



Facoltà di Economia
Cattedra di Strategie d'impresa

La strategia di crescita per adiacenze e la Long Tail Theory
nell'hospitality industry: una possibilità di crescita legata al
turismo golfistico.

Analisi di leader del settore: *Marriott International e Trump
Organization* e i casi Scozia, Italia, Turchia ed Albania.

Relatore

Chiar.mo Prof. Luca Pirolo

Candidato

Gioia Loprete

652551

Anno Accademico 2013/2014

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1.....	
HOSPITALITY INDUSTRY & GOLF. IL TURISMO GOLFISTICO EUROPEO COME MOTORE DI CRESCITA	14
1.1 I TREND DELL’HOSPITALITY INDUSTRY: HOTEL CHAIN, GREEN E GOLF	15
1.2 COME SVILUPPARE UN’OFFERTA GOLFISTICA AD ALTO VALORE AGGIUNTO: IL MANAGEMENT E IL PIANO DI SVILUPPO DI UN GOLF COURSE.....	29
1.3 IL TURISMO GOLFISTICO IN EUROPA COME OPPORTUNITÀ DI CRESCITA ECONOMICA	50
CAPITOLO 2.....	56
DUE TEORIE A SUPPORTO DELLA CRESCITA DELL’HOSPITALITY INDUSTRY: LA STRATEGIA DI CRESCITA PER ADIACENZE E LA LONG TAIL THEORY	56
2.1 ACCENNI ALLA STRATEGIA D’IMPRESA: LE STRATEGIE DI CRESCITA	57
2.2 UNA POSSIBILITÀ DI CRESCITA PER L’HOSPITALITY: IL MODELLO DI CRESCITA PER ADIACENZE.....	62
2.2.1 I TRE PRINCIPI ALLA BASE DI UNA CRESCITA PER ADIACENZE DI SUCCESSO	70
2.2.2 LA GESTIONE DEI LEGAMI TRA LE ADIACENZE E IL CORE BUSINESS.....	75
2.3 LA LONG TAIL THEORY: “DA UN MERCATO DI MASSA AD UNA MASSA DI MERCATI”	79
2.3.1 LE TRE FORZE DELLA LONG TAIL.....	87
2.3.2 LA LONG TAIL THEORY APPLICATA AL TURISMO: COME IL TURISMO SI È MODIFICATO NEGLI ULTIMI ANNI	94
CAPITOLO 3.....	105
CASE HISTORY DEI LEADER DELL’HOSPITALITY: APPLICAZIONE DELLA STRATEGIA DI CRESCITA PER ADIACENZE NEL SETTORE GOLFISTICO.....	105
3.1 CASO MARRIOTT INTERNATIONAL	106
3.2 CASO TRUMP ORGANIZATION	118
3.3 I DUE CASI A CONFRONTO	130
CAPITOLO 4.....	132
L’OPPORTUNITÀ DEL TURISMO GOLFISTICO PER LA CRESCITA DEI PAESI EUROPEI E DEL MEDITERRANEO	132
4.1 CHE COSA CERCANO I GOLFISTI IN UNA GOLF DESTINATION: ANALISI DELLA DOMANDA	133
4.2 UN CASO DI SUCCESSO: IL GOLF IN SCOZIA	139

4.3 UN'OPPORTUNITÀ NON COLTA: IL CASO ITALIA.....	153
4.4 IL NUOVO HOT SPOT GOLFISTICO PER IL MEDITERRANEO: IL CASO TURCHIA.....	164
4.5 UN PROGETTO PER IL FUTURO: IL GOLF IN ALBANIA	169
CONCLUSIONE	176
BIBLIOGRAFIA	177

INTRODUZIONE

Il presente elaborato descrive la strategia di crescita per adiacenze e la *Long Tail Theory* applicate all'*hospitality industry* ed, in particolare, la possibilità di crescita legata al turismo golfistico.

Successivamente, sono analizzati due casi di aziende *leader*: *Marriott International* e *Trump Organization* che, negli ultimi anni, hanno implementato la teoria di crescita per adiacenze nel golf. Viene, inoltre, presa in considerazione l'opportunità del turismo golfistico per la crescita dei paesi europei e del Mediterraneo quali la Scozia, l'Italia, la Turchia e l'Albania.

Nel capitolo 1, è analizzato il *trend* dell'*hospitality industry* degli ultimi decenni, caratterizzato dallo sviluppo delle *hotel chain* e dall'adozione crescente, da parte degli operatori del settore, di un approccio più "green".

La nascita di nuove forme di *hospitality* come *Airbnb* e *Homeaway*, rese possibili grazie ad *Internet*, in cui il consumatore è diventato produttore, hanno fortemente contribuito all'aumento della concorrenza a livello globale *nell'hospitality industry*.

Per contrastare questo fenomeno, gli operatori del settore hanno reagito con la stipula di alleanze con altri soggetti appartenenti allo stesso settore, creando le *hotel chain* e conseguendo in tal modo numerosi benefici.

Vengono quindi analizzate le differenti forme di *hotel chain*, suddivise in catene *equity* ed in catene non *equity*; tra le prime sono analizzati i gruppi alberghieri e le *joint venture*, mentre tra le seconde sono analizzate le associazioni tra albergatori, le catene di marchio, il *franchising* e il *management contract*.

L'attenzione passa poi alla seconda tendenza del settore ovvero all'approccio "green" degli operatori: il modello di *business* degli operatori non si basa più solo sulla ricerca della profittabilità, ma anche sulla sostenibilità a livello ambientale; l'attenzione sempre maggiore da parte dei viaggiatori alle pratiche ecosostenibili ha portato gli attori dell'*hospitality industry* ad adeguarsi, tenendo conto di tali problematiche nelle loro attività.

È proprio all'interno della visione “*green*” che si è sviluppata, da parte degli attori dell'*hospitality*, un'attenzione sempre maggiore per il settore golfistico con la conseguente creazione di strutture alberghiere correlate ai campi da golf, in quanto è possibile ricavare diversi vantaggi dal punto di vista ambientale.

Oltre che per motivazioni di eco-sostenibilità, i campi da golf sono oggi utilizzati come complemento di progetti alberghieri e di *resort*, al fine di favorire l'incremento e la destagionalizzazione delle presenze, la conseguente occupazione di tali strutture e l'incremento della profittabilità.

Una volta analizzati i benefici derivanti dall'inclusione di una struttura golfistica in uno sviluppo alberghiero, si scende maggiormente nel dettaglio, focalizzando l'attenzione sul *management* e sul piano di sviluppo di un campo da golf.

Quattro sono le possibili tipologie di gestione di un campo da golf analizzate, ovvero: il circolo privato, il campo turistico, il campo commerciale e il campo pubblico.

Segue l'analisi delle differenti valutazioni da effettuare nel momento della progettazione di un percorso: l'integrazione tra il percorso stesso e la tipologia di sviluppo immobiliare all'interno del quale è inserito, l'analisi della tempistica di sviluppo, dei costi e dei problemi che si potrebbero incontrare durante l'*iter*.

Vengono poi esaminate le dieci fasi fondamentali per lo sviluppo di un campo da golf di successo (a prescindere dalla forma gestionale e dalla tipologia di sviluppo immobiliare scelti) che comprendono: l'analisi della fattibilità economico-finanziaria, il *master planning*, il *design* del percorso e della *clubhouse* e la relativa costruzione, il *management* dell'acqua e dei sistemi di irrigazione, la gestione delle risorse umane, le *operation*, il *marketing* e le valutazioni circa la sostenibilità del percorso.

Successivamente viene esaminato l'andamento di uno dei mercati golfistici più prosperi al mondo ovvero il mercato europeo, al fine di dimostrare le possibilità di rendimento derivanti dalla presenza degli operatori dell'*hospitality industry* nel golf.

Il golf è sempre più preso in considerazione nel *business* dell'*hospitality industry* grazie, come detto, ai benefici ambientali ed economici che ne derivano; la

profitabilità dei percorsi, in Europa, è garantita dall'andamento favorevole del settore che, dal 1985 ad oggi, è in continua crescita.

Dopo l'analisi della domanda e dell'offerta del turismo golfistico europeo, ci si sofferma sul fenomeno della destagionalizzazione del turismo che questo sport è in grado di generare.

Il golf, oltre che assicurare vantaggi ai singoli operatori dell'*hospitality industry*, è in grado di contribuire notevolmente all'economia di un paese: permette l'attrazione di turisti, migliora il valore delle proprietà e delle aree geografiche in cui è presente, spesso è la spinta alla prima esperienza in una nuova meta geografica e può fungere quindi da catalizzatore, crea una maggiore consapevolezza (*country awarness*), notorietà ad una meta non ancora altamente sviluppata dal punto di vista del turismo ed, infine, può significativamente aumentare la durata della stagione turistica, migliorando il *portfolio* turistico.

Il golf è dunque uno stimolo alla crescita economica di un paese.

Il capitolo 2, analizza due teorie a supporto della crescita, applicabili da imprese e paesi che intendono affacciarsi al settore golfistico: la teoria della crescita per adiacenze e la *Long Tail Theory*.

Nella prima parte, si accenna alla strategia d'impresa e al processo logico necessario al fine della sua implementazione, ovvero lo studio delle caratteristiche dell'ambiente in cui l'impresa opera, delle caratteristiche dell'impresa stessa e degli obiettivi che vengono prefissati.

Successivamente, vengono tratteggiate due tipologie di strategie: le strategie di difesa e le strategie di crescita; tra le strategie del primo tipo, vengono brevemente descritte la *leadership* di costo, la differenziazione e la focalizzazione, mentre tra le strategie di crescita, si esaminano la diversificazione, l'internazionalizzazione e l'integrazione verticale.

All'interno delle strategie di crescita, si inserisce il modello di crescita per adiacenze poiché, questo modello, spiega come l'impresa può espandersi oltre i confini nei quali opera, intraprendendo nuove strade, entrando in nuovi mercati adiacenti a quelli di origine al fine di estendere il proprio vantaggio competitivo in nuovi *business*.

Secondo la strategia di crescita per adiacenze, la strada da seguire per la crescita, è da ricercare, non all'interno dei mercati più attrattivi esistenti al di fuori dell'impresa, ma all'interno dell'impresa stessa, nel proprio *core business* e nelle sue adiacenze: solo una volta ottenuti risultati stabili nel proprio *core business*, è possibile crescere, espandendosi in aree di *business* adiacenti e dunque non troppo distanti dal *core business* stesso.

Sei sono le vie analizzate dalla teoria, lungo le quali espandere i confini del proprio *business*: le adiacenze di prodotto, le adiacenze geografiche, le adiacenze lungo la catena del valore, le adiacenze di canale, le adiacenze a livello di cliente e le adiacenze a livello di *new business*.

Focalizzando l'attenzione sul *core business*, viene analizzato uno strumento fondamentale di tale teoria, la "matrice di posizionamento", che permette di comprendere lo stato del *core business* di un'impresa e se questo può essere una base stabile e forte sul quale implementare la crescita nel futuro.

Le variabili analizzate dalla matrice sono le seguenti: le dinamiche di mercato ovvero se il mercato di riferimento è in crescita o meno, il posizionamento competitivo dell'impresa all'interno del mercato di appartenenza e la *performance* finanziaria calcolata attraverso il raggiungimento o meno del pieno potenziale.

Viene poi esaminato un fattore critico di successo della teoria, la replicabilità, che permette di perseguire una crescita sostenibile nel tempo, a partire dalle competenze distintive dell'impresa.

Successivamente, si passa all'analisi dei tre principi alla base della crescita per adiacenze, secondo i quali le migliori adiacenze sono quelle che si basano sul *core business* dell'impresa e lo rafforzano: è necessario scegliere le adiacenze con i *profit pool* più sostanziosi ed, infine, insistere sul potenziale di un'economia di *leadership*.

Si prendono in considerazione, poi, le implicazioni organizzative derivanti dall'adozione della teoria della crescita per adiacenze e i tre principi da seguire per garantire una crescita sostenibile nel tempo: il principio di condivisione delle economie, il principio della condivisione delle decisioni e il principio della condivisione della cultura aziendale e dei meccanismi di gestione delle risorse umane.

Nella seconda parte del capitolo, viene invece analizzata la *Long Tail Theory*, una teoria che può essere utilizzata dalle imprese al fine di supportare la crescita del proprio *business*.

Anche le imprese del settore dell'*hospitality* e del *real estate* che hanno puntato sulla crescita per adiacenze, possono trarne beneficio in quanto possono sfruttare a proprio vantaggio la possibilità, creata dal *web*, di raggiungere nicchie di mercato altamente profittevoli e prima non raggiungibili, come può essere quella del golf.

Secondo la teoria, il *web* ha permesso di passare da un mercato di massa ad una massa di mercati che compongono la coda lunga della distribuzione: ciò è stato possibile grazie al fatto che quasi tutti i settori sono popolati da più prodotti di nicchia rispetto a quelli più popolari. Raggiungere queste nicchie è oggi possibile a costi notevolmente inferiori rispetto al passato, grazie alla distribuzione digitale e, anche se i prodotti appartenenti alle nicchie, singolarmente non vengono venduti in grandi quantità, la somma di queste piccole vendite per un numero elevato di prodotti genera un mercato che compete con quello dei prodotti "*hit*".

A seguire, vengono analizzate le tre forze della *Long Tail*: la democratizzazione degli strumenti produttivi che popola la coda della distribuzione di nicchie di mercato, la seconda forza, la democratizzazione degli strumenti della distribuzione che rende disponibile qualsiasi prodotto e la terza forza, la connessione della domanda all'offerta che, attraverso i filtri, aiuta i consumatori a trovare ciò che desiderano.

Infine, viene applicata la *Long Tail Theory* al turismo che, essendo un'industria di servizi, negli ultimi anni ha sempre più sfruttato le tre forze della coda lunga derivanti dall'utilizzo del *web*, permettendo agli operatori del settore di focalizzare la propria offerta non solamente sul turismo di massa ma anche sul turismo di nicchia, allungando, in questo modo, la curva di distribuzione del prodotto turistico.

Al fine di comprendere come sia possibile applicare tale teoria al turismo, si analizzano, inoltre, i fattori che hanno determinato il cambiamento dell'industria turistica negli ultimi decenni: la globalizzazione, la dis-intermediazione e la re-intermediazione, *Internet*, la *customer centric corporate culture*, i *low-cost* e i *last-minute*, la *mobile communication* e il *social networking*.

La *Long Tail Theory*, sfruttando le potenzialità del *web*, può essere applicata al turismo poiché al suo interno sono presenti innumerevoli nicchie di mercato, i cosiddetti “turismi” che ora, grazie alla tecnologia, possono essere profittevoli; una di queste è la nicchia del turismo golfistico.

Nel capitolo 3 vengono analizzati due casi di successo dell’applicazione della teoria della crescita per adiacenze, all’interno dell’adiacenza golf ovvero, il caso *Marriott International* ed il caso della *Trump Organization*.

Marriott International, con più di 3672 strutture in 73 paesi, è *leader* mondiale nel settore alberghiero, operando anche come *franchisor* e *licensor* di alberghi e multiproprietà e interpretando l’ospitalità in molte sue declinazioni: dal segmento del lusso alla formula *residence*, ai *boutique hotel*.

Marriott International ha costruito attorno al proprio nome il più ampio portafoglio internazionale di marchi del settore, raggiungendo il numero di 18 *brand*.

Vengono analizzati i fattori di successo intorno ai quali ruota il modello di *business* della catena, ovvero: l’utilizzo di contratti di *franchising*, il programma di fidelizzazione del cliente *Marriott Rewards*, il sistema di prenotazione globale *MARSHA*, l’*e-commerce* e il *blog Marriott on the Move* e il *one yield revenue management*.

Sulla base di questi fattori, per contrastare la crisi finanziaria che ha colpito anche l’*hospitality industry*, *Marriott International* ha seguito quattro linee strategiche: l’ampliamento del piano di espansione nel segmento alberghiero *mid-level*, lo sfruttamento delle economie di scala, le promozioni per aumentare l’occupazione e l’economia verde.

All’interno della linea strategica “economia verde”, può essere inserito il processo di espansione di *Marriott International* nell’adiacenza golf, con l’applicazione della teoria della crescita per adiacenze.

Marriott International infatti, entrando nel mercato golfistico, ha puntato su un’adiacenza partendo dal proprio *core business*, attraverso l’utilizzo di contratti di *franchising* piuttosto che attraverso l’acquisto di proprietà.

Viene poi utilizzato lo strumento della matrice di posizionamento per dimostrare

come la strategia di ingresso nell'adiacenza golf da parte di *Marriott International* sia giusta e profittevole, in quanto le tre dimensioni della matrice hanno tutte degli ottimi livelli; inoltre, viene analizzato il rispetto, da parte della catena, della replicabilità e dei tre principi fondamentali della strategia di crescita per adiacenze.

Nella seconda parte del capitolo, si esamina il caso della *Trump Organization*, che ha, come *core business*, la costruzione, la vendita e il *marketing* di immobili residenziali e commerciali, di alberghi, di strutture ricreative, di *club* e *casinò*.

Vengono descritti i principi alla base del successo di Trump, ovvero: migliorare qualsiasi posizione, utilizzando la creatività, avere una *vision* al fine di cambiare il modo in cui la *location* viene utilizzata ed essere disposto a pagare un *premium price* per una *prime location*.

Quattro sono i fattori che Trump considera indispensabili in una *location* per effettuare un investimento: *great view*, *prestige*, *growth potential* e *convenience*.

A partire dal 2000, la *Trump Organization* ha iniziato ad implementare un processo di espansione nell'adiacenza golf mettendo in atto la teoria della crescita per adiacenze. Attualmente, la *Trump Organization* è proprietaria di 17 campi da golf all'interno dei quali sono comprese anche strutture ricettive di livello *luxury*.

Viene dunque analizzata l'applicazione della teoria di crescita per adiacenze e, come nel precedente caso, il rispetto dei principi alla base della teoria nonché la dimostrazione, attraverso la matrice di posizionamento, del possesso da parte della *Trump Organization*, di un *core business* molto forte sul quale basare la crescita nell'adiacenza golf.

Nell'ultima parte del capitolo, si effettua un confronto tra il caso *Marriott International* e il caso della *Trump Organization* nell'applicazione della teoria della crescita per adiacenze; in particolare, si effettua un'analisi dei punti in comune e delle differenze.

Nel capitolo 4 viene presa in considerazione l'opportunità del turismo golfistico, per la crescita dei paesi europei e del Mediterraneo quali la Scozia, l'Italia, la Turchia e l'Albania.

Si dimostra, come attraverso una corretta applicazione della teoria della crescita per adiacenze e sulla base degli effetti positivi che il golf può generare (analizzati nel capitolo 1), anche i paesi possano promuovere la crescita attraverso il golf.

Al principio del capitolo, si effettua un'analisi del profilo socio-demografico del turista golfista per comprendere meglio le caratteristiche della domanda: i paesi che vogliono mettere in atto una strategia di crescita per adiacenze e ottenere lo *status* di *destination* golfistica, devono effettuare un'analisi di questo tipo, al fine di comprendere quali sono le caratteristiche che contraddistinguono la particolare nicchia dei turisti golfisti e quali sono i fattori che determinano la scelta di una *destination*.

I turisti golfisti sono suddivisi in quattro categorie e si analizzano anche i fattori che determinano la scelta di una *destination* piuttosto che un'altra.

Successivamente, si prendono in esame i paesi precedentemente indicati, che, ad esclusione della Scozia, si affacciano sul Mediterraneo e godono di un clima favorevole durante tutto l'anno. Tali paesi hanno preso ad esempio la Scozia, patria del golf e *leader* del settore, applicando il modello di crescita per adiacenze e puntando sul golf come motore di sviluppo turistico ed economico.

In particolare, vengono presi in considerazione la Scozia, come modello di riferimento, l'Italia, paese con grandi opportunità legate al turismo golfistico e non ancora sfruttate, la Turchia, *new entry* e paese in forte espansione nel settore ed, infine, l'Albania, futuro entrante, che vede nel golf una possibilità di sviluppo per l'intera economia.

Per quanto riguarda la Scozia, caso di estremo successo, si analizzano i sei *cluster* che costituiscono l'economia legata al golf ovvero: le *operation golf facility*, i *golf course capital investment*, le *golf supply*, i *golf tournament and endorsement*, il *golf real estate* ed il *golf tourism*.

La Scozia sta seguendo una strategia di crescita, di sviluppo del turismo golfistico basata su 7 linee strategiche, allo scopo di arrivare ad essere entro il 2020 la destinazione di golf *leader* a livello mondiale.

Il secondo caso considerato, è quello dell'Italia nel quale si analizzano le opportunità non ancora sfruttate. Attraverso l'utilizzo della matrice di posizionamento, è possibile osservare come l'Italia, pur disponendo di un forte

core business sul quale poter basare una strategia di crescita nell'adiacenza golf, non è ancora stata in grado di sfruttarla a causa di alcuni impedimenti quali: i costi per la pratica del golf, più elevati della media di settore, la complicata normativa urbanistica e paesaggistica nonché la burocrazia lenta nel rilasciare i permessi, la criminalità organizzata (che disincentiva gli investimenti) ed, infine, la considerazione del golf come uno sport di *élite*.

Il terzo caso esaminato è la Turchia, nuovo *hot spot* golfistico. Questo Paese al momento rappresenta un mercato golfistico in fase di iniziale espansione, che punta notevolmente sull'afflusso del turismo golfistico internazionale e rappresenta il 22% dell'offerta emergente di campi da golf nell'area del Mediterraneo nonché il 39% dei golfisti iscritti.

Se si prende in considerazione la strategia di crescita per adiacenze, la diversificazione e la conseguente focalizzazione della Turchia sul turismo golfistico, si vede come ciò sia stato possibile e redditizio grazie ad un solido *core business* iniziale sul quale è stata impiantata la strategia di crescita per adiacenze; le tre dimensioni critiche del *core business*, anche in questo caso, sono ad un buon livello.

L'ultimo caso analizzato è quello dell'Albania, paese nel quale il golf non è ancora presente, non solo dal punto di vista del turismo golfistico, ma anche in termini di sport praticato dai locali, a causa della mancanza delle relative strutture. L'Albania, negli ultimi anni, sta sviluppando diversi progetti per entrare nel settore, soprattutto dopo aver studiato l'esperienza estremamente positiva della Turchia, paese molto simile dal punto di vista delle caratteristiche territoriali, culturali, ma soprattutto per la posizione geografica che ha la possibilità di attrarre golfisti da tutta Europa.

Il golf darebbe all'Albania, che non è ancora una meta turistica attraente, una spinta molto forte alla crescita e allo sviluppo economico del paese in senso generale ed, in particolare al turismo, golfistico e non.

CAPITOLO 1
HOSPITALITY INDUSTRY & GOLF.
IL TURISMO GOLFISTICO EUROPEO COME MOTORE DI CRESCITA

1.1 I TREND DELL'HOSPITALITY INDUSTRY: HOTEL CHAIN, GREEN E GOLF

Negli ultimi decenni l'*hospitality industry* si è evoluta e si è adattata ad un ambiente sociale ed economico in continuo cambiamento, seguendo due specifici *trend*: la crescita delle *hotel chain* e l'adozione di un approccio di *business* sempre più "green".

La crescente concorrenza globale ha portato al fenomeno di crescita delle *hotel chain*.¹

L'aumento continuo della competizione nell'*hospitality industry*, dovuta anche alle nuove forme di *hospitality* quali ad esempio *Airbnb* (in cui il consumatore è diventato produttore grazie allo sviluppo tecnologico), ha portato ad una conseguente diminuzione dei profitti. Per contrastare questo fenomeno, le aziende alberghiere hanno iniziato ad esplorare nuovi mercati e a creare alleanze e partnership con altre aziende appartenenti allo stesso settore o appartenenti a differenti realtà, quali compagnie aeree e *tour operator*.

Generalmente, i *tour operator* stipulano con l'impresa alberghiera un accordo di *allotment*²: l'albergatore concede ai *tour operator*, a determinate condizioni, la disponibilità di un certo numero di camere per un dato periodo di tempo, con la possibilità, per i *tour operator*, di confermare la prenotazione o di recedere senza oneri.

Il vantaggio di tale accordo per l'impresa alberghiera consiste nel fatto che i *tour operator* agevolano la vendita dei servizi alberghieri in periodi di riduzione della domanda attraverso, ad esempio, l'inserimento dell'impresa alberghiera nei propri cataloghi e il conseguente raggiungimento di una più ampia fascia di mercato; inoltre, i *tour operator* agevolano l'ingresso in nuovi mercati geografici, anche lontani.

Per quanto riguarda le alleanze e le coalizioni con imprese del medesimo settore, come detto precedentemente, si sta assistendo alla crescita del fenomeno delle

¹ Yun, Hyun-Jin. (2000). A study on the globalization strategy of *hotel* companies.

² Buonocore, F., Russo, M. (2011). Un modello di analisi organizzativa delle catene alberghiere. Sviluppo&Organizzazione.

hotel chain: un qualsiasi gruppo di due o più proprietà, operato sotto il nome comune di proprietà di un unico soggetto.

