



LUMSA
UNIVERSITÀ

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE MARKETING E DIGITAL MEDIA

CLASSE L-20

**TESI DI LAUREA IN GESTIONE DELLA REPUTAZIONE E RELAZIONI
PUBBLICHE DIGITALI**

SETTORE SCIENTIFICO DISCIPLINARE (SECS-P/08)

**REPUTAZIONE E POTERE NELLO SPORT: IL TENNIS E IL
FENOMENO DELLO SPORTSWASHING – TRA SOFT POWER,
SPONSOR E GRANDI EVENTI**

*Reputation and Power in sport: Tennis and the Sportswashing phenomenon – between Soft power,
Sponsors and big events*

Relatore

Prof. Luca Poma

Valentina Gaggini

Matricola 38605/110

INDICE

Introduzione	1
CAPITOLO 1: Introduzione alla gestione della reputazione, obiettivi e pratiche.	4
<i>1.1 Gestire la reputazione. Dalla cura dell'immagine alla costruzione dell'identità.</i>	4
<i>1.2 Il rischio reputazionale del greenwashing. Lo sportswashing, un esempio concreto.</i>	8
CAPITOLO 2: Soft power e Nation branding nello sportswashing. Dalle Olimpiadi di Atene del 416 a.C. al Six Kings Slam di Riyadh 2024	10
<i>2.1 La mappatura degli stakeholder.</i>	16
<i>2.2 Come si accredita un evento sportivo presso ATP e WTA - Analisi del One Report.</i>	23
CAPITOLO 3: Lo storytelling come leva strategica del Nation Branding	27
<i>3.1 La consapevolezza dell'opinione pubblica</i>	32
<i>3.2 Media Relation</i>	35
CAPITOLO 4: Le Interviste. Parola agli esperti	37
<i>4.1 Conclusioni</i>	54
BIBLIOGRAFIA	55

Introduzione e Abstract

Il presente elaborato intende esaminare, nell'ambito della disciplina relativa alla gestione della reputazione, il fenomeno dello sportswashing. Con questo termine si fa riferimento all'utilizzo dello sport da parte di organizzazioni e di Stati come strumento per migliorare all'estero la percezione di sé; accreditare l'immagine di un paese moderno, aperto e avviato sulle riforme e così distogliere l'attenzione da temi quali il rispetto delle Convenzioni Internazionali sui diritti umani o l'utilizzo di pratiche commerciali sleali.

Si tratta di uno strumento di propaganda utile ad influenzare l'opinione pubblica attraverso l'uso della public diplomacy, o per rafforzare il sentimento nazionalista. L'obiettivo è dunque sostanzialmente quello di "ripulire" l'immagine e la reputazione dei singoli, di aziende, organizzazioni o di Paesi. Sebbene, quando si parla del "soft power" nello sport, vi sia la tendenza ad associare questo fenomeno a manifestazioni quali i Giochi Olimpici o i Mondiali di calcio, la verità è che quelle stesse strategie possono essere utilizzate in qualunque disciplina sportiva.

L'analisi proposta si orienterà pertanto sull'applicazione dei principi propri della gestione della reputazione applicabili al fenomeno in esame, con l'obiettivo di comprendere come gli attori coinvolti cerchino di modellare la propria immagine pubblica attraverso iniziative sportive. Il fenomeno dello sportswashing come sopra definito, verrà qui esaminato con riferimento ad eventi sportivi di rilevanza mondiale organizzati da paesi governati da monarchie assolute tendenzialmente autarchiche o da regimi totalitari. Il fenomeno è particolarmente diffuso nelle discipline sportive più popolari come ad esempio il calcio e, più recentemente, il tennis.

Dati questi presupposti si indagherà il fenomeno sotto il profilo considerato anche attraverso le testimonianze raccolte di professionisti del settore dell'informazione, Manager, tecnici e sportivi professionisti del passato e del presente.

This thesis aims to examine the phenomenon of sportswashing within the broader context of reputation management. The term sportswashing refers to the use of sports by organizations and states as a tool to improve their international image - portraying themselves as modern, open countries, and reform-oriented societies in order to divert attention from issues such as human rights violations. It serves as a tool of propaganda useful for influencing public opinion through the use of public diplomacy or to strengthen

nationalist sentiment. The ultimate goal is to “cleanse” or rehabilitate the image and reputation of individuals, companies, organizations, or entire countries.

While sportswashing is often associated with high-profile events such as the Olympic Games or the FIFA World Cup, the truth is that those same strategies can be applied across any sport when considering the role of soft power in athletics. This analysis will therefore focus on how key principles of reputation management apply to the phenomenon in question, with the aim of understanding how the involved actors attempt to shape their public image through sporting initiatives. The concept of sportswashing, as defined above, will be examined specifically in relation to major international sporting events hosted by countries governed by absolute monarchies that are essentially autarchic or by totalitarian regimes. The phenomenon is particularly widespread in popular sports such as football, and more recently, tennis.

Based on these premises, the phenomenon will be investigated from the considered profile also through the testimonies collected from media professionals, managers, coaches, and current and former professional athletes.

CAPITOLO 1

Introduzione alla gestione della reputazione, obiettivi e pratiche

1.1 Gestire la reputazione. Dalla cura dell'immagine alla costruzione dell'identità

In una società in cui l'immagine spesso prevale sull'essenza e la sostanza delle cose, il desiderio di apparire ha assunto un ruolo centrale nei rapporti pubblici e privati. Questo fenomeno si riflette in modo evidente nella crescente importanza attribuita alla reputazione, intesa come percezione collettiva costruita nel tempo, che oggi rappresenta un asset strategico per individui, organizzazioni e persino per gli Stati.

Il termine reputazione (dal latino *reputatio* dunque reputare, computare) può così definirsi: «La reputazione consiste nel grado di allineamento tra immagine e identità e si costruisce nel tempo attraverso l'interazione con tutti gli stakeholder. Non è una caratteristica propria dell'impresa, ma un attributo di essa e, in quanto tale, le viene riconosciuta e certificata dall'esterno.»¹

Per comprendere appieno il concetto sopra richiamato occorre definire brevemente il significato di termini quali: “identità”, “immagine” e “stakeholder”:

L'identità si riferisce alla somma di elementi, materiali e immateriali, che fungono da base per la costruzione dell'organizzazione. Tra questi, la *mission*, la *vision* e i valori guida; elementi che nel loro insieme forniscono il motivo stesso per cui una organizzazione esiste.

L'immagine al contrario è la rappresentazione esteriore dell'organizzazione, visibile a tutti ma intelligibile solo a chi conosce e comprende l'identità che ne costituisce la struttura interna.

Con stakeholder invece si è soliti fare riferimento al pubblico, che risulta interessato o interessante per l'azienda stessa; il lavoro che un *reputation manager* deve svolgere consiste anche nell'individuare i soggetti ai quali indirizzare la comunicazione; conoscere i canali di comunicazione adeguati a ogni pubblico e assicurarsi la fidelizzazione degli stessi nel lungo periodo.

Dunque, una qualsiasi organizzazione che desideri crescere e consolidare la propria posizione e prosperare nel tempo deve necessariamente ottenere un ampio consenso sociale. Tale consenso si costruisce dimostrando affidabilità, senso di responsabilità che l'organizzazione manifesta operando nel rispetto delle norme etiche e sociali che regolano

¹ Luca Poma, Giorgia Gradoni, *Il Reputation management spiegato semplice*, Celid, Torino, 2^a Ed. maggio 2022

la comunità in cui agisce. (cfr. ancora Luca Poma e Giorgia Grandoni, *Il reputation management spiegato semplice*, Celid, Torino, 2022, p.36)

Il dialogo costante che si sviluppa con gli stakeholder di riferimento, attraverso l'utilizzo di una comunicazione *tailored* che quindi rispetti il medium e l'individuo o gruppo con cui si relaziona, permette di costruire legami validi e duraturi in termini valoriali qualitativi e quantitativi.

Anticipando brevemente il rapporto fra le nozioni sopra richiamate ed il Nation branding - su cui *infra* - attuato dalle organizzazioni attraverso lo sportswashing (in particolare con il tennis) non possiamo non richiamare il neologismo "Autocrazia S.p.A."² con il quale ci si riferisce a quel gruppo di Paesi che, pur distanti per forme di Stato e di Governo, trovano convergenze utili a promuovere e comunicare all'esterno un'immagine di sé capace di generare ricchezza e preservare influenze e poteri.

Il modo di comunicare ha conosciuto, nel corso del tempo, un'evoluzione significativa, schematizzata da James E. Grunig attraverso i c.d. "quattro modelli di comunicazione"³. Lo schema descrive lo sviluppo delle azioni comunicative, partendo da forme di comunicazione unidirezionale, tipiche del primo modello di press agency, fino ad arrivare al quarto ed ultimo modello utilizzato nelle public relations, il "modello di Grunig" che prevede una comunicazione simmetrica a due vie.

Il processo evolutivo della comunicazione che ha condotto all'elaborazione di quest'ultimo modello si caratterizza per un approccio dialogico tra organizzazioni e pubblici che diventa centrale, ponendo gli stakeholder in primo piano e favorendo una relazione basata sulla condivisione di idee ed obiettivi.

Vedremo come gli esiti di questo approccio risultino evidenti e puntuali nell'indagine sul fenomeno dello sportswashing.

Tornando al concetto chiave da cui prende avvio la nostra analisi teorica, ovvero la reputazione, diremo che quest'ultima si articola in quattro nozioni basilari: qualità del prodotto o servizio offerto; capacità di ascolto dell'organizzazione; grado di autenticità ed emozione.

² Anne Applebaum *Autocrazie* Mondadori 2024

³ J. Grunig, *Two-way symmetrical public relations: past, present, and future*, in R.L. Heath (a cura di), *Handbook of Public Relations*, Sage, Thousand Oaks (CA) 2001, pp. 11-30, DOI: 10.4135/9781452220727.n1.

Mentre i primi tre elementi sono definibili come pilastri fondanti la reputazione, il quarto svolge il ruolo di driver, ossia il mezzo attraverso cui il messaggio riesce a raggiungere il pubblico in modo più efficace, attivando connessioni profonde e capaci di rafforzare il legame tra l'organizzazione e i suoi stakeholder.

Si rifletterà su quanto l'emozione suscitata dall'evento sportivo sia così potente da generare, insieme allo sforzo economico complessivo prodotto (premi partecipazione, sponsors, costruzione di strutture sportive) una proiezione del Paese ospitante attrattiva e persuasiva ben oltre il reale grado di allineamento fra immagine e identità.

Investire sulla reputazione pertanto consente, da una parte, di "essere scelti" tra le tante opzioni proposte e dall'altra, garantisce un appiglio nel caso in cui si incappi in una crisi reputazionale, poiché più si è stimati, più gli stakeholder saranno disponibili a dare un'altra chance.⁴

Un aspetto centrale nella costruzione della reputazione, sotto il profilo del rapporto tra l'organizzazione e i suoi interlocutori, è rappresentato dalla distinzione tra la *shareholder value theory* e la *stakeholder value theory*. La prima, ideata dall'economista M. Friedman afferma che: *"nell'economia di libero mercato l'unica ed esclusiva responsabilità degli amministratori sia quella di impiegare le risorse delle imprese e svolgere attività rivolte a massimizzare il profitto [...] ed ogni altro obiettivo deve essere visto come di ostacolo al conseguimento degli shareholder"*. Questa visione mira al conseguimento di obiettivi a breve termine ed è propria di coloro che si occupano di marketing. La seconda teoria ideata da E. Freeman e D. Reed afferma invece che: *"un'impresa è da intendersi come sistema sociale aperto, interessata a creare valore e soddisfare le aspettative non solo per gli azionisti (shareholders) ma anche per tutti gli altri soggetti interessati (stakeholder) che possono influenzare o essere influenzati dall'azienda"*.⁵

Questa seconda teoria ha aperto la strada a cambiamenti nella società e ha favorito lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa (RSI) o corporate social responsibility (CSR) in grado di aggiungere alla visione dell'impresa una sensibilità e responsabilità etico-sociale di generare valore per le organizzazioni.

⁴ Luca Poma, Giorgia Gradoni, *Il Reputation management spiegato semplice*, Celid, Torino, 2^a Ed. maggio 2022 pp. 42 e ss.

⁵ <https://www.cegos.it/risorse/blog/hr-organizzazione/r-edward-freeman-stakeholder-theory-its-not-just-about-the-shareholders-anymore>

L'ingresso nella fase c.d. del web 2.0 ha fatto emergere con ogni evidenza l'importanza della partecipazione tra l'impresa e i suoi pubblici, della convergenza di interessi e della necessaria condivisione di valori tra organizzazioni, utenti e stakeholder. Questo nuovo scenario ha condotto ad uno sviluppo della responsabilità sociale d'impresa, ora definita CSR 2.0, che mette al centro della discussione l'idea che le istanze etiche e sociali non possono essere più considerate un corollario dell'attività imprenditoriale e della strategia comunicativa.

Tali ambiti di rilevazione sono ora interpretati come costitutivi dell'identità stessa dell'impresa, elementi che devono essere presenti cioè fin dalla sua fondazione e che non possono essere più trascurati senza comprometterne la credibilità, la sostenibilità e la legittimità agli occhi dei soggetti coinvolti. Tale evoluzione ha favorito la nascita di vere e proprie “*comunità di marca*” ossia spazi – fisici e digitali – in cui i valori condivisi tra azienda e consumatori diventano il collante per la costruzione di relazioni durature.

In questo scenario pertanto, più *si condivide*, più l'impresa ha possibilità di prosperare nel lungo termine: il consumatore non riveste più una funzione meramente ricettiva ma assume un ruolo proattivo, nell'interazione con l'azienda, direttamente sulla reputazione e sullo sviluppo strategico dell'organizzazione.

Tornando allo sportswashing, praticato nel tennis in particolare da Paesi quali il Regno Saudita, gli Emirati Arabi, che non hanno tradizioni sportive in questa come in altre discipline molto diffuse invece in Occidente, non mancano coloro che oggi sostengono che iniziative quali l'organizzazione di eventi del Circuito maggiore (ATP/WTa) o esibizioni con premi multimilionari, aiuteranno le riforme o costituiranno un'occasione perché anche in quei Paesi si cominci a parlare più apertamente di tutela dei diritti umani. Non si può ad oggi dare sommo credito o negare apoditticamente che una tale evoluzione possa intervenire, tuttavia, è certo che suscitare una riflessione siffatta rappresenti di per sé un chiaro sintomo della penetrazione del messaggio di promozione dell'immagine; un bagaglio di credibilità, anche prospettica del Paese di riferimento, realizzata attraverso investimenti di denaro ingentissimi.

Il bisogno di auto realizzazione, come è noto, occupa il vertice della piramide dei bisogni di Maslow, psicologo degli anni 40 del '900, secondo il quale le persone sviluppano

questa necessità dopo aver soddisfatto bisogni primari come quelli fisiologici, di sicurezza, di appartenenza e infine di stima.

Ma nel fenomeno oggetto di analisi pare a chi scrive, costituisca più interessante profilo di indagine la verifica della tipologia di scambio che si realizza fra l'organizzazione e i suoi pubblici; si dirà pertanto, che per un verso lo scambio sia certamente *abbondante* poiché i circuiti maggiori sia maschili che femminili (ATP e WTA) si stanno progressivamente aprendo alla organizzazione in questi Paesi di eventi majors; per altro verso, lo scambio potrebbe rivelarsi quasi inesistente valutando le concrete ricadute di valore sui pubblici di riferimento, sia esterni che interni.

1.2 Il rischio reputazionale del greenwashing. Lo sportswashing, un esempio concreto

Le aziende e le organizzazioni riconoscono sempre più apertamente l'importanza di integrare preoccupazioni etiche nelle proprie strategie e attività operative. Questo approccio non solo risulta vantaggioso per la reputazione e la sostenibilità dell'impresa stessa, ma rappresenta anche un potente strumento per attrarre stakeholder sensibili a tematiche sociali, ambientali e di responsabilità collettiva. Dimostrare un interesse che va oltre il mero profitto economico – orientandosi, ad esempio, verso la salvaguardia del benessere comune o l'adesione a cause di valore – consente alle aziende di costruire un'immagine credibile ed affidabile. Tuttavia, non sempre queste intenzioni si traducono in azioni coerenti. La pressione per ottenere risultati nel breve periodo può indurre molte realtà a ricorrere a pratiche scorrette, come il greenwashing, che potremmo tradurre letteralmente con “darsi una mano di verde”, ovvero il racconto dell'aumento di attenzione verso le problematiche ambientali, nel tentativo di convincere i consumatori che acquistare i prodotti di una determinata azienda contribuirà a salvare l'ambiente. Alcune organizzazioni costruiscono narrazioni sul loro presunto contributo alla salvaguardia della natura senza però fornire dettagli verificabili; in questo modo riescono a persuadere i consumatori ad acquistare beni che altrimenti non comprerebbero.

La crescente preoccupazione degli effetti del cambiamento climatico sulla salute umana e sull'ambiente si riversa anche nello sport: gli appassionati, oggi, mostrano un'attenzione crescente verso l'impatto che aziende e sponsor hanno sul pianeta.

