzatore è possibile cogliere la risposta all'interno delle diverse dichiarazioni rilasciate: "...è un evento che serve al sistema Italia..."¹⁸⁶, "l'obiettivo è quello di costruire un Mondiale che tenga alto il nome del nostro Paese"¹⁸⁷, "poter giocare su dieci sedi è una ricchezza in più. Una ricchezza che offre l'Italia che può offrire arte, cultura, paesaggi, cucina, sport... Ovvio che l'impegno per noi è più gravoso ma così possiamo davvero coinvolgere tutto il Sistema Italia"¹⁸⁸. Dalle dichiarazioni rilasciate in occasione della presentazione di questo grande evento sportivo, si evince chiaramente che, la scelta di proporre un "mondiale itinerante", ha tutte le caratteristiche di una vera e propria strategia di marketing territoriale, nella quale l'obiettivo non è soltanto quello di offrire uno "spettacolo unico" a quanti seguiranno i campioni in gara, ma è anche quello di voler mettere a disposizione del sistema economico italiano tutto, dal nord al sud, la possibilità di comunicare e promuovere l'immagine del nostro Paese, un Paese che non è fatto solo di grandi città, ma che si poggia su una serie di altre realtà che, seppur piccole di dimensioni, offrono ricchezze di grande valore artistico e culturale. La scelta di una manifestazione sportiva "itinerante" si presenta dunque come il risultato di un'unione di interessi che alla volontà di offrire un evento sportivo degno di nota unisce la volontà di promozione di un'immagine nuova del territorio nazionale che supera i confini dei tradizionali stereotipi italiani.

¹⁸⁶ *Ibidem*

¹⁸⁷ Carlo Magri, Presidente Federazione Italiana Pallavolo, intervista rilasciata il 11 giugno 2009.

¹⁸⁸ Francesco Girelli, Direttore Generale del Comitato Organizzatore del Fivb Men's Volleyball World Championship - Italy 2010, intervista rilasciata il 11 giugno 2009.

5.3 Valutare l’impatto generato dal Fivb Men’s Volleyball World Championship – Italy 2010

Dopo aver analizzato brevemente la storia della Lega Pallavolo Italiana e le ultime edizioni dei campionati mondiali di volley, non rimane che esaminare nel dettaglio la ricerca condotta che, si ricorda, è volta a cogliere ed analizzare l’impatto socio-economico generato dal Fivb Men’s Volleyball World Championship – Italy 2010 sul territorio ospitante. Di seguito si riportano brevemente gli obiettivi, il metodo e la tecnica di ricerca utilizzata, nonché gli strumenti, i campioni di riferimento ed i risultati ottenuti.

5.3.1 Il piano di ricerca

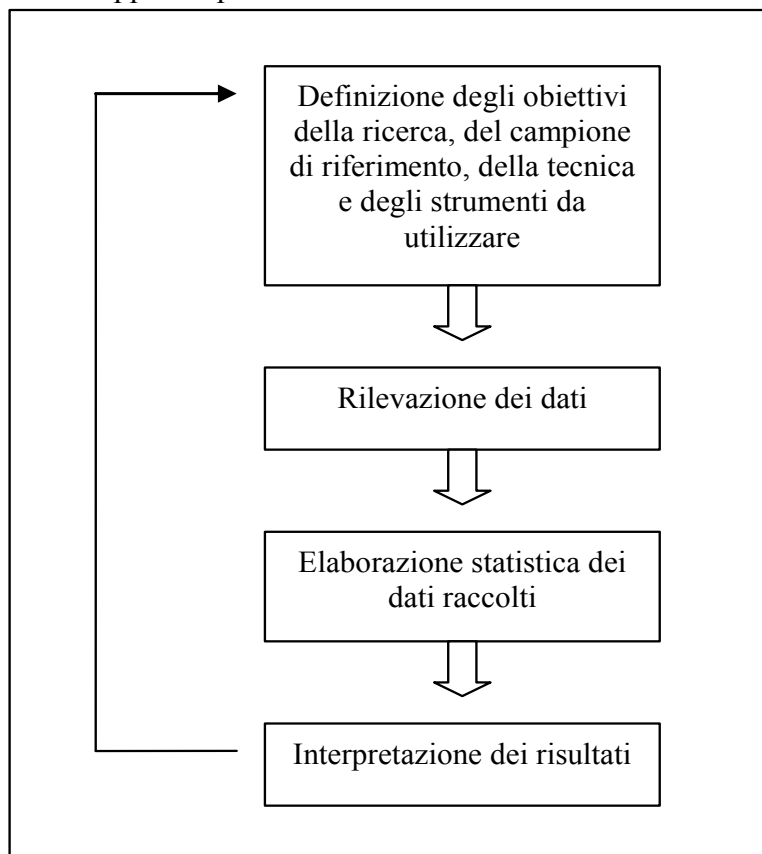
L’indagine condotta nel presente progetto appartiene alla categoria delle *rilevazioni statistiche trasversali occasionali*, in quanto è volta a rilevare delle specifiche informazioni riguardo determinate categorie di riferimento (*stakeholders*) nel corso di un preciso arco temporale; non mira dunque a definire possibili andamenti temporali dello stesso fenomeno. La ricerca è stata condotta allo scopo di reperire dati primari, ossia “informazioni che devono essere acquisite *ex-novo* direttamente sul campo di interesse, raccolte esclusivamente per lo scopo di una specifica ricerca”¹⁸⁹. È importante sottolineare che, ai fini di una corretta impostazione del progetto di ricerca, si è proceduto dapprima alla raccolta di dati secondari disponibili in apertura del presente capitolo, al fine di predisporre il necessario inquadramento teorico dell’oggetto di ricerca, e solo successivamente, si è riposta attenzione alla raccolta di dati primari.

¹⁸⁹ P. Kotler et al, “*Principi di marketing*”, Giappichelli, Torino, 2005, p. 244

Il piano di ricerca si suddivide in 4 fasi:

1. Definizione delle finalità e degli obiettivi del progetto, della metodologia da utilizzare, della popolazione di riferimento (piano di campionamento), della tecnica e degli strumenti necessari;
2. Rilevazione dei dati;
3. Elaborazione statistica dei dati raccolti;
4. Interpretazione dei risultati.

Fig. n. 15 – Sviluppo del piano di ricerca



Fonte: D.F. Iezzi, “*Statistica per le scienze sociali, dalla progettazione dell’indagine all’analisi dei dati*”, Carocci, Milano, 2009, p. 63

5.3.2 Gli obiettivi e le finalità della ricerca

La ricerca “Valutare l’impatto generato dal Fivb Men’s Volleyball World Championship – Italy 2010” è stata condotta nel periodo immediatamente successivo alla conclusione dell’evento (11 ottobre 2010 – 30 novembre 2010) in quanto l’obiettivo primario è stato quello di valutare, *ex-post* appunto, l’impatto socio-economico generato da questo grande evento sportivo sul territorio che lo ha ospitato. Nella definizione degli obiettivi e delle finalità della ricerca un’attività di fondamentale importanza è stata rappresentata dalla definizione dei confini del presente studio. Infatti, secondo il modello utilizzato (modello SEE descritto nel paragrafo successivo), al fine di ottenere una valutazione completa dell’impatto generato da un evento (soprattutto se di grandi dimensioni) è necessario considerare complessivamente l’insieme dei portatori di interesse più o meno direttamente interessati dalle conseguenze positive o negative che l’evento stesso genera sul territorio ospitante. Secondo il Modello SEE, quindi, al fine di ottenere una visione completa dell’impatto generato da un evento, in virtù della natura sistemica tipica di quest’ultimo, diviene *conditio sine qua non* analizzare il “punto di vista” di tutti gli *stakeholders* interessati direttamente o indirettamente dall’evento, classificandoli per livello di importanza. Diviene, a questo punto, necessario sottolineare che, in virtù degli strumenti a disposizione, delle competenze e delle conoscenze acquisite, il presente lavoro di ricerca non ha l’ambizione di valutare l’impatto complessivamente generato dall’evento in questione, ma, ridimensionando i confini di riferimento, intende porre l’accento esclusivamente sull’impatto di natura economica e sociale che il Fivb Men’s Volleyball World Championship – Italy 2010 ha avuto sul territorio romano, e solo in piccola parte sul territorio nazionale, tralasciandone ampiamente i risvolti culturali ed ambientali.

5.3.3 Il metodo di ricerca: lo *Stakeholders Event Evaluation*

Dopo una breve analisi dei principali approcci teorici e dei modelli di valutazione degli eventi presenti in letteratura (disponibile nel III capitolo) si è compreso che la metodologia più opportuna da utilizzare nello studio dell'impatto generato dall'ultima edizione dei Campionati mondiali di Volley, fosse lo *Stakeholders Event Evaluation* – SEE, presentata dal Prof. S. Cherubini in uno dei suoi ultimi volumi: “*Il valore degli eventi. Valutare ex-ante ed ex-post gli effetti socio-economici, esperenziali e territoriali*”¹⁹⁰. Gli aspetti generali della metodica utilizzata sono stati ampiamente descritti nell'ambito del III capitolo, in questa sede ci si limiterà a descrivere le motivazioni alla base della scelta, nonché i dettagli applicativi. Per quanto concerne il primo aspetto è necessario sottolineare che la scelta dell'uso del metodo SEE si è compiuta sulla base della condivisione di criteri e caratteristiche di base che sembravano contraddistinguere tanto la metodologia proposta quanto la natura degli eventi in generale e di quelli sportivi in particolare; una natura estremamente sistemica e con un elevato numero di *stakeholders* coinvolti. Infatti come afferma lo stesso Prof. Cherubini, nello studio dell'impatto (di diversa natura) generato dagli eventi sportivi, “probabilmente, il miglior approccio possibile è quello di considerare l'evento come un sistema e, conseguentemente, individuare tutte le parti interessate più o meno direttamente all'evento stesso. In tal modo, proprio assumendo la visione dello *stakeholder*, si possono individuare i differenti obiettivi attesi e conseguentemente l'oggetto dell'impatto che può interessare allo *stakeholder*”¹⁹¹. Proprio in virtù di quella che può essere definita la logica di base sulla quale poggia l'intera metodologia SEE, si è proceduto, dapprima, all'individuazione delle diverse categorie di *event*

¹⁹⁰ S. Cherubini, E. Bonetti *et al.*, “*Il valore degli eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2009

¹⁹¹ *Idem*, pag. 45

stakeholders potenzialmente raggiungibili, per poi passare all'analisi dei fattori critici di successo e all'area di impatto.

Così, sulla base della natura dell'impatto da analizzare (socio-economica), sono state individuate 6 diverse tipologie di *event stakeholders*. In particolare tra gli *stakeholders* primari sono emerse tre distinte categorie:

- Sponsor (suddivisi in: Fivb Sponsor, Top Sponsor, Official Sponsor, Partner istituzionali e Media partner)
- Partecipanti dal vivo
- Spettatori mediatizzati

Per quanto riguarda invece gli *stakeholders* secondari sono stati individuati i seguenti campioni di riferimento:

- Comunità ospitante
- Sistema economico locale
- Istituzioni pubbliche

Successivamente, per ognuna delle diverse categorie di *stakeholders* emerse, come si evince dallo schema riassuntivo di seguito riportato, è stato necessario:

- Individuare l'area di impatto (economica o sociale) all'interno della quale ricade l'interesse e/o l'attività dei singoli *stakeholders*.
- Scegliere le variabili strategiche, o fattori critici di successo secondo il modello fornito dal Prof. Cherubini, su cui organizzare il piano di ricerca. In particolare, per "variabili strategiche", si deve intendere l'insieme di quegli elementi che "impattano sulla variabile obiettivo (o unità di misura del fenomeno), determinandone il livello"¹⁹². Esemplificando per meglio comprendere, nel caso della presente analisi, se per variabile obiettivo si deve intendere la valutazione

¹⁹² C. Golinelli, M. Simoni, "La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio", *Sinergie* n. 66, Gennaio – Aprile 2005, pag. 237-257

dell'impatto generato dal Fivb Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 secondo le diverse tipologie di *stakeholders* individuate, le variabili strategiche sono rappresentate da quei fattori (critici di successo secondo il Prof. Cherubini) attraverso i quali si genera e si sviluppa l'impatto dell'evento sportivo sul territorio. In altre parole, si tratta di quegli elementi, di intensità variabile, attraverso i quali ha luogo l'impatto degli eventi e mediante i quali è possibile stimarne gli effetti.

- Selezionare le variabili proxy¹⁹³ attraverso le quali è possibile stimare il livello delle variabili strategiche. Nello specifico sono state individuate diverse variabili proxy per ciascuna categoria di *stakeholders* esaminata, in rapporto all'obiettivo della ricerca ed alla tipologia della variabile strategica cui ci si riferisce.
- Attribuire un livello di importanza ai singoli portatori di interesse individuati, sulla base della tipologia di ritorno delle singole attività e sulla capacità/possibilità di influenzare positivamente o negativamente, direttamente o indirettamente il regolare processo di produzione della manifestazione sportiva.

