

POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Edile

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Edile



Tesi di Laurea Magistrale

Una sfida da vincere

Analisi Costi Benefici

Nitto Atp Finals a Torino

Relatori

Prof. Francesco Prizzon

Prof.ssa Manuela Rebaudengo

Candidato

Umberto Stravicino

Ottobre 2021

Ai miei nonni

ABSTRACT

In the context of public investments, knowing how to assess, in the clearest and most transparent manner, the value for money of a project for the entire community is an interesting but very complex feature.

As previously mentioned, the objective of a cost-benefit analysis (CBA) is to contribute to the achievement of economic efficiency, ensuring that available resources are invested in the most efficient way for the society as a whole. For this very reason, the community assumes a key role in the analysis. CBA requires proper identification of all the costs and benefits generated by the project itself, which, however, is not obvious since projects tend to generate, alongside immediately obvious effects, also costs and benefits whose identification requires a more in-depth investigation. This represents the main criticality in carrying out the analysis.

The identification and quantification of all these externalities, whether negative or positive, produced by the intervention, represent the most stimulating aspect of the evaluation because they arise from considerations and reflections on the economic and social impact of the investment.

For this reason, it seemed interesting to take into consideration a public event of this caliber, the ATP Finals in Torino. Hereinafter, my motivations to face and deepen these topics:

analyzing issues related to a city so dear to me, such as Turin, and aspects that are always current and extremely concrete, my interest in estimative disciplines and, last but not least, my passion for tennis. As a tennis player I could not be prouder than having the opportunity to attend and analyze such event.

INDICE

INTRODUZIONE	1
---------------------------	----------

CAPITOLO 1

L'ANALISI COSTI – BENEFICI	4
1.1 Introduzione	4
1.2 Premessa storica	5
1.3 Differenti modi di condurre l'analisi costi benefici	8
1.3.1 Analisi finanziaria	8
1.3.2 Analisi economica	10

CAPITOLO 2

PRINCIPI GENERALI DELL'ACB	11
2.1 Introduzione	11
2.2 Struttura dell'Analisi Costi Benefici.....	11
2.2.1 Inquadramento generale	13
2.2.2 Identificazione del progetto.....	13
2.2.3 Analisi Domanda – Offerta	13
2.2.4 Individuazione dei costi e dei benefici.....	14
2.2.4.1 Classificazione dei costi	15
2.2.4.2 Classificazione dei benefici	16
2.2.5 Quantificazione dei costi e benefici.....	17
2.2.6 Determinazione tasso di attualizzazione.....	20
2.3 Indicatori di redditività	23
2.3.1 Valore Attuale Netto (VAN).....	23
2.3.2 Tasso Interno di Rendimento (TIR).....	24
2.3.3 Rapporto Benefici – Costi Attualizzati (RBCA).....	24

2.3.4 Pay Back Period (PBP)	25
2.4 Limiti dell'ACB.....	26
2.4.1 Punto di vista dell'analista	26
2.4.2 Principali criticità.....	27
2.5 Analisi di sensibilità e di rischio.....	30
2.5.1 Incertezze previsionali	30
2.5.2 Analisi di sensibilità	32
2.5.3 Analisi di probabilità del rischio.....	33
2.5.4 Analisi di scenario	34

CAPITOLO 3

ANALISI SWOT	35
3.1 Concetti introduttivi	35

CAPITOLO 4

GRANDI EVENTI SPORTIVI.....	40
4.1 Definizioni e tratti principali	40
4.2 Caratteristiche degli eventi.....	41
4.2.1 Eventi agonistici	44
4.2.2 Eventi amatoriali.....	44
4.2.3 Eventi per il reclutamento.....	44
4.2.4 Eventi promozionali	44
4.2.5 Eventi misti ⁴⁵	
4.2.6 Eventi non convenzionali.....	45
4.2.7 Eventi speciali	45
4.3 L'ideazione	46
4.4 La pianificazione strategica.....	47
4.4.1 I punti di forza e di debolezza (analisi SWOT)	48

4.4.2 Le opportunità e le minacce (analisi SWOT).....	49
4.5 La candidatura	50
4.5.1 Le tipologie	51
4.5.2 Le tappe.....	52
4.6 Gli eventi sportivi ai tempi del Covid-19	56

CAPITOLO 5

CASO STUDIO – NITTO ATP FINALS	58
5.1 Inquadramento generale	58
5.2 Identificazione del progetto	60
5.2.1 Che cosa sono le ATP Finals?	61
5.2.2 50 anni di grandi emozioni.....	62
5.2.3 Le ATP Finals 2021-25 e la pandemia da Covid-19.....	64
5.2.4 La comunicazione dell'evento e i partner principali.....	65
5.3 Descrizione del progetto	67
5.3.1 Venue dell'evento.....	68
5.3.2 Pala Alpitour.....	70
5.4 Descrizione obiettivi	76
5.5 Analisi SWOT	77

CAPITOLO 6

ACB APPLICATA AL CASO STUDIO.....	78
6.1 Analisi Finanziaria.....	78
6.1.1 Costi di investimento	81
6.1.1.1 Infrastrutture sportive	82
6.1.1.2 Infrastrutture non sportive	83
6.1.1.3 Infrastrutture al servizio della città.....	84
6.1.1.4 Costi di investimento totali ATPF	85

6.1.2 Costi e ricavi operativi	86
6.1.2.1 Costi operativi	86
6.1.2.2 Ricavi operativi	89
6.1.2.3 Ticket Sales	93
6.1.3 Fonti di finanziamento	97
6.1.4 Redditività finanziaria	100
6.1.4.1 Rendimento dell'Investimento	101
6.2 Analisi di Sensibilità	105
6.3 Analisi di Scenario	108

CAPITOLO 7

CONCLUSIONI	113
--------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	116
--	------------

INDICE DELLE TABELLE

<i>Tabella 2.1 – Periodi di riferimento proposti dalla Commissione Europea</i>	<i>22</i>
<i>Tabella 4.1 – Tipologie di eventi sportivi.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabella 5.1 – Dati principali PalaAlpitour</i>	<i>70</i>
<i>Tabella 5.2 – Analisi SWOT</i>	<i>77</i>
<i>Tabella 6.1 – Costi di investimento – NITTO ATP FINALS - 2021</i>	<i>81</i>
<i>Tabella 6.2 – Costi per le infrastrutture sportive</i>	<i>82</i>
<i>Tabella 6.3 – Costi per le infrastrutture non sportive.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabella 6.4 – Costi per le infrastrutture al servizio della città</i>	<i>84</i>
<i>Tabella 6-5 – Costi di investimento ATPF - Migliaia di Euro ‘000,00.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabella 6.6 – Costi operativi 2021 - NITTO ATP FINALS</i>	<i>87</i>
<i>Tabella 6.7 – Costi operativi FISSI 2021 - NITTO ATP FINALS.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabella 6.8 – Costi operativi VARIABILI 2021 - NITTO ATP FINALS</i>	<i>88</i>
<i>Tabella 6.9 – Ricavi operativi 2021 - NITTO ATP FINALS.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabella 6.10 – Ricavi operativi FISSI 2021 - NITTO ATP FINALS.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabella 6.11 – Ricavi operativi FISSI 2021 - NITTO ATP FINALS.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabella 6.12 – Costi e ricavi operativi 2021 ATPF - Migliaia di Euro ‘000,00</i>	<i>92</i>
<i>Tabella 6.13 – Biglietti ATPF - Aggiornamento al 03/09/2021.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabella 6.14 – Ticket Sales - Migliaia di Euro ‘000,00</i>	<i>95</i>
<i>Tabella 6.15 – Ticket Sales - Migliaia di Euro ‘000,00</i>	<i>96</i>
<i>Tabella 6.16 – Fonti di finanziamento ATPF - Migliaia di Euro ‘000,00</i>	<i>99</i>
<i>Tabella 6.17 – Identificazione delle variabili critiche</i>	<i>103</i>
<i>Tabella 6.18 – Identificazione delle variabili critiche</i>	<i>105</i>
<i>Tabella 6.19 – Analisi dell’impatto di variabili critiche</i>	<i>106</i>
<i>Tabella 6.20 – Analisi di Scenario</i>	<i>109</i>

<i>Tabella 6.21 – Calcolo rendimento TIR e VAN – Scenario # -1</i>	<i>110</i>
<i>Tabella 6.22 – Calcolo rendimento TIR e VAN – Scenario # -2</i>	<i>110</i>
<i>Tabella 6.23 – Calcolo rendimento TIR e VAN – Scenario # -3</i>	<i>110</i>
<i>Tabella 6.24 – Calcolo rendimento TIR e VAN – Scenario # +1</i>	<i>111</i>
<i>Tabella 6.25 – Calcolo rendimento TIR e VAN – Scenario # +1</i>	<i>111</i>
<i>Tabella 6.26 – Calcolo rendimento TIR e VAN – Scenario # +3</i>	<i>111</i>
<i>Tabella 6.27 – Raccolta dati – Migliaia di Euro ‘000,00</i>	<i>112</i>

INDICE DELLE FIGURE

<i>Figura 1.1 – Struttura dell'analisi finanziaria</i>	9
<i>Figura 2.1 – Processo valutativo di un progetto</i>	12
<i>Figura 2.2 – Quadro sintetico Costi e Benefici</i>	17
<i>Figura 2.3 – Equilibrio Domanda - Offerta</i>	19
<i>Figura 3.1 – Diagramma illustrativo di una matrice swot</i>	36
<i>Figura 4.1 – Processo di sviluppo della candidatura ad un evento</i>	53
<i>Figura 4.2 – Il processo fondamentale di candidatura</i>	54
<i>Figura 5.1 – Inquadramento quartiere santa rita</i>	67
<i>Figura 5.2 – Inquadramento quartiere santa rita</i>	68
<i>Figura 5.3 – La venue estesa dell'evento</i>	69
<i>Figura 5.4 – Individuazione del pala alpitour</i>	71
<i>Figura 5.5 – Planimetria del pala alpitour</i>	72
<i>Figura 5.6 – Rendering del pala alpitour</i>	72
<i>Figura 5.7 – Campo stadio sporting la stampa</i>	73
<i>Figura 5.8 – Centro servizi a.c.i.</i>	73
<i>Figura 5.9 – Fondazione teatro ragazzi e giovani onlus</i>	74
<i>Figura 5.10 – Manutenzione piazzale grande torino</i>	74
<i>Figura 5.11 – Villaggio commerciale in piazza san carlo</i>	75
<i>Figura 5.12 – Aree dedicate ad activation degli sponsor piazza san carlo</i>	75
<i>Figura 6.1 – Configurazione Pala Alpitour</i>	93
<i>Figura 6.2 – Variazione delle principali variabili critiche</i>	107
<i>Figura 6.3 – Fault Tree Analysis</i>	108
<i>Figura 7.1 – Variazione del TIR</i>	114
<i>Figura 7.2 – Variazione del VAN</i>	114

INTRODUZIONE

Nel quadro degli investimenti pubblici, saper valutare la convenienza di un progetto, nella maniera più chiara e trasparente, per l'intera collettività, rappresenta un aspetto molto interessante ma anche articolato.

Valutare la bontà di un investimento mediante l'Analisi Costi Benefici (ACB) rappresenta uno strumento fondamentale in quanto permetterà sia di contribuire al raggiungimento dell'efficacia economica e sia assicurando che l'impiego delle risorse disponibili siano investite nel modo più efficiente per la società nel suo complesso. Proprio per questo motivo, la collettività assume un ruolo fondamentale nell'analisi. L'ACB richiede una corretta identificazione di tutti i costi e i benefici generati dal progetto stesso, un'operazione non scontata, in quanto i progetti tendono a generare, accanto a effetti immediatamente evidenti, anche costi e benefici la cui identificazione richiede un'indagine più approfondita. Questa rappresenta la principale criticità nella realizzazione dell'analisi.

L'identificazione e la quantificazione di tutte quelle esternalità, negative o positive che siano, prodotte dall'intervento, rappresentano l'aspetto più stimolante della valutazione perché nascono da considerazione e riflessioni proprie sull'impatto economico-sociale dell'investimento.

Per ciò è sembrato interessante prendere in considerazione una manifestazione pubblica della caratura delle come le ATP Finals a Torino.

Da qui nascono le mie motivazioni per affrontare e approfondire tali argomenti: analizzare tematiche legate ad una città così a me cara, come Torino, aspetti che sono sempre attuali ed estremamente concrete; il mio interesse a discipline estimative e infine alla mia grande passione, che è il tennis, e da tennista non potrei essere più che orgoglioso nell'avere la possibilità di assistere e analizzare un evento simile.

«Per la città e per la Federazione Italiana Tennis è fondamentale offrire al pubblico e agli atleti un evento di qualità. Che sia in grado di raccogliere le sfide ambientali, di abbracciare le nuove tecnologie. Un evento che sia coinvolgente per gli atleti che qui in città accoglieremo calorosamente ma anche per tutti gli appassionati e i tifosi che verranno a visitare la città. Dovremo far conoscere loro le nostre eccellenze, a tutti i livelli: anche sotto il profilo sportivo, con i tanti circoli tennistici storici che operano sul nostro territorio. Dobbiamo essere in grado di organizzare un evento perfetto».

Come definito dalla Sindaca di Torino, Chiara Appendino

La tesi è articolata su sette capitoli.

Nel Primo Capitolo viene fornita una visione generale dell'Analisi Costi-Benefici, andando a definire e chiarire i principi e gli obiettivi di cui essa è composta, focalizzandoci sull'analisi finanziaria e l'analisi socio-economica.

Nel Secondo Capitolo viene illustrata la struttura dell'analisi stessa, concentrandoci sugli indici di performance, elementi cardine dell'ACB.

Nel Terzo Capitolo si vuole approfondire i principi dell'Analisi SWOT, strumento necessario per una pianificazione strategica, utilizzata per valutare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un investimento.

Nel Quarto Capitolo viene offerta una panoramica generale sui Grandi Eventi, in particolare per manifestazioni sportive su scala internazionale. Viene illustrata la pianificazione e la programmazione di un evento, basi fondanti per ottenere un ottimo risultato, infine le nuove disposizioni legislative in merito alla crisi pandemica Covid-19.

Nel Quinto Capitolo si va ad illustrare il caso studio scelto: Nitto Atp Finals. Descrivendo il contesto, le innovazioni infrastrutturali e gli investimenti prodotti per tale evento.

Nel Sesto Capitolo si entrerà nel vivo dell'analisi, dove i presupposti solamente teorici esposti precedentemente verranno applicati per effettuare una stima monetaria dell'evento. Verranno analizzate tutte le fonti economiche, dai costi ai ricavi, tangibili e intangibili, andando ad approfondire nel dettaglio quali variabili condizionano maggiormente il successo socio-economico delle Atp

Finals. Saranno analizzati differenti scenari pessimistici e ottimistici, per evidenziare la diversità di risultati al variare di un singolo parametro.

Infine, nel Settimo Capitolo verranno effettuate le dovute considerazioni e conclusioni in merito ai dati precedentemente raccolti e studiati.

Grazie a questo strumento di valutazione è stato possibile analizzare in maniera critica, sia sotto il punto di vista finanziario che sociale, un evento di questa caratura mondiale.

Capitolo 1

L'ANALISI COSTI – BENEFICI

1.1 Introduzione

L'analisi costi-benefici o anche nota con l'acronimo inglese CBA *Cost-benefit analysis*, è impiegata in ambito economico ed ingegneristico al fine di valutare dei progetti sulla scorta di comparazione tra i costi e i benefici diretti e indiretti correlati alla realizzazione dello stesso.¹

*“In linea di principio, l'analisi costi-benefici costituisce un complesso di regole destinate a guidare le scelte pubbliche tra ipotesi alternative d'investimento”.*²

Si può guardare quindi alla ACB come a uno strumento per la valutazione di fattibilità e quindi di redditività di una commessa, in cui all'interno della stessa si fanno confluire i costi elementari mentre in uscita si stimano i ricavi elementari. I suddetti elementi vanno stimati in modo da ottenere un valore che sia il più possibile oggettivo in modo che la stima stessa non venga falsata. Per essere comparati, costi e ricavi unitari, devono essere espressi nella stessa unità di misura e riferiti allo stesso orizzonte temporale, in tal modo il risultato dell'analisi consentirà di ottenere la computazione complessiva di costi e benefici ottenuti come distinte sommatorie di costi e benefici unitari.

Sarebbe però errato approcciare all'analisi costi benefici solo sulla scorta dei modelli finanziari, occorre di fatto approcciare alle commesse anche dal punto di vista sociale. L'aspetto sociale di fatto è tanto più pregnante man mano che ci si allontana dai progetti privati e si affrontano lavori pubblici dove l'analista

¹ CAGLIOZZI R., *Lezioni di politica economica*. Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane (ESI), 2001.

² NUTI F., *L'analisi costi-benefici*, Il Mulino, Bologna, 1987.

deve riuscire a eseguire le scelte più obiettive possibili in nome del bene collettivo.

L'importanza di definire a monte la fattibilità di un progetto è cruciale in quanto spesso proprio per errori valutativi, soprattutto il comparto dei lavori pubblici, conta innumerevoli opere irrealizzate.

1.2 Premessa storica

Per conoscere ed approcciare all'analisi costi benefici occorre anche introdurre quella che è stata la storia della stessa, comprendere le motivazioni che hanno spinto ad individuare un tale sistema economico di programmazione.

Innanzitutto, la prima necessità per la messa a punto della stessa si è palesata nel momento in cui sono diventati più labili gli obiettivi relativi agli interventi pubblici e alle infrastrutture in genere: se fino a qualche secolo fa tali obiettivi erano nitidi e chiari ecco che col tempo gli stessi sono divenuti di più complessa individuazione. A tale complessità di rilevamento in termini di finalità si è reso necessario accostare un'analisi finanziaria in modo da tenere in conto di diversi parametri di stima. Ecco quindi che nel XIX secolo fino alla crisi del XX secolo lo Stato è dovuto intervenire spesso in tal senso per incentivare un iter tecnico e logico per la valutazione corretta di una data commessa. Il primo esempio è quello del 1844 ad opera della Grande Ecole de Ponts et Chaussées, la scuola d'Ingegneria civile francese.

In seguito per mano dell'ingegnere ed economista Jules Dupuit viene formulata il primo testo riportante gli elementi base dell'analisi costi benefici, dal titolo *On the Measurement of the Utility of Public Work*, il manuale fu rivisto ed integrato solo molto più tardi con i manuali Unido e Ocse.

In Italia un importante contributo all'approccio di stima dei progetti è legato a Giovanni Montemartini che nell'epoca giolittiana grazie a Giovanni Montemartini riuscì a interagire con gli altri paesi in merito a tale disciplina. Anche nel fascismo nel nostro paese vi furono figure emergenti in tale settore.

Contestualmente in America con il New Deal si generò un importante incremento dell'investimento pubblico. In realtà è proprio negli Stati Uniti che si sente prima la necessità di disporre di uno strumento di sussidio decisionale, in particolare in riferimento alle opere idrauliche.³

Nelle università si faceva spazio la scuola americana di finanza pubblica ed economia del benessere e nel contempo le agenzie federali americane avviavano le tecniche valutative di piani plurimi. Per questo molti manuali dell'analisi costi benefici sono appunto da condurre al federalismo americano: il Flood Control Act (legge relativa al controllo delle piene dei fiumi) si delibera per la prima volta che "affinché un progetto finanziato dallo Stato possa essere ritenuto valido, i suoi benefici devono superare i costi". L'approccio alla materia è quindi da attribuire agli ingegneri e non agli economisti, negli Stati Uniti d'America infatti veniva redatto dal genio civile il Greenbook, testo imprescindibile per la crescita e l'attuazione dell'Analisi costi benefici.

In Italia la spinta alla valutazione fu data dal Piano Marshall, su tale scia la Cassa per il Mezzogiorno fu dotata di strumenti di valutazione che si rifacevano a modelli internazionali. Quando nel paese fallì la cassa del mezzogiorno si assistette però ad un fermo relativamente all'economia pubblica italiana. Il ruolo della valutazione quindi riaffiorò solo nei primi anni '80 quando la stima dei progetti ebbe ruolo cardine per la programmazione di progetti da realizzare nel medio e lungo periodo. Si voleva guardare agli investimenti sulla scorta di modelli internazionali volti alla crescita del capitale sociale e dell'occupazione. Anche se tale tentativo non ebbe successo riuscì comunque a generare notevole interesse verso tali analisi e stime, da qui la pubblicazione del primo manuale di valutazione della Pubblica Amministrazione. Questo fino agli anni '90 in cui l'analisi costi benefici ha avuto ancora altri importanti input, nasceva anche l'AIV Associazione italiana di valutazione e la RIV Rassegna italiana di valutazione.

³ LOSA F., RE L., ROSSELLA F., *Catastrofi naturali e valutazione di politiche di intervento. Un approccio economico di aiuto alla decisione*, 1998.

La necessità alla valutazione dei progetti fu anche legata alla urgenza di regolare gli investimenti sbagliati da parte della politica. Oggi l'analisi costi benefici rappresenta quindi elemento imprescindibile per la programmazione decisionale degli investimenti pubblici. E' stato prima un elemento diffuso nell'approccio pratico e poi invece si è evoluta la parte teorica. L'approccio costi benefici, come premesso, è stato adottato in primis negli Stati Uniti nel 1902 relativamente al River Harbor Act, lo stesso approccio trovò poi espressione per il Flood Control Act del 1936. Le teorie legate all'ACB si fanno invece risalire agli anni '50 finché nel 1965 il presidente Lyndon Johnson decise di utilizzarla nel Planning-Programming-Budgeting System. Da allora l'analisi costi/benefici è strumento trainante della programmazione degli interventi a farsi.⁴

Oggi proprio l'approccio economico, attuato anche mediante il mezzo dell'analisi costi benefici, è l'unico che consente di perseguire tre obiettivi in merito alle decisioni statali⁵:

- *Razionalizzazione e oggettivizzazione delle decisioni;*
- *Correzione del deficit democratico;*
- *Sussidiarietà, intesa come individuazione delle priorità statali.*

Ma tale analisi è volta non solo in ambito ingegneristico ed economico ma abbraccia anche quello legislativo. Ad esempio da circa vent'anni anche in Italia si parla di quella che è *l'analisi di impatto della regolazione* anche nota con l'acronimo AIR che ha come scopo quello di supportare le decisioni in ambito regolativo sulla scorta della stima degli effetti potenziali dei destinatari diretti o indiretti dell'intervento. Anche alla base dell'AIR si ritrova l'analisi costi benefici volta a stimare i vantaggi e gli svantaggi di una norma.⁶

⁴ PETRONI A.M., *L'analisi costi/benefici ed i suoi riflessi sul sistema politico ed amministrativo*, Conferenza annuale della Ragioneria Generale dello Stato, 2004.

⁵ NUTI F., *La valutazione economica delle decisioni pubbliche*, 2001.

⁶ SOMIGLIANO S., GIOVANETTI S., *La valutazione dei costi e dei benefici nell'analisi dell'impatto della regolamentazione*, Rubbettino Editore, 2001.

1.3 Differenti modi di condurre l'analisi costi benefici

L'analisi benefici può essere sviluppata secondo il profilo *economico* o secondo quello *finanziario* a questi si può inoltre associare una valutazione tributaria e fiscale o ancora una valutazione di natura politica.

Un'analisi di natura finanziaria è volta alla razionalizzazione delle scelte di chi deve prendere le decisioni mentre un'analisi economica considera anche i parametri esterni quali ad esempio le tendenze di mercato.

1.3.1 Analisi finanziaria

L'*analisi costi benefici finanziaria* è volta a oggettivizzare le scelte del decisore in merito a degli indicatori appunto di natura finanziaria scelti al fine di valutare la sostenibilità di un progetto. Nel dettaglio il progetto è considerato fattibile se i flussi di cassa attualizzati sono tali da coprire i costi di investimento, in caso contrario un progetto anche se esecutivamente e tecnicamente è fattibile non lo è finanziariamente.

L'analisi finanziaria non è fatta solo a monte ma anche *in itinere*⁷ in modo da tenere sempre sotto controllo quelle che sono le condizioni di equilibrio relative la fattibilità finanziaria e di determinare il risultato economico a prezzi di mercato. Proprio mediante l'analisi finanziaria è possibile in ultimo passare da grandezze finanziarie a grandezze economiche.

Gli strumenti alla base dell'analisi finanziaria sono:

- *Stato patrimoniale;*
- *Conto economico;*
- *Tavole finanziarie.*

Lo *stato patrimoniale* rappresenta il patrimonio dell'impresa in un determinato momento, raffrontando attività e passività. Dallo stato patrimoniale si rilevano le fonti di capitale e gli investimenti effettuati dall'impresa.

⁷ Espressione latina che tradotta letteralmente, significa "durante il percorso".

Il conto economico rappresenta il documento contabile nel quale sono evidenziati sinteticamente i costi e i ricavi di competenza.⁸

Le tavole finanziarie come descritto dalla matematica finanziaria, sono tabelle in cui sono riportati i principali valori caratteristici di alcune costanti da impiegare nelle formule per il calcolo di rendite, rate, montanti ecc., in funzione del tasso di interesse e del tempo di impiego di un capitale unitario.⁹

Dalle tavole finanziarie quindi dovranno essere estrapolati: costi di investimento, costi operativi, risorse finanziarie, sostenibilità finanziaria, rendimento. Vanno invece esclusi gli ammortamenti, le riserve di rischio, riserve per costi di rimpiazzo e altri flussi non monetizzabili.¹⁰

L'analisi finanziaria è quindi strutturata in un insieme di tavole contabili strutturate, come illustrato nella Figura 1.1.

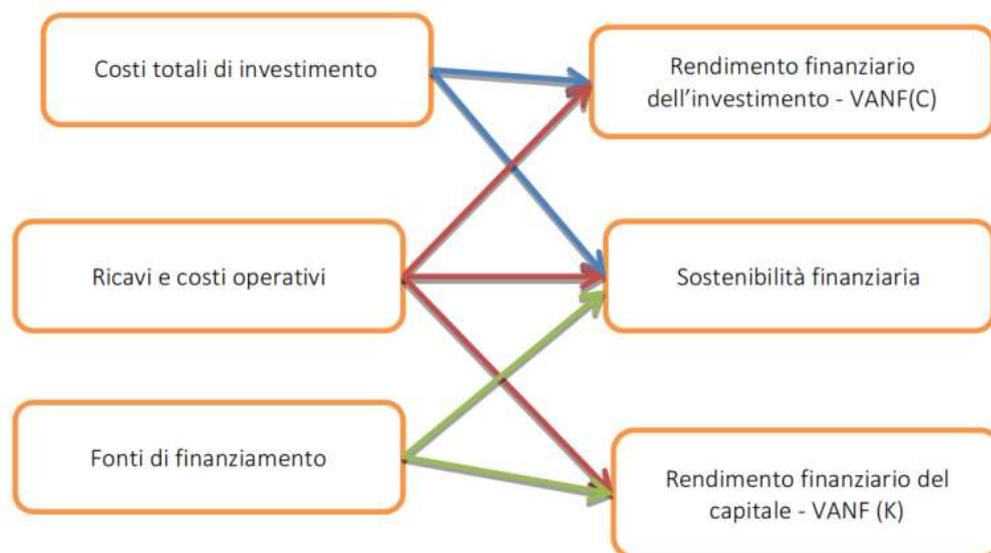


Figura 1.1 – Struttura dell'analisi finanziaria¹¹

⁸ Def., Glossario finanziario.

⁹ Def., Treccani.

¹⁰ COMMISSIONE EUROPEA, *Guida all'analisi costi benefici dei progetti di investimento*, File PDF, 2014.

¹¹ Fonte: Commissione Europea, Direzione generale della Politica regionale e urbana, *Guida all'analisi costi-benefici dei progetti d'investimento, Strumento di valutazione economica per la politica di coesione 2014-2020*, File PDF, 2014, figura 2.2, p.44.

1.3.2 Analisi economica

L'*analisi economica* è un'analisi che va a dettagliare e a rivedere quanto emerso dall'analisi finanziaria, quindi è subordinata alla stessa: di fatto si vanno a riguardare i componenti dei costi e dei ricavi in virtù di elementi di natura sociale. All'atto pratico si vanno a trasformare i valori dei prezzi di mercato dei fattori in costi opportunità delle risorse. Ai ricavi invece si incrementa quanto prodotto o risparmiato grazie alla realizzazione del dato progetto.