Nelle moderne pratiche commerciali dell'*hospitality industry*, le *hotel chain* sono cresciute rapidamente poiché lo sviluppo dimensionale può permettere alle imprese alberghiere di conseguire diversi benefici quali³:

- una maggiore penetrazione nel mercato grazie alla più ampia copertura in termini di destinazioni e di segmenti, dovuta anche ad un eventuale sviluppo di strategie *multi-brand*;
- un maggiore potere contrattuale e una maggiore fiducia, grazie alla notorietà del *brand* nei confronti dei distributori di servizi turistici, quali *tour operator*, e nei confronti dei clienti. L'identificazione di un *hotel* tramite la sua appartenenza ad una catena è diventata uno dei criteri più importanti nella selezione e nella valutazione di un albergo da parte degli ospiti;
- un maggiore potere contrattuale verso i fornitori per gli approvvigionamenti;
- economie di scala ovvero risparmi di costo generati da un utilizzo più economico di determinati fattori produttivi, grazie anche ad una maggiore quantità di operazioni (ad esempio, acquisti, pubblicità, prenotazioni centralizzate);
- economie di dimensione che dipendono dalla capacità della catena alberghiera di ampliare la propria ricettività e di incrementare il numero di servizi aggiuntivi da offrire;
- economie di esperienza ovvero riduzioni di costo legate all'effetto apprendimento e generate dal numero di volte in cui uno specifico compito è stato svolto, al livello di specializzazione raggiunto nei singoli reparti, ai processi di trasferimento del *know-how* tra gli alberghi stessi;
- la possibilità di avvalersi, nella maggior parte dei casi, di una forza vendita organizzata, di avere a disposizione strumenti di promozione efficaci, come l'inserimento nella *directory* della catena, la presenza sul sito *web* istituzionale, il supporto di un *call center* che riceve e smista le prenotazioni ed, infine,

³ Sancetta, Giuseppe. (1995). Aspetti del comportamento competitivo delle imprese alberghiere. CEDAM.

l'accesso ai GDS⁴ negati ai singoli albergatori.⁵

Le *hotel chain* si possono suddividere in catene di tipo *non equity* e in catene di tipo *equity*.

Le differenze tra le due tipologie si basano su tre elementi: il legame patrimoniale, il soggetto economico e la contrattualistica.⁶

Per quanto riguarda le catene *non equity*, i legami patrimoniali, generalmente consistenti nel possesso di azioni e/o quote, sono assenti o appaiono in modo molto attenuato; il soggetto economico risulta essere più di uno poiché le imprese partecipanti mantengono la propria identità e gli accordi si basano su rigide discipline giuridiche e contrattualistiche che riducono l'instabilità del rapporto. Attraverso gli obblighi di natura contrattuale, la catena riesce ad ottenere i vantaggi propri della standardizzazione dei vari alberghi.

In una catena *non equity* la collaborazione tra le imprese è gestita attraverso rapporti di natura contrattuale: le imprese si accordano per realizzare, sviluppare o vendere prodotti e/o servizi, ma non assumono partecipazioni azionarie l'una nell'altra, né costituiscono un'unità organizzativa ad *hoc* per gestire i loro sforzi di cooperazione.

Le catene alberghiere di tipo *equity*, invece, dal punto di vista del legame patrimoniale, presuppongono l'esistenza di "vincoli proprietari", sono generalmente imprese di tipo multidivisionale le cui *unit* sono i singoli alberghi⁷.

Tali imprese non solo gestiscono le singole strutture, ma ne possiedono anche gli immobili e spesso sono catene di "famiglia" come il gruppo *Boscolo*.

In una catena *equity*, le imprese integrano i contratti di collaborazione, prevedendo l'acquisizione di quote di capitale, talvolta reciprocamente tra i *partner*: ciò comporta un maggior grado di complessità contrattuale, oltre ad un elevato grado di reciprocità nello scambio delle risorse.

⁴ GDS è l'acronimo di Global Distribution System ovvero un sistema informatico di gestione delle prenotazioni turistiche a livello globale.

⁵ Petra, Giordano. Compagnie alberghiere si fa presto. Scaricato il 26 Ottobre 2014 da: http://www.unahotels.it/italiano/stampa/2002/marzo/Marzo%202002%20Mission_Una%20Gruppo.pdf.

⁶ Maraniello, Diego. (2010). Le strategie di sviluppo delle grandi catene alberghiere. Scaricato da: http://www.fedoa.unina.it/8052/1/Maraniello_Diego_23.pdf il 10 Ottobre 2014.

⁷ Barney, J. B. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage. Prentice Hall.

Tra le catene di tipo *equity*, le forme prevalenti di collaborazione sono i *gruppi alberghieri* e le *joint venture*; tra le catene di tipo *non equity*, vi sono le associazioni tra albergatori, le catene di marchio, i *franchising* e i *management contract*.⁸

I **gruppi alberghieri** rappresentano l'unione di più marchi ai quali corrispondono catene con caratteristiche differenti allo scopo di rispondere alle esigenze di differenti segmenti di mercato; infatti, la differenziazione dell'offerta, consente di estendere la presenza del gruppo a più mercati strategici.

Uno degli esempi più rilevanti è il gruppo francese *Accor*, che detiene diversi marchi quali *Sofitel*, *Novotel*, *Mercure*, *Ibis* e *Formula 1*. Tale gruppo è presente anche in settori diversi dall'*hospitality* ma comunque ad essa collegati (crociere, ristorazione) per poter rispondere a più esigenze della clientela e, nel contempo, per potersi avvalere di esperienze maturate in ambienti competitivi diversi.

I gruppi alberghieri operano di solito su scala internazionale e seguono principalmente due linee strategiche: la prima è la penetrazione, che porta il gruppo a costituire una catena e un marchio nazionale e a raggiungere, con tale *brand*, una forte presenza territoriale in uno specifico paese. La seconda, invece, punta a sviluppare internazionalmente una catena e un marchio, scegliendo però di localizzare gli alberghi soltanto nelle località più importanti di ciascun paese: ciò porta ad una distribuzione del prodotto diffusa nel mondo, ma non intensiva.

Le *joint venture* si basano sulla costituzione, da parte di due o più *partner*, di un soggetto giuridico specifico, indipendente e cogestito, contraddistinto dalla condivisione di risorse in cui i *partner* dividono perdite e profitti.

Creare un'entità legale separata, in cui i *partner* investono e dai cui ricavano profitti, riduce alcuni dei rischi di opportunismo delle alleanze strategiche: quando una *joint venture* viene costituita, l'abilità dei *partner* di ottenere ritorni da quest'investimento dipende infatti dal successo economico della stessa.

Gli elementi che caratterizzano una *joint venture* sono:

- la volontà associativa delle imprese *partner*;
- la molteplice proprietà della nuova impresa costituita;
- la comunione di interessi con riferimento ad un progetto specifico;

⁸ Maraniello, Diego. (2010). Le strategie di sviluppo..., cit.

- l'integrazione delle risorse conferite;
- la compartecipazione degli associati al capitale di rischio.

Le **associazioni tra albergatori** rappresentano una forma giuridica sempre più adottata tra le imprese alberghiere: si tratta di aggregazioni tra imprenditori (*lobby* politiche e di rappresentanza) che hanno lo scopo di tutelare e promuovere gli interessi complessivi degli imprenditori in una determinata area geografica.

Un esempio è *Italy Wine Hotels*, un'associazione di promozione, ad oggi composta da 12 alberghi a 3 e 4 stelle, specializzata nel turismo enogastronomico, la cui *mission* è quella di creare un *network* tra albergatori interessati a questa nicchia di mercato e disposti ad investire su di essa, in termini di promozione e qualità del servizio.

Un'altra principale forma di collaborazione tra imprese alberghiere è costituita dalle **catene di marchio**; si tratta di un accordo in base al quale singole imprese adottano un medesimo marchio che si affianca, di solito, al nome e al marchio della singola impresa.

Le imprese alberghiere che si riconoscono in una catena di marchio cercano di accordarsi per gestire insieme alcune funzioni esterne, con la conseguenza che è assai raro che si riesca a comunicare ai potenziali clienti un'immagine complessiva di affidabilità in termini di *standard* qualitativi del servizio, anche a causa dell'ampio potere decisionale lasciato al singolo albergatore; un esempio è costituito dalla *Best Western*.

Il **franchising** è una forma di collaborazione mediante la quale il *franchisor* (la catena) concede al *franchisee* (l'albergo) l'assistenza prima e dopo l'apertura, l'utilizzo della propria formula organizzativa, compreso il diritto di avvalersi dei suoi segni distintivi (marchio già noto, insegne), del suo *know-how* specifico, nonché la possibilità di beneficiare del sistema di *marketing* e di fornitura centralizzato, tale da poter essere riprodotto dal *franchisee*; tutto ciò al fine di assicurare una stretta coerenza tra la gestione del *franchisee* e l'immagine della catena.

Il *franchisee*, si impegna a far propria la politica commerciale e l'immagine del *franchisor* nel rispetto reciproco delle condizioni contrattuali liberamente pattuite, ad effettuare un investimento per condurre l'attività con mezzi propri, a pagare

per l'utilizzo del marchio e l'acquisizione del *know-how*.

Gli elementi specifici e caratterizzanti il *franchising* sono quindi:

- l'autonomia economica e giuridica delle parti.
Il *franchisor* e il *franchisee* sono due soggetti economicamente e giuridicamente indipendenti anche se, come detto, il *franchisee* si deve impegnare a seguire la politica commerciale del *franchisor*; il *franchisee*, infatti, è titolare di una licenza per l'esercizio commerciale e gestisce l'attività ideata dal *franchisor* per sviluppare la propria impresa;
- la concessione dell'uso del marchio. Il *franchisee* ha il diritto/dovere di utilizzare il marchio e/o il nome del *franchisor* che, soprattutto se già noti sul mercato, sono significativi elementi di attrazione nei confronti dei potenziali clienti;
- la concessione di *know-how* tecnico e commerciale studiato dal *franchisor*. Questo trasferimento comporta la fornitura di tutta la documentazione relativa allo svolgimento dell'attività;
- la prestazione di servizi da parte del *franchisor*. Periodicamente il *franchisor* fornisce servizi di supporto quali formazione del personale, consulenza;
- la presenza di un corrispettivo richiesto dal *franchisee*;
- il controllo sistematico da parte del *franchisor*.

Il legame che si crea tra *franchisor* e *franchisee* comporta dunque un insieme di reciproci vantaggi.

La catena concede il proprio modello gestionale all'albergatore, il quale, a sua volta, offre la propria capacità di operare in un determinato mercato; il *franchisor* riesce ad aumentare la propria posizione sul mercato non partecipando con il proprio capitale mentre il *franchisee* può disporre di avanzate tecniche di gestione, di un alto grado di specializzazione ed assistenza da parte del gruppo.

Il *franchisor* in questo modo aumenta le proprie entrate finanziarie grazie al pagamento dell'*initial fee* (diritto d'entrata o tassa di ingresso), che corrisponde al prezzo da pagare per acquistare la possibilità di far parte del marchio, e alle *royalty* (canoni periodici) relative all'utilizzo del *know-how* (calcolate in genere sul fatturato lordo generato dalle camere).

Il *franchisor* accelera il proprio sviluppo grazie alla riduzione di tempi e di

investimenti ed ottiene la cooperazione di risorse imprenditoriali locali che possiedono maggior conoscenza delle caratteristiche dei mercati di riferimento.

Il *franchisee*, invece, mantiene la propria autonomia imprenditoriale con il limite di adattarsi agli *standard* dettati dal *franchisor*, ottenendo l'utilizzo di strutture commerciali e produttive più sofisticate, acquisendo conoscenze professionali e gestionali proprie delle grandi aziende nonché la possibilità di usufruire dell'assistenza tecnica, gestionale e formativa attraverso programmi di addestramento offerti al *franchisor*. Acquisisce inoltre la clientela richiamata dal marchio del *franchisor* e può intraprendere le proprie attività con maggiori prospettive di successo grazie alla già consolidata esperienza del *franchisor*.

Nel settore alberghiero, il *franchising* è ad oggi il modello associativo più diffuso soprattutto perché, attraverso questa tipologia contrattuale, le imprese alberghiere possono realizzare buone *performance* economiche con investimenti di capitale minimi e, contemporaneamente, penetrare il mercato con il proprio prodotto in modo più capillare.

Il ***management contract*** è un accordo tra il proprietario dell'immobile e la catena, attraverso il quale quest'ultima riceve in gestione l'attività alberghiera dietro un compenso chiamato "tariffa di *management*".

Entrambe le parti contraenti ne traggono vantaggi: il *client*, può ricavare profitto da un'attività altrimenti non messa a reddito e il *contractor* può dedicarsi esclusivamente alla conduzione dell'attività alberghiera, riducendo drasticamente i costi relativi alla gestione del patrimonio, ottimizzando le risorse e operando direttamente sulla gestione.

La catena alberghiera non ha la proprietà degli edifici e si presenta come una società specializzata nella gestione di imprese ricettive di grandi dimensioni.

Ciò rappresenta un vantaggio per la catena in quanto ne limita i costi alla sola gestione dell'attività alberghiera, lasciando alla proprietà quelli relativi al possesso degli immobili.

I presupposti per il *management contract* sono, dunque, un elevato *know-how* da trasferire e notevoli conoscenze e capacità riguardanti la gestione alberghiera.

A differenza del *franchising* che agisce sulla distribuzione e consiste nel dare il proprio marchio in gestione a privati, il *management contract* agisce sulla

gestione: la catena alberghiera è il gestore e il privato o un'altra società, è il proprietario.

In molti casi il *client* paga una piccola *fee* per ogni prenotazione effettuata attraverso il *global reservation system* del *contractor*; in tal modo tali risorse rimangono sotto il controllo dell'impresa alberghiera che gestisce le strutture.

Il controllo della qualità, la gestione operativa e la scelta del *management* sono di norma lasciati al *contractor* e tutte le attività sono svolte come se le strutture alberghiere fossero una parte integrante dell'impresa alberghiera.

Attraverso il *management contract*, l'impresa alberghiera garantisce un controllo giornaliero sulle strutture anche se queste non sono di sua proprietà: tali contratti possono, infatti, portare a guadagni più sicuri senza investimenti immobiliari rischiosi.

Attraverso questi accordi si riduce anche il rischio finanziario e di mercato poiché i risultati economici dell'impresa alberghiera che gestisce le strutture sono calcolati come percentuale sul fatturato ottenuto dagli alberghi e non come percentuale sui profitti che sono molto più volatili.

Il *management contract* può rilevare la gestione di strutture già attive da tempo o di nuova apertura o, addirittura, essere utilizzato solamente in determinate fasi, come, ad esempio, la riapertura a seguito di interventi di ristrutturazione o di passaggio di proprietà.

Ad oggi, il *management contract* è una forma gestionale molto diffusa nell'ambito delle più importanti catene alberghiere internazionali, che, in questo modo, riescono ad accelerare i loro processi di crescita a rischi più contenuti.

Un esempio, fra tanti, è rappresentato dalla catena *Marriott* del gruppo *Marriott International* che opera con strutture in proprietà, in *franchising* e in *management contract*; queste ultime due tipologie sono passate da 95 alberghi nel 1985, a 261 alberghi nel 2008 e rappresentano circa il 53% del totale delle strutture di tutta la catena.⁹

In base agli studi condotti sulle catene alberghiere, le principali scelte di carattere strategico riguardano la differenziazione del prodotto, che introduce varianti

⁹ Marriott's Annual Report. (2004). Scaricato il 13 Ottobre 2014 da: <http://www.marriot.com>.

nell'ambito del prodotto attuale o la diversificazione, basata sull'introduzione di una linea produttiva che porta l'impresa alberghiera ad entrare in nuovi *business* o in nuovi segmenti del mercato turistico-alberghiero.¹⁰

Scelte del primo tipo possono riguardare una strategia di ammodernamento dell'offerta alberghiera realizzata, ad esempio, aggiungendo al prodotto una componente rilevante, come la ristorazione riservata agli ospiti, il *restyling*, inteso come la modifica del *layout* delle camere o delle parti comuni.

La differenziazione del prodotto comprende anche scelte strategiche di approfondimento della linea: ai prodotti esistenti vengono affiancati prodotti nuovi; un esempio potrebbe riguardare gli investimenti realizzati per aggiungere all'offerta alberghiera forme di alloggio con caratteristiche particolari quali le *suite*, *junior suite* e altre *facility* per gli ospiti.

Le scelte di diversificazione portano invece l'impresa alberghiera ad allontanarsi dalle esperienze consolidate mediante l'ingresso in nuovi *business*, più o meno collegati con quello alberghiero. Un esempio può essere quello di una catena che decide di entrare nel *business* dei congressi attrezzandosi in modo opportuno e realizzando una nuova forma di offerta che viene ad affiancarsi a quelle preesistenti, oppure quello di un albergo che decide di integrarsi verticalmente a monte, attraverso la realizzazione diretta dell'attività di *catering*, attività che consente la produzione anziché l'acquisizione di una parte dell'*input* necessario all'attività alberghiera.

Un altro esempio è rappresentato da una catena, come *Marriott International*, che dal 2009, ha deciso di entrare nel mondo del golf, creando un'offerta di *hotel* e *golf based resort*, correlati a questa particolare nicchia di mercato.

L'*hospitality industry* è stata caratterizzata, negli ultimi anni, oltre che dalla crescita delle *hotel chain*, anche da una tendenza, da parte di tutte le categorie di *accomodation*, verso quella che può essere definita "*green economy*" ovvero verso un modello di *business* che, non solo si basa sulla ricerca della profittabilità,

¹⁰ Rispoli, M., Tamma, M. (1996). Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo. Cedam.

ma anche sulla sostenibilità a livello ambientale; ciò porta le imprese ad un'integrazione volontaria delle problematiche ecologiche.¹¹

Gli attori dell'*hospitality industry* si sono dovuti adattare all'attenzione sempre crescente, da parte dei viaggiatori, verso le pratiche ecosostenibili anche se, in questo particolare settore, è presente quello che viene definito “*green gap*”: negli ultimi anni, infatti, i consumatori preferiscono i prodotti *green* ma poi, in realtà, non sono disposti a pagare un equo costo per averli.

Circa l'83% dei consumatori afferma di considerare molto positivamente l'adozione da parte delle imprese di programmi di sostenibilità ambientale, ma solamente il 22% degli stessi dichiara che pagherebbe di più per avere tali servizi.¹²

Il problema è che, se per prodotti quali il cibo o le auto, l'aspetto *green* impatta direttamente sul benessere o sui risparmi del consumatore, nel caso degli *hotel*, spesso non si percepisce il reale valore aggiunto di tali sforzi.

Alcune pratiche messe in atto dagli *hotel* riguardano, ad esempio, l'utilizzo di energie alternative a bassa emissione di carbonio, la riduzione dell'utilizzo dell'acqua, l'impiego di alimenti a km 0, il riciclo della carta, la differenziazione dei rifiuti e il ricambio di biancheria solo su richiesta.

Sebbene dunque l'aspetto *green* nell'*hospitality industry* sembri non impattare notevolmente sulle *revenue*, esistono ulteriori benefici economici derivanti da un approccio ecosostenibile.

Un approccio “*green*” e il conseguente risparmio energetico determina innanzitutto un risparmio economico; secondo uno studio, un *hotel* che intraprende iniziative di riconversione verso la *green economy*, può mediamente risparmiare 1000 Euro a camera già nel primo anno di attività.¹³

Tale approccio, inoltre, determina un miglioramento dell'immagine, della *brand reputation* degli *hotel* nonché la possibilità di essere presi in considerazione da un segmento di clientela sempre crescente.

¹¹ Pastore, A., Vernuccio, M. (2008). Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management. Apogeo.

¹² Booking Blog. Green Hotel: essere eco-friendly porta danni o vantaggi? Scaricato il 20 Dicembre 2014 da: <http://www.bookingblog.com/green-hotel-essere-eco-friendly-porta-danni-o-vantaggi/>.

¹³ Newsroom, E. (2010). Hotel savings by going green. Green Hospitality Awards.

È proprio all'interno di questa visione “*green*” che si è sviluppata, da parte degli attori dell’*hospitality industry*, un’attenzione sempre maggiore per il settore golfistico con la conseguente creazione di strutture alberghiere correlate ai campi da golf e di *golf based resort*: tale scelta permette di ottenere diversi vantaggi dal punto di vista ambientale.¹⁴

Correttamente situati, costruiti e gestiti, i campi da golf sono ambienti sani attraverso i quali è possibile aumentare la biodiversità del luogo, produrre ossigeno, ridurre i livelli di nitrogeno e anidride carbonica presenti nell’aria, migliorare le condizioni del suolo ed eliminare la polvere presente nell’aria.

I campi da golf, localizzati in ambienti altamente urbanizzati, costituiscono veri e propri “polmoni verdi”, essendo aree completamente vegetate, di estensione media pari a circa 60 acri, caratterizzate dalla presenza di boschi e laghi artificiali, fondamentali per la raccolta dell’acqua piovana.

I campi da golf sono poi preziosi per assicurare la biodiversità, soprattutto in paesaggi resi monotoni dall’uomo come quelli agricoli intensivi. Spesso costituiscono un raro e talvolta unico *habitat* e rifugio per la fauna selvatica e talvolta offrono anche una soluzione “*green*” per la riqualificazione territoriale di ex-cave o di ex-discardie.¹⁵

Oltre che per motivazioni di eco-sostenibilità, i campi da golf sono oggi utilizzati come complemento di progetti alberghieri e di *resort*, allo scopo di favorire l’incremento e la destagionalizzazione delle presenze, la conseguente occupazione delle strutture e l’incremento della profittabilità.

L’inclusione di un campo da golf determina uno sviluppo del turismo e una crescita per l’*hospitality industry* solo se efficientemente integrata con altri elementi critici per la fattibilità di un *golf based resort* quali: la localizzazione, l’accessibilità ai mercati internazionali, le infrastrutture e i servizi locali, i punti di interesse paesaggistico e storico-culturali ed il posizionamento.

Il valore aggiunto di un *golf based resort* è determinato da diversi fattori:

¹⁴ “Golf is the engine that drives most resort destination.” Douglas Geoga, President of Hyatt Hotels Corp.

¹⁵ Bluso, Giovanni Alberto. Un campo da golf alla difesa. Scaricato il 2 Gennaio 2014 da: http://www.bronteinsieme.it/8not/news_2006/Golf_02.htm.

- un uso misto ricettivo/residenziale, attraverso varie forme contrattuali;
- una maggiore flessibilità, per l'operatore di *marketing*, nella vendita del prodotto;
- un'integrazione funzionale di servizi diversi come *hotel*, *spa/wellness*, campo da golf, sale *meeting*/conferenze ecc;
- una vendita più mirata e differenziata del prodotto turistico durante tutto l'anno.

Mentre nel Mediterraneo, infatti, i *resort* privi di campo da golf si caratterizzano per una forte stagionalità e un ridotto periodo di apertura, i *golf based resort* hanno un'occupazione del 61% con un minimo del 28,8% nel mese di maggio ed un massimo del 74% nel mese di Agosto, mentre il prezzo medio per camera è di 149 Euro¹⁶ contro i 110 Euro dei *resort* tradizionali.

Da una prospettiva di puro investimento, esistono diversi fattori che motivano la decisione di includere un campo da golf in un sviluppo alberghiero o di *real estate* più ampio.

Come detto precedentemente, un campo da golf è in grado di generare, sul luogo nel quale è presente, un aumento della domanda di unità di *hospitality* come alberghi e *residence*.

I campi da golf hanno il *record* di fornire un aumento dei prezzi di vendita di immobili residenziali adiacenti: quantificando il valore aggiunto che il golf genera, si raggiunge il 70% di aumento dei prezzi per metro quadro. Nel 50% dei casi, il premio è superiore al 20% rispetto al prezzo di un'unità immobiliare simile, nello stesso quartiere ma senza la connessione ad un campo da golf; in oltre 1/3 dei casi il premio è tra l'11% e il 20%, mentre nel 18% dei casi si ha un valore aggiunto inferiore al 10%.¹⁷

Numerosi studi hanno indicato che la vicinanza ad un campo da golf è seconda solo all'acqua come posizionamento desiderabile per una *housing community*; il golf, come parte di uno sviluppo immobiliare o di complesso turistico - alberghiero, non genera valore aggiunto solamente a causa della struttura in sé,

¹⁶ Pasquetti, Giorgio. (2012). Financial challenges and benefits of golf tourism.

¹⁷ KPMG. A blueprint of successful golf course development.

ma anche grazie alla bellezza e alla tranquillità dello scenario che solo un campo da golf può offrire.

Inoltre, la vicinanza di un campo da golf porta ad un aumento della velocità di vendita degli immobili adiacenti (100% di aumento della velocità di vendita) e ad un aumento del *Net Present Value*¹⁸ del 280%.

Secondo un'indagine eseguita da *KPMG* attraverso interviste a diversi *developer*, nel 59% dei casi, l'obiettivo principale dello sviluppo di un campo da golf è stato quello di aggiungere valore al circostante sviluppo immobiliare, mentre 1/3 dei progetti sono stati guidati dalla ricerca di obiettivi di profitto.¹⁹

In regioni come la Spagna e la Turchia, dove la maggioranza dei nuovi sviluppi di campi sono parte di *resort* turistici e di *residential community*, ogni progetto è stato accompagnato da un innalzamento dei prezzi degli immobili.

I campi da golf possono anche fungere da utile strumento di posizionamento per il mercato del lusso: un campo, se progettato, costruito e gestito in modo professionale e con caratteristiche di mercato favorevoli, è in grado di fornire un valido ritorno sull'investimento. In oltre 2/3²⁰ dei casi, il campo da golf, anche da solo, assicura un rendimento soddisfacente rispetto agli investimenti.

