

Quando rendono davvero le Olimpiadi Invernali?

*Venticinque anni di dati su otto edizioni dei Giochi
mostrano che i ritorni esistono — ma non dove li cerchiamo.*

Febbraio 2026

Ogni volta che un paese si candida per le Olimpiadi Invernali, il comitato promotore pubblica un numero: l'impatto economico atteso. Miliardi di euro, migliaia di posti di lavoro, crescita del PIL. Ogni volta, quel numero si rivela sbagliato. Non per difetto di stima, ma perché fotografa il canale sbagliato.

I ritorni delle Olimpiadi Invernali esistono. Non sono quelli che ci raccontano, non arrivano dove li aspettiamo, e non funzionano in modo proporzionale — il doppio dell'investimento non produce il doppio del risultato. Ma in condizioni specifiche, attraverso meccanismi specifici, con tempi specifici, le Olimpiadi generano valore reale e misurabile.

La domanda giusta non è “le Olimpiadi convengono?” ma **“Quando, come e per chi convengono?”**

L'IDEA IN SINTESI

IL PUNTO

I ritorni economici delle Olimpiadi Invernali non sono proporzionali all'investimento. Operano per soglie: sotto una massa critica non producono nulla, oltre un punto di saturazione ogni euro aggiuntivo è spreco. Ma nella zona giusta della curva, producono risultati misurabili.

DOVE FUNZIONA

Tre canali producono ritorni reali: (1) l'investimento sportivo mirato, che genera medaglie con lag di 5–7 anni se accompagnato da architettura organizzativa; (2) il turismo, unico effetto economico consistente dell'hosting; (3) l'amplificazione del brand nazionale per i paesi già produttori. Nessuno dei tre è automatico.

DOVE NON FUNZIONA

Tre promesse ricorrenti sono smentite dai dati: la crescita del PIL (è nulla), la domanda consumer ispirata dalle medaglie (non esiste), la prevedibilità dei costi (ogni edizione ha superato il budget).

QUANDO L'INVESTIMENTO SPORTIVO PAGA

Il primo ritorno reale delle Olimpiadi Invernali non è economico in senso stretto. È sportivo. Ma è il più rigoroso, il più documentato, e il più istruttivo — perché illumina un meccanismo che vale ben oltre lo sport.

La relazione tra investimento e medaglie è forte e inequivocabile. Ma funziona come un interruttore, non come un rubinetto. Non si tratta di “più investi, più ottieni”. Si tratta di superare una soglia organizzativa sotto la quale il ritorno è zero, e oltre la quale il ritorno è improvvisamente alto.

Il caso più limpido è il Canada. Nel 2005 ha lanciato “Own the Podium”: 110 milioni di dollari investiti non a pioggia, ma dentro un sistema costruito attorno a tre principi — analisi delle performance, selezione degli sport con il miglior rapporto costo-medaglia, e canali decisionali veloci. Cinque anni dopo, a Vancouver 2010: da 3 a 14 ori. Il record di sempre per un paese ospitante.

La Cina ha replicato il modello su scala statale, partendo da una condizione unica: zero tradizione invernale, zero infrastrutture. L’obiettivo dichiarato era portare 300 milioni di cinesi sugli sci e sul ghiaccio. Per farlo, ha mobilitato circa 96 miliardi di dollari in sette anni — costruendo 803 resort, moltiplicando per sette le piste di pattinaggio, creando un’intera filiera di formazione. A Beijing 2022: da 1 a 9 ori. Un successo sportivo netto, ma con un asterisco: il boom dei praticanti si è sgonfiato subito dopo i Giochi. Solo il 30% dei nuovi sciatori ha continuato a sciare. L’investimento ha prodotto medaglie. Non ha prodotto un mercato.

L’Italia ha ospitato Torino 2006, ha investito in infrastrutture, ha visto crescere le importazioni di attrezzature anno dopo anno. Quattro anni dopo: da 13 a 5 medaglie. Un crollo del 62%.

Stesso ordine di grandezza di spesa. Risultati opposti. La differenza non è quanto, ma come.

Paese	Programma	Investimento	Tempo	Risultato
Canada	Own the Podium	\$110M	5 anni	3 → 14 ori (+367%)
Cina	300M sul ghiaccio	~\$96B	7 anni	1 → 9 ori (+800%)
Italia	Hosting Torino	Generico	4-8 anni	13 → 5 medaglie (-62%)
USA	Spesa costante	Alto	Continuo	13-37 (volatile, no trend)
Germania	Spesa crescente	In aumento	Continuo	36 → 27 (-25%)

È come accendere un fuoco: serve la legna, serve l’aria, serve la scintilla. Se manca un elemento, non brucia nulla. Avere il doppio della legna non aiuta se manca l’aria. **Il Canada aveva tutti e tre gli elementi. L’Italia aveva la legna. Non aveva il sistema per accenderla.**

La curva ha una forma a S. Piatta in basso, dove l’investimento senza organizzazione non produce nulla (Italia). Ripida nel mezzo, dove il sistema si attiva e ogni euro rende moltissimo (Canada, Cina). E piatta di nuovo in cima, dove i paesi che spendono di più non ottengono più — USA e Germania raddoppiano la spesa e le medaglie calano. La zona utile è stretta. Ma è là che si concentra tutto il valore.