Mentre l'analisi finanziaria è sviluppata sulla scorta del singolo soggetto investitore quella economica è fatta in base a un'analisi sociale. Le rettifiche da fare all'analisi finanziaria, per passare da una visione di investitore a una di collettività, riguardano due elementi. Il primo elemento è quello legato alle risorse per le quali i prezzi di mercato non danno esatta indicazione del costo opportunità delle risorse stesse. Il secondo elemento è quello volto all'analisi di fattori che non sono percepibili dal punto di vista dell'investitore ma solo da quello sociale: esternalità, beni extra mercato, ecc..

Individuando i suddetti elementi si può passare dai prezzi di mercato a quelli che sono i *prezzi ombra* i quali indicano il valore delle merci che deriva dalla loro scarsità, ossia dalla limitata disponibilità dei quantitativi dei beni rispetto ai bisogni. Un bene diviene scarso allorquando è disponibile in quantità inferiore alla quantità che sarebbe domandata se il suo prezzo fosse nullo, ossia se fosse un bene libero¹².

In sintesi, l'analisi economica, a partire da quella finanziaria consente di individuare tre fasi standardizzate per individuare la tavola consuntiva dell'analisi economica¹³:

- correzione per gli aspetti fiscali;
- correzione legate alle esternalità;
- individuazione del fattore di conversione.

¹² AA.VV, *Economia.*, p.1180, Garzanti Libri, 2011.

¹³ Commissione Europea, Direzione generale della Politica regionale e urbana, *Guida all'analisi costi-benefici dei progetti d'investimento, Strumento di valutazione economica per la politica di coesione 2014-2020*, 2014.

Capitolo 2

PRINCIPI GENERALI DELL'ACB

2.1 Introduzione

Ai fini di questa tesi di laurea, è fondamentale approfondire la tecnica dell'Analisi Costi Benefici e pertanto nelle pagine seguenti verranno descritti i principi generali, la struttura, le tipologie di costi e benefici che dovranno essere considerati, infine si evidenzieranno le principali criticità e limiti di tale metodo.

2.2 Struttura dell'Analisi Costi Benefici

L'ACB è strutturata da diverse fasi logiche, iniziando dall'individuazione dell'ambito territoriale e temporale a cui riferire l'analisi, dalla definizione dell'ambito geografico, dei soggetti rilevanti e dell'arco temporale di riferimento. L'individuazione dei costi e dei benefici netti dell'intervento vanno determinati in ogni fase del progetto in modo diretto ed indiretto. Il tasso di attualizzazione riguarda l'individuazione del tasso di sconto da scegliere per ogni periodo a cui l'analisi viene riferita. In alcuni casi l'analisi costi benefici richiede anche una successiva fase legata all'analisi di sensibilità, questo se ci sono contesti molto aleatori per cui occorre individuare degli scenari potenzialmente verificabili. Ognuna delle suddette fasi richiede delle analisi da parte di chi esegue la stima, più o meno spinte, a seconda delle peculiarità del progetto e delle caratteristiche di contesto. Il processo di analisi risulta quindi molto articolato a partire da quella che è la bozza progettuale infatti vengono individuati i risvolti con i portatori di interesse. Gli stessi si individuano solo una volta definito il contesto e il periodo di analisi. Si determinano quindi gli impatti

sui diversi enti ed individui mediante implementazioni di osservazioni sul campo. Ecco quindi che parte la vera e propria ACB in cui sono determinati costi e benefici quantificandoli nel periodo di riferimento e fissando le unità di misura per poi monetizzare gli stessi con l'impiego di prezzi ombra o di mercato. Se i risultati attesi sono positivi allora si passa al disegno esecutivo del progetto altrimenti lo stesso è respinto.

Nella Figura 2-1 viene illustrato l'iter della valutazione di un progetto.

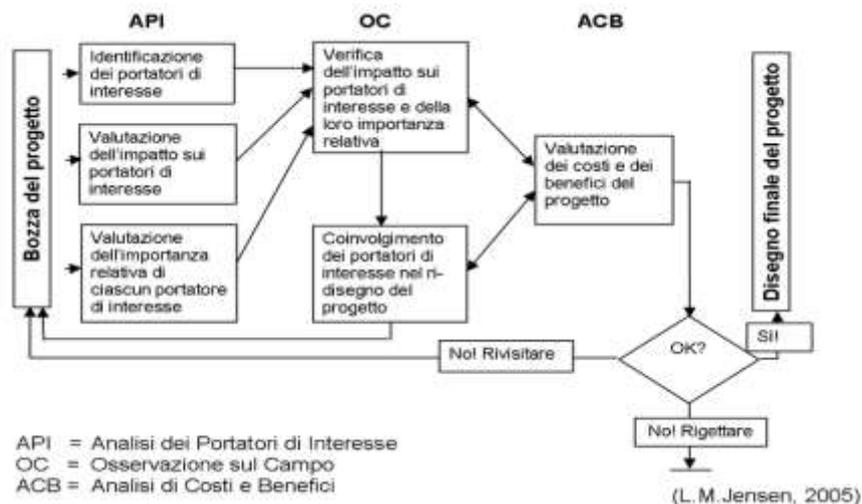


Figura 2.1 - Processo valutativo di un progetto¹⁴

Alla luce di questa breve descrizione è possibile individuare un iter logico sequenziale, articolato come di seguito:

1. *Inquadramento generale;*
2. *Identificazione del progetto (effetti e soggetti portatori d'interessi);*
3. *Analisi Domanda – Offerta;*
4. *Individuazione dei costi e dei benefici;*
5. *Quantificazione dei costi e dei benefici;*
6. *Determinazione del tasso di attualizzazione;*
7. *Valutazioni della convenienza economica dell'investimento.*

¹⁴ Fonte: JENSEN L.M., *Notes on the valuation of Government policy making*, Open University, 2005.

2.2.1 Inquadramento generale

La definizione dell'ambito territoriale in cui insiste l'analisi è fondamentale per l'efficace implementazione della stessa, di fatto è possibile giungere a conclusioni diverse cambiando il contesto territoriale a cui l'ACB è riferita.

Prima di attivare quindi in modo concreto l'analisi costi benefici occorre quindi individuare il territorio di intervento, la popolazione sul qual lo stesso avrà effetti diretti o indiretti e l'arco di tempo a cui si farà riferimento per l'individuazione dei costi e dei benefici legati all'opera.

2.2.2 Identificazione del progetto

Un progetto è definito quando:

- Elementi fisici (opere) e le attività da eseguire per realizzare un determinato prodotto o servizio di precisa natura economica o tecnica, sono chiaramente identificate.
- L'organismo responsabile, definito come "promotore del progetto" o "beneficiario", deve essere identificato e descritto in termini di capacità tecnica, finanziaria e istituzionale.
- L'area interessata dal progetto, tutti i beneficiari finali e tutti gli *stakeholder*, devono essere debitamente identificati.

2.2.3 Analisi Domanda – Offerta

L'analisi della domanda identifica tutti i fabbisogni della collettività di un investimento pubblico. Da quest'analisi verranno valutate le domande attuali e le domande future. Le prime si fondano su statistiche regionali e nazionali per i vari tipi di utenti; le seconde su modelli previsionali della domanda che prendono in considerazione tendenze macro e socio-economiche.

2.2.4 Individuazione dei costi e dei benefici

L'analisi costi benefici si configura mediante il raffronto tra i costi e benefici per questo è fondamentale individuare tali grandezze in modo corretto.

I *benefici* rappresentano i beni e servizi che vengono messi a disposizione della collettività durante tutta la vita di un progetto, tutto ciò che aumenta il benessere rappresenta quindi un beneficio.

I *costi* rappresentano i beni e servizi sottratti alla comunità per la realizzazione, l'esercizio e la manutenzione dell'opera, tutto ciò che riduce il benessere rappresenta un costo.

I costi ed i benefici per essere raffrontati devono essere però espressi nella stessa unità di misura, in alcuni casi la definizione della suddetta unità di misura è immediata in altri invece no. Quando appunto si rientra nel secondo caso si preferisce fare riferimento a indici più affidabili e reperibili ai fini dell'analisi stessa.¹⁵

Dunque, l'individuazione e la quantificazione dei costi e benefici rappresentano due passaggi chiave nell'ACB, ma allo stesso tempo risultano essere anche due aspetti critici dell'analisi stessa. Alla luce di ciò, diventa necessario determinare nel modo più preciso e chiaro, tutti gli effetti prodotti dal progetto. Sia per i costi che per i benefici occorre individuare quelli diretti e quelli indiretti che verranno monetizzati. A completamento dei suddetti vi sono i costi e benefici intangibili che non sono quindi monetizzabili in modo diretto.

Occorre inoltre precisare che nel caso in cui l'ACB venga applicata ad un'opera pubblica, come analisi di investimento, i costi sono quelli che appunto competono a soggetti che realizzano e che gestiscono l'opera mentre i benefici competono a soggetti terzi che successivamente godranno della realizzazione dell'opera.

¹⁵ SOMIGLIANO S., GIOVANETTI S., *La valutazione dei costi e dei benefici nell'analisi dell'impatto della regolazione*, Rubbettino Editore, 2001, p. 41.

Di seguito sarà approfondita la classificazione dei costi e dei benefici facendo riferimento a come gli stessi siano concepiti per l'analisi di fattibilità di un'opera pubblica.

2.2.4.1 Classificazione dei costi

I costi correlati alla realizzazione di un'opera pubblica sono, come premesso, *diretti ed indiretti*.

Ricadono nella famiglia dei *costi diretti*¹⁶:

- Valore di beni e servizi impiegati per la costruzione, la manutenzione e l'esercizio di tutte le opere in progetto.
- Valore di beni e servizi utilizzati per la trasformazione e commercializzazione delle produzioni conseguenti l'investimento.

Ricadono nella famiglia dei *costi indiretti*:

- Valore dei beni e dei servizi impiegati per altri investimenti che l'attuazione del progetto ha reso possibili o, in alcuni casi, indispensabili.

Ai costi diretti ed indiretti inoltre, nel caso di opere pubbliche, è possibile associare i costi ambientali e cioè quelli sostenuti dalla collettività a causa di effetti negativi sull'ambiente legati alla realizzazione dell'opera, si pensi ad esempio a: inquinamento atmosferico, emissioni di gas serra, produzione di rumori e vibrazioni, degrado di ecosistemi, inquinamento delle acque, contaminazione del suolo e deterioramento del paesaggio naturale.

Occorre inoltre porre l'attenzione su un altro aspetto, ad oggi i costi per investimenti pubblici sono anche eseguiti spesso in partenariato con privati. Negli ultimi anni molti paesi dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) di fatto hanno ricorso al Partenariato Pubblico-Privato PPP sia per la realizzazione che per la gestione delle opere pubbliche

¹⁶ PRIZZON F., *Analisi Costi Benefici*, slide corso.

in cui si crea un legame giuridico tra rimborso dei debiti, copertura dei costi e garanzia dei rischi¹⁷.

2.2.4.2 Classificazione dei benefici

I benefici correlati alla realizzazione di un'opera pubblica sono, come premesso, diretti ed indiretti.

Ricadono nella famiglia dei *benefici diretti*¹⁸:

- Incrementi di valore aggiunto e/o riduzione di costi derivanti dalla realizzazione dell'investimento.
- Incrementi di valore aggiunto e/o minori costi delle attività economiche collegate a quella principale.

Ricadono nella famiglia dei *benefici indiretti*:

- Maggior reddito indotto dal processo di realizzazione del progetto.

Occorre sottolineare che quelli che sono i benefici sociali delle opere pubbliche in molti casi dovrebbero anche essere alla base della progettazione privata. I progettisti di fatto dovrebbero essere in grado di migliorare con le loro opere il benessere collettivo, conducendo ad un'evoluzione sociale¹⁹.

Nella Figura 2.2 viene riportato uno quadro generale descrittivo dei costi e benefici, diretti e indiretti, identificabili in un investimento pubblico.

¹⁷ DOSI C., GRECO L., PIGOZZO F., REBBA V., SALMASO G., *La valutazione dei progetti d'investimento pubblici*, Quaderni del NUVV.

¹⁸ PRIZZON F., *Analisi costi benefici*, slide del corso.

¹⁹ BECKER N., FISHMAN Y., LAVEE D., *Economic evaluation of investment*, 2008.



Figura 2.2 - Quadro sintetico Costi e Benefici²⁰

2.2.5 Quantificazione dei costi e benefici

I costi ed i benefici una volta individuati devono essere trasformati in una grandezza economica per cui vanno monetizzati. Una volta effettuata quest'operazione di quantificazione, i costi ed i benefici sono di fatto immediatamente comparabili. La trasformazione in moneta è tanto più semplice quanto più piccolo è l'arco temporale di riferimento e quanto maggiori sono le opportunità di individuare i prezzi di mercato. Se però occorre quantificare beni immateriali non è semplice quantificare i prezzi di mercato, per cui l'analisi dovrà essere condotta ad hoc e sarà alterata, almeno in parte, da una certa componente soggettiva. Se ci si trova innanzi a un mercato libero e non concorrenziale inoltre l'individuazione del prezzo di mercato è più semplice. Spesso però le semplificazioni non possono essere fatte e quindi occorre determinare i così detti *prezzi ombra*: "prezzi di mercato corretti e associati a beni e servizi che non hanno prezzi di mercato, o per i quali tale prezzo non ne rispecchia in modo soddisfacente il valore intrinseco"²¹.

²⁰ Fonte: PRIZZON F., *Analisi costi benefici*, slide del corso.

²¹ CATALANO, LOMBARDO, CATALANO G.M., LOMBARDO S, *L'analisi costi-benefici nelle opere pubbliche ed elementi di analisi multi-criteri*, Dario Flaccovio Editore, Palermo, 1955.

Nel caso in cui l'analisi sia condotta al fine di valutare gli interessi di un privato, si ricorre agevolmente ai valori di mercato. Ben diverso nel caso in cui occorre definire i costi e benefici delle opere pubbliche, in questo caso occorre far riferimento ai prezzi ombra. In particolare, quando il valore di mercato di un bene non corrisponde al vero valore economico sociale si possono ad esempio applicare delle conversioni sulla scorta di indicazioni fornite dalla Pubblica Amministrazione. In tal caso si segue la formula²²:

$$k_i = \frac{v_i}{p_i} \leftrightarrow v_i = k_i \cdot p_i$$

In cui:

- P_i prezzo di mercato del bene
- V_i è il valore ombra
- K_i fattore di conversione

I suddetti prezzi ombra sono determinati da esperti o discendono da valutazioni sociali o altro a seconda dei casi. Le metodiche più diffuse per la determinazione degli stessi sono il costo opportunità e la disponibilità a pagare.

Il *costo opportunità*, utilizzato appunto per la determinazione dei costi, è definibile come²³: “il beneficio netto a cui si rinuncia quando si decide di realizzare il bene o servizio in questione”. La *disponibilità a pagare* invece è definibile come “il prezzo teorico che il consumatore è disposto a pagare per acquisire un dato bene”.²⁴ La determinazione di tale quantità è descritta nei principi di microeconomia e rappresenta di fatto dall'area sottesa dalla curva della domanda, come illustrato nella Figura 1-3.

²² Linee guida ACB

²³ CATALANO, LOMBARDO, CATALANO G.M., LOMBARDO S, *L'analisi costi-benefici nelle opere pubbliche ed elementi di analisi multicriteri*, Dario Flaccovio Editore, Palermo, 1955.

²⁴ VARIAN H.R., *Microeconomia*, Cafoscarina, 1990.

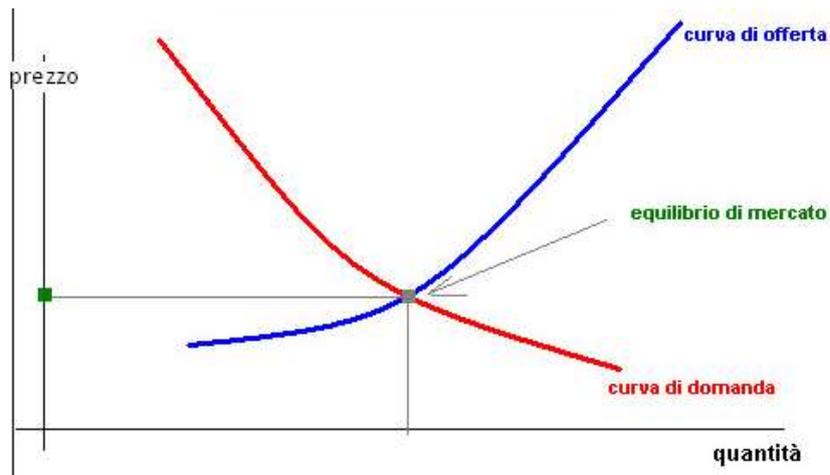


Figura 2.3 - Equilibrio Domanda - Offerta²⁵

Per valutare i prezzi ombra sulla scorta della disponibilità a pagare invece si ricorre a metodi di tipo diretto o a metodi di tipo indiretto.

I metodi diretti a loro volta impiegano i mercati simulati oppure si basano su sperimentazioni o ancora utilizzano mercati politici. I metodi indiretti sono di natura statistica in cui si costruisce il legame tra i beni di mercato e quelli esterni al mercato, sulla scorta di tali correlazioni si costruiscono quindi le curve di domanda e si definisce in ultimo il prezzo ombra. Rientrano in questa famiglia i prezzi edonici, i costi di viaggio e il modello dose effetto. In alcuni casi, quando non si intende monetizzare ogni singola voce, si può ricorrere a completamente e/o in sostituzione all'ACB a quella che è l'analisi multi-criterio. Di fatti oggi l'ACB è uno dei modi maggiormente diffusi per valutare la fattibilità delle opere pubbliche; analogamente l'analisi multicriteria è un canale molto seguito negli ambiti ingegneristici, ecco quindi spiegata la fusione tra le due al fine di avere uno strumento valido di supporto per il decisore pubblico²⁶. Per i progettisti è dunque fondamentale disporre di un metodo con cui valutare costi e benefici della proposta, ma simili quantificazioni non sono banali e richiedono l'attenta valutazione della cornice economico finanziaria e

²⁵ DI.GI.TO – Torino Giovani, *Alla base del funzionamento del mercato*, 2019, <http://www.digi.to.it/2019/05/07/alla-base-del-funzionamento-del-mercato/>

²⁶ CATALANO G.M., LOMBARDO S., *L'analisi costi-benefici nelle opere pubbliche ed elementi di analisi multi-criteri*, Dario Flaccovio Editore, 1995.

l'introduzione di un meccanismo di attualizzazione per manipolare i vari flussi monetari²⁷.

La situazione diventa notevolmente complessa quando non ci sono mercati di riferimento in quanto i beni di fatto non sono scambiabili sul mercato. Si pensi a tal proposito al valore della vita, al valore del tempo o ancora al valore delle risorse ambientali. Nei suddetti casi occorre predisporre ancora altre metodiche di monetizzazione di costi e benefici come i prezzi impliciti, esecuzione di stime contingenti²⁸, l'individuazione delle analogie di mercato, ecc. Si apre, insomma, uno scenario d'analisi ancora più complesso che richiederebbe un approfondimento adeguato che prescinde dal presente lavoro.

2.2.6 Determinazione tasso di attualizzazione

Come premesso nell'analisi costi benefici è innanzitutto importante definire i tempi a cui riferire l'analisi, proprio per questo occorre scegliere i tassi di attualizzazione: il tasso di sconto adeguato infatti consente di attualizzare i flussi finanziari e calcolare quindi il valore attuale netto finanziario. Il ricorso a tale tasso è anche legato al fatto che i costi e i benefici si esplicano spesso in tempi diversi per cui gli stessi, per essere comparati devono necessariamente essere trasposti allo stesso momento temporale. L'attualizzazione avviene nell'analisi finanziaria solo dopo aver predisposto la tavola per l'analisi economica.

Il tasso di attualizzazione rappresenta il parametro mediante "i valori futuri sono attualizzati al valore presente. Usualmente viene considerato grosso modo equivalente al costo opportunità del capitale"²⁹.

²⁷ DI FRANCO N., IACOBONE A.F., *Pragmatica dell'analisi costi-benefici: guida alla valutazione economica di un'idea progettuale*, 2009.

²⁸ Per l'impiego della valutazione contingente nell'ACB, cfr. NUTI F., *La valutazione economica delle decisioni pubbliche: dall'analisi costi-benefici alle valutazioni contingenti*, Giappichelli, Torino, 2001.

²⁹ COMMISSIONE EUROPEA, *Guida all'analisi costi benefici dei progetti di investimento*, File PDF, 2003.

$$V_{attualizzazione} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1 + i_a)^t}$$

In cui:

- $V_{attualizzazione}$: valore attualizzato;
- V_t : valore nominale del singolo investimento;
- i_a : tasso di attualizzazione;
- t : periodi di tempo compresi da 1 a n.

Nella teoria di letteratura legata all'analisi costi benefici vi sono diversi modi per attualizzare l'analisi finanziaria. La scelta dello stesso non può però mai prescindere da quello che è il concetto di costo opportunità del capitale, per cui occorre determinare il tasso di sconto seguendo un criterio standardizzato che consideri alcuni valori soglia.

Occorre inoltre precisare che, trovandosi quasi sempre in un mercato del capitale imperfetto, il tasso di sconto dell'analisi finanziaria e quello dell'analisi economica, non sono coincidenti. Anche i valori di scelta per il tasso di sconto sociale hanno una notevole storia letteraria economica.

A livello europeo ci si riferisce ad esempio, ad un *tasso di sconto finanziario* del 4%, lo stesso coincide di fatto col tasso di sconto finanziario e rappresenta generalmente un valore soglia per i progetti finanziati dall'UE a meno di esplicite variazioni richieste. Nel regolamento Delegato UE n. 480/2014 per i progetti dal 2014 al 2020 ad esempio la commissione imponeva un tasso di sconto del 4% come parametro di riferimento per il costo opportunità reale del capitale nel lungo termine. Il discostamento da tale valore è prospettabile quando ci sono peculiarità dei mercati internazionali o dello stato membro di cui occorra per forza tenere conto.³⁰

I tassi di sconto variano inoltre in base a quello che è il ciclo di vita del progetto.

³⁰ Commissione Europea, Direzione generale della Politica regionale e urbana, *Guida all'analisi costi-benefici dei progetti d'investimento, Strumento di valutazione economica per la politica di coesione 2014-2020*, 2014.

A tal proposito si guardi ad esempio i periodi di riferimento a cui occorre riferimento secondo la comunità europea, come riportati in Tabella 2-1.

Tabella 2.1 – Periodi di riferimento proposti dalla Commissione Europea³¹

Settore	Periodo di riferimento (anni)
Ferrovie	30
Strade	25-30
Porti e Aeroporti	25
Trasporti urbani	25-30
Approvvigionamento idrico/servizi igienico-sanitari	30
Gestione dei rifiuti	25-30
Energia	15-25
Banda Larga	15-20
Ricerca e Innovazione	15-25
Infrastrutture commerciali	10-15
Altri settori	10-15

Per le opere di ingegneria civile oscilla intorno ai 30 anni, per le installazioni tecniche circa 15 anni, se si trova di fronte a progetti misti occorre invece tenere conto della sovrapposizione delle opere più importanti.

Anche l'ISPRA (Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale) considera per le opere di ingegneria circa 25 anni di vita economica mentre per le risorse fisiche di notevole lungimiranza occorre stimare il valore residuo dell'opera come una sorta di valore di liquidazione o di uso continuato.³³

Per le decisioni pubbliche il tempo a cui è riferita l'analisi e cioè il tempo zero si fa generalmente coincidere con l'inizio dell'implementazione politica. Il tasso di sconto riferito al tempo zero o saggio di attualizzazione è alla base dei principali metodi per la stima degli indicatori di redditività esposti in seguito.

³¹ Fonte: Commissione Europea, Direzione generale della Politica regionale e urbana, *Guida all'analisi costi-benefici dei progetti d'investimento, Strumento di valutazione economica per la politica di coesione 2014-2020*, File PDF, 2014, tabella 2.1, p.44.

³³ ISPRA, *Atlante delle opere di sistemazione dei versanti*, File PDF, 2002.

2.3 Indicatori di redditività

Il suddetto procedimento di attualizzazione è fondamento della individuazione delle principali metodiche di valutazione dei progetti sia di natura pubblica che privata.³⁴ Occorre a tal proposito introdurre quattro indicatori di redditività:

- Valore Attuale Netto (VAN)
- Tasso Interno di Rendimento (TIR)
- Rapporto Benefici – Costi Attualizzati (RBCA)
- Pay Back Period (PBP)
-

2.3.1 Valore Attuale Netto (VAN)

Il Valore Attuale Netto, dall'inglese Net Present Value (NPV) definisce "l'incremento di ricchezza, valutato al momento iniziale, che si realizza grazie all'investimento"³⁵ e rappresenta la sommatoria attualizzata dei flussi di cassa. Attingendo dalle formule dell'analisi finanziaria il VAN è considerato come la differenza del flusso dei ricavi e quello dei costi attualizzato.

$$VAN = VA(Bt) - VA(Ct) = \sum_{i=0}^n \frac{1}{(1+i)^t} Bt - \sum_{i=0}^n \frac{1}{(1+i)^t} Ct$$

Dove:

- VA(-) : "Valore Attuale di"
- VA(Bt) : Flusso dei ricavi attualizzato al tempo presente (t);
- VA(Ct) : Flusso dei costi attualizzato al tempo presente (t);
- (1+i) : tasso d'interesse scelto.

Nell'ACB di un'opera pubblica il VAN rappresenta il beneficio sociale netto che l'intervento è in grado di apportare alla collettività per cui l'intervento è

³⁴ VAN HORNE, *Teoria e tecnica della finanza d'impresa*, il Mulino, 1984

³⁵ PRIZZON F., *Analisi Costi Benefici*, slide corso.

considerato fattibile socialmente se il VAN è positivo. Inoltre, raffrontando due progetti il decisore è orientato all'esecuzione di quello con VAN maggiore.

Il VAN fornisce una stima in valore assoluto di quello che è l'effetto netto dell'intervento, per calcolarlo è necessario definire il tasso di sconto.

2.3.2 Tasso Interno di Rendimento (TIR)

Il Tasso Interno di Rendimento (TIR) è invece il valore del tasso per cui coincidono il valore attuale dei flussi di costi e il valore attuale dei flussi di benefici, cioè il valor per cui il VAN si annulla.

$$VAN = VA(Bt) - VA(Ct) = \sum_{i=0}^n \frac{1}{(1 + TIR)^t} Bt - \sum_{i=0}^n \frac{1}{(1 + TIR)^t} Ct$$

L'intervento pubblico è fattibile se il TIR è superiore al tasso di sconto sociale. Se l'ACB è sviluppata per una sola opzione di intervento allora VAN e TIR consentono di ottenere risultati coincidenti. Nei casi in cui si deve scegliere tra interventi riferiti a orizzonti temporali e spaziali molto diversi allora gli indici daranno risultati anche molto distanti tra loro.³⁶ Il TIR è un indicatore, indipendente dalla dimensione dell'intervento e dal tasso di sconto, utilizzabile per valutare la convenienza dell'intervento rispetto ad alternative che, anche se non valutate esplicitamente, devono però ritenersi espresse in forma implicita dal tasso di sconto sociale. Il TIR è utilissimo quindi se non si sa quale tasso di sconto applicare.³⁷

2.3.3 Rapporto Benefici – Costi Attualizzati (RBCA)

Il rapporto costi benefici attualizzati (RBCA) è identificabile come un indicatore di *rendimento*, simile al TIR, e come il quest'ultimo anche RBCA è influenzato dal capitale iniziale.

³⁶ NUTI F., *L'analisi costi-benefici*, il Mulino, 1987.

³⁷ SOMIGLIANO S., GIOVANETTI S., *La valutazione dei costi e dei benefici nell'analisi dell'impatto della regolazione*, Rubbettino Editore, 2001.

Tale indicatore “è il rapporto tra la sommatoria attualizzata dei Benefici e la sommatoria attualizzata dei Costi”³⁸

$$RBCA = \frac{\sum_{i=1}^n VA(Benefici)}{\sum_{i=1}^n VA(Costi)}$$

La stima su basa sulla valutazione del suddetto rapporto e sul valore assunto dal segno antistante lo stesso. Se l'investimento garantisce redditività, è auspicabile che tale indicatore sia maggiore o uguale a 1.

2.3.4 Pay Back Period (PBP)

Il Pay Back Period (PBP) è “l'indicatore che consente di individuare il numero di periodi necessari affinché i flussi netti positivi generati dall'investimento, accumulandosi, uguaglino il flusso negativo iniziale”.³⁹

Tale indicatore, mi indica dopo quanto tempo il VAN si azzerava ($\sum Costi = \sum Ricavi$) ovvero il tempo necessario affinché possa rientrare dell'investimento effettuato. Più il PBP è basso, più sarà conveniente l'investimento.

