

ARMANDO MONTANARI

## GRANDI EVENTI, *MARKETING* URBANO E REALIZZAZIONE DI NUOVI SPAZI TURISTICI

L'anno 2000 ha costituito il riferimento per l'organizzazione di numerosi grandi eventi, che in occasione del passaggio del secolo e del millennio sono stati promossi con modalità ancora più grandiose del solito. Ma l'attenzione dell'opinione pubblica mondiale è stata attratta soprattutto da un evento religioso, il giubileo romano, al quale hanno partecipato 25.000.000 di visitatori, e dalla *EXPO 2000*, che si è svolta ad Hannover, con 18.000.000 di visitatori.

Nonostante la grande diversità dei due mega-eventi, non si può parlare nel primo caso esclusivamente di pellegrini e nel secondo caso esclusivamente di turisti e visitatori. La figura del pellegrino e quella del visitatore sono soltanto due riferimenti ideali per indicare rispettivamente la religione e l'effimero, la solennità e la frivolezza, all'interno di uno spazio comune in cui sono inseriti e in cui non sono necessariamente alternativi. Si identifica un *continuum* religione-turismo caratterizzato da un passaggio dal pellegrino-pellegrino, serio e solenne che usa i paramenti e l'iconografia tradizionale religiosa, al pellegrino-turista, meno serio e solenne, senza riferimenti iconografici, nel quale i ruoli sono compenetrati, al turista-pellegrino, meno ricreativo e più esistenziale, al turista-turista, esclusivamente consumista e ricreativo.

L'anno 2000 è stato anche l'anno delle olimpiadi di Sydney, un altro grande evento che ha fatto anch'esso riferimento alla spiritualità: lo slogan di questa manifestazione è stato «Share the Spirit» – in questo caso la spiritualità olimpica che avrebbe contaminato i residenti di Sydney. Anche se non risulta che sia mai stato chiesto ai residenti di Sydney se desideravano essere oggetto di quella forma di spiritualità. In ogni caso i residenti sono stati informati che sarebbero divenute delle persone migliori poiché avrebbero avuto la possibilità di condividere gli ideali di pace e di armonia tra i popoli del barone de Coubertin.

All'inizio del 2001, a conclusione del giubileo cattolico, sono stati elaborati le prime valutazioni e i primi consuntivi sulla capacità di Roma di gestire e sopportare l'ingente flusso di pellegrini, soprattutto dopo gli ingorghi di traffico che si erano verificati negli ultimi giorni del 1999, subito dopo l'apertura della Porta Santa durante la notte di Natale e che facevano prevedere la paralisi della

città per tutto l'anno 2000. Le riunioni dei pellegrini sono avvenute sotto l'attenta regia della Santa Sede e il consuntivo ha confermato gli arrivi programmati, mentre vi è stata una flessione nei flussi del turismo non religioso che hanno dato qualche delusione a chi si aspettava ingenti introiti da questo mega-evento. I risultati positivi possono ascriversi all'efficacia della gestione amministrativa della città e alla continuità delle politiche che hanno permesso lo svolgimento ordinato degli affollati eventi religiosi contemporaneamente con il funzionamento civile della città di Roma.

In vista del giubileo sono state aperte molte centinaia di cantieri nel centro storico di Roma per il restauro degli edifici, il rifacimento delle antiche facciate e la sistemazione delle principali strade e piazze; la città ne ha tratto un innegabile vantaggio in termini di miglioramento di decoro urbano e di godibilità generale dell'insediamento urbano. Si tratta di lavori che in passato venivano comunemente realizzati ogni venticinque anni in occasione dei giubilei. L'uso intenso dei centri storici, gli effetti negativi dell'inquinamento atmosferico sugli edifici antichi, il concetto contemporaneo di città sostenibile e quindi la necessità di evitare lo spreco del patrimonio edilizio richiederebbero oggi interventi più frequenti e quindi strumenti economici e finanziari adeguati. Sono state inoltre realizzate numerose infrastrutture che hanno migliorato la mobilità urbana anche se queste sono state assai meno numerose del previsto per la forte opposizione dei cittadini e per le polemiche su interventi che mostravano fin dall'inizio carenze di progetto e inammissibilità esecutive. Così, per esempio, è stato realizzato solo in parte un sottopassaggio che avrebbe messo in pericolo l'esistenza di Castel Sant'Angelo e che, invero, avrebbe decongestionato tutta l'area davanti a San Pietro. Contemporaneamente è stato realizzato un nuovo spazio espositivo nelle stalle del Palazzo del Quirinale, un evento nell'evento, che fin dalla prima manifestazione culturale ha superato tutti i record nazionali in quanto a numero di visitatori.

L'*expo* di Hannover, il giubileo di Roma e le olimpiadi di Sydney sono mega-eventi assai diversi, ma che ci lasciano intravedere alcuni cambiamenti di queste manifestazioni, per cui i vantaggi economici direttamente collegabili al numero di visitatori non sono i più rilevanti. Molti altri eventi si sono svolti in tutti paesi europei nel corso del 2000, in occasione del passaggio del millennio: si ricordano quelli nel Regno Unito, tra i quali l'elemento più significativo è stata la grande cupola di Londra, e in Francia, di cui si ricorda il meridiano verde che il 14 luglio ha unito 337 città e villaggi, e ancora in altre nove città europee – Avignone, Bergen, Bologna, Bruxelles, Cracovia, Helsinki, Praga, Reykjavik, Santiago di Compostela – nominate contemporaneamente capitali della cultura e quindi sede di numerosi eventi straordinari. Dall'altra parte del globo, in Nuova Zelanda, è stata organizzata la Coppa d'America di vela.

La Università «Mid-Sweden» e l'Istituto Svedese per la Ricerca Regionale hanno invitato nel 1997 i maggiori esperti mondiali per discutere intorno alla candidatura di Stoccolma a sede dei giochi olimpici del 2004, l'impatto a medio e a lungo termine, e le caratteristiche delle varie tipologie di evento proposte (Fayos-Solà, 1998). In quella occasione il ministro svedese del lavoro rivelò che

la Svezia si aspettava dalla organizzazione delle olimpiadi e degli altri grandi eventi collegati il raddoppio degli arrivi turistici e di conseguenza la creazione di nuovi posti di lavoro che venivano valutati (solo quelli diretti) in 25.000 unità: un messaggio di speranze, ma anche di facili aspettative, per quanti si apprestano a progettare nuovi grandi eventi. Si è previsto che i giochi olimpici di Sydney avrebbero favorito l'arrivo, nel periodo 1995-2004, di un flusso *extra* di 2.100.000 turisti internazionali per un totale di 16 miliardi di dollari australiani di entrate.

La diffusione dei grandi eventi e le ottimistiche speranze di sviluppo in questi riposte richiedono un necessario approfondimento del loro ruolo nella società e nelle trasformazioni avvenute in relazione alle mutate condizioni sociali ed economiche di riferimento. Gli obiettivi, i successi e gli insuccessi di un grande evento devono, quindi, essere collegati alla logica evolutiva di ciascuna tipologia di manifestazioni. L'evento di per sé non è, infatti, un elemento innovativo: da tempo immemorabile si celebrano con enfasi manifestazioni civili e religiose con lo scopo di attrarre e, se possibile, orientare la pubblica opinione. Le innovazioni, semmai, sono state introdotte nell'organizzazione e nel finanziamento degli eventi e, soprattutto, nelle modalità per ridurre il loro impatto in ambito economico, sociale e ambientale.

Oggi il grande evento è lo strumento per far sognare quelle amministrazioni che anelano a far divenire i centri urbani amministrati delle città globali e, quindi, a collegare lo sviluppo locale direttamente ai processi economici internazionali. I grandi eventi sono fatti soprattutto di speranze e di promesse: poco si riesce, poi, a sapere dei risultati raggiunti sia a medio sia a lungo termine. Quando, però, la dimensione locale entra in contatto con quella globale, vi è il rischio che emergano tutte le vischiosità e le arretratezze accumulate da amministrazioni pubbliche e private che operano in una dimensione circoscritta in cui non sempre prioritario è il principio dell'efficienza. La problematica dei grandi eventi si colloca, quindi, attualmente nell'ambito della collaborazione, del confronto e dello scontro tra il livello locale e quello globale: di una relazione, quindi, che non è sempre gestibile e che richiederebbe una maggiore attenzione a livello nazionale ed europeo.

*Esposizioni mondiali, giochi olimpici e giubilei tra storia e innovazione.* – La definizione di grande evento comprende una grande varietà di iniziative che richiedono importanti investimenti, l'adozione di tecniche di *marketing* sul mercato internazionale, la grande partecipazione dei *mass media* di tutto il mondo (Carreras i Verdaguer, 1995). Il problema è quello di distinguere il grande evento da un evento comune, senza originalità, ripetitivo e, quindi, di scarso interesse per l'opinione pubblica. Burns, Hatch e Mules (1986) considerano discriminante la variabile dell'impatto economico. Non è sufficiente organizzare una grande manifestazione: questa deve avere un impatto positivo sul comparto dei consumi turistici, deve contribuire ad aumentare la domanda nel settore dei trasporti, del commercio e delle altre attività produttive. Il collegamento tra

grande evento ed impatto economico presuppone il concetto di bacino di utenza e di ambito territoriale del grande evento. Ogni evento ha una sua scala di applicazione e può essere definito grande nella dimensione locale, regionale, nazionale o globale.

Hall (1989, 1992) conferma l'interesse per la valenza economica, ma introduce un ulteriore elemento discriminante: l'unicità. Solo se un grande evento è originale e unico, e quindi irripetibile, riesce ad attrarre l'attenzione anche oltre i confini del luogo in cui si svolge e del territorio a cui si rivolge. La sua redditività non può essere misurata unicamente in termini quantitativi, su un orientamento di breve periodo, ma piuttosto sulla base della capacità di promuovere il luogo, la società civile che lo ha organizzato, e l'amministrazione che lo ha gestito anche fuori dei propri confini. L'evento, quindi, ha effetti tanto più positivi quanto più riesce ad assicurare ricadute positive per l'immagine dei luoghi e, quindi, a protrarne nel tempo gli effetti benefici.

Gli eventi vengono percepiti come occasioni per rilanciare o ricollocare sul mercato un bene naturale o culturale, a condizione che questo sia in grado di costituire uno scenario ideale per l'evento. Un evento, inoltre, può essere definito «mega» non tanto per le sue dimensioni o per la quantità di visitatori che riesce ad attrarre, quanto per la sua ampia diffusione internazionale tramite la stampa, la radio, la televisione e il Web. Per soddisfare questo tipo di domanda gli eventi devono avere caratteristiche di dinamicità, irripetibilità ed unicità e, quindi, devono saper proporre un'offerta prevalentemente effimera che sia complementare e compatibile con quella preesistente e duratura costituita da insediamenti, patrimoni naturali e beni immobili. Il grande evento ha come obiettivo, il più delle volte, la trasformazione della storia e dei beni culturali di riferimento in beni di consumo contemporaneo. Spesso le esigenze di «spettacolarizzazione» divengono preponderanti e non sempre ne risulta una restituzione accurata, significativa, obiettiva e compatibile della storia e del patrimonio storico ed artistico.