Nell'attuazione della Metodologia SEE sono stati utilizzati diversi metodi di ricerca. In particolare è stato previsto l'uso congiunto di *metodologie d'indagine e di metodi qualitativi*¹⁹⁴. Si tratta in entrambe i casi di metodologie di ricerca definite dalla letteratura "di contatto", in quanto

¹⁹³ Per variabile proxy si deve intendere: "l'insieme degli indicatori con cui è possibile stimare il livello delle variabili strategiche presenti nel modello". Definizione tratta da: C. Golinelli, M. Simoni, "La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio", Sinergie n. 66, Gennaio – Aprile 2005, pag. 237-257

¹⁹⁴ Per una definizione puntuale dei metodi d'indagine e dei metodi qualitativi si veda: S. Barile, G. Metallo, "Le ricerche di mercato – Aspetti metodologici e applicativi", Giappichelli, Torino, 2002

basate sull'interazione intervistato-intervistatore; mentre le prime si sono rese necessarie soprattutto per raccogliere dati di tipo quantitativo (sesso, età media dei partecipanti, provenienza, professione, ecc.) i metodi qualitativi, invece, sono stati utili nell'indagare aspetti non quantificabili statisticamente, come le opinioni, le motivazioni o le convinzioni di alcune particolari tipologie di *stakeholders*, quali ad esempio le istituzioni pubbliche locali. E' doveroso sottolineare, infine, che l'uso congiunto delle due metodologie (ed in particolare dei metodi qualitativi) è stato realizzabile anche grazie alle dimensioni contenute dei campioni di riferimento, non sarebbe stato infatti possibile pensare di proporre interviste personali nel caso in cui la popolazione accessibile fosse stata più cospicua. Questo aspetto, viceversa, è ritenuto in letteratura come uno dei punti di debolezza (forse il più importante) dei metodi qualitativi. Infatti, basandosi su campioni di piccole dimensioni, i risultati ottenuti mediante l'applicazione delle metodologie qualitative non possono essere ritenuti sufficientemente oggettivi né estensibili a tutta la popolazione di riferimento. Si ritiene inoltre che, i risultati così ottenuti, siano caratterizzati da un minor rigore scientifico rispetto ai risultati ottenuti per mezzo dell'applicazione dei metodi d'indagine, in quanto le risposte fornite dagli intervistati vengono elaborate più in una prospettiva psico-sociologica che statistica o quantitativa in genere. E' anche in virtù di quello che in letteratura è classificato come il "limite" (se così si può definire) dei metodi qualitativi che, nel presente lavoro di ricerca si deciso per un uso congiunto delle due metodologie. Di seguito si fornisce il dettaglio della metodologia SEE applicata al caso in oggetto.

Tab. n. 16 - Stakeholders Event Evaluation (SEE)

Tipologia di Stakeholders	Stakeholders	Area di impatto	Variabili strategiche	Variabili proxy	Importanza
	Sponsor	Economica	Obiettivi attesi Benefici raggiunti	Tipologia di sponsorizzazione, Rapporto: impegno assunto/ritorno in termini economici e di marketing	Medio – alta
Primari	Pubblico partecipante	Socio-economica	Modalità di fruizione dell'evento	Mezzo di trasporto utilizzato, Tempo medio di permanenza, Modalità di pernottamento, Spesa media complessiva, Soddisfazione rispetto a: accessibilità, accoglienza, informazioni e sicurezza	Alta
			Soddisfazione rispetto all'esperienza vissuta	Scelta tipologia di mass media, Tempo medio dedicato all'evento, Soddisfazione complessiva	Medio – alta
	Spettatori mediatizzati	Sociale	Modalità di fruizione dell'evento Sodd. fruizione dell'evento	Soddisfazione complessiva	

Comunità ospitante	Sociale	Disagi avvertiti	Partecipante/spettatore, Tipologia di disagi avvertiti, Benefici in termini di immagine per il territorio	Alta
		Benefici città ospitante		
Secondari		Benefici economici	Aumento delle presenze, Ritorno economico, Promozione immagine territoriale	Alta
Sistema economico locale	Economica	Benefici di immagine		
Istituzioni pubbliche	Socio-economica	Benefici attesi in termini di marketing del territorio	Rapporto obiettivi previsti – risultati raggiunti in termini di promozione del territorio,	Medio – alta

Fonte: ns. elaborazione da: S. Cherubini, E. Bonetti et al., "Il valore degli eventi", Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 49

5.3.4 La popolazione di riferimento: il piano di campionamento

Dopo aver stabilito gli obiettivi della ricerca e la metodologia da utilizzare, si è reso necessario definire la popolazione di riferimento. Nell'ambito della strutturazione della *Stakeholders Event Evaluation*, si sono determinate con dettaglio le diverse tipologie di *stakeholders* alle quali rivolgersi, non rimane dunque che definire quella che in letteratura viene definita “popolazione teorica” e “popolazione accessibile”¹⁹³ per ogni singola categoria di portatori di interesse individuata.

Tab. n. 17 – Riepilogo popolazione teorica e popolazione accessibile

Tipologia di Stakeholders	Stakeholders	Popolazione teorica	Popolazione accessibile
Primari	Sponsor	Tutte le aziende sponsorizzatrici	Aziende sponsorizzatrici che dispongono di contatto e-mail e/o telefonico
	Partecipanti dal vivo	Tutti coloro che hanno preso parte all'evento sportivo	Tutti coloro che hanno preso parte all'evento ed appartengono al gruppo ufficiale dei campionati mondiali di Volley sul noto social network “Facebook”
	Spettatori mediatizzati	Tutti coloro che hanno seguito la manifestazione attraverso i media	Tutti coloro che hanno seguito l'evento ed appartengono al gruppo ufficiale dei campionati

¹⁹³ La popolazione teorica è composta dall'insieme di tutti i casi che costituiscono la popolazione oggetto di indagine. La popolazione accessibile è l'insieme di tutti i casi appartenenti alla popolazione teorica che sono effettivamente raggiungibili. Definizione tratta: D.F. Iezzi, “*Statistica per le scienze sociali, dalla progettazione dell'indagine all'analisi dei dati*”, Carocci, Milano, 2009, p. 63

			mondiali di Volley sul noto social network "Facebook"
	Comunità ospitante	Tutti i residenti nei comuni che hanno ospitato l'evento	Tutti coloro che risiedono nei comuni che hanno ospitato l'evento ed appartengono al gruppo ufficiale dei campionati mondiali di Volley sul noto social network "Facebook"
Secondari	Sistema economico locale	Tutte le realtà economiche residenti nei comuni che hanno ospitato l'evento	Tutte le realtà economiche che sorgono ad una distanza massima di 6 Km dal Palalottomatica (sede dove si è disputata la finale di Campionato) e che dispongono di un pubblico indirizzo e-mail e/o contatto telefonico
	Istituzioni pubbliche	Istituzioni pubbliche direttamente o indirettamente interessate dall'organizzazione dell'evento	Istituzioni pubbliche direttamente o indirettamente interessate dall'organizzazione dell'evento che dispongono di un pubblico indirizzo e-mail e/o contatto telefonico

Fonte: ns. elaborazione

Dopo aver evidenziato la popolazione alla quale ci si intende rivolgere è stato necessario effettuare il *piano di campionamento*, ossia definire quella porzione di popolazione accessibile e rappresentativa dell'intera popolazione teorica di riferimento, che è divenuta quindi oggetto di studio. Essendo infatti impossibile pensare di raggiungere l'intera popolazione teorica, si è preferito adottare una strategia di campionamento che meglio si adatti alle finalità della rilevazione statistica. Il primo passo è stato valutare le diverse tecniche a disposizione: campionamento probabilistico o casuale e campionamento non probabilistico. Nel caso del presente progetto di ricerca, la scelta della tecnica di campionamento è stata in parte "indotta", dal momento che non è stato possibile conoscere a priori le persone che avrebbero partecipato alla manifestazione sportiva, né coloro che avrebbero seguito l'evento attraverso i media o l'insieme della popolazione che appartiene alla comunità ospitante. Per queste specifiche tipologie di *stakeholders*, non si è potuto quindi procedere, né prima né dopo l'evento, alla selezione secondo criteri precisi, da un insieme definito di individui, di quei soggetti che meglio rispondevano alle esigenze della ricerca. Questa stessa motivazione è stata alla base dell'impossibilità di procedere con un campionamento probabilistico stratificato, sistematico, a grappoli o a più stadi. Altra variabile che è stato necessario considerare nella definizione del piano di campionamento, è stata la possibilità di raggiungimento delle diverse tipologie di popolazione teorica, in altre parole come rendere accessibile quest'ultima. Attraverso quali strumenti è possibile raggiungere lo spettatore mediatizzato ad esempio? Come rendere questa porzione del campione teorico accessibile? Un ulteriore ed importante elemento di complessità nella definizione del campione di riferimento è stato rappresentato appunto dalla necessità di raggiungere, a conclusione della manifestazione sportiva peraltro, un campione di riferimento così ampio e diversificato, rappresentato

dall'insieme delle tipologie di *stakeholders* individuate attraverso la metodologia SEE. In virtù di questi ed altri elementi di complessità, si è reso dunque necessario dicotomizzare il campione teorico di riferimento e procedere in modo diversificato per le due tipologie di campione individuate. Per quanto riguarda gli sponsor e le istituzioni pubbliche, è stata rilevata una precisa corrispondenza fra la popolazione teorica e la popolazione accessibile, in quanto il campione teorico corrisponde esattamente a quello realmente raggiungibile. Si tratta infatti di 13 grandi aziende nel caso degli sponsor (tutte dotate di indirizzo e-mail e/o contatto telefonico) e di 8/10 *stakeholders* che ricoprono le cariche istituzionali più importanti all'interno del Comune e della Provincia di Roma (Settore sportivo), con contatti pubblici, nel caso delle istituzioni pubbliche. Non è stato dunque necessario utilizzare, per questa porzione di popolazione di riferimento, alcuna particolare metodologia per la costruzione di un campione probabilistico, si è invece fatto ricorso, là dove possibile, al *campionamento tramite testimoni privilegiati*¹⁹⁴. Quest'ultimo è stato introdotto solo in una fase successiva, a causa del limitato numero di risposte ottenuto dalle due tipologie di *stakeholders* in oggetto.

Diverso è invece il caso delle restanti tipologie di *stakeholders* individuate, partecipanti, spettatori mediatizzati, comunità ospitante e sistema economico locale, per le quali risulta assolutamente impossibile una corrispondenza fra popolazione teorica e popolazione accessibile. Per questa seconda tipologia di campione di riferimento, non avendo la possibilità di selezionare soggetti rispondenti a caratteristiche precise da un insieme definito di individui

¹⁹⁴ Il campionamento tramite testimoni privilegiati consente di far ricorso a persone che, per la particolare attività che svolgono, sono a conoscenza di informazioni e notizie su specifici fenomeni; pertanto il loro coinvolgimento risulta indispensabile per stimare la dimensione e le caratteristiche del fenomeno stesso. Definizione tratta: D.F. Iezzi, op. cit., Carocci, Milano, 2009, pag. 81

(utilizzando quindi una metodologia di campionamento non probabilistico) si è optato per il *campionamento probabilistico casuale*, (ed in particolare per il campionamento accidentale¹⁹⁵) in cui la variabile di campionamento utilizzata è stata rappresentata dalla possibilità di raggiungere attraverso le ICT (Information Communication Technology) i potenziali soggetti intervistabili. La scelta della variabile di campionamento è stata tutt'altro che casuale, infatti dallo studio condotto su dati secondari, presentato nell'ambito del primo capitolo, si evince rapidamente che il pubblico di questa disciplina sportiva (la pallavolo), nella sua duplice veste di partecipante dal vivo e spettatore mediatizzato, è collocabile in una fascia d'età medio-bassa, con una forte propensione all'utilizzo delle nuove tecnologie e con un livello di istruzione medio-alto. Sembrava dunque opportuno utilizzare strumenti informatici per poter raggiungere il pubblico che ha partecipato e/o seguito la manifestazione sportiva oggetto di studio da una parte e le realtà economiche presenti sul territorio che ha ospitato l'evento dall'altra. In particolare per raggiungere coloro che hanno preso parte all'evento, coloro che lo hanno seguito attraverso i media e coloro che semplicemente appartengono alle diverse comunità locali che hanno ospitato la *kermesse* sportiva si è scelto uno strumento oggi molto in voga tra le fasce d'età più giovani: il noto *social network*¹⁹⁶ "Facebook". Da una rapida analisi di questo strumento mediatico

¹⁹⁵ Quando non si definiscono dei criteri per la selezione delle unità da includere nel campione, intervistando le persone che capitano, si è costruito un campione accidentale, meglio noto anche come campione a casaccio. Definizione tratta: D.F. Iezzi, op. cit, Carocci, Milano, 2009, pag. 80

¹⁹⁶ Per SNS (social network service) oggi si intendono i sistemi che permettono agli...i utenti di pubblicare una pagina personale (profilo) e di selezionare altri profili di utenti per condividere informazioni in maniera automatica con questi. Sono SNS ante litteram le mailing list e i forum, almeno nel senso che permettevano la creazione di gruppi virtuali di persone; in senso stretto, sono SNS applicazioni web come MySpace (2003) e Facebook (2004), che sono stati creati esplicitamente con lo scopo di rendere possibile la condivisione di testi, immagini, link tra gruppi di persone che si scelgono (per interessi comuni, o per relazioni reali). Definizione tratta da: A.Alberti, M.D'Addazio, A.Farina, S.Penge, "Dirigere la scuola oggi", Roma, Anicia, 2010, p.650.

si è evidenziato che esisteva un numero elevato di “gruppi sociali” incentrati sulla pallavolo e, soprattutto, era presente il gruppo ufficiale dedicato alla diciassettesima edizione del campionato mondiale di volley, con ben 8150 contatti in tutto il mondo.