Illustrati gli indicatori che caratterizzano l'ACB, è evidente che assume un ruolo fondamentale l'obiettivo dell'investimento stesso per capire su quale indicatore concentrarsi.

³⁸ PRIZZON F., *Analisi Costi Benefici*, slide corso.

³⁹ Ibid.

2.4 Limiti dell'ACB

Lo scopo di questa sezione è individuare gli aspetti più critici e i limiti dell'Analisi Costi Benefici.

2.4.1 Punto di vista dell'analista

La prima riflessione che deve essere affrontata è la scelta del *punto di vista* da adottare per l'intera analisi. I progetti pubblici sono sì finanziati dallo Stato, ma è altresì vero che sono anche i cittadini che, tramite le imposte, finanziano in parte questi progetti. Come sottolineato precedentemente, assume un ruolo di spessore il benessere collettivo. Questo, però, si tramuta in una delle principali criticità dell'ACB, ovvero la disomogeneità dei costi e benefici per l'intera comunità.

E' possibile distinguere due principali disomogeneità:

1. Coinvolgimento delle persone *differente* all'interno del progetto.

Ad esempio, è ovvio che realizzazione di un nuovo tratto ferroviario tra due cittadine della provincia di Torino, non arrecherà nessun vantaggio o beneficio per i residenti della Calabria. Ma come detto prima, tale investimento pubblico sarà finanziato dalle imposte versate da tutta la popolazione italiana, quindi indirettamente, anche i residenti della Calabria saranno finanziatori del progetto.

2. *Iniquità* della distribuzione di costi e benefici nella realtà.

Tale criticità nasce per il fatto che i costi e i benefici si compensano a vicenda, senza tener conto di chi effettivamente godrà dei benefici e di chi dovrà sostenere i costi. Nel settore privato questa problematica non nasce in quanto i soggetti coinvolti (l'imprenditore) sosterrà e usufruirà, direttamente, di tutti gli effetti prodotti dall'investimento. Mentre nel settore pubblico diventa fondamentale identificare al meglio tutti i soggetti coinvolti, direttamente e indirettamente, e specificare quali vantaggi o svantaggi godranno.

Rappresentano due problematiche non di poco conto: gli investimenti pubblici dovrebbero “operare per ridurre le disuguaglianze economiche, attraverso il raggiungimento del benessere di gruppi svantaggiati” e che “importa poco l’uguaglianza o la disuguaglianza nel caso di persone che si trovano nelle stesse condizioni economiche”⁴⁰.

Diventa chiaro che se l’analisi non evidenzia nel modo più preciso e trasparente questa disparità, verrà a meno il principio base dell’investimento pubblico, e si ricadrà su valutazioni forvianti e altamente generaliste.

L’analista avrà il compito di redigere un’analisi il più possibile imparziale e affidabile, basandosi su una valutazione accurata e realistica di tutti i benefici e i costi rilevati. A seguito di tutto ciò, diventa appropriata la conclusione che la commissione del Congresso degli Stati Uniti d’America affermò nel 1980:

*“ogni qual volta vengono svolte delle valutazioni, non importa se approfondite o meno, il risultato numerico tende a diventare di dominio pubblico, e si tende a dimenticare le altre considerazioni.
Ciò che conta di più sono i numeri.”*

2.4.2 Principali criticità

Sicuramente l’analisi costi benefici ha rappresentato e rappresenta tutt’oggi un approccio di analisi di fattibilità importante che va oltre la mera quotazione quantitativa per abbracciare ambiti di natura sociale. Nonostante questo, è opportuno evidenziare anche quelli che sono i limiti all’analisi costi benefici.

In particolare, presenta le seguenti criticità:

1. Intangibilità;
2. Individuazione prezzi ombra,
3. Iniquità sociale;
4. Disponibilità a pagare;
5. Conflitti intergenerazionali e intragenerazionali;
6. Determinazione tasso di sconto;

⁴⁰ CAMPEN J.T., *Benefit, Cost, and Beyond: The Political Economy of Benefit-Cost Analysis*, Cambridge, 1986.

Intangibilità. La difficoltà di monetizzare alcune tipologie di costi e benefici rende talvolta l'ACB un metodo di valutazione soggettivo e criticabile, soprattutto in presenza di intangibilità. Infatti, la stima monetaria di un beneficio e/o costo intangibile è spesso arbitraria o impossibile. Per risolvere un problema simile, si preferisce effettuare un calcolo quantitativo degli effetti per unità di costo (es. vite salvate per euro speso). Si ottiene un'analisi che normalmente viene indicata come il nome di Analisi Costi Efficacia (*Cost-Effectiveness Analysis, CEA*). Nel caso in cui l'intervento produca effetti su beni eterogenei (ad es., investimenti che producono effetti sia sulla qualità delle persone che sull'ambiente), è necessario abbandonare un'analisi monodimensionale quale la CEA, in cui ogni effetto fisico viene isolato e considerati in rapporto ai costi uno alla volta, ad una multidimensionale. Questa cosiddetta è l'Analisi Multicriteri (*Multi-Criteria Analysis, MCA*). In tale condizione, però, si rinunciarebbe all'attribuzione del valore monetario, un fondamento portante dell'ACB.

Individuazione prezzi ombra. Un altro problema è correlato invece alla *individuazione dei prezzi ombra* significativi in particolar modo in tutti i casi in cui non ci siano compravendite palesi di un dato bene. Come detto precedentemente, i prezzi ombra sono prezzi di mercato, associati a beni e servizi, corretti tenendo conto del punto di vista della collettività. Assegnazione di questi valori richiede una certa soggettività, quindi si corre il rischio che i dati vengano manipolati favorendo alcuni aspetti rispetto ad altri. Resta, però, sempre da precisare che i prezzi ombra sono comunque un utile strumento per le stime monetarie eseguite per le esternalità qualora si debbano determinare delle variabili non solo in termini quantitativi.

Iniquità sociale. Un ulteriore limite dell'analisi costi benefici è legato all'*iniquità* degli effetti legati alla realizzazione di un dato progetto: scegliendo relativamente alla fattibilità dell'opera in base al valore assunto dagli indicatori comporta una disegualianza di effetti rispetto a una certa aliquota della popolazione. Si pensi ad esempio alla realizzazione di una centrale nucleare

o un impianto siderurgico relativamente a un dato ambito territoriale, sicuramente la maggioranza della popolazione di comuni e province limitrofe avrà benefici dalla realizzazione dell'opera ma chi vive nel paese interessato non godrà ugualmente degli stessi.

Disponibilità a pagare. Per identificare al meglio tutti i costi e benefici all'interno di un ACB è fondamentale conoscere le preferenze delle collettività. Un metodo per identificarle è porre all'individuo un'alternativa tra beni e servizi e osservare la loro reazione. La preferenza su un prodotto o su un altro è rilevato dalla disponibilità, da parte del consumatore, a pagare per usufruire di quel determinato bene. Ciò rappresenta un indicatore monetario immediato. La criticità nasce nella determinazione della disponibilità a pagare (DAP) per quel prodotto che sia veritiera e affidabile, in quanto la sua definizione passa attraverso un procedura in cui si chiede direttamente alla collettività di esprimere la propria DAP, metodo non sempre attendibile.

Conflitti intergenerazionali e intragenerazionali. L'analisi costi e benefici non è in grado di mettere in evidenza i conflitti tra le parti coinvolte nel progetto. Nell'ACB si effettua una semplice somma algebrica indifferenziata, senza considerare la distribuzione dei costi e benefici. Si evidenziano due tipologie di conflitti possibili: *intergenerazionali* e *intragenerazionali*. I primi si riferiscono alle rivalità tra le generazioni presenti e quelle future. Il problema nasce dalla distribuzione dei costi e benefici tra le due generazioni. Esistono progetti che creano effetti che si riscontreranno in un periodo temporale più lungo, quindi saranno a le generazioni future a giovare di tali vantaggi a discapito di quelle presenti che dovranno sopportare esclusivamente i costi. A volte, però si rivela il problema opposto, in cui lo sviluppo economico delle generazioni attuali andrà a influenzare la fruizione delle risorse nel futuro. Il secondo tipo di conflitto nasce da una non equa distribuzione dei benefici all'interno di una comunità.

Determinazione tasso di sconto. Gli aspetti più critici della scelta del tasso di sconto riguardano: la scelta di un tasso di sconto basato o su considerazioni

dal lato della domanda o dal lato dell'offerta, per cui il saggio di sconto rappresenta il costo opportunità (intertemporale) col quale il progetto di investimento deve confrontarsi⁴¹. Oppure la dinamica del saggio di sconto, o costante tra periodi, in base ad ipotesi su un tasso medio di sconto per il lasso di tempo analizzato, o variabile⁴². Quindi è evidente come considerazioni economiche ed etiche relative alla gestione di risorse siano cruciali nel determinare, per ogni decisione di investimento e relativo processo di valutazione, il tasso di sconto idoneo, che sia corretto dal punto di vista teorico e da quello metodologico⁴³.

2.5 Analisi di sensibilità e di rischio

2.5.1 Incertezze previsionali

In generale il concetto di rischio è correlato alla probabilità che si verifichi un determinato evento e agli effetti che potenzialmente scaturirebbero dal palesarsi di tale circostanza. Poiché la maggioranza delle attività sono caratterizzate da elementi aleatori spesso e in quasi tutte le discipline occorre eseguire, in modo più o meno spinto, un'accurata analisi e mappatura dei rischi.

Soffermandosi nello specifico in quello che è l'ambito finanziario in tale contesto, la gestione del rischio è il processo di identificazione, analisi e accettazione o mitigazione dell'incertezza nelle decisioni di investimento. In sostanza, la gestione del rischio si verifica quando un investitore o gestore di fondi analizza e tenta di quantificare il potenziale di perdite in un investimento e quindi intraprende l'azione appropriata (o inazione) in considerazione dei suoi obiettivi di investimento e della sua tolleranza al rischio.

In letteratura sono presenti differenti definizioni di rischio soprattutto nell'ambito economico, in cui si contrappongono:

⁴¹ SIET, *Rivista di economia e politica dei trasporti R.E.P.O.T.*, Eut, 2018.

⁴² La letteratura recente, partendo da Weitzman (1998), ha introdotto un nuovo elemento di ragionamento etico-economico nell'analisi costi benefici ambientali: la consistenza teorica e fattibilità empirica di tassi di sconto iperbolici, o decrescenti nel tempo.

⁴³ Ibid.

- rischi quantificabili oggettivamente
- rischi quantificabili soggettivamente

Se da un lato è vero che il concetto di rischio è caratterizzato da parametri mutevoli ed aleatori dall'altro è però anche vero che l'analisi dei rischi per essere un valido strumento deve essere in grado di individuare gli stessi in modo oggettivo: si pensi ad esempio alle esigenze delle compagnie assicurative di individuare un rischio che sia condiviso ed evidente per entrambe le parti: dal lato della Compagnia e dell'assicurato. Per fare ciò occorre però eseguire innanzitutto una esatta perimetrazione dei rischi sia spaziale che temporale, questo vuol dire definire quale sia l'oggetto del rischio e quali siano gli interessi suscettibili dello stesso. In ogni caso, sia per i rischi di natura oggettiva che per quelli di natura soggettiva, il concetto di rischio è sempre relazionato alla probabilità di accadimento di un evento è caratterizzato pertanto da una certa incertezza e casualità. L'analisi di rischio può essere condotta mediante lo studio di reattività in cui di fatto si valuta come, al variare delle variabili in gioco rispondono i risultati attesi per gli obiettivi.

Per comprendere come il rischio influenzi il progetto è possibile inoltre costruire gli alberi della probabilità in cui si realizzano dei flussi di cassa previsionali al variare della probabilità di avvenimento degli stessi. Per progetti di importanti dimensioni invece spesso si ricorre a metodi di maggiore complessità come il Metodo Montecarlo in cui si seguono i seguenti passaggi:

- Costruzione del modello analitico
- Determinazione della distribuzione di probabilità delle variabili
- Determinazione dell'ampiezza del campione di simulazione
- Analisi dei risultati

Nel caso dell'ACB, il valutatore deve verificare se il promotore ha considerato tutti i rischi connessi con l'investimento. Questa verifica è attuabile tramite

l'analisi di rischio, effettuando uno studio sulle probabilità che il progetto ottenga una performance soddisfacente, in termini di TIR o VAN.

La procedura consigliata per l'analisi del rischio prevede:

- *Analisi di sensibilità;*
- *Analisi di probabilità del rischio.*

2.5.2 Analisi di sensibilità

L'analisi di sensibilità permette di identificare le variabili "critiche" del progetto, ovvero tutte quelle variabili, positive o negative, che hanno il maggior impatto sulle performance economiche e/o finanziarie dell'investimento. L'analisi viene condotta facendo variare queste variabili, nel modo più significativo, e valutando l'effetto di tale modifica sul TIR o sul VAN. I criteri da adottare per la scelta delle variabili specifiche devono essere valutati accuratamente caso per caso, ovviamente in funzione dello specifico progetto. In genere si consiglia, come criterio di guida, di considerare i parametri per i quali una variazione di $\pm 1\%$ da origine ad una corrispondente variazione del 1% del TIR o del 5% del VAN⁴⁶.

I seguenti punti illustreranno la procedura base per elaborare l'analisi di sensibilità:

- a) Individuare di tutte le variabili utilizzate per il calcolo di input e output per nelle analisi finanziarie ed economiche, e raggrupparle in categorie omogenee.
- b) Analisi dei parametri elencati per individuare possibili variabili correlate che darebbero vita a distorsioni nei risultati e doppi conteggi.

⁴⁶ COMMISSIONE EUROPEA, *Guida all'analisi costi benefici dei progetti di investimento*, File PDF, 2003.

- c) Effettuare un'analisi qualitativa d'impatto delle variabili, con lo scopo di evidenziare quelle più significative ovvero quelle che presentano una marginale elasticità nella variazione.
- d) Valutazione dell'elasticità delle variabili più significative eseguendo i calcoli, tramite programmi informatici, per il calcolo degli indici TIR e/o VAN. Occorrerà assegnare ogni volta un nuovo valore alla variabile e ricalcolare i nuovi TIR o VAN, rilevandone la variazione percentuale.
- e) Individuazione delle variabili critiche e applicazione del criterio prescelto per la loro correzione.

2.5.3 Analisi di probabilità del rischio

L'analisi di rischio comporta l'assegnazione di una distribuzione di probabilità, definita in un preciso intervallo di valori nell'intorno della migliore stima, alle variabili critiche individuate precedentemente. Stabilita la distribuzione si procede al calcolo delle probabilità del TIR e/o del VAN. A tal fine, si utilizzano procedure di calcolo ben conosciute come il metodo "Montecarlo", descritto precedentemente.

Per la valutazione del risultato finale è importante capire il compromesso che va raggiunto per i progetti ad alto rischio ed alto rendimento sociale da un lato e progetti a basso rischio e a basso rendimento sociale dall'altro. Non vi è alcuna ragione per preferire sempre la neutralità al rischio. In alcuni casi, il valutatore o il proponente può deviare dalla neutralità e preferire di rischiare più o meno del rendimento atteso: ovviamente ci deve essere una buona giustificazione che chiarisca questa scelta. ⁴⁷

⁴⁷ Ibid.

2.5.4 Analisi di scenario

Porre a confronto due scenari uno “ottimistico” ed uno “pessimistico”, può essere utile per dimostrare differenti risultati. Per definire tali scenari è fondamentale scegliere per ogni variabile un *range* di valori estremi, e calcolare poi gli indicatori di performance del progetto per ogni ipotesi. In ogni caso, l'analisi di scenario non sostituisce l'analisi di sensibilità e rischio, ma costituisce un ottimo strumento di confronto tra le varie ipotesi. ⁴⁸

⁴⁸ Ibid.

Capitolo 3

ANALISI SWOT

3.1 Concetti introduttivi

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica ampiamente impiegato per valutare la fattibilità di un progetto in quanto, in modo immediato, si riesce a fornire un quadro di riferimento utile a finalizzare gli orientamenti ed alle strategie da seguire. Nell'analisi si considerano quelle che sono le variabili interne ed esterne. Per variabili interne si intendono tutte quelle variabili relative al sistema le quali, pertanto, si possono individuare dagli interventi. Le variabili esterne invece non possono essere oggetto di intervento ma vanno comunque tenute in conto ed osservate in modo da poter agire al fine di favorire l'incremento di fattori positivi e scoraggiarne i negativi.

La rappresentazione grafica dell'analisi, come illustrato nella Figura 3-1, avviene mediante la redazione della matrice a quattro campi come riportata in seguito. In un campo sono rappresentati i punti di forza, in un altro campo i punti di debolezza, vi sono poi le opportunità e le minacce. Mentre i punti di forza e di debolezza sono interni al sistema le opportunità e le minacce sono elementi esterni per cui possono essere difficilmente gestiti.



Figura 3.1 - Diagramma illustrativo di una matrice SWOT⁴⁹

L'analisi può inoltre essere svolta prima della realizzazione dell'opera in itinere e successivamente in funzione del fine attribuito alla stessa. A prescindere dalla caratterizzazione temporale le fasi che si succedono nella conduzione dell'analisi SWOT sono sempre le stesse, così sintetizzabili:

- Raccolta delle informazioni relative all'ambito di interesse;
- Individuazione dei fattori esogeni al sistema e suddivisione degli stessi in opportunità e minacce;
- Individuazione dei fattori endogeni al sistema e suddivisione degli stessi in punti di forza e di debolezza;
- Si costruisce il piano commerciale esaltando i punti forti e comprimendo i deboli (questo solo se l'analisi è redatta ante operam);
- Si valuta l'efficacia del piano;

Si vuole porre l'attenzione su quella che è la fase di raccolta delle informazioni per quest'analisi. L'informazione è una risorsa immateriale che si pone come radice delle altre risorse immateriali come il "know how", l'esperienza

⁴⁹ Fonte: WIKIPEDIA – *Analisi SWOT*, https://it.wikipedia.org/wiki/Analisi_SWOT

individuale e organizzative. Caratteristica peculiare dell'informazione è che aumenta il proprio valore con l'uso; a differenza delle altre risorse l'informazione non subisce processi di obsolescenza, poiché non è distrutta dall'uso e non tendono ad esaurirsi, l'informazione si autorigenera: una nuova conoscenza implica la richiesta di ulteriore conoscenza. Le pratiche di alimentazione dell'informativa devono plasmarsi in funzione del continuo evolversi del suo specifico ambiente competitivo. I processi di ricerca, per ottimizzare la loro funzione e per rendere efficiente il sistema di intelligenza competitiva, nel quale vengono applicati, richiedono una attenta progettazione, personalizzata in funzione delle esigenze uniche dell'organizzazione.

Detto ciò l'analisi può essere mirata al raggiungimento di quattro obiettivi differenti ma tra loro complementari:

- Strategia SO punti di forza-opportunità;
- Strategia WO punti di debolezza-opportunità;
- Strategia WT punti di debolezza-minacce;
- Strategia ST punti di forza-minacce.

La strategia SO è quella che avviene nei casi in cui si raggiunge un determinato equilibrio per cui non occorre modificare la strategia in corso. Nel caso della strategia WO si devono invece incrementare i punti di forza e abbattere quelli di debolezza. Ancora, nella strategia WT occorre incrementare sia i punti di forza che le opportunità, ci si trova di fatto nella condizione più critica. La strategia ST è invece finalizzata a passare dalle minacce alle opportunità.

Sulla scorta di quanto esposto è possibile quindi comprendere quelli che sono i punti di forza del modello dell'analisi SWOT. Innanzitutto, la stessa consente di analizzare in modo radicale il contesto di interesse poiché la stessa presuppone un'accurata analisi dei dati a priori. L'analisi inoltre non è da concepire in modo statico poiché è basata sul confronto tra la strategia attuata e i risultati che scaturiscono dalla stessa, va quindi a coinvolgere tutti i soggetti potenzialmente interessati dal progetto. Se da un lato è vero che mediante tale analisi, si possono raggiungere importanti obiettivi è pur vero che in taluni casi,

se non ben ponderata vi è il rischio di cadere in una banalizzazione della stima dei rischi.

Una strategia basata su quella che è l'analisi SWOT, consente di migliorare le performance per cui di fatto genera un vantaggio competitivo. Essa ha la funzione di indicare come aumentare il rendimento economico, consentendo al management di fondare la propria leadership e le proprie strategie su una visione più realistica dei mercati, delle opportunità e dei rischi che sono sottesi dai competitori e dalla dinamica concorrenziale. Le organizzazioni che possiedono un business se vogliono continuare a mantenerlo in attività, devono lottare in un mercato altamente competitivo e per rimanere in esso in maniera economicamente redditizia nel lungo periodo, devono, necessariamente, accrescere la propria potenzialità. È per le ragioni sopra esposte che, economisti politici, industriali e aziendali si sono sempre interessati all'analisi della concorrenza studiando i mercati, cercando di capire, innanzitutto, come si formano i prezzi, la motivazione per cui alcuni mercati sono più concentrati di altri, oppure quando ed in quali situazioni alcune imprese si integrano verticalmente o, al contrario, orizzontalmente.

“L'oggetto dell'analisi competitiva è lo studio di un sottoinsieme di imprese che appartengono a un sistema economico, ossia di una specifica "arena competitiva" intesa come luogo in cui avviene lo scontro concorrenziale. In due parole si tratta dell'analisi della concorrenza che comporta un'azione di "spionaggio" dei competitor diretti e delle aziende collegate al business di riferimento. Difatti, nella pratica essa l'attività di analisi e delle strategie di marketing che le imprese concorrenti adottano al fine di soddisfare il loro business e gli obiettivi di vendita⁵⁰” (L. Barbarito 2013).

Il processo di ricerca e di analisi delle informazioni diventa assolutamente necessaria quando si vuole approntare la strategia ottimale.

L'analisi competitiva è interessante sia da un punto di vista teorico che empirico. Dal punto di vista teorico perché, grazie ad essa, riusciamo a spiegare alcuni fenomeni economici, mentre da un punto di vista empirico,

perché descrive in modo sintetico, ma esaustivo, le caratteristiche della competizione, fotografando il contesto ambientale in cui le imprese operano⁵¹.

“La fotografia del mercato, che l’analisi competitiva fornisce, è utile, non solo alle aziende, ma a diversi soggetti: alle Autorità di regolamentazione dei mercati, al legislatore e, anche, alla stessa concorrenza che, prima di decidere quali strategie intraprendere, devono conoscere il terreno competitivo nel quale si muoveranno.

Il modello dell’analisi SWOT è molto applicato in ambito economico ed ingegneristico relativamente agli studi di fattibilità progettuale, sta trovando impiego anche in nuovi contesti come ad esempio in quello immobiliare. Tale approccio, ora implementato anche in Europa, è ormai più che consolidato in America, si tratta di fatto di non soffermarsi alla mera visione tecnica degli immobili quanto agli aspetti di contesto relativi al mercato in cui l’immobile è collocato. L’immobile di fatto non si considera più in modo meramente urbanistico ma secondo un’accezione aziendale dello stesso. Quindi l’approccio agli immobili è completamente mutato ed è del tipo consulenziale: si considerano quelli che sono i dati storici del mercato e si seguono delle previsioni relativamente agli stessi, secondo un’analisi di tipo strategico⁵².

⁵¹ PORTER MICHAEL E., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di comunità, Milano, 1987.

⁵² PRIZZON F., *La valutazione degli investimenti immobiliari*, celid, Torino, 1988.

Capitolo 4

GRANDI EVENTI SPORTIVI

4.1 Definizioni e tratti principali

Quando parliamo in generale di eventi nel mondo del turismo e non, dobbiamo innanzitutto parlare di “eventi pianificati” ovvero manifestazioni organizzate dall’uomo e sempre esistite (si pensi ai primi Giochi Olimpici che ebbero luogo nell’anno 776 a.C.). Con il passare del tempo e soprattutto negli ultimi anni, essi hanno tuttavia assunto una dimensione sociale, culturale, politica ed economica sempre più rilevante, sia in termini quantitativi sia di varietà. Oggi gli eventi sono considerati elementi di attrattiva turistica, di marketing, di intrattenimento e socializzazione con un’importanza crescente. Dietro ad essi è nato un filone di studi chiamato “event studies” che comprende al suo interno la pianificazione, il management degli eventi, l’event marketing, l’event tourism, la valutazione degli effetti delle manifestazioni, aspetti relativi all’esperienza di fruizione e così via. Analizzando nel dettaglio il termine “evento” gli studiosi del settore si sono resi conto di come sia impossibile giungere a una definizione univoca di quest’ultimo (sia per la numerosità degli eventi che per la loro eterogeneità). Possiamo però, a tal proposito, provare a definire meglio cosa esso sia grazie ad alcuni preziosi contributi. Diremo dunque che: gli eventi sono avvenimenti, programmati o meno, che nascono con una specifica finalità⁵³ e la cui durata è limitata nel tempo⁵⁴. Proprio questi due elementi rendono gli eventi particolarmente attrattivi. Il loro successo,

⁵³ AIEST, *The role and impact of mega-events and attractions on Regional and National tourism development*, St. Gallen, Switzerland, Edition AIEST, 1987.

⁵⁴ GETZ D., *Event management and event tourism*, New York: Cognizant Communication Corporation, 1997.

inoltre, è legato alla caratteristica della dinamicità, intesa come capacità di evolversi e di presentarsi in modo differente nei diversi luoghi e nei vari momenti in cui si manifestano. Ciascun evento è unico, poiché, anche se ripetuto nel tempo, non ha mai le stesse caratteristiche, che dipendono da un insieme di fattori quali la durata, l'organizzazione, i partecipanti, la progettazione, la sede, il programma e così via⁵⁵.

4.2 Caratteristiche degli eventi

Quando parliamo di eventi, dobbiamo assolutamente ricordarci che in questo ambito lo *sport* risulta essere il settore con il maggior peso. È importante, a questo riguardo, richiamare l'attenzione su alcune caratteristiche che portano a condizionare fortemente gli organizzatori di eventi, quali: *l'immaterialità, l'intangibilità, la partecipazione diretta, la produzione contemporanea al consumo e il servizio non immagazzinabile*. Con quest'ultimo termine intendiamo l'impossibilità, da parte dell'erogatore, di poter conservare nel tempo i servizi offerti, che più comunemente vengono indicati come "fattori produttivi". Vi sono alcune caratteristiche variabili utili a distinguere le differenti tipologie di eventi sportivi che vedremo in seguito. Esse sono:

- la *dimensione*: in base a diversi criteri come il numero di partecipanti, il budget o il numero di spettatori e telespettatori, essa serve a stabilire almeno in parte la grandezza di un evento;
- le *caratteristiche spaziali*: con questo termine si intendono due aspetti, il luogo nel quale verrà svolto l'evento (se all'aperto o al chiuso, in un impianto pubblico o privato) e la possibilità che le gare si svolgano simultaneamente o meno in unostesso impianto o sito;
- le *caratteristiche temporali*: sono tutti quegli elementi che fanno parte di un evento come la durata, la sua periodicità e il calendario delle competizioni;
- le *caratteristiche sportive*: sono quegli aspetti che ci fanno capire se un

⁵⁵ GETZ D., Event management and event tourism, New York: Cognizant Communication Corporation, 1997.

evento sia multidisciplinare o meno e quali finalità abbia, se la competizione (élite) o il divertimento (sport di massa);

- la *notorietà*: si misura attraverso il livello di diffusione dell'evento che può essere regionale, nazionale o internazionale. Fondamentale in questo caso è la partecipazione dei mass media, elemento più importante per misurare la notorietà di un evento sportivo.

Tramite la “*notorietà*” possiamo fare una prima semplice classificazione per tipologie di eventi:

- *Eventi grandi*: come per esempio le Olimpiadi o i Mondiali di calcio. Sono eventi che beneficiano solitamente da parte dei mass media di una copertura televisiva su scala internazionale e raccolgono numerosi spettatori;
- *Eventi medi*: si tratta di alcuni Campionati del Mondo, d'Europa e di grandi tornei. Possono raccogliere un gran numero di partecipanti d'élite e dilettanti;
- *Altri eventi*: sono manifestazioni che ricevono un'attenzione ridotta da parte dei mass media a causa della “minore” notorietà di alcuni sport.