Esistono infatti varie declinazioni del fenomeno del greenwashing fra queste: il *Woke washing* che riguarda lo sfruttamento di temi di dibattito pubblico da parte di aziende che

improvvisamente si espongono in cerca di consenso, il *Pinkwashing* che punta a far distogliere l'attenzione del pubblico su eventuali difetti del prodotto e prestare invece attenzione al fatto che l'azienda stia promuovendo una campagna a sostegno dell'emancipazione femminile.⁶

La terza tipologia è quella su cui ci concentreremo in questo elaborato: il c.d. *Sportswasing*: termine utilizzato per descrivere la pratica attraverso la quale individui, gruppi, organizzazioni o governi utilizzano lo sport, organizzando eventi o sponsorizzandoli, per recuperare una reputazione compromessa od offuscare condotte illecite.

⁶ Luca Poma, Giorgia Gradoni, *Il Reputation management spiegato semplice*, Celid, Torino, 2^a Ed. maggio 2022 pp. 62 e ss.

CAPITOLO 2

Soft Power e Nation Branding nello sportswashing.

Dalle Olimpiadi di Atene del 416 a.C. al Six Kings Slam di Riyadh 2024

Sebbene trovare una definizione univoca di sportswashing risulti difficile, data la varietà di interpretazioni, di analisi e di contesti in cui il fenomeno si manifesta, la maggior parte delle elaborazioni teoriche convergono nell'utilizzo di due concetti ricorrenti: il coinvolgimento degli *Stati* come attori principali del processo e l'applicazione del *soft power* da parte dei medesimi, come leva comunicativa al fine di presentare o ridefinire la reputazione agli occhi dell'opinione pubblica globale.

Lo statunitense Joseph Nye negli anni '80 ha così definito il potere morbido: “la capacità di influenzare le scelte e i comportamenti di diversi attori nell'arena internazionale (stati, aziende, comunità, pubblici ecc.) attraverso l'*attrazione* o la *persuasione*, anziché la coercizione”.⁷ Sempre secondo il sociologo e politologo americano, questo potere si baserebbe sull'individuazione, da parte delle organizzazioni, di quei valori ed idee condivisi dai pubblici, da utilizzare per attrarli, senza dover far ricorso a pratiche di *hard power*. “Il soft power è più difficile da esercitare” poiché “molte delle sue risorse cruciali sono al di fuori del controllo del governo e i suoi effetti dipendono fortemente dall'accettazione dei destinatari.” Inoltre: “le risorse del soft power spesso agiscono indirettamente, modellando l'ambiente per la politica e a volte richiedono anni per produrre i risultati desiderati”⁸ all'interno di dinamiche complesse.

L'efficacia del potere morbido dipende in larga misura dall'effettiva ricezione da parte dei pubblici di riferimento, interni ed esterni al Paese, la cui percezione è fortemente influenzata dai media e dalle narrazioni che questi ultimi costruiscono; ciò vieppiù considerando quanto in epoca contemporanea l'opinione pubblica sia esposta a flussi globali di narrazioni e contronarrazioni, di informazioni verificate e fake news.

Nell'attuale contesto di modernità, dominata dalla globalizzazione, le attività di soft power sono tornate a rappresentare una pratica fra le più utilizzate dagli Stati, recuperando quel ruolo cruciale che avevano assunto negli anni '60 e '70 del secolo scorso.

⁷ Luca Poma, Giorgia Gradoni, *Il Reputation management spiegato semplice*, Celid, Torino, 2^a Ed. maggio 2022

⁸ Jules Boykoff, “Verso una teoria dello sportswashing: mega-eventi, soft power e conflitti politici”, in *Giornale di Sociologia dello Sport*, Vol. 2022, n.39 pp.342-351

La distensione del panorama geopolitico propria degli anni '80 del XX secolo, aveva “congelato” le pratiche di soft power oggi riemerse in chiave economica, sotto lo pseudonimo di *Nation Branding*, termine con il quale ci si riferisce alla costruzione strategica dell’immagine di una nazione, come lo si fa di un marchio.

Nonostante la pratica di “lavaggio” della reputazione attraverso lo sport sia entrata a far parte del nostro vocabolario solo negli anni 2000, il concetto che sta alla base del fenomeno ha origini ben più antiche. Gli studiosi lo fanno risalire addirittura alle Olimpiadi tenutesi nel 416 a.C. nella Grecia Antica; nel corso della Guerra del Peloponneso (431-404 a.C.) venne indetto un periodo di pace tra le città di Sparta ed Atene. La tregua era molto fragile e così Atene decise di sostenerla, distogliendo dal conflitto le popolazioni coinvolte, con l’organizzazione di diverse competizioni sportive la cui eco doveva dimostrare che la Città aveva ancora molto potere, nonostante stesse perdendo sul campo di battaglia. L’evento sarebbe servito a trasmettere alla cittadinanza l’idea di trovarsi in una posizione di vantaggio rispetto a Sparta, nonostante Atene stesse in realtà affrontando una grave crisi economica per le ingenti perdite di denaro e di uomini.⁹ Una vittoria olimpica sarebbe stata capace di accrescere il potere personale e la considerazione sociale ma avrebbe anche facilitato l’ingresso del “vincitore” nel sistema politico e decisionale; i successi permettevano di consolidare e migliorare la posizione del singolo o della città stessa. Alcibiade, politico e stratega ateniese schierò diverse squadre nelle quadrighe conquistando i primi posti; quella che poteva sembrare una mossa azzardata, si rivelò invece una perfetta manovra politica, studiata e pianificata nei minimi dettagli per far recuperare credibilità al politico e alla città.

L’esempio delle Olimpiadi di Atene è ancora oggi citato a dimostrazione di quanto, queste strategie, possano rivelarsi attuali, fatte le dovute proporzioni con i diversi contesti socio-culturali e gli sviluppi tecnologici e affondino le loro radici in un’esperienza vecchia di millenni.

Alla luce del precedente storico considerato, analizziamo ora un caso di stretta attualità relativo ad un evento sportivo tenutosi nel 2024: il “Six Kings Slam”, torneo di esibizione di tennis, svoltosi su invito, a Riyadh, in Arabia Saudita, dal 16 al 19 ottobre. L’evento è subito apparso agli analisti come un chiaro esempio di sportwashing: il primo torneo

⁹ David Carlton, *The History of Sportswashing. Using Sport to Clean Up a Tainted Reputation*, [s.l.], Amazon Print-on-Demand, s.d., p. 3.

d'esibizione riservato a Top Players, ad offrire un prize money complessivo di 14,3 milioni di USD. Ogni giocatore o meglio, ciascuno dei "sei re del tennis" invitati, ha ricevuto un compenso pari a 1,5 milioni di USD per la sola partecipazione mentre al vincitore del torneo era riservato un cachet da 6 milioni di USD: il premio partita più alto mai registrato nella storia del tennis, considerato che la vittoria degli US Open, lo Slam con il montepremi più alto tra i quattro che si disputano ogni anno, ha consegnato al vincitore in quello stesso 2024, un compenso pari a 3,6 milioni di USD.

L'investimento nella produzione e diffusione di un trailer in "stile Marvel" in cui si raffiguravano i sei migliori tennisti al mondo nei panni di gladiatori e re, provenienti da mondi diversi, ha tuttavia generato una copertura visiva modesta se paragonata all'enorme investimento comunicativo ed alla ambizione dell'evento. Per altro verso, come si dirà, l'operazione, nel suo complesso, sotto il profilo della gestione reputazionale degli investitori istituzionali, ha avuto esiti sorprendenti ben superiori alla qualità dell'evento sportivo/esibizione in sé considerato.

La manifestazione ha registrato una scarsa partecipazione del pubblico poiché poco coinvolto, lo stadio appariva semi vuoto. L'evento è tuttavia da inserire e considerare come parte integrante di un piano di investimenti sauditi nello sport, molto più articolato, iniziato con un accordo quinquennale (2023-2027) per l'assegnazione delle Next Gen ATP Finals a Jeddah; proseguito con l'organizzazione delle WTA Finals a Riyadh per le edizioni del 2024 e del 2025 e nella prospettiva della assegnazione di un quinto Slam da ospitare nel Paese tra qualche anno. Sebbene qui non menzionati nello specifico, devono annoverarsi in questo ambito anche i tornei 500 ATP e master 1000 WTA che da tempo si svolgono a Dubai, EAU.

La scarsa partecipazione del pubblico all'evento va considerata come una conseguenza dell'assenza di tradizione sportiva nel Paese. Sappiamo che il processo di costruzione di un asset immateriale potente come la reputazione, implica dimostrazioni di coerenza e reale impegno confermati nel tempo verso stakeholder interni ed esterni alla organizzazione. Per poter attirare l'attenzione degli stakeholder, chiunque essi siano, sono necessarie dimostrazioni di reale interesse e condivisione di valori; in questo caso: la passione per lo sport, la conoscenza delle sue regole, la pratica e la diffusione della disciplina ma anche la ricerca di esperti di comunicazione per attrarre stakeholder potenziali.

Nel caso del Six Kings Slam sono emerse alcune carenze nella gestione dell'evento che si stava svolgendo; come molti hanno sottolineato, le inquadrature televisive anziché riprendere gli scambi staccavano la ripresa della partita in corso, mostrando ai telespettatori le caratteristiche della struttura appositamente realizzata per l'occasione su cui spostavano l'attenzione; le riprese venivano fatte con una telecamera posizionata così in alto da schiacciare l'immagine del campo tanto da rendere a volte quasi impossibile la visione della pallina; i raccattapalle, chiaramente non formati, interrompevano a volte lo scambio con i loro ingressi in campo o venivano sorpresi senza palline al momento di consegnarle al giocatore pronto ad iniziare un nuovo punto. Una serie di fattori ampiamente descritti e segnalati sui social.

Secondo alcuni commenti apparsi su blog e riviste on line di settore¹⁰ il 15 ottobre 2024, ad un giorno dall'inizio dell'evento esibizione, lo stadio "The Venue", sede del Six Kings Slam, sarebbe stato ancora un cantiere. Il complesso sportivo si presentava all'esterno come una grande struttura, arricchita in modo suggestivo e avveniristico da luci al Led, ad esaltare l'imminente inizio di un evento sportivo senza precedenti ma, al suo interno, si riferiva, che fino a poche ore prima dell'inizio della cerimonia d'apertura, nella struttura e nei pressi dell'impianto vi sarebbe stato un cantiere ancora attivo, con impalcature, materiali da costruzione ed operai che lavoravano incessantemente per l'inizio della competizione. Non esistono fonti che riportino o descrivano le condizioni di lavoro degli operai o dichiarazioni in proposito da parte dei responsabili della gestione dell'evento.

Gli addetti ai lavori tuttavia sanno bene che per poter organizzare un grande evento, come quello in esame, unico in termini di premi partita; che coinvolge insieme nomi quali: Jannik Sinner, Rafael Nadal, Novak Djokovic, Carlos Alcaraz, Danil Medvedev e Holger Rune e che per questo potrebbe essere paragonato ad un quarto di finale di uno Slam, la gestione del *pre* e del *post* evento è stata tecnicamente critica. Non sono mancate osservazioni e commenti anche da parte di ex giocatori e giocatrici che hanno definito l'evento come "evitabile" e "non necessario".

Andy Murray, ex numero 1 del mondo, per rispondere al commento di Liam Brody, tennista, connazionale, che su Twitter aveva elogiato lo spot del Six Kings Slam definendolo come un film che avrebbe sicuramente guardato, ha chiosato, precisando che non si trattava affatto di un film; che, per parte sua, non lo avrebbe sicuramente seguito

¹⁰ [The Venue, la sede del Six Kings Slam, sigue en obras - AS.com](#)

perché “semplice” esibizione di tennis, che si sarebbe potuto evitare di organizzare, di nessun interesse per gli appassionati e per il movimento.

Non sono mancate critiche anche da parte di ex giocatrici e giocatori che hanno esposto le loro preoccupazioni etiche a riguardo, accusando gli organizzatori di sfruttare il tennis con il solo fine di migliorare la percezione del Regno saudita, omettendo ogni riferimento alle questioni legate ai diritti umani. L’evento è stato definito carente in termini di promozione di valori sportivi, che il tennis porta avanti da molti anni mentre la sovrapposizione della manifestazione con altri due tornei del calendario ATP non è passata inosservata. L’esibizione è stata inquadrata, in ultima analisi, come una grande operazione di marketing geopolitico e di soft power.

Nonostante le numerose critiche e i dubbi sollevati, i media tradizionali hanno invece promosso l’evento, enfatizzandone la spettacolarizzazione data dalla partecipazione contemporanea di grandi nomi del tennis.

L’obiettivo dell’operazione Six Kings Slam era proprio quello di far parlare di un paese moderno, inclusivo, che ha ammesso le donne fra il pubblico sugli spalti e che si mostra pronto a fare del tennis parte della cultura locale, come già avviene da anni con il calcio. Volendo tornare ai principi generali del Nation Branding, come finalizzato all’aumento del livello di competitività e di percezione all’estero del proprio paese, con l’obiettivo di migliorarne la reputazione, si dirà che quest’ultima si basa sui tre pilastri della qualità, dell’ascolto e dell’autenticità che applicai al caso di specie portano a concludere che l’obiettivo di consolidare l’identità dell’organizzazione in ottica reputazionale è risultato recessivo rispetto all’immagine di un Paese che fa della propria, immensa, ricchezza economica la leva mediante la quale entrare a far parte di circuiti elitari.

A riprova di ciò, possono considerarsi i seguenti ulteriori elementi: dal 2024 il Public Investment Fund (PIF) ossia il fondo sovrano dell’Arabia Saudita, è diventato global partner di WTA (Women’s Tennis Association) risollevando l’Associazione dalla grave crisi economica che stava affrontando ormai da diversi anni e diventando al contempo un importante investitore dell’ATP (Association of Tennis Professionals): sponsor dei maggiori Master 1000 ed insieme a Nitto, delle ATP Finals (Torino 2021-2027). PIF ha altresì nominato Matteo Berrettini ambasciatore del tennis per il Fondo.

Ben Rothenberg, giornalista ed esperto di tennis, che già nel 2023 in occasione delle Next Gen Atp Finals, tenutesi a Jeddah, rilasciò dichiarazioni –senza rivelare tuttavia le fonti–

sulla effettiva spontanea partecipazione all'evento del pubblico presente, tese a richiamare l'attenzione di WTA e ATP nel tentativo di scoraggiare le due grandi organizzazioni mondiali a continuare le partnership.¹¹

In questa come in altre circostanze, non sono arrivate repliche da parte dell'organizzazione saudita; i media locali soggetti ad un controllo pervasivo non si sono esposti data la quasi totale assenza di giornalismo critico interno e il flusso comunicativo nazionale ha seguito un unico modello che non ha mostrato apertura o propensione al contraddittorio. Non sono state divulgate risposte alle critiche internazionali ricevute, né riguardo ai biglietti rimasti invenduti né alla qualità video fornita durante gli incontri.

L'assunzione di un atteggiamento "blasé" da parte degli organizzatori del torneo non ha certamente generato empatia e ha evidenziato quanto sia labile il confine tra riservatezza e disinteresse nelle attività di comunicazione; la scelta di utilizzare il silenzio come forma di risposta alle critiche, come già sottolineato, potrebbe aver privato l'organizzazione della possibilità di instaurare legami con nuovi stakeholder.

Nelle varie dichiarazioni rilasciate in conferenza stampa, i giocatori hanno seguito lo stesso schema con l'utilizzo di parole simili e con lo stesso fine: elogiare il lavoro, indubbiamente grande, svolto dall'organizzazione e la grande opportunità ricevuta.

E' possibile che nel contratto stipulato, fossero presenti clausole vincolanti in termini, così come avviene nei contratti siglati dai calciatori che si trasferiscono a giocare in Saudi League; ma non ci stupiremmo neppure del contrario, atteso il fatto che i tennisti apparentemente a loro agio nei *non luoghi* del pianeta e così i loro manager sono soliti, per prassi, tessere le lodi dei Paesi ospitanti i tornei; degli organizzatori, degli sponsor.

Negli esempi trattati non si sono mai aperti veri e propri casi di "crisis management" con ripercussioni sulla reputazione del Paese organizzatore (o dell'Associazione professionistica); da questi tornei cioè non è dipeso un crollo economico o un danno reputazionale tale da far perdere allo Stato grandi stakeholder, tenuto altresì conto che i maggiori finanziatori degli eventi del Circuito sono tutti per lo più riconducibili ai Paesi del Golfo Persico.

¹¹ [How Saudi Organizers Filled an Empty Tennis Arena: By Paying People to Attend](#)

2.1 La mappatura degli stakeholder.

L'applicazione di un piano di CSR 2.0, come modello di business, presuppone, fra le altre regole, la capacità di comunicare in modo non convenzionale; prevede l'inclusività, intesa come abilità di trasformare gli stakeholder in partners e generare, con loro, un coinvolgimento biunivoco; richiede l'autenticità e la trasparenza nonché un approccio strategico delle imprese alla CSR, idoneo a sensibilizzare gli obiettivi e le strategie dell'organizzazione rispetto a tematiche di carattere etico e sociale.