Un dettaglio particolarmente rivelatore: il cosiddetto “vantaggio del paese ospitante” nelle medaglie scompare completamente quando si tiene conto del livello di investimento pre-olimpico. Non è il tifo o il calendario favorevole a far vincere il padrone di casa. È semplicemente il fatto di aver speso, e speso bene, nei cinque anni precedenti. La buona notizia: non serve ospitare i Giochi per ottenere questo effetto.

IL CANALE CHE FUNZIONA: IL TURISMO

Dei cinque canali attraverso cui le Olimpiadi interagiscono con l'economia — infrastrutture, PIL, importazioni, domanda consumer, turismo — uno solo produce ritorni positivi consistenti. Ed è quello su cui si concentra meno attenzione nei piani di candidatura.

La Banca d'Italia documenta un aumento reale e misurabile dei flussi turistici a Torino dopo il 2006. I dati Visa mostrano un aumento del 160% degli arrivi internazionali nel Nord Italia durante Milano-Cortina 2026. Oxford Economics prevede 66 milioni di turisti internazionali in Italia nel 2026, il 10% in più rispetto al 2023, con 2,9 miliardi di euro di spesa aggiuntiva.

Il turismo funziona perché non richiede una relazione di causa-effetto complessa: è visibilità globale convertita in arrivi. Miliardi di persone guardano le gare, vedono le montagne, scoprono una destinazione. Una frazione prenota un viaggio. Il meccanismo è diretto, misurabile e non ha bisogno di intermediari.

Ma anche il canale turistico ha le sue non-linearità. A Torino, l'aumento dei visitatori è stato accompagnato da un aumento del debito comunale, senza effetti rilevabili su occupazione o valore aggiunto. Il turismo riempie gli hotel; non necessariamente le casse pubbliche. La differenza la fa il modello: chi costruisce da zero (Sochi, PyeongChang) accumula costi fissi che il turismo non ripaga. Chi sfrutta l'esistente (Salt Lake City, e in buona misura Milano-Cortina) trattiene una quota maggiore del ritorno.

L'EFFETTO NASCOSTO: L'AMPLIFICAZIONE DEL BRAND

C'è un terzo canale che funziona, meno ovvio degli altri, e specifico dei paesi già produttori.

L'Italia esporta più attrezzature sportive di quante ne importi. Il surplus è ininterrotto dal 2000: 293 milioni di dollari nel 2024. Dopo Torino 2006, l'export di attrezzature sportive italiane è cresciuto del 46% in quattro anni. Il valore degli sci italiani esportati è più che

raddoppiato in vent'anni: da 25 a 63 dollari al chilo. Montebelluna, in provincia di Treviso, produce oltre il 75% degli scarponi da sci premium del mondo in un raggio di 20 chilometri.

L'Italia non importa Olimpiadi. Esporta il brand che le Olimpiadi amplificano.

L'hosting non crea un'industria dal nulla. Ma per chi già produce, funziona da amplificatore: due settimane di visibilità globale che rafforzano un posizionamento costruito in decenni. L'effetto è asimmetrico — cresce le esportazioni più delle importazioni — e si concentra nel segmento premium, dove il Made in Italy ha un vantaggio strutturale che nessun concorrente può replicare in tempi brevi.

Per ogni dollaro di sci che la Cina esporta rispetto alla dimensione della sua economia, l'Austria ne esporta 450. Non è una differenza colmabile con una politica industriale: è il risultato di sessant'anni di artigiani, ingegneri e atleti che lavorano fianco a fianco nelle stesse valli. Montebelluna produce il 75% degli scarponi premium del mondo in 20 chilometri. **Queste cose non si trasferiscono: si ereditano.** Le Olimpiadi in un paese produttore non creano domanda. Amplificano un vantaggio che esiste già.

TRE PROMESSE DA NON FARE

Se i ritorni reali sono investimento sportivo mirato, turismo e amplificazione del brand, ci sono tre promesse ricorrenti nei piani di candidatura che i dati smentiscono con chiarezza. Saperlo prima non è pessimismo. È il miglior modo per proteggersi.