Quanto alle realtà economiche locali (essenzialmente strutture ricettive) si è utilizzata una duplice variabile di campionamento. Si è proceduto in primo luogo ad una mappatura del territorio atta ad individuare tutte le strutture ricettive (e relative tipologie) collocate sul territorio che ha ospitato la partita finale del campionato mondiale di Volley (Roma), ubicate in particolare ad una distanza massima di 6 km circa dal “Palalottomatica” (Palazzetto dello Sport dove si è disputata la finale di campionato). La mappatura del territorio è stata effettuata utilizzando i maggiori motori di ricerca di strutture ricettive disponibili in rete (Booking.com, Hotel.com ed Expedia.it), adottando come chiave di ricerca la distanza dal Palazzetto dello Sport (dove possibile) o il nome del quartiere romano all'interno del quale sorge la struttura sportiva che ha ospitato l'evento (Eur). Da questo primo campione ottenuto si è poi proceduto ad una seconda selezione, si sono infatti tenute in considerazione solo quelle realtà economiche dotate di un indirizzo e-mail o di un contatto telefonico pubblico attraverso i quali si potesse rendere accessibile il campione così ottenuto. Anche nel caso delle realtà economiche locali a seguito di uno scarso numero di risposte ottenute in rapporto alla numerosità del campione di riferimento, in una fase successiva si è fatto ricorso al *campionamento tramite testimoni privilegiati*.

E' disponibile in appendice una scheda riepilogativa con il dettaglio dei campioni di riferimento suddivisi per *stakeholders* considerato.

5.3.5 La tecnica di ricerca

Data la particolarità dell'indagine condotta (rivolta a più campioni di riferimento), sono state utilizzate diverse tecniche e più strumenti. E' stato necessario dunque suddividere le diverse prospettive di indagine:

- per quanto concerne i partecipanti dal vivo, gli spettatori mediatizzati e la comunità ospitante è stata utilizzata la *tecnica dell'intervista indiretta on-line* mediante l'ausilio del questionario telematico;
- quanto alle aziende sponsorizzatrici, alle realtà economiche locali e alle istituzioni pubbliche oltre l'intervista on-line, mediante l'invio di un questionario telematico, in virtù del ristretto numero di risposte ottenute, si è rivelata di grande utilità anche *l'intervista telefonica in profondità*¹⁹⁷.

Si tratta in entrambi i casi di tecniche di ricerca che necessitano dell'ausilio di un questionario ma, mentre l'intervista on-line si presenta estremamente rigida e strutturata¹⁹⁸, quella in profondità può essere completamente libera da ogni vincolo o semi-strutturata. In particolare la tecnica dell'intervista on-line si caratterizza per l'utilizzo di uno strumento di rilevazione dati definito "freddo"¹⁹⁹, in cui è del tutto assente l'interazione con l'intervistato: il questionario on-line. Quest'ultima è stata utilizzata essenzialmente per reperire dati di natura quantitativa, non si necessitava dunque di un elevato grado di libertà nel fornire le risposte. Il questionario infatti, in questi casi, è stato costituito per lo più da domande chiuse e strutturate, a risposta multipla.

¹⁹⁷ Per *intervista in profondità* si intende: quella particolare tipologia di "intervista personale non strutturata, tendente ad ottenere dall'intervistato l'esposizione libera delle proprie sensazioni su un argomento". Definizione tratta da: Barile S., Metallo G, "Le ricerche di mercato – Aspetti metodologici e applicativi", Giappichelli, Torino, 2002, pag. 120

¹⁹⁸ Per *intervista strutturata* si intende: quella particolare tipologia di intervista "in cui le domande sono prestabilite per forma e contenuto, consentendo così la standardizzazione dei risultati". Definizione tratta da: D.F. Iezzi, "Statistica per le scienze sociali, dalla progettazione dell'indagine all'analisi dei dati", Carocci, Milano, 2009, p. 172

¹⁹⁹ *Ibidem*

La tecnica dell'intervista in profondità svolta telefonicamente, invece, è stata utile nel reperire informazioni di carattere qualitativo. Si è trattato in particolare di interviste personali semi-strutturate che, prendendo spunto dalle domande presenti sul questionario, sono arrivate ad assumere tutti i caratteri delle interviste in profondità. Le interviste effettuate telefonicamente infatti non sono state affatto rigide, in quanto, in relazione al grado di disponibilità dell'intervistato, è stato possibile approfondire alcuni aspetti rispetto ad altri, o invertire l'ordine dei quesiti rispetto al flow chart del questionario proposto.

5.3.6 Gli strumenti utilizzati: il questionario

Nel caso del presente lavoro di ricerca lo strumento utilizzato è stato unico, con una tipologia diversa a seconda della natura di *stakeholders* da intervistare²⁰⁰. Ai fini di una corretta impostazione teorica è necessario suddividere l'analisi delle diverse tipologie di strumento utilizzato in due momenti distinti:

1. elaborazione del questionario
2. somministrazione del questionario

Il questionario è senza dubbio lo strumento più comunemente utilizzato nelle rilevazioni statistiche, in particolare per quanto riguarda i metodi e le tecniche di contatto, ma è anche quello che presenta più problemi, soprattutto in merito alla realizzazione, poiché dalla sua efficacia dipende la qualità delle informazioni ottenute. Produrre un questionario non è affatto un'operazione semplice né esente da rischi e la sua realizzazione è un processo complesso che prevede diverse fasi:

1. Elaborazione di un modello concettuale mediante lo schema Entità-Relazione (E-R),

²⁰⁰ Tutte le tipologie di questionario somministrate sono disponibili in appendice

2. Formulazione delle domande, del *flow-chart* delle domande e delle risposte;
3. Verifica del questionario mediante pre-test ed indagine pilota.

Il primo passo per procedere alla realizzazione del questionario è quindi quello di elaborare un modello concettuale che consenta di individuare le unità oggetto di studio, le caratteristiche da indagare e le relazioni che le connotano²⁰¹. Una volta realizzati i modelli concettuali è stato quindi possibile trasformare i concetti formulati in domande. Bisogna innanzitutto premettere che nella fase di realizzazione è necessario tener ben presenti gli obiettivi della ricerca e le esigenze di informazione, bisogna definire il contenuto delle domande, che in genere devono essere: brevi, chiare, dirette e necessarie; si deve infine scegliere il tipo di domanda in relazione al tipo di risposta che si desidera ottenere. Pertanto nella formulazione delle domande si è seguita una sequenza logica, procedendo con una successione ad imbuto: da domande di struttura (primi 3 o 4 quesiti) si è passati a domande di scopo e di contesto, concludendo con domande di opinione. Ne sono derivati quindi questionari estremamente semplici e di facile compilazione costituiti per lo più da domande dirette e primarie, senza ricorso a domande secondarie o filtro che avrebbero aumentato la complessità del flusso di domande. La scelta di questa particolare tipologia di domande risponde esattamente agli obiettivi della ricerca che, in funzione della metodologia e della tecnica da utilizzare, non può prevedere l'uso di un questionario diretto, semplice e di facile comprensione e compilazione.

Quanto alle risposte, i questionari rivolti ai partecipanti, agli spettatori mediatizzati ed alla comunità locale sono stati organizzati esclusivamente con domande chiuse semplici e *multi-response*; mentre quelli somministrati

²⁰¹ In appendice sono disponibili i modelli concettuali utilizzati per l'elaborazione dei questionari somministrati alle diverse tipologie di campione di riferimento.

alle diverse tipologie di sponsor, alle realtà economiche locali ed alle pubbliche amministrazioni sono stati organizzati con domande miste, anche se con preponderanza di domande chiuse; sono state introdotte domande con risposte aperte o libere soprattutto nel caso delle domande di opinione. La scelta delle diverse tipologie di domande e risposte è dipesa dal fatto che la compilazione di questionari con domande chiuse richiede poco tempo, pertanto predispone positivamente l'intervistato a dedicare tempo all'intervista, questo è particolarmente vero per la compilazione del questionario on-line, inoltre, la formulazione delle matrici dei risultati ottenuti è chiaramente più semplice in questo caso. Ne sono derivati così 6 diversi tipi di questionario, ognuna per singola tipologia di campione (*stakeholders*) di riferimento. Ognuno di questi è risultato essere suddiviso in tre sezioni:

- I parte introduttiva atta ad individuare le caratteristiche socio-economiche del campione in esame,
- II parte diretta ad esaminare le caratteristiche del fenomeno da analizzare in rapporto al campione in esame,
- III parte orientata a cogliere le opinioni del campione in esame rispetto al fenomeno oggetto di studio.

La verifica del questionario è stata effettuata mediante un pre-test, che è stato eseguito 2 giorni prima rispetto alla somministrazione effettiva del questionario a tutte le tipologie di *stakeholders* considerate, utilizzando un piccolo campione di riferimento per verificare il corretto funzionamento dello strumento utilizzato ed il relativo feedback. Questa fase di somministrazione pilota dei questionari si è rivelata di grande utilità nell'individuare alcuni dei limiti che lo strumento creato ed utilizzato presentava. Ci si riferisce in particolar modo alla completezza delle risposte, in alcuni casi carente, (è stato per questo motivo introdotta successivamente l'opzione "altro" tra le

possibili risposte), all'obbligatorietà delle domande (sono state rese facoltative alcune *required questions* che riguardavano informazioni private, come ad esempio il fatturato annuo nel caso delle strutture ricettive), è stato infine rivisto il flusso di domande.

Per la redazione e la somministrazione del questionario, sia nel caso delle interviste indirette on-line che nelle interviste personali telefoniche, è stata utilizzata una recente applicazione del noto motore di ricerca Google definita appunto "Google docs". Quest'ultima permette la creazione e la condivisione di documenti, file di testo e fogli di calcolo, ma anche la creazione di presentazioni e questionari appunto, una sorta di office on-line! L'utilizzo di "Google docs" non ha previsto l'installazione di alcun software né l'uso di alcuna specifica applicazione, unico requisito richiesto è stata una connessione alla rete internet, ovviamente, ed il possesso di un *account* di posta elettronica con estensione g-mail (software per la gestione della posta elettronica afferente al motore di ricerca Google). La creazione di un questionario mediante l'ausilio di "Google docs" è stata estremamente semplice ed intuitiva, il funzionamento decisamente efficace, le risposte ad ogni questionario sono state infatti automaticamente inserite all'interno di una matrice di dati (*code-book*) che è stata poi esportata in formato excel.

Di seguito si propone una scheda riassuntiva della metodologia di ricerca, della tecnica e degli strumenti utilizzati suddivisi per singola tipologia di *stakeholders* o campione di riferimento.

Tab. n. 18 - Riepilogo metodo di ricerca, tecnica e strumenti utilizzati per singola tipologia di *stakeholders* di riferimento

Tipologia di Stakeholders	Stakeholders	Metodo di ricerca	Tecnica utilizzata	Strumenti utilizzati	
		Metodo d'indagine	Intervista indiretta on-line	Questionario telematico strutturato	
	Sponsor	Metodo qualitativo	Intervista personale telefonica	Questionario semi-strutturato	
Primari	Partecipanti dal vivo	Metodo d'indagine	Intervista indiretta on-line	Questionario telematico strutturato	
	Spettatori mediatizzati	Metodo d'indagine	Intervista indiretta on-line	Questionario telematico strutturato	
	Comunità ospitante	Metodo d'indagine	Intervista indiretta on-line	Questionario telematico strutturato	
	Sistema economico locale		Metodo d'indagine	Intervista indiretta on-line	Questionario telematico strutturato
			Metodo qualitativo	Intervista personale telefonica	Questionario semi-strutturato
Secondari		Metodo d'indagine	Intervista indiretta on-line	Questionario telematico strutturato	
	Istituzioni pubbliche	Metodo qualitativo	Intervista personale telefonica	Questionario semi-strutturato	

Fonte ns. elaborazione

5.3.7 I risultati ottenuti

Alla fase di somministrazione dei questionari è seguita quella di elaborazione dei risultati ottenuti. Di seguito si riportano alcune rappresentazioni grafiche (essenzialmente grafici a barre orizzontali o verticali e diagrammi circolari a settori variabili) relative alle informazioni più significative ottenute mediante l'elaborazione dei dati raccolti attraverso la somministrazione delle diverse tipologie di questionario. Si sottolinea che, pur offrendo una panoramica di insieme su tutte le categorie di campione esaminate, si concentrerà l'attenzione soprattutto sulle tipologie di *stakeholders* per le quali si è riusciti ad ottenere un maggior numero di informazioni, le sole, per le quali vale, seppur limitatamente, il requisito della rappresentatività rispetto all'universo di riferimento. L'analisi è condotta per singole tipologie di *stakeholders* esaminate e prevede dapprima una breve descrizione del campione di riferimento e, a seguire, l'esame più o meno dettagliato dei dati ottenuti.

