

Antonio Nieto-Rodriguez



LA COPPA DEL MONDO DI CALCIO È STATA UN PROGETTO DI SUCCESSO?

In questo articolo l'autore fa una riflessione se considerare la recente manifestazione della Coppa del Mondo di calcio nel Qatar un esempio di progetto di successo.

(Traduzione di Carlo Messineo)

Il 20 novembre 2022 la Coppa del Mondo FIFA ha preso il via in Qatar, per concludersi il 18 dicembre con la finale giocata all'Iconic Stadium di Lusail.

Durante questo periodo, l'attenzione del mondo è stata rivolta a questa nazione, la più piccola per dimensione che abbia mai ospitato i Campionati mondiali di calcio, la competizione sportiva più popolare al mondo.

Programmata ogni quattro anni, essa vede la partecipazione delle squadre rappresentanti 32 nazioni che si contendono il trofeo più ambito dello sport.

L'evento richiede un'ampia pianificazione, una lunga preparazione e ingenti investimenti da parte del governo e dalle imprese locali (hotel, aeroporti e altri fornitori di servizi correlati).

Poniamoci dunque la domanda se ospitare una Coppa del Mondo di calcio convenga davvero, analizzando l'evento da un punto di vista progettuale, soprattutto per quanto riguarda i benefici. Come possiamo valutare se il progetto è stato o meno un successo?

La pianificazione viene svolta con anni di anticipo e il risultato è un mese di spettacolo. Il torneo, infatti, dura circa trenta giorni, ma il progetto vero e proprio si sviluppa lungo la durata di almeno dieci anni e richiede una pianificazione estremamente dettagliata. Incredibilmente, esso viene sempre consegnato in tempo!

Il comitato esecutivo della FIFA sceglie il paese ospitante molti anni prima. I paesi che hanno organizzato i due ultimi Mondiali (2018 e 2022), rispettivamente

Russia e Qatar, sono stati scelti il 2 dicembre 2010.

Si potrebbe pensare che la pianificazione dell'evento inizi non appena una nazione viene designata come organizzatrice. In realtà, la pianificazione prende avvio con il processo di candidatura, per la quale le nazioni candidate lavorano diversi anni al fine di elaborare una proposta dettagliata che soddisfi i rigidi criteri di selezione. A conti fatti, la pianificazione per il Mondiale in Qatar è durata circa 14 anni, con investimenti spropositati che hanno superato di molte volte il preventivo iniziale. Per ospitare la Coppa del Mondo il Qatar avrebbe speso infatti tra i 200 e i 500 miliardi di dollari. La Russia ne spese all'incirca 11 per il torneo del 2018, mentre il Brasile investì circa 15 miliardi di dollari per i Mondiali del 2014. In definitiva, il costo per ospitare una Coppa del Mondo dipende dal preesistente livello di infrastrutture calcistiche del paese. Prima di presentare la propria candidatura, il Qatar disponeva di pochissimi stadi di calcio di livello internazionale, motivo per cui il costo per organizzare il torneo è stato così elevato. Qualsiasi nazione dovrà prevedere, comunque, un investimento di oltre 10 miliardi di dollari per ospitare una Coppa del Mondo.

Una delle domande che vengono spesso sollevate riguardo a questo tipo di megaprogetti sportivi è: quante scuole, ospedali e altre infrastrutture si sarebbero potuti costruire con quei miliardi?

Gli stakeholders sono decisamente importanti e sono tanti. Ne fan-

no parte: il governo della nazione ospitante, i suoi cittadini, le persone che lavorano al progetto e allo sviluppo delle infrastrutture, le squadre nazionali e i giocatori di calcio, i volontari, la FIFA, gli sponsor, le organizzazioni non profit e i milioni di tifosi in tutto il mondo.

Il Qatar ha un triste primato per quanto riguarda i diritti dei lavoratori nel settore delle costruzioni, un tema che riguarda non solo questa nazione ma molte altre, comprese alcune del mondo occidentale. Durante i preparativi per i Mondiali di Calcio del 2022, il governo qatariota aveva promesso di riformare le proprie politiche del lavoro e di migliorarne le condizioni. Un rapporto di Amnesty International ha tuttavia scoperto che tale promessa non è stata mantenuta. Il rapporto conclude che poco è cambiato nell'industria delle costruzioni,





con molti lavoratori che continuano a essere sfruttati e a vivere in condizioni degradanti, sebbene ci siano stati alcuni segnali di miglioramento.