A margine degli eventi, assume un ruolo fondamentale la corretta erogazione dei *servizi*. Rappresenta un punto cardine nell'organizzazione dell'evento, influenzato dal livello di servizio da fornire (internazionale o locale) e dalla qualità del servizio stesso. Nel sistema di erogazione dei servizi bisogna sicuramente effettuare un'accurata strategia di *marketing interno*. Con questo termine si intende lo sviluppo di una coerente filosofia e cultura del servizio soprattutto attraverso la motivazione di coloro che avranno il contatto diretto con la clientela e l'utenza. Serve a questo riguardo capire i bisogni, le attese e le predisposizioni dei collaboratori cercando di “accontentarli” per quanto possibile. Una parte del successo del marketing svolto all'esterno delle organizzazioni è attribuibile all'adozione di un orientamento di marketing all'interno. Dalla Tabella 4.1 emerge come ci siano due suddivisioni per eventi principali: quelli con rilevanza a livello internazionale e quelli a livello regionale/locale.

Tabella 4.1 – Tipologie di eventi sportivi

Tipologia	Esempio	Rilevanza	Descrizione
<i>Big Event</i>	Europei di Calcio, Gp di Formula 1, Maratone internazionali	Internazionale	<ul style="list-style-type: none"> • periodicità bassa e codificata • alta numerosità di spettatori • alta copertura media
<i>Campionati</i>	Campionati nazionali di calcio	Internazionale	<ul style="list-style-type: none"> • periodicità alta e codificata • bassa/media numerosità di spettatori • media/alta copertura media
<i>Meeting</i>	Campionati giovanili nazionali, finali dei Giochi della Gioventù	Regionale	<ul style="list-style-type: none"> • periodicità bassa e codificata • alta numerosità di praticanti • bassa copertura media
<i>Ritrovi sportivi</i>	Gara podistica o ciclistica non agonista	Locale	<ul style="list-style-type: none"> • periodicità bassa e non codificata • media numerosità di praticanti • copertura media nulla

Ciascuna tipologia ha delle sue specificità molto importanti. Partendo da questa distinzione analizzeremo meglio le varie tipologie di eventi sportivi più frequenti, che si possono dividere in:

- *agonistici;*
- *amatoriali;*
- *orientati al reclutamento;*
- *scolastici;*
- *promozionali;*
- *misti;*
- *speciali.*

4.2.1 Eventi agonistici

Quando utilizziamo questo termine parliamo di competizioni ufficiali, inserite nei calendari delle federazioni di ciascuno Stato, per le quali bisogna assolutamente attenersi a regole precise in quanto sono manifestazioni istituzionali codificate nel relativo regolamento federale.

Il loro obiettivo principale è quello di farsi conoscere e diventare un punto di riferimento per l'attività agonistica, mettendo in luce le proprie strutture, le proprie capacità organizzative, il proprio lavoro in questo campo e attirando nuovi interessati.

4.2.2 Eventi amatoriali

Si tratta anche in questo caso di competizioni che vedono però come partecipanti le categorie amatori e master oppure semplici appassionati. Parliamo dunque di individui che svolgono queste attività per puro divertimento nel tempo libero e non invece come professioni vere e proprie. Gli obiettivi di questi eventi sono: il coinvolgimento di un gran numero di persone (soprattutto adulte), visibilità ampia e possibilità di inserimento di varie attività di contorno (anche a scopo di reperimento fondi).

4.2.3 Eventi per il reclutamento

Sono eventi che nascono con l'intento di avvicinare nuove leve alla pratica di un determinato sport. Il loro obiettivo specifico e solitamente quello di individuare bambini o ragazzi particolarmente dotati, per inserirli nel vivaio e nell'attività di formazione di qual-che squadra. Devono, infine, essere pensati e progettati con particolare attenzione alle caratteristiche e alle preferenze di queste specifiche fasce di soggetti che si intende coinvolgere.

4.2.4 Eventi promozionali

Sono generalmente inserite in questa tipologia di eventi le competizioni e le manifestazioni dedicate ad alcune categorie specifiche giovanili. Progetti di promozione dello sport tra bambini e ragazzi li troviamo soprattutto in ambito scolastico. In questi casi, la distinzione tra questa tipologia di eventi e quella

degli eventi per il reclutamento non è sempre chiarissima essendo i due obiettivi chiaramente compatibili.

Gli obiettivi ultimi degli eventi promozionali sono: essere associati soprattutto in riferimento ai giovani, mettersi in luce per aumentare il numero di iscritti (anche per attività non agonistiche) e possibilità di valutare i propri metodi di allenamento nel caso di competizioni amichevoli inter-societarie.

4.2.5 Eventi misti

Sono generalmente eventi competitivi ai quali prendono parte sia atleti agonisti, sia appassionati e anche non tesserati.

I loro obiettivi principali sono: far partecipare molte persone, avere ampia visibilità anche grazie alla presenza di atleti conosciuti e “fare cassa” ovvero generare un profitto.

4.2.6 Eventi non convenzionali

Sono quelle manifestazioni che si possono svolgere in piazze o parchi, proponendo giochi, tornei multidisciplinari ed esibizioni. In questi casi il regolamento tecnico si allontana anche notevolmente da quello utilizzato normalmente per le competizioni federali.

Gli obiettivi sono: avvicinare allo sport un gran numero di persone (specialmente famiglie), comunicare e reperire risorse.

4.2.7 Eventi speciali

Gli eventi speciali (es. Olimpiadi, Mondiali, Play-off, ecc.), già in buona parte spiegati nel capitolo precedente, sono appunto caratterizzati dall'unicità o una periodicità lunga per cui richiedono maggiore tempo per la preparazione ed una massiccia comunicazione tra una manifestazione e l'altra.

Gli obiettivi più importanti che si prefiggono sono: creare o rafforzare la cosiddetta “identità nazionale”, fare marketing territoriale, stabilire o rafforzare relazioni internazionali tra paesi, costruire nuove infrastrutture, acquisire know how, ecc.

4.3 L'ideazione

Una volta identificate le principali caratteristiche di un evento sportivo e, distinte le varie tipologie esistenti, possiamo ora spiegare ciascuna delle tappe che porteranno alla creazione di un evento. *L'ideazione* è la fase primaria nella quale si definiscono solitamente la sua natura e struttura. In questo passaggio bisogna però mettere per iscritto anche le "linee guida" le quali serviranno successivamente insieme alla *vision* nella fase di programmazione per avere uno schema complessivo di come l'evento dovrà svolgersi. È sempre auspicata una visione condivisa la quale consente alle persone di lavorare in modo indipendente ed efficace in direzione di un unico scopo comune.

Per prima cosa, nella *fase di realizzazione* di un evento, devono essere definiti degli obiettivi e la relativa scelta di un genere e una tipologia di manifestazione. Nel caso di una molteplicità di finalità, sarà importante che tutti i soggetti coinvolti nell'ideazione e nella produzione dell'evento condividano il più possibile queste finalità e le interpretino più o meno tutti quanti sulla base della stessa gerarchia d'importanza.

La formulazione degli scopi, importante nel determinare i destinatari dei messaggi che l'evento può comunicare e dunque produrre, è per certi versi direttamente correlata con la fissazione iniziale degli obiettivi da raggiungere. Quanto più questi ultimi saranno precisi, tanto più facili saranno le operazioni di valutazione finale e di controllo intermedio per la verifica ed il monitoraggio in corso d'opera dei vari indicatori di performance.

Qualunque sia l'evento che si intende organizzare non bisogna lasciare nulla al caso. Per funzionare bene risorse, strumenti e uomini devono combinarsi secondo regole precise per cui ciascuno sa per cosa deve operare, a chi deve rivolgersi, etc. Occorre dunque:

- definire esattamente chi farà parte dell'eventuale Comitato promotore e chi del Comitato organizzatore (evitando, per problemi di costi, di delegare tutto all'esterno).
- definire la provenienza dei competitori (atleti e squadre), per poter

così suddividere le manifestazioni sostanzialmente in provinciali, regionali, nazionali e internazionali.

- definire il target di riferimento per la tipologia di persone che parteciperanno all'evento (età, sesso, territorio di provenienza dei partecipanti, ecc.) e per la tipologia di pubblico che si vuole coinvolgere, programmando così azioni mirate.

L'obiettivo sarà dunque quello di cercare di avvicinarsi il più possibile al numero esatto di persone che parteciperanno all'evento, considerando ovviamente una percentuale di imprevisto. Bisogna inoltre porre attenzione alle attività di contorno della manifestazione, la cui concomitanza con attività principali potrebbe mettere in crisi l'intero apparato organizzativo.

Il luogo individuato dovrà essere compatibile con il livello e le dimensioni dell'evento e dovranno essere effettuate delle pre-analisi per identificare il periodo migliore nel quale collocare quest'ultimo. Il tutto verrà fatto prestando ovviamente attenzione ad altre iniziative organizzate sul territorio che potrebbero diventare concorrenti potenziali in caso di concomitanza della data (si pensi a manifestazioni di altri sport, fiere, concerti, ecc.). Il budget, infine, sarà un punto imprescindibile nell'organizzazione della manifestazione poiché, già nella fase orientativa, occorrerà avere un'idea di massima di quelle che potranno essere le entrate e le uscite per regolarsi poi in merito alle scelte da effettuare.

4.4 La pianificazione strategica

La pianificazione strategica è un processo indispensabile per qualsiasi tipo di organizzazione che intenda valutare la sua capacità di realizzare un progetto che in questo caso riguarda la produzione di valore di scambio, a partire da un bene immateriale come un'esperienza. Perché in realtà questo è l'evento, un baratto di esperienze legate al settore produttivo dell'intrattenimento⁵⁶.

L'event management è il procedimento fondamentale che serve per fare ciò.

⁵⁶ GILBERTI G., *L'evento in strada*, Franco Angeli, 2004.

Esso, partendo dall'analisi dell'ambiente interno ed esterno, definisce la situazione iniziale, include una prospettiva di visione e definisce le mete da raggiungere attraverso l'assunzione di decisioni. L'attuazione di queste ultime prevede la messa in opera di un sistema di controllo e monitoraggio che indica chiaramente se stiamo arrivando dove volevamo, attraverso il coinvolgimento dell'intera organizzazione in ciascuno dei suoi livelli.

Il vertice di essa si occuperà principalmente della definizione di un piano formalizzato che dovrà poi essere necessariamente condiviso cercando di evitare riferimenti contraddittori che possano creare confusione nella struttura. Il coinvolgimento della struttura "professionale" ed eventualmente "volontaria" deve avvenire attraverso una definizione dettagliata dei piani di lavoro che stabiliranno in ultima analisi "chi fa cosa" assegnandole rispettive responsabilità.

Come abbiamo appena visto, in una prospettiva di lungo periodo, la pianificazione strategica di un evento è chiaramente orientata alla performance organizzativa e alla capacità di erogare un servizio di qualità centrando gli scopi che si vogliono realizzare con il minimo spreco di risorse in modo da coniugare nel migliore dei modi efficacia ed efficienza.

4.4.1 I punti di forza e di debolezza (analisi SWOT)

L'analisi SWOT (cfr. Capitolo 3), è uno strumento di diagnosi che consente di capire quali siano i punti di forza e quali quelli di debolezza all'interno di una determinata organizzazione. Le opportunità e le minacce permettono invece di capire meglio le variabili esterne che possono influire sul risultato finale che, nel nostro caso, è rappresentato dall'organizzazione di un evento sportivo di successo. Nella *SWOT Analysis* devono essere riportate solo gli aspetti più importanti e utili per lo sviluppo della strategia di pianificazione dell'evento. I punti di forza e di debolezza sono il risultato di un'analisi interna, il cui livello di approfondimento può variare sensibilmente in base al grado di scomposizione dei vari processi di lavoro. Solitamente vengono associati alle competenze formali possedute e all'eventuale esperienza maturata nel tempo, la quale in alcuni casi può rappresentare il principale vantaggio

competitivo. L'analisi interna si riferisce ad esempio agli obiettivi di marketing dell'evento, alla loro compatibilità con la struttura organizzativa, ai vari sistemi di comunicazione interna ed esterna, all'efficacia dei sistemi di controllo. L'obiettivo dell'analisi interna è in sostanza quello di identificare le fonti del proprio vantaggio competitivo, attuale o potenziale, effettuando successivamente delle scelte che sfruttino e valorizzino le proprie competenze, o che, d'altro canto, minimizzino l'impatto di eventuali punti di debolezza permettendo così di sviluppare nuove competenze in aree non presidiate dall'organizzazione che si appresta ad allestire la manifestazione.

4.4.2 Le opportunità e le minacce (analisi SWOT)

Diversamente da quelle interne, le variabili esterne potenzialmente influenzanti l'esito di un evento sportivo (opportunità e minacce) risultano scarsamente controllabili. Ciò che si può fare è cercare di individuare le opportunità che l'ambiente esterno offre per poter ottenere un vantaggio competitivo. Alcuni esempi a riguardo possono essere la presenza di: sponsor sensibili allo sport, attrattività turistiche nell'area di riferimento, una pubblica amministrazione attiva, una legislazione favorevole per alcune iniziative sportive, un tessuto sociale nel quale è presente la cultura del volontariato, un target particolarmente sensibile allo sport.

Oltre alle opportunità, bisognerà trovarsi a fronteggiare anche alcune minacce che, in assenza di una specifica azione, potrebbero comportare dei seri problemi per la realizzazione di un evento sportivo di successo. Si tratta, infatti, di eventualità da tenere sotto controllo poiché possono mettere a rischio il successo complessivo dell'evento come ad esempio: scioperi, turbolenze metereologiche, presenza di criminalità, ostacoli politici oppure la presenza di una eventuale organizzazione concorrente che sta pensando di allestire un evento simile al nostro magari in una data che non si discosta molto da quella che abbiamo scelto noi. Poiché non è possibile in ogni caso prevedere tutti gli ostacoli che si incontreranno durante l'intero ciclo di vita dell'evento, è necessario ridurre il numero e l'entità, lasciando il giusto spazio alla flessibilità per gestire gli imprevisti.

4.4.3 Pianificazione degli imprevisti e gestione del rischio

All'interno di un evento, per poter gestire nella miglior maniera qualsiasi rischio, si deve necessariamente prevedere il maggior numero possibile di *imprevisti* che possono mettere a repentaglio la riuscita dell'intera manifestazione prevedendo anche un ampio ventaglio di piani di emergenza. Bisogna individuare i fattori di rischio interni ed esterni (si pensi ad esempio a tutti gli inconvenienti tecnici che si possono teoricamente verificare). Ad ogni rischio va successivamente associata una probabilità di accadimento ed un effetto che può essere più o meno grave. Serve allora (nel caso in cui non si possano evitare e/o ridurre gli impatti) un piano per gestire questi rischi che può essere dettagliato in ciascuna area funzionale e che necessita di un *problem solving*, figura atta a definire azioni correttive immediate per il ripristino della piena funzionalità operativa. A volte è possibile eliminare il rischio con semplici operazioni come il cambio del fornitore inaffidabile oppure il trasferimento ad altri (es. outsourcing o assicurazioni). È sempre raccomandato affrontarlo con piani di contingenza (es. dilatazione dei tempi per consentire la risoluzione di eventuali inconvenienti) anche se in qualche caso la scelta strategica potrebbe essere quella dell'accettazione del rischio rifiutando la possibilità di predisporre un piano per la sua gestione, soprattutto quando ci troviamo in casi di risorse limitate.

4.5 La candidatura

Quando parliamo di eventi di caratura internazionale, uno dei presupposti principali per l'organizzazione è l'ospitalità, solitamente in un Paese nel quale la disciplina oggetto dell'evento vanta un grande seguito (per praticanti, interesse degli organi di informazione, impiantistica dedicata, storia sportiva, ecc.). È dunque, necessaria dapprima una candidatura, ovvero una competizione politico-economica, con conseguente assegnazione dell'evento a un singolo Paese da parte dell'organo sportivo internazionale di riferimento. I parametri di scelta seguono determinati criteri geopolitici che possono, di volta in volta, essere finalizzati a consolidare la presenza di uno sport in aree tradizionalmente legate alla disciplina, oppure a coinvolgerne di

nuove o relativamente nuove per allargare, da parte degli stessi organismi di riferimento, la base del consenso internazionale e promuovere maggiormente la sua diffusione. Per portare a buon fine una candidatura bisogna svolgere le seguenti attività⁵⁷:

- competere con le altre candidature;
- trattare con differenti tipologie di pubblico;
- guardare agli interessi di lungo periodo;
- rendere il lavoro il più possibile comprensibile;
- comprendere ciò che è talvolta complesso e segreto (i processi di decisione);
- convincere i rappresentanti e determinate personalità a sostenere la causa;
- combinare la popolarità “interna” con la comprensione e l'accettazione all'esterno (particolarmente se coloro che decidono sono di nazionalità differenti).

4.5.1 Le tipologie

Possiamo a questo punto fare una classificazione delle candidature in cinque diverse categorie, vediamole meglio di seguito:

- le *candidature autentiche*: sono gli eventi più desiderati, quelli per i quali la concorrenza è più forte (in alcuni casi anche a livello nazionale tra città diverse). Le richieste da parte del proprietario dell'evento sono complesse e un grosso ruolo lo giocano le qualità intrinseche del sito, la volontà popolare e la collaborazione regionale, aspetti fondamentali per una candidatura (es. la candidatura di Sion alle Olimpiadi Invernali del 2006);
- le *candidature “alibi”*: non hanno di fatto alcuna possibilità concreta di realizzarsi, ma utilizzano l'occasione come vettore di visibilità e comunicazione per far conoscere il dinamismo della città e della

⁵⁷ ALLUME J., *Presenting your sistema*, in Bidding Business 2002, London: Sport- business International, p. 40, 2002.

regione;

- le *candidature di preparazione*: hanno come obiettivo l'organizzazione di un evento di grande importanza, partendo però da un evento minore. Questo tipo candidatura serve a verificare il sostegno popolare e a mettere alla prova le capacità organizzative del sito ospite, facendo anche sì che quest'ultimo riesca a farsi conoscere dai proprietari degli eventi (es. la candidatura di Losanna – La Broye per i Campionati del Mondo di Cross – Country 2003, dovuta al fatto che Losanna intendeva organizzare un evento importante nel mondo dell'atletica);
- le *candidature tacite*: questa situazione si verifica quando un evento attrae un numero limitato di candidati. In questo caso il proprietario dell'evento decide di attribuirne un'edizione a ciascuno dei candidati presenti (es. la Federazione Internazionale di Atletica ha deciso nel 2001 di approfittare delle differenti candidature per attribuire i quattro successivi Campionati del Mondo di Cross Country);
- le *candidature di sostituzione*: le abbiamo nel momento in cui un evento non può svolgersi nel luogo inizialmente previsto e viene quindi attribuito ad un altro sito senza che sia effettivamente realizzato tutto il processo di candidatura. I beneficiari di questo genere di candidature sono molto spesso dei siti che hanno già dato prova di sé nell'organizzazione di manifestazioni dello stesso genere (es. le Coppe del Mondo di Sci Alpino, attribuite alcune volte a Veysonnaz (Vallese), o i Campionati d'Europa di Pattinaggio Artistico attribuiti a Losanna nel 2003).

4.5.2 Le tappe

Il processo di candidatura varia solitamente molto da un evento all'altro, ma per i grandi eventi internazionali si ritrova uno schema più o meno standard come quello che vediamo nella Figura 4.1 di seguito. Essa mostra i passaggi e il funzionamento generale di questo processo dal punto di vista del proprietario degli eventi. Si parte innanzitutto con l'accettazione delle

candidature da parte delle città interessate, le quali vengono in seguito esaminate e poi valutate per capire quale sia la migliore tra quelle proposte. Ad essa, tramite il proprio comitato organizzatore, verrà infine affidata la gestione dell'evento. La durata di queste tappe può variare in base ai differenti eventi.

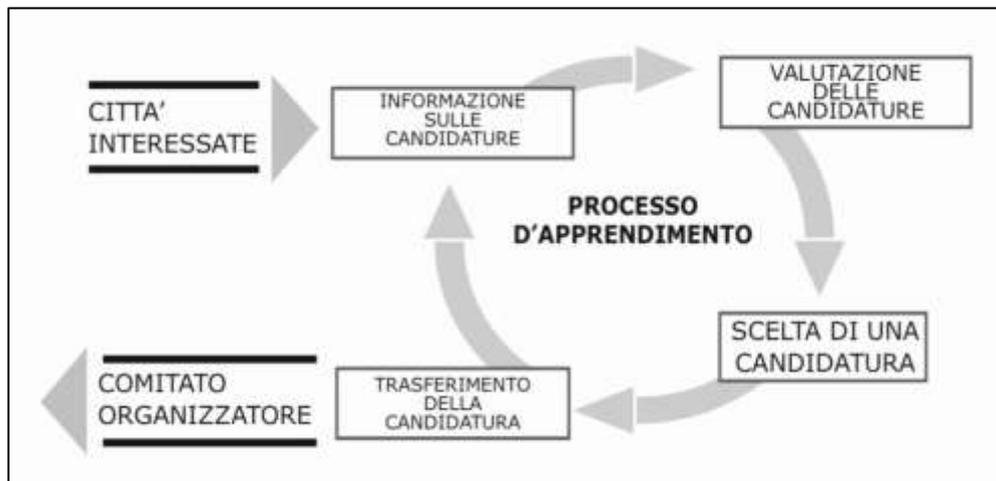


Figura 4.1 - Processo di sviluppo della candidatura ad un evento⁵⁸

Una candidatura ad un evento necessita altresì di un processo di comunicazione, il quale può essere scomposto in tre sotto-processi che si rivolgono a tre diverse tipologie di pubblico: coloro che valutano, coloro che decidono e i media. Questi sotto-processi sono validi per qualsiasi tipo di candidatura e sono completati da: un processo di sostegno (amministrazione) e un processo di management generale che serve a collegarli tutti quanti (Figura 4.2).

⁵⁸ CHAPPELET J. L., *Dall'idea al successo: guida di candidatura agli eventi sportivi per responsabili politici ed amministrativi*, IDHEAP, 2005, pp. 15-16.

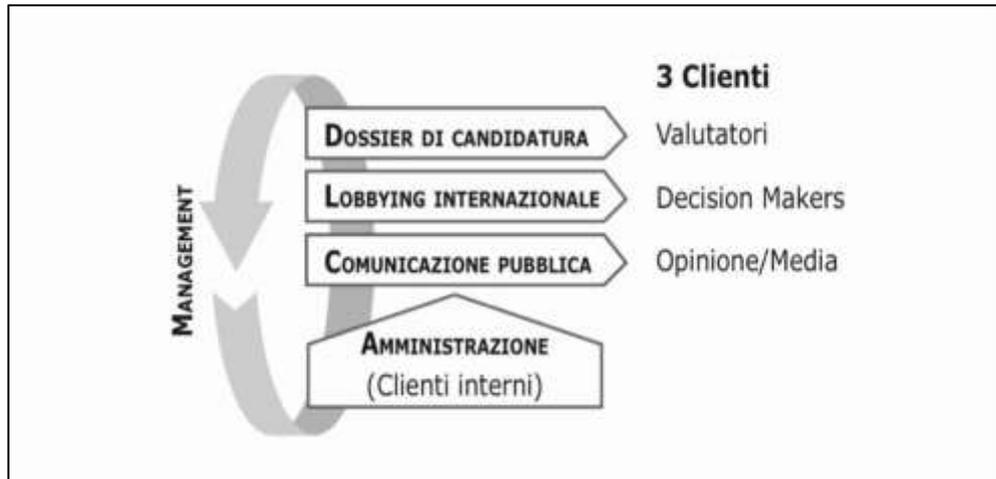


Figura 4.2 - Il processo fondamentale di candidatura⁵⁹

Il dossier di candidatura, composto solitamente da un pre-dossier che consente di verificare la fattibilità materiale dell'evento si rivolge ai valutatori tecnici, spesso riuniti in una commissione di valutazione. All'interno di questo documento vengono precisati i piani dettagliati di organizzazione futura (siti, installazioni, calendari, alloggi, trasporti, ecc.). Questi piani dovranno essere preparati secondo le esigenze dei proprietari, partendo dalle caratteristiche dell'evento stesso e da esempi di organizzazione precedenti. Importanti saranno inoltre i pareri di esperti, responsabili di siti e dalle autorità pubbliche. In ciascun dossier di candidatura dovranno essere presenti e affrontare tematiche fondamentali come:

- le motivazioni del candidato;
- il consenso a livello sociale e politico;
- l'esperienza sportiva e organizzativa;
- le strutture sportive e l'ambiente;
- i trasporti e la logistica;
- la realizzazione di alloggi e ristoranti;
- il marketing e la comunicazione;
- i finanziamenti;

⁵⁹ CHAPPELET J. L., *Dall'idea al successo: guida di candidatura agli eventi sportivi per responsabili politici ed amministrativi*, IDHEAP, 2005, pp. 15-16.

- la sicurezza.

Dal punto di vista formale il dossier deve presentarsi con una veste attraente poiché la sua presentazione verrà fatta a tecnici ed esperti, dunque anche a coloro che dovranno decidere, poco prima del voto finale.

L'attività di lobbying si rivolge alle persone che partecipano alla decisione per l'attribuzione dell'evento. Essa serve a convincerle che la candidatura in questione sia la migliore e quella meglio in grado di sviluppare e promuovere quello sport e quell'evento.

Un ruolo fondamentale negli eventi internazionali è giocato dalla dimensione dei rapporti tra alcuni personaggi che ricoprono un ruolo chiave all'interno di ciascun comitato di candidatura. I componenti di quest'organo devono possedere una buona conoscenza delle istituzioni, del processo decisionale e, soprattutto, devono essere capaci di promuovere la candidatura in oggetto.

L'ultimo dei tre processi illustrato nella Figura 4.2 si rivolge principalmente all'opinione pubblica. Esso viene effettuato per mezzo dei media locali, nazionali e internazionali al fine di dare un'immagine positiva e dinamica della candidatura e per dimostrare l'utilità dell'evento per la città/regione. La comunicazione deve innanzitutto convincere i politici, quindi gli elettori qualora sia stato organizzato un referendum/sondaggio. In un secondo momento, un'opinione pubblica coesa può far pressione a favore della candidatura su coloro che hanno il potere decisionale. Il sostegno nazionale è cruciale e consente di verificare che elementi di dissenso non possano recare danno al processo di candidatura, dimostrando inoltre la passione e l'entusiasmo che ruotano intorno al progetto.

Al momento dell'evento, il processo di comunicazione pubblica si tradurrà in:

- stadi pieni;
- elevata audience televisiva;
- elevata vendita di biglietti e buon livello di merchandising.

Sono stati infine identificati tre fattori di comunicazione destinati a conquistare

e rinforzare l'adesione dell'opinione pubblica:

- *studi e sondaggi*: aiutano a capire l'opinione pubblica e offrono "visibilità" al consenso sociale;
- un *rapporto collaborativo con i media* (principalmente locali: stampa, radio, TV ma anche affissioni e Internet): è un buon metodo per informare il pubblico e dialogare con esso;
- un "*ambasciatore dell'evento*" che possa rappresentare la candidatura e trasmettere un messaggio mediatico all'opinione pubblica. Questo ruolo può essere svolto efficacemente da una personalità famosa.

Se si rispettano e seguono al meglio i consigli proposti all'interno dei tre sottoprocessi, la propria candidatura avrà un'arma vincente in più nella scelta finale dell'organizzatore dell'evento.

4.6 Gli eventi sportivi ai tempi del Covid-19

L'emergenza causata da Coronavirus, che coinvolge tutto il mondo dopo che l'OMS ha dichiarato la pandemia, ha portato l'Italia ad essere tra i primi paesi ad adottare una serie di misure di sicurezza finalizzate al rallentamento dell'epidemia. Alcune di queste limitazioni hanno fermato completamente lo sport, assistendo dunque alla sospensione di tutte le competizioni sportive, a tutti i livelli, a partire dai dilettanti per arrivare sino ai professionisti, limitando, da ultimo, la possibilità di praticare qualsiasi tipologia di sport, anche individuale, all'esterno della propria dimora. A livello mondiale, l'intero settore dello sport si è fermato, rinviando tutte le maggiori competizioni sportive.

Riguardo il circuito tennistico, sono stati rinviati nel 2020 il secondo Grande Slam della stagione, il Roland Garros, poi recuperato tra settembre e ottobre, al quale è seguita però la triste notizia della cancellazione di Wimbledon. È stato regolarmente giocato invece lo Slam di New York e molti altri tornei di importanza minore a partire dalla stagione estiva ma, seguendo alcune restrizioni che vedremo in seguito.

Per dare l'idea dell'eccezionalità del momento che stiamo vivendo, è sufficiente pensare che i Championship nel corso della loro longeva storia, ovvero a partire dalla loro prima edizione nel 1877, si erano fermati soltanto di fronte alle due guerre mondiali, ovvero dal 1915 al 1918 e dal 1940 al 1945. Per quanto attiene invece i campionati Europei di calcio, i primi "itineranti", sono stati rinviati all'attuale estate, così come le Olimpiadi di Tokyo 2020, la cui nuova data di inizio è prevista per il 23 luglio 2021.