La crescita del PIL non arriva

Il confronto più affidabile disponibile — misurare i paesi ospitanti contro quelli che avevano candidature concorrenti e hanno perso — mostra che le Olimpiadi Invernali non producono alcun effetto sulla ricchezza regionale. Zero. Questo è specifico dei Giochi Invernali: quelli Estivi mostrano un effetto temporaneo positivo. La differenza è di scala: un'Olimpiade Estiva muove 10–15 milioni di spettatori in loco; una Invernale, 1–2 milioni. L'impulso economico è semplicemente troppo piccolo per spostare il PIL di un paese sviluppato.

Le medaglie non ispirano acquisti

La narrazione più seducente dello sport business è il “role model effect”: un atleta vince l’oro, milioni di bambini si iscrivono al corso, la domanda esplode. I dati la smentiscono completamente.

Su 30 casi analizzati, la relazione tra medaglie e crescita delle importazioni di attrezzature è indistinguibile dal caso. L’Olanda ha vinto 23 medaglie nel pattinaggio a Sochi 2014 — il risultato più dominante della storia — e le importazioni di pattini sono calate del 30%. Il Canada ha battuto ogni record con 14 ori a Vancouver; la partecipazione sportiva non è aumentata di un punto. Il Giappone ha avuto Yuzuru Hanyu, due ori consecutivi, uno degli atleti più iconici di sempre: le importazioni hanno continuato un declino trentennale. L’unico caso apparentemente positivo — il boom dello sci cinese — è interamente spiegato da un programma governativo da 96 miliardi, non dalle medaglie di Eileen Gu.

L’investimento produce medaglie. Ma le medaglie non producono domanda. Il ciclo virtuoso dello sport si spezza esattamente a metà: è una freccia a senso unico, non un circolo.

I budget non sono prevedibili

Le Olimpiadi sono l’unico tipo di grande progetto al mondo in cui il 100% delle edizioni supera il budget. Lo sfioramento medio è del 172%. Ma la media racconta poco, perché gli estremi sono molto più frequenti di quanto chiunque si aspetti: il budget di candidatura rappresenta in media solo il 38% del costo finale.

Edizione	Budget	Costo finale	Sforamento
Salt Lake City 2002	\$1,9 mld	\$2,5 mld	24%
Torino 2006	\$2,4 mld	\$4,4 mld	80%
Vancouver 2010	\$2,2 mld	\$2,5 mld	13%
Sochi 2014	\$12,3 mld	\$55 mld	289%
PyeongChang 2018	\$7 mld	\$13 mld	~90%

La conseguenza pratica: il piano economico va costruito sul costo atteso reale, non sul budget di candidatura. Il range da considerare è 170–750% del dichiarato. Chi pianifica diversamente non sta facendo un errore di stima. Sta usando la metrica sbagliata.

IL MERCATO SI STRATIFICA, NON SI SPOSTA

C'è un'ultima condizione che determina se le Olimpiadi rendono: lo stato del mercato in cui si inseriscono. E quel mercato sta cambiando in modo profondo.

La narrativa dominante è che lo sci stia migrando dall'Europa all'Asia. Non è così. I mercati alpini sono stabili o in crescita: l'Austria cresce del 4,8% l'anno, l'Italia del 3,8%, con 32 milioni di presenze in aumento. Il vero caso di declino strutturale è il Giappone: da quasi 19 milioni di sciatori al picco degli anni Novanta a meno di 5 milioni oggi — un crollo del 75%, causato dall'invecchiamento della popolazione e dalla stagnazione economica, non dal clima. Il boom cinese si è rivelato effimero: solo il 30% dei nuovi praticanti ha continuato a sciare dopo le Olimpiadi di Beijing.

La trasformazione reale è verticale, non orizzontale. I resort sopra i 2.000 metri prosperano. Quelli sotto i 1.000 chiudono. Il 12% dei resort cattura il 73% delle presenze globali. I prezzi degli skipass sono saliti del 40% dal 2021. Lo sci sta diventando un'esperienza premium, concentrata nei luoghi migliori, accessibile a un pubblico più ristretto e più disposto a spendere.

CLIMA: IL TEMPO COMPRATO

L'ADATTAMENTO FUNZIONA

L'Italia copre il 90-95% delle piste con neve artificiale, record mondiale. L'innevamento dimezza il rischio climatico. Il mercato cresce nonostante la neve naturale cali.

MA HA UN LIMITE

I costi raddoppiano, le ore utili per produrre neve calano di un quarto, il trilemma neve-acqua-energia diventa insostenibile oltre una certa temperatura. Nello scenario più probabile, circa 1.000 resort europei chiuderanno entro il 2050. Le sedi utilizzabili per le Olimpiadi Invernali scenderanno da 93 a circa 45.