A questi elementi si aggiunge un altro fattore di rilievo: la mappatura innovativa degli stakeholders che verrà qui affrontata e applicata al fenomeno di studio.

Perché un'organizzazione possa gestire le dinamiche che incidono sulle sue attività, è opportuno che indagli la propria identità, che cerchi di comprendere come essa influisca sul rapporto con i pubblici di riferimento e che si interroghi sul ruolo che la stessa ricopre all'interno della società. L'indagine prevede la mappatura degli stakeholder, strategia evolutasi nel corso del tempo che permette, dopo una capillare attività di ascolto, di individuare quali possano o meno essere definiti pubblici di riferimento.¹² Nella disciplina della gestione della reputazione, lo studio degli stakeholder non prevede soltanto la comunicazione tra soggetti ma anche l'analisi delle relazioni che tra loro si creano.

Data qui come premessa e considerata l'evoluzione della mappatura degli stakeholder, riprendiamo l'evento considerato nella introduzione al presente capitolo e applichiamo i criteri della più recente tecnica di mappatura che prevede la costruzione di un piano cartesiano a quattro quadranti, nei quali disporre gli stakeholder per il grado di influenza, di interconnessione e di crisi potenziale dell'azienda con ognuno dei suoi pubblici.

La mappa realizzata si ispira al modello elaborato dal Professor Luca Poma, uno strumento di lettura strategica degli stakeholder suddivisi in quattro quadranti sulla base dei rapporti di interesse ed influenza tra gli stessi e l'organizzazione.

Agli stakeholder effettivi e potenziali sono state attribuite le coordinate x e y del grafico in base ad un valore, compreso arbitrariamente tra -5 e 5, che risulta dalla compilazione di due griglie di valutazione: la prima corrispondente all'interesse che lo stakeholder trae dall'evento; la seconda legata invece alla sua capacità di influenzarne l'organizzazione. Trattandosi di una manifestazione organizzata da ed in un Paese autarchico, non sono

¹² Luca Poma, Giorgia Gradoni, *Il Reputation management spiegato semplice*, Celid, Torino, 2^a Ed. maggio 2022 pp. 85 e ss.

reperibili report ufficiali o questionari editi dal Paese interessato né vi è la possibilità di somministrare delle checklist a focus group. Per oggettivare quindi, quanto più possibile le valutazioni date agli stakeholder, frutto delle informazioni reperite sui siti ufficiali delle Associazioni professionistiche o pubblicati online sui profili connessi all'evento, sono state sviluppate due griglie contenenti criteri di valutazione applicati in modo omogeneo a tutti gli attori, di seguito riportate.

Infine, per dare significato al risultato numerico, il grado di connessione emerso è stato convertito in un giudizio secondo la seguente tabella.

Grado di interesse/influenza	Range di valutazione media
Molto alto	Maggiore di 3,6
Alto	Compresa tra 2,1 e 3,6
Medio Alto	Compresa tra 0,7 e 2,1
Medio	Compresa tra -0,7 e 0,7
Medio Basso	Compresa tra -2,1 e -,07
Basso	Compresa tra -3,6 e -2,1
Molto basso	Minore di 3,6

Tabella 1 – Range di valutazione

Tabella 2 – Griglia interesse

GRIGLIA DI VALORIZZAZIONE DELL'INTERESSE DELLO STAKEHOLDER VERSO L'EVEN TO

	Vantaggi Economici Diretti/Indiretti	Impatto Reputazionale atteso	Coinvolgimento diretto/indiretto	Visibilità	Sviluppo a lungo termine	Influenza a lungo termine	Intrattenimento	Opportunità di lavoro	VALUTAZIONE MEDIA	Grado di interesse
Ministero Sport Saudita	4	5	5	5	4	5	5	-3	4	3.6 Molto alto
Saudi Tennis Federation (STF)	3	3	3	5	5	4	4	3	3	2.5 Alto
Saudi Olympic & Paralympic Committee	-5	3	3	-5	-5	4	2	-4	-2	-1.5 Medio Basso
Public Investment Fund (PIF)	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4.5 Molto alto
Aramco/NEOM/STC/SABIC - Sports or nazionali	3	5	5	-2	3	4	2	4	5	3.0 Alto
SRMG (Saudi Research & Media Group)	-1	3	3	-2	-5	-2	-1	2	2	-0.5 Medio
Saba Sport/SEERA/Dryah Season Org.	2	5	5	1	2	4	4	4	4	3.3 Alto
Saudi Event Management Authority (SEMA)	-4	2	2	2	-5	-1	2	-5	1	-1.0 Medio Basso
ATP	5	5	5	5	4	5	5	2	5	4.3 Molto alto
ITF (International Tennis Federation)	2	2	2	-5	-5	3	1	-5	2	-0.6 Medio
IMG Oceania/Tennis Australia (Possibili Partners)	3	3	3	3	2	4	3	-5	4	2.1 Medio Alto
Top Players coinvolti (es. Nadal, Djokovic, Sinner, Alcaraz)	5	5	5	4	5	3	5	-3	4	3.3 Alto
Alumni/Academy (Es. Rafa Nadal Academy/Mouratoglou)	-3	-3	-3	-2	3	3	-2	-4	3	-0.6 Medio
Popolazione saudita (youth-driven)	-5	-5	-5	-2	-2	1	-5	3	2	-0.6 Medio
Turisti sportivi internazionali	-5	-5	2	2	-5	-4	3	4	-5	-1.9 Medio Basso
WTA	-3	-5	-5	5	-5	4	4	-5	4	-1.4 Medio Basso
Emirates/Rolax - Sponsor Internazionali	2	2	2	2	3	-4	-4	-5	-1	-0.6 Medio
Amnesty International/LGBTQ - Attivisti per i diritti umani	-4	2	-4	-4	3	-5	4	-5	-4	-1.6 Medio Basso
DAZN/Sky Sport - Int. Media Partners	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4.1 Molto alto
Ministero del Turismo/Economia Saudita	3	5	5	3	-2	5	3	-4	3	2.0 Medio Alto
Washington Post/The Guardian Media critici	-2	4	4	-4	2	-4	3	-5	2	-1.0 Medio Basso
Ex Top Players non coinvolti (es. Murray, Navratilova, Evet	-4	3	3	-4	3	-4	-3	-5	-3	-2.4 Basso

Tabella 3 – Griglia influenza

GRIGLIA DI VALORIZZAZIONE DELL'INFLUENZA CHE LO STAKEHOLDER PUO' AVERE SULL'EVENTO

	Potere decisionale (puo' approvare/bloccare o condizionare l'evento)	Controllo delle risorse (Fornisce risorse finanziarie/operative essenziali)	Capacità di influenza mediatica o reputazionale	Coinvolgimento operativo	Rilevanza strategica o istituzionale	VALUTAZIONE MEDIA	Grado di influenza
Ministero Sport Saudita	5	5	5	4	5	4,8	Molto alto
Saudi Tennis Federation (STF)	-3	-5	3	3	3	-1,0	Medio Basso
Saudi Olympic & Paralympic Committee	-4	-5	2	-5	2	-2,0	Medio Basso
Public Investment Fund (PIF)	5	5	3	5	4	4,4	Molto alto
Aramco/NEOM/STC/SABIC - Sponsor nazionali	3	2	1	2	2	2,0	Medio Alto
SPMG (Saudi Research & Media Group)	3	-2	4	4	4	2,6	Alto
Sela Sport/SEERA/Diriyah Season Org.	2	2	2	3	3	2,4	Alto
Saudi Event Management Authority (SEMA)	4	3	1	3	2	2,6	Alto
ATP	5	5	4	4	5	4,5	Molto alto
ITF (International Tennis Federation)	2	-2	-1	-5	2	-0,8	Medio Basso
IMG Octagon /Tennis Australia (Possible Partners)	2	-4	3	-4	-4	-0,4	Medio
Top Players Coinvolti (es. Nadal, Djokovic, Sinner, Alcaraz)	5	-2	5	5	5	3,6	Molto alto
Alienatori/Academy (Es. Rafa Nadal Academy/Mouratoglou)	-5	4	2	-3	-3	-1,0	Medio Basso
Popolazione saudita (youth-driven)	-5	-5	3	-5	3	-1,8	Medio Basso
Turisti sportivi internazionali	-5	-4	2	-5	1	-2,2	Basso
WTA	3	-5	5	-5	4	0,4	Medio
Emirates/Rolex- Sponsor Internazionali	-3	3	4	-4	4	0,8	Medio Alto
Amnesty International/LGBTQ- Attivisti per i diritti umani	4	-1	5	-5	5	1,6	Medio Alto
DZNSky Sport - Int. Media Partners	3	4	5	5	3	4,0	Molto alto
Ministero del Turismo/Economia Saudita	-3	-2	1	-4	3	-1,0	Medio Basso
Washington Post/The Guardian Media critical	3	-1	4	-5	4	1,0	Medio Alto
Ex Top Players non coinvolti (es. Murray, Navratilova, Evert	-3	-2	2	-5	3	-1,0	Medio Basso

Dopo aver attribuito i valori al grado di interesse e di influenza che ciascuno stakeholder possiede rispetto all'organizzazione dell'evento, la situazione complessiva è stata sintetizzata nella seguente tabella e nel corrispondente grafico.

CATEGORIA	Mapa della distribuzione degli stakeholder	RUOLO	GRADO DI INTERESSE	GRADO DI INFLUENZA	TIPOLOGIA DI POTENZA/INFLUENZA
Istituzione/Governance	Ministero Sport Saudita	Supervisione generale eventi sportivi, finanziatore, sponsor istituzionale	Molto alto	Molto alto	Motore politico, economico e strategico dell'evento
Istituzione/Governance	Saudi Tennis Federation (STF)	Federazione nazionale, affiliata ITF	Alto	Medio Basso	Istituzionale, sviluppo, etica
Istituzione/Governance	Saudi Olympic & Paralympic Committee	Agronomatori per sport olimpici, strategia multisport	Medio Basso	Medio Basso	Istituzionale, sviluppo, etica
Finanziatori/Sponsor	Public Investment Fund (PIF)	Finanziatori, sponsor istituzionale	Molto alto	Molto alto	Motore economico e strategico dell'evento
Finanziatori/Sponsor	Alamco/NEOM/STC/SABIC - Sponsor nazionali	Sponsor locali e strategici nazionali	Alto	Medio Alto	Commerciale, mediatica, reputazionale
Media Partners	SBMG (Saudi Research & Media Group)	Media partner, diffusione contenuti e PR	Medio	Alto	Commerciale, mediatica, reputazionale
Organizzatori Operativi/Logistica	Saudi Sport/SEBA/Diyah Session Org.	Organizzatori eventi live, già attivi con Diiyah Tennis Cup	Alto	Alto	Commerciale, mediatica, reputazionale
Organizzatori Operativi/Logistica	Saudi Event Management Authority (SEMA)	Licenze, licenza, permessi logistici	Medio Basso	Alto	Regolatoria su autorizzazioni logistiche e operative
Partners Internazionali	ATP	Licenziari dei tornei ufficiali	Molto alto	Molto alto	Regolatoria, strategia, sui giocatori
Partners Internazionali	ITF (International Tennis Federation)	Convinto in eventi minori, esibizioni e sviluppo	Medio	Medio Basso	Influenza indiretta
Partners Internazionali	IMG/Octagon/Tennis Australia (Possible Partners)	Organizzatori globali di tornei e agenti	Medio Alto	Medio	Rappresentanza atleti, consulenza eventi, media & sponsor
Gliocatori/Ambasciatori	Top Players Coinvolti (ex Nadal, Djokovic, Simmer, Alcaraz)	Testimonial per tornei più da	Alto	Medio	Mediatica, reputazionale
Gliocatori/Ambasciatori	Allevatori/Academy (Es. Rafa Nadal Academy/Mouratoglou)	Possibile sviluppo locale (academy events)	Medio	Medio Basso	tecnic
Publico/Audience	Popolazione saudita (youth-driven)	Target principale degli eventi	Medio	Medio Basso	Influenza indiretta su formazione atleti e reputazione
Publico/Audience	Turisti sportivi internazionali	Mercato secondario	Medio Basso	Basso	Publico target esterno
Partners Internazionali	WFA	Licenziari dei tornei ufficiali	Medio	Medio	Influenza indiretta
Partners Internazionali	Emirates/Rolex - Sponsor internazionali	Sponsor strategici internazionali	Medio	Medio Alto	Commerciale, mediatica, reputazionale
Istituzione/Governance	Amnesty International/GTDO - Attivisti per i diritti umani	Organizzazioni per i diritti umani	Medio Basso	Medio Alto	Influenza critica su pubblico occidentale
Media Partners	DAZN/SKY Sport - Int. Media Partners	Media Partner, diffusione internazionale	Molto alto	Molto alto	Commerciale, mediatica, reputazionale
Istituzione/Governance	Ministero del Turismo/Economia Saudita	Supervisione attività turistiche ed economiche	Medio Alto	Medio Basso	Istituzionale, sviluppo, etica
Media Partners	Washington Post/The Guardian Media critici	Media con posizione critica	Medio Basso	Medio Alto	Influenza critica su pubblico occidentale
Gliocatori/Ambasciatori	Ex Top Players non coinvolti (es. Murray, Navratilova, Evert)	Atletici e ex atleti con posizione critica	Basso	Medio Basso	Influenza indiretta

Tabella 4 – Situazione stakeholder

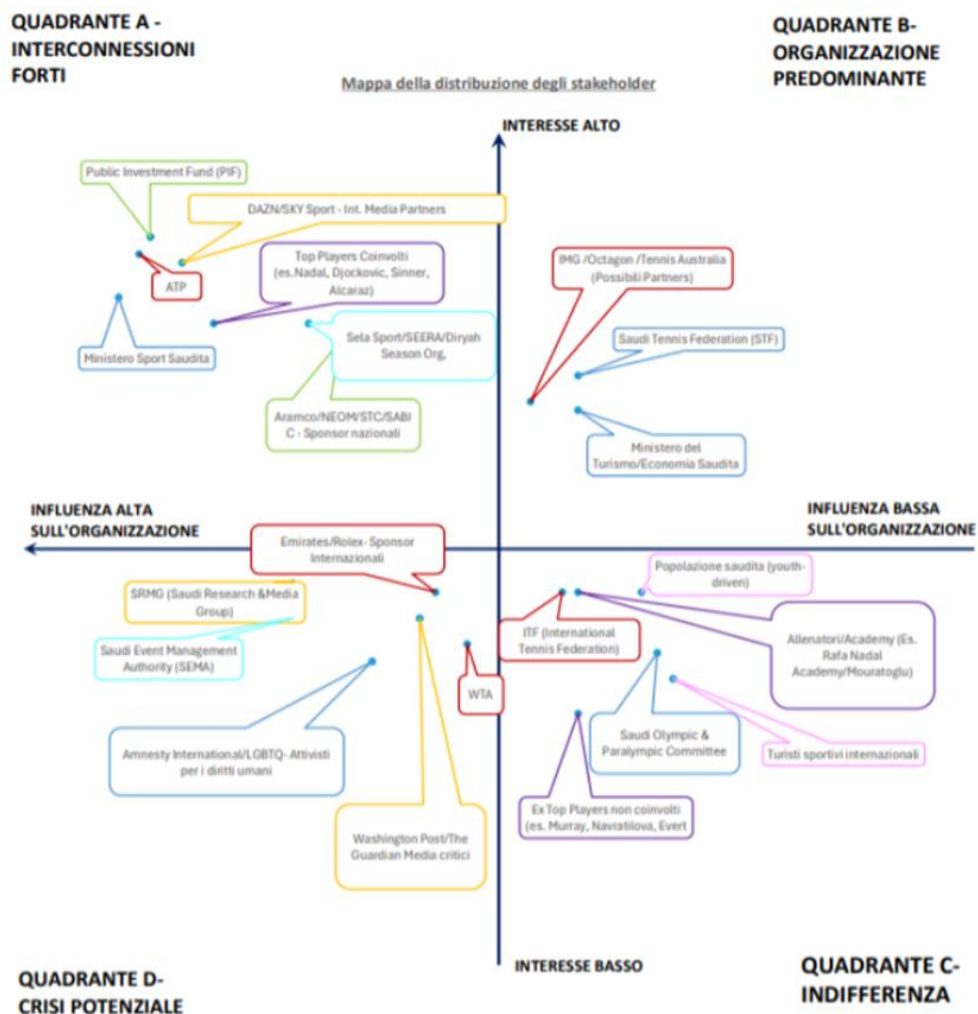


Grafico 1 – Mappa stakeholder



Il posizionamento di ciascun attore nel grafico rappresenta il maggiore o minore grado di interconnessione fra lo stesso e l'organizzazione.

Quadrante A: *interconnessioni forti*; è il più importante, quello a cui si deve ambire nel lavoro di Reputation Management; l'obiettivo primario è quello di riuscire, nel tempo, a portare gli stakeholder in questo quadrante, in cui si rileva interdipendenza fra le parti e un interesse reciproco. Gli stakeholder che ricadono in questo quadrante hanno alta influenza sull'organizzazione e al contempo, vengono influenzati dall'organizzazione, da cui traggono forte beneficio.