La basilica di San Pietro a Roma è il principale luogo di riferimento per il pellegrinaggio dei cristiani alla tomba di Pietro, ma è anche un edificio che raccoglie un gran numero di beni culturali in grado di attrarre turisti da tutto il mondo. Le numerose cerimonie religiose che ogni anno vi si svolgono, qualificate dalla presenza del papa, e che sono trasmesse in tutto il mondo attraverso la radio e la televisione, hanno di per sé la caratteristica dei grandi eventi. Ma la possibilità che viene data ai fedeli durante l'«anno santo», che ricorre ogni 25 anni a partire dal 1300, di attraversare le «porte sante» delle quattro basiliche romane ha costituito durante gli ultimi settecento anni il grande evento per eccellenza. La cadenza dei venticinque anni è stata prevista per offrire ad ogni generazione di credenti la possibilità di effettuare il pellegrinaggio a Roma almeno una volta nel corso della propria vita. Si tratta quindi di un evento ricorrente la cui unicità è rappresentata dall'opportunità irripetibile offerta a ciascuna generazione, dalla grande personalità e dall'esclusivo carisma del pontefice che governa la Chiesa in quel particolare momento storico.

Possono essere definiti mega-eventi una infinità di avvenimenti: vengono

generalmente presi in esame le fiere e i congressi, gli eventi religiosi, quelli sportivi e culturali (Carreras i Verdaguer, 1995). Watt (1998) pubblica una lista di oltre quaranta tipi di eventi, ed avverte che la lista non è certamente completa, e mai potrà esserlo, in quanto è l'innovazione insita nell'evento a richiedere di essere innovativi anche nella sua tipologia.

Il tema dell'evento non è quindi sufficiente per definirne la dimensione e la valenza; esso deve essere unico per attrarre l'ammirazione e l'attenzione del pubblico di tutto il mondo, può essere organizzato in date ricorrenti, sporadiche oppure soltanto una volta ogni secolo, ma certamente necessita di una lunga fase di preparazione e di pianificazione: deve coinvolgere grandi numeri, che possono essere quelli dei visitatori, dei partecipanti, degli iscritti, oppure anche della superficie dell'area in cui si svolge. Deve, inoltre, richiedere grandi investimenti i cui effetti possano sbalordire il mondo, ed inoltre deve avere un effetto psicologico sull'opinione pubblica e quindi attrarre l'attenzione dei *mass media*. Gli eventi che vengono definiti «grandi» o «mega» sono soltanto una piccola parte di quell'ampia categoria di festival e manifestazioni turistiche straordinari organizzati al di fuori ed oltre i normali programmi di attività turistiche e che basano il proprio successo sulla unicità, identificabilità nella unicità, e sulle correlazioni tempo-luogo per la loro organizzazione. Intorno all'evento vengono organizzati nuovi flussi di visitatori che utilizzano le strutture e i servizi turistici già esistenti. Per questo si fa riferimento a programmi culturali facilmente apprezzabili a livello internazionale e quindi basati sulla musica classica, il balletto, l'opera e il dramma che per loro natura non hanno sempre un riferimento alla cultura locale ma fanno parte di un repertorio culturale classico genericamente definibile europeo. Il grande evento rifugge da forme espressive eccessivamente locali, tradizionali o contemporanee, in quanto poco note e quindi scarsamente interessanti i flussi turistici.

Una politica di espansione turistica basata sugli eventi è quella realizzata fin dal 1989 dall'Ufficio Nazionale del Turismo della Nuova Zelanda dove nel 1998 è stato costituito un gruppo operativo per la promozione degli eventi e dove, tra il 1990 e il 1996, gli eventi che sono entrati a far parte della offerta turistica sono aumentati del 40 per cento (Ryan, Sme e Murphy, 1996). Il caso della Nuova Zelanda è emblematico poiché la sua posizione geografica è tale che un evento riesce ad attrarre visitatori dall'America, dal Giappone o dall'Europa soltanto sulla base di una effettiva unicità ed irripetibilità. La finale della Coppa d'America che si è disputata tra velisti locali e italiani nel marzo 2000 ha tenuto incollati sugli schermi, nonostante la differenza di fuso orario, milioni di italiani; a seguito di ciò il numero di turisti italiani in Nuova Zelanda è aumentato di cinque volte nel 2000 e si prevede che possa continuare ad aumentare ulteriormente (Gnoth e Aziz Anvar, 2000).

Le due tipologie di grandi eventi, a localizzazione variabile, che si sono svolti con maggiore continuità storica nei tempi moderni sono i giochi olimpici estivi – i primi si sono svolti ad Atene nel 1896 – e le esposizioni universali – la prima si è svolta a Londra nel 1851. In totale, fino all'anno 2000, sono stati organizzati 31 esposizioni universali, 22 giochi olimpici estivi, e 16 campionati

mondiali di calcio per un totale di 69 eventi in un numero esiguo di paesi, solo 16, tutti tra i più industrializzati ed economicamente sviluppati, con la eccezione dei giochi olimpici di Città del Messico (1968), Mosca (1980) e Seoul (1988), e dei campionati di calcio organizzati nei paesi latinoamericani: Uruguay (1939), Brasile (1959), Cile (1962), Argentina (1982) oltre che nel già citato Messico. I campionati di calcio vengono assegnati ad un paese e non ad una singola città e prevedono il coinvolgimento di numerosi centri urbani. In Europa quasi tutti i paesi hanno ospitato grandi eventi almeno una volta. Fanno eccezione l'Irlanda e la Danimarca e i paesi dell'Europa centrale ed orientale.

La *Great Exhibition* di Londra (1851) non solo è stato il primo grande evento dei tempi moderni, ma ha anche costituito l'occasione per la nascita del turismo organizzato. Thomas Cook, che aveva cominciato ad organizzare escursioni a partire dal 1841, organizzò il viaggio di centosessantacinquemila visitatori, circa il tre per cento del totale dei visitatori, alla grande esposizione di Londra, prendendosi cura del loro soggiorno con forme di ospitalità essenziali ma sufficientemente confortevoli (Withey, 1998).

Il grande evento è spesso collegato ad un'attrazione particolare, a un edificio o ad una invenzione che talvolta hanno superato gli aspetti effimeri dell'evento e sono divenuti i simboli della città in cui questo è stato organizzato. Certamente questo è il caso del Palazzo di Cristallo (Crystal Palace) costruito in occasione della esposizione universale di Londra (1851), della Torre Eiffel a Parigi (1889) e dell'Atomium a Bruxelles (1958). Talvolta grandi novità tecnologiche, come il telefono a Filadelfia (1876) o la televisione a Chicago (1933), e scientifiche come a Montreal (1967) non sono riuscite a trovare un contenitore che sapesse imporsi all'attenzione dell'opinione pubblica mondiale e riuscisse a durare oltre il tempo di svolgimento dell'evento. L'edificio o il contenitore delle grandi esposizioni equivale al grande gesto sportivo ad opera di un atleta che lega così il suo nome ad una specifica edizione delle olimpiadi e ne moltiplica la risonanza mediatica (Greenberg, 2000).

L'organizzazione dei campionati mondiali di calcio (Glanville, 1997) – che si svolgono in varie sedi, un *mix* di città turisticamente affermate e di località meno note – ha di solito come obiettivo quello di aprire al mercato turistico località in cui l'offerta è potenzialmente rilevante ma non sufficientemente valorizzata. L'Italia, che ha organizzato i mondiali di calcio del 1990, ha scelto come sede delle partite 12 città, equamente distribuite tra il Nord, il Sud, e le isole, e in cui erano stati finanziati la realizzazione di parcheggi, il miglioramento della viabilità, nuove linee tranviarie e di metropolitana leggera, la ristrutturazione degli alberghi e, ovviamente, interventi sugli impianti sportivi.

La realizzazione di queste infrastrutture ha un ingente costo per i bilanci pubblici e risulta, quindi, necessario verificare se poi i guadagni riescono ad essere superiori ai costi. Un limite a questo approccio è che, mentre le spese si riferiscono alla realizzazione di infrastrutture e servizi non sempre ad esclusivo uso dell'evento, per i benefici viene invece considerato soprattutto il risultato della vendita dei biglietti di ingresso, un prodotto peraltro non sempre previsto e di semplicistica valutazione. Infatti se, per visitare una esposizione universale

o per entrare in uno stadio, è necessario comprare un biglietto di ingresso, ciò non è previsto per una grande quantità di altri eventi di carattere culturale, sportivo o religioso che si svolgono all'interno di uno spazio urbano. La valutazione economica di un grande evento è un'attività complessa che richiede studi specifici e non semplici.

La gestione si conclude spesso con la fine dell'evento e, quindi, non vi sono il tempo e il mandato – ma spesso manca anche l'interesse – per fare un'analisi economica *ex post*. Vari studiosi hanno, tuttavia, analizzato l'impatto economico dei grandi eventi nelle città e nelle regioni che li ospitano. Apparentemente le entrate sono maggiori di quanto le pubbliche amministrazioni hanno investito. Mules (1998) ha analizzato gli studi economici realizzati in occasione di grandi eventi organizzati in Australia ed ha messo in evidenza alcuni aspetti che dovrebbero essere considerati nelle valutazioni economiche, tra i quali le seguenti circostanze: *a*) non tutti i visitatori che si recano in una località sede di un evento possono essere considerati nell'ambito dei benefici da questo direttamente apportati. Molte località sono già oggetto di flussi di turisti e di visitatori che dovrebbero essere scorporati, almeno in parte, dal bilancio generale; *b*) l'aumento dei visitatori, a motivo dell'evento, avviene anche a scapito dei visitatori che si sarebbero recati in altri luoghi della stessa città, regione o paese. L'evento è anche all'origine di flussi repulsivi da parte di chi vuole evitare eccessivi affollamenti, rischi di attentati o turbolenze che questo tipo di manifestazioni, per loro natura, possono attrarre in rapporto al grado di notorietà che riescono a suscitare; *c*) nel campo degli investimenti bisognerebbe prendere in esame anche l'andamento del resto dei flussi economici. La concentrazione dei finanziamenti in uno specifico settore può creare squilibri nel resto del sistema economico; *d*) le spese che i residenti effettuano per visitare il grande evento potrebbero andare a scapito di altri consumi. La grande attenzione che l'evento riesce ad attrarre crea squilibri nella domanda sia all'interno che all'esterno dei settori economici interessati.

Hall (1997) considera gli impatti del grande evento oltre il limitato periodo del suo svolgimento, in cui i principali attori sono i visitatori: vi è una eredità del grande evento che continua anche quando l'evento si è concluso da tempo. Il grande evento presuppone grandi investimenti per lo sviluppo che sono concentrati nei centri urbani a detrimento delle spese sociali e di quelle per il miglioramento della qualità della vita. Un investimento realizzato in zone così limitate ha un impatto sul mercato immobiliare, crea squilibri e scompensi che hanno conseguenze negative sui gruppi sociali più deboli. Le conseguenze del dopo evento possono essere collegate al ripianamento dei debiti contratti per la realizzazione dei progetti, all'innalzamento delle tasse, all'aumento del turismo e all'aumento dei prezzi delle abitazioni. Si tratta di conseguenze non sempre auspiccate e di cui una sana gestione dovrebbe saper ridurre gli effetti negativi.