IL PARADOSSO

Lo sci sopravvive investendo di più, ma questo investimento aggiuntivo alza i costi e accelera la premiumizzazione. Il clima non uccide lo sci: lo rende più costoso, più concentrato, più esclusivo.

Per le Olimpiadi, la conseguenza è strategica: le edizioni future non potranno più contare su un mercato di massa che amplifica l'effetto dell'evento. Il pubblico sarà più piccolo, più ricco e più esigente. Il ritorno dipenderà sempre di più dalla capacità di intercettare quel segmento — il che favorisce i paesi con un'industria sportiva premium già consolidata.

MILANO-CORTINA 2026: IL PUNTO DELLA CURVA

Con le Olimpiadi in corso mentre scriviamo, i primi dati confermano un posizionamento coerente con le condizioni di rendimento individuate dalla ricerca.

Canale turistico attivo: 5,3 miliardi di euro di impatto complessivo stimato, di cui 2,9 miliardi di spesa turistica aggiuntiva. Arrivi internazionali nel Nord Italia: +160%. Previsione 2026: 66 milioni di turisti, +10% rispetto al 2023.

Canale brand attivo: l'Italia è l'unico host recente con un surplus commerciale strutturale nelle attrezzature sportive (+293 milioni nel 2024). Le importazioni non mostrano accelerazione pre-olimpica. L'effetto è sulle esportazioni, non sulle importazioni.

Modello di costo contenuto: 0,3% del PIL, modello distribuito su 22.000 km², 1,7 miliardi di investimento privato su 5,2 totali. Progettato per evitare il debito di Torino.

L'Italia si trova in un punto relativamente favorevole della curva. Non nella zona piatta in basso (sotto la soglia), non nella zona piatta in cima (saturazione). Ma nella zona in cui un paese produttore, con un canale turistico forte e un modello di costo leggero, può estrarre valore reale dai Giochi.

La domanda giusta non è “le Olimpiadi convengono?” ma “in quale punto della curva ci troviamo?” L'Italia, oggi, è in un punto buono.

LA MAPPA E LA DESTINAZIONE

Le Olimpiadi Invernali non sono un investimento buono o cattivo. Sono un investimento i cui ritorni dipendono, in modo radicale, da condizioni che non hanno nulla a che fare con lo sport: organizzazione istituzionale, struttura produttiva, modello di costo, posizionamento turistico. Chi ha queste condizioni raccoglie. Chi non le ha, spende.

I tre canali che funzionano — investimento sportivo mirato, turismo, amplificazione del brand — sono aperti a chiunque sappia attivare le precondizioni. Il primo richiede cinque anni e un'architettura organizzativa. Il secondo richiede una destinazione che la gente vuole visitare anche senza le Olimpiadi. Il terzo richiede un'industria premium già consolidata. Nessuno dei tre si improvvisa; tutti e tre si costruiscono.

I Giochi Invernali restano una celebrazione straordinaria dello sport e dell'eccellenza umana. Ma il loro valore economico non è un dato: è una funzione. **Dipende dalle variabili che ciascun paese porta al tavolo prima ancora che si accenda la fiaccola.**

I dati commerciali del 2027 diranno se Milano-Cortina ha letto la curva correttamente. I primi segnali dicono di sì.

REALIZZATO CON WHAI

Questa analisi è stata realizzata con WhAI, la piattaforma di decision intelligence di Vedrai S.p.A. WhAI ha incrociato 25 anni di dati doganali, sportivi e climatici per identificare le soglie, i rendimenti decrescenti e i punti di rottura che determinano quando un investimento produce ritorni reali e quando no.

Lo stesso approccio si applica alle decisioni aziendali. Ogni impresa opera su curve simili: esiste una soglia sotto la quale un investimento commerciale non produce risultati, un punto di saturazione oltre il quale aumentare il budget non aumenta le vendite, e canali trascurati che generano il grosso del valore. WhAI collega i dati interni dell'azienda — vendite, margini, costi, stagionalità — con i dati esterni — mercato, concorrenza, scenari macro — per rispondere alla stessa domanda di questa ricerca: non “funziona o non funziona?” ma “in quale punto della curva ci troviamo, e cosa succede se ci spostiamo?”

Scopri di più su vedrai.com

SULLA RICERCA

Questa analisi fa parte del programma “Ice & Gold” del Vedrai Observatory. Il progetto ha testato nove ipotesi su 25 anni di dati doganali internazionali, record olimpici, proiezioni climatiche peer-reviewed e dati in tempo reale da Milano-Cortina 2026. Sono stati analizzati sette paesi e otto edizioni dei Giochi Invernali con metodi econometrici multipli incrociati tra loro (Difference-in-Differences, causalità di Granger, regressione panel, event study, Revealed Comparative Advantage, simulazione tariffaria). Il paper completo con tutte le analisi di dettaglio è disponibile su richiesta.