1. SPONSOR

Per quanto concerne gli sponsor, dopo un primo invio del questionario telematico, sono state effettuate 4 interviste in profondità a tre diverse tipologie di aziende sponsorizzatrici, ed in particolare:

- ASICS come azienda rappresentativa degli Official Sponsor
- ICS²⁰² e Aams²⁰³ rappresentativi dei Partner istituzionali
- Il Tempo (testata giornalistica) in rappresentanza dei Media Partner

Si tratta di aziende di grandi dimensioni che possiedono tra i 50 ed i 500 dipendenti, con un fatturato annuo dichiarato che supera abbondantemente il milione di euro. Sono realtà imprenditoriali già avvezze alle politiche di sponsorizzazione sportiva, che portano avanti già da diversi anni progetti di

²⁰² Istituto per il credito sportivo

²⁰³ Amministrazione autonoma per i monopoli di stato

questo genere in quanto confermano che le sponsorizzazioni siano degli ottimi strumenti di comunicazione e promozione del proprio marchio ed in alcuni casi addirittura l'unico (ASICS). Le aziende in questione hanno offerto una sponsorizzazione economica nel caso di ASICS e ICS (come rappresentate dell'unico ed ultimo Istituto di Credito Sportivo nazionale), istituzionale nel caso di Aams e mediatica nel caso della testata giornalistica Il Tempo. Secondo quest'ultima l'attività di sponsorizzazione dei campionati mondiali di pallavolo è stata *“una operazione di comunicazione e immagine. Lo scopo è esserci stati ed avere avuto visibilità. Almeno nel caso della nostra azienda che è un quotidiano. Poi, se alla visibilità si sommano eventuali lettori acquisiti, tanto meglio!”* Gli obiettivi dell'attività di sponsorizzazione sono stati infatti, secondo tutti gli sponsor intervistati, economici, ma solo in parte (25%), soprattutto comunicazionali e di promozione della propria immagine. E' interessante sottolineare a questo proposito gli obiettivi del tutto particolari di Aams. Quest'ultima, infatti, essendo una amministrazione gestita in parte dallo Stato prevedeva come obiettivo fondamentale della propria attività di sponsorizzazione essenzialmente la diffusione di un messaggio istituzionale con forte valenza sociale tra il grande pubblico e soprattutto fra le fasce d'età più giovani. Si tratta di una campagna di comunicazione ben più ampia sul “gioco legale e responsabile”, all'interno della quale è stata fatta rientrare anche questa sponsorizzazione che ha tutte le caratteristiche di una vera e propria strategia comunicazionale. Allo stato attuale non è stato possibile avere un reale riscontro fra gli obiettivi fissati in fase previsionale e quelli realmente raggiunti dalla campagna di sponsorizzazione. Si tratta infatti di obiettivi economici di medio e lungo periodo (come nel caso di ICS) che non è possibile stimare ad un mese dalla conclusione dell'evento ed estremamente intangibili (come nel caso di Aams). L'unica azienda sponsorizzatrice che ha

affermato di aver già raggiunto tutti gli obiettivi previsti è stata l'ASICS la quale, per mezzo del suo responsabile marketing, il dott.re Emanuele Arese, ha affermato che “*c'è stata un'ottima visibilità del marchio all'interno dei palazzetti e le aree di vendita del merchandising hanno dato un buon riscontro*”. Si prevede in ogni caso un ulteriore e costante andamento positivo delle vendite. Sempre secondo il dott.re Arese c'è stato un buon rapporto fra l'impegno assunto dall'azienda sportiva (da lui rappresentata) in questa attività di sponsorizzazione ed il ritorno in termini economici e di marketing, c'è stato dunque un giusto rapporto fra l'impegno assunto e gli obiettivi raggiunti. Alla domanda riguardante il rapporto fra l'impegno assunto dalla azienda ed il ritorno in termini economici e di marketing le altre aziende hanno fornito risposte non del tutto positive, in particolare il rappresentate marketing dell'ICS sostiene che l'impegno economico assunto dalla azienda da lui rappresentata è stato troppo gravoso se analizzato in rapporto ai benefici potenzialmente raggiungibili ed alla grave situazione di crisi economica che sta coinvolgendo ormai numerosi Paesi europei ed extra-europei negli ultimi anni. Infine, nel 50% dei casi, si è ritenuto che il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 è stato organizzato “molto bene”, nel 25% “abbastanza bene” e nel restante 25 % “non molto bene”. In particolare tra i punti di forza sono stati evidenziati:

- il coinvolgimento del pubblico e soprattutto dei giovani,
- l'allestimento aree per accoglienza, che, tranne alcuni casi, è stata molto efficiente,
- l'advisor sponsor,
- la gestione dei diritti televisivi,
- il broadcasting,
- la gestione dell'*accomodation* che è stata però affidata a terzi.

Mentre fra i punti di debolezza sono emersi:

- i tempi organizzativi molto stretti,
- la poca chiarezza per quanto concerne il coordinamento locale rispetto all'organizzazione centrale,
- la complessità di gestione data dalla scelta di 10 località ospitanti,
- logistica generale.

Concludendo dunque, è emerso che fra gli aspetti senza dubbio che vanno migliorati in una prospettiva futura vi sono:

- *La comunicazione e la promozione dell'evento* nel periodo immediatamente precedente allo svolgimento della manifestazione. E' infatti opinione diffusa tra gli sponsor che vi sia stata un'importante campagna di promozione che ha interessato anche i media in occasione della presentazione dell'evento (giugno 2009 circa), che è venuta meno poi nella fase di avvio e di svolgimento dell'evento stesso.
- *La scelta del numero e delle tipologie delle sedi ospitanti.* L'esperienza del mondiale "itinerante" è stata quindi estremamente negativa secondo gli sponsor: non vi è stato infatti alcun beneficio da questa scelta ma solo un aumento del grado di complessità di gestione di un evento di grandi dimensioni, come quello in questione, che già per sua stessa natura presenta un elevato grado di complessità gestionale.
- *La logistica generale* ed in particolare *gli accrediti ed il ticketing.* Alcuni sponsor hanno infatti rilevato da parte della domanda (pubblico partecipante) una grande difficoltà nell'acquisto dei biglietti per assistere alle partite, soprattutto in territori diversi da quelli in cui si teneva l'evento. Al fine di convogliare il grande pubblico verso eventi di questa tipologia sembra necessario, come

prima cosa, semplificare e rendere intuitive almeno le procedure di base come l'acquisto del biglietto.

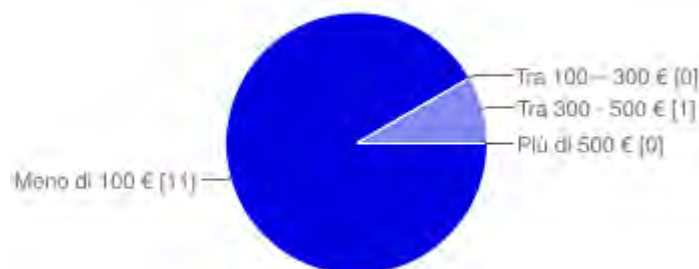
2. PUBBLICO PARTECIPANTE

Per quanto riguarda il pubblico partecipante sono stati recuperati complessivamente 12 questionari ripartiti equamente fra pubblico maschile e pubblico femminile. Il 59% del campione di riferimento proveniva dal territorio afferente al comune ed alla provincia di Roma, il 33% dal resto d'Italia e l'8% dal resto del mondo. L'età media dei partecipanti risulta essere di circa 27 anni. Tra i 12 intervistati il 33% dichiara di essere studente, il 17% operaio, il 17% impiegato, l'8% libero professionista, mentre il restante 25% non dichiara la professione esercitata. Dall'analisi sui dati ottenuti emerge chiaramente un pubblico che ha dedicato alla partecipazione all'evento meno di 1 giorno nel 50% dei casi, avendo assistito esclusivamente ad una partita all'interno del territorio di residenza. Solo 8% dei casi ha previsto uno spostamento per assistere all'evento sportivo che comprendeva almeno una notte fuori casa, il 25% ha dedicato all'evento tra i 2 ed i 5 giorni ed il 17% ha dedicato un periodo superiore ai 6 giorni. Dunque, in virtù di quanto affermato nel I capitolo, è solo in questo secondo 50% di intervistati che si può parlare di turismo sportivo vero e proprio (è stato infatti previsto uno spostamento ed un pernottamento fuori dalla propria dimora abituale esclusivamente in funzione della partecipazione all'evento). L'84% del pubblico partecipante ha raggiunto la sede dell'evento utilizzando un mezzo di spostamento proprio, l'8% si è servito di mezzi pubblici, ed il restante 8% non si è espresso in merito. Il pubblico che ha pernottato fuori casa per assistere all'evento sportivo ha scelto nel 90% dei casi una struttura ricettiva di media qualità (hotel 3 stelle) il restante 10 % si è rivolto presso parenti ed amici. Per il calcolo della spesa media sostenuta complessivamente dal

partecipante alla manifestazione sportiva si sono previste diverse voci: così ripartite:

- spesa sostenuta per raggiungere la sede dell'evento
- spesa sostenuta per accedere agli incontri sportivi
- spesa sostenuta per il pernottamento
- spesa per la ristorazione
- spesa per lo shopping

Grafico n. 7 – Pubblico partecipante suddiviso per spesa per spostamento



Fonte ns. elaborazione

Come si evidenzia dalle frequenze assolute²⁰⁴ riportate all'interno del grafico, soltanto un partecipante su 12 dichiara di aver speso tra i 300 ed i 500 euro per raggiungere la sede dell'evento. Lo stesso vale per la spesa sostenuta per accedere agli incontri sportivi, sempre 1 solo partecipante su 11 (cambia in questo caso la numerosità della distribuzione, in quanto la risposta ai singoli quesiti non era resa obbligatoria) ha dichiarato di aver sostenuto una spesa compresa fra i 100 ed i 300 euro.

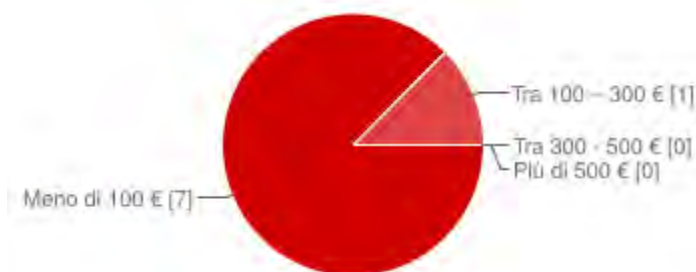
²⁰⁴ Si è deciso di inserire nel grafico le frequenze assolute e non quelle percentuali, in quanto si ritiene che, in questo caso specifico, riportare il numero di frequenza con il quale è stata fornita la risposta contribuisca maggiormente a rendere l'idea del fenomeno.

Grafico n. 8 – Pubblico partecipante suddiviso per spesa per accesso agli incontri sportivo



Fonte ns. elaborazione

Grafico n. 9 – Pubblico partecipante suddiviso per spesa per pernottamento



Fonte ns. elaborazione

Grafico n. 10 – Pubblico partecipante suddiviso per spesa per ristorazione



Fonte ns. elaborazione

Anche i risultati ottenuti per quanto riguarda la spesa per pernottamento e ristorazione, sembrano essere concordi con la tipologia di partecipante medio, la provenienza ed il tempo dedicato all'evento.

Grafico n. 11 – Pubblico partecipante suddiviso per spesa per shopping

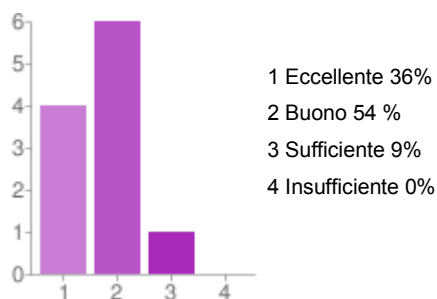


Fonte ns. elaborazione

Come è facilmente desumibile dalle rappresentazioni grafiche riportate, si tratta di una spesa essenzialmente e complessivamente contenuta, compresa fra i 100 ed i 300 euro per singola voce. Si tratta dunque di una forma di turismo sportivo poco dispendiosa, attenta alle possibilità economiche dei più giovani. L'età media dei partecipanti unitamente alla località di residenza sembrano essere infatti le variabili che maggiormente influenzano la tipologia di spesa determinandone la struttura. In altre parole, se il partecipante medio possiede una età compresa fra i 26 ed i 27 anni, è per lo più studente, operaio o impiegato, residente nella località che ospita l'evento, è verosimile ottenere dai riscontri statistici che i livelli di spesa complessivi siano essenzialmente compresi fra 300 ed i 500 euro.