Con l'arrivo della stagione estiva, e dunque l'allentamento dei casi da Coronavirus, alcune manifestazioni o competizioni sia a livello nazionale che internazionale sono state svolte con alcune importanti restrizioni, in particolare sulla presenza di spettatori nei differenti stadi/impianti. Attualmente, tutte le competizioni sportive nazionali e internazionali a livello professionistico stanno proseguendo come da calendario, in attesa di eventuali evoluzioni della situazione pandemica globale e, rispettando le rigide restrizioni per evitare che il contagio continui imperterriti. Un esempio a riguardo lo possiamo avere con l'Australian Open, Grande Slam di tennis con sede a Melbourne che per il 2021 ha previsto, oltre alla non presenza in loco del pubblico, un ritardo di 2 settimane nell'inizio del torneo. In tutto il periodo di permanenza in Australia, prima del torneo, i giocatori, affinché potessero svolgere normalmente la loro attività agonistica, dovevano risultare negativi a sei tamponi⁶⁰ (uno da fare prima di recarsi in Australia e cinque sul suolo australiano).

⁶⁰ TENNIS CIRCUS, *Australian Open 2021: tutte le regole da seguire*, <https://www.tenniscircus.com/australian-open/australian-open-2021-tutte-le-regole-da-seguire/>.

Capitolo 5

CASO STUDIO – NITTO ATP FINALS

5.1 Inquadramento generale

In questa sezione della tesi verrà analizzato il caso studio scelto, partendo da un'analisi di inquadramento del progetto, mostrando lo sviluppo dell'evento sia dal punto di vista infrastrutturale e non, fino all'elaborazione della tabella Analisi Costi Benefici, che mostrerà gli indicatori economici di rendimento del progetto ATP FINALS Torino 2021-2025.

La “corsa” alle ATP Finals si è aperta nell'agosto del 2018, vedendo la Città di Torino in gara insieme ad altre 39 possibili destinazioni. La Federtennis Italiana entrò in partita a novembre, presentando la candidatura del capoluogo piemontese con l'appoggio del Governo italiano, del Comune, della Regione e del Coni. L'ATP Tour (Association of Tennis Professionals), ente che organizza i Masters di tennis, in una seconda fase presentò una short list dei possibili candidati: con Torino, c'erano Singapore, Tokyo, Manchester e la stessa Londra, sede delle ultime Finals dal 2009 al 2020.

L'assegnazione avvenne il 24 aprile 2019, quando la rosa delle città candidate passò a 5 delle 40 iniziali.

«Siamo orgogliosi della visibilità che Torino avrà nei prossimi anni e della fiducia che Atp ha riposto in noi e nel sistema paese»⁶¹

⁶¹ GRECO F., Le Atp finals a Torino valgono mezzo miliardo in cinque anni, *ilSole24ore*, 2019.

Frase espressa dalla Sindaca di Torino, Chiara Appendino, a seguito della vittoria ottenuta, nella conferenza stampa tenuta il 29 aprile del 2019.

La manifestazione avverrà dal 14 al 21 novembre prossimo in cui si vedranno sfidare al Pala Alpitour di Torino gli otto migliori giocatori di singolo e le otto migliori coppie della stagione. Per la prima volta nella sua storia l'avveniristico impianto torinese, inaugurato in occasione delle Olimpiadi Invernali 2006, ospiterà il più blasonato e importante evento tennistico indoor del mondo.

L'evento potrà contare su partnership di grande prestigio mondiale. Il colosso giapponese Nitto Denko Corporation sarà il Title Partner delle Nitto Atp Finals (ruolo che ricopre dal 2017) e lo sarà fino alla conclusione delle stesse, sino al 2025. La più grande banca italiana, Intesa Sanpaolo, avrà il ruolo centrale di Host Partner ("padrone della casa"). Tra i Platinum Sponsor compariranno società/aziende di elevata caratura internazionale come Lavazza, FedEx ed Emirates; affiancati dai Gold Partner come EA7 Emporio Armani, Rolex e Acqua Valmore, e dai Silver Partner Italgas, Dunlop e Iren luce gas e servizi. La manifestazione sarà visibile in 175 Paesi, con un potenziale audience pari a 95 milioni di telespettatori. In Italia verrà trasmesso in esclusiva e integralmente da Sky Sport, mentre sul digitale terrestre, la Rai, mostrerà in diretta un match al giorno durante la fase eliminatoria e per concludere una semifinale e la finale.

Il dossier presentato in quel lontano novembre vale almeno mezzo miliardo di ricadute economiche per i prossimi 5 anni. Per la Città di Torino e l'amministrazione Cinque Stelle rappresenterà la prima grande vetrina post-Covid, non solo per la città ma per tutta l'Italia.

«Le Nitto ATP Finals dal 2021 al 2025 a Torino apriranno una stagione di grande sport internazionale nel nostro Paese. Saranno una eccezionale occasione per la ripartenza dell'Italia e daranno a Torino e al Piemonte un posto speciale nel cuore degli appassionati del tennis in tutto il mondo»⁶²

⁶² SEMARO S., *Le Atp finals a Torino*, LaStampa, 2020.

Ministro per le Politiche Giovanili e lo Sport Vincenzo Spadafora evidenzia l'importanza e la caratura di un evento di questa portata in Italia.

Queste primissime indicazioni sono senza dubbio un ottimo punto di partenza per far riflettere sull'enorme potenzialità che può offrire e garantire una manifestazione simili. Se poi si pensa che l'investimento è di "soli" 95 milioni di euro stanziati per l'intero quinquennio: 78 garantiti dal Governo, 15 dal Comune e Regione e 2,5 dal sistema camerale, a fronte di un possibile ritorno economico stimato tra i 120 e i 150 milioni di euro annui, allora si può ben capire i vantaggi di un evento di questo tipo.

In termini assolutamente generali si può affermare che, alla luce di costi d'investimento e dei diversi interventi correlati con la fruizione delle ATP Finals, è possibile prevedere i principali benefici economici-sociali:

- incremento dell'indotto per le economie delle città ospitante e dintorni;
- determinare flussi più consistenti di domanda turistica e fruizione culturale di qualità;
- riqualificazione degli spazi urbani e infrastrutturali come risposta all'esigenze territoriali e urbanistiche primarie dell'area oggetto d'interesse;
- rilanciare l'immagine della città.

5.2 Identificazione del progetto

L'ATP (Association of Tennis Professionals) è un'associazione che raggruppa i migliori giocatori professionisti del tennis maschile proponendo ai propri atleti tutta una serie di manifestazioni riunite sotto il nome di ATP Tour (noto come ATP World Tour da gennaio 2009 a dicembre 2018), nelle quali possono sfidarsi i primi mille classificati a livello mondiale. Fanno parte dell'ATP Tour anche un circuito di secondo livello, l'ATP Challenger Tour, e di terzo livello, l'ITF Men's Circuit.

L'ATP Tour è composto dunque da tornei di differente levatura internazionale: i quattro tornei del Grande Slam, considerati i più importanti al mondo (Australian Open, Wimbledon, Roland Garros e US Open), seguono le ATP Finals, i nove tornei dell'ATP World Tour Masters 1000, i tornei dell'ATP World Tour 500 series, quelli dell'ATP World Tour 250 series, quelli del circuito Challenger e infine quelli del circuito Futures.

L'ATP pubblica ogni settimana la classifica dei giocatori professionisti chiamata "Ranking ATP", stilata sui risultati delle ultime 52 settimane e utilizzata per stabilire anche le entry list e le teste di serie dei tabelloni di tutti i tornei, sia di doppio che di singolare. I punti guadagnati in ogni torneo restano validi per 52 settimane, trascorse le quali decadono, ad eccezione dei punti totalizzati alle ATP Finals, che saranno tolti solo prima dell'evento di fine anno della stagione successiva. Per armonizzare la classifica con il nuovo sistema di punteggio e il nuovo calendario, ad inizio 2009 tutti i punti sono stati raddoppiati. Parallelamente l'ATP stila anche l'ATP Race, una classifica che considera i risultati acquisiti solo durante la stagione in corso. Questa classifica è la base per l'ammissione alle ATP Finals di fine anno.

5.2.1 Che cosa sono le ATP Finals?

Le ATP Finals (ufficialmente chiamate "Nitto ATP Finals" per motivi di sponsorizzazione) sono il torneo professionistico di tennis più importante dell'anno dopo i quattro tornei del Grande Slam, al quale prendono parte i migliori otto tennisti delle classifiche ATP del singolare e del doppio. In palio vi è un ricco montepremi composto da una cifra minima di presenza per il singolare di 215.000 dollari e 103.000 dollari per la coppia del doppio. Un campione può guadagnare da un minimo di 1.100 punti ATP a un massimo di 1.500 se imbattuto e 2.871.000 dollari nel singolare (533.000 dollari nel doppio).

Il torneo ha cambiato nome diverse volte nel corso degli anni: dal 1970 (anno della sua creazione) al 1989 "Masters Grand Prix", dal 1990 al 1999 "ATP World Tour Championship", dal 2000 al 2009 "Tennis Masters Cup", dal 2009

al 2017 “ATP World Tour Finals” e, infine, dal 2017 vige la corrente denominazione di “ATP Finals”.

La formula di gara è quella del girone all'italiana ossia vengono creati due gruppi (solitamente chiamati *gruppo rosso* e *gruppo oro*) da quattro giocatori ciascuno, i quali si affrontano fra di loro; il vincitore di ogni incontro guadagna un punto. I primi due classificati di ciascun girone accedono alle semifinali incrociate, il primo di un girone contro il secondo dell'altro. I due vincitori delle semifinali si affronteranno poi in finale. Le partite si svolgono al meglio dei tre set. Visto il periodo in cui si disputa (solitamente nel mese di novembre), il torneo si svolge spesso in sedi che vantano dei campi indoor.

5.2.2 50 anni di grandi emozioni

La lunga storia delle attuali ATP Finals nasce circa 50 anni fa, nel 1969, dopo una lunga serie di incontri a Parigi tra Philippe Chatrier (ex tennista e in seguito, tra il 1973 e il 1993 presidente della federazione francese di tennis e poi della federazione internazionale di tennis tra il 1977 e il 1991), Jack Kramer (ex giocatore professionista e tour promoter) e Donald Dell (primo vero agente di giocatori nel mondo del tennis). Kramer svolse un ruolo cruciale chiudendo un contratto con Pepsi-Cola che divenne il primo “title sponsor”. Quest'ultimo usò le sue conoscenze come commentatore per la BBC per garantire all'evento copertura e diritti televisivi e il Metropolitan Gymnasium di Tokyo venne scelto come prima sede per il Pepsi-Cola Masters 1970, un torneo a girone unico da 6 giocatori che si disputò dal 9 al 15 dicembre.

Il Masters però si trovò a dover subito affrontare la concorrenza del circuito WCT (World Championship Tennis) gestito da Lamar Hunt, che in quello stesso anno acquisì i contratti dei giocatori della National Tennis League (NTL) di George Mac Call, tour per atleti professionisti tra i quali spiccavano i nomi di Arthur Ashe, Rod Laver, Roy Emerson e Stan Smith.

Nel frattempo, l'evento conclusivo del circuito svoltosi nel 1970 a Tokyo, si spostò in altre città come Parigi (1971, Stadio De Coubertin), Barcellona (fu la prima edizione con un girone a 8 giocatori, nel 1972 al Palau Blaugrana),

Boston (1973, Hynes Stadium), Melbourne (1974, Kooyong), Stoccolma (1975, Kungliga tennishallen) e Houston (1976, The Summit).

Da gennaio del 1978 e per i successivi quattro anni il Masters si svolse a New York, al Madison Square Garden. Partendo dal montepremi totale di 400.000 dollari previsto per l'edizione 1977 del Masters, che si tenne dal 4 all'8 gennaio del 1978, la reputazione del torneo crebbe sempre più negli anni successivi, con la costante presenza di vip tra il pubblico sugli spalti per godersi le gesta di atleti come Bjorn Borg, Jimmy Connors, Vilas, John Mc Enroe, Peter Fleming e Ivan Lendl, al punto tale da far rimanere invariata la sede dell'evento fino al 1989. In quegli stessi anni, tra il 1982 e il 1984, il Masters cambiò la sua formula (che dall'edizione di Barcellona 1972 prevedeva 8 giocatori divisi in due gironi all'italiana) in un tabellone a eliminazione diretta da 12 giocatori, con le prime 4 teste di serie già promosse ai quarti di finale. Nel 1985 si arrivò a un tabellone da 16 giocatori prima di tornare alla formula originale con in campo solo i primi 8 della classifica, in seguito a ripetute lamentele da parte dei giocatori. Dal 1990 il Masters si sposta in Germania, a Francoforte dove per la prima volta vengono assegnati punti per la classifica. Il torneo si trasferisce dal 1996 al 1999 nella città di Hannover, all'interno del polo fieristico che ospiterà in seguito l'Expo del 2000. Con l'avvento del nuovo millennio e con l'obiettivo di guadagnare nuovi sponsor e pubblico, incassando di più dalle televisioni, il Masters cambia nome in "Tennis Masters Cup" e dal 2000 al 2004 si disputa rispettivamente a: Lisbona (2000), Sydney (2001), Shanghai (2002) e Houston (2003, 2004). Roger Federer, detentore del record di sei titoli alle Nitto ATP Finals, ha trionfato due volte consecutive nel 2003 e nel 2004. Il campione svizzero ha poi raggiunto tre finali indoor (2005, 2006, 2007) sulle quattro disputatesi (2005-2008), vincendo quelle del 2006 e 2007. Dopo quattro anni in Cina, il torneo ha adottato un nuovo nome "Barclays ATP World Tour Finals" stabilendosi dal 2009 al 2020 in quella che sarebbe diventata la sede più popolare al mondo per eventi musicali, sportivi, per commedie e spettacoli, la O2 Arena di Londra (inizialmente chiamata "Millennium Dome"). In questi anni hanno vinto tennisti del calibro di Nikolay Davydenko (2009), Roger Federer (2010, 2011), Novak Djokovic (2012, 2013, 2014, 2015), Andy

Murray (2016), Grigor Dimitrov (2017), Alexander Zverev (2018), Stefanos Tsitsipas (2019), Daniil Medvedev (2020).

Dal 2017 il torneo cambia nuovamente nome diventando “Nitto ATP Finals” a seguito di un accordo raggiunto con l’azienda giapponese Nitto Denko Corporation che diventa dunque title sponsor dell’evento. Dopo 50 anni di tennis di alto livello le ATP Finals approderanno per la prima volta in Italia da novembre 2021, a Torino, con l’obiettivo di rendere sempre più solida la reputazione di un evento da non perdere per i tifosi di tutto il mondo.

5.2.3 Le ATP Finals 2021-25 e la pandemia da Covid-19

Le Nitto ATP Finals 2020 disputatesi a Londra a porte chiuse a causa dell’emergenza Covid-19 hanno dovuto trovare canali differenti per coinvolgere gli amanti del tennis attraverso i media digitali e social con 131 milioni di visualizzazioni video e 9,6 milioni di interazioni tra gli account dei social media dell’ATP e Tennis TV.

Dell’edizione del 2021, non sapendo se e quale sarà la capienza massima ammessa nell’impianto per ciascuna sessione, la gestione della vendita dei biglietti sarà diversa e suddivisa in tre fasi:

1. Vendita dei titoli di accesso non numerati con la possibilità di scegliere soltanto il settore;
2. Invio dei tagliandi segnaposto con la relativa numerazione, appena si avrà la certezza del numero di spettatori ammessi per ciascuna sessione;
3. Assegnazione dei posti per ciascuna sessione in base all’ordine di acquisto dei biglietti.

Nel caso in cui l’accesso all’impianto per una determinata sessione di gioco e/o uno specifico settore dell’impianto sia consentito in misura inferiore rispetto ai titoli di accesso venduti, l’eccedenza in ordine temporale di acquisto dei biglietti sarà oggetto di annullamento e rimborso. Non sapendo se e quale sarà

l'afflusso di spettatori che potranno partecipare all'evento in loco, soprattutto in base a quelli che saranno i dati settimanalmente aggiornati sul Covid-19, Torino dovrà preparare un piano digital per l'evento cercando di trovare le soluzioni migliori affinché quest'ultimo possa essere disputato con la presenza del pubblico che garantirebbe al capoluogo piemontese un numero di entrate e di contatti nettamente maggiori. Seguendo l'esempio dell'ultimo Australian Open tenutosi a Febbraio 2021 con il pubblico in presenza, i tifosi per partecipare alle Finals potrebbero fornire un'autocertificazione che dichiara la loro negatività al virus. In ogni caso pubblico e giocatori dovranno restare completamente separati, con questi ultimi che dovranno affrontare un periodo di quarantena prima della loro partecipazione al torneo. Le sessioni in presenza dei tifosi dovranno essere sospese se verranno trovati casi di positività al Covid-19 e, come detto in precedenza, la presenza sugli spalti dovrà essere comunque ridotta. Tutte queste restrizioni dovranno essere prese o meno in considerazione in ragione della momentanea situazione pandemica che sarà costantemente aggiornata all'avvicinarsi della manifestazione.

5.2.4 La comunicazione dell'evento e i partner principali

La campagna di comunicazione nazionale e internazionale per le Nitto ATP Finals 2021- 25 è partita ufficialmente il 30 novembre 2020. A sostegno di essa, oltre alla città di Torino e alla Regione Piemonte vi sono il supporto e la supervisione dell'ATP e della Fit. A quest'ultima è stato conferito l'incarico di elaborare un Master Plan, ovvero un progetto che comprenda tra i tanti aspetti in esso presenti la creazione di un piano di comunicazione e promozione dell'evento. Lo scopo principale della campagna è quello di stimolare l'attesa per questa grande manifestazione, dando il via proprio dal 30 novembre 2020 alla vendita dei biglietti per la prima edizione del 2021. Uno dei target principali nella comunicazione dell'evento sono i giovani e l'obiettivo sarà quello di avvicinarli il più possibile allo sport. A questo riguardo, i tesserati della Federazione Italiana Tennis godranno fin da subito di uno sconto del 10% sul prezzo di vendita dei biglietti. La campagna a livello nazionale e regionale,

almeno fino ad adesso, è consistita nell'affissione di cartelloni pubblicitari (a Torino prevalentemente verso il centro della città) e in sponsorizzazioni tramite canali TV tematici quali SuperTennis. A livello internazionale, la campagna pubblicitaria di sensibilizzazione all'evento viene svolta dal titolare principale dell'evento ovvero l'ATP, sia online che offline durante i vari tornei del circuito stesso, che su varie emittenti sportive importanti a livello internazionale nei paesi esteri (si pensi per es. al canale sportivo Eurosport presente già solo in Europa in molteplici paesi). Ovviamente, volendo attrarre un pubblico il più possibile giovanile, tra i vari canali utilizzati maggiormente per sponsorizzare l'evento vi sono piattaforme social come Instagram e soprattutto Facebook le quali godono di un vastissimo bacino di utenza e quindi di maggior visibilità. Un grande supporto potranno fornirlo partner di prestigio internazionale che hanno scelto di sostenere per il prossimo quinquennio l'organizzazione ATP. Parliamo innanzitutto del Title Partner, la Nitto Denko Corporation, che si conferma dopo le ultime edizioni svoltesi a Londra. Intesa San Paolo sarà Host Partner e accoglierà l'evento a Torino con il ruolo centrale di padrone di casa. Vi sono poi i Platinum Sponsor, i Golden Partner e i Silver Partner: i primi sono quelli che avranno una posizione di rilievo nell'attività di comunicazione below-the-line¹⁰ e web grazie alla presenza del loro logo in posizioni strategiche, su roll up, banner e flyer ecc., e otterranno la massima visibilità aziendale durante tutte le fasi della manifestazione (tra di essi troviamo Lavazza, FedEx ed Emirates). *Below-the-line* è uno strumento di comunicazione pensato appositamente per raggiungere un target strettamente selezionato e per farlo nella maniera più diretta e personale possibile. Esso comprende una vasta gamma di attività come le pubbliche relazioni, le promozioni, le sponsorizzazioni, il direct marketing e, in generale, le iniziative di trade marketing, in-store promotion, programmi fedeltà e merchandising sono importanti per il loro alto contributo finanziario e ad essi è associata un'alta visibilità (figurano in questo caso EA7 Emporio Armani, Rolex e Acqua Valmora). Troviamo infine i Silver Partner ovvero gli sponsor di secondo livello il cui contributo finanziario all'evento è medio e ai quali è associata una media visibilità (tra di essi vi sono Dunlop, Italgas e Iren luce gas e servizi).

5.3 Descrizione del progetto

Dopo aver identificato il progetto la prima fase della valutazione mira a definire il contesto economico sociale e l'assetto infrastrutturale in cui si prevede di realizzare gli interventi. Una buona descrizione del contesto e dello stato di fatto delle dotazioni infrastrutturali è determinante per prevedere le tendenze sociali future, con riferimento all'analisi della domanda. La possibilità di ottenere previsioni affidabili circa gli utilizzatori, si basa sull'accuratezza dell'analisi delle condizioni macroeconomiche e sociali dell'area d'intervento. Proprio per questo motivo, si vuole approfondire ed effettuare un'analisi di questo tipo per caratterizzare al meglio il contesto di riferimento.

Il progetto delle ATP Finals coinvolgerà la Città di Torino, in particolare l'area del Pala Alpitour, nel quartiere Santa Rita.

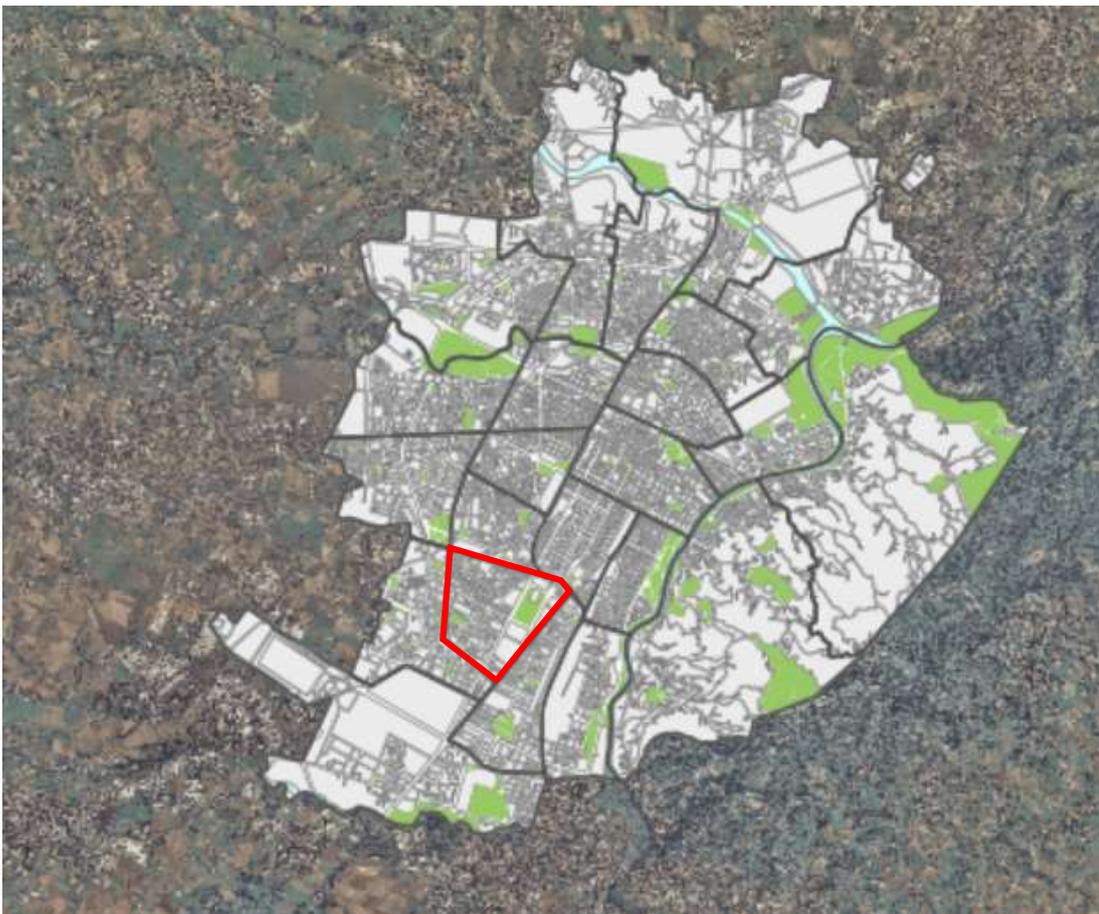


Figura 5.1 – Inquadramento quartiere Santa Rita⁶³

⁶³ Fonte: GEOPORTALE REGIONE PIEMONTE, <http://geoportale.comune.torino.it/web/>.

Il Palasport Olimpico, noto anche come PalaAlpitour o Palalozzaki per via del suo ideatore, è un impianto polifunzionale indoor di Torino, adiacente allo Stadio Olimpico Grande Torino, fu costruito tra il 2003 e il 2005 in vista dei Giochi Olimpici Invernali del 2006.

Inaugurato nel 2005, l'edificio si presenta come un rigoroso parallelepipedo interamente rivestito in acciaio inox che poggia su un basamento vetrato alto cinque metri.

I principali interventi edilizi e infrastrutturali coinvolgeranno:

1. *Pala Alpitour* – quartiere Santa Rita;
2. *Circolo La Stampa Sporting* – quartiere Santa Rita;
3. *ACI – Automobile Club Torino* – quartiere Santa Rita;
4. *Fondazione Teatro Ragazzi e Giovani Onlus* – quartiere Santa Rita;
5. *Piazzale Grande Torino* – quartiere Santa Rita;
6. *Piazza San Carlo* – quartiere Centro;



Figura 5.3 – La venue estesa dell'evento⁶⁵

⁶⁵ Fonte: SUPERTENNIS, TORINO: ECCO IL MASTERPLAN. È COMINCIATO IL COUNTDOWN VERSO LE NITTO ATP FINALS, 2021, <https://www.supertennis.tv/News/Eventi-internazionali/Il-Masterplan-di-Torino-e-cominciato-il-countdown-verso-le-Nitto-ATP-Finals>.

5.3.2 Pala Alpitour

Il Palasport Olimpico, noto anche come PalaAlpitour o come Palalozaki, in onore del suo ideatore, è un impianto polifunzionale coperto situato a Torino, nel quartiere di Santa Rita. Venne costruito tra il 2003 e il 2005, in occasione dei Giochi olimpici invernali del 2006.

Tabella 5.1 – Dati principali PalaAlpitour⁶⁶

Informazioni

Stato	
Ubicazione	Corso Sebastopoli, 123, 10134 <u>Torino</u>
Inizio lavori	2003
Inaugurazione	2005
Struttura	Arena coperta a pianta rettangolare
Corso	87 000 000 €
Area totale	34.000 m ²
Proprietario	<u>Comune di Torino</u>
Gestore	Parcolimpico S.r.l.
Progetto	
Prog. strutturale	Arup Italia s.r.l.
Costruttore	Vitali S.p.a. e Torno Internazionale S.p.a

Capienza

Posti a sedere 15.657

Uso e beneficiari

Hockey su ghiaccio	<u>Torneo olimpico 2006</u>
Pallacanestro	<u>Qualificazione olimpica 2016</u>
Pallavolo	<u>Campionato mondiale 2018</u>
Tennis	<u>ATP Finals, Coppa Davis</u>

⁶⁶ Fonte: WIKIPEDIA, *Palasport Olimpico*, https://it.wikipedia.org/wiki/Palasport_Olimpico.