Il successo dei grandi eventi è anche strumento di prestigio per i politici che li hanno promossi e gestiti. Burns, Hatch e Mules (1986), facendo riferimento al gran premio di «formula uno» organizzato nel 1985 ad Adelaide, hanno espresso la congettura che il successo di questo grande evento possa aver contribuito alla rielezione del governo laburista nelle elezioni della primavera del 1986.

Un'analoga congettura è stata fatta da numerosi organi di stampa in occasione della candidatura, in rappresentanza della coalizione di centro-sinistra, del sindaco Rutelli a *premier* del governo italiano nel settembre 2000 a poche settimane dalla conclusione con successo della gestione del «giubileo dei giovani» che aveva richiamato a Roma due milioni di persone.

Come già ricordato la gestione di un grande evento è un fenomeno complesso; chi è in grado di gestirlo in modo corretto dimostra di essere un buon amministratore anche degli affari correnti di una comunità ed è più che comprensibile che possa riscuotere la fiducia dei propri concittadini.

*I grandi eventi tra continuità e innovazione.* – I mega-eventi sono un fenomeno antichissimo; i giochi olimpici erano le manifestazioni più antiche e solenni dell'antica Grecia e sulla loro origine leggendaria e mitica vi sono varie interpretazioni; è però noto che la lista dei vincitori di Olimpia redatta dal sofista Ippia di Elide comincia con l'anno 776 a.C. Il primo giubileo cattolico fu celebrato nell'anno 1300 d.C. Indipendentemente da queste manifestazioni più note e celebrate vi erano anche manifestazioni e avvenimenti meno importanti e meno celebrati che divenivano l'occasione per attrarre l'attenzione dell'opinione pubblica e, possibilmente, per raccogliere visitatori.

Caio Plinio Cecilio Secondo (61-113 d.C.), noto anche come Plinio il Giovane, in una lettera a Caninio ci descrive un delfino che a Ippona, località dell'Africa di cui nel V secolo sarebbe divenuto vescovo sant'Agostino, aveva talmente familiarizzato con i ragazzi della zona da compiere con essi numerosi giochi acquatici che attiravano una gran folla di visitatori. Sappiamo che una specifica nicchia del turismo marino basata sulla relazione tra gli esseri umani e i delfini selvatici si è sviluppata in Australia e in Nuova Zelanda negli ultimi anni sulla base di una familiarità di rapporti che viene riferita, come ci ricorda Orams (1999), in storie della cultura maori in Nuova Zelanda, di quella preistorica in Africa, e in documenti dell'antica Grecia e di Roma. Nella lettera di Plinio il Giovane viene messo in evidenza come intorno ad un fatto straordinario, un delfino che ricerca un contatto con gli esseri umani, si organizza un grande evento: si evidenziano, infatti, la popolarità dell'evento, l'arrivo di visitatori, i costi che questo implica per quella sperduta amministrazione, e il disturbo che ciò arreca alla comunità locale. Risulta evidente che almeno una parte della comunità locale non fosse interessata all'evento, e che facesse pressione perché si mettesse fine alla causa dell'evento. La conclusione che Plinio ci racconta è anch'essa di grande attualità: «accorrevano tutti i magistrati allo spettacolo; ma la loro venuta e la loro dimora imponevano spese impreviste al modesto bilancio della città, e il luogo inoltre perdeva la sua tranquillità e il suo isolamento. Si prese per ciò la deliberazione di uccidere segretamente la causa di tale affluenza» (*Lettere*, IX). Nonostante le notevoli similitudini con le problematiche che ancor oggi noi ci troviamo ad affrontare nell'organizzazione di un mega-evento, sarebbe assai scorretto pensare che sulla base della esperienza del mega-evento di Ippona nulla sia cambiato negli ultimi duemila anni.

Le olimpiadi di Los Angeles (1984) hanno costituito una grande innovazione in quanto, per la prima volta dopo un secolo da quando erano state organizzate le prime olimpiadi moderne, un gruppo di cittadini privati aveva proposto un evento di tale rilevanza e costo. Le olimpiadi avevano richiesto sempre un grande impegno economico per la realizzazione di infrastrutture di trasporto, sportive, e di residenze per gli atleti che nessun privato avrebbe mai avuto la capacità e l'interesse a realizzare. Le olimpiadi di Montreal (1976) erano costate alcune centinaia di milioni di dollari, avevano implicato la costruzione di numerose infrastrutture e di numerosi servizi in tutta la città che sarebbe stato impossibile realizzare senza l'aiuto governativo. Le olimpiadi di Los Angeles furono organizzate su due principi: la realizzazione di un numero minimo di nuove infrastrutture e servizi – e, quindi, la utilizzazione di quelli esistenti – e l'assenza di qualsiasi finanziamento pubblico, sebbene fosse stata assicurata una stretta cooperazione con le amministrazioni pubbliche locali. Quando la proposta di Los Angeles fu formulata, nel 1979, le condizioni economiche a livello mondiale non erano certamente brillanti e le forti perdite registrate nell'organizzazione dei giochi di Montreal (1976) avevano ridotto la lista dei pretendenti e, quindi, nonostante molti membri del Comitato Internazionale Olimpico fossero poco convinti da tale candidatura, alla fine i giochi del 1984 furono assegnati a Los Angeles. I risultati economici dei giochi di Los Angeles furono sorprendenti: i diritti televisivi e la forte presenza di *sponsors* permisero di chiudere i giochi con un *surplus* di 230 milioni di dollari mentre tutte le edizioni precedenti dei giochi avevano chiuso con un deficit (Catherwood e Van Kirk, 1992). Il 1984 introdusse sulla scena dei grandi eventi la figura dello *sponsor* privato, uno strumento di *marketing* per promuovere non soltanto prodotti ormai consolidati, ma per lanciarne di nuovi.

Anche le olimpiadi invernali del 1994 – che si sono svolte a Lillehammer in Norvegia – hanno costituito un grande elemento di innovazione, poiché hanno evidenziato un nuovo modo per organizzare e gestire i mega-eventi compatibilmente con i principi dello sviluppo sostenibile. Ciò non sorprende poiché i giochi sono stati assegnati a Lillehammer nel 1989, poco dopo la pubblicazione, nel 1987, della relazione della commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo che ha preso il nome dal primo ministro norvegese – signora Brundtland – che la presiedeva, relazione in cui, per la prima volta, il concetto di sviluppo sostenibile fu definito nel significato attuale, e quando erano ormai maturi i principi che vennero poi approvati dalla Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo a Rio de Janeiro, nel 1992. Sulla stessa linea di approccio culturale si è anche collocata l'organizzazione dei giochi olimpici di Sydney nel 2000. Questi sono passati alla storia come «Green Games» per aver affrontato nella realizzazione delle loro infrastrutture importanti problematiche ambientali come il riscaldamento dell'atmosfera, la cessione dell'azoto, la tutela della biodiversità, la riduzione dell'inquinamento e la conservazione delle risorse: nel villaggio olimpico si è fatto uso di energia solare; sono stati introdotti accorgimenti per il riciclaggio dell'acqua; è stata favorita la mobilità mediante mezzi di trasporto pubblici; gli edifici sono stati costruiti in modo che non vi

fosse bisogno di aria condizionata; per i frigoriferi è stato evitato l'uso di gas nocivi per l'ozono; negli impianti sportivi sono stati usati materie riciclabili, sistemi ad alta efficienza energetica e un sistema per il riciclaggio dell'acqua; nella gestione degli eventi è stato ridotto il consumo della carta e degli imballaggi. Le imprese che hanno collaborato alla preparazione e alla gestione dell'evento, inoltre, hanno dovuto sottoscrivere un codice di comportamento in difesa dell'ambiente che era stato preparato dal comitato organizzatore. La credibilità «ambientalista» è stata poi certificata dalla consulenza di autorità come Greenpeace e Ark, supportate a livello mediatico dalla presenza di celebrità cinematografiche del calibro di Nicole Kidman e Tom Cruise.

Bologna, una delle nove città europee capitali della cultura nel 2000, ha avviato un progetto basato su interventi di riqualificazione di edifici storici esistenti al fine di allestire la Biblioteca-Mediatheca; il Palazzo Centrale delle Esposizioni e dei Congressi; il Polo delle Arti Visive Contemporanee, della Comunicazione e dello Spettacolo; il Museo della Musica e il Centro di Iniziativa Musicale; il Centro di Documentazione e Biblioteca Nazionale delle Donne; il Museo della Cultura Ebraica. L'obiettivo del progetto bolognese è stato quello di integrare il territorio e il turismo: un'offerta turistica di qualità collegata al miglioramento della qualità della vita dei residenti e della loro possibilità di fruizione delle risorse culturali e territoriali.

Nel caso di Cracovia e di Praga, le prime città dell'ex blocco sovietico ad essere designate città europee della cultura nel 2000, l'obiettivo è stato di migliorare la propria immagine a livello nazionale ed europeo e, quindi, di proporre (o meglio di riproporre dopo quaranta anni) una propria identità culturale libera da ogni collegamento con i precedenti regimi comunisti. Helsinki ha avuto invece un obiettivo di tipo centrifugo sia nel tempo, verso le generazioni future, che nello spazio – la diffusione all'esterno della cultura finlandese.

Il «giubileo dei giovani» che ha portato a Roma nel mese di agosto del 2000 intorno al papa due milioni di ragazzi è stato l'espressione della ibridazione di un pellegrinaggio fatto di balli etnici, di musica e di preghiere che hanno visto il papa, che alzava le braccia nel senso della «ola» – quindi con un gesto per nulla «papale» – interpretare la religiosità all'interno della semplicità e fluidità dei pensieri e dei costumi di quelli che sono stati definiti i «papa boys».

Il 1 giugno 2000 si è inaugurata la *EXPO 2000* di Hannover, un grande evento di cui si parlava già da alcuni anni per la sua dimensione straordinaria, per il numero record di paesi che vi hanno partecipato, perché è la prima volta che una tale manifestazione è stata organizzata in Germania, per il messaggio che si è cercato di inviare all'esterno: la Germania è un paese dinamico e moderno, ma anche aperto al mondo e in grado di recepire i messaggi che provengono dall'opinione pubblica mondiale. Ma nei giorni prossimi alla sua inaugurazione, non è stata l'*EXPO 2000* in quanto tale ad aver fatto notizia quanto, piuttosto, il numero dei suoi previsti visitatori, le aspettative e i programmi di vendita dei biglietti di accesso: dati, questi ultimi, che sono stati confrontati con le ipotesi più ravvicinate basate su una prevendita di tre milioni di biglietti invece dei venti milioni preventivati. Per recuperare visitatori è stato

ridotto il prezzo del biglietto di ingresso, da 24 a 15 DM ma ciò ha determinato ulteriori perdite economiche, per cui la manifestazione si è chiusa con un deficit di 2.400.000.000 DM.