Quadrante B: *azienda predominante sullo stakeholder*, e non viceversa. Lo stakeholder ha influenza bassa sull'organizzazione ma interesse alto rispetto all'evento. L'organizzazione ha più potere sugli stakeholder di quanto questi ne abbiano su di lei. Alcuni stakeholder potrebbero migrare dal quadrante B al quadrante A se coinvolti in modo preponderante nel tempo.

Quadrante C: *indifferenza*, il pubblico risulta poco influente sull'organizzazione e l'organizzazione risulta poco influente sul pubblico; quadrante da monitorare. Bassa influenza degli stakeholder sull'organizzazione e al contempo gli stakeholder hanno un basso interesse rispetto all'evento o ne traggono un basso beneficio.

Quadrante D: *crisi potenziale*, l'azienda risulta "succube" e quindi in svantaggio, questo porta ad avere meno possibilità di salvarsi qualora ci si trovasse in una situazione di crisi. Gli stakeholder non hanno niente da perdere, hanno interesse basso e contemporaneamente incidenza potenzialmente forte sull'organizzazione. Stakeholder che non traggono forte beneficio dall'evento ma posseggono una certa influenza sull'organizzazione.

Per esemplificare la lettura della mappatura sopra riprodotta, si dirà ad esempio, che il Fondo Sovrano saudita (Public Investment Fund, acronimo PIF), Categoria Finanziatori/Sponsor ha un interesse molto alto nel Six Kings Slam perché l'evento si inserisce nella strategia a lungo termine dichiarata dallo stakeholder, orientata a trasformare l'Arabia Saudita in un hub globale per lo sport e l'intrattenimento. L'evento si è svolto in una struttura nuova, appositamente realizzata (The Venue), costruita in tempi record. il Fondo ha dimostrato la sua capacità di portare a termine il progetto rispettando tempistiche, budget e standard qualitativi richiesti dalle Associazioni professionistiche, coerentemente con l'interesse al consolidamento della sua posizione nel sistema (Circuito ATP e WTA) come finanziatore e sponsor di eventi in altri Paesi. Lo stakeholder preso in esame ha altresì una capacità di influenza molto alta sull'organizzazione per indici quali,

il condizionamento e controllo delle risorse finanziarie che è in grado di generare; la rilevanza strategica istituzionale. Tali criteri di valutazione insieme agli altri considerati, hanno comportato l'inserimento del Fondo Pubblico di investimento saudita nel quadrante A, del quadro cartesiano, fra gli attori che hanno interconnessioni forti (interesse/influenza) con l'organizzazione.

2.2 Come si accredita un evento sportivo presso ATP e WTA - Analisi del One Report.

Tra le regole stilate dalle due principali organizzazioni del tennis mondiale, ATP e WTA, per l'accreditamento di un torneo, si annoverano: la categoria dell'evento, da cui dipendono i parametri di riferimento come il "fee" di licenza da versare alle associazioni; un montepremi minimo, che varia a seconda della categoria del torneo; garanzie finanziarie che assicurino ad esempio sponsor o partnership solide; regole infrastrutturali in linea con gli standard internazionali, come l'illuminazione e le tipologie di superfici di gioco consentite. A questo elenco si aggiungono le disponibilità del calendario di ATP e WTA per l'inserimento dell'evento che si propone e soprattutto, un dossier dettagliato nel quale si attesti il possesso dei requisiti richiesti.

Non è stato possibile rintracciare attraverso i siti ufficiali¹³, dossier pubblici relativi all'accreditamento dei tornei o degli eventi già organizzati nel Regno Saudita e inseriti nei Circuiti ma solo una raccolta di comunicati a riguardo. Le ragioni opposte alla mancata pubblicazione di dossier vanno: dalla riservatezza e confidenzialità degli accordi raggiunti; alla pendenza di fasi negoziali ancora non definite; ai risvolti geopolitici e reputazionali afferenti a tematiche quali diritti umani e questioni medialie interne al paese ospitante.

Di conseguenza, gli elementi noti della proposta Saudita relativa all'organizzazione del nuovo Master 1000 di Riyadh (2025/2028), possono essere riassunti come segue:

- Obiettivo: l'inserimento di un nuovo Master 1000 nel calendario ATP, collocato verosimilmente dopo l'Australian Open;
- Investimenti: secondo The Guardian, il fondo di investimento pubblico (PIF) avrebbe offerto oltre 1 miliardo di dollari per sponsorizzazioni, diritti televisivi a favore di piattaforme mainstream e licenze di torneo;

¹³ [Official Site of Men's Professional Tennis | ATP Tour | Tennis](#) ; [The Official Home of the Women's Tennis Association | WTA Tennis](#)

- Comunicazione strategica: il CEO di ATP, Massimo Calvelli, dopo un confronto che sarebbe intercorso nel 2025 con il Fondo Pubblico d'Investimenti Saudita, ha dichiarato che le trattative sembrano avviate verso un accordo che prevederebbe il lancio del primo Master 1000 in Arabia per il 2028.
- Allineamento ATP e WTA: la proposta, secondo ESPN, includerebbe un meccanismo di branding congiunto con PIF, per unire le due Associazioni sotto il medesimo sponsor e per la condivisione fra loro dei diritti commerciali.

L'accreditamento in corso presso le Associazioni professionistiche, per le particolari caratteristiche del Paese proponente ed i risvolti di tale collaborazione non solo sotto il profilo economico-finanziario ma anche culturale ed etico, hanno condotto l'analisi alla verifica della presenza di una rendicontazione da parte di ATP e WTA, contenente informazioni comparabili e idonee a revisione indipendente, sulla "sostenibilità" sociale e di governance (ESG) ossia di ciò che definiamo *One Report*.

Con il termine "One Report" si indica quella rendicontazione non univocamente destinata ad evidenziare il valore economico dell'impresa attraverso gli indicatori finanziari ma integrata e comprensiva di indicatori di matrice non finanziaria e tuttavia strettamente connessi alla reputazione, quale asset immateriale.

"Un report integrato intende fornire informazioni dettagliate sulle risorse utilizzate e sulle relazioni sulle quali un'organizzazione genera delle influenze. Il report integrato, inoltre, mira a illustrare le modalità con cui un'organizzazione interagisce con l'ambiente esterno e quali sono i capitali impiegati per creare valore nel breve, medio e lungo termine." (www.theiirc.org).

L'obbligo del Report Integrato o di sostenibilità CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) è stato introdotto dalla Direttiva Europea n. 2022/2464 che, previo recepimento dei Paesi Membri, ha imposto l'ampliamento per le aziende degli obblighi di rendicontazione di sostenibilità sino ad allora svolta dalla c.d. rendicontazione non finanziaria.

Sulla base di questi elementi l'indagine si è orientata dunque, alla verifica dell'esistenza di una dichiarazione non finanziaria attestata, pubblica, riconducibile alle Associazioni di tennis professionistico, ATP e WTA.

La ricerca non ha prodotto risultati e questa circostanza ha portato a riflettere sulle motivazioni per le quali le Associazioni stesse potessero risultare esenti dall'obbligo; una

possibile spiegazione si rinviene nella collocazione extra UE delle sedi operative di ATP e WTA. La sede legale e principale operativa di ATP si trova in Florida, Stati Uniti; le altre sedi operative sono situate a Monte Carlo, Monaco (per la gestione europea), Londra, Regno Unito (gestione media ed eventi) e Sydney, Australia (per l'area Asia-Pacifico). La sede legale e operativa della WTA si trova sempre in Florida, Stati Uniti mentre le altre sedi operative sono situate a Londra, Regno Unito e Pechino, Cina, quest'ultima divenuta da tempo sede strategica per l'organizzazione, a seguito dell'espansione in Asia del circuito femminile.

Coerentemente con gli esempi che sono stati presi in esame ai fini del presente elaborato, una specifica e separata indagine potrebbe svolgersi con riferimento proprio alla Cina ed alla pervasività nel Circuito degli eventi sportivi tennistici di livello mondiale che vi si organizzano (Master 1000 ATP Pechino; WTA 1000 Beijing e Wuhan ed altri minori). Un discrimine tuttavia, oggettivo, rispetto ai Paesi del Golfo Persico è certamente da rilevarsi nella maggiore diffusione in Cina del tennis, come di molteplici altre discipline e la partecipazione risalente del Paese alle maggiori competizioni mondiali sportive; elementi rilevanti ancorché certamente non dirimenti rispetto alla verifica degli standard reputazionali.

Tornando al tema della sezione, si dirà che per le due organizzazioni professionistiche non solo non vi è l'obbligo di pubblicazione di una rendicontazione integrata ma, l'assenza di sedi operative in Europa, che resta almeno geograficamente centrale nello sviluppo del circuito, fa sì che le stesse organizzazioni non siano obbligate a pubblicare dossier completi. Ciò favorisce la possibilità anche per Paesi con evidenti criticità, come l'Arabia Saudita, di inserirsi nel calendario del Circuito tennistico, proponendo eventi perfettamente allineati agli standard tecnici ed economici richiesti, senza la necessità che, rispetto a queste candidature, si proceda obbligatoriamente ad una verifica puntuale della sostenibilità sociale e della coerenza valoriale.

Per completezza di analisi, la ricerca si è orientata alla verifica della esistenza negli USA, dove si trovano le sedi principali legali ed operative di ATP e WTA, di meccanismi obbligatori di rendicontazione, per organizzazioni e aziende.

Negli Stati Uniti non esiste, per quanto è dato sapere a chi redige il presente elaborato, l'obbligo del One Report come da noi inteso; non esiste infatti una terminologia corrispondente, riconosciuta né un obbligo vincolante di rendicontazione integrata

finanziaria e non finanziaria. Esistono certamente obblighi parziali di report finanziari mentre la rendicontazione ESG resta su base parzialmente volontaria ed in transizione; molte aziende quotate in borsa includono volontariamente rapporti non finanziari di sostenibilità per trasparenza verso investitori e stakeholder ancorché, prevalentemente, relativi agli aspetti di natura ambientale.

ATP e WTA comunicano ed avviano con regolarità iniziative riconducibili agli obblighi ESG; le stesse tuttavia non confluiscono in veri e propri bilanci integrati, redatti secondo parametri internazionali riconosciuti. L'assenza di obblighi formali unita alla collocazione extra UE delle loro sedi consente alle Organizzazioni professionistiche di operare con livelli di "trasparenza" mitigati; di conseguenza, la valutazione etica delle candidature di Paesi con scarsa reputazione risulta più difficilmente tracciabile e contestabile.

Ciò non ci esime tuttavia e anzi ci impone ai fini della ricerca qui sviluppata, di evidenziare l'obiettivo incisività ed efficacia dei sistemi e delle strategie di gestione e promozione dell'immagine e della reputazione attuata dai Paesi che si stanno affermando nel Circuito ed insieme, di mettere in luce e porre l'attenzione sull'enorme sfida che il Reputation Management si trova ad affrontare. In questo contesto risulta centrale la comunicazione.

CAPITOLO 3

Lo storytelling come leva strategica del Nation Branding

Nel contesto della gestione strategica della comunicazione e delle relazioni internazionali, lo storytelling si configura come la tecnica narrativa in grado di trasmettere ai destinatari, assieme al messaggio, esperienze ed emozioni. Questo processo ha come fine ultimo quello di far immedesimare il ricevente nel racconto proposto, al punto da farlo sentire il soggetto coinvolto. Quando applicato a livello statale, lo storytelling diventa uno dei principali strumenti utilizzati nelle tecniche di Nation branding che, come già anticipato, sono finalizzate alla costruzione di una reputazione che passa per una narrazione condivisa tra istituzioni, pubblici, media e target.

Per permettere allo storytelling di raggiungere lo scopo, è importante che si offra ai riceventi un'esperienza e questo è possibile solo attraverso il rispetto del pilastro dell'autenticità: “lo storytelling non è quindi solo Kronos, ovvero una mera successione dei fatti; è anche e soprattutto Mythos, quindi memoria, immaginazione, percezione, emozioni e relazioni.”¹⁴

Secondo Simon Anholt (consulente politico indipendente britannico, fondatore del Good Country Index), il Nation branding non riguarda solamente la mera promozione commerciale ma si configura come una vera e propria strategia di posizionamento culturale e reputazionale, volta a conferire coerenza e riconoscibilità alla “marca paese” nel sistema delle relazioni globali. Si dirà dunque che le strategie di Nation branding e di Soft power vengono veicolate dallo strumento dello storytelling, che è in grado, di per sé, di generare valore.

Lo sport diventa, in quest'ottica, un canale privilegiato per le narrazioni, poiché in grado di generare emozioni, far vivere esperienze in cui immedesimarsi e trasmettere valori universalmente condivisi.

Si pensi ad esempio che, in occasione del Six Kings Slam, il tennista Rafael Nadal è diventato ambasciatore della Federazione Tennis Saudita, carica assunta nell'ambito del progetto “Vision 2030” lanciato nel 2017 dal Principe Bin Salman¹⁵. Il progetto prevede, fra gli altri obiettivi, l'avvio di un grande piano di sviluppo volto a diversificare

¹⁴ Luca Poma, Giorgia Gradoni, *Il Reputation management spiegato semplice*, Celid, Torino, 2^a Ed. maggio 2022 p. 147

¹⁵ [HOME - OneVision](#)

l'economia del Paese e generare nuove opportunità per i giovani e per le donne. Accettando questo impegno pluriennale, il tennista spagnolo ha assunto il compito di sostenere, non solo con la propria immagine ma anche attraverso le sue attività, lo sviluppo e la diffusione della disciplina sportiva nel Regno. La nomina del tennista maggiorino come ambasciatore della Federazione Saudita ha generato molto scalpore; Rafael Nadal è da sempre considerato “un paladino” dei valori etici nello sport quali l'integrità, la correttezza e il rispetto; principi che, se messi in relazione con la reputazione del tennista, inducono a pensare che tali siano anche gli obiettivi prossimi del Regno Saudita. Tale nuovo orientamento, benché auspicabile, si porrebbe tuttavia in evidente contrasto con le frequenti accuse di violazioni dei diritti umani mosse nei confronti del Paese.

Come si è riferito nel precedente capitolo, l'Arabia Saudita ha avviato un vero e proprio processo di crescita e trasformazione economica, culturale e sociale che vede una prima realizzazione concreta nel citato progetto “Vision 2030”; lo sport diventa così una tra le più importanti “arene” narrative attraverso cui il Regno cerca di cancellare l'idea di un paese chiuso e conservatore, da tempo formatasi a livello internazionale e di riflettere, all'interno come all'esterno, l'immagine di una nazione accogliente, moderna e dinamica. La narrazione fornita presenta uno schema non neutro; basato sulla diversificazione economica, la propensione agli investimenti esteri, l'empowerment femminile e giovanile e la promozione della cultura e dello sport come leve di reputazione globale.

Nell'ottica Vision 2030 dunque gli eventi tennistici organizzati, come il Six Kings Slam, le WTA Finals e il prossimo Master 1000 di Riyadh, portano alla luce un racconto coerente e intenzionale del Paese ed una strategia chiara: posizionarsi come nuovo polo dello sport mondiale, trasformando l'Arabia Saudita da spettatore passivo a protagonista attivo dei maggiori eventi. Con lo stesso schema, i Paesi del Golfo Persico si sono affermati in altre discipline sportive come la Formula1 ed il golf, o come organizzatori di tappe inedite del Circuito di riferimento o come finanziatori di eventi all'estero, di assoluta rilevanza.

Lo sportswashing si fonda sia sulle allocazioni e diversificazioni d'investimento del capitale sia su processi ampiamente discorsivi a proposito dei diritti e della rettitudine; *il lavaggio sportivo non solo rafforza e acuisce/esaspera lo sviluppo capitalistico globalizzato ma al contempo destabilizza e trasforma le nozioni di tifo, fedeltà e diritti*

*umani. Le traiettorie politiche ed economiche dei regimi autoritari e democratici trovano nella pratica dello sportswashing uno strumento di parziale riconciliazione e di legittimazione.*¹⁶ Dunque, posizionare il fenomeno analizzato come parte integrante del sistema capitalistico e culturale contemporaneo, permette di comprendere come le élite al potere plasmino ed orientino le narrazioni strategiche per promuovere e legittimare i propri obiettivi.

Lo sportswashing contiene e complica quello che Silk e Andrews definiscono “la costruzione multi discorsiva (politica, economica, sociale, giuridica e architettonica) delle nuove zone *glamour* urbane e delle popolazioni ad esse associate, le ingiustizie brutalizzanti che derivano dall’avanzamento di profonde divisioni sociali e geografiche”¹⁷ nella sfera dello sport. Si dirà, che le varie narrazioni dirette anche contemporaneamente a pubblici nazionali ed internazionali rafforzano il potere persuasivo dello sportswashing, alimentando la penetrazione del messaggio con effetti strutturali (politici ed economici) sulle società e nella comunicazione globale; il fenomeno svela le sfaccettature interdipendenti ed al contempo autonome del potere non discorsivo e discorsivo.