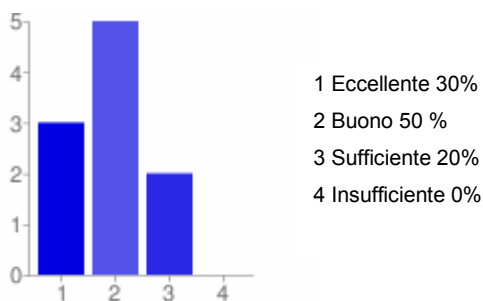
Per quanto riguarda il pubblico partecipante è stata rilevata infine la soddisfazione complessiva rispetto all'esperienza vissuta suddivisa per singole variabili: accessibilità, accoglienza, servizio di informazioni e sicurezza.

Grafico n. 12 – Accessibilità evento



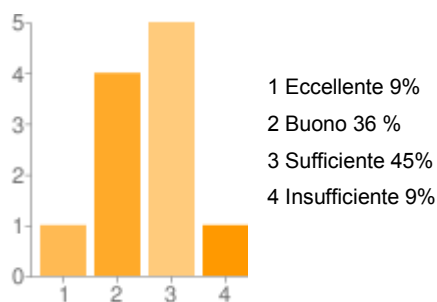
Fonte ns. elaborazione*²⁰⁵

Grafico n. 13 – Accoglienza evento



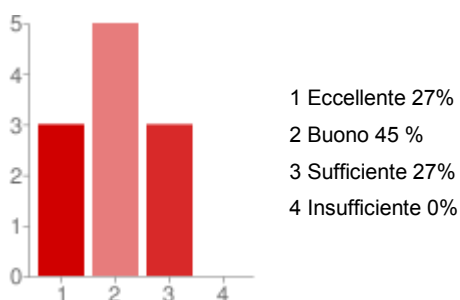
Fonte ns. elaborazione

Grafico n. 14 – Servizio informaz.



Fonte ns. elaborazione*

Grafico n. 15 – Sicurezza



Fonte ns. elaborazione*

Da una rapido esame dei grafici riportati si evince immediatamente che nessuna delle dimensioni analizzate presenta una grave insufficienza, eccezion fatta per il servizio di informazioni. Tutte le variabili considerate hanno ottenuto un giudizio mediamente positivo, con qualche eccellenza: 4 partecipanti su 11 hanno ritenuto che l'accessibilità sia stata eccellente, così come 3 intervistati su 10 hanno valutato eccellentemente l'accoglienza ed il servizio di sicurezza. Complessivamente dunque il 63% del campione

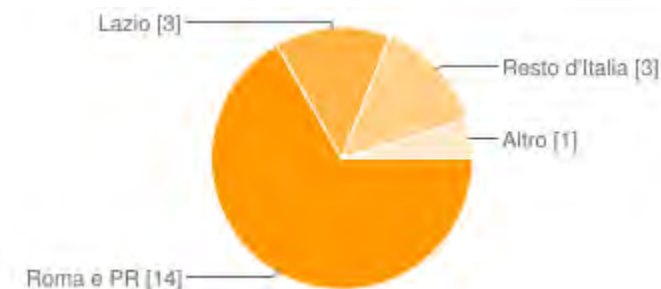
²⁰⁵ La somma delle percentuali raggiunge 100 se si considera il "non indicato".

analizzato ritiene di aver vissuto un'esperienza “molto soddisfacente” ed il 37% “abbastanza soddisfacente”.

3. SPETTATORI MEDIATIZZATI

Dall'analisi riguardante il pubblico che ha seguito l'evento attraverso i mezzi di comunicazione di massa è possibile notare che: si tratta di un pubblico prevalentemente femminile (62% donne contro il 38% degli uomini), con una età media di circa 31 anni, leggermente più alta rispetto al pubblico partecipante (27). Si tratta di un pubblico residente prevalentemente a Roma provincia e Lazio in generale (81%), che svolge nel 57% dei casi una professione impiegatizia e nel 29% dichiara di essere studente.

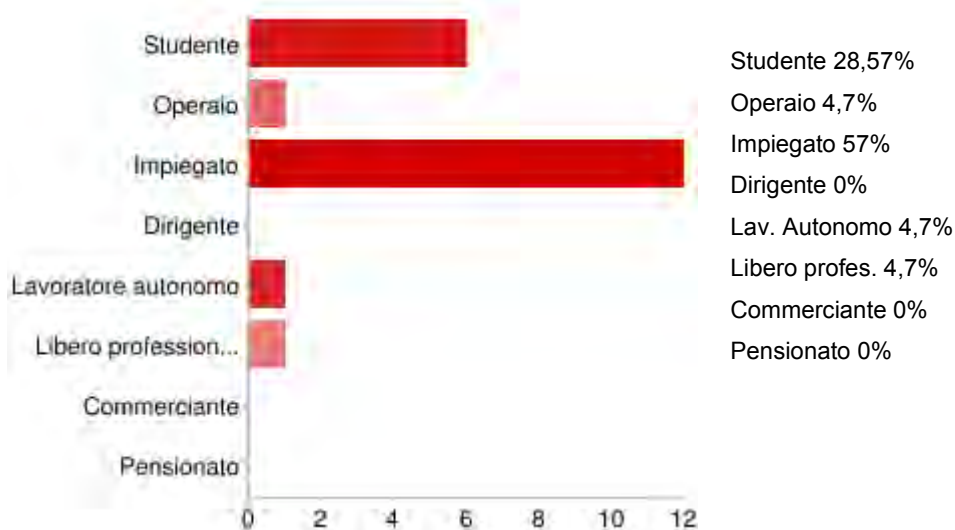
Grafico n. 16 – Spettatori mediatizzati per residenza



Fonte ns. elaborazione

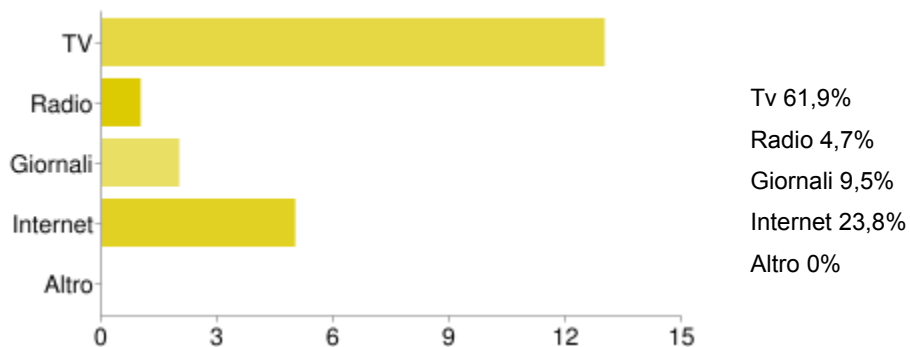
Nell'analisi degli strumenti mediatici attraverso i quali si è preferito seguire il campionato mondiale spicca la televisione con il 62% delle preferenze e, con elevato stupore, internet che viene preferito dal 24% degli intervistati; i giornali si aggiudicano solo il 10% delle preferenze. Dall'esame dei dati ottenuti dalle interviste on-line è emerso chiaramente che si tratta di un pubblico che ha dedicato all'evento sportivo poco tempo: meno di un'ora, nel 67% dei casi, e tra le 6 e le 10 ore solo nel 28,5% degli intervistati.

Grafico n. 17 – Spettatori mediatizzati per professione



Fonte ns. elaborazione

Grafico n. 18 – Strumenti mediatici utilizzati dal pubblico che ha seguito l'evento



Fonte ns. elaborazione

Grafico n. 19 – Ripartizione tempo dedicato all'evento dal pubblico mediatizzato

Fonte ns. elaborazione*²⁰⁶

Complessivamente è possibile affermare che il pubblico mediatizzato sia rimasto pienamente soddisfatto del “prodotto sportivo” offerto e dell’esperienza vissuta attraverso i media, infatti ben il 76% degli intervistati ha dichiarato che la manifestazione è stata organizzata bene (5% molto bene, 71% abbastanza bene), mentre solo il 21% ha dichiarato il contrario. Inoltre, dall’analisi delle domande aperte è emerso che tra i punti di forza dell’evento in questione, secondo il campione di riferimento, è stato riscontrato oltre all’elevato tasso tecnico e professionale delle squadre in campo, anche la presenza di un pubblico estremamente caloroso, italiano e non, che ha incoraggiato molto le singole nazionali, nonché la possibilità di seguire l’evento attraverso diverse tipologie di media. Mentre tra i punti di debolezza è emersa in primo luogo l’insufficiente promozione e comunicazione dell’evento (43% di risposte fornite), la pessima organizzazione logistica generale, la scarsa reperibilità dei biglietti di accesso e l’assenza di manifestazioni “accessorie” che potevano completare ed arricchire l’esperienza al di fuori dell’ambito sportivo.

²⁰⁶ La somma delle percentuali raggiunge 100 se si considera il "non indicato".

Concludendo dunque è possibile affermare che, nella prospettiva del pubblico mediatizzato, seppur mediamente soddisfatto del prodotto sportivo offerto, vi sono aspetti che necessitano di miglioramento, tra questi è possibile menzionare:

- la promozione e la comunicazione dell'evento,
- la disponibilità dei biglietti di ingresso,
- la logistica generale.

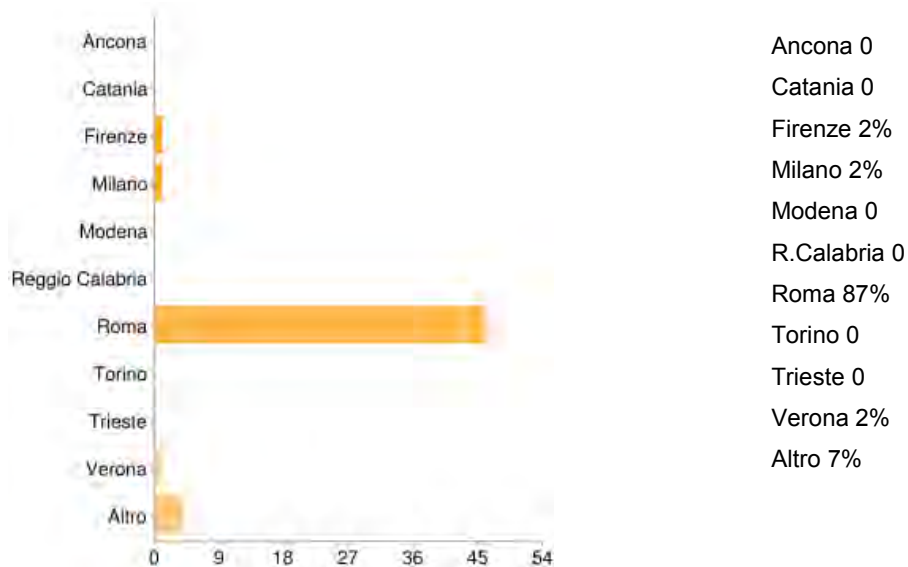
4. COMUNITA' OSPITANTE

Per quanto riguarda la comunità che ha ospitato l'evento sono state ottenute in totale 53 interviste indirette on-line mediante questionario telematico. Dai dati forniti dall'elaborazione dei questionari si evince che, per quanto riguarda la suddivisione per genere, il campione raggiunto, pur non essendo matematicamente bipartito, presenta una suddivisione abbastanza equa: il 60% delle interviste ottenute sono state rilasciate da donne ed il 40% da uomini, con residenza soprattutto nel territorio romano. Quanto alla suddivisione per età, dall'analisi delle frequenze si evince chiaramente che: l'età media del campione intervistato è 31 anni²⁰⁷. Si tratta in particolar modo di impiegati (25%), studenti (23%) o liberi professionisti (19%) e solo in piccola parte di operai (7,5%), lavoratori autonomi (5,6%) e commercianti (1,8). Soltanto 9 intervistati su 53 (il 17%) hanno dichiarato di aver seguito il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010, contro l'83% che non lo ha seguito ed il 96% che non vi ha preso parte. Le ragioni alla base di tale comportamento sono per lo più riconducibili alla “mancanza di interesse”,

²⁰⁷ E' stato calcolato anche il valore mediano che risulta essere pressoché simile al valore medio, sintomo del fatto che ci si trova di fronte ad una distribuzione abbastanza omogenea di caratteri; non vi sono infatti valori agli estremi della distribuzione che alterano in maniera significativa la struttura della distribuzione.

dichiarata nel 62% dei casi, ed alla “mancanza di tempo” nel 23% delle risposte fornite.