Mappa di localizzazione



Figura 5.4 – Individuazione del Pala Alpitour⁶⁷



Figura 5.5 – Vista frontale del Pala Alpitour⁶⁸

⁶⁷ Fonte: Google maps

⁶⁸ Fonte: TORINO MAGAZINE, *Il Pala Alpitour di Torino*, 2021, <https://www.torinomagazine.it/atp-finals-2021-pala-alpitour-torino/>

Galleria Fotografica



Figura 5.6 – Planimetria del Pala Alpitour⁶⁹

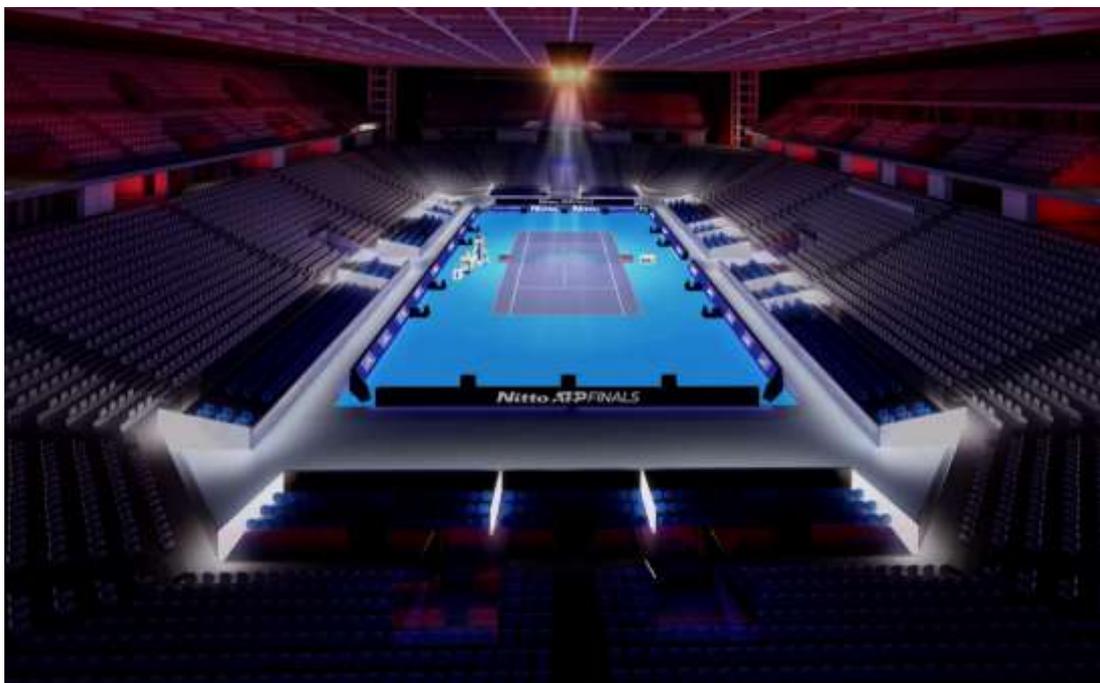


Figura 5.7 – Rendering del Pala Alpitour⁷⁰

⁶⁹ Fonte: SUPERTENNIS, TORINO: ECCO IL MASTERPLAN. È COMINCIATO IL COUNTDOWN VERSO LE NITTO ATP FINALS, 2021, <https://www.supertennis.tv/News/Eventi-internazionali/Il-Masterplan-di-Torino-e-cominciato-il-countdown-verso-le-Nitto-ATP-Finals>.

⁷⁰ Fonte: Ibid.

Galleria Fotografica



Figura 5.8 – Campo stadio Sporting La Stampa⁷¹



Figura 5.9 – Centro Servizi A.C.I.⁷²

⁷¹ Fonte: CORRIERE TORINO, *Il primo “regalo” delle Atp Finals è uno Sporting restituito alla città*, 2021, https://torino.corriere.it/sport/21_febbraio_28/primo-regalo-atp-finals-sporting-restituito-citta-718d26de-79f9-11eb-b9cd-5eae78a2031e.shtml.

⁷² Fonte: AIG GROUP, *Ristrutturazione ed ampliamento edificio “Centro Servizi ACI”*, <https://www.aigroup.it/?p=5326>.

Galleria Fotografica



Figura 5.10 – Fondazione Teatro Ragazzi e Giovani Onlus⁷³



Figura 5.11 – Manutenzione Piazzale Grande Torino⁷⁴

⁷³ Fonte: TEATRO ONLINE, *La storia della Casa del Teatro Ragazzi e Giovani*, 2019, <https://www.teatronline.com/2019/10/storia-casa-teatro-ragazzi-e-giovani/>.

⁷⁴ Fonte: TORINO TODAY, *Piazzale Grande Torino, al via il cantiere estivo per il rinnovo della rete del teleriscaldamento*, 2020, <https://www.torinotoday.it/attualita/lavori-estate-2020-grande-torino.html>.

Galleria Fotografica



Figura 5.12 – Villaggio Commerciale in Piazza San Carlo⁷⁵



Figura 5.13 – Aree dedicate ad activation degli sponsor Piazza San Carlo⁷⁶

⁷⁵ Fonte: SUPERTENNIS, TORINO: ECCO IL MASTERPLAN. È COMINCIATO IL COUNTDOWN VERSO LE NITTO ATP FINALS, 2021, <https://www.supertennis.tv/News/Eventi-internazionali/Il-Masterplan-di-Torino-e-cominciato-il-countdown-verso-le-Nitto-ATP-Finals>.

⁷⁶ Fonte: Ibid.

5.4 Descrizione obiettivi

Come affrontato nei precedenti capitoli (cfr. cap.3) i benefici rappresentano uno degli aspetti più importanti quando si parla di progetti che coinvolgono la collettività. Rispetto all'analisi costi – ricavi, infatti, l'obiettivo principe dell'ACB, non è il diretto guadagno economico ma bensì i benefici, soprattutto sociali, a seguito della realizzazione del progetto.

Per effettuare un'analisi è fondamentale, ai fini della valutazione finale, definire a priori gli obiettivi del progetto stesso. Partendo dall'analisi di tutti gli elementi del contesto è possibile affrontare l'analisi dei fabbisogni dell'intervento su scala settoriale in cui il progetto è indirizzato.

Per quanto possibile, gli obiettivi devono essere quantificati e questo rappresenta la principale criticità nella realizzazione di una ACB. Come detto precedentemente, la quantificazione di tutte le esternalità

Le ATP FINALS rappresentano un interessante esempio di investimento pubblico volto alla valorizzazione della Città ospitante e dello sport che rappresentano.

Studi recenti hanno dimostrato i numerosi vantaggi che comporta organizzare un evento simile di questa portata. Il flusso degli spettatori, di cui il 50% proviene da fuori città, genera un impatto economico diretto e indiretto. I fan di tutto il mondo sono disposti a viaggiare e spostarsi per assistere in prima persona all'evento.

In aggiunta ai benefici economici diretti, le ATPF generano considerevoli ricavi indiretti con importanti guadagni sull'economia della città ospitante.

I principali contributi all'impatto economico sono mostrati di seguito:

- *Spending by hundreds of thousands of spectators*
- *Significant corporate hospitality*
- *Players and tennis family spending*
- *Media (press and broadcast) spending*
- *Sponsor spending (guests and activation)*
- *Event organiser expenditure*
- *Indirect expenditure flowing from direct expenditure above*

5.5 Analisi SWOT

Nel Capitolo 3 abbiamo visto cosa si intende per Analisi Swot, quali sono i fattori che la compongono e come si fa per individuarli e classificarli al di fine di una corretta analisi. Perciò è stato elaborato uno schema SWOT (Tabella 5.2) per il nostro caso studio, le Nitto Atp Finals, elencando i *Punti di Forza*, i *Punti di Debolezza*, le *Opportunità* e le *Minacce* che caratterizzeranno questo evento.

Tabella 5.2 – Analisi SWOT

		Carattere del Fattore	
		POSITIVO	NEGATIVO
Origine del fattore	INTERNO	<p style="text-align: center;"><i>Punti di Forza</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unicità dell'evento • Visibilità della manifestazione a livello mondiale • Immagine del PalaAlpitour • Montepremi più elevato di sempre • Fan Zone in location uniche nel loro genere 	<p style="text-align: center;"><i>Punti di Debolezza</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastrutture non adeguate • Finanziamenti non sufficienti • Scarsa promozione
	ESTERNO	<p style="text-align: center;"><i>Opportunità</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento economia locale • Indotto turistico e ristorativo • Beneficio al movimento sportivo italiano • Valorizzazione territoriale locale • Occupazione aggiuntiva • Sponsorizzazioni 	<p style="text-align: center;"><i>Minacce</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Peggioramento crisi pandemica • Cattiva immagine locale e nazionale • Costi di congestione • Aumento dell'inquinamento ambientale • Imprevisti

Capitolo 6

ACB APPLICATA AL CASO STUDIO

In questo capitolo vengono analizzati tutti gli elementi che sono stati elaborati e raccolti in fase di studio, al fine di quantificare gli indicatori di redditività delle Nitto Atp Finals. Successivamente, verranno identificati tutti i costi e i benefici socio-economici individuati, e si concluderà con la costruzione della *Discount Cash Flow Analysis – Flussi di Cassa Attualizzati*, determinando gli indicatori di redditività VAN e TIR (*Analisi Finanziaria – Economica*). Inoltre, verrà realizzata un'analisi di sensibilità e un'analisi di scenario. Quest'ultima, metterà a confronto due ipotesi di scenario differenti, in particolare uno scenario ottimistico ed uno pessimistico, utile per dimostrare i diversi risultati dell'investimento.

6.1 Analisi Finanziaria

Come espresso precedentemente, l'Analisi Finanziaria permette di determinare quegli indicatori di performance dell'investimento, indicatori che valuteranno:

- La redditività dell'investimento nel suo complesso;
- La redditività dell'investimento per il promotore e per i principali *stakeholder*⁷⁷;
- Verificare la sostenibilità finanziaria dell'investimento;
- Delineare i flussi di cassa in entrata e in uscita.

⁷⁷ Per *stakeholder* si intende "ciascuno dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti in un progetto o nell'attività di un'azienda".

La metodologia che si adotterà nell'Analisi Finanziaria è quella dei Flussi di Cassa Attualizzati (*Discounted Cash Flow – DCF*).

Nel caso studio di riferimento, le Nitto Atp Finals, l'Analisi Finanziaria verrà effettuata analizzando lo scenario attuale, strettamente legato alla situazione pandemica Covid-19.

1. *Scenario ATTUALE*: scenario che fa riferimento sia alla situazione attuale, a Settembre 2021, per quanto riguarda la vendita limitata dei biglietti, e sia al Financial Plan, redatto in funzione del *Short Form Agreement (2019)*, documento sottoscritto dalla FIT e dalla società ATP tour⁷⁸.

Verranno determinati i valori relativi ai *costi d'investimento*, ai *costi e ricavi operativi* e alle *fonti di finanziamento*, per tutto l'arco temporale dell'evento (2021-2025). La discriminata principale sarà la voce relativa ai *Tickets Sales*, ovvero i ricavi diretti dalla vendita dei biglietti. Infatti, a causa della situazione pandemica, per il PalaAlpitour (capienza di 15550 spettatori⁷⁹) saranno possibili tre soluzioni diverse per tre scenari differenti. Primo caso: situazione pandemica non migliora, allora la capienza del PalaAlpitour non andrà oltre il 25% (meno di 4 mila spettatori). Secondo scenario: indicherà una prudenza media, dunque la capienza massima sarà ridotta al 50% (7-8 mila spettatori). Infine, terzo caso: situazione pandemica completamente irrilevante, e quindi la capienza del PalaAlpitour sarà massima 100%. Ovviamente, la presenza limitata o meno della capienza, quindi il flusso degli spettatori, andrà ad incidere uniformemente su tutte le altre voci, soprattutto quelle variabili, ovvero quei costi che variano al variare del volume di servizi/bene forniti.

La principale variazione dei valori si avrà nell'anno di partenza (2021), con un'uniformità dei valori tra i vari scenari dagli anni successivi (2022-2025), ovvero uno scenario senza di limiti di affluenza all'evento (100% della capienza).

⁷⁸ CAMERA DEI DEPUTATI, XVIII Legislatura Olimpiadi e Paralimpiadi 2026 e Finali di tennis 2021-2025, <http://documenti.camera.it/leg18/dossier/Testi/D20016.htm>, 2020

⁷⁹ Riferimento alla Short Form Agreement

L'Analisi Finanziaria è stata effettuata in coerenza con le seguenti considerazioni e principi:

- le voci di costo e ricavo considerate sono tutte quelle generate o utilizzate direttamente da tale evento, indipendentemente dal fatto che alcuni servizi siano affidati a terzi;
- l'orizzonte temporale è pari a 5 anni, comprensivi sia della fase d'investimento che dell'intera durata dell'evento;
- il tasso di sconto finanziario è pari al 0,7%, riferimento a Titolo di Stato italiani con durata pari a 5 anni;
- l'analisi è effettuata considerando prezzi costanti (Euro, 2021).⁸⁰

Nelle prossime pagine verrà analizzato lo **Scenario ATTUALE**.

Per quanto riguarda le voci relative ai costi e ai ricavi operativi, come detto precedentemente, si baseranno sul *Financial Plan* redatto nel 2019, in occasione del *Short Form Agreement*, documento sottoscritto dalla FIT e dalla società ATP tour. L'unica voce che rappresenterà poi la variabile principale, sono i *Ticket Sales*. Per questa voce verrà assunto l'effettivo valore legato alla vendita dei biglietti nell'anno 2021, strettamente legato all'attuale capienza disponibile del PalaAlpitour.

⁸⁰ L'analisi finanziaria deve essere in genere eseguita utilizzando prezzi (reali) costanti, ovvero con prezzi fissati a un anno base.

6.1.1 Costi di investimento

Nei costi d'investimento vengono definiti l'ammontare dei costi totali d'investimento e la loro ripartizione negli anni (non sempre presente).

Per ogni intervento infrastrutturale ex novo o da realizzare, è stata indicata un'unica voce di investimento comprensiva sia delle attività d'immobilizzazione (es terreno, costruzioni ed edifici, impianti e macchinari ecc.) e non (es. costi tecnici e di avviamento come la progettazione/pianificazione, assistenza tecnica e project management, direzioni lavori ecc.).

Il quadro generale degli interventi da realizzare, per ospitare le NITTO Atp Finals è piuttosto ampio e prevede da un lato interventi dedicati esclusivamente alla rassegna sportiva e dall'altro, investimenti necessari sia all'evento che alla città, ai residenti e ai turisti.

L'analisi degli interventi strutturali e la loro definizione dei loro componenti di costo è stata realizzata considerando tre tipologie di investimenti:

- Infrastrutture sportive;
- Infrastrutture non sportive direttamente dedicate alle ATPF;
- Infrastrutture non sportive al servizio della città.

Si prevede un investimento totale di circa 12 milioni di euro, e un periodo di cantiere che andrà da gennaio 2021 a novembre 2021.

La Tabella 6.1 sintetizza i costi d'investimento per ogni infrastruttura.

Tabella 6.1 – Costi di investimento – NITTO ATP FINALS - 2021	
Voce	Euro
Impianti sportivi	6.000.000,00
Centri logistici (automobile)	300.000,00
Residenze (villaggio atleti)	400.000,00
Media Center	50.000,00
Strade – piazzali	330.000,00
Totale	7.080.000,00

6.1.1.1 Infrastrutture sportive

Gli impianti, da realizzare ex novo o da sistemare, sono i seguenti:

- *PalaAlpitour*;
- *Circolo della Stampa Sporting*.

PalaAlpitour: sede del torneo che porterà sotto la Mole fino al 2025 gli otto migliori tennisti del mondo e le migliori otto coppie di doppio, avrà un ruolo sempre più centrale. Ospiterà i match ma anche un campo di allenamento, inizialmente previsto alla adiacente Piscina Monumentale.

Circolo della Stampa Sporting: sarà la club house per atleti e media ma anche l'altra sede degli allenamenti. Al circolo di corso Agnelli, oltre al restyling dello storico campo Stadio, è stato approvato un progetto che prevede il rinnovamento degli spogliatoi, delle aree comuni ma soprattutto la realizzazione di due campi coperti in veloce (con tribuna da 200 posti) dove si alleneranno i campioni.

La Tabella 6.2 indica i costi di investimento per i due impianti sportivi.

Tabella 6.2 – Costi per le infrastrutture sportive			
Voce	Posizione	Descrizione	Costo
PalaAlpitour	Corso Sebastopoli, 123	<ul style="list-style-type: none"> • torneo • campo di allenamento • hospitality vip-clienti 	5.000.000,00
Circolo Della Stampa Sporting	Corso Giovanni Agnelli, 45	<ul style="list-style-type: none"> • club house atleti • club house media • campi di allenamento 	1.000.000,00
Totale Costo di Investimento			6.000.000,00

6.1.1.2 Infrastrutture non sportive

Gli impianti, da realizzare ex novo o da sistemare, sono i seguenti:

- *ACI - Automobile Club d'Italia* - Piazzale S. Gabriele di Gorizia;
- *Fondazione Teatro Ragazzi e Giovani Onlus* - Corso Galileo Ferraris;
- *Villaggio Commerciale* - Piazza San Carlo;
- *Fan Zone* - Piazza San Carlo;

ACI-Automobile Club d'Italia: sarà base per le attività di supporto (uffici, sale riunioni, ristorazione).

Fondazione Teatro Ragazzi e Giovani Onlus: sarà la base per la ristorazione e l'ATP Lounge.

Villaggio Commerciale: sarà una vetrina per le eccellenze costruttive del territorio: sarà ospitato in piazza San Carlo

Fan Zone: sarà situata in centro. Una scelta radicalmente innovativa rispetto a quanto fatto finora a Londra (dove tutto l'evento era concentrato attorno alla O2 Arena – sede principale delle ATPF).

La Tabella 6.3 indica i costi di investimento per le strutture non sportive.

Tabella 6.3 – Costi per le infrastrutture non sportive			
Voce	Posizione	Descrizione	Costo
Automobile Club d'Italia	Piazzale S. Gabriele di Gorizia	<ul style="list-style-type: none"> • uffici • sale riunioni • ristorazione 	50.000,00
Teatro Ragazzi	Corso Galileo Ferraris	<ul style="list-style-type: none"> • struttura per accogliere la clientela 	125.000,00
Villaggio Commerciale	Piazza San Carlo	<ul style="list-style-type: none"> • residenze 	400.000,00
Fan Zone	Piazza San Carlo	<ul style="list-style-type: none"> • centro logistico 	125.000,00
Totale Costo di Investimento			750.000,00

6.1.1.3 Infrastrutture al servizio della città

Gli impianti, da realizzare ex novo o da sistemare, sono i seguenti:

- Piazzale Grande Torino;

Piazzale Grande Torino: area pedonale di corso Sebastopoli compresa tra corso Galileo Ferraris e corso IV Novembre. Un cantiere di 6.650 metri quadrati, con lo scopo di rimettere a nuovo quel segmento di pavimentazione, che era stato manomesso l'estate scorsa: messa in posa delle condotte per il teleriscaldamento.

La Tabella 6.4 indica i costi di investimento per le strutture a servizio della città.

Tabella 6.4 – Costi per le infrastrutture al servizio della città			
Voce	Posizione	Descrizione	Costo
Rifacimento pavimentazione	Piazzale Grande Torino	• Rifacimento pavimentazione	330.000,00
Totale Costo di Investimento			330.000,00

6.1.1.4 Costi di investimento totali ATPF

Nei sotto-capitoli precedenti sono stati considerati tutti gli investimenti infrastrutturali che verranno effettivamente realizzati nel 2021. Per l'attuale anno si ipotizza una cifra attorno ai 7 milioni, un valore piuttosto inferiore rispetto alle iniziali previsioni. Ciò può essere spiegato dalla crisi pandemica che ha notevolmente influenzato (negativamente) ogni progetto, investimento pubblico o privato.

Nella Tabella 6.5 verranno illustrati tutti gli investimenti destinati nell'orizzonte temporale considerato, ovvero per l'intera durata dell'evento 2021-2025.

Tabella 6.5 - Costi di investimento ATPF - Migliaia di Euro '000,00						
		Anni				
		2021	2022	2023	2024	2025
1.1	Infrastrutture sportive	6.000	1.000	-	-	-
1.2	Infrastrutture non sportive	750	-	-	-	-
1.3	Infrastrutture a servizio della città	330	-	-	-	-
1.4 Investimenti fissi		7.080	1.000	-	-	-
1.5 Costi di investimento		7.080	1.000	-	-	-

Nel 2021 sono stati considerati tutti i costi d'investimento precedentemente definiti per le varie tipologie di infrastrutture. Per l'anno successivo, tramite fonti attendibili, in caso di esito positivo dal primo anno dell'evento, sarebbero disponibili un ulteriore milione di Euro da reinvestire nelle infrastrutture sportive (Circolo della Stampa).

L'investimento totale a fine dell'evento, nell'anno 2021, sarà pari a 7.080.000 milioni di Euro.

6.1.2 Costi e ricavi operativi

La seconda fase dell'analisi finanziaria corrisponde alla determinazione e il calcolo dei costi e dei ricavi operativi, ove presenti.

6.1.2.1 Costi operativi

Per *costi operativi* si intendono tutti i costi legati alla gestione e alla manutenzione delle infrastrutture/servizi realizzati dal progetto (O&M – *Operation and Maintenance*). Sono compresi, all'interno, tutte le voci riguardanti servizi generati dall'investimento, dal personale (tecnico e amministrativo) al merchandising, alle attività promozionali e agli eventi speciali. Questi costi sono stati quantificati, laddove possibile, in base ai dati tecnici del progetto oppure attraverso l'estrapolazione dei dati ricavati dall'esperienza di servizio di eventi simili.

Questi costi vengono distinti tra *fissi* (costi che non variano al variare del volume di servizi/bene forniti) e *variabili* (costi che variano al variare del volume di servizi/bene forniti).

Nelle Tabelle successive, sono state aggregate in macrocategorie le principali voci relative ai costi operativi delle Nitto ATP Finals.

Le voci e i valori sono stati estrapolati dal Financial Plan, redatto nel 2019, in occasione del *Short Form Agreement*, documento sottoscritto dalla FIT e dalla società ATP tour.

Come da linea guida, sono stati divisi i costi e ricavi operativi in *fissi* e *variabili*, con ognuno il suo parziale.

Tabella 6.6 - Costi operativi 2021 - NITTO ATP FINALS

Voce	Euro	Descrizione
<i>Licence Fee</i> (quota di licenza)	12.600.000,00 €	ATP prevede che il valore del canone di licenza si aggiri intorno ai 15-20 milioni di euro all'anno (al netto di ritenute o altre tasse).
<i>Prize Money</i> (montepremi)	14.500.000,00 €	ATP prevede che il valore dei premi si aggiri intorno ai 15 milioni di euro all'anno. Per il 2021 sarà pari a 14.5 milioni di euro.
<i>Staff Cost</i> (costo personale)	1.668.000,00 €	Tutti i costi per l'assunzione di personale a tempo pieno e temporaneo.
<i>Local Marketing</i> (costo marketing locale)	2.919.000,00 €	Il costo di qualsiasi pre-torneo e di marketing locale.
<i>Broadcast and Media</i> (costo servizi trasmissione radiofonica e televisiva)	1.168.000,00 €	Costo della fornitura di infrastrutture, che consentono la trasmissione e la copertura di successo dell'evento.
<i>Facility Costs</i> (costo affitto strutture)	1.681.000,00 €	Costi per l'affitto delle strutture.
<i>Tournament Operations</i> (operazioni torneo)	3.475.000,00 €	Tutti i costi associati al torneo, escluse le spese amministrative fisse.
<i>Food and Beverage Costs</i> (costo di cibo e bevande)	168.000,00 €	Tutti i costi associati alla vendita di cibo e bevande presso la sede.
<i>Administrative Costs</i> (costi amministrativi)	2.171.000,00 €	Costi come utenze, costi di ufficio e altri costi (esclusi i costi del personale) che non sono direttamente associati all'operazione del torneo.
<i>Ordinary Maintenance</i> (Manutenzione ordinaria)	1.212.000,00 €	Costi relativi alla manutenzione ordinaria
<i>Other Cost</i> (altri costi)	486.000,00 €	Eventuali altri costi che dovrebbero essere sostenuti dalla presenza dell'evento.

Tabella 6.7 - Costi operativi FISSI 2021 - NITTO ATP FINALS

Voce	Euro
<i>Licence Fee</i> (quota di licenza)	12.600.000,00 €
<i>Prize Money</i> (montepremi)	14.500.000,00 €
<i>Staff Cost</i> (costo personale)	1.668.000,00 €
<i>Broadcast and Media</i> (costo servizi trasmissione radiofonica e televisiva)	1.168.000,00 €
<i>Facility Costs</i> (costo affitto strutture)	1.681.000,00 €
<i>Administrative Costs</i> (costi amministrativi)	2.171.000,00 €
<i>Local Marketing</i> (costo marketing locale)	2.919.000,00 €
<i>Ordinary Maintenance</i> (Manutenzione ordinaria)	1.212.000,00 €
Totale	€ 37.918.000,00

Tabella 6.8 - Costi operativi VARIABILI 2021 - NITTO ATP FINALS

Voce	Euro
<i>Tournament Operations</i> (operazioni torneo)	3.475.000,00 €
<i>Food and Beverage Costs</i> (costo di cibo e bevande)	168.000,00 €
<i>Other Cost</i> (altri costi)	486.000,00 €
Totale	€ 4.129.000,00

6.1.2.2 Ricavi operativi

Per *ricavi, o entrate, operative* si intendono i “flussi finanziari in entrata pagati direttamente dagli utenti per i beni o i servizi forniti dall'operazione, quali le tariffe direttamente a carico degli utenti per l'utilizzo dell'infrastruttura, la vendita o la locazione di terreni o immobili o i pagamenti per i servizi⁸¹”.

Queste voci sono determinate in base alle previsioni future dei beni e servizi forniti per l'investimento e dei relativi prezzi. Le entrate durante l'orizzonte temporale non rappresentano dei valori fissi ma possono subire delle variazioni incrementali in funzione delle quantità vendute e/o del livello del prezzo.

Da evidenziare, che i contributi pubblici dello Stato devono essere considerati, in quanto tale contributo viene corrisposto in cambio di un bene o di un servizio. Il contributo rappresenta un'effettiva entrata del progetto e quindi incluso nell'analisi di redditività finanziaria (nel paragrafo successivo 6.1.3 Fonti di finanziamento, verranno illustrati tutti i finanziamenti sia pubblici che privati).

Nelle Tabelle successive sono stati determinati tutti i ricavi operativi delle Nitto ATP Finals (ulteriore descrizione delle voci).

⁸¹ [Articolo 61 (Operazioni che generano entrate nette dopo il loro completamento) del Regolamento (UE) 1303/2013] – Fonte: Commissione Europea, Direzione generale della Politica regionale e urbana, *Guida all'analisi costi-benefici dei progetti d'investimento, Strumento di valutazione economica per la politica di coesione 2014-2020*, 2014.

Tabella 6.9 - Ricavi operativi 2021 - NITTO ATP FINALS

Voce	Euro	Descrizione
<i>Commercial Affiliates</i> (sponsorship)	11.238.000,00 €	Tutte le entrate ricevute da tutti gli sponsor dell'evento.
<i>Ticket Sales</i> (vendita biglietti)	8.702.000,00 €	Tutte le entrate derivanti dalla vendita di biglietti d'ingresso generali (esclusi i biglietti per l'ospitalità aziendale o i biglietti VIP).
<i>Public Catering</i> (catering pubblico)	395.000,00 €	Entrate relative a cibo e bevande.
<i>Broadcast</i> (trasmissione)	840.000,00 €	Entrate dei diritti di trasmissione e streaming nazionali fornite dall'ATP, stimate in circa 1 milione di euro.
<i>Other media income</i> (altre forme di media)	486.000,00 €	Entrate derivanti da altre forme di media.
<i>Corporate Hospitality</i> (ospitalità aziendale)	1.649.000,00 €	Tutti i ricavi dalla vendita di posti a sedere in palchi, suite, lounge e qualsiasi altro posto a sedere premium che viene venduto comprensivo di ospitalità o altri servizi avanzati, esclusi quelli degli sponsor di eventi
<i>Commercial Affiliate Hospitality</i> (ospitalità affiliati commerciali)	146.000,00 €	Tutte le entrate derivanti dalla vendita a sponsor di eventi di posti a sedere in palchi, suite, lounge e qualsiasi altro posto a sedere premium che viene venduto comprensivo di ospitalità o altri servizi avanzati.
<i>Programme sales</i> (vendita di programmi)	176.000,00 €	Entrate derivanti dalla vendita di programmi ATPF ufficiali.
<i>Government/City Funding</i> (fondi pubblici)	21.500.000,00 €	Entrate provenienti da contributi pubblici.
<i>Merchandise sales</i> (vendita di prodotti)	613.000,00 €	Entrate derivanti dalla vendita di prodotti ufficiali ATPF.
<i>Other revenue</i> (altri ricavi)	195.000,00 €	Entrate derivanti dalla vendita di prodotti ufficiali ATPF.