In particolare, i fattori chiave che motivano la scelta di sviluppare o di estendere un campo da golf nella regione EMA²¹ sono: l'impatto positivo per l'ambiente circostante derivante dallo sviluppo (39%), la profittabilità attesa (33%), l'interesse personale per il golf da parte dei *developer* (16%), la pressione da parte dei soci (8%) ed, infine, la mancata esistenza di utilizzi alternativi del terreno (4%).²²

Bisogna inoltre considerare che i fattori motivanti cambiano poi a seconda che si tratti di un campo *stand alone* oppure di un campo facente parte un *resort* turistico o e una *residential community*.

Nel primo caso, il fattore che ha maggiore importanza (64%) è l'impatto sull'ambiente circostante seguito dalla profittabilità attesa (20%) mentre, per il

¹⁸ Krause, David. (2012). Golf investment & development conference.

¹⁹ KPMG. (2014). From Nord Cape to Cape Town: golf course development.

²⁰ KPMG. A blueprint of success full...,cit.

²¹ Per "regione EMA" si intendono: Europe, Middle East e Africa.

²² KPMG. From Nord Cape to...,cit.

secondo caso, le percentuali sono completamente diverse: l'impatto ambientale non viene preso in considerazione, lasciando ampio spazio alla profittabilità (54%) e alla pressione dei soci (20%).

1.2 COME SVILUPPARE UN'OFFERTA GOLFISTICA AD ALTO VALORE AGGIUNTO: IL MANAGEMENT E IL PIANO DI SVILUPPO DI UN GOLF COURSE

Ad un campo da golf possono essere associate quattro differenti tipologie gestionali.²³

La prima è il **circolo privato**; il *golf club*, in questo caso, è fondamentale caratterizzato dalla costituzione da parte di un gruppo di soggetti che intende utilizzare la struttura sportiva, assumendone la proprietà. I costi di acquisizione delle aree, della loro trasformazione e di costruzione degli impianti strettamente connessi a questa attività (essenzialmente *clubhouse*, bar, ristoranti, deposito per l'attrezzatura, parcheggi ecc.), vengono sostenuti di norma da imprese immobiliari e sono ripartiti in quote vendute a privati, i quali divengono proprietari del campo e ne sostengono annualmente i costi di gestione.

La gestione del campo è affidata alla società sportiva costituita dai relativi proprietari che mette in atto, senza scopo di lucro, le decisioni prese dall'assemblea dei soci.

I soci pagano la copertura dei costi di gestione e una tariffa giornaliera per l'accesso al campo, non è previsto per i non soci.

La seconda tipologia riguarda il **campo turistico** o campo misto che, diversamente dal circolo privato, non appartiene ai golfisti, ma ad altri soggetti privati o pubblici.

La gestione del campo, senza fini di lucro, è affidata ad una società sportiva composta dai relativi utilizzatori e appartenente alla Federazione golf del rispettivo paese.

I soci corrispondono un canone alla società per l'utilizzo annuo del campo e, quest'ultima, corrisponde un canone alla proprietà; è previsto in misura limitata, l'accesso al campo ai non soci, dietro pagamento di un *green fee* giornaliero.

Il campo turistico è quindi maggiormente frequentato e richiede tariffe giornaliere

²³ La Rosa, Rosario. (2013). Il turismo del golf e la Sicilia. Centri di ricerca Università Cattolica del Sacro Cuore.

sensibilmente inferiori rispetto al campo privato.

La terza tipologia è il **campo commerciale**.

La proprietà di questo tipo di impianto appartiene, come per i campi turistici, a soggetti privati o pubblici; la gestione, invece, non viene effettuata da società sportive della Federazione ma da altre imprese, con scopo di lucro.

In assenza di una società sportiva, in cui i soci acquistano il diritto annuo di frequentare il campo, l'accesso al campo diviene libero ed è probabile che il numero dei giocatori sia sensibilmente maggiore rispetto ai circoli privati e a quelli turistici, e che si determinino, nonostante i prezzi inferiori, potenzialità di ricavo più elevate.

I campi commerciali, inoltre, sono sempre più diffusi nelle regioni con condizioni climatiche che consentono la pratica del golf nell'intero arco dell'anno e nelle quali esiste una consistente offerta turistica.

La tipologia gestionale del campo commerciale, come quella del campo turistico, dà luogo alla categoria di impianto nota come "*pay and play*", che si contrappone soprattutto a quella dei circoli privati. I campi "*pay and play*" rappresentano la quota principale degli impianti di più recente costruzione, soprattutto nelle regioni in cui l'offerta golfistica svolge il ruolo di incentivazione della domanda turistica.

La quarta tipologia è rappresentata dal **campo pubblico** nel quale l'ente pubblico assume la proprietà del campo e delle strutture annesse e si occupa anche della relativa gestione.

L'obiettivo principale di questa alternativa gestionale è di offrire la possibilità di giocare a golf a prezzi accessibili alle classi di reddito più basse: è una tipologia sconsigliabile se, tra gli obiettivi del circolo, c'è quello di aumentare la presenza turistica, poiché la qualità del prodotto potrebbe risultarne compromessa.

Il campo pubblico è comunque poco diffuso e la tendenza in atto, in seguito ai risultati negativi della gestione pubblica, è quello di orientarsi verso un campo misto (pubblico-privato), dove, come nel campo commerciale, la gestione viene affidata a imprese anche esterne alla regione, con un'effettiva esperienza nel settore. (Tabella 1)

TIPOLOGIA GESTIONALE	PROPRIETÀ	GESTIONE	ACCESSO A GIOCATORI ESTERNI
CIRCOLO PRIVATO	soci	società sportiva senza scopo di lucro	non previsto
CAMPO TURISTICO	soggetti privati/pubblici	società sportiva senza scopo di lucro	accesso limitato a pagamento
CAMPO COMMERCIALE	soggetti privati/pubblici	imprese con scopo di lucro	libero
CAMPO PUBBLICO	ente pubblico	ente pubblico	previsto

Tabella 1

Le 4 tipologie gestionali di un campo da golf

Nella progettazione di un campo da golf, bisogna tenere in considerazione la relazione tra il campo e la tipologia di sviluppo immobiliare, il ruolo strategico che è destinato a svolgere all'interno di un *resort*, il livello di abilità e diversità dei giocatori nonché la frequenza di gioco.

Se, ad esempio, lo scopo primario per cui è stato costruito un campo è quello di vendere gli immobili, gli edifici dovrebbero essere progettati privilegiando la vista sul percorso e gli immobili dovrebbero avere massima vista dei *fairway* allo scopo di apporre un *premium price* al prezzo di vendita.

Secondo alcune stime, un campo da golf visibile dalla facciata di un immobile, può apportare un *premium price* dell'8%²⁴ sul prezzo dell'immobile; al contrario, una casa lontana circa cento metri dall'ingresso di un campo da golf, ha una riduzione del suo valore del 3,7%²⁵ rispetto ad una di fronte al campo.

Inoltre, nel percorso, la presenza di acqua dovrebbe essere pianificata, non solo con la finalità di creare un ostacolo che renda più interessante e difficile il percorso, ma anche con finalità scenica, panoramica per la vista degli immobili.

L'80%²⁶ dei previsti *golf course* futuri sono associati allo sviluppo immobiliare residenziale (*golf based resort*) e, proprio per questo motivo, i campi devono essere pianificati per essere fotogenici, sfruttando le caratteristiche del luogo.

²⁴ Asabere, Paul., Forrest, Huffman (1999). Negative and positive impacts of golf course proximity on home prices. *Appraisal Journal*.

²⁵ Asabere, Paul. Negative and positive..., cit.

²⁶ Mill, Robert Christie (2008). *Resorts management and operation*. John Wiley&Sons, Inc.

L'integrità e la giocabilità del percorso diventano le considerazioni più importanti da tenere presenti al momento della progettazione del percorso. L'integrità rappresenta il grado in cui i golfisti percepiscono che l'ambiente che li circonda possa interferire con il loro gioco.

Per quanto riguarda, invece, la giocabilità, nel caso in cui l'obiettivo sia quello di fornire un' *amenity* di alta qualità agli immobili, il campo deve essere sviluppato per un giocatore di medio livello.

Il campo, inoltre, dovrebbe essere sviluppato in fasi successive seguendo l'espansione immobiliare, in modo che, nel tempo, sia possibile aggiungere nuove buche per attirare, oltre che i residenti, anche i golfisti esterni alla *community* residenziale; i campi da golf infatti non solo aumentano il valore dei terreni ma possono anche diventare dei centri di profitto in se stessi.

In questa tipologia di sviluppo immobiliare, ovvero nelle *residential community*, i campi sono in genere progettati a *single fairway*²⁷, al fine di garantire la fetta di *fairway* più ampia possibile ai lotti con *premium price*.

I campi da golf dei *golf based resort*, invece, sono disegnati per attrarre i golfisti che praticano questo sport con serietà e costanza; il *core* o il *parallel fairway layout* aiuta a proteggere l'integrità del percorso.

Nei *golf based resort* che non hanno molti giocatori abituali, inoltre, la visibilità dei *green* e di tutti gli ostacoli del percorso dal *tee* di partenza è importante. Infatti, mentre i golfisti che giocano spesso su quel percorso diventano consci della posizione dei *green* e degli ostacoli, il golfista che vi gioca per la prima volta non ha questa consapevolezza e necessita di aiuto per evitare che l'esperienza di gioco si trasformi in frustrazione.

Per aumentare la visibilità, le buche dovrebbero essere in discesa dal *tee* alla *landing area* e dalla *landing area* al *green*.²⁸

²⁷ Il "*single fairway*" è una delle tante tipologie di disegno di un campo da golf che permette di avere una visuale più ampia dell'interno percorso dagli immobili circostanti.

²⁸ In una buca di un campo di golf, con "*tee*" si indica la zona in cui viene effettuato il colpo di partenza, con "*landing area*" si intende invece la zona in cui la palla atterra dopo aver effettuato il primo colpo, mentre il "*green*" è la zona d'erba accuratamente rasata nella quale viene posizionata la buca.

Là dove il tempo di gioco²⁹ è un problema ed un fattore chiave, assumono maggior importanza la varietà dei *tee* (a seconda del livello di gioco) e *green* più larghi.

I tempi di sviluppo di un campo da golf, normalmente, dalla creazione del *concept* alla realizzazione, raggiungono in media 4-5 anni: in questo arco temporale, la lunghezza delle procedure di autorizzazione può variare significativamente a seconda del paese, della natura del sito e delle caratteristiche del progetto di sviluppo.

In alcuni paesi, come ad esempio nel Medio Oriente, tutti i permessi necessari per lo sviluppo di un campo possono essere ottenuti nel giro di pochi mesi, soprattutto se lo sviluppo è in linea con la strategia o con il piano di sviluppo del governo.

D'altra parte, in Europa centrale, i *golf developer* spesso devono affrontare piani regolatori molto rigorosi e l'opposizione degli ambientalisti; nei casi estremi i permessi possono tardare anche 3-4 anni.

La pianificazione e la progettazione sono in gran parte concluse entro un anno; i lavori di costruzione richiedono in genere 2-2,5 anni, a seconda della topografia del sito, della qualità del suolo, della disponibilità di acqua, delle condizioni climatiche e naturalmente della qualità attesa, della complessità e della difficoltà di gioco del percorso.

I *developer* devono poi affrontare una serie di difficoltà impreviste durante la costruzione di un campo da golf che, ovviamente, possono incidere sulla durata dello sviluppo; ad esempio, il rigetto delle domande di autorizzazione può ritardare o perfino di bloccare l'intero progetto.

Gli sviluppatori sono consapevoli del fatto che il *design* più spettacolare è inutile se ottenere i permessi richiede tempi proibitivi; ottenere i permessi è stato il

²⁹ Il tempo di gioco ovvero la velocità con cui è possibile effettuare l'intero percorso, per il management di un campo da golf è da tenere sotto attento controllo. Considerando che ogni percorso ha una capacità massima (intesa come numero di persone che possono giocare in un giorno), un campo particolarmente bello ma troppo difficile potrebbe aumentare molto il tempo di gioco portando ad una diminuzione del numero di persone che in una giornata possono giocare e, conseguentemente, ad una forte riduzione dei ricavi giornalieri.

problema più frequentemente riscontrato durante lo sviluppo di un campo da golf (il 35% dei progetti EMA³⁰) e ancor più in Europa (50%).

Altri problemi riscontrati dai *developer* sono legati ai finanziamenti, alla difficoltà di rimanere nei *budget* iniziali, alla tipologia del terreno di sterro roccioso tipico dell'Europa occidentale, all'opposizione degli ambientalisti, alle condizioni meteorologiche sfavorevoli soprattutto in Gran Bretagna e Irlanda, così come nel Nord e nell'Est Europa. In Medio Oriente, invece, la più grande difficoltà è rappresentata dalla disponibilità limitata di acqua.³¹

Il costo di costruzione di un campo da golf *top rated* è tra i 200.000 e i 400.000 dollari a buca ovvero tra 3,6 milioni e 7,2 milioni di dollari per un intero percorso. Tali cifre rappresentano circa il 10-12% del costo totale di costruzione di un *golf based resort*.³²

Sebbene il costo vari da progetto a progetto, il 10-15% del *budget* totale per la realizzazione di un campo da golf è destinato ai lavori di pre-costruzione mentre l'85-90% viene speso per l'effettiva costruzione.³³

I costi di pre-costruzione comprendono la pianificazione e le spese di progettazione, le *fee* professionali di ingegneria, gli studi di fattibilità, la consulenza legale e il costo dell'ottenimento dei permessi. Tra tutti i costi, la quota relativa alla progettazione del percorso richiede tipicamente il massimo degli investimenti e rappresenta più della metà del totale dei costi di pre-costruzione.

I costi di progettazione del campo possono variare significativamente a seconda della qualifica, dell'esperienza e della riconoscibilità del marchio della società di *design* e della fama di un architetto di campi da golf.

Gli sviluppatori scelgono spesso un *designer* famoso per beneficiare della sua esperienza e del *premium price* che il nome di un *designer* famoso può aggiungere al loro sviluppo; un nome di prestigio nel 63% dei casi garantisce un *premium price* ai prezzi di vendita degli immobili pari a circa il 10%.

³⁰ EMA è l'acronimo di Europa, Middle East e Africa.

³¹ KPMG. From Nord Cape to...,cit.

³² Schwanke, Dean. (2011). Resort Development Handbook. Urban Land Institute.

³³ KMPG. Golf course cost development survey.

Quando si seleziona un *designer* famoso, il costo medio può essere molte volte superiore a quello di un architetto non conosciuto; costa circa tre volte di più, 19 milioni di euro contro 7 milioni di euro.

Ci sono poi altre voci di costo che dovrebbero essere considerate tra i costi di costruzione e cioè: i lavori della sagomatura del terreno (in media 1/3 dei costi di costruzione totali), i costi d'irrigazione e drenaggio (circa 1/4 dei costi di costruzione). Inoltre 1/3 dei costi può essere diviso tra tre componenti, ovvero: la preparazione del sito, l'inerbimento dei *green*, dei *fairway* e dei *tee* e la creazione dei percorsi per i golf *cart*, che rappresentano circa il 10% del totale dei costi.

La voce che impatta maggiormente sulle spese di un campo da golf, sono i costi di manutenzione che dipendono da una serie di fattori come la localizzazione e la tipologia del percorso, la durata della stagione di gioco, l'ampiezza del mercato e lo scopo del campo.

Secondo l'*American Society of Golf Course Architects*, i costi di manutenzione possono andare dai 250.000 ai 650.000 dollari l'anno, esclusi i costi della *clubhouse* e quelli dei golf *cart*.

L'obiettivo del *management* di un *golf course* è quello di riuscire a bilanciare l'alta qualità del percorso con l'aumento dei costi di manutenzione richiesti per mantenere tale livello qualitativo; arrivati ad un certo punto, aumentare i costi di manutenzione non produce più un corrispondente aumento della qualità del percorso.

I costi di manutenzione di lungo termine sono dunque un equilibrio tra i costi e la qualità ovvero, la qualità che i golfisti sono disposti e sono in grado di pagare.

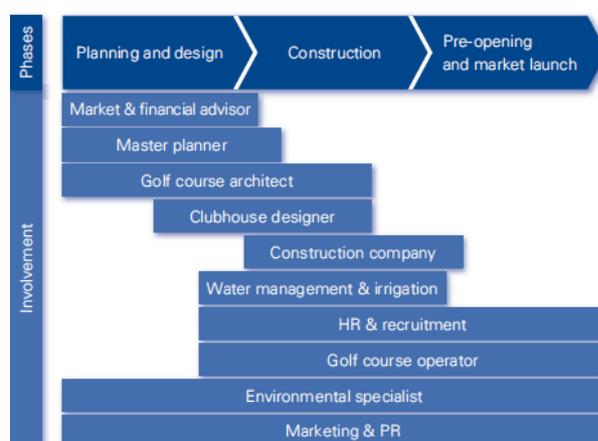
Le decisioni prese in fase di progettazione e costruzione del campo influenzeranno i costi di manutenzione del domani. Ad esempio, progettare buche con *rough*³⁴ molto ampi, comporta minori costi di manutenzione rispetto agli alti costi di manutenzione dei *fairway*; bisogna però considerare che questa scelta comporta un aumento del livello di difficoltà del percorso e probabilmente un rallentamento dei tempi di gioco, accompagnato da una maggiore frustrazione dei giocatori.

³⁴ I "*rough*" sono la parte del percorso in cui il manto erboso viene lasciato alto diversi centimetri comportando una più facile e veloce manutenzione.

Un fattore importante dei costi di manutenzione è il tipo di erba scelto che influisce molto sul costo dell'acqua utilizzata: sceglierne un tipo piuttosto che un altro, può far risparmiare fino a 80.000 dollari l'anno.

Più in particolare, 10 sono i passi fondamentali per lo sviluppo di un campo da golf di successo, a prescindere dalla tipologia gestionale scelta.

Anche se ogni progetto è diverso, lo schema sottostante illustra le tipiche 10 fasi, in seguito analizzate, per lo sviluppo del campo da golf di successo e indica le varie figure professionali che in ogni fase è necessario attivare. (Figura 1.1)



(Figura 1.1)³⁵

Le 10 fasi per uno sviluppo di un campo da golf di successo

Fase 1: *Market and financial feasibility*

Nella fase di pianificazione iniziale dello sviluppo di un qualsiasi campo da golf bisogna effettuare diverse valutazioni:

- capire se il sito è adatto per lo sviluppo di un campo in termini di posizione, accessibilità e vicinanza alla domanda del mercato;

³⁵ KPMG. A blueprint for...,cit.

- capire quale sia la concorrenza attuale e futura nella fornitura di strutture golfistiche;
- conoscere il potenziale di mercato del progetto, in termini di domanda corrente e futura;
- capire se il progetto è ottimale considerando le caratteristiche di mercato, le capacità finanziarie e le aspettative in termini di rischio/rendimento;
- capire se il progetto è economicamente sostenibile e conoscere qual'è il rendimento atteso dall'investimento.

Coinvolgere un *advisor* economico-finanziario nella fase della progettazione iniziale, contribuisce ad assicurare una corretta conoscenza delle precedenti tematiche.

Inoltre, lo studio di fattibilità finanziaria aiuta ad accedere ai finanziamenti per il progetto e a coinvolgere *partner* come ad esempio *resort*.

La prima fase è a sua volta suddivisibile in ulteriori *step*: l'analisi del sito e della posizione, l'analisi di mercato, la concettualizzazione del progetto e la valutazione finanziaria.

Per quanto riguarda l'analisi del sito e della posizione, il primo passo è un'analisi approfondita del sito esistente, con una valutazione dei relativi punti di forza e di debolezza in termini di ubicazione e accessibilità.

E' importante considerare alcuni aspetti, tra cui la vicinanza alla strada principale, alle reti dei trasporti e aeroporti, la distanza dai generatori della domanda come ad esempio *hotel*, villaggi turistici, centri commerciali e zone residenziali, gli usi dei terreni circostanti. Questa indagine è un importante primo passo nell'identificazione e nella valutazione del futuro *concept* e nel posizionamento del progetto.

Dopo la valutazione del sito è importante verificare il mercato potenziale del progetto, con una dettagliata analisi della domanda e dell'offerta.

Le considerazioni da fare sull'offerta sono: l'evoluzione dell'offerta e un *overview* dei campi esistenti, una revisione dei concorrenti (*product mix*, posizionamento di mercato, modello operativo, *KPI* ecc.), una panoramica dell'offerta futura in termini di *timing*, *location*, *concept* dei progetti, ecc.

Per quanto riguarda la domanda, bisogna considerare: l'evoluzione e il profilo della domanda (se domestica, turistica, *corporate* ecc.), l'analisi della domanda di *green fee* e *membership*, dei prezzi, della stagionalità ed, infine, la proiezione della domanda latente e futura.

Nel caso in cui il campo si sviluppi come parte di un *resort* o di una *residential community*, la ricerca di mercato deve essere estesa anche ad altri fattori.

Ad esempio per gli immobili residenziali, lo studio del mercato si concentrerà anche sulla relativa offerta e domanda attuale e futura di immobili, *resort* e seconde case. Ciò al fine di conoscere la domanda potenziale di uno sviluppo di immobili nella *location*, di valutare quale deve essere la politica dei prezzi adeguata nonché la prevedibile velocità delle vendite.

Quando invece il golf fa parte di un *resort*, è fondamentale valutare le condizioni attuali e future del mercato delle strutture ricettive come ad esempio alberghi, *F&B*, eventi ecc. E' infatti importante esaminare l'attuale presenza di strutture ricettive che servono i mercati *target*, ottenere tutti i dati disponibili provenienti da autorevoli fonti su altri *hotel* previsti in futuro nell'area, quantificare la domanda in termini di volume e prezzi nonché conoscere le tendenze stagionali degli *hotel*.

Lo *step* successivo prevede la creazione del *concept* del campo da golf che deve contribuire a creare un prodotto finale attraente per il *target* di riferimento.

La creazione di sinergie tra le componenti del progetto e il raggiungimento di una massa critica, sono i fattori chiave per il successo; è infatti importante tenere presenti le componenti del progetto nella loro globalità, non isolatamente.

Nel considerare il *concept* del progetto, si devono prendere in considerazione le preferenze del mercato (collegandole alle possibilità fisiche e ai vincoli del sito), le caratteristiche del campo (livello di qualità), le strutture di pratica e le dimensioni della *clubhouse*.

Nel caso poi di un progetto misto a *real estate* bisogna considerare il numero, il tipo e lo *standard* di qualità delle unità abitative residenziali, come il numero di ville, le loro dimensioni e specifiche, i loro servizi, ecc.

Se si tratta di uno sviluppo legato al turismo, sono da valutare le caratteristiche dell'*hospitality* come il numero di camere, la loro classificazione, nonché le

dimensioni e qualità dei punti di *F&B*, gli spazi per *meeting*, le strutture per il benessere, ecc).

In questa fase si dovrebbe valutare anche il rapporto costi/benefici rappresentato dal disporre in *loco* di strutture ausiliarie che possono aiutare a differenziare e qualificare meglio il *resort*: punti vendita, centro congressi, porto turistico, piscine esterne, giochi per bambini e altri sport.

Il *concept* di sviluppo iniziale dovrebbe poi essere perfezionato con un'analisi finanziaria che identifichi il livello dei costi e le entrate attese derivanti dalla struttura (compresi i *green fee*, i ricavi provenienti dalle *membership*, dalla *clubhouse*, dal *driving range* e i ricavi del *pro-shop*) e che valuti tutte le spese di funzionamento (ad esempio, per il funzionamento e la manutenzione del campo).

Fondamentale, ovviamente, è il calcolo dei profitti e delle perdite, oltre ad un'analisi dei *cash-flow* e del *ROI*, basata sui tassi d'inflazione presunti alla data di apertura concordata.

Occorre poi effettuare una stima dei *cash-flow* previsti annualmente per i primi anni di attività e dei costi delle varie componenti del progetto, della profittabilità sulla base del possibile assorbimento, da parte del mercato, delle unità residenziali e del previsto tasso di rendimento del progetto.

Fase 2: Master planning

Master planning pragmaticamente significa il montaggio di tutti i “pezzi del puzzle” considerando le interrelazioni possibili; i *master planner* infatti lavorano su una scala maggiore rispetto agli architetti, guardando un quadro più ampio.

Uno sviluppo basato sul golf deve, infatti, guardare al di là della profittabilità derivante dal golf stesso poiché, spesso, le persone che vivono in tali *community* non giocano a golf; ciò che può generare un guadagno per i *developer*, proviene infatti dalle altre *amenity* ovvero dai prodotti residenziali e alberghieri adiacenti al percorso.

Il *master planning* permette dunque di capire l'integrazione tra le varie strutture e di massimizzare il valore degli immobili adiacenti sfruttando la vista del campo da golf.

I *developer*, come detto, stanno cercando di creare comunità o villaggi all'interno dei loro progetti, per caratterizzarli meglio e quindi renderli più attraenti per i

compratori; disegnare una *golf integrated community* vuol dire creare e commercializzare uno stile di vita.

Fino ad ora, molte delle *resort community* sono prevalentemente complessi di seconde case e gli sviluppatori stanno cercando sempre più di applicare lo stesso concetto anche alle residenze primarie.

Un *master plan* ha successo se tiene in considerazione la cosiddetta “*triple bottom line*” ovvero: sostenibilità economica, ambientale e sociale; la sostenibilità è ormai diventata una parola d'ordine.

Fase 3: *Golf course design*

Questa fase comprende tre *step*, ovvero: l'analisi del sito, il *design* preliminare e la progettazione strategica.

Per prima cosa, l'architetto del campo da golf esaminerà attentamente il sito, inizialmente su carta e poi visitando la proprietà per valutare le opportunità e i vincoli.