Ci siamo soffermati a lungo nel precisare che questi cd. “mega eventi”, capaci di produrre *aloni di sportività*, ossia momenti o situazioni visivamente potenti, in grado di trasmettere un messaggio simbolico, politico o reputazionale, vengano organizzati in paesi autarchici, ma la pratica di utilizzare lo sport in modo strumentale a fini reputazionali può emergere anche in ambiti e con finalità democratiche, per distogliere il pubblico da situazioni di ingiustizia e disordine e tentare di razionalizzare emergenze sociali di grande attualità.

I mega eventi offrono al paese ospite la peculiare opportunità di riscrivere la sua storia, disegnando e diffondendo narrazioni capaci di consolidare le già esistenti relazioni di potere. L’imposizione di idee ad un pubblico target avviene attraverso lo strumento dello storytelling; ma il corporate storytelling si basa sulla autenticità delle narrazioni.

Il concetto di sportswashing secondo Nye¹⁸ si sovrappone a quello di soft power poiché quest’ultimo si basa sulla capacità di plasmare le preferenze altrui verso i propri valori, attraverso la cooptazione piuttosto che la coercizione; al contrario, si è affermato

¹⁶ [Toward a Theory of Sportswashing: Mega-Events, Soft Power, and Political Conflict in: Sociology of Sport Journal Volume 39 Issue 4 \(2022\)](#)

¹⁷ [Sport and the neoliberal conjuncture: Complicating the consensus - the University of Bath's research portal](#)

¹⁸ Nye, J. S. (2004-2009). *Soft Power: The Means To Success In World Politics*. Regno Unito: PublicAffairs.

(Mattern, 2005)¹⁹: il soft power non si basa tanto sulla persuasione attraverso l'attrazione, quanto sull'imposizione di idee ad un pubblico target; gli attori che esercitano il soft power costruiscono socio-linguisticamente la 'realtà' con argomentazioni non basate sull'evidenza ma sulla forza rappresentativa.

Diversa è ancora la narrazione allorquando le strategie finanziarie o gli eventi finalizzati al Nation branding si svolgono in luoghi lontani sia per cultura che per tradizioni, che per forme di stato (o di governo). Il Paese organizzatore, magari controverso, acquista club sportivi od ospita, in tale diverso contesto, grandi eventi. In questi casi, si è detto, lo sportswashing assume sfumature qualitativamente diverse: affinché la narrazione sia efficace, gli atleti e i personaggi di spicco dello sport vengono trasformati in ambasciatori. A differenza delle ipotesi in cui si ospitano mega eventi, dove cioè l'atleta ha ben poca voce in capitolo, negli esempi sopra descritti è pratica comune che gli atleti coinvolti rivestano ruoli politici e di immagine (*ambassadors*), vengano pienamente coinvolti e sostenuti, quasi rivestissero effettivamente, nella narrazione offerta, con la loro immagine, ruoli ufficiali di *rappresentanza istituzionale*. L'adozione di questo piano strategico è massimamente efficace allorquando l'evento abbia luogo in Paesi democratici.

Nel 2021, ad esempio, il Regno Saudita ha utilizzato il noto fondo PIF per acquistare il Newcastle United, squadra inglese di calcio che gareggia in Premier League. I dirigenti della Lega sono stati pubblicamente rassicurati dai funzionari arabi, i quali hanno subito precisato che nonostante la nomina a presidente non esecutivo del Club, del governatore del fondo d'investimenti pubblici saudita, Yasir Al-Rumayyan, i vertici governativi sauditi non avrebbero interferito in alcun modo sulla gestione della Società di calcio; l'acquisto doveva ritenersi estraneo alle sfere di loro influenza.

Lo sforzo propagandistico multi fronte di Riyadh è apparso indirizzarsi non tanto all'opinione del pubblico sportivo, rispetto alle criticità del Paese da più parti invocate, quanto piuttosto a conquistare il target di quegli appassionati di sport non vincolati o condizionati dalla narrazione del *politically correct* ma semplicemente desiderosi di vedere la propria squadra competere tra le migliori in Europa, così rafforzando il prestigio internazionale (sportivo) e la reputazione sul fronte interno, del Regno saudita.

¹⁹ [Why 'Soft Power' Isn't So Soft: Representational Force and the Sociolinguistic Construction of Attraction in World Politics - Janice Bially Mattern, 2005](#)

Kalman-Lamb²⁰ fornisce una spiegazione dello sportswashing in grado di mettere in relazione il capitalismo, il fandom e i bisogni affettivi: man mano che il capitalismo si espande oltre i confini, trovando nuovi settori in cui generare profitti, lo sportswashing si sviluppa, facendo leva su gruppi di tifosi già esistenti (detti fandom) che non necessariamente appartengono al paese che applica la pratica di “lavaggio dello sport” ma sono anche pubblico internazionale e quindi sparso nel mondo. Lo sportswashing sfrutta le emozioni suscitate dalla disciplina sportiva poiché, questi sentimenti, sono fondamentali per la costruzione/riprodurre di modelli sociali e di potere; lo sport diventa così il luogo strategico per la formazione di legami sociali, ideologie ed appartenenze, funzionali al mantenimento dell’intero sistema.

Essere tifosi diventa una risposta al vuoto generato dal capitalismo moderno che, pur creando benessere materiale, restituisce alienazione e legami finalizzati ad uno scopo superficiale. “Il fandom è una risposta alla privazione affettiva del capitalismo”, il tifo risponde al vuoto sociale e i tifosi cercano di trovare uno scopo, un significato, in un sistema asettico dal punto di vista relazionale. L’autore giunge a conclusioni ancora più estreme: egli collega lo sfruttamento dei lavoratori sportivi, al tifo sportivo, teorizzando il “lavaggio” sportivo come una forma di lavoro riproduttivo sociale; un luogo di “sfruttamento” e “disumanizzante”. Il lavoro degli atleti nello sport ad alte prestazioni contribuirebbe, sebbene a un costo elevato per l'atleta lavoratore, alla *riproduzione affettiva* dei soggetti spettatori richiesta dal capitalismo e che è più centrale nell'economia politica attuale di quanto si pensi.

Si innesca dunque un meccanismo bidirezionale perché da una parte, i “lavatori dello sport” con questo processo rischiano di innescare un’opposizione politica e quindi fomentare un attivismo, che nasce da preoccupazioni di livello locale ma che nel profondo sono legate a battaglie di livello mondiale a favore della giustizia (sociale od economica); dall’altra però, lo sport, portatore sano di emozioni, è strumento di legittimazione di interessi politici ed economici e dunque gli appassionati finiscono per diventare pedine del gioco.

Le logiche descritte si sono “materializzate” durante la LIV International Golf League, finanziata anch’essa dai sauditi e tenutasi nel giugno 2022 a Londra. Attraverso l’introduzione di premi che arrivavano fino a 4 milioni di USD per il vincitore, i Sauditi

²⁰ [\(DOC\) Athletic Labor and Social Reproduction](#)

si sono subito distinti per l'ampiezza dei loro investimenti, parte di un piano globale, articolato in diversi eventi distribuiti durante l'anno con tappe negli Stati Uniti, in Thailandia e in Arabia Saudita a Jeddah. Si è stimato uno sforzo finanziario complessivo di circa 255 milioni di USD con il coinvolgimento di alcuni fra i più grandi golfisti come Dustin Johnson e Phil Mickelson. A differenza del caso "Six Kings Slam", analizzato nel capitolo 2, gli atleti intervistati in varie conferenze stampa hanno mostrato incertezza e disagio nel rispondere alle domande poste loro dai giornalisti; questi ultimi desideravano espressamente ricevere spiegazioni in ordine al grado di coinvolgimento e al ruolo che gli stessi atleti rivestivano in quella operazione di acclarata finalità reputazionale, volta a migliorare l'immagine del Regno Saudita.

Si può a questo proposito richiamare, con Murray G. Phillips²¹ la distinzione suggestiva che dello sportswashing l'autore opera fra "il colonialismo, che crea sistemi temporanei di relazioni inique che possono avere una data di scadenza, ed il colonialismo dei coloni, che è vorace nell'accaparramento delle terre e spietato nella ricerca di sostituire gli indigeni con coloni permanenti". In questa metafora, la LIV International Golf League sarebbe più simile al colonialismo mentre, l'acquisto di una squadra di calcio Europea di Premier League come il Newcastle, equivarrebbe al colonialismo dei coloni. Entrambe rappresenterebbero una evoluzione dello sportswashing.

3.1 La consapevolezza dell'opinione pubblica

Tornando a parlare del tennis, si è cercato di analizzare quali narrative abbiano adottato le due associazioni ATP e WTA nella presentazione dei nuovi eventi del Circuito: le due organizzazioni hanno assunto posizioni ambivalenti perché da un lato, si pongono come soggetti promotori di inclusività, di parità e di sviluppo sociale; dall'altro, devono cercare di rispondere alle logiche di espansione commerciale che inevitabilmente le coinvolgono, in contesti controversi come l'Arabia Saudita ed altre realtà, assai influenti della moderna geopolitica. La difficoltà che le due Associazioni affrontano, nel tentativo di legittimare la presenza dei due Circuiti in territori noti per possedere una fragile reputazione internazionale, si riflette sullo storytelling ufficiale che entrambe portano avanti.

Nel comunicare gli eventi tennistici ospitati nel Regno saudita né l'ATP né WTA hanno fatto riferimento diretto alle questioni legate ai diritti umani, alla libertà di espressione o

²¹ [Vol. 46, No. 2, Summer 2019 of Journal of Sport History on JSTOR](#)

alla condizione delle donne; la narrazione adottata risulta neutrale su tali tematiche ed entusiastica con riferimento alla performance sportiva. Quando la Women's Tennis Association ha annunciato le WTA Finals a Riyadh, le dichiarazioni si sono concentrate su alcuni frame narrativi specifici e continui. WTA non ha mai risposto alle critiche ricevute per esempio da Evert e Navratilova e non ha mai commentato la situazione dei diritti umani in Arabia. I riferimenti ai diritti femminili sono stati fatti in chiave indubbiamente costruttiva, andando a sottolineare il potenziale *emancipativo* dello sport senza però mai entrare nel merito delle questioni. In un'intervista a Sky Sports Tennis, la CEO di WTA, Portia Archer ha dichiarato: “crediamo che lo sport possa essere una forza per il bene e un catalizzatore di cambiamento positivo”²² così legittimando la scelta, nonostante il contesto di riferimento ed utilizzando uno strumento comunicativo tipico del soft power: presentare gli eventi come mezzo di apertura. Infine, nella stessa intervista, la CEO ha affermato che “ogni cultura è diversa ma la nostra missione resta quella di sostenere le donne ovunque” adottando una sorta di relativismo strategico che le ha permesso di giustificare la scelta della WTA in apparente coerenza con i valori che l'Associazione porta avanti.

Le osservazioni non mettono in dubbio la buona volontà della WTA nel cercare di accrescere conoscenza in Paesi privi di cultura sportiva o nel generare libertà per le donne ma è necessario controbilanciare le narrazioni positive con la realtà dei contesti di riferimento.

Lo storytelling adottato si caratterizza dunque non per la sua neutralità ma per la sua costruzione su equilibri narrativi sospesi fra diplomazia culturale e reputazione etica.

Le dichiarazioni ufficiali evitano ogni riferimento diretto allo sportswashing ma introducono frame discorsivi come l'empowerment femminile, il dialogo interculturale e il potenziale trasformativo dello sport, nel tentativo di riformulare una decisione controversa in chiave di opportunità evolutiva.

In risposta alle varie critiche che il Regno ha ricevuto da parte di ex giocatrici, la Principessa Reema bint Bandar Al-Saud, Ambasciatrice dell'Arabia Saudita negli Stati Uniti, come riportato da un articolo della Reuters²³, durante un'intervista ha manifestato

²² [WTA boss vows to build women's empowerment in Saudi Arabia but Laura Robson wants 'more inclusivity' | Tennis News | Sky Sports](#)

²³ <https://www.reuters.com/sports/tennis/saudi-ambassador-disappointed-over-western-centric-criticism-mulled-wta-finals-2024-01-30/>

il suo disappunto per lo scetticismo mostrato dagli occidentali, espressione a suo dire di “banali stereotipi della visione occidentale centrista ormai superati” ed ha espresso profonda delusione verso alcune leggende del tennis che, nonostante fossero state per il suo Paese ispirazione al cambiamento, avevano scelto di voltare le spalle alla cultura saudita. L’Ambasciatrice ha altresì dichiarato che “lo sport non dovrebbe essere usato come strumento per promuovere bias personali o punire una società desiderosa di cambiamenti” ed ha rivolto ai Paesi Occidentali le medesime accuse da questi mosse, sostenendo che l’Arabia Saudita starebbe promuovendo riforme per scelta interna e non come tentativo di compiacimento dell’opinione pubblica o delle ONG occidentali.

In ottica di Reputation Management in cui ogni messaggio è un’arma a doppio taglio (leva o rischio), l’esposizione dell’Ambasciatrice ha dimostrato sicuramente un approccio proattivo alla potenziale “crisi reputazionale”; non si è nascosta né sottratta alle critiche e ha subito sottolineato i progressi di cambiamento sociale e culturale che sarebbero in atto nel Paese, assumendo una postura comunicativa forte e sicura.

In questa disciplina il silenzio viene interpretato come ammissione di colpa mentre rispondere alle “accuse” simboleggia un primo passo verso il controllo narrativo.

La narrativa proposta dal Paese sembra uniforme e autentica, in linea con il progetto Vision 2030, articolata dimostrazione del fatto che il Regno saudita è intenzionato a generare un cambiamento strutturale e non strumentale.

Anche il ruolo che le donne rivestono nella società saudita può risultare una leva strategica reputazionale efficacissima; si cerca cioè di ribaltare il punto di vista: i diritti umani non devono essere visti come il punto debole del paese bensì come un punto di forza. Al contrario, la richiesta di rispetto e di non disapprovazione verso i pubblici interni e verso la parte dell’opinione pubblica non ostile, appare indebolire lo storytelling perché sviante ed elusivo rispetto a coloro che offrono al dibattito una narrazione opposta.

Le reazioni di parte dell’opinione pubblica non potevano essere ignorate e l’utilizzo dell’espressione “bias occidentali” pronunciata dalla Ambasciatrice saudita, è stata percepita come una sorta di sbrigativa liquidazione delle critiche, in chiave meramente difensiva.

In ottica di gestione della reputazione, l’efficacia dello storytelling dipende anche dalla capacità di accogliere il dissenso, aprire canali per la discussione e fornire prove che mostrino i miglioramenti. Non vi è stato alcun riconoscimento o scuse formali da parte

delle autorità saudite; chiedere scusa è il primo passo verso la trasparenza, da tempo considerata “valuta reputazionale” e infine, il processo di promozione e di apertura al progresso non può derivare solo da una voce, che per quanto autorevole, non rappresenta certamente l’intero establishment del Regno. Manca un livello di coesione profonda che coinvolga i vertici, poiché, nella narrativa proposta, si rilevano incongruenze tra l’immagine offerta e le informazioni divulgate nei vari report; si parla di progresso ed inclusione ed al contempo di atti di repressione, censura e violazioni.

Le critiche potrebbero essere ridimensionate se venisse promossa insieme una narrativa dal basso, in grado di includere testimonianze di atlete e di cittadini e, similmente a quanto fatto dall’Ambasciatrice del Regno Saudita negli Stati Uniti, pubbliche dichiarazioni dei vertici istituzionali del Regno.

3.2 Media relation

Tra le strategie potenzialmente applicabili utili a migliorare la gestione della reputazione, vi è la considerazione dei giornalisti, quali stakeholder fondamentali nel processo di diffusione delle informazioni indirizzate alla pubblica opinione. L’obiettivo dell’organizzazione è sempre quello del coinvolgimento e della condivisione ed il ruolo del giornalista non può non essere visto come imprescindibile nel processo: far sentire il giornalista parte di un’attività che ha l’obiettivo di generare valore, per esempio reputazionale, condiviso. Come già osservato, con l’arrivo del web 2.0, il raggio d’azione diventa molto più ampio e difficile da gestire ma al contempo, la disponibilità di molti strumenti rende più facile raggiungere pubblici lontani.

Per far sì che questi pubblici possano essere raggiunti è necessaria una grande attività di studio e di ascolto attivo, finalizzata all’individuazione degli stakeholder da monitorare più o meno frequentemente e all’adozione dei c.d. *tailored media*. Si tratta di una comunicazione su misura, costruita appositamente sullo stakeholder di riferimento; si crea una comunicazione non eguale ma bidirezionale, adeguata e coerente a seconda di chi l’organizzazione si trova di fronte.

Nel caso saudita, questa specifica sembra centrale e attuabile perché, come ricordato dal “Cluetrain Manifesto” con riguardo alla comunicazione on line: “i mercati sono conversazioni” e quindi bisogna puntare, come aziende o organizzazioni, a superare il concetto di *leader di mercato* per approdare al concetto di *leader di opinione*; non basta

più sponsorizzare il prodotto o il servizio offerto, bisogna raccontare storie, su diversi canali di comunicazione, che generino la fidelizzazione dell'interlocutore, applicando una strategia comunicativa sartoriale.