Molti ritengono ormai che un'esposizione universale, sia questa una fiera di prodotti industriali o un'occasione per un paese di mostrare la propria superiorità tecnologica e scientifica, non abbia più senso in quanto non riesce più ad attrarre l'attenzione dell'opinione pubblica. L'interesse a recarsi ad Hannover si è concentrato soprattutto tra gli abitanti del Land della Bassa Sassonia e molti hanno notato disinteresse perfino negli altri Länder della Germania, confermando i dubbi di chi riteneva sopravvalutata la stima di 40.000.000 di visitatori – e questo, nonostante che siano stati organizzati al suo interno almeno 10.000 eventi sportivi e culturali. Il confronto naturale è con la *EXPO* '92 di Siviglia, dove i visitatori sono stati 42.000.000 benché il prezzo del biglietto fosse lo stesso di Hannover.

Anche la *EXPO* '98 di Lisbona, che aveva un obiettivo più ridotto ed è rimasta aperta soltanto per quattro mesi, ha avuto un numero di visitatori (10.000.000) che, visti in rapporto alla posizione, all'organizzazione e agli investimenti, rappresenta un dato proporzionalmente maggiore. Una puntuale valutazione dei costi economici e di quelli sociali della *EXPO* '98 è stata realizzata da un gruppo di ricerca, coordinato da Vitor Matias Ferreira, che ha messo in evidenza che nella realizzazione di quell'evento è stato accumulato un cospicuo deficit nonostante le amministrazioni pubbliche abbiano ampiamente pubblicizzato il fatto che la sua realizzazione sarebbe stata a «costo zero» (Matias Ferreira e Indovina, 1999). Getz (1989, 1991) attribuisce il deficit economico e sociale, che spesso i grandi eventi lasciano dietro di loro come una sorta di «elefante bianco», alla mancanza o all'inadeguatezza degli strumenti di pianificazione.

L'*EXPO 2000* ha avuto il difetto di un carattere eccessivamente istituzionale, poco capace di attrarre gli imprenditori privati, ed inoltre ha presentato una offerta poco creativa e attraente per poter competere in modo efficace con gli altri numerosi mega-eventi che si sono svolti per celebrare il passaggio del millennio. La *EXPO 2000* è stata un evento senza attrazione, un grande contenitore senz'anima. Non si può sottovalutare che la candidatura di Hannover non è stata casuale: nella fase di costruzione della proposta, infatti, la seconda metà degli anni Ottanta, la Germania era ancora divisa in due parti e Hannover non era certamente una città mondiale – ma si trovava non lontana dal confine orientale, quindi rappresentava una proiezione verso la riunificazione. La candidatura ufficiale fu presentata dal governo tedesco nella primavera del 1988, e il via libera alla candidatura di Hannover venne il 12 giugno 1990, quando il governo italiano decise di rinunciare alla candidatura di Venezia che aveva causato tanti problemi e polemiche (Montanari e Muscarà, 1995); dopo pochi giorni, il 14 giugno, l'assemblea generale del Bureau International des Expositions (BIE) preferì Hannover a Toronto per un voto. Nell'anno Duemila, all'apertura della *EXPO*, la Germania aveva celebrato i primi dieci anni della riunificazione e il grande magnete mondiale era ormai Berlino, circa duecento chilometri ad est di Hannover, riunificata anch'essa e nuovamente indicata come città capitale.

Il grande evento, compresa la preparazione della candidatura, ha richiesto più di dieci anni: un periodo molto lungo, forse troppo lungo, per la rapidità degli eventi che si sono succeduti alla fine del XX secolo. Inoltre l'organizzazione dell'evento era soprattutto un problema nazionale, poco condiviso a livello locale. La candidatura di Hannover era stata decisa dal governo tedesco e soltanto dopo che il BIE aveva fatto la sua scelta, l'amministrazione comunale cominciò ad informarne i cittadini. Una prima indagine condotta sul finire dell'anno 1990 aveva messo in evidenza che soltanto la metà della popolazione era favorevole al grande evento; sulla base di questi risultati l'amministrazione locale decise di varare una serie di iniziative per aumentare il consenso popolare. Il Dipartimento di Geografia Economica dell'Università di Hannover ha condotto nel maggio 1992 una indagine che ha confermato lo scarso entusiasmo per la *EXPO 2000*: solo il 49% del campione era favorevole (fig. 1), e tra questi erano soprattutto compresi gli adulti e gli anziani, gli operai, i disoccupati e i pensionati (Krantz e Schätzl, 1997).

*Ristrutturazione urbana, grandi eventi, e il sogno della città globale.* – La locuzione «città globale» deriva da quella più classica di «città mondiale» e allude quindi alla capacità delle città di influenzare la cultura mondiale. Con questo significato la parola germanica «Weltstadt» venne usata già da Goethe e più di recente da Geddes (1920), che l'impiegò per spiegare la funzione di città come Berlino, Londra, Parigi e Vienna nel controllare e dominare le economie degli imperi di cui erano capitali. Soltanto negli anni Ottanta il concetto di città mondiale assunse valori positivi grazie al lavoro di Friedmann e Wolff (1982) e di Friedmann (1986). Gli studi fatti tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta su Londra, New York, Parigi e Tokyo hanno consentito di definire una serie di caratteristiche della struttura economica, sociale, politica e culturale delle città mondiali, e quindi è stato possibile attivare politiche che permettessero alle principali città europee e mondiali di rimanere, come per il caso di Londra (HMSO, 1991), o di diventare *ex novo* città mondiali. Le città mondiali sono caratterizzate dalla presenza di infrastrutture fisiche, come i centri per uffici di primo livello, buone comunicazioni, aeroporti internazionali, stazioni per treni ad alta velocità, ed inoltre una vasta gamma di infrastrutture sociali e culturali. In base ai risultati della ricerca realizzata da Conti e Spriano (1990) Londra e Parigi possono essere definite in Europa «città globali», mentre Bruxelles, Amsterdam, Roma, Francoforte e Milano sono «città mondiali».

Secondo Peter Hall (1993) le forze che hanno maggiore impatto sulla geografia urbana sono: *a)* la globalizzazione e la formazione di aree economiche continentali di libero scambio; *b)* le trasformazioni nei paesi dell'ex blocco sovietico; *c)* il passaggio alla economia dell'informazione; *d)* l'impatto delle tecnologie dei trasporti e dell'informazione; *e)* la promozione e il rilancio delle aree urbane; *f)* l'impatto dei cambiamenti demografici e sociali.

Su queste tematiche si è aperto un periodo di competizione tra le città europee che è stato evidenziato nei lavori di van den Berg, Klaassen e van der Meer

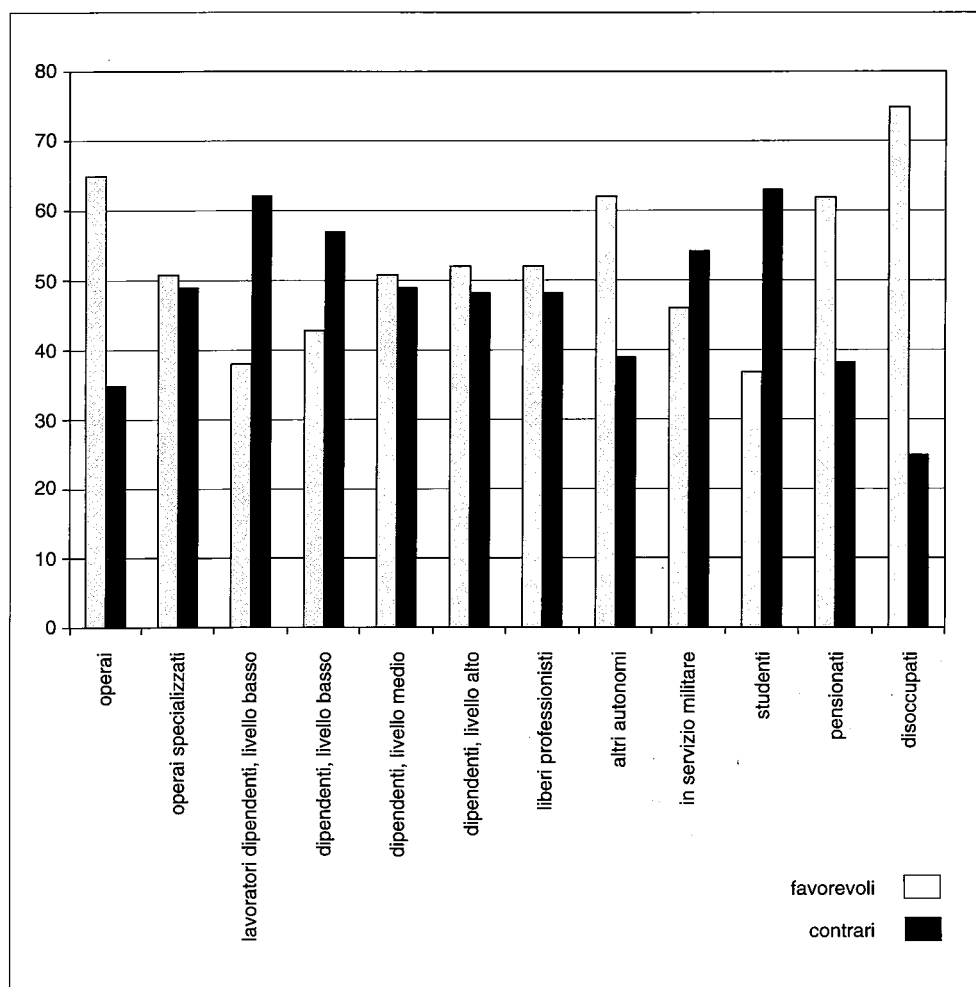


Fig 1 – Favorevoli e contrari alla EXPO 2000 di Hannover, per tipo di occupazione. Indagine realizzata nel maggio 1992

Fonte dati: Krantz e Schätzl (1997)

(1990) e della CEC (1991). Uno studio effettuato sulle politiche di localizzazione delle principali 500 compagnie europee evidenzia che queste, nel periodo 1973-1988, tendono a concentrarsi a Londra e a Parigi mentre vi è una perdita di interesse per gli insediamenti della Ruhr e nel Randstad (Meijer, 1993).

Le città che basavano la loro fortuna sull'industria di base e sulle attività manifatturiere e che, quindi, hanno occupato fino agli anni Settanta una posizione centrale nell'economia nazionale e internazionale, sono entrate successivamente in una fase di declino, sono divenute rapidamente repulsive, hanno cominciato a perdere la componente più dinamica della popolazione e delle imprese che le ha ridotte ad una posizione secondaria nel sistema urbano europeo (fig. 2). La competitività esalta i sintomi della crisi delle città europee dovuta alla crescita dei costi di produzione, all'impatto delle nuove tecnologie e, quindi, ad una diversa

organizzazione e ad una diversa gerarchizzazione del territorio, alla rigidità dei mercati e alla vischiosità espressa dalle pubbliche amministrazioni.

Kotler, Haider e Miller (1993) affermano che tutte le città sono in difficoltà ma che alcune sono più in difficoltà di altre, secondo la seguente gerarchia: *a*) le città in una fase di declino cronico e che hanno poca speranza di uscire dalla crisi; *b*) le città che sono depresse in modo acuto e che potranno uscire dalla crisi solo con una politica ed una leadership particolarmente accorte; *c*) le città che passano rapidamente da fasi di crescita a fasi di declino poiché molto sensibili ai cicli del settore produttivo; *d*) le città dove avvengono positive trasformazioni e dove sono stati realizzati intensi investimenti per creare le nuove condizioni per migliorare la propria capacità di attrazione; *e*) le poche città favorite che, nonostante tutto, continuano ad attrarre turisti, nuovi residenti e nuovi investitori come nel caso di Venezia, Firenze, Parigi e Vienna in Europa, Santa Fe, Santa Barbara, San Francisco e San Diego negli USA.