L'architetto deve comprendere quali aree del sito sono più adatte per il golf, quali aree sono più adatte per usi diversi dal golf, dove sono le migliori viste, quali *slope*, se presenti, sono troppo estremi per il golf, qual'è la tipologia della vegetazione esistente, da dove proviene l'acqua per l'irrigazione.

Questa fase richiede in genere fino a 30 giorni.

Una volta scelto il terreno, l'architetto passa ad un disegno preliminare del campo definendone i contorni per capire quanta terra dovrà essere spostata: ciò contribuisce a definire i costi di costruzione e la funzione del campo rispetto al progetto complessivo. In sintesi, si definisce lo stile del campo da golf (parco, *link*, deserto, ecc.).

La scelta dello stile è influenzata dal contorno del terreno; se il sito è pianeggiante, con vegetazione scarsa, sarà necessario muovere molto terreno per creare interesse mentre, se il sito è naturalmente ondulato, è possibile non effettuare alcuna modifica.

La fase successiva è la progettazione di ogni buca del percorso.

L'obiettivo dell'architetto è quello di creare la maggior varietà possibile in termini di colpi, di ostacoli e di paesaggio. Il concetto fondamentale è che l'architetto deve

riuscire a rendere ogni buca stimolante e impegnativa per giocatori più esperti ma anche giocabile e divertente per gli *handicap*³⁶ più alti.

La difficoltà sta proprio nel soddisfare esigenze di giocatori con livelli di gioco diversi, che richiedono caratteristiche del percorso estremamente diverse: è necessario trovare un equilibrio.

Tale equilibrio dipenderà anche dall'utilizzo che si vuol fare del percorso e del progetto futuro; se ad esempio si vuole creare un campo per tornei oppure un campo in una *residential community* o entrambi.

Fase 4: *Clubhouse design*

La *clubhouse* rappresenta la prima e l'ultima impressione di un golfista quando gioca in un campo; il campo da golf è certamente il motivo per cui i giocatori scelgono un campo ma una *clubhouse* mal progettata può rovinare l'esperienza complessiva.

La *clubhouse* deve essere integrata con il percorso ed essere un luogo piacevole. La sua gestione può portare ad un aumento delle entrate grazie ai ricavi provenienti dai ristoranti/ *bar* annessi.

Purtroppo la *clubhouse* viene spesso trascurata in fase di progettazione e ciò può portare ad errori quali spazio sottoutilizzato o disconnessione tra la *clubhouse* e il campo.

Il costo della costruzione di una *clubhouse* di 200-250 metri quadri parte da 300.000 euro. Alcune *clubhouse* di fascia alta, facenti parte di circoli molto più grandi (con dimensioni anche al di sopra di 2.000 metri quadri e con una vasta scelta di sport, attività per il tempo libero e strutture ricreative), possono costare parecchi milioni di euro.³⁷

Le *clubhouse* tendono ad essere costruite in posizioni visibili e centrali e dovrebbero essere vicine al primo e al decimo *tee* ovvero all'inizio, alla fine e a metà del percorso, con un campo pratica nelle vicinanze in cui poter fare allenamento prima di giocare sul percorso vero e proprio.

³⁶ Con "handicap", nel mondo del golf si intende il livello di gioco dei golfisti; più un giocatore ha un handicap basso tendente allo zero, più è un giocatore di alto livello e viceversa.

³⁷ KPMG. A blueprint of...,cit.

Così come per il campo da golf, un *design* di successo di una *clubhouse*, prevede il coinvolgimento di un architetto qualificato e specifico.

Tre sono gli *step* di questa fase: l'analisi del sito e della *location*, l'analisi dei servizi e l'analisi delle funzionalità.

Un'architettura di successo prende spunto dal sito: lo sviluppo a partire dallo studio del contesto, ispirandosi allo spirito della terra, è fondamentale per la fusione del *club* con l'area circostante.

Questa fase iniziale di progettazione deve valutare gli elementi del *club*, i servizi annessi, il rapporto tra gli edifici e il campo stesso, la *customer experience*, l'immediato impatto visivo dell'edificio ed il contesto.

In seguito, l'attenzione si sposta sulla comprensione delle *golf operation*, dei requisiti dei servizi di ristoro e delle altre funzioni della *clubhouse*.

Questa analisi permette di risparmiare migliaia di metri quadrati e quindi di ottenere significative riduzioni di costi; a ciò si aggiunga che un *design* funzionale influenza direttamente i costi di lungo termine, come l'eccesso di personale o i costi di manutenzione.

Quando si effettua la pianificazione degli spazi per la *clubhouse*, bisogna considerare che gli utenti vogliono qualcosa di più per effettuare un investimento ovvero più opportunità di socializzazione, un ambiente familiare, l'enfasi sul benessere.

Un approccio utile è quello di progettare la crescita della *clubhouse* al crescere della domanda e della sua differenziazione; usando un approccio modulare, le strutture possono essere piccole all'inizio ed espandersi mano a mano che il progetto cresce, consentendo la graduale introduzione delle uscite ad un ritmo compatibile con la generazione delle entrate.

Il *design* ottimale della *clubhouse* dipende ovviamente dalla natura dello sviluppo; se si parla di *residential community*, questo comporta in genere la costruzione di un nuovo campo da golf e di una *clubhouse* con lo scopo di aumentare le vendite immobiliari o i prezzi del lotto.

Ci sono anche progetti in cui si stabilisce che il *golf club* verrà circondato da uno sviluppo residenziale successivo. La progettazione della *clubhouse* avrà in questo caso dei differenti requisiti: metri quadri in più al fine di ospitare palestra, piscine,

spa, campi da *tennis*, campi per bambini. L'attenzione in questo caso si sposta dalla soddisfazione delle esigenze dei golfisti a quelle dell'intera famiglia, considerando differenti opzioni di *membership* (golf, sociale, *fitness*, *junior*).

Se invece un hotel o un *resort* è connesso ad un *golf club*, questo comporta la compresenza di soci e non soci: l'interazione tra i due *target* deve essere abilmente riflessa nella *club house*. I soci infatti comprendono i benefici finanziari che i giocatori esterni portano ad un *club* ma, allo stesso tempo, si aspettano esclusività e *privacy*.

Nella progettazione della *clubhouse* questo significa l'utilizzo di un numero minore di metri quadri in quanto molte *amenity* sono presenti presso il *resort* o l'*hotel* (*spa*, palestra, piscine, *tennis*, ristorazione), la creazione di spazi separati per gli ospiti del *resort/hotel*, ospiti che però devono usufruire degli stessi servizi dei soci senza che ciò implichi l'imposizione ai soci della loro presenza. L'accesso al percorso può essere gestito attraverso la priorità di gioco per i residenti.

Fase 5: *Golf construction*

La qualità della costruzione di un campo da golf è essenziale per il successo commerciale: un percorso costruito con un'elevata qualità, mantenuta alta nel tempo, sviluppa una forte reputazione e beneficia del ritorno dei visitatori e del *WOM*.

Inoltre un percorso ben studiato, ben costruito e costantemente ben mantenuto sarà meno suscettibile di chiusura durante i periodi con avverse condizioni atmosferiche, con evidente aumento dei ricavi del *business*.

La chiave per una costruzione di successo è quella di una stretta relazione, fin dall'inizio nel processo, tra il *developer*, l'architetto del campo da golf, l'appaltatore e tutte le parti coinvolte.

In questa fase, il primo *step* è la nomina di un imprenditore (*contractor*); il *developer*, nello scegliere l'imprenditore, deve considerare se effettuare una gara d'appalto o se negoziare con un imprenditore preferito, normalmente segnalato dal progettista.

Una volta nominato, il *contractor* concorderà con il *developer* e l'architetto un programma di costruzione e le relative tempistiche.

Successivamente, è necessario effettuare considerazioni circa le variabili che influenzano i costi come l'ubicazione, il clima, la topografia, la qualità delle terra ecc.

Il posizionamento geografico e il relativo clima possono fare la differenza in termini di costi; basta pensare alla differenza tra un progetto di golf in un'isola del Mediterraneo ed un progetto in Europa continentale settentrionale.

Per la costruzione di un campo da golf in un'isola del Mediterraneo, il *developer* deve aspettarsi costi di costruzione superiori alla media a causa della probabile necessità di importare risorse e materiali speciali per soddisfare le specificità; il clima probabilmente richiederà un sistema di irrigazione più performante e di conseguenza più costoso.

Allo stesso tempo, però, questo tipo di percorso potrà beneficiare delle entrate dei golfisti e di chi paga i *green fee* per tutto l'anno, grazie alle favorevoli condizioni climatiche rispetto a quelle del nord Europa.

Anche la topografia del sito influenza notevolmente il costo di costruzione. Alcuni siti sono "*golf course friendly* " e richiedono minori movimenti di terra, altri hanno curve che richiedono un notevole appiattimento; un sito piuttosto piatto o sabbioso sarà significativamente più semplice e meno costoso di uno con roccia o argilla o con forti pendenze.

Questo *step* può richiedere dai 18 ai 30 mesi.

Fase 6: *Water management and irrigation*

La disponibilità a lungo termine e la qualità di acqua per l'irrigazione e per le *water feature* sono fattori critici nello sviluppo di qualsiasi campo da golf. Un percorso ha infatti bisogno di un approvvigionamento affidabile di acqua e di qualità sufficiente per irrigare i tappeti erbosi, così da garantire che le condizioni di gioco soddisfino le aspettative dei clienti.

All'inizio del processo di sviluppo, la qualità dell'acqua e la disponibilità devono essere confermate da un *team* tecnico; il ruolo del *designer* dell'irrigazione è di grande importanza.

In questa fase sono da valutare: il clima, il tipo di suolo, il tipo di erba, la qualità e la fornitura dell'acqua, la pendenza, il *layout* e il *design*. Su questa base si

sviluppa un *budget* ed un *layout* di irrigazione che permettano di pianificare l'utilizzo dell'acqua per il campo.

Di solito sono necessari permessi governativi per raccogliere l'acqua dalle risorse naturali e il processo per ottenerli può essere lungo; per questo motivo, molti campi utilizzano un trattamento di riciclo dell'acqua che, allo stesso tempo, può essere una fonte di eccellente irrigazione.

I laghi non vengono disegnati solamente per la bellezza del paesaggio ma possono essere dotati di serbatoi che alimentano il sistema di irrigazione.

Fase 7: *Human resources and recruitment*

Formare personale qualificato è uno dei più modi efficaci per distinguersi dai concorrenti e trattenere dirigenti è fondamentale per avere successo: un'efficiente strategia di reclutamento è essenziale anche per lo sviluppo di un *golf course*.

Diverse figure professionali sono necessarie per un corretto funzionamento di un campo da golf.

Il direttore del progetto è la figura responsabile di tutti gli aspetti del *master plan*; il *general manager* è supervisore di tutte le funzioni dello sviluppo (il golf, il *real estate*, l'*hotel*, la *spa*, il *food and beverage*) e deve essere in grado di farle funzionare in maniera integrata.

Importante è poi la figura di un *golf course superintendent* ovvero di un professionista qualificato nel *management* del percorso vero e proprio; vi sono poi un direttore del circolo che deve avere competenze economico/commerciali, di vendita e *marketing*, un *golf business management* ed un *food and beverage manager*.

Fase 8: *Golf course operations*

Negli ultimi anni si sta cercando sempre di più di standardizzare le *golf operation*: in questo modo si ottiene un vantaggio economico poiché viene assegnato un *framework* operativo all'interno del quale muoversi, anche per garantire un maggiore livello di soddisfazione dei clienti e *standard* di qualità elevati.

Ad esempio, pratiche agronomiche standardizzate garantiscono un miglior livello delle condizioni del campo, mentre il rispetto di *standard* di qualità porta ad un migliore servizio clienti nel circolo e nel *food and beverage*.

Le *golf operation* comprendono una gamma molto ampia di attività che partono dalla prima fase di sviluppo del progetto e dalla pre-apertura del campo.

Vengono esaminate tutte le fasi del progetto per eliminare sprechi in termini di tempo e costi; questa fase viene eseguita da *manager* esperti del *business* golfistico che aiutano a risparmiare cifre importanti poiché, la maggior parte delle volte, i *developer* non sono esperti del settore.

Per quanto riguarda le vendite ed il *marketing*, anche la commercializzazione delle *golf facility* deve basarsi su un piano ben progettato; la valutazione del mercato, la conoscenza dei concorrenti ed il corretto posizionamento della *facility* sono tutti aspetti chiave da considerare per un programma di *marketing* e vendite efficace.

Molto spesso è preferibile affidarsi, per le *golf operation*, ad una *management company*; questa società di gestione deve lavorare direttamente con i progettisti del campo e della *clubhouse*, con gli architetti e gli altri professionisti, in tutte le fasi del progetto.

Tale società deve provvedere ad una formazione innovativa e a programmi di crescita per i dipendenti. Le società di gestione con uno *staff* contabile al loro interno, possono offrire anche la supervisione finanziaria per la *facility* e, le più grandi, anche un *superintendent* del percorso.

Fase 9: Marketing and PR

La creazione di un *golf club* con un bellissimo percorso, una splendida *clubhouse*, un *team* di professionisti che gestiscono le *golf operation* e residenze eleganti non sono di per sé garanzia di successo.

C'è bisogno di clienti, di golfisti che giochino nel percorso, che spendano in tutti i servizi offerti annessi al campo (bar, ristorante ecc.), di visitatori che soggiornino nell'*hotel* e soprattutto di acquirenti per gli immobili.

Attrarre clienti è ciò di cui si occupano il *marketing* e le *public relation*.

Il *marketing* dovrebbe essere presente in ogni fase del processo di sviluppo del golf, dallo studio iniziale del mercato e della fattibilità, alla scelta delle persone coinvolte nelle *operation* quotidiane.

Nel *golf course development* ci si concentra principalmente sugli aspetti promozionali del *marketing* ovvero su come raggiungere i consumatori *target*, su

come acquisirli come clienti e fidelizzarli utilizzando l'approccio olistico tipico del *marketing*.

Secondo il *marketing* olistico gli ingredienti chiave del *marketing* moderno sono descritti come le 7 P.

Oltre le classiche 3 si aggiungono *people*, *process* e *physical evidence*.

Product e *price* sono determinati, nella fase iniziale, come risultati fondamentali dello studio del mercato e della fattibilità finanziaria; per *product* si intende la creazione di una *golf facility* che le persone vogliono e di cui hanno bisogno, mentre il *price* è quel prezzo che i clienti sono disposti a pagare e che, nello stesso tempo, assicura la redditività opportuna.

Place in questo caso significa scegliere un luogo adeguato e comodo per i clienti che permetta loro di vedere il progetto in una *show-room* o direttamente in *loco*; *promotion* ovvero la comunicazione ai clienti di messaggi chiave sul *golf course* attraverso il *brand*, la *brochure*, il sito *web* e le pubbliche relazioni.

Si tratta di “consegnare” il giusto messaggio, alla persona giusta, nel modo giusto, al momento giusto.

Le nuove 3 P sono invece: *people* ovvero disporre del *team* giusto di persone poiché i clienti sono influenzati dalle persone che incontrano e associano la qualità anche allo *staff*; *process* cioè comprendere esattamente ciò che porta soddisfazione al cliente e quindi quale deve essere la *customer experience* quando il cliente visita la *facility*, quali servizi deve ricevere in termini di informazione (sia quando deve decidere se acquistare o no gli immobili, sia quando si tratta della prenotazione di una partita di golf).

Infine, *physical evidence* ovvero dare ai clienti qualcosa di tangibile per aiutarli a “vedere” ciò che si sta acquistando; se si tratta della vendita di immobili, si potrebbero ad esempio generare delle immagini al *computer* tramite *rendering*.

Bisogna creare un piano che delinei la strategia e la tattica per raggiungere e convincere il target; tale piano d'azione dovrebbe essere basato su risultati misurabili, in modo che la costante verifica e revisione dei risultati, possa determinare quali metodi si stanno dimostrando più efficaci.

Uno strumento di *marketing* importante per un *golf course* è il sito *web* che deve essere studiato attentamente in quanto i *real estate customer* e i golfisti hanno

desideri e bisogni differenti. Sarebbe quindi consigliabile non inserire la comunicazione per entrambi i gruppi nella stessa pagina; meglio creare *landing page* differenti, anche per poter monitorare e misurare più efficacemente il successo delle singole attività.

Fase 10: Sustainability

Il *framework* per uno sviluppo golfistico sostenibile sta rapidamente cambiando.

Le risorse territoriali e idriche sono sotto pressione a causa della crescita della popolazione, i combustibili fossili sono in declino e, conseguentemente, i consumatori, gli investitori, le comunità, i governi e le organizzazioni turistiche sono molto impegnati nella responsabilità sociale e ambientale.

Sempre più spesso l'agenda della sostenibilità sostiene la politica, la legislazione e le aspettative pubbliche che, a loro volta, influenzano fortemente gli sviluppi golfistici.

I requisiti chiave per un *golf development* sostenibile sono: la redditività, i benefici sociali per le diverse comunità, la valorizzazione del paesaggio, il sostegno dell'ecosistema, un efficiente utilizzo delle risorse, il massimo utilizzo di energie rinnovabili e il rispetto per la cultura e la tradizione del luogo.

Poiché le preoccupazioni sull'impatto ambientale dei campi da golf sono in aumento, è nata anche la *Golf Environment Organization* (un'organizzazione internazionale *no profit* che ha come *partner* membri delle *community* golfistiche) con lo scopo di fissare un *framework* chiaro, completo e realistico per un golf sostenibile.

Le valutazioni sugli impatti negativi di un campo da golf ruotano attorno a tre temi: le variazioni d'uso del suolo e la sua erosione, l'uso di fertilizzanti chimici e l'uso estensivo di acqua.

A questi aspetti negativi se ne affiancano molti di più, positivi: la produzione di ossigeno, il raffreddamento della temperatura, l'abbattimento del rumore, il mantenimento degli *habitat* naturali per la fauna selvatica, la riduzione del livello di polvere presente nell'aria.

Lo sviluppo di un campo da golf nel rispetto della natura e dell'ambiente è possibile attraverso uno studio di fattibilità del nuovo campo ed un piano di riqualificazione ambientale.

Lo studio di fattibilità comprende: studio e valutazione dell'incidenza ecologica del percorso, analisi idrologica ed idraulica dell'area e relativa quantificazione dei fabbisogni irrigui, analisi geologica del terreno, analisi di geografia e geomorfologia della superficie, studio e valutazione dei dati climatici, studio dei cicli vitali della vegetazione e della flora locale.

Il piano di riqualificazione ambientale comprende invece diverse scelte³⁸ attraverso le quali si cerca di trovare una soluzione comune ad entrambe le problematiche, quella golfistica e quella naturalistica.

Le decisioni da prendere riguardano:

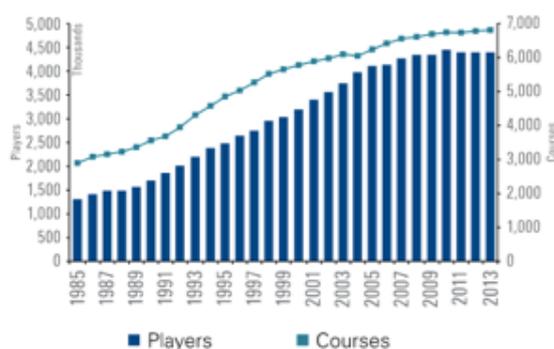
- la piantumazione arborea e/o arbustiva. La finalità golfistica è quella di definire i termini spaziali tra le buche; la finalità naturalistica è quella di ricostruire un'articolata rete ambientale, di ricreare un ecosistema equilibrato e di garantire la biologica colonizzazione della fauna;
- le aree naturalizzate. La finalità golfistica è di penalizzare i colpi errati; la finalità naturalistica è di permettere osmosi tra le aree boschive e/o arbustive e le aree di gioco;
- l'ambiente acquatico. Prevede la creazione di laghi, rii e specchi d'acqua. La funzione golfistica è la creazione di una strategia di gioco più stimolante e di un percorso più difficile; la finalità naturalistica e manutentiva è determinata dal fatto che l'ambiente acquatico costituisce fonte per l'impianto di irrigazione e per lo stoccaggio delle acque (piovane e/o irrigue), raccolte attraverso l'ampio impianto di drenaggio sotterraneo;
- l'analisi e la manutenzione del patrimonio arboreo esistente. Programmazione e realizzazione di interventi di potatura per ogni esemplare al fine di migliorare allo stesso tempo la condizione di vitalità e stabilità e di gioco.

Grazie a questo, un campo da golf può diventare un ambiente ecocompatibile dove golfisti, flora e fauna possono coabitare.

³⁸ Costa, Virginia. (2013). Lo sviluppo di un campo da golf nel rispetto della natura e dell'ambiente. Hurdzan-Fry.

1.3 IL TURISMO GOLFISTICO IN EUROPA COME OPPORTUNITÀ DI CRESCITA ECONOMICA

Il mercato golfistico europeo, dal 1985 ad oggi, ha avuto una crescita costante sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta: una crescita del 3% l'anno del numero dei *golf course* e del 5% l'anno del numero dei golfisti iscritti; nel 2013 vi era un totale di 6,4 milioni di giocatori registrati ed un totale di 6811 campi da golf.³⁹ (Figura 1.3.1)



(Figura 1.2)⁴⁰

Lo sviluppo del golf in Europa dal 1985 al 2013

La domanda e l'offerta golfistica in Europa sono relativamente concentrate in un piccolo numero di paesi: il 94% dei golfisti registrati e il 92% dei campi da golf sono situati in undici paesi, dei quali UK e l'Irlanda costituiscono il 29% dei giocatori e il 44% dei campi. (Figura 1.2)

³⁹ Finney, Marc. (2010). What the Northern European golfers look for in a golf destination. Locumconsulting.

⁴⁰ KPMG. (2013). Golf participation in Europe.

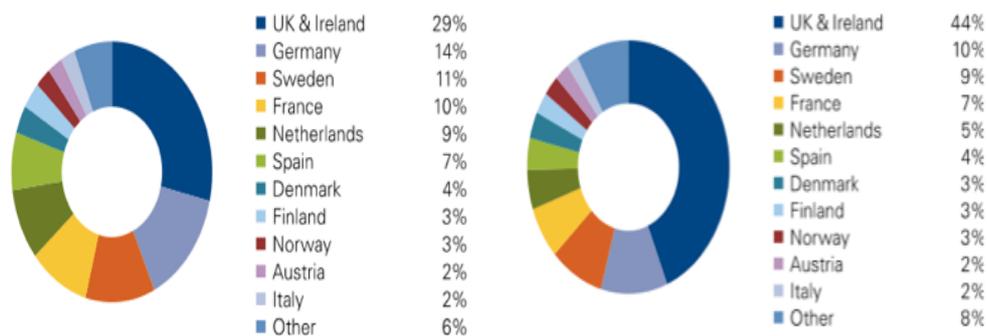


Figura 1.3⁴¹

La distribuzione della domanda e dell'offerta golfistica in Europa

Il tasso di partecipazione più alto è registrato in Islanda, Svezia, Danimarca, Finlandia, Olanda, Norvegia, UK e Irlanda, in parallelo all'offerta dei percorsi.

Oltre a questi mercati golfistici maturi, più della metà dei paesi europei ha un mercato golfistico ad un livello di sviluppo relativamente iniziale.

La figura 1.3, rappresenta i paesi che hanno un mercato golfistico più o meno maturo secondo la grandezza della popolazione di golfisti per campo da golf (che riflette la maturità dell'offerta e della domanda) e la proporzione della popolazione che gioca a golf⁴².

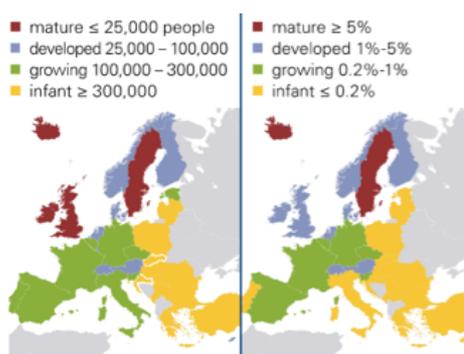


Figura 1.3.3

Offerta di mercato: popolazione per golf course. Domanda di mercato: participation rate

⁴¹ KPMG. (2013). Golf participation in, ...cit.

⁴² Ci si riferisce al "golf participation rate".

Si stima che il turismo golfistico valga oggi 2 miliardi di euro di ricavi l'anno solamente in Europa, cosa che lo rende il più grande mercato sportivo legato al turismo;⁴³ è un *business* di successo e per questo numerosi *tour operator* stanno sempre più focalizzando l'attenzione su questa nicchia, per cercare di creare un'offerta specifica e mirata.

Inoltre, il turista golfista tende a ripetere con elevata frequenza lo spostamento generando una spesa consistente, di ben quattro volte superiore a quella del turista medio.⁴⁴

Sia come primaria motivazione e spinta alla vacanza, che come attività secondaria, il golf attrae a sé milioni di turisti in tutto il mondo; secondo lo IATGO⁴⁵, nel 2013 le vendite di vacanze golfistiche sono aumentate del 9,3% rispetto agli anni precedenti, per un totale di 1,6 milioni di turisti golfisti che hanno effettuato una spesa pari a 1,5 miliardi di euro.⁴⁶

La crescita del turismo golfistico avvenuta negli ultimi anni è dovuta a diversi fattori quali:

- la democratizzazione dello sport;
- il miglioramento dei trasporti aerei e una diminuzione dei relativi costi;
- una società responsabilmente più sana;
- la spinta da parte dell'offerta e della domanda verso altre *golf destination*;
- una crescente e migliore azione di *marketing* da parte dei campi da golf e dei paesi in cui sono situati;
- la creazione nelle *destination* di *resort* integrati che provvedono servizi e attività complementari ai golfisti e alla loro famiglia.