Grafico n. 20 - Comunità ospitante per comune di residenza



Fonte ns. elaborazione

Grafico n. 21 - Comunità ospitante per professione

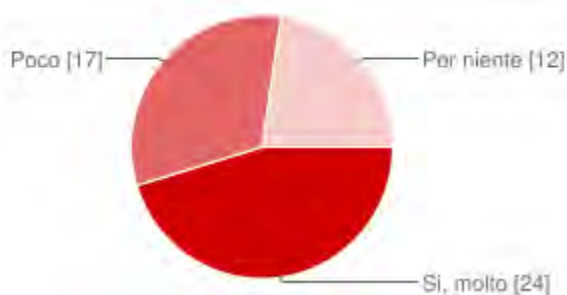


Fonte ns. elaborazione*

Un aspetto estremamente importante che è stato rilevato attraverso l'osservazione diretta del campione in esame, è che almeno nell' 80% dei casi, l'intervistato non era assolutamente a conoscenza dello svolgimento della kermesse sportiva sul proprio territorio. Molte sono state infatti le risposte all'invio del questionario che confermavano di essere impossibilitati a fornire le risposte richieste per questo motivo. Da quanto emerso, è possibile dunque affermare che vi è stata, nell'organizzazione della manifestazione in oggetto, un'importante carenza comunicazionale che ha coinvolto tanto il comitato organizzatore quanto le istituzioni pubbliche locali? Probabilmente la risposta a questo quesito è affermativa, in quanto, sicuramente la pallavolo è uno sport di “nicchia”, che non conta certo i numeri di discipline sportive come il calcio o la pallacanestro, ma da qui a rilevare una completa disinformazione della comunità locale che ha ospitato l'evento in merito allo svolgimento di una manifestazione sportiva di richiamo mondiale, il passo è lungo. Questo è un importante elemento di riflessione emerso anche dalle interviste in profondità condotte con gli sponsor e con le realtà economiche locali. E' inoltre interessante rilevare che il campione intervistato, rappresentativo della comunità ospitante, ha dichiarato nel ben 94% dei casi di non aver avvertito disagio alcuno a seguito dello svolgimento della kermesse sportiva. Coloro che invece hanno dato risposta affermativa a questo quesito, hanno ricondotto la tipologia del disagio prevalentemente alla “congestione del traffico” ed “all'aumento dello smog”. Si tratta effettivamente di impatti ambientali inevitabili nel caso di grandi eventi sportivi come i campionati mondiali di qualunque disciplina sportiva e che “colpiscono” essenzialmente chi vive nella medesima partizione territoriale che ospita l'evento. Sarebbe stato infatti interessante condurre una analisi bivariata atta a cogliere il rapporto esistente fra il quartiere di residenza (variabile fissa) e la percentuale di disagio avvertito.

Nel caso in analisi non è stato possibile condurre questo tipo di studio in quanto non previsto in fase di sviluppo del questionario, non è stato dunque inserito in quest'ultimo alcun quesito riguardante il quartiere nel caso in cui l'intervistato avesse scelto come città di residenza Roma. Infine, con l'obiettivo di cogliere il rapporto esistente fra la possibilità di accogliere eventi sportivi di grandi dimensioni, di rilevanza mondiale, ed i benefici in termini di immagine della città ospitante, secondo le convinzioni dei cittadini, è stato posto il seguente quesito: "Credi che il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 abbia beneficiato all'immagine della tua città?" Solamente nel 45% dei casi è stata data una risposta pienamente affermativa (sì, molto), il 32% degli intervistati sostiene invece che la manifestazione sportiva abbia poco a che fare con l'immagine della città che, dunque, ne ha beneficiato ben poco, ed infine nel 23% dei casi circa la risposta fornita è stata addirittura negativa: non vi è stato alcun beneficio per la città ospitante.

Grafico n. 22 – Rapporto evento sportivo – immagine della città ospitante secondo la comunità locale



Fonte ns. elaborazione

Da quanto emerso, è evidente dunque che la comunità ospitante sembra essere completamente lontana dalle logiche di governo del territorio che utilizzano gli eventi sportivi come strumenti di sviluppo e di promozione dell'immagine locale. Questo, secondo chi scrive, non è affatto un elemento

da sottovalutare, in quanto da sempre in letteratura è stato sottolineato l'importante ruolo assolto, seppure inconsciamente ed in maniera non programmatica, dalle popolazioni locali sulle logiche di governo di un territorio. E, proprio in virtù di questo, nella ripartizione delle tipologie di soggetti portatori di interesse, non a caso, la comunità ospitante è stata inserita tra gli *stakeholders* primari. Diviene dunque di fondamentale importanza, in una logica di miglioramento futuro, sensibilizzare l'opinione pubblica in tal senso.

5. REALTA' ECONOMICHE LOCALI

Per quanto concerne le realtà economiche locali, dopo un primo tentativo di intervista on-line mediante invio del questionario telematico (al quale è corrisposta una scarsa disponibilità al rilascio di informazioni), si è proceduto con le interviste dirette telefoniche. Così, all'interno del campione rappresentativo²⁰⁸ che, era stato sintetizzato a seguito della mappatura del territorio, sono state scelte 8 strutture ricettive da intervistare, che mantenessero inalterato il principio della rappresentatività dell'intera popolazione accessibile. Si tratta in particolare di 4 strutture alberghiere 4 stelle (Aran Mantenga Hotel, Aran Park Hotel, Hotel Shangri Là Corsetti, Hotel H10 Roma Città), 2 strutture alberghiere 3 stelle (Hotel Domitilla e Antica Locanda Palmieri) 2 *Bed and Breakfast* (Eur Executive Inn e Relais 19). Dall'analisi dei dati raccolti è emerso che si tratta di strutture che, eccezion fatta per i B/B che, per loro stessa natura giuridica devono avere dimensioni più contenute in termini di posti letto e dipendenti, presentano dimensioni medio-grandi ed appartengono a catene alberghiere nazionali (è il caso ad es. dell'Aran Mantenga ed Aran Park). Tutti i casi analizzati

²⁰⁸ Dallo studio della popolazione accessibile è stato evidenziato che il 60% è rappresentato da strutture ricettive alberghiere 4 stelle, il 32% da strutture ricettive alberghiere 3 stelle e solo l'8% da strutture ricettive extra-alberghiere (B/B).

possiedono infatti oltre 50 posti letto, il 25% ha tra i 50 ed i 100 dipendenti, il 25% ha dichiarato oltre 100 dipendenti, il restante 50% è equamente ripartito fra strutture che possiedono meno di 10 dipendenti (essenzialmente strutture a conduzione familiare di medie dimensioni), tra i 10 ed i 30 dipendenti e tra i 31 ed i 50 dipendenti. L'aspetto estremamente interessante che è emerso dalle interviste condotte, è che è stato rilevato, da parte delle strutture ricettive analizzate, un beneficio economico più o meno direttamente riconducibile all'evento in oggetto. Infatti, ben 7 intervistati su 8 hanno dichiarato di aver beneficiato economicamente dello svolgimento dell'evento sportivo sul loro territorio, anche se in misura variabile: 1 struttura ricettiva su 7 ha dichiarato di aver beneficiato "Molto" dell'evento, mentre le restanti 6 strutture hanno dichiarato di aver rilevato un beneficio seppur contenuto. In particolare 7 intervistati su 8 hanno dichiarato di aver registrato un aumento di presenze a seguito del Men's Volleyball World Championship – Italy 2010, seppur di rilevanza variabile ed assolutamente circoscritto nel tempo (la settimana nella quale si è tenuta la finale del campionato 3-10 ottobre 2010). Si tratta infatti di aumento compreso mediamente fra il 10 ed il 20% circa (in 6 casi su 7) e fra il 25 ed il 30% in un solo caso. Questo è un dato importante che indica realisticamente come gli eventi sportivi, da semplici manifestazioni culturali di rilevanza nazionale o internazionale, possono divenire veri e propri strumenti di sviluppo economico in generale e turistico in particolare di specifiche aree territoriali. E' inoltre interessante notare che è stato proposto un giudizio positivo, in maniera unanime, in merito al rapporto fra l'evento analizzato e l'immagine della città ospitante; tutti gli intervistati hanno infatti dichiarato che il territorio romano ha senza dubbio beneficiato positivamente, in termini essenzialmente di immagine, dello svolgimento dell'evento. Gli intervistati si sono trovati quindi tutti d'accordo sulla necessità di continuare ad investire sugli eventi, non solo sportivi ma

culturali in genere. Appare indispensabile infatti tentare di rilanciare l'immagine della città romana che non può, né deve, continuare a sopravvivere su quanto ottenuto in passato, perché il ruolo delle grandi capitali europee sta soppiantando progressivamente quello della nostra città annebbiando l'immagine di Roma. Giudizio positivo è stato espresso anche in merito all'organizzazione dell'evento; il 75% del campione intervistato ha dichiarato che si è trattato di un campionato mondiale organizzato "Abbastanza bene", mentre il 13% ha dichiarato che è stato organizzato "Molto bene". Concludendo dunque, in virtù anche dell'analisi dei punti di forza e di debolezza dichiarati nelle interviste, è emerso chiaramente che, nella prospettiva delle realtà economiche locali, il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 è stato un evento ben organizzato, che ha rappresentato un ottimo strumento di sviluppo locale, apportando inoltre benefici economici (in termini essenzialmente di presenze). Unico neo è stato rappresentato dalla mancata comunicazione e promozione dell'evento attraverso i media. E', infatti, opinione diffusa tra gli intervistati, che essendo la pallavolo uno dei cosiddetti sport di nicchia, necessita di ingenti investimenti in strategie comunicative e promozionali affinché si riesca ad attirare il maggior numero di spettatori possibile, non relegando così eventi di questa tipologia ai soli addetti ai lavori. Altro punto di debolezza che è stato colto dagli intervistati è stata la mancanza di un sistema di collaborazione tra il comitato organizzatore e le strutture ricettive locali. Un sistema di questo genere avrebbe potuto offrire al potenziale spettatore la possibilità di usufruire di pacchetti turistici che comprendessero servizi aggiuntivi rispetto al solo ingresso agli incontri sportivi e al pernottamento. Un sistema di collaborazioni e *partnership* che avrebbe potuto risolvere, anche se solo in parte, i problemi di logistica e reperimento biglietti evidenziati a seguito dell'analisi dei dati riguardanti partecipanti e spettatori mediatizzati. Un

sistema di questo genere avrebbe inoltre permesso lo sviluppo di una logica sistemica che, più e più volte, è stata definita come unica carta vincente nelle politiche di governo del territorio e nell'organizzazione dei grandi eventi come il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010, eventi che presentano numerosi elementi di complessità e che facilmente sfuggono alle semplici logiche di controllo dei processi.

6. ISTITUZIONI PUBBLICHE

Per quanto riguarda le pubbliche istituzioni locali non è stato purtroppo raccolto un numero di dati congruo per poter procedere con l'elaborazione statistica. Ci si limiterà dunque a riportare quanto appreso attraverso le interviste in profondità che sono state realizzate ad alcuni dei maggiori rappresentanti locali degli organi di governo del territorio impegnati nel settore sportivo²⁰⁹. I risultati emersi sono estremamente interessanti, perché colgono tutti i limiti di quelle che sono le attuali politiche di governo del territorio in materia sportiva. Il primo aspetto che è emerso riguarda l'uso degli eventi sportivi come strumenti di comunicazione e promozione del territorio. Si ritiene che allo stato attuale, purtroppo, nonostante sia stata più volte sottolineata, non sia stata ancora del tutto compresa la reale importanza degli eventi sportivi come strumenti di promozione e diffusione dell'immagine territoriale. Si ritiene infatti che il governo del nostro territorio non utilizzi in modo opportuno (o non del tutto opportuno) gli eventi sportivi come Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 per sviluppare e promuovere il territorio locale e/o nazionale.

Tra i punti di forza dell'evento sono emersi i seguenti aspetti:

- buona rilevanza sui media,

²⁰⁹ Per ragioni di natura politica, non vengono riportati i nomi delle personalità istituzionali intervistate.

- discreta promozione per la pallavolo di base.

Tra i punti di debolezza sono stati invece rilevati:

- la comunicazione non sempre all'altezza,
- il grado di vendita dei biglietti non ottimale per le partite senza l'Italia in campo.

Complessivamente si ritiene che l'evento si stato organizzato bene, anche se presenta punti di debolezza importanti ed evidenti elementi da migliorare. Si ritiene, in particolare, che i punti di debolezza evidenziati possano essere ricondotti essenzialmente alla particolare scelta riguardante la sede dell'evento. Come affermato anche dalle aziende sponsorizzatrici, se la scelta delle 10 località ospitanti, che hanno fatto dell'edizione del 2010 un mondiale di pallavolo "itinerante", può esser fatta rientrare a buon diritto all'interno di quelle che vengono definite strategie di sviluppo del territorio (atte in questo caso ad attirare l'attenzione del pubblico sull'intero "Sistema Italia", come ha affermato lo stesso Francesco Girelli, Direttore Generale del Comitato Organizzatore), dall'altra ha notevolmente aumentato la complessità organizzativa e gestionale dell'evento a scapito della logistica generale e, con ogni probabilità, anche della campagna comunicativa.

Si vuole concludere l'analisi dei dati ottenuti mediante le interviste in profondità rivolte alle istituzioni pubbliche locali, con un quesito: è verosimile pensare che, in virtù dell'esperienza che l'Italia ha acquisito in molti anni di tradizione sportiva e di organizzazione degli eventi, se si fossero effettuate scelte diverse in merito alla sede dell'evento, si sarebbero potuti limitare notevolmente anche le complessità di gestione, i punti di debolezza e con essi le polemiche in merito ai deficit presentati dall'edizione 2010 dei campionati mondiali di pallavolo?