Per concludere, bisogna passare dall'essere a tutti i costi interessanti per gli altri, ad essere interessati agli altri.

CAPITOLO 4

Le interviste. Parola agli esperti

Per avvalorare i contenuti della ricerca svolta, si è ritenuto necessario intervistare figure professionali di particolare esperienza e competenza nel loro settore, selezionate in base alle categorie considerate nella mappatura degli stakeholder. La scelta dei profili è stata così determinata:

- per la comunicazione, categoria *media partners* e *istituzionale/governance*: Angelo Mangiante, giornalista, telecronista, inviato ed opinionista sportivo di grande esperienza; attivista di Amnesty International;
- per il ruolo rivestito di head coach, categoria *giocatori/allenatori*: Renzo Furlan, coach di Top players in attività ed ex tennista professionista;
- per il ruolo già rivestito di giocatore professionista, categoria *giocatore/ambassador*: Paolo Bertolucci, protagonista assoluto di quello che ancora oggi è considerato il primo esempio di sportswashing nel tennis;
- per l'esperienza manageriale con top players in attività, categoria *partner internazionali/sponsor*: Ugo Colombini.

Le interviste si sono svolte di persona durante gli Internazionali BNL d'Italia, a Roma, nel maggio 2025 o subito dopo la loro conclusione. I contatti sono avvenuti per conoscenza diretta ovvero mediata da conoscenze comuni. Le dichiarazioni degli intervistati sono state registrate in loro presenza e fedelmente trascritte.

Angelo Mangiante è un giornalista, telecronista sportivo; è uno dei commentatori e volti più popolari fra gli inviati di Sky Sport Tennis e Sky Sport Calcio; presente a bordo campo nei principali eventi del Circuito di tennis, del campionato italiano e delle Coppe Europee e Mondiali di calcio. Professionista di grande esperienza è stato avvicinato nel novembre 2024 a Torino durante le ATP Finals ed ha accettato di rilasciare l'intervista anche in veste di membro permanente della giuria del premio "Sport e diritti umani", organizzato da Amnesty International Italia e Sport4Society, cui aderisce.

Partendo dalla definizione di sportswashing, pensa che il fenomeno sia riferibile al mondo del tennis?

Oggi il fenomeno è riferibile a tutto il mondo dello sport, si tratta di una pratica sulla quale devono essere fatte riflessioni. È un tema a me caro specialmente perché sono

membro della giuria di Amnesty International che si occupa di premiare gli atleti che si mettono in evidenza per denunciare i casi in cui i diritti umani non vengono rispettati. Faccio questa premessa perché il tema è di stretta attualità ed è aumentata la frequenza di eventi sportivi organizzati in Paesi che si trovano sotto la lente di ingrandimento per queste criticità; è opportuno quindi che ognuno di noi si ponga degli interrogativi e che venga messo in evidenza quello che realmente sta accadendo.

Quali sono stati secondo Lei gli eventi nei quali la pratica dello sportswashing si è concretamente manifestata?

I Mondiali di Calcio del Qatar nel 2022, sono per antonomasia uno dei primi e più eclatanti casi di sportswashing poiché si tratta dello sport più popolare al mondo. Dal momento in cui campioni del calibro di Messi e Ronaldo scelgono di andare a gareggiare in Paesi dove il rispetto dei diritti umani è messo in discussione, essi rinunciano a dare testimonianza delle criticità e dei soprusi che lì si realizzano e che invece dovrebbero condurre ad una riflessione dal punto di vista etico e morale. Dal mondiale del Qatar in poi, abbiamo vissuto un proliferarsi di eventi e la Lega Saudita ha incrementato l'interesse mondiale verso di sé, acquistando tanti campioni.

Con soft power si indica in generale la capacità di un Paese o di una organizzazione di influenzare il comportamento di altri attori, attraverso la persuasione e l'attrazione; pensa che sia questa la ragione per la quale il fenomeno si è diffuso? Oppure più semplicemente l'espansione ha ragioni prevalentemente economiche (Nation branding)?

Vi sono senza dubbio alcuni atteggiamenti che rientrano nel Soft power e che hanno caratterizzato anche l'esposizione sui social di alcuni campioni. Cito fra tutti Neymar perché nel contratto offertogli c'era un bonus economico molto elevato, cifre vicine a mezzo milione di Euro, che avrebbe ottenuto se avesse pubblicato, con una certa frequenza, diversi tweet il cui contenuto doveva riguardare la promozione del Paese, attraverso l'enfaticizzazione del movimento sportivo che si stava sviluppando in quei territori. Potrebbe essere questo, in effetti, un caso di applicazione del soft power che induce gli atleti, attori protagonisti, a perseguire l'obiettivo di ripulitura dell'immagine di chi sottoscrive con loro contratti. Senza girarci troppo attorno, tutto questo si fa per il grande ritorno economico di cui gli atleti beneficiano.

Vi è una sensibilità delle Associazioni professionistiche del tennis (ATP e WTA), rispetto a questo fenomeno?

Posso garantire, seguendo in modo ravvicinato il Circuito, che ATP e WTA sono due organizzazioni che hanno sempre considerato il tema del rispetto dei diritti umani (lui dice sociali e civili n.d.r.) e la lotta al razzismo in primo piano. A mio parere ATP, WTA e l'ITF ossia la Federazione Internazionale che gestisce i quattro tornei dello Slam e la Coppa Davis, sono alla costante ricerca di sistemi ed equilibri per mantenere il tennis un "mondo pulito" e lo hanno dimostrato anche cedendo la gestione dei casi di Doping ad organismi internazionali terze neutrali. Il caso di Jannik Sinner è esemplare in questo senso, perché l'ATP ha affidato le decisioni a tribunali internazionali, che lo hanno giudicato innocente, prima che intervenisse la WADA. Sulla moralità degli organismi che gestiscono il tennis io non nutro dubbi; conosco personalmente Andrea Gaudenzi, il Presidente dell'ATP ed è una persona che non si presta a doppi giochi. Chiaramente le Associazioni professionistiche hanno accettato di allargare i confini del tennis concedendo l'organizzazione di eventi in Paesi "sotto osservazione". Vedremo cosa accadrà ma sembra che il circuito mondiale si sia aperto a questi Paesi. [Anche perché è abbastanza recente l'assegnazione all'Arabia Saudita di un nuovo master 1000 che inizierà dal 2028 n.d.r.]

Considerata la sua adesione e partecipazione attiva ad Amnesty, qual è la riflessione dell'Associazione rispetto a questo fenomeno? E quali le iniziative?

Le iniziative di Amnesty puntano a sensibilizzare e mobilitare l'opinione pubblica per promuovere e difendere, su base volontaria, i diritti umani e civili ovunque vengano minacciati nel mondo e quindi, in particolar modo, verso quei paesi che disattendono questi doveri. È un movimento globale che si occupa di premiare coloro che, consapevoli di rinunciare a compensi economici, hanno il coraggio di denunciare le violazioni. Casper Ruud (allora n.8 ATP), uno dei pochi tennisti in attività che si è espresso varie volte sul tema, criticando lo svolgimento di tornei in Arabia Saudita e in Cina, per l'opacità dei regimi rispetto ai diritti umani e civili, non ha ricevuto l'invito a partecipare al Six Kings Slam. Il nostro obiettivo è proprio quello di esaltare questi gesti.

Come mai, questa pratica secondo Lei si sta diffondendo nel tennis - considerato che fino a poco tempo fa si era manifestata in occasione di grandi eventi sportivi come ad esempio i Mondiali o le Olimpiadi-?

Si sta diffondendo con molta velocità semplicemente per la facilità con la quale i Paesi Arabi riescono a reperire somme ingenti da investire nello sport per finanziare eventi. Per organizzare un torneo bisogna possedere grandi fondi; l'Italia ad esempio è riuscita ad organizzare le Atp Finals anche grazie a finanziamenti pubblici che hanno garantito copertura in caso l'organizzazione avesse incontrato difficoltà finanziarie. Queste garanzie non sono scontate ed ecco dove si vede la forza del mondo arabo, che per riuscire ad organizzare i mondiali ha chiesto di interrompere tutti i campionati nazionali a novembre e le varie federazioni internazionali hanno accettato questa interruzione per via degli ingenti compensi ricevuti.

Dunque lo sforzo economico complessivo (prize money; investimenti, ad esempio nella realizzazione di strutture sportive o sponsorizzazione di eventi) che i paesi che praticano lo sportswashing compiono per attrarre giocatori e giocatrici nelle manifestazioni che organizzano, raggiunge lo scopo di migliorare la loro reputazione? O solo la loro immagine?

È un confine molto difficile da stabilire; credo che gli atleti debbano fare delle scelte: Messi ad esempio ha rifiutato le offerte provenienti dal Golfo Persico ed ha accettato invece quelle degli Stati Uniti; si è trasferito a Miami perché ha puntato alla crescita dei figli e della famiglia, voleva che imparassero l'inglese e che potessero crescere in una società diversa da quella proposta in Arabia. Altri invece puntano a capitalizzare più soldi possibili negli ultimi anni di carriera, accogliendo le offerte di quel mondo dorato che li estranea dalla realtà per qualche anno.

È possibile secondo Lei che a prevalere ancora oggi sia l'antica idea secondo cui "lo sport non deve mescolarsi con la politica" oppure, più semplicemente, che a prevalere sia l'enorme quantità di denaro disponibile per organizzare eventi?

Questi eventi generalmente vengono organizzati dai fondi sovrani quindi non si tratta di privati ma di organizzazioni governative quindi politiche impegnate a promuovere sé stesse e i paesi che rappresentano. È scoppiato tutto solo tre anni fa con l'organizzazione dei mondiali in Qatar quindi vedremo come il fenomeno si evolverà e quali effetti porterà

con sé; vedremo cioè se l'apertura all'Occidente e a tanti stranieri che possono poi documentare la vita che si conduce in quei paesi, porterà ad un miglioramento della condizione di vita delle donne, delle minoranze rispetto alle condotte che questi stessi paesi hanno assunto in passato. Anche la UEFA e le altre organizzazioni calcistiche vigilano su quanto accade specialmente dopo ciò che è avvenuto con la costruzione dello stadio per il Mondiale in Qatar, durante la quale si stima siano morti un numero elevatissimo di persone, che lavoravano in condizioni disumane e che nessuno ha mai identificato.

Non mancano coloro che sostengono che queste iniziative aiuteranno le riforme o costituiranno un'occasione perché anche in Paesi autarchici si cominci a parlare proprio di diritti umani. Qual è la sua opinione in merito?

Se tutto ciò dovesse portare ad un miglioramento delle condizioni generali di vita delle popolazioni coinvolte o delle maestranze assoldate, allora non si tratterebbe più di semplice ripulitura di immagine ma anche di reputazione.

Il giornalismo sportivo per quanto concentrato sull'evento, potrebbe spingersi o si spinge già oggi, ad affrontare temi quali quello della difesa dei diritti umani? O si tratta di tematiche che restano di competenza di altre redazioni?

Noi siamo testimoni di ciò che vediamo; dico sempre che quando giriamo il mondo non dobbiamo solo raccontare lo sport ma dobbiamo raccontare quello che si torva oltre i confini dello sport. Se vediamo qualcosa che non va, dobbiamo denunciarlo all'opinione pubblica, dobbiamo avere il coraggio di farlo e se il prezzo da pagare dovesse essere quello di non poter più mettere piede in quel paese, pazienza. Lavoreremo in altri paesi.

Poche settimane fa abbiamo appreso ufficialmente che nel 2028 si terrà un nuovo master 1000 organizzato a Riyadh; pensa che il Regno Saudita riuscirà nell'intento ambizioso di diventare un punto di riferimento mondiale del circuito ATP/WTa. Che ruolo può rivestire lo sponsor (es PIF nuovo grande investitore e sponsor WTA e ATP) nel connettere sport (regolamenti) investimenti e strategie geo politiche?

Si tratta di un Fondo sovrano che cercherà di trovare sempre più spazio nei calendari tennistici e calcistici, ho avuto l'occasione di conoscere alcuni dei tanti manager europei che fanno parte del Fondo e già questo credo sia un aspetto molto significativo. PIF in questo caso tenta di attingere dal mondo occidentale e avvicinarsi pian piano a usufruire

di questi feedback per farli propri anche perché la maggior parte delle discipline sportive alle quali questi paesi si avvicinano sono tutte estremamente popolari in Europa e negli Stati Uniti. Quindi, considerando questo ultimo aspetto mi sento di dire che dobbiamo fidarci del lavoro che PIF sta conducendo. Conosco personalmente alcuni dei Manager che fanno parte del team PIF e li reputo persone in gamba. Vigiliamo ma fidiamoci.

Per concludere, cosa si augura per il tennis del futuro e cosa teme invece possa accadere al nostro sport? Non temo niente in particolare, il tennis è in buone mani, Gaudenzi sta svolgendo un ottimo lavoro e il successo dei tanti eventi organizzati lo dimostra. Il tennis ad oggi ha raggiunto una popolarità impressionante, ha acquisito appassionati da ogni parte del mondo. Proprio qualche mese fa mi trovavo a Miami per seguire il Master 1000 in corso ed ho assistito all'ascesa di una giocatrice filippina che dalle qualificazioni ha raggiunto le semifinali. Nessuno di noi avrebbe mai pensato ad una tennista filippina forte. Ho assistito all'allenamento di Sinner che come sparring aveva un ragazzo boliviano quindi il tennis sta allargando i confini, l'interesse è altissimo in tutti il mondo e in Italia ancor di più; è uno sport che gode di ottima salute e francamente non vedo minacce all'orizzonte. Dico questo anche perché a guidare questi processi ci sono manager con grandissima esperienza; anche loro stanno mettendo piede in questi paesi ma proprio perché si trovano alla guida di organizzazioni serie, possiamo fidarci, anzi, possono servirci, diventare cioè testimoni diretti di quel che succede, nel bene e nel male.

Renzo Furlan è un allenatore di tennis ed ex tennista italiano. Oggi commentatore ed opinionista sportivo per SkySport Tennis; ha raggiunto in carriera il 19° posto del ranking mondiale, nel 1996. Allenatore sino a marzo 2025 di Jasmine Paolini che con lui ha raggiunto la 4ª posizione assoluta del ranking mondiale WTA. Nella sua qualità di head coach e soprattutto per essere stato presente in questo ruolo alle WTA Finals di Riyadh nel Novembre 2024 è stato contattato ed ha accettato di rispondere alle domande che seguono.

Partendo dalla definizione di sportswashing, pensa che il fenomeno sia riferibile al mondo del tennis?

A parer mio il fenomeno potrebbe anche riferirsi al mondo del tennis perché se guardiamo alle Olimpiadi possiamo vedere come lo sport unisca, quindi, se alcuni Stati, che dal punto di vista degli usi e dei costumi possono essere opinabili, utilizzano lo sport come mezzo per ripulire la loro immagine a livello internazionale o migliorare le condizioni di vita dei loro popoli, questo non lo possiamo escludere anzi, è del tutto verosimile che stia succedendo ovvero, sta succedendo.

Però io vedo tutto questo in un'altra ottica; conosco il lavoro che tanti Stati stanno facendo per migliorare sotto tanti aspetti le loro comunità; miglioramenti che non sono necessariamente riconducibili solo ai tornei di tennis o ai montepremi esagerati che garantiscono agli atleti.

Queste sue esperienze (vittoria Paolini WTA Master 1000 Dubai e partecipazione WTA Finals 2024) quali sensazioni Le hanno trasmesso? C'è qualcosa che l'ha particolarmente colpita.

Ti faccio questo esempio: WTA e ITF hanno ideato e realizzato un programma, di cui fa parte Judy Murray madre di Andy Murray, che consiste nel far avvicinare i cittadini dell'Arabia Saudita alla disciplina tennistica, bambine e bambini che fino a poco tempo fa non avevano accesso a questa disciplina.

Durante le Wta Finals del 2024 a Riyadh ho parlato di questo progetto, proprio con Judy Murray che, a proposito di questo repentino cambio di prospettiva culturale del Regno saudita, mi ha rivelato di essere estremamente ottimista perché in una sola giornata era riuscita a far giocare 100 donne velate. Per me questo è un esempio concreto di quali passi in avanti, come intesi da noi occidentali, questi paesi stiano compiendo: se lo sport contribuisce a questo, io sono *quasi* favorevole.

Con soft power si indica in generale la capacità di un Paese o di una organizzazione di influenzare il comportamento di altri attori, attraverso la persuasione e l'attrazione; pensa che sia questa la ragione per la quale il fenomeno si è diffuso? Oppure più semplicemente l'espansione dello sportswashing ha ragioni prevalentemente economiche (Nation branding)?