Per quanto riguarda i benefici dell'organizzazione di una Coppa del Mondo, uno studio sull'impatto economico condotto nel 2014 da Sports Marketing Research ha rilevato che, nonostante gli ingenti investimenti per ospitare l'evento, quasi tutti i paesi organizzatori hanno registrato un innalzamento del PIL dopo le rispettive competizioni.

Se guardiamo ai benefici attraverso il punto di vista degli stakeholder, possiamo vedere che variano a seconda di chi sono.

La nazione ospitante e i suoi cittadini. A breve termine, ospitare un grande evento sportivo stimola i settori dell'edilizia e del turismo, mentre i risultati degli investimenti stranieri tendono a manifestarsi sul lungo periodo. Si è calcolato che oltre 1 milione di turisti abbiano raggiunto il Qatar per i Mondiali, facendo da volano all'economia qatariota. Il direttore operativo di Qatar Tourism, Berthold Trenkel, prima dell'avvio della manifestazione ha chiarito che il Qatar puntava a "stupire" i visitatori con molto più del semplice calcio. Per il governo qatari-

ota, il torneo si proponeva come un mezzo formidabile per migliorare la reputazione della nazione e un'eccellente opportunità per conoscere altre culture e migliorare la cognizione della propria.

Sponsor. Aziende come Coca-Cola o Master Card hanno un'eccellente opportunità di commercializzare i loro marchi e guadagnare popolarità.

Volontari. La Coppa del Mondo e le Olimpiadi contano migliaia di volontari che sono felici di partecipare all'evento e in cambio offrono supporto alle diverse attività a questo connesse. Nel 1992 ho avuto l'opportunità di essere un volontario ai Giochi Olimpici di Barcellona e ne conservo ancora un bel ricordo.

FIFA. La FIFA ha guadagnato 7,5 miliardi di dollari in entrate, un risultato senza precedenti grazie a quattro anni di accordi commerciali relativi alla Coppa del Mondo 2022 in Qatar. I guadagni FIFA sono stati superiori di 1 miliardo di dollari rispetto a quelli ottenuti nel precedente ciclo di assegnazione che ha preceduto i Mondiali in Russia nel 2018.

Squadre nazionali e calciatori. Partecipare a una Coppa del Mondo è il sogno di ogni squadra e di ciascun calciatore. Chi vince

è ricordato per sempre. Argentina, Croazia, Francia e Marocco (le squadre approdate alle semifinali) sono entrate nella storia del calcio. I vincitori della Coppa del Mondo hanno ricevuto 44 milioni di dollari su un montepremi totale di 440 milioni.

Tifosi. Si calcola che i Mondiali del Qatar siano stati seguiti da 5 miliardi di persone in tutto il mondo. L'audience televisiva dei Mondiali del 2018 in Russia aveva raggiunto il record di 3,5 miliardi di persone. L'intensità e la passione dei tifosi che assistono alle partite sono sorprendenti e dimostrano quanto essi siano legati alle loro nazioni. I tifosi viaggiano in tutto il mondo e spendono decine di migliaia di dollari solo per tifare per le loro squadre e mostrare il loro amore per questo sport.

In conclusione, la Coppa del Mondo di calcio, in quanto competizione a livello mondiale, serve a rafforzare i legami sociali tra le nazioni, migliora l'interazione interculturale e promuove la comprensione internazionale. In un mondo, purtroppo, spesso attraversato da molteplici ostilità, è bello vedere come la Coppa favorisca quella fratellanza globale essenziale per tutti gli esseri umani... sebbene per la sola durata di un mese.

Dal punto di vista progettuale, la Coppa del Mondo è un megaprogetto che deve essere adeguatamente pianificato, gestito e realizzato. I benefici dipendono dalle aspettative degli stakeholder, non solo dal classico ritorno sull'investimento. Alla fine, se ritenete che la Coppa del Mondo valga l'investimento, dipende spesso dal fatto che il vostro cuore prevale sulla vostra testa.

Antonio Nieto-Rodriguez

È uno dei massimi esperti in project management, membro dei 100 coach di Marshall Goldsmith ed ex presidente del Project Management Institute. È autore di *Harvard Business Review Project Management Handbook* (HBR 2021), dell'articolo della rivista HBR "The Project Economy Has Arrived" (Novembre 2021) e di altri 4 libri dove ha coniato concetti come Project Economy e Project Manifesto. Ha una rubrica su LinkedIn che si intitola Lead Projects Successfully.