5.4 Conclusioni

Come più volte ricordato, l'obiettivo del presente lavoro di ricerca era quello di valutare l'impatto di natura socio-economica generato dalla diciassettesima edizione del campionato mondiale di pallavolo sul territorio ospitante (ed in particolare sulla realtà romana, sede di alcuni incontri sportivi e della finale di campionato). L'ipotesi presentata in principio prevedeva che un evento di grandi dimensioni come il Men's Volleyball World Championship, fosse in grado di generare sulla realtà ospitante un impatto collocabile nello spazio d'interazione di almeno quattro dimensioni diverse: economica, sociale, culturale ed ambientale, caratterizzate da una crescente interdipendenza sistematica. Non avendo a disposizione i necessari strumenti tecnico-cognitivi indispensabili per condurre un'analisi sull'impatto complessivamente inteso generato da questo evento, è sembrato necessario, ai fini del raggiungimento dell'obiettivo posto, disegnare accuratamente i confini del presente lavoro di ricerca, stabilendo la natura dell'impatto da indagare. In virtù delle competenze e delle conoscenze acquisite durante il percorso formativo svolto, si è deciso di concentrare l'attenzione esclusivamente sull'impatto di natura economica e sociale, tralasciando completamente le ripercussioni di natura culturale ed ambientale che la diciassettesima edizione del campionato mondiale di pallavolo ha avuto sul territorio ospitante. Questo approccio multi-dimensionale volto ad individuare ed analizzare le prospettive di determinati *stakeholders* mediante l'uso di specifiche metodologie di ricerca e strumenti di indagine, si è rivelato fruttuoso, ha permesso infatti, non solo di individuare le diverse aree di impatto dell'evento in questione e le diverse tipologie di *stakeholders* interessate, ma di cogliere anche gli elementi comuni e l'elevato grado di interdipendenza che intimamente li lega.

Oggi, alla luce dello studio condotto sull'impatto generato dalla diciassettesima edizione del Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 sul territorio ospitante, si può affermare quanto segue.

- Per quanto concerne *l'aspetto sociale* è stato evidenziato che l'evento:
 - a) sembra non aver apportato alcun impatto negativo sulle comunità ospitanti, essendo assolutamente trascurabile la percentuale di intervistati che ha lamentato disagi a seguito dello svolgimento dell'evento in questione,
 - b) sembra non sia stato in grado di attirare il grande pubblico, capacità tipica degli eventi di grandi dimensioni, di rilevanza mondiale. Considerata dunque una disciplina sportiva di nicchia, la pallavolo, ha rimarcato, in questo evento, la sua natura "elitaria" riuscendo ad attirare un pubblico costituito essenzialmente da "addetti ai lavori".
- Per quanto concerne *l'aspetto economico*, invece, è stato rilevato che l'evento:
 - a) abbia contribuito, seppur in forma ridotta ed in maniera contenuta, allo sviluppo economico del territorio ospitante. Circa il 90% delle realtà economiche intervistate ha infatti rilevato un aumento di presenze in concomitanza allo svolgersi della manifestazione sportiva. Dunque, sebbene l'incremento delle presenze attribuibile all'evento sia pari solo al 10-20%, è necessario, in una logica di sviluppo a medio e lungo termine, considerare, nel computo totale dell'impatto economico complessivo generato dall'evento, anche l'insieme degli effetti economici indiretti ed indotti (definiti non di rado come la forma di impatto economico più importante degli eventi) non valutabile ad un mese dalla conclusione della manifestazione sportiva.

- b) Inoltre, abbracciando la prospettiva del marketing turistico, è interessante notare che, a seguito dell'analisi delle rilevanze statistiche ottenute, è possibile affermare che l'organizzazione della diciassettesima edizione del Men's Volleyball World Championship pur rientrando a buon diritto nelle strategie di sviluppo del territorio di una logica di governo più ampia, pur potendo essere classificata, secondo una logica valutativa, come un evento mediamente riuscito, ha presentato una grave carenza in fatto di comunicazione e promozione, rilevata in maniera pressochè unanime da tutte le tipologie di *stakeholders* intervistate.

A tal proposito, si intende chiudere la presente trattazione con uno spunto di riflessione che conduce ad ipotizzare un legame di causa ed effetto fra la non adeguata scelta comunicativa e la limitata rilevanza mediatica registrata dall'evento. Forse sarebbe stato necessario affrontare qualche sforzo in più per quanto riguarda la comunicazione e la promozione dell'evento sportivo? Oppure la scarsa rilevanza mediatica ed il limitato interesse del grande pubblico che ne è derivato possano essere riconducibili alla natura elitaria propria della disciplina sportiva in questione?

Si vuole infine ricordare che, l'analisi condotta, i risultati ottenuti e le ipotesi proposte non possono ritenersi rappresentativi dell'intera popolazione di riferimento, ma hanno rilevanza esclusivamente nell'ambito del campione indagato.

Rilevazione dell'impatto economico generato dal Men's Volleyball World Championship secondo le istituzioni pubbliche

- 1) **Crede che gli eventi sportivi come il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 siano dei buoni strumenti di diffusione dell'immagine del territorio?**
Sì No, perché.....
- 2) **Crede che il governo del nostro territorio utilizzi in modo opportuno gli eventi sportivi come Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 per sviluppare e promuovere il territorio?** Sì No
- 3) **Ha partecipato attivamente all'organizzazione del Men's Volleyball World Championship – Italy 2010?** Sì No
- 4) **Se sì, in particolare, a quale delle seguenti fasi ha partecipato?**
Candidatura Organizzazione Sviluppo Valutazione post-evento Tutte le fasi Altro
- 5) **Quali obiettivi prevedeva l'organizzazione del Men's Volleyball World Championship?**
Sviluppo del territorio Promozione del territorio Rilancio dell'immagine territoriale
Altro..... Non so
- 6) **Al momento gli obiettivi prefissati (o parte di essi) sono stati raggiunti?**
Sì, tutti Sì, alcuni No, nessuno Non so
- 7) **Se sì, quali obiettivi sono stati raggiunti?**
.....
- 8) **Crede che il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 abbia beneficiato all'immagine della sua città?**
Sì, molto Poco Per niente
- 9) **Mediamente crede che il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 sia stato organizzato:**
Molto bene Abbastanza bene Non molto bene Male
- 10) **Indichi brevemente secondo lei quali sono stati:**
- punti di forza:
- punti di debolezza:
- quali elementi potrebbero essere migliorati:



Rilevazione dell'impatto economico generato dal Men's Volleyball World Championship secondo il sistema economico locale

1) **Tipologia di struttura ricettiva:**

Albergo 5 stelle 4 stelle 3 stelle 2 stelle 1 stelle Ostello
B/B Camping Agriturismo Altro

2) **Numero posti letto:** 3 - 5 6 - 15 16 - 30 31 - 50 oltre 50

3) **Dimensioni:** Meno di 10 dipendenti Tra 10 – 30 dipendenti
Tra 31 – 50 dipendenti Tra 51 – 100 dipendenti oltre 100

4) **Fatturato annuo:** Tra 20 mila – 50 mila euro Tra 51 – 100 mila euro
Tra 101–300 mila euro Tra 301–500 mila euro Oltre 500 mila euro

5) **Ha registrato un significativo aumento di presenze a seguito del Men's Volleyball World Championship – Italy 2010?**

Si, molto Non molto No, assolutamente

6) **Se si, l'aumento è stato pari percentualmente al:**

10-20 % 21-30 % 31-50 % oltre il 50 %

7) **Complessivamente, dal punto di vista economico, pensa di aver beneficiato del Men's Volleyball World Championship – Italy 2010?**

Si, molto Non molto Per niente

8) **Crede che il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 abbia beneficiato all'immagine della tua città?**

Si, molto Non molto Per niente

9) **Mediamente crede che il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 sia stato organizzato:**

Molto bene Abbastanza bene Non molto bene Male

10) Indichi brevemente secondo lei quali sono stati:

- punti di forza:
- punti di debolezza:
- quali elementi potrebbero essere migliorati:

Rilevazione dell'impatto generato dal Men's Volleyball World Championship secondo la comunità locale che ha ospitato l'evento

- 1) **Sesso:** M F

- 2) **Età:**

- 3) **Residenza:** Ancona Catania Firenze Milano Modena
R. Calabria Roma Torino Trieste Verona Altro
(specificare)

- 4) **Professione:** Studente Operaio Impiegato
Dirigente
Lavoratore autonomo Libero professionista Commerciante
Pensionato

- 5) **Hai seguito il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010?**
SI NO

- 6) **Hai partecipato al Men's Volleyball World Championship – Italy 2010?**
SI NO

- 7) **Non hai preso parte all'evento per:**
Mancanza di tempo Mancanza di denaro Mancanza di interesse
Altro

- 8) **Hai avvertito disagi a causa dello svolgimento dell'evento?**
Sì, molti Qualcuno No, nessuno

- 9) **Se sì, che tipo di disagi hai avvertito:**
Congestione del traffico Aumento sporcizia Aumento prezzi dei servizi
Sovraffollamento mezzi pubblici Aumento smog Altro (specificare)
.....

- 10) **Credi che il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 abbia beneficiato all'immagine della tua città?** Si, molto Poco
Per niente



Rilevazione dell'impatto generato dal Men's Volleyball World Championship secondo gli spettatori mediatizzati

- 1) **Sesso:** M F

- 2) **Età:**

- 3) **Provenienza:** Roma e PR Lazio Resto d'Italia (specificare)
Altro.....

- 4) **Professione:** Studente Operaio Impiegato Dirigente
Lavoratore autonomo Libero professionista Commerciante Pensionato

- 5) **Attraverso quale/i mezzo/i di comunicazione hai seguito il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 ?**
Tv Radio Giornali Internet Altro.....

- 6) **Credi che i media abbiano dedicato all'evento:**
Troppo spazio Abbastanza spazio Poco spazio

- 7) **Mediamente quanto tempo hai dedicato all'evento?**
Meno di 1 ora 2 – 5 ore 6 – 10 ore oltre 10 ore

- 8) **Non hai preso parte all'evento per:**
Mancanza di tempo Mancanza di denaro Mancanza di interesse
Altro

- 9) **Mediamente credi che il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 sia stato organizzato:**
Molto bene Abbastanza bene Non molto bene Male

- 10) **Indica brevemente secondo te quali sono stati:**
- aspetti positivi:
- criticità:
- quali elementi potrebbero essere migliorati:

Rilevazione dell'impatto generato dal Men's Volleyball World Championship secondo i partecipanti dal vivo

- 1) **Sesso:** M F

- 2) **Età:**

- 3) **Provenienza:** Roma e PR Lazio Resto d'Italia
Altro (specificare)

- 4) **Professione:** Studente Operaio Impiegato Dirigente
Lav. autonomo Libero professionista Commerciante Pensionato

- 5) **Come hai raggiunto la sede dell'evento?**
Mezzo proprio Mezzo pubblico Altro

- 6) **Quanti giorni hai dedicato in totale alla partecipazione dell'evento?**
Meno di 1 giorno 1 - 2 giorni 3 - 5 giorni oltre 6 giorni

- 7) **Dove hai pernottato?**
Struttura alberghiera 1 stella 2 stelle 3 stelle 4 stelle 5 stelle
Struttura extralberghiera (hotel, B/B, ostello, campeggio, ecc) Parenti o amici
Non ho pernottato fuori

- 8) **Se hai pernottato fuori, mediamente quanto hai speso?**
Meno di 100 euro 100 - 300 euro 301 - 500 euro Più di 500 euro

- 9) **Indica mediamente quanto hai speso per raggiungere la sede dell'evento**
Meno di 100 euro 100 - 300 euro 301 - 500 euro Più di 500 euro

- 10) **Indica mediamente quanto hai speso per accedere agli incontri**
Meno di 100 euro 100 - 300 euro 301 - 500 euro Più di 500 euro

- 11) **Indica mediamente quanto hai speso per mangiare**
Meno di 100 euro 100 - 300 euro 301 - 500 euro Più di 500 euro



12) Indica mediamente quanto hai speso per lo shopping

Meno di 100 euro 100 - 300 euro 301 - 500 euro Più di 500 euro

13) Esprimi la tua valutazione in merito ai seguenti aspetti:

- Accessibilità: Eccellente Buono Sufficiente Insufficiente
- Accoglienza: Eccellente Buono Sufficiente Insufficiente
- Informazioni: Eccellente Buono Sufficiente Insufficiente
- Sicurezza: Eccellente Buono Sufficiente Insufficiente

14) Complessivamente ritieni che l'esperienza vissuta sia stata:

Molto soddisfatto
Abbastanza soddisfatto
Poco soddisfatto
Non soddisfatto



Rilevazione dell'impatto generato dal Men's Volleyball World Championship secondo le aziende sponsorizzatrici

1) Dimensioni:

Meno di 20 dipendenti Tra 20 – 50 dipendenti Tra 51 – 100 dipendenti
Tra 101 – 500 dipendenti oltre 500

2) Fatturato annuo:

Tra 50 – 100 mila euro Tra 101 – 300 mila euro Tra 301–500 mila euro
Tra 501 mila–1 milione di euro Oltre 1 milione di euro

3) Tipologia di sponsor: Fivb Sponsor Top Sponsor Official Sponsor Partner istituzionale Media Partner

4) Ha partecipato altre volte ad attività di sponsorizzazione di eventi sportivi?

Si, molte volte. Penso che la sponsorizzazione sia un ottimo strumento di comun.
Qualche volta No, questa è la mia prima esperienza

5) Che tipo di sponsorizzazione ha realizzato con il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010?

Economica Tecnica Istituzionale Altro.....