La risposta è molto difficile perché non credo si stia andando in una direzione piuttosto che in un'altra, però passo sopra questo e ti dico che lo sport in generale e il tennis in particolare è diventato un brand che genera grandi profitti. Il tennis dunque diventa un brand che a sua volta veicola messaggi per quei paesi che vogliono migliorare la loro

immagine e la loro reputazione. Anche l'organizzazione dei tornei, in cui questi paesi investono enormi quantità di denaro, è mossa dall'intento di generare profitto sì, ma non solo come un profitto fine a se stesso; devi pensare che quando si ospita un torneo, che sia un Master 1000 o un Atp 500, dai lavoro e visibilità a centinaia di persone. In questo senso l'investimento non è fine a se stesso ma riguarda tutti gli addetti ai lavori che vanno dai semplici raccattapalle, ai driver, alla security e a tutto l'entourage dell'organizzazione e questo genera benessere. Quindi se queste attività legate al tennis portano benefici alla collettività in termini generali, io mi concentro su questo e non tanto su altro.

Vi è una sensibilità delle Associazioni professionistiche del tennis (ATP e WTA), rispetto a questo fenomeno?

Ti rispondo in modo più approfondito facendoti un esempio: la Cina era pronta -qui si va a toccare la sfera dei diritti delle donne- ad ospitare nuovamente tornei maschili già nel 2022. Dico nuovamente perché in Cina era già stato fatto un grosso lavoro sin dagli anni 2000 e fino al 2020, per sensibilizzare e far riavvicinare la popolazione allo sport.

La Cina ha investito tanto in questo progetto perché credeva nella capacità del tennis, con la sua popolarità, di veicolare messaggi; aveva investito nel brand tennis. Poi con l'arrivo della pandemia tutto si è bloccato. In questi anni c'è stata poi una feroce polemica, globale, legata ad una giocatrice professionista cinese, Peng Shuai, che era letteralmente sparita dal Circuito dopo aver denunciato un politico cinese per abusi sessuali e di lei si erano perse le tracce. Dopo svariati mesi, grazie anche all'enorme pressione dell'opinione pubblica internazionale e delle Associazioni professionistiche, la tennista ha rassicurato tutti tramite un post sul suo profilo social, dichiarando di essere al sicuro; i tornei in Cina hanno ripreso ad essere organizzati dal 2023. Il rientro in Cina è stato posticipato di un anno e in quell'anno, WTA e ATP hanno perso non solo molti soldi ma anche una grossa fetta di calendario; faccio questo esempio per dire che secondo me le Associazioni, soprattutto in materia di diritti femminili, dimostrano di avere tanta sensibilità.

Questo esempio può essere ricondotto ad altre situazioni "borderline"; sia ATP che WTA sono organi attenti all'immagine che trasmettono, da cui dipende la loro reputazione come promotori della difesa e garanti dei diritti civili e sociali. L'importante credo, per loro, sia avere un brand efficiente (inteso come brand tennis) e pulito allo stesso tempo.

Come mai, questa pratica secondo Lei si sta diffondendo nel tennis - considerato che fino a poco tempo fa si era manifestata in occasione di grandi eventi sportivi come i mondiali di calcio e le olimpiadi -?

Il brand tennis ad oggi attira moltissimo, attraverso una serie di studi condotti dalle due Associazioni, si è visto che il nostro sport sta raggiungendo un livello di interesse che è ai massimi storici. A contribuire a questo sviluppo sono stati i 3 giocatori più forti: Federer, Nadal e Djokovic che hanno alzato l'immagine del tennis dal 2000 in poi e ora sta proseguendo attraverso i nuovi giocatori. Secondo me il tennis si deve vedere oggi non come un insieme di tornei ma come un unico grande evento; i tornei infatti si chiamano 'events' oggi e questo perché, rispetto al passato, sono molto più coinvolgenti; organizzare questi eventi anche in paesi in cui il tennis non è molto seguito è dunque molto impattante. Il motivo per cui il movimento si sta aprendo a nuovi orizzonti è che il tennis genera interesse (sano) e introiti; dico interesse sano perché il tennis ha una reputazione molto pulita a differenza del calcio che secondo me sta calando molto in termini di visibilità ed interesse, specie in Italia, dopo l'eliminazione dalla partecipazione a due mondiali mentre salgono in Italia l'interesse e gli appassionati di tennis, anche perché il n.1 del mondo è italiano, che è poi un ragazzo dall'immagine straordinaria. L'immagine di JS non è spendibile solo in Italia ma in tutto il mondo; Jannik è conosciuto a livello globale per le sue vittorie ma anche per la sua grandissima attitudine al lavoro e per la grande sportività, quindi, anche l'immagine che del tennis lui offre viene sfruttata dai paesi ospitanti gli eventi del Circuito e di esibizione, per rilanciare o rinnovare la loro immagine e la loro reputazione.

Dunque eventi come il Six Kings Slam rappresentano un esempio lampante di come l'immagine di un top player sia il giusto veicolo di comunicazione strategica sia per i paesi che per le organizzazioni coinvolte.

Secondo Lei, lo sforzo economico complessivo (premi partecipazione ma anche realizzazione di strutture sportive) che i paesi che praticano lo sportswashing compiono, per attrarre giocatori e giocatrici nelle manifestazioni che organizzano, raggiunge lo scopo di migliorare la loro immagine agli occhi dei coach e giocatori?

Estremamente positivo, io da allenatore ho avuto modo di presenziare ai tornei di Doha e Dubai, ho visto una crescita del movimento tennistico in quei posti e abbiamo contemporaneamente assistito alla crescita e allo sviluppo delle città che ospitano questi

tornei; noi non siamo mai solo confinati ai campi, abbiamo la possibilità di girare, visitare e quindi vedere direttamente come funzionano queste città e non posso parlarne se non in modo positivo, perché la percezione dei giocatori e degli allenatori è ideale. Ero molto curioso di vedere la gestione che ci sarebbe stata con le Finals a Riyadh perché nutrivo forti dubbi sull'Arabia Saudita; avevo un'idea che proveniva dal racconto dei media che poi sinceramente lì, non ho riscontrato. L'organizzazione è stata perfetta; un lavoro straordinario, condotto insieme agli sponsor, perché le Finals ospitano le 8 migliori giocatrici al mondo, hanno un'eco pazzesca ed è necessaria un'organizzazione capillare e perfetta. Abbiamo girato per la città, abbiamo cenato in ristoranti italiani nei quali ci hanno raccontato come si viva bene lì, la mentalità è aperta e proiettata allo sviluppo e questo grazie alla nuova giovane élite al potere che ha l'obiettivo dichiarato di aprirsi ancora di più a livello internazionale ma anche interno, come usi e costumi; piano piano la situazione sta cambiando e reali sembrano gli sforzi per importare i *buoni* usi e costumi dell'Occidente. È bene ricordare che stiamo parlando di un paese che fino all'altro giorno obbligava indiscriminatamente le donne a coprirsi dalla testa ai piedi; si tratta di cambiamenti culturali - che noi speriamo irreversibili- ma che avranno bisogno di tempo; la cosa importate che ho notato è la volontà di questo popolo di adattarsi ai tempi.

Nella sua carriera di giocatore invece, ha mai partecipato ad eventi cui potesse associarsi quello che oggi viene definito sportswashing?

No, era un'epoca totalmente diversa, io ho smesso di giocare nel 2003; il tennis stava cambiando ma era ancora 'casereccio', si giocava nei soliti posti, molto in Europa, in America e in Sud America e in Oriente non c'erano tornei; alla fine degli anni 90 cominciavano a nascere i primi tornei in Cina e negli Emirati con Doha e Dubai però non ho mai notato cose particolari. Eravamo solo all'inizio e il calendario era prevalentemente eurocentrico. Il Circuito oggi guarda molto più alla Cina e ai paesi del Golfo, l'asse secondo me non si sta spostando ma ampliando verso questi territori.

È possibile secondo Lei che a prevalere ancora oggi sia l'antica idea secondo cui "lo sport non deve mescolarsi con la politica" oppure, più semplicemente, che a prevalere sia l'enorme quantità di denaro disponibile per organizzare eventi?

È un argomento molto complesso ed io non sono nessuno per poterlo dire però la mia idea di sport è totalmente distaccata dagli interessi politici e geopolitici; ho sempre giocato a

tennis e ho sempre amato questo sport che per me è sempre stato “al di sopra delle parti” quindi questa è la mia risposta.

C'è secondo Lei una “responsabilità” – rispetto alla consapevolezza del fenomeno- anche del pubblico cui è diretto lo sportswashing? ossia quello degli appassionati e dei tifosi, non necessariamente sensibili, magari sono infastiditi da “interferenze” che esulino o distolgano dalla fruizione di uno spettacolo sportivo.

Non saprei dire con esattezza; io immagino un pubblico che assiste ad un torneo per puro piacere, per la passione che nutre per il tennis e che lo porta a partecipare a quell'evento; quindi, visto che oggi c'è la possibilità di documentarsi su tutto ciò che avviene, attorno ed oltre un torneo, per potersi fare un'idea propria, se il pubblico decide di recarsi ad un torneo credo sia anche per godersi l'atmosfera, le partite e visitare le città che lo ospitano; questo avviene in Italia, in America e nelle altre parti del mondo. Ad oggi si gioca tanto anche in Sud America, ad esempio in Brasile; si gioca tanto in Messico e i prize money sono incredibili: ci si chiede forse in questo caso, da dove arrivino i soldi? Io non lo so onestamente ma anche in quei luoghi si va per il piacere di vedere il tennis quindi si tratta, a mio parere, di un interesse, quello sportivo, appunto, che resta sempre al di sopra delle parti.

Che ruolo può rivestire lo sponsor (ad es. PIF nuovo grande investitore/sponsor di WTA e ATP e di giocatori) nel connettere sport (regolamenti) investimenti e strategie geo politiche?

Ripeto, è tutto connesso al brand tennis; l'Arabia Saudita porta avanti questo progetto per ripulire la sua immagine, per modernizzare la propria cultura e riuscire ad adattarsi agli usi e costumi dell'Occidente. Il Fondo sovrano saudita PIF chiaramente vede una grande opportunità in questo settore e usa il tennis organizzando tornei, sponsorizzando giocatori di spicco per farsi conoscere ed espandersi come brand, in tutto il mondo. Quando PIF sponsorizza eventi tennistici, genera nuovi posti di lavoro, business e interesse; credo faccia un'operazione di pubblicità enorme a se stesso e ottenga un ritorno economico spaventoso.

Per concludere, cosa si augura per il tennis del futuro e cosa teme invece possa accadere al nostro sport?

Non ho timori; ciò che realmente mi spaventa sono le guerre, per il resto il tennis sta vivendo un'epoca d'oro in termini di affluenza di pubblico, per interesse anche attraverso i canali mediatici e credo la stia sfruttando al meglio. Dove questo porterà non lo so ma credo che si stia generando un sistema economico sempre maggiore, con ritorni per gli eventi e per i giocatori sempre più alti; questo vale anche per le tv e per tutti i brand coinvolti, esterni al mondo del tennis. Ti faccio un esempio: il tennis è sempre stato legato a marche di abbigliamento nate esclusivamente per questo sport, adesso invece, i grandi marchi della moda dominano le scene: Gucci, Louis Vuitton, Armani, Miu Miu, Boss ed altri; grandi brand mondiali del lusso che hanno capito che il tennis è un grande veicolo e un volano straordinario per attirare nuovi pubblici. Brunello Cucinelli, marchio tra i più esclusivi ed etici del settore, noto per avere una reputazione impeccabile, ha creato una linea tennis e a Wimbledon ha aperto 'Casa Cucinelli', una location in cui alloggiano diversi suoi manager perché il marchio è orientato agli investimenti nel tennis e credo proseguirà su questa strada per molti anni.

Paolo Bertolucci oggi telecronista e commentatore televisivo per Sky Sport Tennis, è un ex tennista. Ha raggiunto il suo best ranking nell'agosto 1973, con il 12° posto della classifica ATP ma soprattutto, ai fini qui considerati, è stato uno dei *Quattro Moschettieri*: i componenti della squadra vincitrice della prima, storica, Coppa Davis per l'Italia nel 1976, nel Cile governato dal regime di Augusto Pinochet; protagonista assoluto di quello che ancora oggi è considerato il primo esempio di sportswashing nella storia del tennis. In doppio è stato uno dei maggiori talenti mai espressi dal tennis italiano, in coppia con Adriano Panatta; è loro, la vittoria del torneo di Monte Carlo nel 1980.

Con soft power si indica in generale la capacità di un Paese o di una organizzazione di influenzare il comportamento di altri attori, attraverso la persuasione e l'attrazione; pensa che sia questa la ragione per la quale il fenomeno si è diffuso? Oppure più semplicemente l'espansione dello sportswashing ha ragioni prevalentemente economiche (Nation branding)?

I profili economici stanno alla base di qualsiasi attività; la nuova spinta che arriva da certi paesi è motivata prevalentemente dal fatto che possono permettersi determinate spese, certi impianti e certi investimenti. Di conseguenza, negli ultimi anni sono riusciti ad entrare prepotentemente e a 'scippare' manifestazioni a nazioni che magari stavano

portando avanti da anni le loro candidature o da anni ospitavano tappe del Circuito e questo è abbastanza naturale. La cultura poi è un'altra cosa, la cultura la crei attraverso decine di edizioni e non si può certo avere l'ambizione di creare eventi duraturi nel tempo pensando che bastino da soli, i grandi investimenti economici.

Secondo Lei, lo sforzo economico complessivo (prize money; investimenti nella realizzazione di strutture sportive o sponsorizzazione di eventi) che i paesi che praticano lo sportswashing compiono per attrarre giocatori e giocatrici nelle manifestazioni che organizzano, raggiunge lo scopo di migliorare oltre alla loro immagine anche la loro reputazione?

Entrambe le cose, perché la leva di partenza è sempre quella economica. È normale che gli atleti, che hanno una carriera breve, negli anni in cui sono in attività mirino e debbano cercare di massimizzare i profitti quindi, se si creano opportunità di guadagno dall'altra parte del mondo saranno i primi a coglierle e questo discorso vale per tutti gli sportivi, non solo per i tennisti. Lo sportivo solitamente ha una mente molto aperta che gli permette di adattarsi a tanti contesti e la curiosità lo spinge anche ad andare in parti del mondo che non conosce e incontrare nuove culture, religioni ed usanze. Questo è il grande vantaggio di uno sport come il tennis che ti permette di cambiare luogo ogni settimana e acquisire un bagaglio di conoscenze non indifferente.

Crede che la finale di Coppa Davis del 1976 sia stata utilizzata dal regime di Pinochet come strumento di propaganda politica?

Pinochet avrebbe voluto utilizzare l'evento come mezzo di propaganda politica ma noi non solo abbiamo scelto di presentarci ma abbiamo anche vinto la finale. Se avessimo perso probabilmente avrebbero sfruttato a loro favore tutto quell'eco mediatica generata.

Soprattutto dopo aver vinto la semifinale a tavolino contro l'URSS che aveva deciso di non presentarsi per protesta, giusto?

Certo, e stavano per vincere anche la finale allo stesso modo e leggere il loro nome sulla targhetta, anche se quasi nessuno lo sa.

Ha avuto l'impressione che il regime cileno stesse cercando, attraverso la finale, di presentare un'immagine positiva del Paese alla comunità internazionale?

Assolutamente sì, io andavo in Sud America a giocare i tornei di Buenos Aires e in Cile per diverse settimane tutti gli anni quindi conoscevo bene la realtà di quei paesi; nel 1976, quando noi abbiamo vinto la Coppa Davis, io avevo appena giocato un torneo in Argentina e uno a Santiago e ho vissuto tutto il processo di costruzione del tentativo di sportswashing messo in campo da Pinochet per cercare di non mostrare determinate cose che stavano invece accadendo: le strade tutto a un tratto erano pulite; la gente passeggiava tranquillamente per le vie; non c'erano più i militari a sorvegliare; insomma, si stavano preparando a dare un'immagine del paese alla comunità internazionale, completamente distorta rispetto alla realtà e che sarebbe durata solo durante le due settimane del torneo.

Eravate consapevoli del fatto che, giocando quella finale, l'Italia potesse contribuire allo scopo di un riconoscimento implicito del regime cileno?

No, a noi interessava vincere la Coppa Davis, era il nostro obiettivo; ci si arriva dopo tantissimi anni di lavoro e non per caso. Sapevamo di avere una chance enorme in finale, dopo aver battuto le squadre più forti al mondo nei turni precedenti, quello era l'anno giusto e a noi importava solo andare. Abbiamo vissuto un periodo di battaglie politiche interne perché molti esponenti politici erano contrari alla nostra partecipazione ma siamo riusciti comunque a partire e ad oggi sulla coppa c'è scritto 'Italia'. Abbiamo cercato di creare una bolla attorno a noi, che ci tenesse lontani dalle polemiche ma, ripeto, quando siamo arrivati lì siamo stati trattati benissimo. Lo sforzo maggiore è stato fatto per convincere la sinistra italiana a lasciarci partire. A quell'epoca si parlava di manifestazioni molto pericolose, si rischiava la vita e a Roma e Milano ogni giorno le persone scendevano in piazza per manifestare contro la nostra partecipazione alla finale della Davis; vennero scritte canzoni contro i cileni, contro di noi; si era creato un clima preoccupante. Noi eravamo stati presi a pretesto per manifestare e ho ricevuto molte minacce telefoniche, persone che mi intimavano di non partire perché sapevano dove io abitassi. Cose che esulano dal campo e dai fini sportivi tanto che ad un certo punto abbiamo persino messo in dubbio la nostra partecipazione perché la situazione stava degenerando.