Tabella 6.10 – Ricavi operativi FISSI 2021 - NITTO ATP FINALS

Voce	Euro
<i>Commercial Affiliates</i> (sponsorship)	11.238.000,00 €
<i>Broadcast</i> (trasmissione)	840.000,00 €
<i>Other media income</i> (altre forme di media)	486.000,00 €
<i>Government/City Funding</i> (fondi pubblici)	21.500.000,00 €
Totale	34.064.000,00 €

Tabella 6.11 – Ricavi operativi FISSI 2021 - NITTO ATP FINALS

Voce	Euro
<i>Ticket Sales</i> (vendita biglietti)	8.702.000,00 €
<i>Public Catering</i> (catering pubblico)	395.000,00 €
<i>Corporate Hospitality</i> (ospitalità aziendale)	1.649.000,00 €
<i>Commercial Affiliate Hospitality</i> (ospitalità affiliati commerciali)	146.000,00 €
<i>Programme Sales</i> (vendita di programmi)	176.000,00 €
<i>Merchandise Sales</i> (vendita di prodotti)	613.000,00 €
<i>Other revenue</i> (altri ricavi)	195.000,00 €
Totale	11.876.000,00 €

Tabella 6.12 – Costi e ricavi operativi 2021 ATPF - Migliaia di Euro '000,00		
2021		
2.01	Licence Fee	12.600
2.02	Prize Money	14.500
2.03	Staff Cost	1.668
2.04	Broadcast and Media	1.168
2.05	Facility Costs	1.681
2.06	Administrative Costs	2.171
2.07	Local Marketing	2.919
2.08	Ordinary Maintenance	1.212
2.09	Totale costi operativi fissi	37.918
2.10	Tournament Operations	3.475
2.11	Food and Beverage Costs	168
2.12	Other Cost	486
2.13	Totale costi operativi variabili	4.129
2.14	Totale costi operativi	42.048
2.15	Commercial Affiliates	11.238
2.16	Broadcast	840
2.17	Other media income	486
2.18	Government/City Funding	21.500
2.19	Totale ricavi operativi fissi	34.064
2.20	Ticket Sales	8.702
2.21	Public Catering	395
2.22	Corporate Hospitality	1.649
2.23	Commercial Affiliate Hospitality	146
2.24	Programme sales	176
2.25	Merchandise Sales	613
2.26	Other Revenue	195
2.27	Totale ricavi operativi variabili	11.876
2.28	Totale ricavi operativi	45.939
2.29	Ricavi netti operativi	3.892

6.1.2.3 Ticket Sales

I *Ticket Sales* rappresentano la voce più incidente nei ricavi operativi variabili, e anche la più difficile da determinare in modo preciso. Come descritto precedentemente, in funzione delle future misure adottabili a seguito dell'emergenza Coronavirus (Covid-19) dipenderà la capienza effettiva del Pala Alpitour. Attualmente, Settembre 2021, sono stati venduti 85 mila biglietti a fronte dei 175 mila potenzialmente disponibili⁸², dei quali il 20% all'estero, per tutti i match che si disputeranno dal 14 al 21 Novembre.

Le Nitto Atp Finals si svolgeranno su 15 sessioni di gioco, di cui 8 pomeridiano e 7 serali. Nella Figura 6.1 viene riportata la configurazione del Pala Alpitour, suddivisa nelle varie Tribune e poi nelle sottostanti Platee e Gallerie.

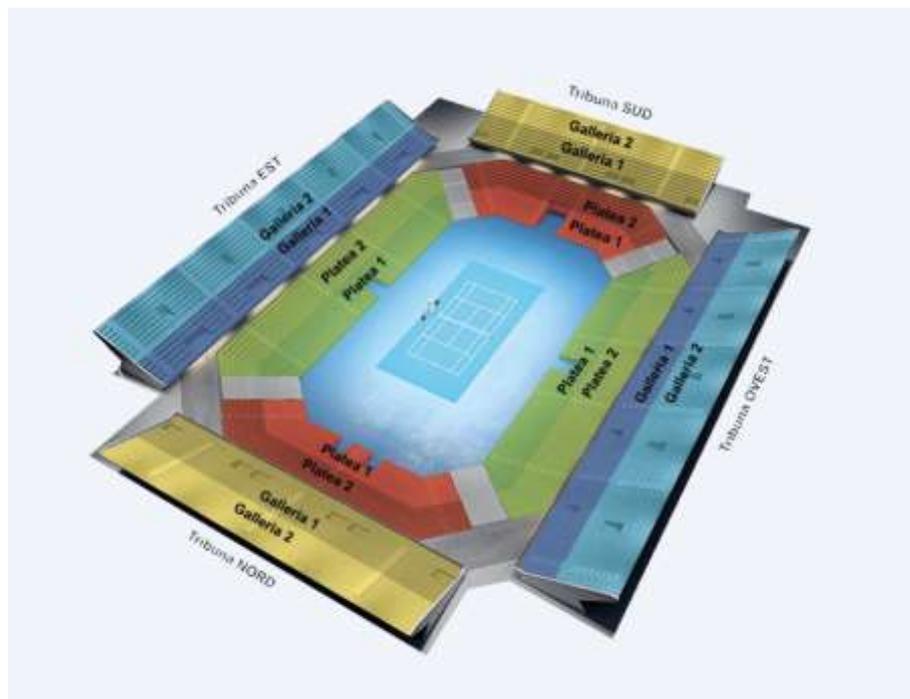


Figura 6.1 - Configurazione Pala Alpitour⁸³

Mentre nella Tabella 6.13, vengono riportati tutti i prezzi per le singole sessioni di gioco per tutti i 7 giorni in cui verranno disputati i match.

⁸² Sole24ore, *Effetto Berrettini anche sulle Atp Finals di Torino: già venduti 85mila biglietti*, 2021, <https://www.ilsole24ore.com/art/effetto-berrettini-anche-atp-finals-torino-gia-venduti-85mila-biglietti-AEvzyUW>.

⁸³ NITTO ATP FINALS - <https://tickets.nittoatpfinals.com/it/prices>.

Tabella 6.13 – Biglietti ATPF - Aggiornamento al 03/09/2021

Data	Sessione	Tribuna NORD/SUD PLATEA 1	Tribuna NORD/SUD PLATEA 2	Tribuna OVEST/EST PLATEA 1	Tribuna OVEST/EST PLATEA 2	Tribuna NORD/SUD GALLERIA 1	Tribuna NORD/SUD GALLERIA 1	Tribuna OVEST/EST GALLERIA 1	Tribuna OVEST/EST GALLERIA 2
DOM 14	Pomeridiana	€ 138,00	€ 122,00	€ 110,00	€ 93,00	€ 78,00	€ 69,00	€ 65,00	€ 57,00
DOM 14	Serale	€ 156,00	€ 137,00	€ 123,00	€ 105,00	€ 89,00	€ 78,00	€ 72,00	€ 65,00
LUN 15	Pomeridiana	€ 124,00	€ 109,00	€ 99,00	€ 84,00	€ 70,00	€ 62,00	€ 58,00	€ 51,00
LUN 15	Serale	€ 156,00	€ 137,00	€ 123,00	€ 105,00	€ 89,00	€ 78,00	€ 72,00	€ 65,00
MAR 16	Pomeridiana	€ 110,00	€ 97,00	€ 88,00	€ 74,00	€ 62,00	€ 55,00	€ 52,00	€ 46,00
MAR 16	Serale	€ 140,00	€ 123,00	€ 111,00	€ 95,00	€ 80,00	€ 70,00	€ 65,00	€ 58,00
MER 17	Pomeridiana	€ 110,00	€ 97,00	€ 88,00	€ 74,00	€ 62,00	€ 55,00	€ 52,00	€ 46,00
MER 17	Serale	€ 140,00	€ 123,00	€ 111,00	€ 95,00	€ 80,00	€ 70,00	€ 65,00	€ 58,00
GIO 18	Pomeridiana	€ 110,00	€ 97,00	€ 88,00	€ 74,00	€ 62,00	€ 55,00	€ 52,00	€ 46,00
GIO 18	Serale	€ 156,00	€ 137,00	€ 123,00	€ 105,00	€ 89,00	€ 78,00	€ 72,00	€ 65,00
VEN 19	Pomeridiana	€ 169,00	€ 154,00	€ 139,00	€ 126,00	€ 100,00	€ 92,00	€ 73,00	€ 59,00
VEN 19	Serale	€ 227,00	€ 206,00	€ 186,00	€ 168,00	€ 134,00	€ 123,00	€ 98,00	€ 80,00
SAB 20	Pomeridiana	€ 452,00	€ 384,00	€ 354,00	€ 326,00	€ 225,00	€ 206,00	€ 174,00	€ 141,00
SAB 20	Serale	€ 476,00	€ 405,00	€ 374,00	€ 342,00	€ 237,00	€ 216,00	€ 183,00	€ 149,00
DOM 21	Serale	€ 576,00	€ 491,00	€ 452,00	€ 416,00	€ 287,00	€ 263,00	€ 222,00	€ 180,00

Attraverso tutti questi dati è stato possibile determinare con una certa precisione la percentuale effettiva di capienza dello stadio, il numero degli spettatori per ogni singolo evento (ovviamente tenendo conto della diversa appetibilità dell'evento serale rispetto a quello pomeridiano), il numero totale degli spettatori per tutti e 15 le sessioni di gioco e infine il potenziale incasso totale dell'evento dai biglietti venduti. Sono stati definiti, in maniera cautelativa, 4 possibilità differenti in funzione delle diverse capienze dello stadio.

Oltre alla definizione del ricavo dei biglietti per l'anno 2021, sono stati determinati i futuri ricavi per i successivi 4 anni, ipotizzando, in uno scenario ottimistico, la piena fruizione dello stadio. In maniera cautelativa è stata considerata una *contingent claim*⁸⁴, pari al 25% per tutti gli anni futuri.

⁸⁴ Contingent claim: Formula contrattuale in condizioni di incertezza, con la quale ci si assicura contro un evento negativo o si scommette in favore di un evento positivo, Treccani.

Nella Tabella 6.14, vengono raccolti e definiti tutti i dati precedentemente descritti e le successive considerazioni sui ricavi dei biglietti per l'anno 2021 e per quelli futuri 2022-2025.

Tabella 6.14 – Ticket Sales - Migliaia di Euro '000,00	
Voce	Dati attendibili
Capienza PALA ALPITOUR	15.550 spettatori
Numero EVENTI	15
Prezzo medio BIGLIETTO (03/09/2021)	102
Biglietti POTENZIALI	175.000
Biglietti EFFETTIVAMENTE VENDUTI	85.000
Scenario ATTUALE – Settembre 2021	
Capienza Pala Alpitour (%)	49 %
N° spettatori singola sessione	7.529
N° spettatori totali dell'intero evento	112.929
Incasso biglietti (€)	€ 8.702.000,00
Scenario PESSIMISTICO	
Capienza Pala Alpitour (%)	25 %
N° spettatori singola sessione	3.875
N° spettatori totali dell'intero evento	58.125
Incasso biglietti potenziale (€)	€ 4.479.000,00
Incasso biglietti probabile (€)	€ 3.360.000,00
Scenario OTTIMISTICO	
Capienza Pala Alpitour (%)	100 %
N° spettatori singola sessione	15.550
N° spettatori totali dell'intero evento	232.500
Incasso biglietti potenziale (€)	€ 17.916.000,00
Incasso biglietti probabile (€)	€ 13.437.000,00⁸⁵

⁸⁵ Incasso biglietti probabile è stato determinato considerando la *contingent claim* pari al 25%.

Tabella 6.15 – Ticket Sales - Migliaia di Euro '000,00

		Anni				
		2021	2022	2023	2024	2025
2.01	Licence Fee	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600
2.02	Prize Money	14.500	14.750	15.000	15.250	15.500
2.03	Staff Cost	1.668	1.668	1.668	1.668	1.668
2.04	Broadcast and Media	1.168	1.168	1.168	1.168	1.168
2.05	Facility Costs	1.681	1.681	1.681	1.681	1.681
2.06	Administrative Costs	2.171	2.584	2.584	2.584	2.584
2.07	Local Marketing	2.919	2.919	2.919	2.919	2.919
2.08	Ordinary Maintenance	1.212	2.000	2.000	2.000	2.000
2.09	Totale costi operativi fissi	37.918	39.370	39.620	39.870	40.120
2.10	Tournament Operations	3.475	3.570	3.570	3.570	3.570
2.11	Food and Beverage Costs	168	259	259	259	259
2.12	Other Cost	486	500	500	500	500
2.13	Totale costi operativi variabili	4.129	4.329	4.329	4.329	4.329
2.14	Totale costi operativi	42.048	43.698	43.948	44.198	44.448
2.15	Commercial Affiliates	11.238	11.238	11.238	11.238	11.238
2.16	Broadcast	840	840	840	840	840
2.17	Other media income	486	486	486	486	486
2.18	Government/City Funding	21.500	18.500	18.500	18.500	18.500
2.19	Totale ricavi operativi fissi	34.064	31.064	31.064	31.064	31.064
2.20	Ticket Sales	8.702	13.437	13.437	13.437	13.437
2.21	Public Catering	395	406	406	406	406
2.22	Corporate Hospitality	1.649	1.694	1.694	1.694	1.694
2.23	Commercial Affiliat Hospitality	146	150	150	150	150
2.24	Programme sales	176	180	180	180	180
2.25	Merchandise Sales	613	630	630	630	630
2.26	Other Revenue	195	200	200	200	200
2.27	Totale ricavi operativi variabili	11.876	16.697	16.697	16.697	16.697
2.28	Totale ricavi operativi	45.939	47.761	47.761	47.761	47.761
2.29	Ricavi netti operativi	3.892	4.062	3.812	3.562	3.312

6.1.3 Fonti di finanziamento

In questa fase vengono identificate tutte le diverse fonti di finanziamento a copertura dei costi di investimento.

Per le Nitto Atp Finals è stato ipotizzato un investimento complessivo di 200 – 250 milioni di euro⁸⁶, le cui fonti principali sono le seguenti:

- *Contributi pubblici nazionali;*
- *Contributi pubblici regionali;*
- *Contributi pubblici comunali;*
- *Contributi privati;*
- *Contributi sponsor.*

Contributi pubblici nazionali – Governo Italiano

Per sostenere la candidatura di Torino, con il DPCM del 7 marzo 2019, sono stati destinati alla F.I.T., a valere sul Fondo per esigenze indifferibili che si manifestano nel corso della gestione dell'evento⁸⁷ - € 18 milioni per il primo anno (2021) ed € 15 milioni per ciascuno degli anni successivi (2022-2025), per un totale di € 78 milioni. Successivamente, il DPCM 19 aprile 2019, vista la nota della FIT del 16 aprile 2019, con la quale era stato trasmesso lo *Short form agreement* sottoscritto dalla FIT e dalla società ATP tour, ha modificato il DPCM 7 marzo 2019, disponendo che le risorse sono destinate alla FIT o, qualora istituito, al diverso soggetto organizzatore delle Finali ATP, partecipato dalla FIT ("soggetto attuatore"). Inoltre, ha precisato che le stesse sono finalizzate a garantire:

- la partecipazione dell'Italia alla gara per l'organizzazione delle Finali ATP 2021-2025;

⁸⁶ Fonte: IL FATTO QUOTIDIANO, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2019/03/16/atp-finals-a-torino-servono-78-milioni-e-un-po-di-chiarzza-sui-grandi-eventi-sportivi/5040332/>

⁸⁷ Art. 1, co. 200, L. 190/2014.

- in caso di aggiudicazione della gara, l'organizzazione dell'evento nella città di Torino;
- il corretto e integrale adempimento di tutte le obbligazioni previste dallo *Short form agreement*.

Contributi pubblici nazionali – “Sport e Salute S.p.A.”

E' un'azienda pubblica italiana che si occupa della sviluppo dello sport in Italia. Presidente e amministratore delegato è Vito Cozzoli.

Nasce nel 2002, per supportare l'insieme delle attività del CONI - *Comitato Olimpico Nazionale Italiano*. Promuove la realizzazione di opere pubbliche inerenti allo sport attraverso un sistema di sponsorizzazioni che vengono raccolte tramite bandi di gara. Con la legge del bilancio per il 2019⁸⁸ ne sono state ampliate le competenze ed è stato modificato il meccanismo di finanziamento dell'attività sportiva nazionale da parte dello Stato. In particolare, ha previsto che, dal 2019, le risorse destinate al CONI e alla Sport e salute Spa sono complessivamente stabilite nella misura annua – comunque non inferiore a € 410 mln.

Le risorse complessive sono destinate, per una quota non inferiore a € 368 mln annui, alla Sport e salute Spa, di cui inizialmente non meno di € 280 mln annui da destinare al finanziamento di Federazioni sportive nazionali (FSN), Discipline sportive associate (DSA), Enti di promozione sportiva (EPS), gruppi sportivi militari e corpi civili dello Stato, associazioni benemerite (tutti soggetti finanziati, a legislazione previgente, dal CONI) [14] .

Sono, invece, destinati al CONI € 40 mln annui, per il finanziamento delle spese relative al proprio funzionamento e alle proprie attività istituzionali, nonché per la copertura degli oneri relativi alla preparazione olimpica e al supporto alla delegazione italiana.

Contributi pubblici regionali – Regione Piemonte

Con L.R. 26 marzo 2019, la regione Piemonte ha stanziato € 7,5 milioni complessivi per il quinquennio 2021-2015 per il sostegno della candidatura del

⁸⁸ Legge 30 dicembre 2018, n.145.

Comune di Torino per l'organizzazione del torneo. Anche in tal caso, secondo quanto disposto con deliberazione della Giunta regionale 25 marzo 2019, beneficiaria del contributo è la FIT.

Contributi pubblici comunali – Città di Torino

Con deliberazione 18 marzo 2019, il Consiglio comunale di Torino ha stanziato € 1,5 milioni annui per il periodo 2021-2025, come compartecipazione alle spese organizzative per lo svolgimento a Torino delle Finali ATP. In particolare, beneficiaria del contributo è la FIT.

Contributi pubblici – Camera di Commercio

Finanziamento da parte della Camera di Commercio di Torino, di circa € 500 mila annui per il periodo 2021-2025.

Tabella 6.16 – Fonti di finanziamento ATPF - Migliaia di Euro '000,00						
		Anni				
		2021	2022	2023	2024	2025
3.1 Capitale privato		-	-	-	-	-
3.2	Contributo pubblico nazionale	18.000	15.000	15.000	15.000	15.000
3.3	Contributo pubblico regionale	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
3.4	Contributo pubblico comunale	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
3.5	Contributo camera di commercio	500	500	500	500	500
3.6 Totale contributo pubblico nazionale		21.500	18.500	18.500	18.500	18.500
3.8 Totale fonti di finanziamento		21.500	18.500	18.500	18.500	18.500

6.1.4 Redditività finanziaria

Dopo aver definito i costi d'investimento, i costi e ricavi operativi, e infine le fonti di finanziamento, è possibile determinare la redditività finanziaria, misurata con i seguenti indicatori, in funzione dell'*investimento* e/o del *capitale nazionale*:

Redditività Finanziaria – INVESTIMENTO

- *Valore Attuale Netto Finanziario dell'Investimento – VANF(C)⁸⁹*;
- *Tasso di Rendimento Finanziario dell'Investimento – TRF(C)⁹⁰*.

Redditività Finanziaria – CAPITALE NAZIONALE

- *Valore Attuale Netto Finanziario del Capitale Nazionale – VANF(K)⁹¹*;
- *Tasso di Rendimento Finanziario del Capitale Nazionale – TRF(K)⁹²*.

In questa tesi verrà affrontata e determinata la redditività finanziaria delle NITTO ATP Finals, sia dal punto di vista dell'investimento e sia da quello dell'investitore sul proprio capitale.

⁸⁹ *Financial Net Present Value of the Investment.*

⁹⁰ *Financial Rate of Return of the Investment.*

⁹¹ *Financial Net Present Value on National Capital.*

⁹² *Financial Rate of Return on National Capital.*

6.1.4.1 Rendimento dell'Investimento

Per il calcolo del rendimento, o redditività finanziaria, dell'investimento è necessario determinare il valore attuale netto finanziario dell'investimento ((VANF(C)) e il tasso di rendimento finanziario dell'investimento ((TRF(C)).

I due indicatori sono definiti confrontando i costi d'investimento con le entrate nette e misurano la capacità delle entrate nette generate dal progetto di ripagare l'intero investimento, indipendentemente dalle fonti, pubbliche e/o private, utilizzate per finanziare lo stesso⁹³

Il VANF(C) è definito come “come la somma risultante dalla deduzione dei costi operativi e d'investimento del progetto (attualizzati) dal valore attualizzato delle entrate previste⁹⁴”:

$$\text{VANF(C)} = \sum_{t=0}^n a_t S_t = \frac{S_0}{(1+i)^0} + \frac{S_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{S_n}{(1+i)^n}$$

dove: S_t è il saldo dei flussi di cassa al tempo t , a_t è il fattore di sconto finanziario scelto per l'attualizzazione al tempo t , mentre i è il tasso di sconto finanziario.

Tale indicatore viene espresso in termini monetari (Euro) e dipende dalla dimensione del progetto/investimento.

Il TIRF(C) è definito come “come quel tasso di interesse che rende nullo il valore attuale netto dell'investimento; il TRF viene calcolato attraverso la seguente equazione⁹⁵”

$$0 = \sum \frac{S_t}{(1+TRF)^t} = \frac{S_0}{(1+TRF)^0} + \frac{S_1}{(1+TRF)^1} + \dots + \frac{S_n}{(1+TRF)^n}$$

Invece questo viene espresso in termini relativi (%) e non dipende dalla dimensione di scala del progetto.

⁹³ Commissione Europea, Direzione generale della Politica regionale e urbana, *Guida all'analisi costi-benefici dei progetti d'investimento, Strumento di valutazione economica per la politica di coesione 2014-2020*, 2014.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Ibid.

Nella Tabella 6.11, vengono riportati i valori dei due indicatori di redditività finanziaria dell'investimento, VANF(C) e TRF(C), delle NITTO ATP Finals.

Il rendimento dell'evento è calcolato considerando come:

- *Flussi in Uscita* – i costi di investimento e i costi operativi (fissi e variabili)⁹⁶;
- *Flussi in Entrata* – i ricavi operativi.

Sono stati esclusi nel calcolo dei due indicatori le voci relative agli oneri finanziari, compresi nella tabella per l'analisi del rendimento del capitale nazionale (v. oltre); le imposte sul capitale, sul reddito o altre imposte dirette comprese invece nella tabella di sostenibilità finanziaria (v. oltre).

⁹⁶ Per i costi O&M, le componenti fisse e variabili vengono calcolate separatamente.

Tabella 6.17 – Identificazione delle variabili critiche

	1	2	3	4	5
2.27 Totale ricavi operativi	47.265	49.087	49.087	49.087	49.087
5.1 Flussi in entrata totali (X)	47.265	49.087	49.087	49.087	49.087
2.14 Totale costi operativi	44.380	46.031	46.281	46.531	46.781
1.21 Investimento iniziale	7.080	1.000	1.000	1.000	1.000
5.2 Flussi in uscita totali (Y)	51.460	47.031	47.281	47.531	47.781
5.3 Flusso di cassa netto (X)-(Y)	-4.195	2.056	1.806	1.556	1.306
5.4 TIRF / C			24%		
5.5 VANF / C			2.405,13 €		

6.1.4.2 Indicatori di redditività

In termini di redditività finanziaria, gli indici di performance della Tabella 6.17 esprimono:

- **TIRF(C) = 24 %**
- **VANF(C) = 2.405.130,00 €**

Il giudizio complessivo che deriva da tali indicatori è estremamente positivo. Esaminando il Tasso di Rendimento Interno dell'investimento (TIRF), l'intero evento risulta essere accettabile e sostenibile dal punto di vista finanziario, inoltre il valore percentuale ottenuto è superiore al range definito dalla Commissione Europea del 2013 (5-10%) per la convenienza finanziaria degli investimenti pubblici. Nel nostro caso il TIRF è pari al 24%, anche considerando un primo periodo, in cui la generazione dei flussi di cassa è negativa. Per quanto riguarda invece il Valore Attuale Netto dell'investimento (VANF), si è ottenuto un valore monetario pari a Euro 2.405.130,00, un importo rassicurante dal punto di vista finanziario dovuto a generazioni positive dei flussi di cassa dal 2° periodo fino alla fine dell'evento.

Ottenere entrambi gli indicatori positivi, soprattutto l'indice di rendimento, significa che la performance futura dell'investimento sarà sostenibile e remunerativa per l'operatore. Inoltre, attraverso questi ottimi risultati l'investimento non richiederà di ulteriori supporti finanziari.

6.2 Analisi di Sensibilità

L'Analisi di Sensibilità ha lo scopo di definire e selezionare le variabili più "critiche", ovvero quei parametri che inducono le principali variazioni, in più o in meno, sugli indici di redditività VAN o TIR.

Come primo passaggio è necessario individuare tutte le variabili utilizzate per il calcolo degli output e degli input nell'analisi finanziaria, il tutto raccolto nella Tabella 6.18.

Tabella 6.18 – Identificazione delle variabili critiche	
Categorie	Variabili
Parametri di modello	Tasso di sconto
Dati della domanda	Popolazione, consumi specifici, volumi di mercato
Costi d'investimento	Durata dei lavori (ritardi di realizzazione), costo orario della manodopera, costi di sicurezza, costi degli imprevisti
Prezzi d'esercizio	Montepremi, costo del personale, costo media, costo affitto delle strutture, costi amministrativi, costo marketing, manutenzione ordinaria
Parametri quantitativi dei costi d'esercizio	Consumi cibo e bevande, operazione torneo e altri costi quantitativi
Prezzi dei ricavi	Sponsorship, trasmissioni, fondi pubblici
Parametri quantitativi dei ricavi	Vendita biglietti, catering pubblico, ospitalità, vendita programmi, vendita prodotti extra

Dopo aver individuato tutte le variabili chiavi del modello di calcolo, è stata effettuata un'analisi qualitativa preventiva andando ad escludere quei parametri che hanno un'elasticità marginale o piccola, sul risultato finale. Il passaggio successivo è stato quello di individuare le variabili più significative, ovvero tutti quelle voci che inducono un'elasticità di un certo spessore sul calcolo.

Nella Tabella 6.19, sono indicati i parametri più importanti ai fini dell'analisi di sensibilità, suddivise nelle macrocategorie. Per ogni voce è stata indicata la sua elasticità rispetto al risultato finale, suddividendole per *Alta* – *Media* – *Bassa*. Una variabile che presupporrà un'elasticità bassa significa che la variazione finale sugli indicatori di redditività è marginale, rispetto ad una voce con un'elasticità alta, che indurrà una variazione di un certo spessore sul risultato finale.

Tabella 6.19 – Analisi dell'impatto di variabili critiche				
Categorie	Variabili	Elasticità		
		Alta	Media	Bassa
Parametri di modello	Tasso di sconto			X
Costi d'investimento	Costi di realizzazione			X
Prezzi d'esercizio	Costo del personale		X	
	Costo dei media		X	
	Costo affitto strutture			X
	Costo marketing		X	
Parametri quantitativi dei costi d'esercizio	Consumi cibi e bevande		X	
Prezzi dei ricavi	Sponsorship			X
	Trasmissioni			X
Parametri quantitativi dei ricavi	Vendita biglietti	X		
	Catering pubblico			X
	Vendita prodotti		X	

Dalla Tabella 6.19, si è evince che le variabili più significative sono sei, ovvero quelle voci che inducono le maggiori variazioni degli indicatori di redditività TIR e/o VAN.

Nella Figura 6.2, sono stati analizzate ogni singola variabile. Per ogni caso è stato assegnato, di volta in volta, un nuovo valore (in più o in meno) ricalcolando con il modello il nuovo TIR e VAN, rilevandone la variazione (in percentuale) rispetto al caso base.