La necessità di uscire dalla crisi, di muovere dall'era dell'economia industriale a quella dell'informazione e di rendersi, così, più competitive, ha spinto le città a liberarsi dagli ingombri produttivi del passato (carbone, ferro, navigabilità delle acque, energia ecc.) e a cercare nuove funzioni assai meno legate alle tradizionali caratteristiche del territorio (Montanari, 1993). Avviene in questo modo che una città industriale, annerita dall'inquinamento atmosferico, ritenuta da tutti poco attraente e ormai in crisi, come Glasgow, decide di investire tutto sul patrimonio culturale e viene designata «città europea della cultura» nel 1990; analogamente Barcellona si candida e vince la competizione per organizzare i giochi olimpici del 1992 (Montanari, 1989).

Le città cominciano ad usare strumenti di *marketing* che assomigliano sempre più a quelli per la promozione dei capi d'abbigliamento o delle automobili. Le città europee competono essenzialmente per catturare investimenti di varia natura e per localizzare sul proprio territorio eventi a successo «garantito». Analizzando 117 città europee, Lever (1993) evidenzia che queste hanno avuto uno sviluppo convergente tra il 1981 e il 1984 a cui ha fatto seguito un periodo, tra il 1984 e il 1987, in cui vi è stata una forte divergenza. In questa ultima fase si sono sviluppati i primi processi di competitività. Il *marketing* urbano presenta profonde analogie con le politiche di *marketing* attuate dalle imprese private; si basa infatti sui seguenti principi: *a*) la gratificazione dei consumatori; *b*) la interazione tra fornitori, clienti, e amministratori; *c*) l'organizzazione della società in associazioni e singoli cittadini; *d*) la sovranità del consumatore.

Nel caso del *marketing* urbano le relazioni non sono totalmente libere, ma sono vincolate da restrizioni e *standards* normativi. Non che le amministrazioni locali non avessero utilizzato anche in precedenza gli strumenti di *marketing* urbano, ma a partire da questo periodo, come suggerisce Van der Meer (1990), l'incontro tra l'offerta e la varietà della domanda espressa dai vari utenti urbani (chi vi abita, chi vi lavora, chi vi si diverte, chi vi passa il proprio tempo libero) deve essere modulato sulla base di specifici obiettivi. Questi possono essere di carattere metodologico – orientamento verso i gruppi di riferimento potenziali; di acquisizione dell'informazione – attraverso ricerche di mercato e analisi con-

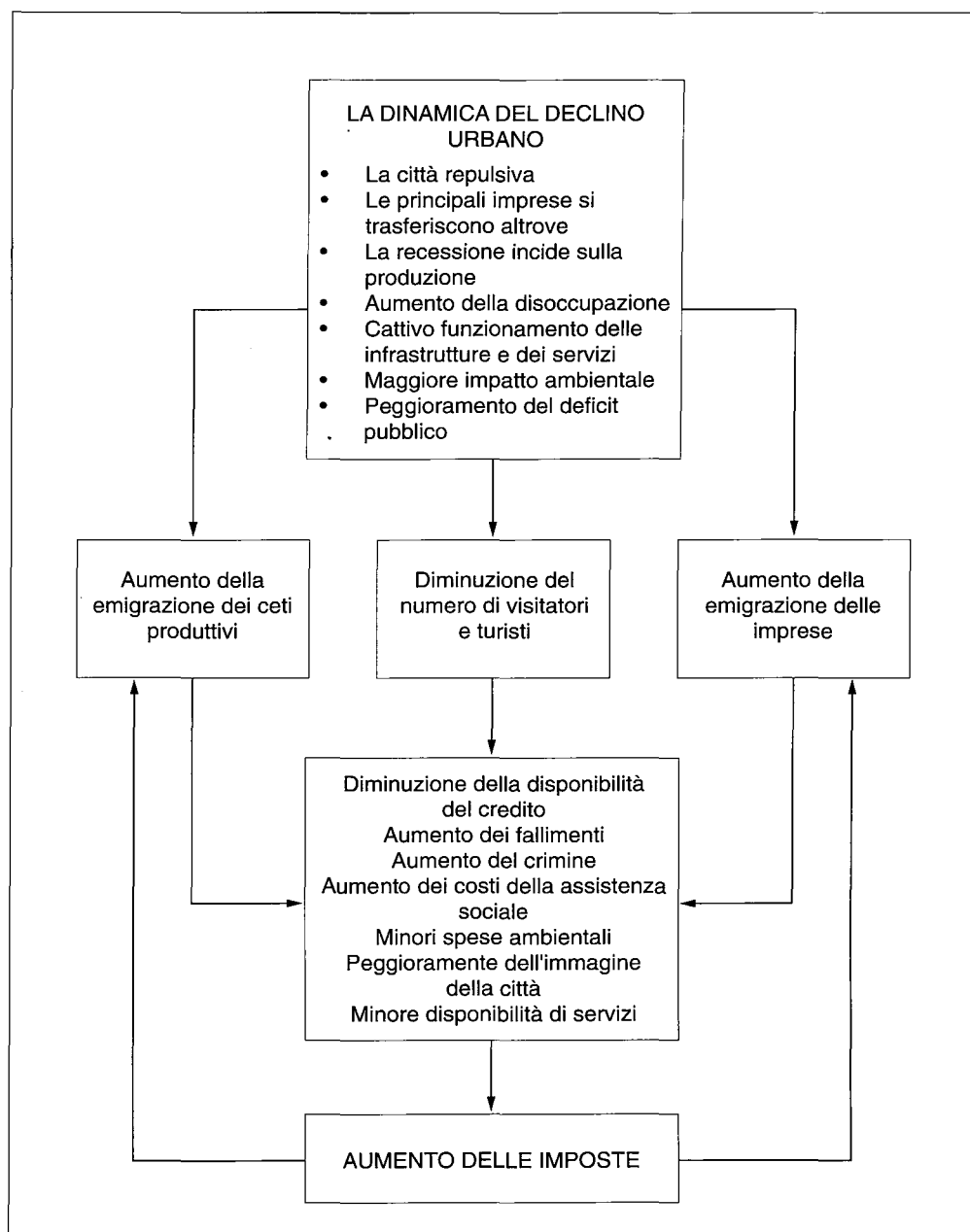


Fig. 2 - Il ciclo del declino urbano in rapporto alla mobilità umana

tinua delle aspettative; di strategia – mediante l'elaborazione di scenari di medio e lungo termine; di segmentazione della domanda – tramite l'identificazione di utenti sia all'interno sia all'esterno dell'area urbana; di pianificazione e coordinamento, tramite la verifica dell'efficacia delle iniziative. Gli strumenti del *marketing* urbano possono essere ordinati secondo due tipologie: una *politica del prodotto città*, quindi differenziazione del prodotto, sua localizzazione, caratteristiche e qualità della localizzazione, benefici e servizi in natura; una *politica della comunicazione* per rendere utilizzabile all'interno e all'esterno il prodotto offerto (informazione, esplorazione e mediazione), i messaggi della pubblicità per influenzare i consumatori (imprenditori, residenti, acquirenti e turisti) e per stabilire pubbliche relazioni e forme articolate di *partnership*.

Quando nella città si insediano nuove attività produttive, quando sono numerose le possibilità di lavoro e buona è la qualità della vita, allora la città diventa attrattiva e quindi luogo di polarizzazione di nuovi investimenti produttivi, di nuovi immigrati, di visitatori e turisti, e quindi si avvia il ciclo virtuoso dello sviluppo urbano (fig. 3). Waitt (2001) ricorda che i giochi olimpici di Sydney sono stati presentati come un rito di passaggio, un'esperienza sacra per i residenti e per la città: Sydney avrebbe offerto una migliore qualità della vita ai propri cittadini solo per aver ospitato i giochi.

In considerazione della grande competitività tra le città, Krantz e Schätzl (1997) individuano proprio nei grandi eventi forme di «festivalizzazione» delle politiche dello sviluppo urbano; il grande evento diventa quindi la politica urbana per eccellenza in quanto serve per ristrutturare e ricostruire le aree urbane – soprattutto quelle industriali in disuso; mobilitare le potenzialità interne; migliorare l'immagine della città nel mondo; aiutare ad identificare gli abitanti con la propria città.

In una realtà industriale in declino, infatti, le iniziative per migliorare le condizioni sociali ed ambientali devono essere considerate prioritarie rispetto a quelle di natura meramente economica. Nelle aree in declino la disoccupazione presenta tassi molto alti, grave è il degrado e preoccupanti i livelli di violenza e criminalità. In queste condizioni le amministrazioni pubbliche si trovano di fronte alla necessità di scegliere tra politiche culturali diffuse nello spazio e continue nel tempo, l'organizzazione di grandi eventi concentrati nello spazio e nel tempo, la promozione di centri congressuali, ed infine la organizzazione di aree ad alto contenuto tecnologico che possano attrarre nuove attività produttive (fig. 4).

Il rischio principale di considerare un grande evento come l'unica politica di sviluppo urbano possibile è che la proposta sia troppo debole, non sia adatta alla città che la propone e, quindi, non si riesca poi a finalizzarla. Ciò è avvenuto a Budapest, che è riuscita ad avere l'assegnazione della responsabilità dell'esposizione mondiale del 1996, ma ha dovuto in seguito rinunciare per le difficoltà incontrate. Bisogna anche evitare di sottovalutare i conflitti interni: nel caso che l'organizzazione dell'evento non sia condivisa dalla maggioranza dei cittadini, questi non potranno successivamente essere coinvolti nella sua organizzazione e non potranno condividere l'orgoglio della sua realizzazione. Il rischio è che l'evento non abbia una sua validità culturale intrinseca, non