A livello globale il mercato principale per il turismo golfistico, in base al numero di campi da golf, è rappresentato dagli USA, seguiti dall'Europa.

⁴³ Il turismo golfistico appartiene alla categoria del turismo sportivo, il settore con più elevato tasso di crescita dell'intera industria turistica. A livello globale, i ricavi ammontano a 10 miliardi di dollari l'anno.

⁴⁴ Urdzanfry environmental golf design. (2012). Recommended strategy and roadmap to implement the Golf Strategy of Montenegro.

⁴⁵ IATGO è l'acronimo di International Association of Golf Tour Operators.

⁴⁶ KPMG. (2013). Golf travel insight.

L'Europa, l'Inghilterra e la Scozia, sono considerate le destinazioni *leader* del golf europeo in termini di numero di *golf course*, mentre la Spagna, il Portogallo, l'Italia e la Francia formano più del 51% della quota di mercato del turismo golfistico europeo.

Il turismo golfistico europeo è generato soprattutto dalla popolazione del Nord Europa, che viaggia verso i paesi del sud al fine di trovare condizioni climatiche più miti per giocare. Grande interesse suscitano anche i famosi campi irlandesi e scozzesi.

La metà di tutti i turisti golfisti in Europa, proviene da UK (37,9%) o da paesi nordici come la Svezia, la Norvegia, la Finlandia e la Danimarca (22,3%).⁴⁷

I Paesi del Mediterraneo maggiormente attrezzati per attirare il *target* del turista golfista sono la Spagna, il Portogallo, il Marocco, la Tunisia e la Turchia; hanno un clima piacevole in gran parte dell'anno, strutture golfistiche di alto livello e facilmente raggiungibili, strutture ricettive vicine ai campi da golf, adeguate a differenti livelli di spesa.

Nasce dunque il fenomeno della destagionalizzazione. Nei paesi nordici, nei quali è maggiormente diffuso, il golf, per ragioni climatiche, non è sempre praticabile nel periodo autunnale e invernale. Ciò produce un notevole flusso di golfisti turisti verso i paesi del sud Europa che hanno così la grande opportunità di un flusso turistico anche nei mesi in cui il turismo non raggiunge i picchi più elevati.

La destagionalizzazione della destinazione è un concetto chiave delle nicchie di mercato legate ad una passione, ad uno *sport* come il golf. Offre la possibilità di attirare turisti anche in periodi nei quali gli arrivi sono in calo, visto che il polo di attrazione è rappresentato da un intrattenimento sempre presente.

L'unione tra ciò che tipicamente attrae il turista di massa in una determinata destinazione e i prodotti turistici di nicchia nella stessa destinazione, può creare domanda anche nei periodi di bassa stagione, portando ad un allungamento della cosiddetta alta stagione durante tutto l'anno.⁴⁸

⁴⁷ Lisbon Tourist Office. (2008). Survey.

⁴⁸Forlani, Fabio. Il marketing per il turismo: strumenti tradizionali e web 2.0. Scaricato il 7 Dicembre 2014 da: [Shttp://www.uniurb.it/lingue/matdid/forlani/201112/Economia_e_Gestione_Imprese_Turistiche/Lezione_8-12_-_Web_2.0_e_comunicazione_non_convenzionale.pdf](http://www.uniurb.it/lingue/matdid/forlani/201112/Economia_e_Gestione_Imprese_Turistiche/Lezione_8-12_-_Web_2.0_e_comunicazione_non_convenzionale.pdf)

Secondo la *Long Tail Theory*⁴⁹, si passa dall'economia della scarsità all'economia dell'abbondanza e, nell'applicazione di quest'ultima al turismo, si può dire che si passa dall'economia della scarsità all'economia della stagionalità: “storia, arte e cultura non hanno stagione”⁵⁰ e dunque il turismo di nicchia e gli interessi ad esso connessi, sono fortemente destagionalizzati.

Infatti, il problema della bassa stagione è effettivamente collegato ad una diminuzione della domanda ma il problema non è la domanda in sé e per sé, quanto piuttosto il prodotto che non attrae la domanda in determinati periodi dell'anno.

Le previsioni per il futuro da parte degli operatori di settore⁵¹ sono positive: più di 2/3 si aspetta che il turismo golfistico cresca nel breve-medio termine, circa 1/5 prevede livelli stabili, mentre solamente il 9% è pessimista e si attende una diminuzione.

Per quanto riguarda il contributo del golf all'economia dei paesi *EMA*,⁵² il golf genera più di 6,5 miliardi di Euro di ricavi totali supportando 60.000 posti di lavoro.⁵³

Il 5% dei viaggi di piacere nelle regioni *EMA* sono effettuati da golfisti e il turismo golfistico in tali regioni vale circa il 13% dell'intera economia golfistica.

L'UE ha i più alti *green fee* nell'intera regione *EMA*; un *weekend* di *green fee* in un campo dell'UE costa in media 121 euro, 78 euro in Portogallo (seconda meta più costosa) rispetto ,ad esempio, ai soli 30 euro nella destinazione meno costosa ovvero il Sud Africa.⁵⁴

Questo dato potrebbe essere negativo ma, considerando l'unicità delle mete che generano una domanda elevata e costante, si ottengono comunque ricavi elevati.

⁴⁹ La Long Tail Theory sarà approfondita nel capitolo successivo.

⁵⁰ Dall'Ara, Giancarlo. (2002). La storia dell'industria turistica riminese vista attraverso 50 anni di strategie. Franco Angeli.

⁵¹ KPMG. (2013). Golf travel insight survey.

⁵² EMA è l'acronimo di Europa, Middle East e Africa.

⁵³ KPMG Survey. (2008). Golf Travel Insight EMA.

⁵⁴ KPMG. (2008). Golf Travel Insight,,...cit.

Il golf genera dunque molti benefici per un paese; è uno stimolo alla crescita economica perché facilita l'attrazione di turisti, migliora il valore delle proprietà e delle aree geografiche in cui è presente.

Anche solo un piccolo numero di campi può aiutare ad estendere la stagione turistica oltre i mesi di punta e ciò rappresenta uno stimolo ad investire per le *hotel chain* e per altri *stakeholder*.⁵⁵

Il golf è anche spesso la spinta alla prima esperienza in una nuova meta geografica e può fungere dunque da catalizzatore; le conferenze golfistiche, le esibizioni e tornei danno una significativa opportunità agli *hotel* e ai *business* locali.

Questo *sport* può poi essere usato per creare maggiore consapevolezza (*country awarness*) e notorietà ad una meta non ancora altamente sviluppata dal punto di vista del turismo, soprattutto se ospita gli eventi e i tornei più prestigiosi.

Infine, il golf può significativamente aumentare la lunghezza della stagione turistica, migliorando il *portfolio* turistico, creando una differenziazione del mercato e aiutando un paese a diventare meta turistica per l'intero anno.

⁵⁵ Urdzanfry environmental golf design. (2012). Recommended strategy and roadmap to implement the Golf Strategy of Montenegro.

CAPITOLO 2
DUE TEORIE A SUPPORTO DELLA CRESCITA DELL'HOSPITALITY
INDUSTRY: LA STRATEGIA DI CRESCITA PER ADIACENZE E LA
LONG TAIL THEORY

2.1 ACCENNI ALLA STRATEGIA D'IMPRESA: LE STRATEGIE DI CRESCITA

“ Colui che capisce quando è il momento di combattere e quando non lo è, sarà vittorioso.”

*Sun Tzu*⁵⁶

La parola strategia deriva dalla parola greca *strategós* che significa “generale” e si riferisce dunque al campo militare.

Uno dei primi scritti sulla strategia e, più in particolare sull'arte del combattimento, risale al generale cinese Sun Tzu (V-VI secolo a. C.) che, con “L'arte della guerra”, descrive il comportamento da mettere in atto durante la battaglia per sconfiggere il nemico.

Nonostante la quantità di tempo trascorsa, questo trattato è di notevole attualità ed è tutt'ora considerato un punto di riferimento per l'implementazione strategica di impresa; una conoscenza approfondita del nemico, lo studio dei suoi punti di forza e di debolezza, l'esame e il monitoraggio continuo dell'ambito in cui si compete e la capacità di adattarsi al cambiamento, ne sono un esempio.

L'implementazione di una strategia segue un processo logico e la sua definizione è condizionata dall'analisi di determinati fattori: le caratteristiche dell'ambiente in cui l'impresa opera, le caratteristiche dell'impresa stessa e gli obiettivi che vengono prefissati.

La prima analisi è riferita all'ambiente esteso o macroambiente e alle sue variabili quali: le condizioni economiche generali, socio-culturali, politiche e tecnologiche. Si tratta di un ambiente molto variabile e con confini molto estesi, all'interno del quale l'impresa ha poche possibilità di influenza.⁵⁷

⁵⁶ Tzu, Sun (2010). L'arte della guerra. Oscar Mondadori.

⁵⁷ Fontana, F., Caroli, M. (2009). Economia e gestione delle imprese. McGraw-Hill.

Successivamente, l'analisi si focalizza sull'ambiente competitivo, l'ambiente in cui l'impresa compete e all'interno del quale interagisce con altre forze che definiscono le regole della sua condotta e, dunque, la sua strategia.

Per analizzare l'ambiente competitivo è possibile utilizzare lo schema delle cinque forze competitive di Porter che definisce la struttura del settore di appartenenza dell'impresa e la sua attrattività, influenzata dalle possibilità di generare profitto.⁵⁸

È possibile definire un quadro della rivalità del settore, del numero di imprese esistenti e la loro condotta, del potere contrattuale dei fornitori e dei clienti, come pure della minaccia dei prodotti sostitutivi e della potenzialità di ingresso di nuovi *competitor*.

Queste forze influenzano le decisioni dell'impresa ma è anche vero che, a differenza di quanto avviene nel macroambiente, se l'impresa assume un comportamento proattivo⁵⁹, può ridefinire le regole competitive e dunque influenzare il mercato.

L'analisi successiva si sposta sulle condizioni interne all'impresa.⁶⁰

Queste condizioni si riferiscono all'assetto strutturale, all'organizzazione, alla divisione dei ruoli ed, in particolare, alle risorse a disposizione, che si suddividono in risorse tangibili e intangibili.

Tra le prime si devono considerare le risorse finanziarie quali: capacità di indebitamento, capacità di investimento, capacità di far fronte a eventuali fluttuazioni dei tassi nonché risorse fisiche come impianti e attrezzature, terreni, materie; tutte queste voci sono caratterizzate dal fatto di essere relativamente facili da valutare e presenti nei prospetti contabili societari.

Tra le risorse intangibili invece sono da considerare l'immagine, la reputazione dell'impresa, la forza del proprio *brand*, i brevetti, l'esperienza nell'utilizzo della tecnologia, il capitale umano; le caratteristiche che le contraddistinguono si possono così riassumere: sono difficili da valutare, si riflettono direttamente nel processo produttivo e nel differenziale di prezzo che il consumatore è disposto a pagare.

⁵⁸ Grant, Robert. (1998). L'analisi strategica per le decisioni aziendali. Il Mulino.

⁵⁹ Valdani, Enrico. (2003). L'impresa pro-attiva. McGraw-Hill.

⁶⁰ Grandori, Anna. (1999). Organizzazione e comportamento economico. Il Mulino Strumenti.

Ulteriori variabili costituenti la situazione interna dell'impresa sono quelle relative ai valori aziendali, al grado di coesione interna, alla capacità di motivazione delle risorse umane.

Sulla base delle ricerche effettuate sul settore in cui l'impresa si trova a competere e sulle sue caratteristiche, vengono definiti gli obiettivi da raggiungere.

Tali obiettivi sono influenzati dalla *vision* e dalla *mission* aziendale che devono considerarsi come le finalità di medio-lungo termine dell'impresa e, dunque, rappresentano il punto di riferimento per la strategia.

Una volta ottenuti e analizzati questi dati, è possibile determinare con precisione la strategia d'impresa.

La definizione della strategia comprende la definizione del *core business* all'interno del quale l'impresa intende concentrarsi; devono essere definiti esattamente i confini di settore in cui l'impresa vuole operare, in modo da conoscere esattamente la concorrenza e potersi concentrare sulle modalità attraverso le quali l'impresa può raggiungere una posizione di vantaggio competitivo all'interno del *core business* identificato.

Per comprendere al meglio le modalità con le quali ottenere vantaggio competitivo, è possibile utilizzare uno strumento, la catena del valore,⁶¹ che indica quali sono le attività primarie e le attività di supporto attraverso le quali l'impresa crea valore; per ognuna di queste attività è necessario poi effettuare valutazioni circa la possibile produzione interna o l'acquisizione esterna della stessa.

L'obiettivo della strategia e del suo risultato, è la possibilità di riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

Ottenere un vantaggio competitivo significa avere le capacità di distinguersi dagli altri concorrenti raggiungendo una posizione favorevole nel settore in cui si opera, ottenendo un profitto superiore al profitto medio dei *competitor*.

Il vantaggio è raggiunto mediante la capacità dell'impresa di eccellere nei fattori critici di successo del settore di riferimento, raggiungendo un posizionamento ben preciso e definito nella percezione dei consumatori.

L'impresa opera però in un contesto caratterizzato da cambiamenti ed è dunque necessario, una volta ottenuto il vantaggio, tenere costantemente sotto

⁶¹ Porter, Michael. (1987). Il vantaggio competitivo. Milano Edizioni Comunità.

osservazione le determinanti del cambiamento, pronti a contrastare quei fattori che potrebbero erodere la posizione raggiunta.

Solo in questo modo la posizione ottenuta può rimanere stabile nel tempo.

Le modalità attraverso le quali è possibile ottenere questi risultati sono numerose e caratterizzano molteplici approcci strategici.

Nonostante la molteplicità, è possibile individuare due tipologie di strategie: le strategie difensive e quelle di crescita.

Le strategie difensive comprendono la *leadership* di costo, la differenziazione e la focalizzazione: sono strategie di base, si distinguono a seconda dell'ampiezza del *target* di riferimento e si basano o su un vantaggio derivante da una diminuzione dei costi e, di conseguenza, dei prezzi oppure su quello derivante da un prodotto altamente differenziato rispetto alla concorrenza.

All'interno della categoria delle strategie di crescita vi sono, invece, la diversificazione, l'internazionalizzazione e l'integrazione verticale.

La strategia di diversificazione ha l'obiettivo di sviluppare la presenza competitiva di un'impresa in differenti settori, non necessariamente correlati tra loro, delineando le condizioni organizzative e operative utili a tal fine.

La diversificazione può essere conglomerale quando l'impresa si espande in settori privi di collegamento industriale o di mercato, oppure correlata quando l'espansione avviene in settori connessi a fattori di rilievo economico e strategico per l'impresa come, ad esempio, l'utilizzo delle medesime risorse, la condivisione di competenze o di procedure operative.

La strategia di internazionalizzazione è invece la gestione non occasionale di attività di natura economica (commerciale e/o produttiva) in due o più paesi; l'internazionalizzazione è quindi riferita alla dimensione reale/industriale dell'impresa e non a quella finanziaria.

In questo modo l'impresa vuole estendere a nuovi contesti i fattori di vantaggio competitivo di cui beneficia nel proprio settore di appartenenza, al fine di conseguire una redditività superiore a quella dei concorrenti.

La strategia di integrazione verticale, invece, è una strategia di crescita attraverso la quale l'impresa cerca di acquisire il controllo sui propri *input* (integrazione a monte) o sui propri *output* (integrazione a valle) o su entrambi.

L'impresa deve dunque stabilire quale attività svolgere all'interno della catena verticale e quali attività lasciare ad altre imprese, trovandosi di fronte al *trade-off* del *make or buy*. Le attività vengono verticalmente integrate quando i costi necessari per organizzarle sono inferiori ai costi sostenuti dall'impresa quando si rivolge al mercato.

È all'interno delle strategie di crescita che si inserisce il modello di crescita per adiacenze in quanto, anche questo modello, spiega come l'impresa può espandersi oltre i confini nei quali opera, intraprendendo nuove strade, entrando in nuovi mercati adiacenti a quelli di origine allo scopo di estendere il proprio vantaggio competitivo a nuovi *business*.

Tale modello, che prevede sei vie attraverso le quali poter espandere i confini del proprio *business*, comprende le tre strategie precedentemente illustrate (diversificazione, internazionalizzazione ed integrazione verticale) e altre tre strategie, esaminate da un altro punto di vista: il modello focalizza l'attenzione sull'implementazione di tali strategie in rapporto al fulcro dell'impresa ovvero al suo *core business* e a come questo possa espandersi nelle cosiddette adiacenze.

2.2 UNA POSSIBILITÀ DI CRESCITA PER L'HOSPITALITY: IL MODELLO DI CRESCITA PER ADIACENZE

“ Più sono le opportunità che colgo, più sono quelle che si moltiplicano davanti ai miei occhi.”

Sun Tzu⁶²

Per le imprese, crescere è fondamentale ma farlo è molto rischioso.

Solamente 1/4 delle iniziative di crescita ha risultati positivi e di successo⁶³, le restanti sono dei veri e propri disastri economici; anche all'interno dello stesso settore, le iniziative delle varie aziende hanno un tasso di riuscita molto diverso tra loro.

È necessario dunque comprendere quali sono le strade giuste da percorrere e quali invece no; il modello della crescita per adiacenze, formalizzato da Chris Zook, è una possibile strada da percorrere.⁶⁴

Secondo il modello, la strada da seguire nella crescita per adiacenze è da ricercare non all'interno dei mercati più attrattivi esistenti al di fuori dell'impresa, ma all'interno dell'impresa stessa, nel proprio *core business* e nelle sue adiacenze. Solo una volta ottenuti risultati stabili nel proprio *core business*, è possibile crescere, espandendosi in aree di *business* che siano adiacenti e dunque non troppo distanti dal *core business*.

In questo modo si utilizza una strategia meno rischiosa rispetto a quella che potrebbe essere una strategia di diversificazione, poiché l'implementazione della strategia di crescita parte dalla comprensione di quelle che sono le competenze distintive dell'impresa in modo da valorizzare le stesse al di fuori del mercato già esplorato, capitalizzando così le esperienze e le competenze precedentemente

⁶² Tzu, Sun (2010). L'arte della guerra. Oscar Mondadori.

⁶³ Zook, Chris. (2001). Profit from the core. Harvard Business School Press.

⁶⁴ Zook, Chris. (2004). Il segreto della crescita. Etas.

acquisite. Si ottengono così risultati migliori perché la crescita scaturisce da ciò che l'impresa conosce e sa fare meglio.

Per un'impresa che vuole intraprendere una strategia di crescita, le adiacenze rappresentano un'opportunità in quanto condividono capacità con il *core business*, generando economie di scala e sinergie, rinforzando il *core business* con l'aggiunta di valore per i clienti attuali, migliorando la *value proposition*.

Le adiacenze possono essere rappresentate da segmenti di clienti, mercati geografici, canali di vendita e integrazioni a monte o a valle.

Si possono identificare sei vie lungo le quali espandere i confini del proprio *business*:

- **adiacenze di prodotto:** vendere un nuovo prodotto o un nuovo servizio ai *core customer*; è una delle adiacenze più comunemente perseguite e a maggior potenziale di successo. È possibile creare nuovi prodotti, complementari rispetto agli esistenti, o nuovi servizi di supporto;
- **adiacenze geografiche:** entrare in una nuova area geografica locale o globale. Spesso le imprese sottovalutano le problematiche di questa strategia tanto è vero che il tasso di riuscita è sotto la media;
- **adiacenze lungo la catena del valore:** trovare adiacenze poste a monte o a valle della catena del valore, al fine di entrare in un nuovo gruppo di attività oppure vendere le proprie competenze all'esterno. È una delle forme più complesse di crescita;
- **adiacenze di canale:** espansione in un nuovo canale di distribuzione, utilizzando *Internet* o canali indiretti;
- **adiacenze a livello di cliente:** modificare un prodotto o una tecnologia consolidata, al fine di entrare in un nuovo segmento di clientela attraverso la micro - segmentazione degli attuali segmenti o l'ingresso in segmenti non ancora serviti;
- **adiacenze a livello di *new business*:** la costruzione di un nuovo *business*, a partire dalle forti competenze possedute, ridefinendolo. È possibile ridefinirlo sfruttando nuovi bisogni, attraverso la produzione di nuovi prodotti da sostituire agli esistenti. È una delle forme più rare di crescita per adiacenze ed anche la più difficile da mettere in atto.

Queste diverse sei strade analizzate non devono essere viste esclusivamente come iniziative separate e alternative ma possono essere combinate in una catena di iniziative congiunte oppure successive.

Ridefinire il *core business* attraverso le adiacenze, rappresenta per le imprese un'opportunità per allungare la sopravvivenza sul mercato;⁶⁵ il motivo principale per cui le aziende finiscono oppure cadono in periodi di distruzione del valore, non è legato necessariamente alla scomparsa del mercato o alla scarsa redditività del settore ma, come spesso accade, al fatto che vengono superate dai concorrenti in quanto non sono state in grado di adattarsi al cambiamento né di ridefinire il *core business*.

Le aziende che performano meglio e che permangono più a lungo sul mercato sono infatti quelle che hanno saputo ridefinire il *core business* attraverso una sequenza di spostamenti rivolti tutti verso un'unica direzione, oppure uniti da una strategia comune.⁶⁶

Focalizziamo ora l'attenzione sul *core business* che è il punto di partenza di tutte le opportunità di crescita: un'opportunità di crescita, se si basa sul *core business* sbagliato o sul *core business* giusto ma al momento sbagliato, può diventare poco profittevole o addirittura distruttiva.

Allo stesso tempo però, un'iniziativa di espansione di portata relativamente piccola, se basata su un *core business* forte, può sfruttare l'effetto catalizzatore dell'attività *core*, avviando una buona fase di crescita anche se le risorse investite sono contenute.

Più dell'80% delle aziende che hanno avuto successo, hanno raggiunto la crescita espandendosi nelle adiacenze intorno al *core business* originario.⁶⁷

I *core business* si differenziano notevolmente, a seconda della capacità di sostenere un'iniziativa di crescita. Tre dimensioni definiscono questa differenza: il

⁶⁵ La ridefinizione del core business consente all'impresa di riuscire ad allineare meglio la propria offerta alla domanda che nel tempo potrebbe essersi modificata, ottenendo risultati più a lungo termine.

⁶⁶ Gent, Christopher. (2003). Intervista di Chris Zook.

⁶⁷ Zook, Chris. Profit from...cit.

posizionamento competitivo, le dinamiche di mercato e la *performance* a livello finanziario.

La combinazione di queste tre dimensioni crea una matrice che rappresenta i 32 diversi stadi possibili del *core business*. (Figura 2.1)

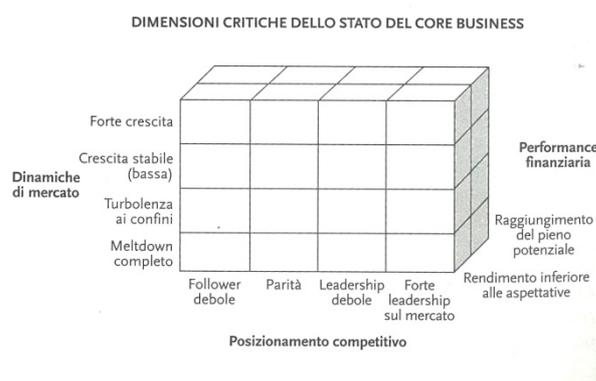


Figura 2.1

Dimensioni critiche dello stato del *core business*⁶⁸

Una ricerca⁶⁹ dimostra che c'è un forte legame tra una crescita sostenuta e redditizia e una condizione di *leadership*, in un *core business* molto focalizzato; emerge infatti che l'88% delle imprese che creano costantemente valore, hanno una forte *leadership* in uno o due *core business*⁷⁰ e l'80% di queste utilizza aggressivamente l'espansione nelle adiacenze al fine di alimentare la crescita.

Le aziende che hanno un *core business* forte, che però ha una *performance* notevolmente al di sotto delle aspettative a livello operativo e finanziario, dovrebbero impegnarsi a raggiungere il vero potenziale del *core business* prima di iniziare strategie di espansione in quanto, come visto precedentemente, queste sono proficue solo ed esclusivamente se partono da un *core business* solido.

⁶⁸ Zook, Chris. Il segreto della..., cit.

⁶⁹ Zook, Chris., Allen James (2001). Al cuore del profitto. Il Sole 24 ore.

⁷⁰ La maggior parte delle imprese di solito avvia diversi *business* anche se generalmente, di questi, sono uno o due *core business* dominanti a guidare i profitti; questi *core business* forti sono infatti circondati da una serie di *business* più deboli.

È fondamentale comprendere esattamente lo stato del proprio *core business* ovvero dove questo si posiziona nella matrice rispetto alle tre dimensioni precedentemente elencate.⁷¹

Capire esattamente il posizionamento competitivo del *core business* potrebbe non essere così immediato in quanto è necessario definire con precisione i confini rilevanti del mercato ed in quale settore ci si trova esattamente ; per le imprese presenti in diversi settori questa determinazione potrebbe risultare complessa.

Un altro problema è rappresentato dal fatto che la *leadership* deriva da diverse caratteristiche dell'impresa quali la capacità di influenza sul mercato, un'economia a basso costo e il controllo del *profit pool*⁷² del settore stesso, non essendo dunque direttamente collegate alla portata dell'impresa.