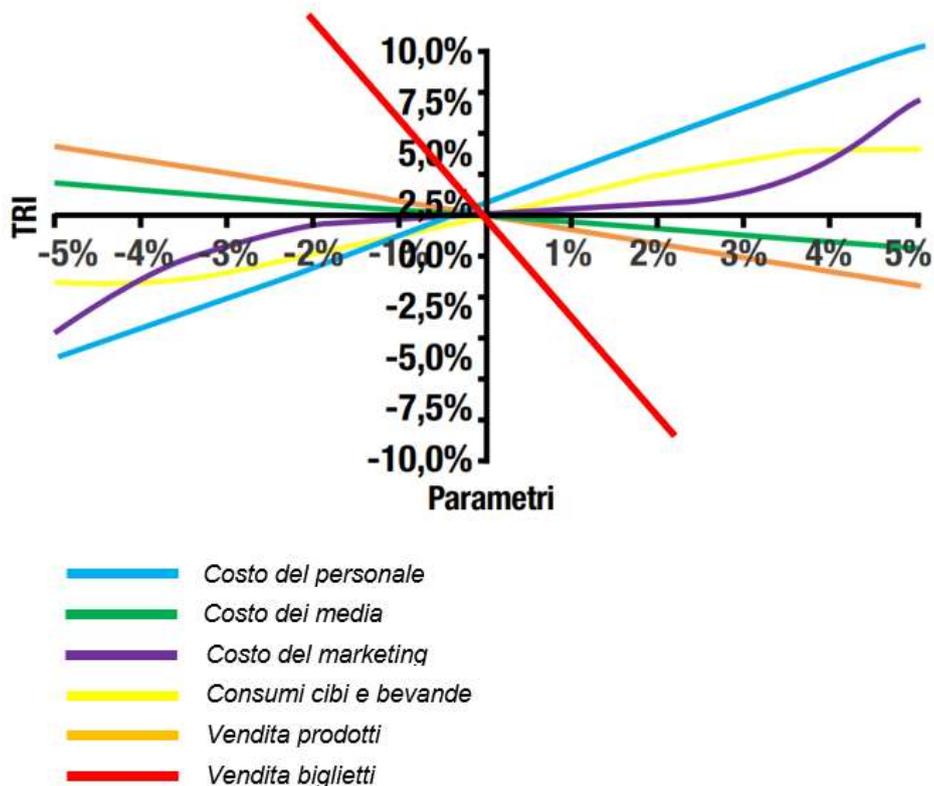


Figura 6.2 - Variazione delle principali variabili critiche

Dalla Figura 6.2 si evidenzia quale sia la variabile più critica dell'intero modello, ovvero la voce relativa ai *Ticket Sales* – *Vendita di biglietti*. Rappresenta il parametro che influenza maggiormente il modello, ottenendo variazioni percentuali dell'ordine di grandezza anche del +/- 50%. Tutto ciò, come verrà dimostrato nel paragrafo successivo, dipende dalle limitazioni di capienza dello stadio, che indurrà nei vari casi o una netta perdita o un netto guadagno, andando ad influenzare l'intero rendimento dell'investimento.

6.3 Analisi di Scenario

Nell'Analisi di Scenario si farà riferimento a diverse ipotesi, considerazioni "ottimistiche" o "pessimistiche" per un determinato numero di variabili critiche, dimostrando i differenti scenari. Per ogni ipotesi verranno calcolati gli indicatori di performance del progetto.

In questo caso, come descritto nel paragrafo precedente, la variabile che verrà analizzata e studiata è quella relativa ai *Ticket Sales – Vendita dei biglietti*.

Nella Figura 6.3 è stato realizzato un diagramma Fault Tree che descrive le varie ipotesi che sono state considerate nell'Analisi di Scenario. La variabile "Vendita dei biglietti" è una voce molto mutevole, che dipende esclusivamente dall'effettiva capienza dello stadio. A sua volta la capienza concessa dipenderà dalla situazione attuale della crisi pandemica, che a seconda della sua evoluzione indurrà limitazioni o meno per l'intero evento.

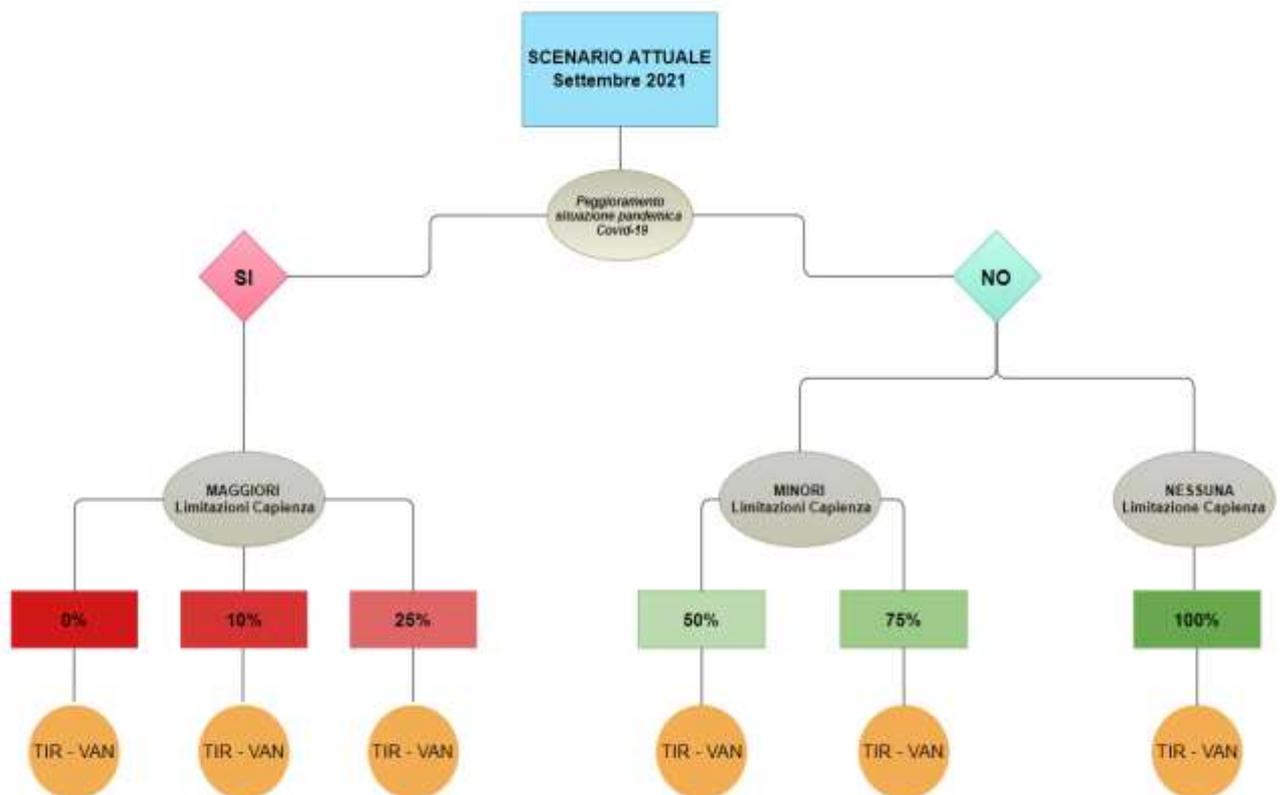


Figura 6.3 - Fault Tree Analysis

Dalla Figura precedente sono state considerate quattro macro-ipotesi differenti in funzione della capienza concessa per l'evento. In relazione della capienza, quindi dei biglietti potenzialmente venduti, sono stati ricalcolati gli indici di performance TIR e VAN dell'investimento.

Tabella 6.20 – Analisi di Scenario				
		Capienza	Biglietti Venduti SINGOLO EVENTO	Biglietti Venduti TOTALE EVENTO
-3	SCENARIO PESSIMISTICO	0%	0	0
-2	SCENARIO PESSIMISTICO	10%	1.550	23.250
-1	SCENARIO PESSIMISTICO	25%	3.875	58.125
0	SCENARIO ATTUALE	49%	7.529	112.929
+1	SCENARIO OTTIMISTICO	50%	7.750	116.250
+2	SCENARIO OTTIMISTICO	75%	11.625	174.375
+3	SCENARIO OTTIMISTICO	100%	15.500	232.500

Nella Tabella 6.20, oltre alle quattro macro-ipotesi, per ottenere un'analisi più attendibile e veritiera, sono state considerate altre due ipotesi (10% e 75%).

Per ogni ipotesi, come detto precedentemente, sono stati ricalcolati il VAN e il TIR. Nelle Tabelle successive, queste ipotesi riguarderanno esclusivamente l'anno corrente (2021), mentre da quello successivo, ipotizzando la piena capienza per l'evento, i valori sono i medesi per tutte e sei le ipotesi.

Scenario Pessimistico

-1	SCENARIO PESSIMISTICO	25%	3.875	58.125
----	------------------------------	------------	-------	--------

Tabella 6.21 – Calcolo rendimento TIR e VAN – Scenario # -1

	1	2	3	4	5	
2.27	Totale ricavi operativi	43.042	49.087	49.087	49.087	49.087
5.1	Flussi in entrata totali (X)	43.042	49.087	49.087	49.087	49.087
2.14	Totale costi operativi	44.380	46.031	46.281	46.531	46.781
1.21	Investimento iniziale	7.080	1.000	1.000	1.000	1.000
5.2	Flussi in uscita totali (Y)	51.460	47.031	47.281	47.531	47.781
5.3	Flusso di cassa netto (X)-(Y)	-8.418	2.056	1.806	1.556	1.306
5.4	TIRF / C					-9%
5.5	VANF / C					-1.788,52 €

-2	SCENARIO PESSIMISTICO	10%	1.550	23.250
----	------------------------------	------------	-------	--------

Tabella 6.22 – Calcolo rendimento TIR e VAN – Scenario # -2

	1	2	3	4	5	
2.27	Totale ricavi operativi	40.355	49.087	49.087	49.087	49.087
5.1	Flussi in entrata totali (X)	40.355	49.087	49.087	49.087	49.087
2.14	Totale costi operativi	44.380	46.031	46.281	46.531	46.781
1.21	Investimento iniziale	7.080	1.000	1.000	1.000	1.000
5.2	Flussi in uscita totali (Y)	51.460	47.031	47.281	47.531	47.781
5.3	Flusso di cassa netto (X)-(Y)	-11.105	2.056	1.806	1.556	1.306
5.4	TIRF / C					-19%
5.5	VANF / C					-4.456,84 €

-3	SCENARIO PESSIMISTICO	0%	0	0
----	------------------------------	-----------	---	---

Tabella 6.23 – Calcolo rendimento TIR e VAN – Scenario # -3

	1	2	3	4	5	
2.27	Totale ricavi operativi	36.374	49.087	49.087	49.087	49.087
5.1	Flussi in entrata totali (X)	36.374	49.087	49.087	49.087	49.087
2.14	Totale costi operativi	44.212	46.031	46.281	46.531	46.781
1.21	Investimento iniziale	7.080	1.000	1.000	1.000	1.000
5.2	Flussi in uscita totali (Y)	51.292	47.031	47.281	47.531	47.781
5.3	Flusso di cassa netto (X)-(Y)	-14.919	2.056	1.806	1.556	1.306
5.4	TIRF / C					-27%
5.5	VANF / C					-8.244,21 €

Scenario Ottimistico

+1	SCENARIO OTTIMISTICO	50%	7.750	116.250
-----------	-----------------------------	------------	--------------	----------------

Tabella 6.24 – Calcolo rendimento TIR e VAN – Scenario # +1

	1	2	3	4	5
2.27 Totale ricavi operativi	47.521	49.087	49.087	49.087	49.087
5.1 Flussi in entrata totali (X)	47.521	49.087	49.087	49.087	49.087
2.14 Totale costi operativi	44.380	46.031	46.281	46.531	46.781
1.21 Investimento iniziale	7.080	1.000	1.000	1.000	1.000
5.2 Flussi in uscita totali (Y)	51.460	47.031	47.281	47.531	47.781
5.3 Flusso di cassa netto (X)-(Y)	-3.939	2.056	1.806	1.556	1.306
5.4 TIRF / C	28%				
5.5 VANF / C	2.659,35 €				

+2	SCENARIO OTTIMISTICO	75%	11.625	174.375
-----------	-----------------------------	------------	---------------	----------------

Tabella 6.25 – Calcolo rendimento TIR e VAN – Scenario # +1

	1	2	3	4	5
2.27 Totale ricavi operativi	52.000	49.087	49.087	49.087	49.087
5.1 Flussi in entrata totali (X)	52.000	49.087	49.087	49.087	49.087
2.14 Totale costi operativi	44.380	46.031	46.281	46.351	46.781
1.21 Investimento iniziale	7.080	1.000	1.000	1.000	1.000
5.2 Flussi in uscita totali (Y)	51.460	47.031	47.281	47.351	47.781
5.3 Flusso di cassa netto (X)-(Y)	540	2.056	1.806	1.736	1.306
5.4 TIRF / C	45%				
5.5 VANF / C	7.107,21 €				

+3	SCENARIO OTTIMISTICO	100%	15.500	232.500
-----------	-----------------------------	-------------	---------------	----------------

Tabella 6.26 – Calcolo rendimento TIR e VAN – Scenario # +3

	1	2	3	4	5
2.27 Totale ricavi operativi	56.479	49.087	49.087	49.087	49.087
5.1 Flussi in entrata totali (X)	56.479	49.087	49.087	49.087	49.087
2.14 Totale costi operativi	44.380	46.031	46.281	46.351	46.781
1.21 Investimento iniziale	7.080	1.000	1.000	1.000	1.000
5.2 Flussi in uscita totali (Y)	51.460	47.031	47.281	47.351	47.781
5.3 Flusso di cassa netto (X)-(Y)	5.019	2.056	1.806	1.556	1.306
5.4 TIRF / C	57%				
5.5 VANF / C	11.555,08 €				

Nella Tabella 6.27 sono stati raccolti tutti i valori legati ai differenti scenari.

Tabella 6.27 – Raccolta dati – Migliaia di Euro '000,00					
ID	Scenario	Capienza	TIR	VAN	Var. % (TIR Attuale – TIR Scenario)
-3	PESSIMISTICO	0%	-9%	-8.244,13 €	-443%
-2	PESSIMISTICO	10%	-19%	-4.456,84 €	-285%
-1	PESSIMISTICO	25%	-27%	-1.788,52 €	-174%
0	ATTUALE	49%	24%	2.405,13 €	0%
+1	OTTIMISTICO	50%	28%	2.659,35 €	11%
+2	OTTIMISTICO	75%	45%	7.107,21 €	196%
+3	OTTIMISTICO	100%	57%	11.555,08 €	380%

Capitolo 7

CONCLUSIONI

Quest'ultima sezione della tesi è incentrata sulla discussione dei risultati ottenuti dall'elaborazione del ACB dell'evento Nitto ATP Finals.

Non c'è dubbio che quest'evento, a meno di stravolgimenti improvvisi, rimane e rimarrà un intervento economicamente e socialmente sostenibile. Dall'indotto turistico, a quello ristorativo, fino all'incremento occupazionale che porterà nella Città di Torino, rappresentano alcuni dei benefici sociali che gioveranno all'intera comunità.

Analizzando i valori riportati nella Tabella 7.1, sotto l'aspetto puramente finanziario, l'intervento è fattibile e conveniente per almeno 4 scenari sui 7 analizzati. Le Figure 7.1 – 7.2 descrivono in un grafico combinato, la variazione dei due indici di performance, TIR e VAN, al variare della capienza effettiva dell'evento presso il PalaAlpitour.

Sull'asse delle ascisse sono riportati i sette differenti casi di capienza (%), mentre sull'asse delle ordinate di sinistra, il numero dei biglietti potenzialmente venduti per ogni singolarità (€), mentre sull'asse delle ordinate di destra sono riportati i risultati dei due indici di redditività, il primo relativo al TIR (%) il secondo al VAN (€).

Con questi grafici si vuole dimostrare come il risultato economico e finanziario di un evento possa essere sensibile alla variazione di un'unica variabile, che in questo è quella relativa ai *Ticket Sales*.

#	SCENARIO	CAPIENZA	BIGLIETTI	TIR
-3	PESSIMISTICO	0%	0,00	-100%
-2	PESSIMISTICO	10%	23.250,00	-57%
-1	PESSIMISTICO	25%	58.125,00	-16%
0	ATTUALE	49%	112.928,57	24%
1	OTTIMISTICO	50%	116.250,00	28%
2	OTTIMISTICO	75%	174.375,00	45%
3	OTTIMISTICO	100%	232.500,00	57%

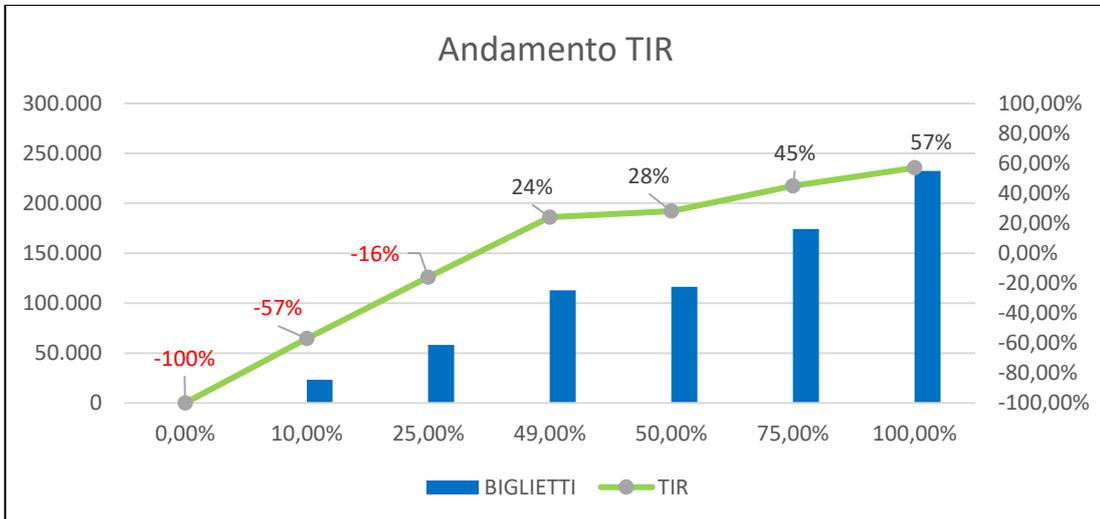


Figura 7.1 – Variazione del TIR

#	SCENARIO	CAPIENZA	BIGLIETTI	VAN
-3	PESSIMISTICO	0%	0,00	-8.244,13 €
-2	PESSIMISTICO	10%	23.250,00	-4.456,84 €
-1	PESSIMISTICO	25%	58.125,00	-1.788,52 €
0	ATTUALE	49%	112.928,57	2.405,13 €
1	OTTIMISTICO	50%	116.250,00	2.659,35 €
2	OTTIMISTICO	75%	174.375,00	7.107,21 €
3	OTTIMISTICO	100%	232.500,00	11.555,08 €

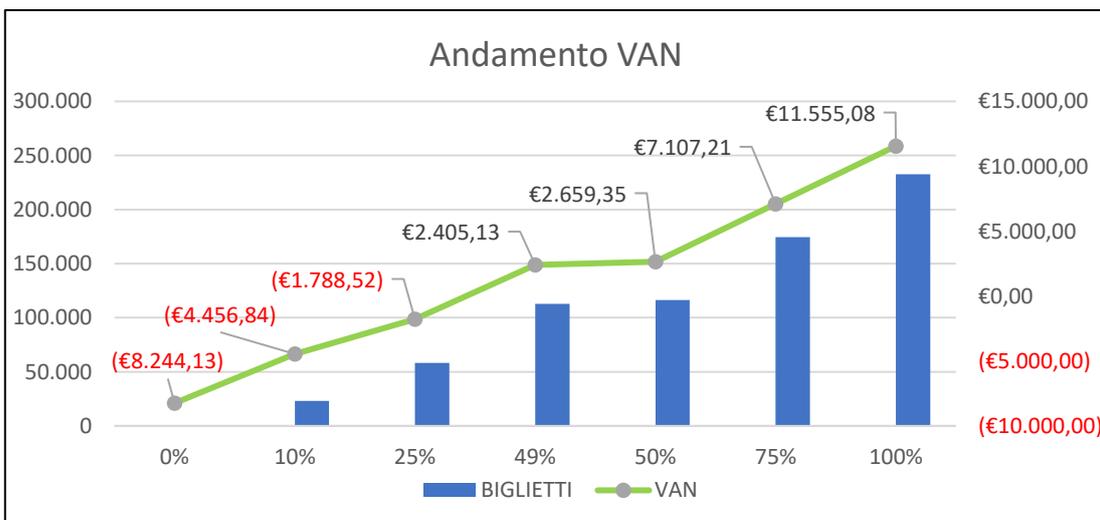


Figura 7.2 – Variazione del VAN

Le uniche criticità nell'analisi sono state riscontrate nei primi tre scenari, ovviamente quelli pessimistici. Il rendimento (TIR) e il guadagno (VAN) dell'investimento assumono valori progressivamente negativi man mano che la capienza del PalaAlpitour diminuisce. Questo è dovuto al fatto che, pur presentando innumerevoli ricavi (media, sponsorizzazioni, merchandising, etc.), l'incidenza del ricavo dovuto alla vendita dei biglietti rappresenta la variabile chiave per l'intero evento. Come detto precedentemente, inaugurare un evento simile senza la possibilità di spettatori rappresenterebbe un vero fallimento, sia in termini di rendimenti che di liquidità, e sarebbe un peccato perché come si evince dai grafici anche con una capienza a metà della sua potenzialità, l'investimento sarebbe un successo.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Monografie, articoli e documenti

- ❖ AIEST, *The role and impact of mega-events and attractions on Regional and National tourism development*, St. Gallen, Switzerland, Edition AIEST, 1987.
- ❖ ALLUME J., *Presenting your sistema, in Bidding Business 2002, London: Sport-business International*, p. 40, 2002.
- ❖ AA.VV, *Economia.*, p.1180, Garzanti Libri, 2011.
- ❖ BECKER N., FISHMAN Y., LAVEE D., *Economie evaluation of investment*, 2008
- ❖ CAGLIOZZI R., *Lezioni di politica economica*. Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane (ESI), 2001.
- ❖ CATALANO, LOMBARDO, CATALANO G.M., LOMBARDO S, *L'analisi costi-benefici nelle opere pubbliche ed elementi di analisi multi-criteri*, Dario Flaccovio Editore, Palermo, 1955
- ❖ CAMPEN J.T., *Benefit, Cost, and Beyond: The Political Economy of Benefit-Cost Analysis*, Cambridge, 1986.
- ❖ CHAPPELET J. L., *Dall'idea al successo: guida di candidatura agli eventi sportivi per responsabili politici ed amministrativi*, IDHEAP, 2005, pp. 15-16.
- ❖ DI FRANCO N., IACOBONE A.F., *Pragmatica dell'analisi costi-benefici: guida alla valutazione economica di un'idea progettuale*, 2009.

- ❖ DOSI C., GRECO L., PIGOZZO F., REBBA V., SALMASO G., *La valutazione dei progetti d'investimento pubblici*, Quaderni del NUVV.

- ❖ EUROPEAN COMMISSION, *Guide to Cost-benefit Analysis of Investment Projects: Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020*, Publications Office of the European Union, 2003

- ❖ EUROPEAN COMMISSION, *Guide to Cost-benefit Analysis of Investment Projects: Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020*, Publications Office of the European Union, 2014

- ❖ GETZ D., *Event management and event tourism*, New York: Cognizant Communication Corporation, 1997.

- ❖ GILBERTI G., *L'evento in strada*, Franco Angeli, 2004.

- ❖ GRECO F., *Le Atp finals a Torino valgono mezzo miliardo in cinque anni*, ilSole24ore, 2019.

- ❖ ISPRA, *Atlante delle opere di sistemazione dei versanti*, File PDF, 2002.

- ❖ JENSEN L.M., *Notes on the valuation of Government policy making*, Open University, 2005.

- ❖ NUTI F., *L'analisi costi-benefici*, Il Mulino, Bologna 1987;

- ❖ NUTI F., *La valutazione economica delle decisioni pubbliche*, 2001.

- ❖ LOSA F., RE L., ROSSELLA F., *Catastrofi naturali e valutazione di politiche di intervento. Un approccio economico di aiuto alla decisione*, 1998.

- ❖ PETRONI A.M., *L'analisi costi/benefici ed i suoi riflessi sul sistema politico ed amministrativo*, Conferenza annuale della Ragioneria Generale dello Stato, 2004.

- ❖ PORTER MICHAEL E., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di comunità, Milano, 1987.

- ❖ PRIZZON F., *Analisi Costi Benefici*, slide corso.

- ❖ PRIZZON F., *La valutazione degli investimenti immobiliari*, celid, Torino, 1988

- ❖ SEMARO S., *Le Atp finals a Torino*, LaStampa, 2020.

- ❖ SIET, *Rivista di economia e politica dei trasporti R.E.P.O.T*, Eut, 2018.

- ❖ SOMIGLIANO S., GIOVANETTI S., *La valutazione dei costi e dei benefici nell'analisi dell'impatto della regolamentazione*, Rubbettino Editore, 2001.

- ❖ VARIAN H.R., *Microeconomia*, Cafoscarina, 1990.

- ❖ VAN HORNE, *Teoria e tecnica della finanza d'impresa*, il Mulino, 1984

Sitografia

- ❖ AIG GROUP, *Ristrutturazione ed ampliamento edificio “Centro Servizi ACI”*, <https://www.aigroup.it/?p=5326>.
- ❖ CAMERA DEI DEPUTATI, *XVIII Legislatura Olimpiadi e Paralimpiadi 2026 e Finali di tennis 2021-2025, 2020*
- ❖ <http://documenti.camera.it/leg18/dossier/Testi/D20016.htm>.
- ❖ CORRIERE TORINO, *Il primo “regalo” delle Atp Finals è uno Sporting restituito alla città, 2021*,
https://torino.corriere.it/sport/21_febbraio_28/prim-regalo-atp-finals-sporting-restituito-citta-718d26de-79f9-11eb-b9cd-5eae78a2031e.shtml.
- ❖ DI.GI.TO – Torino Giovani, *Alla base del funzionamento del mercato, 2019*, <http://www.digi.to.it/2019/05/07/alla-base-del-funzionamento-del-mercato/>
- ❖ GEOPORTALE REGIONE PIEMONTE,
<http://geoportale.comune.torino.it/web/>
- ❖ IL FATTO QUOTIDIANO, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2019/03/16/atp-finals-a-torino-servono-78-milioni-e-un-po-di-chiarezza-sui-grandi-eventi-sportivi/5040332/>.
- ❖ NITTO ATP FINALS - <https://tickets.nittoatpfinals.com/it/prices>
- ❖ Sole24ore, *Effetto Berrettini anche sulle Atp Finals di Torino: già venduti 85mila biglietti, 2021*, <https://www.ilsole24ore.com/art/effetto-berrettini-anche-atp-finals-torino-gia-venduti-85mila-biglietti-AEvzyUW>.
- ❖ SUPERTENNIS, *TORINO: ECCO IL MASTERPLAN. È COMINCIATO IL COUNTDOWN VERSO LE NITTO ATP FINALS, 2021*,
<https://www.supertennis.tv/News/Eventi-internazionali/Il-Masterplan-di-Torino-e-cominciato-il-countdown-verso-le-Nitto-ATP-Finals>.

- ❖ TEATRO ONLINE, *La storia della Casa del Teatro Ragazzi e Giovani, 2019*, <https://www.teatrionline.com/2019/10/storia-casa-teatro-ragazzi-e-giovani/>.

- ❖ TENNIS CIRCUS, *Australian Open 2021: tutte le regole da seguire*, <https://www.tenniscircus.com/australian-open/australian-open-2021-tutte-le-regole-da-seguire/>

- ❖ TORINO MAGAZINE, *Il Pala Alpitour di Torino, 2021*, <https://www.torinomagazine.it/atp-finals-2021-pala-alpitour-torino/>

- ❖ TORINO TODAY, *Piazzale Grande Torino, al via il cantiere estivo per il rinnovo della rete del teleriscaldamento, 2020*, <https://www.torinotoday.it/attualita/lavori-estate-2020-grande-torino.html>.
- ❖ WIKIPEDIA, *Analisi SWOT*, https://it.wikipedia.org/wiki/Analisi_SWOT

- ❖ WIKIPEDIA, *Palasport Olimpico*, https://it.wikipedia.org/wiki/Palasport_Olimpico.

RINGRAZIAMENTI

Al termine di questo lavoro di tesi vorrei ringraziare le persone che mi hanno guidato e che hanno contribuito non solo alla mia crescita professionale, ma anche a quella personale.

Innanzitutto, desidero ringraziare la mia relatrice, la Professoressa Manuela Rebaudengo per la sua pazienza e disponibilità dimostratami in questi mesi di lavoro. Un ringraziamento speciale va, inoltre, al mio relatore, il Professore Francesco Prizzon, che grazie alla sua passione e conoscenza mi ha fatto appassionare ai suoi corsi accademici.

Ringrazio tutta la mia famiglia che mi ha sempre sostenuto nel mio percorso, in particolare i miei nonni, che sono stati e saranno sempre, i miei esempi in ogni ambito della vita.

Ringrazio tutti i miei amici, più vicini e più lontani, che mi hanno sopportato nelle fatiche, nello sconforto, nelle gioie e nelle soddisfazioni in questi lunghi anni accademici.

*Grazie a tutti di cuore,
Umberto.*