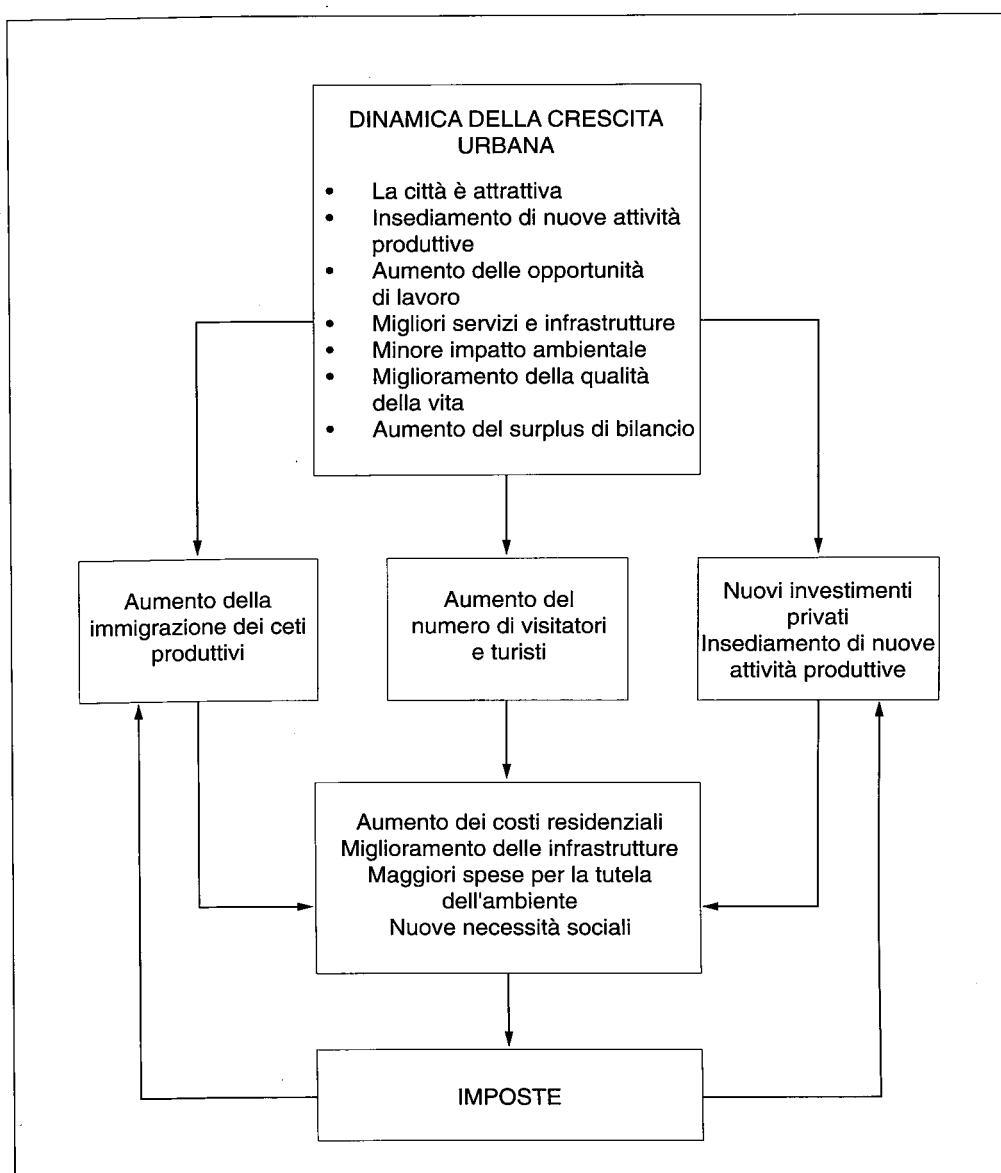


Fig. 3 – Il ciclo virtuoso della crescita urbana in rapporto alla mobilità umana

riscontri il consenso dei residenti e riesca di difficile percezione per il visitatore, cioè rientri in quello che Getz (1998) definisce il «dilemma dell'autenticità».

Inevitabilmente, un numero eccessivo di eventi esaspera la competitività tra le città, come avviene in Australia secondo quanto riferito da Mules (1998). Per ovviare a questa situazione nello Stato di Victoria è stata costituita già dal 1991 la Melbourne Major Events Company, poi trasformata in «unità per i grandi eventi» nell'ambito del Dipartimento di Stato per il Turismo, con lo scopo di

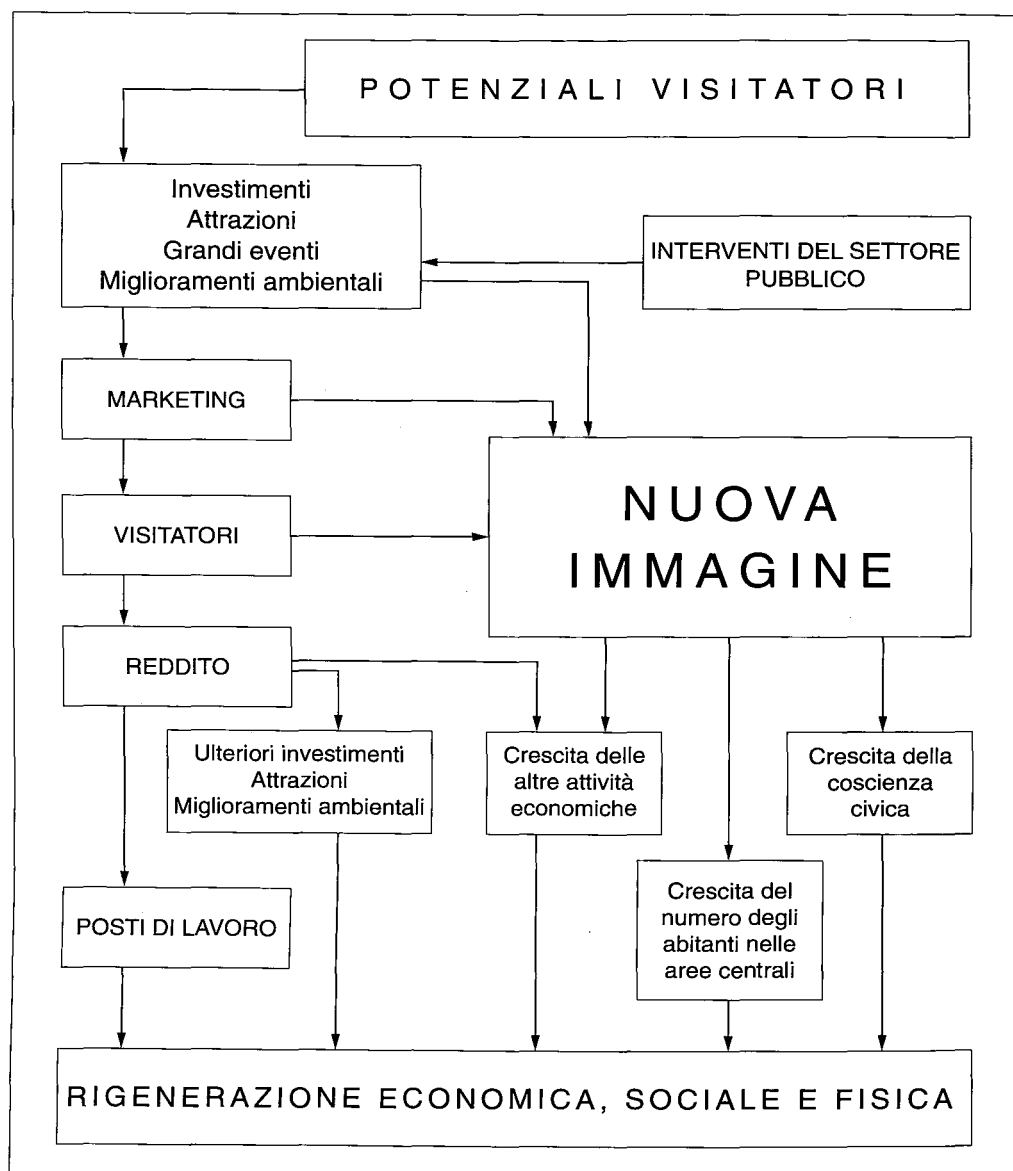


Fig. 4 – *Le strategie della rigenerazione urbana basate sul turismo e sui grandi eventi*

Fonte: rielaborazione da Law (1992)

selezionare, attrarre e acquisire solo quei grandi eventi che potranno portare effettivi benefici economici, culturali e sociali. Anche gli altri Stati federati australiani hanno seguito questo esempio e le situazioni competitive si sono talmente esasperate da obbligare il governo federale a istituire una commissione nazionale di coordinamento per gli eventi.

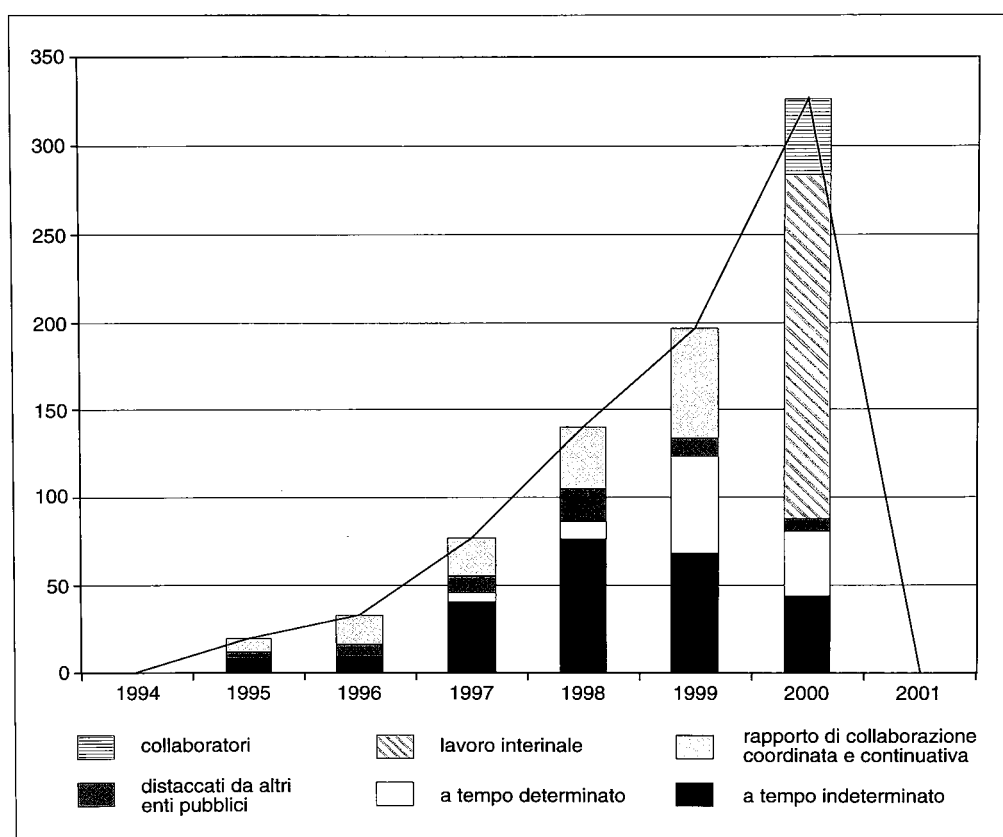
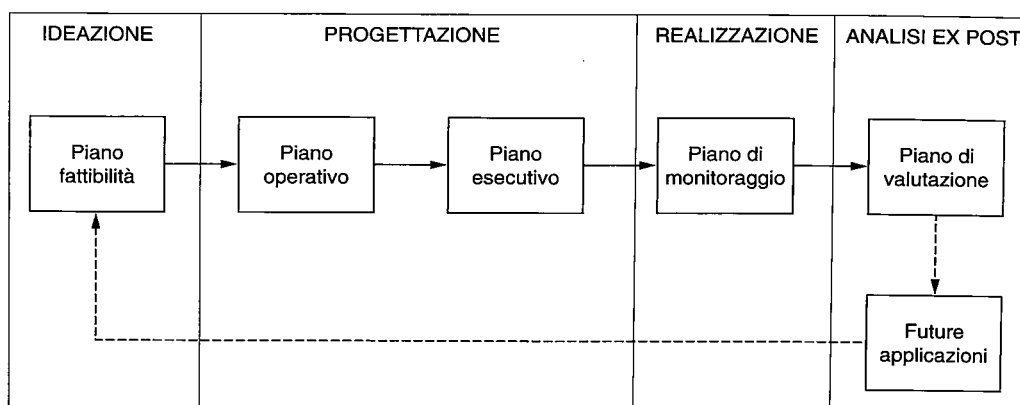