Per quanto riguarda il posizionamento competitivo, diamo uno sguardo al mondo delle aziende *follower*. Molte aziende restano *follower* nel loro settore perché non hanno un *core business* redditizio, capace di garantire un vantaggio competitivo oppure perché, pur avendo ad esempio un piccolo nucleo forte, questo rimane però sepolto da una serie di ambiti più deboli.

Le probabilità di riposizionare un'azienda *follower* attraverso l'espansione nelle adiacenze in una posizione di *leadership* non sono molte; una ricerca⁷³ ha stimato intorno al 12% la probabilità di raggiungere il primo o il secondo posto in 10 anni per un *follower* che occupi dal quarto posto in giù in graduatoria.

Queste aziende appartenenti al 12%, devono avere al loro interno un *core business* forte (anche se non al massimo del potenziale), su cui i *manager* possano lavorare al fine di espandersi in modo soddisfacente.

Le aziende capaci di capovolgere la loro posizione sul mercato generalmente ci riescono grazie o all'offerta di un prodotto straordinario (differenziazione di prodotto), surclassando il *leader* oppure utilizzando una strategia che mira a

⁷¹ Zook, C., Allen, J. Al cuore del..., cit.

⁷² Con l'espressione *profit pool* si intende il modo in cui i profitti sono distribuiti tra le varie attività della catena del valore di un settore economico; analizzare il *profit pool* permette al manager di conoscere la struttura del profitto del settore di appartenenza, in modo da identificare quali sono le attività che generano profitto.

⁷³ Davies, S. et al. The Dynamics of Market Leadership. Centre for Business Strategy, London.

colpire direttamente un *follower*, altrettanto debole, sottraendogli una quota di mercato, senza danneggiare il *leader*.

Anche da questa ricerca si evince che le aziende che hanno raggiunto ampie quote di mercato, lo hanno fatto attraverso iniziative di espansione nelle adiacenze vicine al *core business*, mentre nessuna vi è riuscita effettuando investimenti in adiacenze lontane. Alcune ci sono riuscite grazie alla fusione o all'acquisizione di concorrenti diretti del settore, mentre altre attraverso lo sfruttamento di un piccolo segmento di consumatori con cui è stato possibile stabilire un rapporto di profonda fiducia, grazie a strategie di comunicazione mirate.

Riguardo alla seconda dimensione ovvero la *performance* finanziaria, potrebbe essere un problema determinare se un *business* raggiunge appieno il potenziale o meno, in quanto, ad esempio, si potrebbe sottovalutare la crescita potenziale e futura che il *business* potrebbe produrre.

Al fine di stimare il vero potenziale di un *business* e se il potenziale del proprio *core business* è stato raggiunto appieno, esistono alcuni indicatori da considerare, anche se non esiste un metodo universale per saperlo con certezza.⁷⁴

Gli indicatori utili sono i seguenti:

- diminuzione della quota del potenziale di acquisto dei clienti *core*;
- risultati scarsi nei tentativi più recenti di espansione nelle adiacenze;
- aumento della complessità a livello di prodotto e di processi che diminuisce l'indice di produttività;
- aumento della quota di mercato dei *competitor*;
- conoscenza non chiara ed esaustiva dei segmenti di clientela.

Sulla base di questi indicatori, le imprese devono comprendere se è possibile fare di più: se esistono strade percorribili per almeno uno di questi indicatori, significa che probabilmente c'è un potenziale latente.

Uno dei temi più importanti e fondanti la crescita per adiacenze è il cosiddetto concetto della replicabilità.

⁷⁴ Zook, Chris. Il segreto della..., cit.

La replicabilità è un fattore critico di successo che permette di perseguire una crescita sostenibile nel tempo, ottenibile attraverso la conoscenza esatta del cliente ed il controllo delle dinamiche della competizione.⁷⁵

L'adiacenza perfetta, quella da perseguire, è quella che permette la replicabilità in termini di modello di *business* dimostratosi efficiente; un modello replicabile permette all'impresa di svilupparsi e crescere proprio a partire da esso e, più viene applicato, più permette di spostarsi lungo la curva di apprendimento.

La replicabilità, inoltre, richiede minori variazioni a livello organizzativo e permette una maggiore rapidità nelle azioni volte al raggiungimento della crescita. È possibile cercare la replicabilità attraverso uno studio approfondito del proprio *target* ovvero attraverso la comprensione dei gusti, delle tendenze, dei bisogni e delle necessità dei consumatori, in modo da trovare nuove fonti di crescita per il *business*.

Il cliente deve essere sempre al primo posto; le imprese che hanno cercato di percorrere strade che non erano stimulate dai clienti, non hanno avuto successo.

L'aspetto interno, quello organizzativo delle imprese, influenza notevolmente la possibilità di riuscita o di fallimento di un'iniziativa di crescita ed espansione per adiacenze.

Molte organizzazioni inibiscono il processo di crescita perché spesso sono strutturate in modo da proteggere il cosiddetto *status quo*; con il passare del tempo, tendono a concentrare il *focus* sempre più su di esse e a non guardare altrove, reprimendo in questo modo la crescita.

Il 65% dei dirigenti, in una ricerca,⁷⁶ ha dichiarato che i fattori interni e organizzativi sono tra le ragioni che più influenzano l'insuccesso delle nuove opportunità di crescita.

A livello organizzativo, per sostenere un'iniziativa di espansione, si potrebbe avere il problema di scelta, ad esempio, tra la piena integrazione o la separazione dell'adiacenza dal *core business* ovvero quello di scegliere se l'adiacenza dovrebbe essere separata dal *core business* o integrata con esso. E' necessario

⁷⁵ Zook, Chris. (2012). *Repeatability: Build Enduring Businesses for a World of Constant Change*. Harvard Business School Press.

⁷⁶ Bain & Company. (2002). EIU Survey.

trovare l'equilibrio tra il bisogno di interdipendenza e di protezione dell'adiacenza e la necessità di mantenere, allo stesso tempo, legami con il *core business*.

2.2.1 I TRE PRINCIPI ALLA BASE DI UNA CRESCITA PER ADIACENZE DI SUCCESSO

Da una ricerca condotta da *Bain & Company* è scaturito che circa il 70% dei *manager* che hanno portato le proprie imprese alla crescita, ritenevano che il successo fosse causato principalmente da decisioni manageriali controllabili piuttosto che da altri fattori quali il talento, la fortuna, il fallimento dei concorrenti o da eventi esterni incontrollabili.

Ecco dunque che la teoria della crescita per adiacenze individua tre principi chiave che possono essere utilizzati da tutte le imprese al fine di espandersi profittevolmente.

Il **primo principio** è quello secondo il quale le migliori adiacenze sono quelle che si basano sul *core business* dell'impresa e lo rafforzano; avere un *core business* forte, dal quale partire per espandersi, consente all'impresa di creare maggior valore poiché punta sui propri punti di forza e li potenzia.

Molte delle imprese che hanno avuto un miglior risultato in termini di crescita, hanno saputo mantenere un equilibrio economico tra il *core business* e le nuove adiacenze, facendo in modo che si rafforzassero a vicenda.

Il *manager* deve quindi valutare la reale correlazione tra le diverse opportunità di crescita e gli effettivi punti di forza.

Un metodo consiste nello stimare la distanza economica tra il *core business* e la potenziale adiacenza, in quanto, generalmente, l'esistenza di legami tra le nuove adiacenze ed il *core business*, aumenta le probabilità di successo; questi legami permettono di accrescere notevolmente le *performance* con effetti positivi dalle adiacenze al *core business* e viceversa.

La distanza tra un'adiacenza e il *core business* può essere calcolata sulla base di fattori economici; ogni azienda deve provvedere a definire le proprie unità di misura *ad hoc*, ma ci sono cinque dimensioni⁷⁷ che possono essere un buon punto di partenza, comune a tutte le imprese.

Le cinque dimensioni sono le seguenti:

⁷⁷ Zook, Chris. Il segreto della...,cit.

- i clienti;
- i *competitor*;
- la struttura dei costi;
- i canali distributivi;
- la singola risorsa; ovvero se il *core business* ricava la sua unicità da una singola risorsa che può essere un *brand*, un *asset*, una tecnologia e se questa è rilevante anche per la nuova iniziativa di crescita.

Per ogni dimensione ci si deve chiedere se l'iniziativa di espansione ha caratteristiche identiche oppure solamente simili rispetto al *core business*. (Figura 2.2)

Se le caratteristiche sono le stesse, allora la distanza dal *core business* è pari a zero; se sono simili solo in parte, è possibile stimare la distanza *dal core business* in termini di *step*.

Le probabilità di riuscita scendono drasticamente se l'adiacenza si trova a due o tre *step* dai maggiori punti di forza del *core business*; la Figura 2.2, mostra questo *trend* discendente delle probabilità di riuscita.

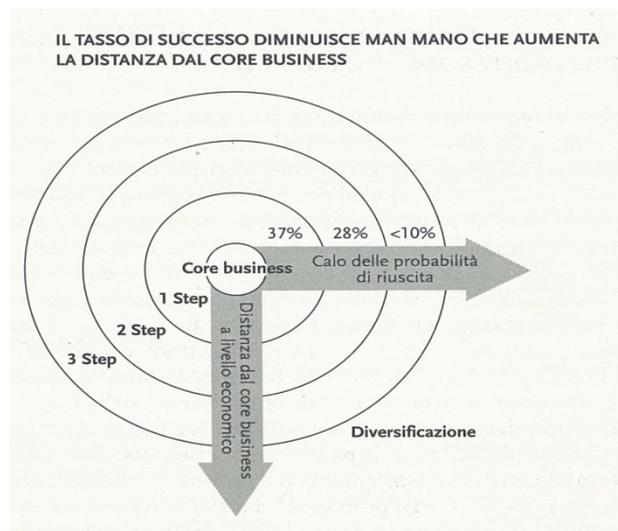


Figura 2.2

Distanza delle adiacenze dal *core business* e relativo tasso di successo⁷⁸

⁷⁸ Zook, Chris. Il segreto della..., cit.

Tra lo *step* 2 ed il 3 c'è una notevole diminuzione delle probabilità di successo e ciò dipende dal fatto che ci si trova in una zona in cui si hanno delle conoscenze appropriate per la nuova iniziativa di crescita, tanto da cedere all'entusiasmo e provarci, ma non abbastanza per avere la garanzia di riuscita; questa è definita "trappola del falso entusiasmo"⁷⁹ e molte aziende cadono in questa trappola ritenendo che l'adiacenza sia molto più correlata di quanto non lo sia in realtà.

Spostandosi poi ancora più lontano dal *core business*, a quattro/cinque *step* di distanza, si arriva ad investimenti in diversificazioni non correlate, con i rischi che questo comporta.

La riuscita dunque delle iniziative di crescita è inversamente proporzionale alla distanza dal *core business*.⁸⁰

Il **secondo principio** è quello in base al quale è necessario scegliere le adiacenze con i *profit pool* più sostanziosi; conoscere il *profit pool* di un settore è altrettanto importante quanto misurare la dimensione di un dato mercato. Ciò permette di valutare la portata di un settore in termini di profitti attuali e potenziali e la misura in cui questi riescono a coprire il costo del capitale.

Attraverso l'analisi del *profit pool*, si può analizzare l'attrattività di un settore data la sua dimensione, il tasso di crescita, la struttura economica ovvero la capacità produttiva, lo scenario competitivo e le alternative per il cliente.

Talvolta un nuovo modello competitivo, come ad esempio un modello a basso costo o quello basato su un *premium price* ed un *premium product*, può creare nuovi *profit pool* dove prima non ce ne erano.

I *profit pool* in ambito di un *business* non sono così stabili nel tempo e prevedibili, ma ciò non toglie che sia utile provare ad individuarli, stabilirne i confini e prevederne la formazione nel futuro.

A tal fine è necessario soprattutto definire e delimitare i mercati rilevanti. Possono essere individuati a livello geografico, a seconda della loro posizione lungo la catena del valore, a seconda dell'attuale prodotto/utente finale/canale, oppure della distanza dal *core business*.

È inoltre importante comprendere che cosa costituisca realmente il profitto.

⁷⁹ Zook, Chris. Il segreto della..., cit.

⁸⁰ Zook, Chris. (2010). Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence. Harvard Business School Press.

Una volta approfonditi questi aspetti, bisogna considerare gli effetti che possono emergere da un *profit pool* come ad esempio: il *profit pool* nel quale si entra al momento di espansione in un'adiacenza, l'impatto dell'espansione sulla redditività del *core business*, l'impatto del *core business* sull'adiacenza, la capacità dell'espansione di generare nuove opportunità future ed infine i *profit pool* relativi ai clienti, ai fornitori o ai prodotti complementari.

Il **terzo principio** è quello secondo il quale bisogna insistere sul potenziale di un'economia di *leadership*.

La decisione di effettuare un investimento per ampliare i confini del proprio *core business*, entrando in un'area adiacente, richiede una visione chiara dei fabbisogni futuri a livello di reinvestimento e di liquidità; se non si possiede il potenziale per raggiungere uno *status* economico equivalente a quello dei *leader*, si rischia di rimanere *follower* e di essere superati dagli investimenti del *leader*, oppure, di dover investire quanto il *leader* per ottenere, però, ritorni inferiori.

Può capitare che un'iniziativa di espansione nelle adiacenze sia effettuata in risposta alla minaccia di un concorrente: talvolta per contrastare la minaccia è sufficiente monitorare la situazione mentre, altre volte, è necessario agire.

I tre principi descritti possono essere utilizzati dalle aziende che intendono effettuare tre tipologie di investimento: le mosse offensive, le mosse difensive o le mosse tese a far fronte ai futuri sviluppi previsti.

Le imprese generalmente, nella valutazione delle opportunità di crescita, cadono in alcune trappole comuni.

Eccone alcune:

- viene scambiato un mercato di grossa portata per un grande *profit pool*;
- non si comprende quanto un *profit pool* sia fortemente controllato da un concorrente;
- si fraintende la causa primaria del potere in un determinato mercato e dunque si definisce la *leadership* nel modo sbagliato;
- si sottovaluta l'impatto delle dinamiche competitive attuali sui futuri *profit pool*;
- non viene studiata a fondo la struttura dei costi del *leader* e se ne sottovaluta quindi la vera forza economica.

Accade che le imprese cadano in queste trappole a causa di quella che viene definita la “tirannia della pseudo -analisi strategica” secondo la quale, in certe situazioni, c’è un’enorme pressione all’azione anche se i conti non tornano; ad esempio, quando un concorrente si espande in una determinata adiacenza, l’azienda si sente obbligata a seguirlo al fine di non perdere quote di mercato.

2.2.2 LA GESTIONE DEI LEGAMI TRA LE ADIACENZE E IL CORE BUSINESS

Nella valutazione di un'adiacenza, per comprendere i suoi legami con il *core business*, sono stati rilevati tre principi analitici.

È fondamentale comprendere, per poter scegliere la struttura organizzativa più efficiente, fino a che punto la nuova iniziativa di crescita ed il *core business* condividano clientela, struttura dei costi e meccanismi promozionali.

Esiste una regola generale che può essere seguita secondo la quale un'iniziativa di espansione che condivida meno del 25% dei costi ma una grande percentuale di clientela dovrebbe avere una struttura separata, pur muovendosi insieme per quanto riguarda le campagne promozionali, le attività di *marketing* e la forza vendita, creando in tal modo alcune aree di sovrapposizione.⁸¹

Si tratta del **principio di condivisione delle economie**, ovvero il principio che prende in considerazione la condivisione dei costi *versus* la condivisione della clientela.

Il secondo principio è quello della **condivisione delle decisioni**.

Questo principio si basa su un metodo per affrontare i problemi organizzativi chiamato *RAID*⁸² che esamina le decisioni più importanti che un'organizzazione ha di fronte, ovvero il *pricing*, l'introduzione di nuovi prodotti, le grosse spese e il posizionamento. Tale metodo serve a delineare il modo attraverso il quale le decisioni devono essere prese e da chi.

L'acronimo richiama le modalità in cui si può influenzare una decisione: consigliare (*Recommend*), trovare un accordo (*Agree*), dare un input (*Input*) e decidere (*Decide*).

Questo strumento dà importanti indicazioni sui legami da instaurare tra la nuova adiacenza ed il *core business*.

Il terzo principio è quello della **condivisione della cultura aziendale e dei meccanismi di gestione delle risorse umane**.

⁸¹ Zook, Chris. Il segreto della..., cit.

⁸² Il metodo RAID, punto di partenza per affrontare i problemi organizzativi, è utilizzato dall'azienda Bain & Company.

Tra le preoccupazioni principali dei *CEO* all'ingresso in nuove adiacenze, emergono problematiche culturali e altri fattori relativi alla gestione delle risorse umane: il 51% dei dirigenti, infatti, indica i fattori culturali al primo posto tra le cause di insuccesso a livello di adiacenza.

Le imprese hanno una determinata cultura, sviluppatasi nel tempo, che determina ed influenza notevolmente le decisioni dell'espansione all'interno o all'esterno del *core business*.

Tale cultura viene tra l'altro trasferita ad ogni nuova adiacenza ed è uno strumento chiave al fine di ridurre la complessità aziendale; i valori sottostanti la cultura aziendale devono essere condivisi e integrati nelle adiacenze, senza però compromettere i necessari spazi di indipendenza.

Non è però sempre appropriato estendere automaticamente la cultura di base dell'azienda e i meccanismi di gestione delle risorse umane alla nuova adiacenza, mentre è sempre opportuno investire tempo per definire questo aspetto.

Talvolta, infatti, la strada giusta potrebbe essere quella di separare temporaneamente l'adiacenza dalla cultura comune, sviluppando un *set* di norme culturali ad *hoc*.

Questi tre principi aiutano dunque a definire le opzioni per la strutturazione delle nuove adiacenze.

Esistono sei opzioni relative ai legami organizzativi esistenti tra un'adiacenza ed il *core business*:

- **separazione completa.** L'integrazione delle decisioni avviene soprattutto a livello del *CEO*;
- **integrazione di *back-end* e separazione di *front-end*.** Tre dei sei tipi di espansione nelle adiacenze, ovvero quelle relative ai nuovi segmenti di clientela, ai nuovi canali e alle nuove aree geografiche, sono fondamentalmente iniziative guidate dal *marketing* e dalle vendite. Poggiano, quindi, su un *set* comune di iniziative di *back - end* (sviluppo del prodotto, *IT*, promozione, infrastrutture di produzione) e l'adiacenza dovrebbe basarsi quasi interamente sull'infrastruttura del *core business*;
- **separazione di *back-end* e integrazione di *front-end*.** Adottano questa opzione le aziende il cui *core business* punta a servire un *target* limitato di

clienti e la cui crescita deriva dall'appropriazione di una quota più alta del potenziale di acquisto dei clienti o dalla risposta sempre maggiore ai loro bisogni lungo il ciclo di vita;

- **ibrido complesso.** Alcune aziende adottano una struttura quasi totalmente su misura, in cui l'adiacenza ha la sua forza vendita ma condivide parte delle infrastrutture con il *core business*;
- **modello basato sul *product management*.** È un tipo di struttura nella quale gran parte dei servizi, quali il contatto diretto con il cliente e le infrastrutture, sono totalmente condivisi con il *core business* che gestisce direttamente l'adiacenza;
- **completa integrazione.** In questo caso l'adiacenza viene integrata totalmente e il più rapidamente possibile con il *core business*, lungo ogni dimensione.

Non esiste una formula meccanica utilizzabile al fine di definire il legame giusto tra l'adiacenza ed il *core business*. E' per questo che, talvolta, la soluzione migliore è quella di avviare l'adiacenza dandole una struttura indipendente, sotto il diretto controllo del *CEO*, con l'obiettivo di integrarla gradualmente nel *core business*, mentre altre volte è più efficace incubare l'adiacenza all'interno del *core business* per poi trasformarla in uno *spin-off* indipendente nel momento in cui diventa più forte; i tre principi precedentemente elencati aiutano a intraprendere una strada.

Comprendere i legami tra il *core business* e le adiacenze ed agire di conseguenza è fondamentale per aumentare la probabilità di riuscita delle iniziative di espansione.

Le aziende che riescono a crescere più dei *competitor* per lunghi periodi di tempo, vi riescono o perché il loro *core business* è sostanzialmente più forte, oppure grazie ad una migliore selezione e implementazione delle iniziative; in entrambi i casi, questo porta ad un tasso di riuscita più elevato, al raggiungimento del successo in tempi più rapidi e ad una maggiore capacità di raggiungere appieno il potenziale delle adiacenze scelte.⁸³

⁸³ Zook, C., Allen J. Al cuore del..., cit.

Il modello di crescita per adiacenze è dunque un modello che, se efficacemente seguito, può portare le imprese ad espandersi con successo.

Questo modello è stato applicato da imprese come *Marriott International* e *Trump Organization* che, negli ultimi anni, hanno puntato sull'adiacenza del mercato golfistico.

Come si vedrà in seguito, entrambe rispettano il principio fondante la teoria ovvero hanno un *core business* molto forte come base della crescita, in quanto, rispettivamente, sono *leader* di settore nell'*hospitality* e nel *real estate*.

Sfruttano, inoltre, la replicabilità del proprio *business*, fattore critico di successo del modello, che garantisce una crescita sostenibile nel tempo.

2.3 LA LONG TAIL THEORY: “DA UN MERCATO DI MASSA AD UNA MASSA DI MERCATI”

La *Long Tail Theory* è una teoria che può essere seguita dalle imprese per supportare la crescita del proprio *business*.

Anche le imprese del settore dell'*hospitality* e del *real estate* che hanno puntato sulla crescita per adiacenze possono trarne beneficio in quanto possono sfruttare, a proprio vantaggio, la possibilità, creata dal *web*, di servire nicchie di mercato altamente profittevoli e prima non raggiungibili, come può essere quella del golf.

La *Long Tail Theory* è un nuovo modello economico-commerciale che nasce da un articolo pubblicato su *Wired* nell'ottobre 2004 da Chris Anderson.

Già dal sottotitolo, “*da un mercato di massa a una massa di mercati*”⁸⁴, è possibile intuire qual è il nuovo punto di riferimento di questa teoria, ovvero, la coda lunga,⁸⁵ formata dall'insieme dei molteplici mercati di nicchia. (Figura 2.3)



Figura 2.3
La *Long Tail*⁸⁶

⁸⁴ Anderson, Chris. (2006). La coda lunga. Codice Edizioni.

⁸⁵ La coda lunga è una *power law*⁸⁵ ovvero una curva che tende allo zero senza mai raggiungerlo, estendendosi all'infinito in quanto c'è sempre domanda; in statistica, questo tipo di curve vengono chiamate distribuzioni a “coda lunga” perché la coda della curva è molto più lunga della testa.

Nei mercati, troviamo la *power law*, curva dalla coda lunga, in presenza di tre condizioni: varietà nei beni, qualità differenziata ed effetti comunicativi (come il passaparola e la reputazione) che amplificano le differenze qualitative, promuovendo i beni migliori a discapito di quelli scadenti.

⁸⁶ Anderson, Chris. La coda..., cit.

Fino a poco tempo fa, per ottenere vantaggio competitivo, si focalizzava l'attenzione su quelli che Anderson definisce gli “*hit*” ovvero, i prodotti più noti, i numeri uno; qualcosa però è cambiato poiché quei prodotti rimangono sempre ai primi posti della classifica ma le vendite ad essi associate non sono più le stesse, non hanno più la stessa forza economica .

Non esiste più un'unica meta perché si stanno facendo strada sempre di più i prodotti di nicchia. Una nicchia di mercato è anche quella dei turisti golfisti presenti nel mondo.

Oggi la possibilità di scelta e le alternative presenti sul mercato si sono moltiplicate in modo significativo.

La varietà, cresciuta vertiginosamente grazie alla globalizzazione, è un fattore altamente positivo poiché significa maggiore possibilità di trovare quello che è più consono ai gusti e alle preferenze dei singoli consumatori.

Esiste però uno studio che dice esattamente il contrario: secondo “*The Paradox of Choice*”,⁸⁷ la troppa scelta è frastornante ed oppressiva, confonde i consumatori.

Con l'aumento della scelta, affiorano gli aspetti negativi che derivano dalla possibilità di una moltitudine di opzioni: il consumatore continua a chiedersi ossessivamente se non sia meglio altro e soprattutto si chiede “che cosa voglio davvero”, un'introspezione non sempre gradita dall'essere umano.

La soluzione però non è ridurre la scelta ma, diversamente, organizzare la scelta nel modo più opportuno, in modo che non risulti oppressiva; ora grazie al *web*, questo è possibile.

Ecco che i filtri, le raccomandazioni, le classifiche, la sequenza dei risultati nelle ricerche su *Google*, aiutano i consumatori ad orientarsi in questo nuovo mondo dell'abbondanza.

Giorno per giorno il mercato di massa si sta trasformando in una massa di nicchie. Tale massa di nicchie è sempre esistita ma la differenza è che, in questa epoca storica, a differenza del passato e grazie al *web*, è possibile raggiungerla sostenendo costi di distribuzione estremamente più bassi; questi prodotti esistevano ma era antieconomico offrirli.

⁸⁷ Schartz, Barry. (2004). *The paradox of choice*. Harper Perennial.

Il nuovo mercato di nicchie non si sa sostituendo al tradizionale mercato degli *hit*, si stanno solamente dividendo le quote di mercato.

Gli *hit* sottostanno ad una regola chiamata la “regola dell’80/20”⁸⁸ che può essere utilizzata al fine di spiegare come il 20% dei prodotti rappresenta l’80% dei ricavi. Quasi mai è un 80/20 preciso; nella maggior parte dei mercati si ha una distribuzione 80/10 e anche meno.