6) Obiettivi della sponsorizzazione dell'evento:

Economici (incremento delle vendite) Marketing (ampliamento della propria quota di mercato, conquista nuovi target) Comunicazione ed immagine Altro

7) Ha già ottenuto i primi risultati da questa attività di sponsorizzazione?

Si, qualcuno (specificare quali) No, nessuno

8) Pensa che l'impegno assunto dalla sua azienda sia rapportato al ritorno in termini economici e di marketing della partnership?

Si, pienamente Non molto (specificare) No, assolutamente (specificare)



9) **Mediamente crede che il Men's Volleyball World Championship – Italy 2010 sia stato organizzato:**

Molto bene Abbastanza bene Non molto bene Male

10) **Indichi brevemente secondo lei quali sono stati:**

- punti di forza:
- punti di debolezza:
- quali elementi potrebbero essere migliorati:

SINTESI POPOLAZIONE ACCESSIBILE

AZIENDE SPONSORIZZATRICI

Tipologia Stakeholders	Azienda sponsor	Sito internet	Indirizzo e-mail	Note
Fivb Sponsor	Gerflor	www.gerflor.it	servizioclienti@gerflor.com	02/90.78.60.12
	Mikasa	www.mikasa.it	info@sgeb.it	0423/65.77
	Senoh	www.senoh.co.jp	intl-1@senoh.co.jp	+81-47.386.5807
Top Sponsor	Intesa San Paolo	www.intesasanpaolo.com	info@intesasanpaolo.com	011/55.51
	Enel	www.enel.com	crs@enel.com	02/87.91.1
	Better	www.lottomatica.it	ufficio_stampa@lottomaticagroup.com	06/51.89.91
Official Sponsor	Asics	www.asics.it	info@asics.it; emanuele.ares@asics.it	0171/41.61.11
	Partner istituzionali	ICS ¹	www.creditosportivo.it	marketing@creditosportivo.it
Aams ²		www.aams.gov.it	strategie@pce.aams.it; michele.giannarelli@aams.it	06/58.57.1
Media partner	RDS	www.rds.it	web.marketing@rds.it	06/37.70.41
	Telesia	www.telesia.it	telesia@telesia.it	06/59.46.51
	Il Tempo	www.iltempo.it	a.pironti@iltempo.it	

¹ Istituto per il credito sportivo

² Amministrazione autonoma per i monopoli di stato

REALTA' ECONOMICHE LOCALI

Tipologia Stakeholders	Nome Azienda	Sito internet	Indirizzo e-mail	Note
Hotel 4 stelle	Abitart	www.abitarthotel.com	info@abitarthotel.com meeting@abitarthotel.com	06/45.43.191
Hotel 4 stelle	All Time Relais & Sport Hotel	www.alltimehotels.it	info@alltimehotels.it mattia.mingoli@alltimehotels.it laura.dedalo@alltimehotels.it	06/45.44.94.21
Hotel 4 stelle	Aran Mantegna	www.aranhotels.com/AranMantegna	mantegna@aranhotels.com sales@aranhotels.com	06/98.95.21
Hotel 4 stelle	Aran Park	www.aranhotels.com/AranPark	parkhotel@aranhotels.com	06/51.07.21
Hotel 4 stelle	Area	www.hotelarearoma.com	info@hotelarearoma.com sales.roma.it@eurostarshotels.com	06/54.22.51.44 06/54.22.45.46
Hotel 4 stelle	Dei Congressi	www.hoteldeicongressiroma.com	info@hoteldeicongressiroma.com	06/59.11.903-23
Hotel 4 stelle	Eur Suite	www.blueglobehotels.com	eursuitehotel@blueglobehotels.com	06/50.51.40.28 06/50.51.37.73
Hotel 4 stelle	Holiday Inn Rome-Eur Parco dei Medici	www.holidayinn.com/roma	info@holidayinn-eur.it c.baldi@holidayinn-eur.it	06/65.58.1
Hotel 4 stelle	Oly	www.olyhotel.it	info@olyhotel.it	06/59.44.41
Hotel 4 stelle	OP	www.ophotel.it	info@ophotel.it	06/59.28.01
Hotel 4 stelle	Pulitzer	www.hotelpulitzer.it	info@hotelpulitzer.it	06/59.85.91
Hotel 4 stelle	Ripa	www.ripahotel.com	info@ripahotel.com alessandra.damico@ripahotel.com	06/58.61.1

...

Hotel 4 stelle	Shangri La Corsetti	www.shangrilacorsetti.it	info@shangrilacorsetti.it	06/59.16.44.1
Hotel 4 stelle	St. Paul	www.hotelsaintpaul.net	info@hotelsaintpaul.net	06/55.91.911 06/22.77.91
Hotel 4 stelle	H10 Roma Città	www.hotelh10romacitta.com/	h10.roma.citta@h10hotels.com	06/55.65.21.5
Hotel 3/4 stelle	Patrizia Romana Palace	www.patriziaromanapalace.com	info@patriziaromanapalace.com	06/55.90.39.1
Hotel 3 stelle	Antica Locanda Palmieri	www.anticolocandapalmieri.it	info@anticolocandapalmieri.it	06/51.53.04.28
Hotel 3 stelle	Casa Domitilla	www.domitilla.it	info@domitilla.it	06/51.33.956
Hotel 3 stelle	Derby	www.hotelderby.it	info@hotelderby.it	06/51.34.955 06/51.36.978
Hotel 3 stelle	Il Quadrifoglio	www.hotelilquadrifoglio.it	info@hotelilquadrifoglio.it	06/50.87.900
Hotel 3 stelle	Orto di Roma	www.ortodiroma.it	info@ortodiroma.it	06/50.42.224
Hotel 3 stelle	Stelle d'Europa	www.stelleeuropa.it	info@stelleeuropa.it	06/50.51.24.85-6
Hotel 3 stelle	Tre Fontane	www.hoteltrfontane.it	info@hoteltrfontane.it	06/51.95.65.56 06/51.96.35.38
Affittacamere	Relais 19	www.relais19.com	info@relais19.com	06/97.27.33.77
B/B	Eur Executive Inn	www.eurexecutiveinn.com	info@eurexecutiveinn.com	06/59.29.00.89

ISTITUZIONI PUBBLICHE LOCALI

Nome	Carica ricoperta	Indirizzo e-mail	Note
On. A. Cochi	Delegato alle politiche dello sport del comune di Roma	delegatosport@comune.roma.it ufficio.sport@comune.roma.it	06/67.10.70.333-334-335
Dott. G. Capua	Collaboratore del sindaco in materia di tutela e sicurezza nelle attività sportive e motorie	m.giocondi@comune.roma.it	06/67.10.70.330
Dott. B. Campanile	Direttore uff. promozione sportiva e gestione impianti	bruno.campanile@comune.roma.it	06/67.10.70.280-1-2
Dott. ssa M. del Sordo	Uff. promozione sportiva e contributi	m.delsordo@comune.roma.it	06/67.10.70.297-8-9
Dott. S. Fagiani	Uff. comunicazione dello sport	saverio.fagiani@comune.roma.it	06/67.10.70.314 (fax)
Dott. A. Di Benedetto	Uff. comunicazione dello sport	a.dibenedetto@comune.roma.it	06/67.10.70.314 (fax)
Dott. D. Tabacchiera	Uff. comunicazione dello sport	daniela.tabacchiera@comune.roma.it	06/67.10.70.314 (fax)
Cinzia Cenciarelli	Uff. sport scuola	c.cenciarelli@comune.roma.it	06/67.10.70.300-1-283

Bibliografia

- Alberti A., et al., “*Dirigere la scuola oggi*”, Roma, Anicia, 2010.
- Barbareschi G., “*Le sponsorizzazioni sportive. Il mondo della pallavolo italiana*” Università degli studi di Genova - Tesi di Laurea
- Barbera A., Fusaro C., “*Corso di diritto pubblico*”, Il Mulino, Bologna, 2002.
- Barile S., Metallo G., “*Le ricerche di mercato – Aspetti metodologici e applicativi*”, Giappichelli, Torino, 2002
- Bonetti R., Simoni M., “*Network creation paths: the role of sport, cultural and tourism events as triggering factors*”, 2004.
- Cafferata R., “*Governance e Management nell’economia dello sport*”, ed. ISTEI – Università degli studi di Milano “Bicocca”.
- Casarin F., “*Il marketing dei prodotti turistici*”, Giappichelli Editore, Torino, 1996.
- Cherubini S., Iasevoli G., “*Il marketing per generare valore nel sistema evento*”, atti del convegno “Le tendenze del marketing”, Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, 21-22 Gennaio 2005.
- Cherubini S., Bonetti E. et al., “*Il valore degli eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2009.
- Cherubini S., “*Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*”, Franco Angeli, Milano, 2001
- Cherubini S. “*Marketing, comunicazione, eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2005
- Cherubini S., “*Marketing in Italia*”, Franco Angeli, Milano, 2005.

- Ciampicattigli R., Maresca S., “*Due metalinguaggi si intrecciano: sport e turismo*”, ed. ISTEI Università degli studi di Milano “Bicocca”.
- Commissione europea – DG Imprese, *Le manifestazioni culturali e sportive: un’opportunità per lo sviluppo delle destinazioni turistiche ed imprese*, - Riassunto esecutivo - Giugno 2007
- Consiglio d’Europa, Carta Europea dello Sport, 1992, art. 2.
- De Leonardis D., “*Il gioco nelle Alpi, le Alpi in gioco – L’evento e le sue trasformazioni nelle valli di Torino 2006*”, Tesi di dottorato in “Pianificazione territoriale e sviluppo locale”, Dip. Interateneo del territorio - Politecnico e Università di Torino XIX Ciclo.
- Di Marco M., Oronzo S., D’Intino G., “*Manuale del turismo sportivo*”, Franco Angeli, Milano.
- Ferrari S., “*Event marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*”, Cedam, Padova, 2002.
- Gammon S., Robinson T., “*Sport and tourism: A conceptual framework*”, Journal of Sport Tourism, 4, 2003.
- Gazzetta Ufficiale n. C 170 del 29 giugno 1991, 0001-0002.
- Goldblatt J. J., “*Special events: event leadership for a new world*”, John Wiley and Sons, 2005.
- Golinelli C.M., Simoni M., “*La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio*”, Sinergie n. 66, Gennaio – Aprile 2005.
- Golinelli C.M., “*L’impresa sistema vitale*”, Cedam, Padova, 2000.
- Guardamagna A., “*Diritto dello sport*”, Utet Giuridica, Milano, 2009.
- Iezzi D.F., “*Statistica per le scienze sociali, dalla progettazione dell’indagine all’analisi dei dati*”, Carocci, Milano, 2009.
- Istat, indagini Istat multiscopo, “*I cittadini ed il tempo libero*”, 2006.
- Istat, Statistiche in breve, “*La pratica sportiva in Italia*”, 2006.

- Izzo C. G., Merone A., Tortora M., “*Il diritto dello sport*”, in *Giurisprudenza Sistematica di Diritto civile e commerciale*, fondata da W. Bigiavi, Utet Giuridica, Torino, 2007.
- Kotler P., Keller K. L., “*Marketing Management*”, 12° edizione a cura di W. G. Scott, Mondadori, Milano, 2007.
- Kotler P. et al. “*Principi di marketing*”, Giappichelli, Torino, 2005.
- Kurtzman J., Zauhar J., “*Research: Sport as a touristic endeavour*”, *Journal of Tourism Sport*, 1995.
- Pigeassou C., “*Sport and tourism: The emergence of sport into the offer of tourism. Between passion and reason. An overview of the French situation and perspectives*”, *Journal of Sport Tourism*, 4, 1997.
- Pitts B. G., “*Sport Tourism and Niche Marchets: Identification and Analysis of the Growing Lesbian and Gay Sports Tourism Industry*”, *Journal of vacation Marketing*, Vol. 5, N. 1, 1999.
- Prunesti A., “*Comunicazione e marketing delle imprese sportive*”, Franco Angeli, Milano, 2008.
- 1° Rapporto Sport & Società, Coni – Censis, 2008.
- RomaSport, *Rivista annuale del Come di Roma*, edizione 2010.
- Standeven J., De Knop P., “*Sport Tourism*”, *Human Kinetics Europe*, 1999.
- Statuto Lega Pallavolo Serie A
- The Economist, 10 February 2001.
- Zagnoli P., Radicchi E., “*Sport Marketing*”, Franco Angeli, Milano, 2006.

Sitografia

www.aams.gov.it

www.booking.com

www.csi.net.it/Documenti/_774860638.pdf

www.dirittosport.com

www.garzantilinguistica.it

www.docs.google.com

www.expedia.com

www.facebook.com

www.federvolley.it

www.hotel.com

www.istat.it

www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=5068

www.legavolley.it/upload/19058-Tesi%20Barbareschi.pdf

www.marketingsportivo.com

www.marketingsport.wordpress.com

www.nomisma.it

www.scribd.com/doc/63160/Il-Gioco-nelle-Alpi-le-Alpi-in-gioco

www.sirc.ca/sirc/jsptxt1.html

www.sporteasy.com

www.teocollector.com/scorecard.htm

www.turismosportivo.it/scenari.html

www.volley2010.com