Fig. 5 – Consistenza numerica del personale impiegato dalla Agenzia Romana per la Preparazione del Giubileo, 1995-2000

Agenzia romana per la preparazione del Giubileo, 2001

*Organizzazione di un grande evento, la necessità di una valutazione ex post.* – Per l'organizzazione di un evento, sia questo di grande o di media dimensione, è necessario mettere in campo la capacità di gestione della manifestazione, l'identificazione dei vantaggi competitivi, degli obiettivi del turismo degli eventi, e di quelli più generali della pianificazione del turismo. Un grande evento viene programmato come sequenza di una serie di fasi tra loro propedeutiche. Il grado di impegno dei diversi attori, sebbene concentrato in un ambito temporale relativamente ristretto, risulta variamente articolato. L'Agenzia Romana per la Preparazione del Giubileo (2001) indica che l'erogazione del finanziamento è stata limitata ad un periodo di non più di sei anni e ad una capacità operativa, identificabile nella qualità e quantità degli addetti, cresciuta in poco tempo da poche ad oltre trecento unità per poi scendere di colpo a zero, una volta concluso il giubileo (fig. 5). Per quello che riguarda l'organizzazione del programma di lavoro si può identificare una prima fase di ideazione

Fig. 6 – *Il processo di programmazione del grande evento*

e di fattibilità che si conclude con l'approvazione dell'evento (fig. 6). La fase successiva di progettazione ed esecuzione comprende un piano operativo, la definizione delle risorse ed il piano esecutivo. Nella fase di svolgimento ed in quella immediatamente successiva dovrebbe essere attivato un piano di valutazione per eseguire l'analisi e la verifica dell'efficienza del progetto e, quindi, per una sua eventuale revisione nel caso si voglia utilizzare l'esperienza per un altro evento.

Questi elementi devono essere supportati da una opportuna strategia imprenditoriale e dall'identificazione degli obiettivi operativi. Il sistema deve essere continuamente controllato tramite la valutazione dell'efficacia delle politiche e una continua verifica ed adeguamento delle stesse. Catherwood e Van Kirk (1992), per conto di Ernst & Young, elencano i quesiti che sia le imprese sia le amministrazioni pubbliche si dovrebbero porre prima di decidere di organizzare un grande evento: l'organizzazione dell'evento è una buona idea? Si dispone delle migliori capacità di pianificazione e di *marketing*? Si opera nella comunità giusta? Si conoscono tutte le infrastrutture a disposizione della comunità? Si è in grado di disporre di quelle più convenienti ad un prezzo che è compatibile con il bilancio previsto? Quale è l'elemento forte per attrarre l'attenzione dell'opinione pubblica? Si è in grado di guadagnare il supporto dei *media*? Quale è la disponibilità di investimenti nella pubblicità? E' possibile trovare un forte *sponsor*? Il programma di promozione sarà in grado di attirare i visitatori? I criteri di valutazione del successo dell'evento sono posti correttamente?

Getz (2001) propone un sistema concettuale, per pianificare e valutare gli eventi, basato sulle interdipendenze tra il luogo (localizzazione, caratteristiche, contesto socio-culturale), le persone (volontari, partecipanti, pubblico) e sistemi di gestione (programma, servizi, controllo, *design*, pianificazione del sito).

Uno studio basato su interviste somministrate nell'autunno 2001 ad un ristretto numero di osservatori privilegiati ha permesso di riflettere, tra l'altro, sui risultati del programma di Cracovia 2000 (Hughes, Allen e Wasik, 2002). La maggior parte delle manifestazioni ha proposto un consumo di prodotti di pre-

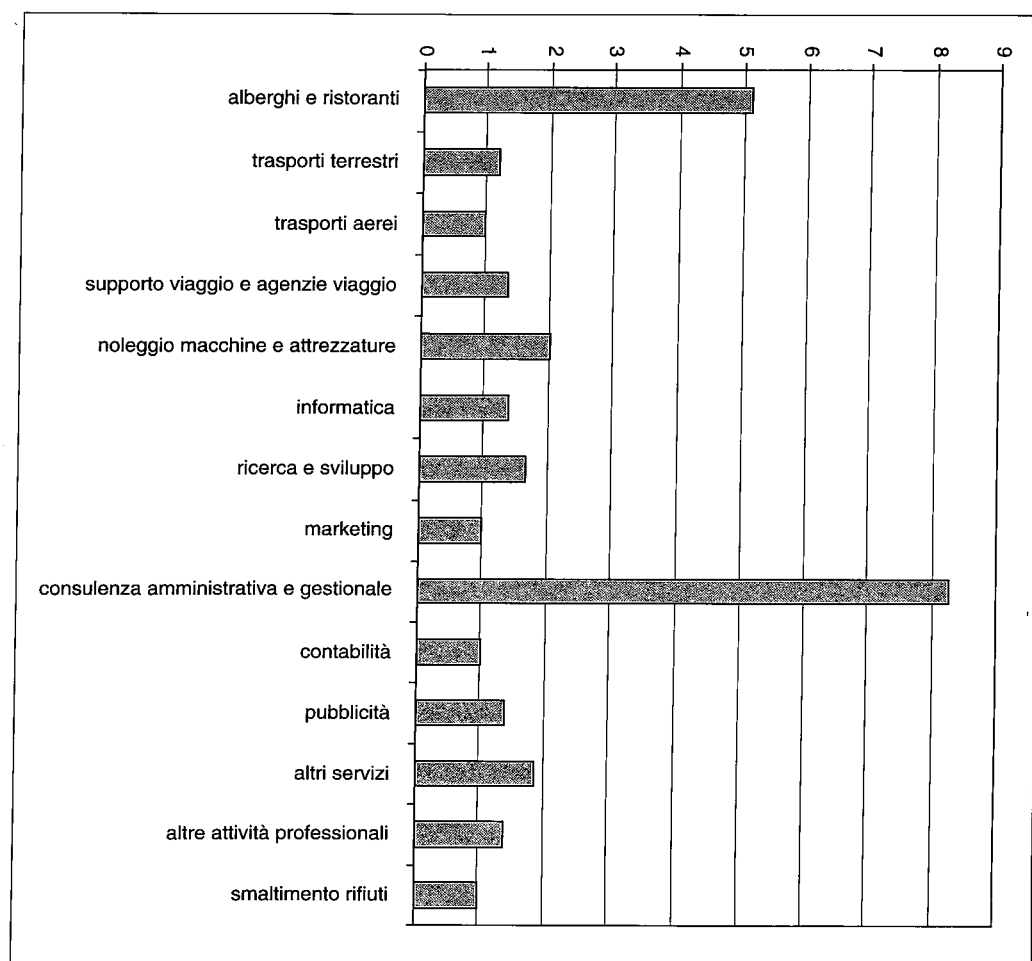


Fig. 7 – «Effetto giubileo»: inchiesta congiunturale sui servizi, Comune di Roma. Aumento percentuale del fatturato

Fonte: ISAE (2001)

stigio culturale ma aventi scarso riferimento alla cultura di Cracovia. Ciò è avvenuto a scapito della cultura popolare e tradizionale e della diffusione di nuove opere e di nuovi artisti. Quindi, sebbene il numero dei turisti sia aumentato, l'esempio di Cracovia conferma, nel caso di un grande evento, un uso della cultura per fini palesemente non culturali.

L'Istituto di Studi e Analisi Economica (ISAE, 2001) ha chiesto nel primo trimestre 2001 alle imprese di Roma e della sua provincia di fornire una valutazione dell'effetto giubileo in termini di incidenza sul fatturato. La figura 7 mostra diffusi effetti positivi, ma anche notevoli differenze da settore a settore.

L'esperienza di Sheffield, città che ha organizzato i giochi studenteschi mondiali del 1991, non è stata particolarmente brillante, ma gli studi retrospettivi

realizzati nell'occasione hanno permesso di approfondire le necessità di pianificazione in occasione della organizzazione di un grande evento (Bramwell, 1997). Un grande evento dovrebbe essere inserito nei piani generali di sviluppo, la ricerca e la valutazione delle misure di pianificazione devono essere realizzate sia prima sia dopo l'evento, l'evento dovrebbe essere l'oggetto di un profondo coinvolgimento di tutti gli attori sociali ed economici, è necessario provvedere una programmazione di lungo periodo in termini sia di prospettiva sia di valutazione.

Purtroppo i grandi eventi sono carenti di valutazioni *ex post*. Gli enti che soprintendono al grande evento sono spesso smantellati in coincidenza con la conclusione dell'evento e le amministrazioni pubbliche competenti sono poco propense a questo tipo di valutazione. I consuntivi di bilancio mettono spesso in evidenza deficit di grande rilevanza e quindi darebbero adito a polemiche politiche che potrebbero ridurre i vantaggi elettorali dei partiti e delle parti sociali che hanno promosso l'evento.

Anche Sheffield ha dovuto registrare un deficit a breve termine, ma le valutazioni fatte dopo cinque anni dalla conclusione dell'evento hanno messo in evidenza alcuni impatti positivi che non erano risultati in precedenza e che presumibilmente avrebbero potuto continuare a manifestarsi anche più a lungo. Un'apposita commissione, che ha esaminato tutti i principali eventi sportivi organizzati in Gran Bretagna, ha concluso i suoi lavori riconoscendo il successo della manifestazione di Sheffield, sia in occasione dell'evento, sia in tempi successivi, quando molte altre manifestazioni sportive sono state organizzate in quella città con ulteriori guadagni senza che fosse necessario provvedere ad ulteriori investimenti pubblici.

*Conclusioni.* – Progettazione, preparazione e realizzazione di un mega-evento sono attività assai più complesse della gestione di una qualsiasi offerta turistica tradizionale, in quanto presuppongono la combinazione ottimale dell'attrattiva turistica e dei fattori strumentali e amministrativi per la preparazione dell'evento. Quest'ultimo, oltre ad essere un prodotto complesso, è anche composito e comprende: *a)* fattori ambientali, cioè le attrattive materiali, immateriali e le soddisfazioni psicofisiologiche che i visitatori ritengono di poter trarre da esse; *b)* fattori strumentali, quindi il complesso dei servizi offerti; *c)* il rapporto prezzo-qualità; *d)* l'elemento umano che contribuisce al posizionamento del prodotto e ne determina i requisiti di qualità.

Le aspettative dei visitatori da considerare nell'offerta includono aspetti generici che devono essere presenti in ciascun mega-evento, come la spettacolarità, il desiderio di partecipazione e di appartenenza, l'autenticità dell'evento, quindi la sua capacità di riflettere correttamente la cultura e le tradizioni locali, ed infine la ritualità che deve accompagnare ogni evento, sia religioso che civile. Vi è poi una componente di offerta mirata che deve evidenziare le caratteristiche di ciascun evento e differenziarlo nel numero sempre crescente di queste iniziative.