Giocaste con la maglietta rossa: quel gesto fu discusso all'interno della squadra? Che significato avete attribuito a questa scelta?

Non fu una cosa preparata e studiata, Adriano (Panatta) si presentò in camera mia e mi chiese se avessi portato tra le magliette anche quella rossa e mi sembrò strano perché

eravamo sempre scesi in campo indossando maglie bianche, blu o azzurra ma mai usato la rossa. Mi convinse ad indossarla, anche se all'inizio ero contrario, perché voleva mandare un segnale e il doppio era un'occasione importante, sia per lanciare un messaggio sia perché si trattava di una partita decisiva, significava chiudere la giornata con una vittoria di 3 incontri a 0. Una volta, dopo aver giocato tre set, era prevista una pausa e noi entrammo negli spogliatoi in vantaggio di 2 set a 1; convinsi Adriano a rientrare in campo con la nostra maglia blu perché il messaggio era sicuramente arrivato e poi vincemmo.

All'epoca, sentivate il peso di rappresentare anche l'Italia in termini di immagine e di reputazione? Oppure la percezione del ruolo dell'atleta era più limitata al solo ambito sportivo?

L'Italia quando si muove e va in giro si porta dietro una nomea e un fascino non indifferente in tutto il mondo e questa cosa è sempre esistita, non credo vi siano altre nazioni con lo stesso fascino.

Oggi si parla molto di sportswashing in Paesi come l'Arabia Saudita. Secondo lei, possiamo dire che anche il Cile nel 1976 fece sportswashing attraverso il tennis?

All'epoca, si parlava già di reputazione delle nazioni nel contesto sportivo e noi sentivamo certamente il peso di rappresentare non solo noi stessi ma l'Italia tutta, anche in un Paese con un regime controverso.

Se oggi si ripresentasse una situazione simile, con una finale da disputare in un Paese guidato da una autocrazia o da un regime autoritario, crede che si potrebbe mettere in discussione la partecipazione o boicottarla?

Se accadesse ad oggi ne sarei sorpreso; la scelta che noi abbiamo fatto decidendo di partecipare 50 anni fa è stata compiuta anche in ottica futura, per lanciare un messaggio. Troverei assurda la scelta di fare un passo indietro al giorno d'oggi: gli sportivi lavorano tantissimi anni per provare a conquistare un posto in squadra e rappresentare l'Italia in tutto il mondo, chi avrebbe il coraggio di privare i giocatori di una simile opportunità?

Come si comportò infatti la Federazione Internazionale dopo il forfait dell'URSS?

La Russia chiedeva che venisse annullata la competizione e la Federazione Internazionale rispose dicendo che non vi erano le basi per annullare la finale di Coppa Davis.

Oggi si riflette molto sul ruolo “etico” degli atleti in contesti controversi. Pensa che lo sportivo debba anche essere un “ambasciatore di valori” o dovrebbe limitarsi alla performance sportiva?

Credo si tratti di due cose diverse: durante il torneo io rappresento solo me stesso, se mi comporto bene o male è un problema che si riflette sull'impressione che gli altri hanno di me; tutt'altra cosa avviene quando si rappresenta la Nazionale, a quel punto senti il peso soprattutto perché la maglia azzurra è qualcosa che ti porti dietro per tutta la vita. Si tratta di una responsabilità che hai sia nei tuoi confronti, che nei confronti dell'Italia; per qualche settimana l'anno devi curare due sfere reputazionali contemporaneamente: la tua e quella della nazione che rappresenti. Quando scendi in campo non indossi più una maschera, sei te stesso, quindi le difficoltà maggiori di gestione emergono in quel momento.

Poche settimane fa abbiamo appreso ufficialmente che nel 2028 si terrà un nuovo master 1000 organizzato a Riyadh; pensa che il Regno Saudita riuscirà nell'intento ambizioso di diventare un punto di riferimento mondiale del circuito ATP/WTB?

I Paesi del Golfo Persico sono il futuro, anche se non hanno tradizione sportiva (e quella poca che hanno deriva da fuori) rappresentano il futuro del tennis mondiale perché hanno i soldi e come hanno comprato i mondiali di calcio, piano piano compreranno nuovi spazi per organizzare i tornei del Circuito. Gli atleti costano sempre di più, sponsorizzare un evento costa sempre di più e così via e loro se lo possono permettere. Poi, se vogliamo parlare di spettacolo, che il torneo si svolga a Roma, a Parigi o a Londra gli spalti sono sempre gremiti, mentre lì sono vuoti e per riempirli serviranno almeno vent'anni. A Shanghai il master 1000 si organizza da 16 anni oramai ed è stata fatta tanta fatica per attrarre tifosi, ci sono voluti molti anni e ancora oggi gli organizzatori non riescono a riempire gli spalti.

Perché lo sportswashing ha così successo?

Perché conviene ed è facile da attuare; oramai organizzare un torneo di tennis, se si possiedono i fondi è facile ed è uno strumento di *distrazione* perfetto. Non vi è altro sport in cui vengano fatti così tanti primi piani del giocatore; i tennisti sono continuamente inquadrati e prevalentemente ritratti dal busto in su e quindi i loghi degli sponsor, posizionati sulle maniche delle magliette, sui cappellini e sui polsini, sono sempre esposti.

Il tennis regala una riconoscibilità che tanti altri sport non possiedono e questo è un enorme vantaggio anche nell'ottica dello sportswashing.

Vi è una sensibilità delle Associazioni professionistiche del tennis (ATP e WTA), rispetto a questo fenomeno?

Credo sia una questione molto importante; l'ATP l'abbiamo creata noi quarant'anni fa con l'obiettivo di avere un supporto in più. I giocatori prima andavano a giocare i tornei senza avere particolari tutele, senza l'organizzazione capillare che c'è oggi. Con il passare degli anni le due Associazioni si trovano adesso ad affrontare nuove sfide e a confrontarsi con i nuovi attori che emergono nel Circuito; il boom del tennis a livello mondiale sta creando molti problemi all'Atp: non tutti sono contenti della gestione degli eventi e nascono nuove piccole organizzazioni -vedi quella di Djokovic-. Anche la WTA negli ultimi anni ha sentito l'esigenza di unirsi ad Atp quindi è un movimento in continua evoluzione, il tennis non ha frontiere e non ha confini.

Dunque dobbiamo considerare l'Arabia Saudita come nuovo polo del tennis mondiale? Pensa che riusciranno a spostare il fulcro del tennis dall'Europa e Stati Uniti al Regno saudita?

Quando questo accadrà io non ci sarò più ma potrebbe essere; una volta le competizioni di tennis si svolgevano tra l'Australia, l'America e l'Inghilterra. Negli ultimi 20 anni i primi 10 giocatori del mondo sono sempre stati europei e quindi l'Europa è diventato il centro nevralgico del Circuito ma ciò non toglie che un domani un ragazzo o una ragazza proveniente dai paesi arabi, possano diventare n.1 del mondo.

Per concludere, cosa si augura per il tennis del futuro e cosa teme invece possa accadere al nostro sport?

Mi auguro che continui a crescere in questo modo, che non abdichi mai a certi valori che vanno considerati insiti nel mondo del tennis. Per certi versi vorrei un tennis ancora più rigoroso ed attento perché in certe occasioni è troppo permissivo ma devo dire che nel complesso, dal punto di vista dei valori che porta avanti è un grande esempio. I cambiamenti invece ci saranno perché sono inevitabili ma non temo niente in particolare.

Il Manager: si è provveduto infine a contattare un manager di esperienza internazionale, ancora in attività, responsabile della gestione di vari top players appartenenti alla ATP e alla WTA. Ai primi positivi contatti nei quali erano stati illustrati i temi della ricerca ed era stata fissata l'intervista, ha fatto seguito l'invio delle domande rivolte alla figura professionale in questione. Con un messaggio, poche ore dopo, il Professionista ha tuttavia declinato la propria disponibilità all'incontro, sostenendo di non poter essere d'aiuto alla ricerca.

4.1 Conclusioni

La ricerca svolta in questo elaborato conferma e delinea l'enorme sfida che il Reputation Management si trova ad affrontare in relazione al fenomeno indagato dello sportswashing, considerata in particolare la nozione di asset intangibile della reputazione. Teorizzare questa pratica ha fatto emergere in dottrina come la strategia comprenda e renda più complessa ciò che gli studiosi chiamano "la costruzione multi comunicativa (politica, economica, sociale, giuridica e architettonica) delle nuove zone glamour urbane e delle popolazioni ad esse associate". Ciò tuttavia non può limitare la lettura del fenomeno esclusivamente in termini di ingiustizia, derivante dalle profonde divisioni sociali e geografiche in cui i nuovi eventi sportivi si organizzano e sulle quali non sembrano in grado di incidere. Agire sulla reputazione significa al contrario non ridurre la visione al preconetto per cui gli investimenti economici, pur interessati, impediscano di per sé e non possano favorire, sebbene a medio e lungo termine, l'avvio di processi di osmosi fra le organizzazioni-Paese.

Come si ritiene di aver documentato infatti, per l'espansione di questa pratica, ormai globale, la sua incidenza economico-finanziaria sulle organizzazioni; il suo impatto sulla reputazione, interna ed esterna dei soggetti attivi influenzanti e di quelli necessariamente coinvolti ed influenzati, poiché portatori di interessi qualificati "alla partecipazione", le diverse narrazioni del fenomeno raccolte, sostengono apertamente il fascino dello sportswashing e ne animano gli effetti di potenziale leva strutturale sulle collettività, i gruppi di interesse e sulle élite, in una sottile, costante ricerca di equilibrio fra reputazione, immagine e richiami valoriali.

Bibliografia

Anholt, S. (2002). Nation as brand Anholt Editorial. *Journal of Brand Management*.
<https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.BM.2540074>

Applebaum, A. (2024). *Autocrazie. Chi sono i dittatori che vogliono governare il mondo* (T. Cannillo, Trad.). Mondadori.

Boykoff, J. (2022). Toward a theory of sportswashing: Mega-events, soft power, and political conflict. *Sociology of Sport Journal*, 39(4), 342-351.
<https://doi.org/10.1123/ssj.2022-0095>

Carlton, D. (s.d.). *The history of sportswashing: Using sport to clean up a tainted reputation* (p. 3). Amazon Print-on-Demand.

Chen, S., & Doran, K. (2022). Using sports to "build it up" or "wash it down": How sportswashing gives sports a bad name. *Findings in Sport, Hospitality, Entertainment, and Event Management*, 2(1).
<https://digitalcommons.memphis.edu/finsheem/vol2/iss1/3/>

Ganji, S. (2023). The rise of sportswashing. *Journal of Democracy*, 34(1), 62–76.
<https://doi.org/10.1353/jod.2023.0016>

Grunig, J. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 11-30). Sage.
<https://doi.org/10.4135/9781452220727.n1>

Human Kinetics. (2022). Sport and nation branding: A new model. *Sociology of Sport Journal*, 39(4), 342–355.
<https://journals.humankinetics.com/view/journals/ssj/39/4/article-p342.xml>

Kalman-Lamb, N. (2019). Athletic labor and social reproduction. *Journal of Sport and Social Issues*. <https://doi.org/10.1177/0193723519850879>

Mattern, J. B. (2005). Why “soft power” isn’t so soft: Representational force and the sociolinguistic construction of attraction in world politics. *Millennium*, 33(3), 583-612.
<https://doi.org/10.1177/03058298050330031601> (Original work published 2005)

Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. PublicAffairs.

Nye, J. S. (2009). *Soft power: The means to success in world politics* (New ed.). PublicAffairs.

Phillips, M. G., Field, R., O’Bonsawin, C., & Forsyth, J. (2019). Indigenous resurgence, regeneration, and decolonization through sport history. *Journal of Sport History*, 46(2), 143–156. <https://doi.org/10.5406/jsporthistory.46.2.0143>

Poma, L., & Grandoni, G. (2022). *Il Reputation management spiegato semplice: Con un focus sulla misurazione della reputazione* (2° ed.). Editore Celid, Torino.

Silk, M., & Andrews, D. L. (2012). Sport and the neoliberal conjuncture: Complicating the consensus. In *Project Muse*, 4 (pp. 1-19).

Sitografia

Associated Press. (2024, gennaio 30). Saudi ambassador disappointed over Western-centric criticism, mulled WTA Finals. *Reuters*.

<https://www.reuters.com/sports/tennis/saudi-ambassador-disappointed-over-western-centric-criticism-mulled-wta-finals-2024-01-30/>

AS. (2024, febbraio 15). The Venue, la sede del Six Kings Slam, sigue en obras. *AS*.

https://as.com/tenis/mas_tenis/the-venue-la-sede-del-six-kings-slam-sigue-en-obras-n/

ATP. (n.d.). *One Vision*. ATP Tour. <https://onevision.atptour.com/one-vision/>

Bennett, C. (2024, maggio 5). Saudi topspin: Tennis fans shouldn't overlook brutal repression of women. *The Guardian*.

<https://www.theguardian.com/commentisfree/2024/may/05/saudi-topspin-tennis-fans-overlook-brutal-repression-of-women-catherine-bennett>

Brison, N. (2022, aprile 19). *Sports greenwashing: How to spot it*. Global Sport Matters.

<https://globalsportmatters.com/business/2022/04/19/sports-greenwashing-how-to-spot-it-faq/>

Canniford, R. (2012, ottobre 18). *Greenwash: A critical expose highlights need for action*. The Conversation. <https://theconversation.com/greenwash-a-critical-expose-highlights-need-for-action-10133>

Canniford, R., & Hill, T. (2022, gennaio 18). *Sportswashing: How mining and energy companies sponsor your favourite sports to help clean up their image*. The

Conversation <https://theconversation.com/sportswashing-how-mining-and-energy-companies-sponsor-your-favourite-sports-to-help-clean-up-their-image-173589>

Cegos. (n.d.). *R. Edward Freeman e la stakeholder theory: Non si tratta più solo degli azionisti*. Cegos. <https://www.cegos.it/risorse/blog/hr-organizzazione/r-edward-freeman-stakeholder-theory-its-not-just-about-the-shareholders-anymore>

Enright, D. (2021, ottobre 27). "Sportswashing" and the Newcastle takeover. *The Oxford Student*. <https://www.oxfordstudent.com/2021/10/27/sportswashing-and-the-newcastle-takeover/>

Evert, C., & Navratilova, M. (2024, gennaio 24). We did not help build women's tennis for it to be exploited by Saudi Arabia. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/opinions/2024/01/24/evert-navratilova-wta-saudi-arabia/>

Fendrich, H. (2021, dicembre 6). Women's tennis tour ends Peng Shuai inspired China boycott. *AP News*. <https://apnews.com/article/peng-shuai-wta-china-boycott-missing-e44bef45085bb7bcc0ebd46d4429a9>

Jiménez-Martínez, C., & Skey, M. (2018, luglio 25). How repressive states and governments use "sportswashing" to remove stains on their reputation. *The Conversation*. <https://theconversation.com/how-repressive-states-and-governments-use-sportswashing-to-remove-stains-on-their-reputation-100395>

Millington, B., & Wilson, B. (2022, giugno 23). LIV Golf: Sport-washing us. The commercial value of public attention. *The Conversation*. <https://theconversation.com/liv-golf-sportwashing-vs-the-commercial-value-of-public-attention-185478>

Nair, P. (2021, novembre 21). Can fans do anything about sportswashing? *UCSD Guardian*. <https://ucsdguardian.org/2021/11/21/can-fans-do-anything-about-sportswashing/>

Rothenberg, B. (n.d.). *ATP tennis, Saudi Arabia, and the NextGen: Paid fans and sportswashing*. Ben Rothenberg. <https://www.benrothenberg.com/p/atp-tennis-saudi-arabia-nextgen-paid-fans-sportswashing>

Scribd. (2019). *ATP Rulebook – Chapter 6: Facilities and On Site Conditions*. <https://www.scribd.com/document/605813426/2019-Atp-Rulebook-Chapter-6-Facilities-and-on-Site-Conditions-05feb>

Sportskeeda. (2024, febbraio 21). Tennis insider makes shocking claim on Saudi tennis days after controversial Six Kings Slam featuring Nadal, Djokovic & Co. *Sportskeeda*. <https://www.sportskeeda.com/tennis/news-tennis-insider-makes-shocking-claim-saudi-tennis-days-controversial-six-kings-slam-featuring-nadal-djokovic-co-leaves-fans-appalled>

Ultimo Uomo. (2024, febbraio 19). Six Kings Slam, un incubo anche per le riprese TV. *Ultimo Uomo*. <https://www.ultimouomo.com/six-kings-slam-incubo-riprese-tv-sinner>

WTA. (2024, aprile 4). Riyadh selected as the host of WTA Finals from 2024–2026. *WTA Tennis*. <https://www.wtatennis.com/news/3952623/riyadh-selected-as-the-host-of-wta-finals-from-2024-2026>