Questi due numeri possono non dare come somma 100, in quanto la cifra di sinistra, 80, rappresenta la percentuale delle vendite e la seconda cifra invece, rappresenta i prodotti.

In base a questa regola, molti rivenditori tendono a non proporre la maggioranza dei prodotti che danno la minoranza dei ricavi.

La coda lunga, invece, offre un incoraggiamento a non essere dominati dalla “regola dell’80/20”; oggi ci sono le possibilità di sfruttare anche l’80% dei prodotti che garantisce ricavi inferiori, laddove i costi di magazzino sono bassi e dunque c’è un incentivo a trattare qualsiasi prodotto.

Questo cambiamento è avvenuto perché, in un’epoca in cui gli scaffali espositivi sono limitati, la cosa più ragionevole è riempirli con i prodotti che vendono meglio, e, se non c’è altro disponibile, i consumatori li compreranno; ma se invece, lo spazio è illimitato, gli *hit* non sono la soluzione giusta, ci sono molti più non-*hit* che *hit* e, grazie al *web*, è possibile offrirli tutti tenendo presente che ogni prodotto offerto ha una possibile domanda.

Anche se la domanda dei prodotti non-*hit* non è elevata, per i rivenditori che operano sul *web* è vantaggioso ugualmente offrirli in quanto lo spazio occupato è a costo zero e anche una singola vendita è vantaggiosa; le “monovendite” o “bivendite” vendono in poche quantità ma, tutte insieme, possono dar vita ad un ottimo *business*.

Bisogna fare una considerazione circa il rapporto tra *hit* e nicchie: le *hit* di oggi sono le nicchie di domani.

Quasi tutti i prodotti, anche quelli di successo, con il passare del tempo avranno una flessione delle vendite e lo stesso vale per i prodotti appartenenti alle nicchie;

⁸⁸ Distribuzione di Pareto/Zipf

l'unica differenza è che le *hit* partono da un punto più in alto ma entrambe giungeranno nella coda.

La coda lunga riguarda l'abbondanza: spazio espositivo, distribuzione e scelta abbondanti. Due dei principali fattori dell'economia neoclassica, i costi marginali di fabbricazione e distribuzione, nel mercato dei beni digitali della coda lunga, tendono a zero, in quanto i *bit* possono essere scambiati e trasmessi a costo quasi zero.

Nonostante il potere della coda lunga, quest'economia dell'abbondanza ha comunque dei limiti: deve infatti confrontarsi con la scarsa attenzione dei consumatori, con il tempo a loro disposizione e con il reddito disponibile che sono rimasti inalterati.

Questa teoria è utilizzabile in qualsiasi settore merceologico: per non poter essere applicata, non solo non dovrebbe esistere la varietà ovvero, la merce dovrebbe essere indifferenziata, ma la varietà dovrebbe non essere desiderata.

La tecnologia e, in particolare, il *web* stanno trasformando i mercati di massa in milioni di nicchie ma, anche se oggi la coda lunga si manifesta più che altro come fenomeno di *Internet*, non è nata con *Amazon* o con il *web*; è piuttosto il risultato di diverse innovazioni commerciali iniziate circa cento anni fa e che riguardano le modalità con cui si trovano, distribuiscono e vendono i prodotti. Basta pensare al codice *ISBN*, alle carte di credito e alla *FedEx*.

Queste innovazioni, nel tempo, si sono evolute e *Internet* ha permesso al commercio di coordinarle tutte in modo da amplificarne il potere e la portata; il *web* ha unito gli elementi di una rivoluzione dell'offerta ormai iniziata da anni.

È possibile dire che il vero punto di inizio della coda lunga risale alla fine dell'Ottocento con la nascita dei magazzini centralizzati americani, della produzione di massa e della vendita per corrispondenza, tramite catalogo.

Il passo successivo, verso gli anni '20, fu reso possibile grazie alla grande urbanizzazione che spostò le persone dalle campagne alle città, permise loro di percorrere maggiori distanze gettando le basi per quello che poi divenne il modello *Wall-Mart*, a discapito della vendita per corrispondenza.⁸⁹

⁸⁹ Anderson, Chris. La coda..., cit.

In quegli anni, negli Stati Uniti, stava emergendo la scelta, l'abbondanza; i grandi magazzini offrivano un'ampissima selezione di prodotti a prezzi accessibili.

All'inizio degli anni Novanta incominciò l'ascesa dell'*e-commerce* sul *web*, quando *Internet* incominciò a decollare con una crescita del 2300% l'anno, partendo dal modello della vendita per corrispondenza a catalogo ma con una varietà di prodotti notevolmente superiore.

Il punto chiave era capire quali categorie merceologiche potevano essere inserite nella vendita *online* e quali no, perché il consumatore comunque aveva a disposizione il tradizionale acquisto tramite magazzino.

Il criterio scelto ad esempio da Jeff Bezos, fondatore di *Amazon*, fu quello di selezionare categorie di prodotti che potevano migliorare in modo sostanziale la soddisfazione del cliente e aumentare la varietà di scelta rispetto agli scaffali;⁹⁰ l'ampiezza della scelta era dunque diventata un fattore chiave e soprattutto un criterio di valutazione per il consumatore.

Internet forniva la possibilità di superare le barriere fisiche che non permettevano questa opportunità di scelta smisurata nonché la possibilità di reperire una notevole quantità di informazioni circa l'acquisto che si voleva effettuare.⁹¹

La *Long Tail Theory* si basa dunque sui seguenti sei punti chiave:

- quasi tutti i settori sono popolati da più prodotti di nicchia rispetto alle *hit* e questo è e sarà tanto più possibile quanto maggiori saranno il miglioramento delle tecniche di produzione e la riduzione dei costi di produzione;
- raggiungere queste nicchie è oggi possibile a costi notevolmente inferiori rispetto al passato, grazie alla distribuzione digitale, alla diffusione del *web* e all'*e-commerce* che sta ridefinendo il concetto della vendita al dettaglio, permettendo una scelta decisamente più ampia di prodotti;
- l'offerta di una maggiore varietà di prodotti non è sufficiente a spostare da sola la domanda; per i consumatori deve essere possibile raggiungere le diverse nicchie e trovare quelle più in linea con i propri gusti, interessi e preferenze. Ciò avviene anche grazie alle classifiche dei prodotti acquistati

⁹⁰ Brandt, Richard. (2012). *One click*. Paperback.

⁹¹ Oggi il commercio online sta ancora crescendo del 25% l'anno.

- precedentemente dagli altri utenti, alle raccomandazioni ecc. che assumono il ruolo di filtri nella scelta e possono indirizzare la scelta verso la coda;
- quando esistono un'ampia possibilità di scelta e i filtri per orientare la scelta all'interno della massa, la curva della domanda si appiattisce; *hit* e prodotti di nicchia coesistono ma accade che gli *hit* diventano relativamente meno popolari e le nicchie relativamente più popolari;
 - la somma di tutte le nicchie raggiunge e può superare la grandezza del mercato degli *hit*; i prodotti sulla coda moltiplicati per il numero relativamente piccolo delle vendite ad essi associate, danno un numero molto grande;
 - anche se i prodotti appartenenti alle nicchie singolarmente non vengono venduti in grandi quantità, la somma di queste piccole vendite per un numero elevato di prodotti, genera un mercato che compete con quello degli *hit*.

Se tutto ciò avviene, si forma la *Long Tail*, non distorta dalla scarsità.

Una considerazione da fare riguarda l'effetto che l'aumento della varietà dei beni crea sulla curva di domanda; tre sono le caratteristiche della coda lunga che tendono a spostare la domanda dalla testa verso la coda.

La prima è la varietà; è dimostrato che se si offrono 10 beni, il consumatore sceglierà un bene tra quei 10; se invece se ne offrono 1000, la domanda si concentrerà meno sulle *top 10*.⁹²

La seconda caratteristica riguarda il fatto che sono inferiori i costi di ricerca per trovare ciò che si vuole, che spaziano dalla ricerca in sé, ai filtri, alle raccomandazioni.

La terza riguarda il cosiddetto "campione gratuito" ovvero la possibilità, ad esempio, di ascoltare per qualche secondo un brano prima di acquistarlo oppure di leggere qualche pagina di un libro; ciò tende a diminuire il rischio di acquisto e incoraggia i consumatori a testare prodotti in mercati ignoti come le nicchie lungo la coda.

La coda lunga non solo sposta la domanda, ma riesce anche ad aumentarla in quanto, finché i consumatori saranno soddisfatti da quello che vi trovano,

⁹²Anderson, Chris. (2009). *Free: How today's smartest businesses profit by giving something for nothing*. Random House.

acquisteranno di più. Ciò però dipende dal settore: alcuni hanno enormi opportunità di crescita grazie alla possibilità crescente di raggiungere le nicchie, altri no.

Un'altra interessante considerazione riguarda i prezzi ovvero, se sulla coda i prezzi dovrebbero aumentare o diminuire.

I prezzi dovrebbero diminuire insieme alla domanda mano a mano che ci si spinge sulla coda, oppure dovrebbero aumentare poiché i beni più specifici hanno un richiamo maggiore sul proprio pubblico di nicchia?

Dipende dal prodotto; bisogna distinguere tra i mercati del “desiderio” e i mercati del “bisogno” perché, a seconda del prodotto, ci sono diverse implicazioni sul prezzo.

I mercati del bisogno sono quelli in cui i consumatori sanno precisamente quello che vogliono e acquistano il bene senza fare considerazioni sul prezzo; una volta trovato il bene che soddisferà precisamente il bisogno, il consumatore lo acquisterà e sarà dunque indifferente rispetto al prezzo.

I mercati del desiderio invece sono costituiti da tutti quei beni, come ad esempio tutte le forme di intrattenimento, per i quali, ad un prezzo adeguato, il consumatore è disposto a testare nuovi beni avventurandosi giù per la coda; in questo caso, il *pricing* sarà variabile e il prezzo varierà automaticamente al variare della popolarità: maggiore è la domanda, maggiore è il prezzo.

Nonostante questa attenzione crescente ai prodotti di nicchia, è bene sottolineare che la testa corta, i prodotti *hit*, non scompariranno mai e lo stesso vale per i mercati tradizionali con spazio espositivo limitato.

Nonostante la fortissima crescita in questi ultimi anni, le vendite *online* rappresentano negli Stati Uniti solamente il 10% della vendita al dettaglio, superando da poco lo *shopping* via catalogo; gli studiosi ritengono che potranno superare la soglia del 20% ma non prima di qualche decennio.⁹³

Ciò si spiega con la comodità dell'acquisto immediato, la gratificazione immediata, la più elevata *customer experience* e i vantaggi tattili: non bisogna inoltre dimenticare che siamo una specie gregaria e a volte ci piace fare le cose

⁹³ Anderson, Chris. La coda..., cit.

insieme ad altre persone perché la compagnia è rassicurante e le esperienze condivise fortificano i rapporti.

Lo scaffale riflette l'avanguardia della scienza della vendita. I prodotti presenti negli scaffali sono posizionati secondo precisi algoritmi di stoccaggio e picchi delle curve di domanda: ogni giorno, a seconda dell'andamento dei registratori di cassa, la distribuzione dell'inventario viene ricalcolata.

Il tutto è pensato al fine di soddisfare la domanda esistente, stimolare nuova domanda e ottenere il numero più alto di vendite per ogni piccolo spazio.

Nonostante questo, lo scaffale ha comunque dei lati negativi come il costo: nei principali mercati americani, ad esempio, 9 decimetri quadrati costano tra i 26 e i 33 dollari al mese. Un altro svantaggio è che gli scaffali sono vincolati alla geografia: il loro contenuto è disponibile solamente per i consumatori che si trovano in quel determinato negozio.

2.3.1 LE TRE FORZE DELLA LONG TAIL

La coda lunga nasce solo se viene rispettata una condizione: la riduzione dei costi che permette di raggiungere le nicchie e di renderle profittevoli.

Ciò che determina la diminuzione di questi costi, per quanto possa differire da mercato a mercato, è la presenza di tre potenti forze: la democratizzazione degli strumenti produttivi, la democratizzazione della distribuzione e il collegamento tra la domanda e l'offerta.

La prima forza popola la coda, la seconda rende disponibile qualsiasi prodotto, la terza aiuta i consumatori a trovare ciò che vogliono.

Per quanto riguarda la democratizzazione degli strumenti produttivi (Figura 2.4), basta pensare alle infinite nuove possibilità che il *personal computer* consente.

Il *personal computer* ha permesso a qualsiasi utente di diventare produttore e di fare quello che precedentemente era di esclusiva competenza di professionisti come girare cortometraggi, pubblicare articoli, vendere propri prodotti ecc.

Il risultato è che la quantità dei contenuti e dei prodotti sta aumentando a dismisura; ciò comporta un allungamento della curva di domanda verso destra con un ampliamento dei beni a disposizione dell'offerta.

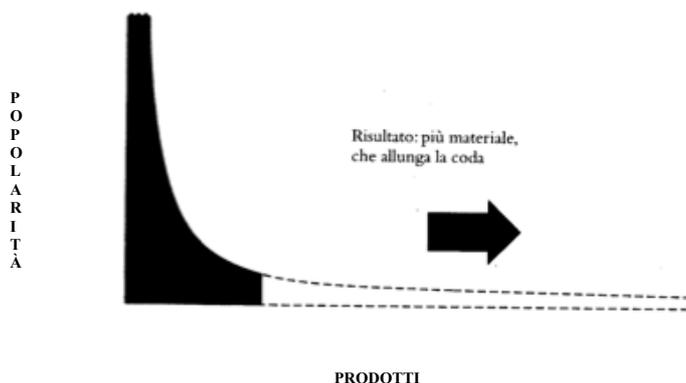


Figura 2.4
Democratizzazione degli strumenti della produzione⁹⁴

⁹⁴ Anderson, Chris. La coda..., cit.

Quella di oggi può essere definita l'era "*Pro-Am*" in cui professionisti e amatori condividono la scena della produzione; sempre più frequente è il ricorso delle aziende a quella che viene chiamata la rete globale di ricerca, dove è possibile trovare soluzioni a problemi aziendali anche all'esterno dei confini dell'impresa, con l'aiuto di utenti particolarmente esperti.

La caratteristica degli amatori, proprio come dice la parola stessa, è che questo comportamento avviene per "amore", ovvero, indipendentemente da un'eventuale retribuzione.

Il concetto di "*Pro-Am*" è una creazione della democratizzazione dei mezzi di produzione che ha fatto sì che i consumatori si stiano trasformando da consumatori passivi a produttori di contenuto attivi. Basta pensare a *Wikipedia* e dunque alla possibilità di pubblicazione *online*, da parte anche di non esperti, specializzati in un determinato campo. In *Wikipedia* sono presenti non solo tutte le voci *hit* più popolari ma anche innumerevoli nicchie: ciò la rende una fonte di informazione, in costante aggiornamento, più esaustiva delle grandi enciclopedie. Secondo lo scrittore David Searles, si ha un passaggio dal consumismo, economia controllata e diretta dai produttori nella quale i consumatori sono solamente i destinatari dell'offerta, al "produttivismo" partecipativo.⁹⁵

Quando gli strumenti della produzione sono disponibili per tutti, tutti diventano produttori.

I consumatori sono invogliati alla creazione di contenuti che fanno parte della coda ed è opportuno sottolineare che i motivi che spingono alla creazione dei contenuti sono differenti tra la testa e la coda della curva di domanda.

Nella testa, troviamo i prodotti creati dai professionisti che utilizzano mezzi della distribuzione più potenti ma anche più costosi, che sottostanno alla motivazione commerciale.

Nella coda, invece, dove i costi di produzione e distribuzione sono inferiori grazie alla forza democratizzante della tecnologia digitale, le motivazioni commerciali spesso passano in secondo piano e non sono quindi determinanti; gli utenti creano per i motivi più disparati come bisogno di esprimersi, di divertimento ecc.

⁹⁵ Searles, Doc. (2012). *The intention economy*. Harvard Business Press Books.

La spinta motivante parallela a quella della testa che è il denaro, nella coda può essere riassunta con il termine “reputazione”.

Il docente di giurisprudenza Tim Wu della *Columbia University* di New York, parla di una “cultura dell’esibizione” dove essere notati è tutto, come nel caso dei *blog*.

La seconda forza è la democratizzazione della distribuzione (Figura 2.5) che comporta una riduzione dei prezzi al consumo.

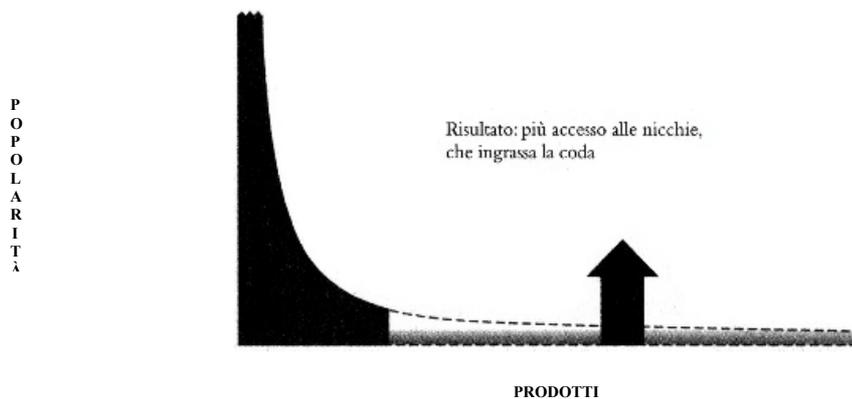


Figura 2.5
Democratizzazione degli strumenti di distribuzione⁹⁶

Avere una maggiore quantità di contenuti a disposizione, ha importanza solamente se c'è chi può usufruirne; il *personal computer* ha fatto in modo che ognuno di noi possa essere un produttore, *Internet* ha permesso a tutti di essere dei distributori.

Attraverso la banda larga, si è passati da un'economia fondata sugli atomi, ad una basata sui *bit*, con una straordinaria riduzione dei costi di distribuzione: pensiamo alla differenza tra i millesimi di secondo necessari a trasmettere contenuti in rete e il denaro necessario per la distribuzione fisica dei beni.

Internet permette quindi di raggiungere *target* più ampi di consumatori, ad un prezzo inferiore, aumentando quindi i consumi.

Di conseguenza, la linea delle vendite si alza, con un aumento dell'area sottostante la curva.

⁹⁶ Anderson, Chris. La coda..., cit.

C'è un calcolo basilare della coda lunga che bisogna esaminare: più sono bassi i costi di vendita, più sono le cose che si possono vendere.

Gli aggregatori (di cui parleremo), manifestazione della seconda forza in quanto democratizzano la distribuzione, permettono questo.

Un aggregatore è, ad esempio, una società di servizi che raccoglie un'enorme quantità e varietà di beni (ad es. *iTunes* per quanto riguarda i beni digitali piuttosto che *Expedia* per il turismo), rendendoli disponibili e facili da trovare in un unico posto, abbassandone le barriere di accesso al mercato e consentendo ai beni stessi di essere reperibili, in gran numero, ai potenziali acquirenti.

Ci sono due tipi di aggregatori commerciali *online*: i rivenditori ibridi che aggregano e vendono beni fisici e i rivenditori puri che invece vendono beni digitali.

Il vantaggio della prima categoria rispetto ai *competitor offline*, è la riduzione dei costi di fornitura grazie all'utilizzo di magazzini centralizzati, la capacità di offrire un catalogo estremamente più vasto di beni nonché i vantaggi derivanti dalla ricerca di informazioni su un sito *web*.

Per quanto il catalogo proponga numerosi beni, possiede comunque dei limiti. Trattandosi di beni che hanno un ingombro fisico, dovranno essere immagazzinati prima di essere venduti: è dunque presente il rischio di invenduto.

Bisogna anche considerare i costi di spedizione per cui il prezzo non può scendere oltre ad una certa soglia.

I rivenditori puri, cui appartengono anche gli aggregatori di servizi (ad esempio *Expedia*), invece, abbandonano completamente il mondo degli atomi e affidano le transazioni completamente ai *bit*.

Con questo modello, ogni prodotto è solamente una voce di un *database* per cui il costo è zero e i costi di distribuzione sono solamente i *megabyte* della banda larga comprati all'ingrosso e sostenuti nel momento in cui il prodotto viene ordinato; il costo marginale di fabbricazione, di stoccaggio e di distribuzione sono prossimi allo zero.

Data questa struttura dei costi, questi rivenditori non hanno motivi economici per non trattare qualsiasi prodotto disponibile e dunque, teoricamente, possono

espandersi per tutta la coda diversamente dai rivenditori ibridi; la seconda categoria può estendersi sulla coda molto più che la prima.

La terza forza è il collegamento tra la domanda e l'offerta che permette l'introduzione dei consumatori a questi nuovi prodotti e orienta la domanda verso la coda. (Figura 2.6)

Può avvenire in modi molto diversi, dalla semplice ricerca tramite *Google*, ai consigli di acquisto di un portale, al *WOM*⁹⁷ generato dai *blog*, alle recensioni di altri utenti.

Il risultato è una riduzione dei cosiddetti costi di ricerca che i consumatori devono sostenere a fronte della presenza di nuove nicchie.

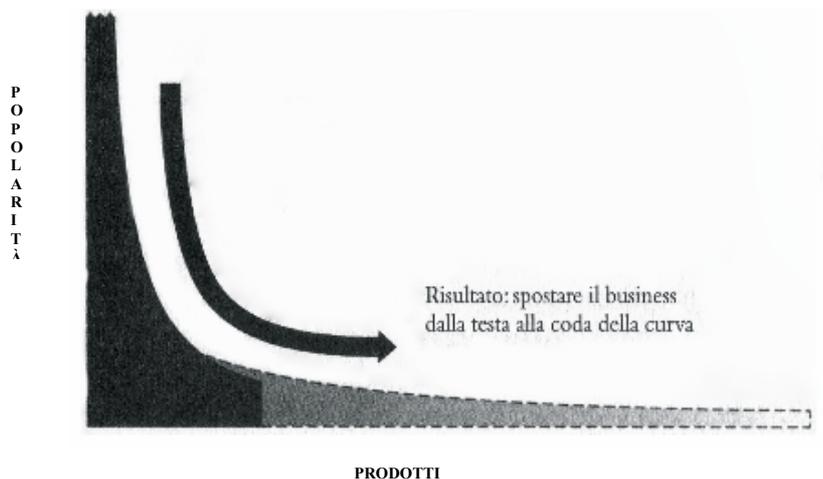


Figura 2.6
Connessione della domanda all'offerta⁹⁸

I costi di ricerca sono considerati come gli sforzi sostenuti dal consumatore per trovare ciò che permette di soddisfare un bisogno, per trovare ciò che vuole; possono essere sia costi monetari come, ad esempio, quando si acquista un prodotto sbagliato oppure ad un prezzo troppo alto, sia non monetari, come il tempo speso per la ricerca e sottratto ad altre attività.

Tutto quello che permette di trovare ciò che si cerca al prezzo desiderato, diminuisce i costi di ricerca del consumatore; un esempio sono i giudizi, le

⁹⁷ WOM è l'acronimo di Word Of Mouth ovvero, il passaparola.

⁹⁸ Anderson, Chris. La coda..., cit.

recensioni degli altri consumatori, le loro esperienze di acquisto e di utilizzo dei prodotti, che guidano il nostro processo d'acquisto soprattutto quando si tratta di categorie merceologiche da noi acquistate per la prima volta.

Grazie al possibile accesso a queste informazioni, i consumatori si sentono maggiormente incoraggiati e guidati nella ricerca, hanno la tendenza a spingersi, molto di più rispetto al passato, verso mondi nuovi e nicchie.

Questa tendenza sposta la domanda verso la coda.

In questa generazione di consumatori abituati a cercare i prodotti tramite motori di ricerca quali *Google*, il valore di un *brand* è determinato non più dalla comunicazione tradizionale dell'impresa, volta alla costruzione di una forte *brand identity* e conseguentemente *brand image*,⁹⁹ sulla base di ciò che l'impresa dice di essere, ma dipende da ciò che *Google* dice che è.

I nuovi *tastemaker* sono i consumatori, non più le imprese e questo è reso possibile grazie al *WOM*, una sorta di comunicazione che è pubblica, che avviene sui *blog*, nelle recensioni dei clienti ecc. e che, di conseguenza, orienta la domanda.

Per le imprese, dunque, orientare la domanda in questo mondo è molto più difficile ma il *WOM*, d'altra parte, è anche un potente mezzo a disposizione dei *brand* perché ha lo stesso potere della pubblicità, ma a costo zero; sempre più imprese stanno prendendo in considerazione questo strumento che si sta sostituendo al *marketing* tradizionale anche perché i consumatori hanno più fiducia nel giudizio degli altri utenti che nella pubblicità.

“Stiamo abbandonando l'era dell'informazione per entrare nell'era della raccomandazione.”¹⁰⁰

Il passaparola è la manifestazione della terza forza della coda lunga: si cerca di sfruttare l'opinione dei consumatori al fine di allineare la domanda all'offerta.¹⁰¹

Questa forza è fondamentale poiché non è sufficiente essere presenti nella coda (prima forza), rendere disponibile qualsiasi prodotto (seconda forza), ma è necessario fare in modo che i consumatori, in questa nuova era dell'abbondanza, trovino ciò che vogliono; solo così la coda lunga può essere potente.

⁹⁹ Pastore, A. Vernuccio, M. (2008). Impresa e comunicazione. Apogeo.