Sebbene l'organizzazione dei grandi eventi tragga il suo riferimento metodologico dalla competitività tra le città, è opportuno considerare in prospettiva un nuovo approccio. La competizione, soprattutto a livello europeo, dovrebbe avvenire attraverso la cooperazione tra le città; sulla base di interessi condivisi si dovranno attivare alleanze strategiche per raggiungere gli obiettivi definiti. Una delle possibili politiche di cooperazione potrebbe essere quella dell'identificazione di ogni grande evento come un porta comune, un «gate» che i visitatori potrebbero attraversare per visitare anche gli altri grandi eventi presenti in più regioni o più paesi di uno stesso continente o di una stessa macroregione economica. Questa ipotesi era stata fatta nel corso del 1996, su iniziativa delle amministrazioni cittadine di Hannover e di Roma, a tutte le città europee in cui sarebbero stati organizzati grandi eventi nel corso dell'anno 2000 o che avevano accumulato esperienze recenti in questo campo come nel caso di Atene, Barcellona, Berlino, Lisbona, Londra e Parigi. Per sostenere questa iniziativa si era pensato di utilizzare gli strumenti previsti nel *Programma Philoxenia*, il primo programma pluriennale per aiutare il turismo europeo. Purtroppo un'interpretazione discutibile del concetto di sussidiarietà da parte di alcuni Stati membri ha poi impedito alla Commissione Europea di rendere operativo quel programma così come ogni altro programma europeo nel campo del turismo.

La cooperazione avrebbe, fra l'altro, facilitato lo scambio di esperienze e di informazioni riguardanti le innovazioni tecnologiche, finanziarie ed anche amministrative. Alcune attività potrebbero essere, addirittura, organizzate sotto forma di *joint ventures*, per poter meglio distribuire i costi. L'organizzazione dei grandi eventi presuppone la necessità di assorbire le numerose esternalità negative a questi associate, per esempio le problematiche ambientali, la completa utilizzazione delle nuove tecnologie nella gestione della mobilità, dei parcheggi, della sicurezza, e così via.

La necessità di una maggiore conoscenza dei fenomeni e di una rapida acquisizione delle politiche di gestione più innovative è essenziale soprattutto per le città europee, dove la cultura e la tradizione impongono una maggiore presenza degli enti pubblici. Queste amministrazioni locali, da sole o in collaborazione con società private ed altri enti pubblici, hanno perlopiù la responsabilità della gestione dei grandi eventi, ma non sempre dispongono di strutture idonee, capaci di adeguarsi alle trasformazioni imposte dai tempi. Infatti organizzando grandi eventi, iniziative di carattere globale per eccellenza, le città si trovano a dover cooperare e, spesso, a fronteggiare e competere, con imprese multinazionali che normalmente con maggiore tempestività riescono ad acquisire le innovazioni introdotte con grande rapidità nei sistemi economici, sociali ed amministrativi che fanno da sfondo all'organizzazione dei grandi eventi.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

[«BSGI» = «Bollettino della Società Geografica Italiana», Roma; «MSGI» = «Memorie della Società Geografica Italiana», Roma; «RGI» = «Rivista Geografica Italiana», Firenze; SGI = Società Geografica Italiana]

AGENZIA ROMANA PER LA PREPARAZIONE DEL GIUBILEO, *Le attività dell'Agenzia Romana per la Preparazione del Giubileo. Relazione conclusiva. Giugno 1995-Gennaio 2001*, Roma, Agenzia Romana per la Preparazione del Giubileo SpA, 2001.

BRAMWELL B., *Strategic Planning before and after a Mega-event*, in «Tourism Management», Oxford, 1997, 3, pp. 167-176.

BURNS J.P.A., J.H. HATCH e T.J. MULES, *The Adelaide Grand Prix: The Impact of a Special Event*, Adelaide, Centre for South Australian Economic Studies, 1986.

CARRERAS I VERDAGUER C., *Mega-events: Local Strategies and Global Tourist Attractions*, in A. MONTANARI e A.M. WILLIAMS (a cura di), *European Tourism. Regions, Spaces and Restructuring*, Chichester, Wiley, 1995, pp. 193-205.

CATHERWOOD D. W. e R.L. VAN KIRK, *The Complete Guide to Special Event Management. Business Insights, Financial Advice, and Successful Strategies from Ernst & Young, Advisors to the Olympics, the Emmy Awards and the PGA Tours*, New York, John Wiley & Sons, 1992.

CEC – COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *Europe 2000, Outlook for the Development of the Community Territory*, Bruxelles, Commission of the European Communities, 1991.

CONTI S. e G. SPRIANO, *Effetto città. Sistemi urbani e innovazione: prospettive per l'Europa degli anni Novanta*, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli, 1990.

FAYOS-SOLÁ E., *The Impact of Mega-events*, in «Annals of Tourism Research», Oxford, 1998, 1, pp. 241-245.

FRIEDMANN J., *The World City Hypothesis*, in «Development and Change», Oxford, 1986, 17, pp. 69-84.

FRIEDMANN J. e G. WOLFF, *World City Formation*, in «International Journal of Urban and Regional Research», Oxford, 1982, 6, pp. 306-344.

GEDDES P., *Cities in Evolution*, Londra, St. Catherine's Press, 1920.

GETZ D., *Special Events: Defining the Product*, in «Tourism Management», Oxford, 1989, 2, pp. 125-137.

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

GETZ D., *Event Tourism and the Authenticity Dilemma*, in W.F. THEOBALD (a cura di), *Global Tourism*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1998, pp. 409-427.

GETZ D., *Festival Places: A Comparison of Europe and North America*, in «Tourism», Zagabria, 2001, 1, pp. 3-26.

GLANVILLE B., *The Story of the World Cup*, Londra, Faber and Faber, 1997.

GNOTH J. e S. AZIZ ANVAR, *New Zealand bets on Event Tourism*, in «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly», Amsterdam, 2000, 4, pp. 72-83.

GREENBERG S., *Whitaker's Olympic Almanac. An Encyclopaedia of the Olympic Games*, Londra, The Stationery Office, 2000.

- HALL C.M., *The Definition and Analysis of Hallmark Events*, in «Geojournal», Dordrecht, 1989, 19, pp. 263-268.
- HALL C.M., *Hallmark Tourist Events: Impact, Management and Planning*, New York, Halsted Press, 1992.
- HALL C.M., *Mega-Events and Their Legacy*, in P.E. MURPHY (a cura di), *Quality Management in Urban Tourism*, Chichester, Wiley, 1997.
- HALL P., *Forces Shaping Urban Europe*, in «Urban Studies», Abingdon e Cambridge (Ma.), 1993, pp. 883-898.
- HMSO-HER MAJESTY'S STATIONERY OFFICE, *London: World City Moving into the 21st Century*, Londra, HMSO, 1991.
- HUGHES H.L., D. ALLEN e d. WASIK, *Culture as a Tourist Resource in Krakow, European City of Culture 2000*, in «Tourism», Zagabria; 2002, 2, pp. 131-139.
- ISAE-ISTITUTO DI STUDI E ANALISI ECONOMICA, *Il quadro congiunturale dell'economia romana*, Roma, maggio 2001, relazione non pubblicata.
- KOTLER P., D.H. HAIDER e I. REIN, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*, New York, The Free Press, 1993.
- KRANTZ M. e L. SCHÄTZL, *Marketing the City*, in C. JENSEN-BUTLER, A. SHACHAR e J. VAN WEESEP (a cura di), *European Cities in Competition*, Aldershot, Avebury, 1997, pp. 468-493.
- LAW C.M., *Urban Tourism and Its Contribution to Economic Regeneration*, in «Urban Studies», Abingdon e Cambridge (Ma.), 1992, pp. 597-616.
- LEVER W.F., *Competition within the European Urban System*, in «Urban Studies», Abingdon e Cambridge (Ma.), 1993, pp. 935-948.
- MATIAS FERREIRA V. e F. INDOVINA (a cura di), *A cidade de Expo '98. Uma Reconversão na Frente Ribeirinha de Lisboa?*, Lisbona, Editorial Bizâncio, 1999.
- MEIJER M., *Growth and Decline of European Cities: Changing Positions of Cities in Europe*, in «Urban Studies», Abingdon e Cambridge (Ma.), 1993, pp. 981-990.
- MONTANARI A., *Barcelona and Glasgow, Similarities and Differences in the History of Two Port Cities*, in «The Journal of European Economic History», Roma, 1989, 18, pp. 171-189.
- MONTANARI A., *Innovation and Economic Transformation of the Urban Waterfront. Recent Developments and Prospects for the Future*, in A. MONTANARI, G. CURDES e L. FORSYTH (a cura di), *Urban Landscape Dynamics. A Multi-level Innovation Process*, Aldershot, Avebury, 1993, pp. 373-395.
- MONTANARI A. e C. MUSCARÀ, *Evaluating Tourist Flows in Historic Cities: The Case of Venice*, in «Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie - TESG», Amsterdam, 1995, 1, pp. 80-87.
- MULES T., *Events Tourism and Economic Development in Australia*, in D. TYLER, Y. GUERIER e M. ROBERTSON (a cura di), *Managing Tourism in Cities. Policy, Process and Practice*, Chichester, Wiley, 1998, pp. 195-214.
- ORAMS M., *Marine Tourism. Development, Impacts and Management*, Londra e New York, Routledge, 1999.
- RYAN C., A. SMEE e S. MURPHY, *Creating a Database of Events in New Zealand. Early Results*, in «Festival Management and Event Tourism», Elmsford (N.Y.), 1996, 4, pp. 151-155.

- VAN DER BERG L., L.H. KLAASSEN e J. VAN DER MEER, *Marketing Metropolitan Regions*, Rotterdam, Erasmus University, 1990.
- VAN DER MEER J., *The Role of City-marketing in Urban Management*, Rotterdam, Erasmus University, 1990.
- WAITT G., *The Olympic Spirit and Civic Boosterism: The Sydney 2000 Olympics*, in «Tourism Geographies», Londra, 2001, 3, pp. 249-278.
- WATT D.C., *Event Management in Leisure and Tourism*, Harlow, Addison Wesley Longman, 1998.
- WITHEY L., *Grand Tours and Cook's Tours. A History of Leisure Travel, 1750 to 1915*, Londra, Aurum Press, 1998.

MEGA-EVENTS, CITY MARKETING AND THE BUILDING OF NEW TOURIST SPACES. – In the last 25 years, competitiveness has emphasised the crises of urban areas due to both internal and external causes. The organisation of large events has become the main urban policy to restructure and reconstruct urban areas in order to recycle the industrial zones in disuse, to mobilise internal capacity, to improve the city's image in the eyes of the world and finally to involve the inhabitants in a new virtuous cycle of urban development. Large events represent a unique opportunity to re-launch and reinstate cultural assets on the market, but they are essential in their integrity to enable the construction of an ideal scenario for competitiveness and thus to guarantee the success of the event. At the turn of the millennium many events, both civil (e.g. EXPO 2000 in Hanover) and religious (e.g. the Jubilee in Rome), have assumed a particular dimension and significance which allow us to reflect upon appraisals and final balances. Large events are not a recent phenomenon but during the last decades they have assumed an innovative value in relation to people's disposition towards mobility, cultural cross-breeding and that transhumance of ideas which dominates the artistic and literary experiences of our times.

*Università «G. d'Annunzio», Sede di Pescara, Dipartimento di Economia e Storia del Territorio*