¹⁰⁰ Frog Design. Trendwarchers

¹⁰¹ Anderson, Chris. (2005). World of mouth marketing. AlwaysOn.

Per trovare la qualità nella coda lunga, bisogna utilizzare alcuni filtri o *navigation layer*, tecnologie che selezionano, nella varietà, i prodotti alternativi maggiormente validi rispetto ad una determinata ricerca fatta da un determinato consumatore.

Un esempio di *navigation layer* è *Sabre* nel settore del turismo ed, in particolare dei voli, che permette di filtrare le tratte e le tariffe di centinaia di migliaia di voli.¹⁰²

Il ruolo fondamentale dei filtri è quello di orientare e aiutare i consumatori, tramite un percorso facile che si adatta ai loro gusti e alle loro preferenze, a muoversi dal mondo che conosce, gli *hit*, al mondo sconosciuto delle nicchie; il filtro spinge la domanda giù per la coda facendo conoscere ai consumatori beni e servizi più attraenti e vari rispetto a quelli proposti dalla distribuzione tradizionale del mercato di massa.

I filtri sono fondamentali affinché la coda lunga funzioni; senza di essi la coda rischia di essere solo rumore.

In un mercato tradizionale a testa corta questo non accade perché, essendo lo spazio espositivo limitato, i beni sono già selezionati in modo efficace ed adeguato rispetto alla domanda, sono pre-filtrati dalla distribuzione; in un mercato a coda lunga che, invece, comprende tutto, il rumore (ovvero i prodotti/servizi inadeguati, di scarso valore), può diventare un problema. Se c'è troppo rumore i consumatori non acquistano.

Mentre i mercati a coda lunga hanno un'ampia variabilità per quanto riguarda la qualità (da pessima a ottima), i rivenditori tradizionali hanno una ridotta variabilità rispetto alla qualità (da media a buona); la media della qualità è migliore sulla testa ma, con buoni filtri, la media non è ciò che interessa, l'importante è trovare anche un solo bene di qualità per ogni ricerca.

Il compito del filtro è quello di non lasciar passare il rumore, facendo emergere solamente quei prodotti che sono adatti a chi ricerca, e di scartare gli altri; questo è reso possibile dal fatto che, grazie al *web*, le imprese riescono a conoscere i gusti e le preferenze dei consumatori e i loro comportamenti di acquisto.

¹⁰² Karcher, K. (1996). The four Global Distribution Systems in the travel and tourism industry. www.electronicmarkets.org.

2.3.2 LA LONG TAIL THEORY APPLICATA AL TURISMO: COME IL TURISMO SI È MODIFICATO NEGLI ULTIMI ANNI

La *Long Tail Theory* può essere applicata anche al turismo che, come industria di servizi, negli ultimi anni, ha sempre più sfruttato le tre forze della coda lunga derivanti dall'utilizzo del *web*.

Ciò ha permesso agli operatori del settore di focalizzare la propria offerta non solamente sul turismo di massa ma anche sul turismo di nicchia, allungando in questo modo la curva di distribuzione del prodotto turistico.

Al fine di comprendere come sia possibile applicare la *Long Tail Theory* al turismo è opportuno esaminare i fattori che hanno determinato il cambiamento dell'ambiente competitivo negli ultimi decenni.

L'industria del turismo rappresenta il 10,9% del *GDP* globale, con 646 miliardi di dollari spesi ogni anno, 212 milioni di impiegati (1 su 10 lavoratori) che rappresentano il 10,7% della forza lavoro globale.

L'evoluzione che ha avuto quest'industria negli ultimi anni ha consentito, a sempre più operatori del settore, di focalizzare l'attenzione non solo sui segmenti di mercato ma anche sui microsegmenti, *cluster* di consumatori ancora più piccoli, molto più simili tra di loro e quindi specifici rispetto ad una particolare nicchia.

Molteplici sono i fattori che hanno determinato il cambiamento del turismo negli ultimi anni¹⁰³:

- la globalizzazione;
- la dis-intermediazione e la re-intermediazione;
- *Internet e multimedia*;
- la *customer centric corporate culture* e il *CRM*;
- i *low-cost* e i *last-minute*;
- la *mobile communication*;

¹⁰³ È interessante notare come, anche in questo caso così come per la coda lunga, il *web* (e di conseguenza il *mobile* e il *social*) sia stata la forza maggiore che ha portato la crescita delle nicchie ed in particolare del turismo di nicchia.

- il *social networking*.

Il processo di globalizzazione che ha modificato l'economia mondiale, ha avuto un impatto molto forte anche sul mondo del turismo; le persone ora viaggiano verso ogni parte del mondo da ogni parte del mondo, grazie all'interconnessione crescente tra i paesi. Ciò ha portato i grandi *player* dell'industria turistica a rivedere il loro posizionamento, inducendoli ad essere presenti su scala globale.

Alcuni esempi sono le compagnie aeree e le catene alberghiere ormai divenute *player* internazionali.

Per quanto riguarda la dis-intermediazione, tradizionalmente la maggior parte delle vendite dei prodotti e dei servizi nell'industria turistica venivano effettuate attraverso il canale indiretto ovvero tramite intermediari, quali agenzie o un *mix* di operatori, che prendevano il prodotto o il servizio da chi lo produceva e lo fornivano al consumatore finale.

Ora, grazie allo sviluppo tecnologico e soprattutto ad *Internet*, a partire dagli anni '90, è possibile prenotare tutto direttamente sulla pagina *web* degli *hotel* e delle compagnie aeree, senza passare per le agenzie; attraverso il servizio di *booking online*, gli intermediari non sono più necessari, è possibile bypassare il canale consentendo un'interazione diretta tra chi vende e chi consuma.

Questo accade però soprattutto per i prodotti base come la prenotazione di un biglietto aereo o di un *hotel*.

Quando si tratta, invece, della combinazione di entrambi con altri elementi come le diverse forme di intrattenimento presenti in una *destination* e che costituiscono il tipico pacchetto per un cliente *leisure*, le cose cambiano. Il turista, di fronte alla molteplicità delle informazioni e delle offerte presenti sul *web*, si trova coinvolto in un'operazione troppo complessa che richiede troppo tempo e sforzo.

È dunque possibile osservare anche un altro fenomeno, parallelo a quello della disintermediazione, che è quello della re-intermediazione; ne sono esempi la nascita di alcuni nuovi intermediari come le *OTA (Online Travel Agencies)* tra cui

Expedia e i cosiddetti *metasearch*¹⁰⁴ come *Kayak*, che propongono pacchetti per ogni esigenza turistica.

Le *OTA* sono i *nuovi player* che hanno sfruttato a loro favore la complessità del *web* e l'infinità delle informazioni presenti in rete, organizzandole in una ricerca più semplice per i clienti finali; hanno implementato processi e tecnologie per semplificare l'accesso alle informazioni.

Per quanto riguarda *Internet*, si è passati dall'utilizzo di *Internet* al fine di digitalizzare le informazioni attraverso le *mail*, alla ricerca sul *web*, al cosiddetto "*Internet of Everything*" ovvero ad un mondo digitalizzato che connette persone, processi, dati e cose.¹⁰⁵

Internet ha subito un'evoluzione passando dal *web 1.0* al *web 2.0*.

Il *web 1.0* che caratterizzava gli anni '90, era composto da 250.000 siti *web* ed era governato da un approccio *top-down* nel quale erano le imprese che pubblicavano la maggior parte dei contenuti verso un pubblico, formato da circa 45 milioni di utenti. Dal 2006, con l'avvento del *web 2.0*, tutto cambiò: i siti *web* diventarono 80 milioni, i contenuti iniziarono ad essere pubblicati in enorme quantità anche dagli utenti, che divennero più di 1 miliardo.

Il *web 2.0* è caratterizzato dunque da quella che viene definita "*collective intelligence*", una partecipazione molto attiva da parte degli utenti e dunque dei consumatori attraverso *rating*, *tag*, *click* e acquisti *online*, che hanno generato in tal modo il cosiddetto effetto *network*.

Internet permette l'interazione e l'interazione genera esperienza; è possibile quindi avere un'esperienza di viaggio attraverso il *web* e, creare la propria vacanza da soli, costituisce il primo *step* dell'esperienza di viaggio.

¹⁰⁴ Per "*metasearch*" si intendono motori di ricerca in grado di effettuare ricerche su più motori di ricerca contemporaneamente; in questo caso riguardo a qualsiasi elemento dell'industria turistica presente all'interno del *web*.

¹⁰⁵ "La nostra economia si sta trasformando in un'economia basata sull'informazione: è ora di dimenticarsi di misurare il commercio attraverso gli atomi." Negroponte, Nicholas. (1995). Being Digital. Knopf

Il turista *online* ha un ruolo attivo nella ricerca e l'esperienza poi prosegue nel viaggio vero e proprio, attraverso la condivisione *online* di ciò che si è visto e vissuto: questo significa *web 2.0* per il turismo.

Un altro fenomeno generato dal *web* è il fatto che le persone sono diventate imprese.

Ne è un esempio, per quanto riguarda le *accommodation*, *Airbnb*, che esercita una forte pressione competitiva sugli *hotel*: sempre più utenti stanno mettendo a disposizione i loro immobili sul *web* per affitti per vacanze, andando così ad erodere quote di mercato agli ormai consolidati *hotel*. Ciò è stato possibile grazie al fatto che, con l'avvento del *web*, i costi della distribuzione sono crollati a zero.

Un interessante nuovo entrante nel mondo del turismo è *Google*; se al principio poteva essere considerato come un motore di ricerca che permetteva ai tradizionali operatori di avere una visibilità sul *web*, negli ultimi anni è diventato un vero e proprio *competitor* del settore con il lancio di *Flight search* e *Hotel Finder* e con l'acquisizione del sito *web Panoramio*, che permette a *Google Earth* e a *Google Maps* di offrire immagini dei luoghi, scattate da altri *user* che si erano recati in quella destinazione.

Qui, tra gli effetti del *web* nel turismo, si colloca anche la *Long Tail Theory* con le tre forze relative.

Per quanto riguarda la prima forza, la democratizzazione della produzione, un esempio è rappresentato dai *blog* nei quali commentare qualsiasi cosa, ad esempio, una *destination*.

Esempi della seconda forza, la democratizzazione della distribuzione, sono *Amazon*, *Youtube*, *Wikipedia*, nuovi canali di distribuzione che consentono la disintermediazione.

La terza forza, connessione della domanda all'offerta, è rappresentata da esempi quali *Google* come motore di ricerca, *Tripadvisor* per le *customer review*, le *community* come il *The Lonely Planet Forum*, filtri all'interno dell'offerta dei prodotti turistici.

Nell'industria turistica non è sufficiente considerare, al fine di determinare la propria offerta, solamente le 4 tradizionali leve del *marketing mix* ovvero il

prodotto, il prezzo, il punto vendita e la promozione,¹⁰⁶ ma è necessario mettere al centro di tutto il consumatore e passare dalla transazione con il consumatore alla relazione con il consumatore.

Il *CRM* è una branca del *marketing*, utilizzata per gestire la relazione con il cliente, che sta sempre più prendendo piede; è un concetto fondamentale perché, specialmente in questo settore, i consumatori hanno una notevole quantità di informazioni ed anche un facile accesso a queste.

Le imprese devono quindi utilizzare strumenti che migliorino la gestione della relazione con il consumatore, cercando anche di garantire un'offerta allineata ai loro interessi; sempre più, vengono utilizzati *software* in grado di creare profili dei consumatori, di segmentarli, di raccogliere dati circa le abitudini, le preferenze, i loro bisogni, i *trend* di consumo ecc.

Avere questi dati vuol dire avere la possibilità di mettere in atto programmi per soddisfare specificamente e in modo più attivo i consumatori e le relative nicchie.

Le *low-cost* sono la nuova generazione di compagnie aeree, come *Ryanair* e *Easyjet*, che hanno modificato sostanzialmente l'offerta in termini di prezzo e di costi, cambiandone il paradigma.

Sono riuscite a mettere in piedi organizzazioni molto meno costose dei tradizionali *incumbent* dell'industria, garantendo al consumatore finale prezzi molto più bassi.

Anche le compagnie *low-cost* adottano la teoria di Anderson: stanno individuando una scelta sempre più ampia di destinazioni, anche poco conosciute, ma che riflettono la domanda di innumerevoli nicchie di mercato. Ciò che è accaduto è che, mentre le destinazioni turistiche *top 10* non hanno subito un drastico cambiamento negli ultimi quattro anni, le destinazioni minori e meno richieste stanno rappresentando fette di vendite sempre crescenti delle *low-cost*.

L'aumento della domanda da parte dei consumatori deriva dall'abbassamento del costo dei voli, grazie all'utilizzo da parte di queste compagnie di una logica "*point to point*".¹⁰⁷

¹⁰⁶ Il prezzo, il prodotto, il punto vendita e la promozione, teorizzate per la prima volta da Jerome McCarthy, sono chiamate le 4 P del *marketing*.

Per quanto riguarda il concetto *last-minute*, raramente un volo, un albergo sono pieni al 100%; c'è quasi sempre una percentuale di posti, di camere vuote.

L'avvento di sofisticati *software* e *database* ha permesso alle imprese di inserire la quantità di posti e camere invendute in un nuovo meccanismo di offerta chiamato appunto *last-minute*.

I fattori fino ad ora indicati sono fattori riguardanti l'offerta; i successivi riguardano invece la domanda, i consumatori.

A partire dal 2008, l'avvento degli *smartphone* e dunque il *mobile*,¹⁰⁸ ha modificato il settore; gli operatori ormai devono essere presenti non solo sul *web* ma anche sul *mobile* attraverso applicazioni specifiche.

Per capire l'importanza del *mobile* in questa industria, basta fare un esempio di come sono cambiati i comportamenti dei consumatori grazie al nuovo paradigma tecnologico: *Hotel Tonight* è un'applicazione unicamente *mobile* che permette di prenotare una camera (anche in *hotel* a 5 stelle), solamente lo stesso giorno del soggiorno, in un *hotel* localizzato nelle vicinanze, ad un prezzo bassissimo.

Ovviamente, per l'*hotel* o la compagnia aerea, è molto più profittevole vendere anche ad un prezzo estremamente ridotto piuttosto che non vendere.

Questo è un esempio di come si è evoluta, grazie al *mobile*, la catena della distribuzione nell'*hospitality*.

Un'altra considerazione da fare è che non è il telefono, ma sono i consumatori che sono "mobili" e i *brand* devono seguirli.

Il turismo e la tecnologia stanno sempre di più venendosi incontro; il *focus* ormai di molti è la tecnologia *mobile*, vista come un nuovo modo di raggiungere i turisti in ogni *step* del loro viaggio. E' possibile infatti ricercare prima del viaggio tramite *Google*, visitando *blog* e tramite *Facebook*, durante il viaggio attraverso

¹⁰⁷ La logica "*point to point*" adottata dalle compagnie *low - cost* si contraddistingue da quella adottata dalle compagnie tradizionali in quanto non prevede scali con un passaggio in punti di snodo del traffico di grandi dimensioni.

¹⁰⁸ Quando si parla di *mobile* bisogna considerare sia gli *smartphone* che i *tablet*.

Google Maps, per pianificare il percorso, caricare i propri video su *Youtube* e, dopo il viaggio, attraverso *review* su *Tripadvisor* e pubblicando le foto su *Flickr*.

Con l'avvento dei *social network*, sono cambiati i comportamenti sia dei consumatori che delle imprese; si è infatti passati da una logica di *marketing push oriented*, basata sul fatto che erano i *brand* che dicevano ai consumatori quando dove e come spendere i loro soldi, ad una logica *pull oriented* in cui invece sono i consumatori che chiedono informazioni circa dove, come e quando vogliono spendere.

Più della metà della popolazione *online* utilizza *Facebook* che, nel 2012, ha superato 1 miliardo di *user*; l'*awareness* di *Facebook*, inoltre, è molto vicina al 100%; si tratta di un numero enorme di persone a cui indirizzare la propria offerta. Per quanto attiene alla relazione tra i *social media* e il turismo, i *social media* hanno un'enorme influenza sulle prenotazioni *online*. Tra coloro che utilizzano i *social media* per effettuare ricerche per il proprio viaggio, solamente il 48% rimane nel suo piano originale di vacanza dopo aver ricercato sui *social network*: infatti, il 33% cambia *hotel*, il 10% cambia *resort*, il 7% cambia destinazione ed il 5% cambia compagnia aerea.¹⁰⁹

Sono in crescita il numero di *social media platform* utilizzati nel turismo.

In testa troviamo *Tripadvisor* con più di 60 milioni di viaggiatori che pubblicano *travel review*; *Wayn (Where Are You now)*, lanciato nel 2005, è invece il sito *social travel*, con più elevata crescita, che permette di avere informazioni su dove andare e cosa fare rispetto a dove ci si trova ed è completamente basato sulle esperienze degli altri utenti.

Tra questi fattori che hanno comportato una modifica del mondo del turismo negli ultimi anni, quelli di maggiore rilevanza, come detto, hanno un minimo comun denominatore: il *web*.

La *Long Tail Theory*, sfruttando le potenzialità del *web*, può essere applicata al turismo in quanto anche nel turismo sono presenti innumerevoli nicchie di

¹⁰⁹ World Travel Market Industry Report. (2012).

mercato, i cosiddetti “turismi” che ora, grazie alla tecnologia, possono essere profittevoli; una di queste è la nicchia del turismo golfistico. (Figura 2.7)

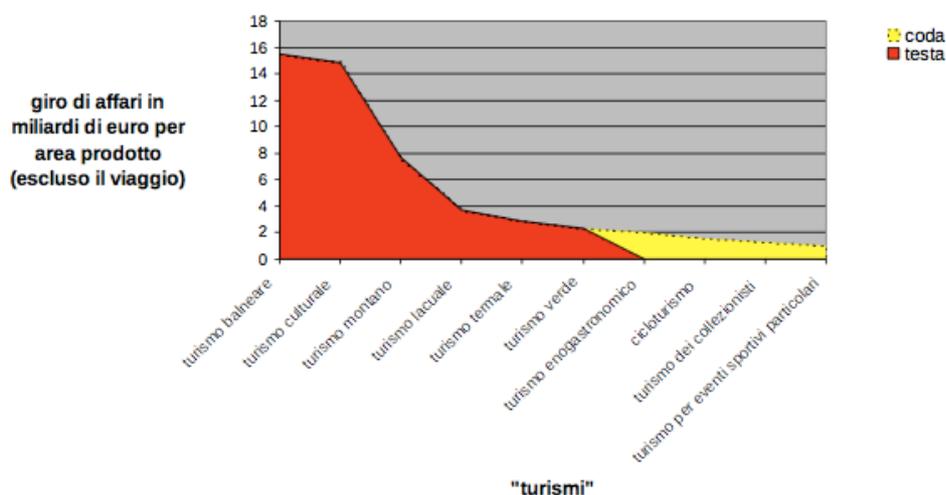


Figura 2.7

Dal turismo di massa ai turismi¹¹⁰

Dal punto di vista del turismo, la coda lunga può essere intesa come una specifica destinazione di nicchia, la testa corta è invece una destinazione largamente conosciuta che attrae un grande numero di visitatori.

In particolare, nel settore *accommodation*, la testa corta consiste in grandi *website*, come *Expedia.com* e *Hotel.com*, che aggregano gli *hotel* e i *website* delle famose catene alberghiere; questi sono poi seguiti dalla coda ovvero, da un grandissimo numero di pagine *web* di mercati di nicchia come, ad esempio, quelle di operatori che offrono viaggi *last-minute* piuttosto che quelle di operatori specializzati in viaggi aziendali.

Scendendo giù per la coda troviamo particolari forme di *accommodation* come ostelli, *luxury hotel*, *B&B*, *couch surfing* (scambio casa *peer to peer*) ecc.

¹¹⁰ Moretti, Sara. La lunga coda applicata al turismo: uno strumento di destagionalizzazione. Scaricato il 2 Aprile 2014 da: <http://www.uniurb.it/lingue/matdid/forlani/200809/Seminario%20Lung%20Coda%20-%20Sara%20Moretti.pdf>

Poter prendere ora in considerazione, grazie alla teoria della coda lunga, queste nicchie di mercato precedentemente antieconomiche, aumenta la domanda complessiva poiché, oggi, i consumatori sono in grado di esplorare queste nicchie e trovarle più facilmente tramite il *web*.

In passato esistevano poche agenzie di viaggio che proponevano più o meno sempre le stesse poche destinazioni ad un pubblico possiamo dire ristretto perché viaggiare era altamente costoso e dunque possibile solo per alcune fasce di popolazione.

Oggi il viaggio riguarda chiunque: più persone che fanno viaggi più frequenti verso più destinazioni. Il crescente aumento del numero delle compagnie *low-cost* e delle *OTA*, ha contribuito ad allungare la coda, creando nuove destinazioni.

Le *OTA* stanno cercando di rendere tutto disponibile, con l'offerta di un *range* sempre più ampio di prodotti turistici, incluse attrazioni periferiche e possibilità di esperienze del tutto alternative.

In questa nuova era del turismo *online*, le destinazioni minori stanno via via aumentando di importanza: si è passati dunque dal turismo di massa indifferenziato ad un turismo altamente orientato alla soddisfazione delle specifiche passioni e dei gusti dei consumatori i quali appartengono a differenti nicchie di mercato.

Non si parla più di un turismo di massa ma di una massa di turismi.¹¹¹

Possiamo quindi dire che la coda del turismo è notevolmente più lunga di quanto non fosse vent'anni fa, quando il settore dipendeva da poche grandi destinazioni.

Quello che si cerca di fare nel turismo, sfruttando le caratteristiche del *web*, è migliorare la *tourist experience* iniziando dalla soddisfazione di specifiche esigenze individuali dei turisti, mediante un'offerta maggiormente personalizzata di destinazioni e pacchetti per nicchie di mercato. Seguendo la teoria della coda lunga, vengono offerti non solo pacchetti *standard all-inclusive* in destinazioni appartenenti al mercato di massa, ma anche più specifici come, ad esempio, pacchetti in luoghi di valenza storica e di *charme* dove sono presenti numerosi campi da golf: un'offerta dedicata dunque alla nicchia del turismo golfistico.

¹¹¹ Regione Sicilia. (2011). Internet e turismo. Btoeducational.

Le nicchie, per un operatore turistico, offrono nuove possibilità in quanto presentano forti vantaggi rispetto al turismo di massa: sono formate da consumatori ben identificabili, con un interesse definito, generalmente molto fedeli e propensi al passaparola. Tali consumatori costituiscono un investimento perché permettono di effettuare, in questa nicchia crescente, campagne di *marketing* molto più ad *hoc* e personalizzate e permettono la destagionalizzazione dei territori: il *target* può essere contattato direttamente tramite *Internet* ed è disposto a riconoscere un *premium price* per un'offerta soddisfacente rispetto ad aspettative così specifiche.

La crescita del turismo di nicchia non va a necessariamente a discapito delle destinazioni del turismo di massa; questo è legato all'elasticità del ruolo del turista, al fatto che ogni turista un giorno può essere un viaggiatore verso una destinazione di massa mentre, nel viaggio successivo, dirigersi in una destinazione di nicchia.

Considerando in particolare la terza forza della coda lunga, è inoltre necessario che le imprese, presenti *sul web* e agendo da filtri, facilitino ai consumatori la ricerca, aiutandoli a trovare quello che stanno cercando. Ciò si riferisce all'usabilità della pagina *web* dell'impresa, ad una estesa presenza nel *web* e alle attività di *SEO*¹¹² che rendono il sito *web* visibile tra i *top* risultati di ricerca, sui motori di ricerca come *Google*; più la *query* di ricerca è focalizzata, più una destinazione o un prodotto turistico di nicchia è facilmente reperibile dai consumatori.

Gli operatori del settore possono poi sfruttare un aspetto della terza forza ovvero il passaparola: 1 viaggiatore su 5 controlla le recensioni *online* delle strutture turistiche prima di prenotare, 1 su 10 scriverà una recensione dopo il viaggio. Il viaggiatore è diventato anche lo strumento più potente che esista per la selezione della destinazione turistica¹¹³ in quanto, le informazioni raccolte da amici o da

¹¹² Con *SEO* si intende la *Search Engine Optimization* ovvero un'insieme di attività finalizzate all'ottimizzazione della presenza, in questo caso di un *brand*, in un motore di ricerca.

¹¹³ Dall'Ara, G., Santinato, M. (2004), Dai turismi alle nicchie. Teamwork srl.

altri viaggiatori sul *web*, sono la fonte più utilizzata per la scelta di una destinazione, con una percentuale che va dal 62,3% al 67,1%.

Il turista ormai si fida più delle raccomandazioni e del contenuto pubblicato *online* da altri viaggiatori che hanno avuto esperienze dirette, rispetto a ciò che viene dichiarato dalle imprese, nelle campagne comunicative.

Per le aziende il passaparola, strumento di *marketing* non convenzionale,¹¹⁴ rappresenta una grande opportunità rispetto al *marketing* tradizionale in quanto il vero valore aggiunto risiede nella capacità di ottenere elevati risultati a costi notevolmente inferiori; per fare questo, sfrutta il concetto della coda lunga, riuscendo a raggiungere nicchie di mercato altrimenti non raggiungibili e a stimolare, come detto, la conversazione all'interno di *community*, nelle quali i turisti condividono gusti, passioni, abitudini di consumo particolari, che, a loro volta, si diffondono in tal modo, in modo virale.

¹¹⁴ Destinations & tourism. (2011) Rivista di destination management e marketing. Fourtourism.

CAPITOLO 3
CASE HISTORY DEI LEADER DELL'HOSPITALITY: APPLICAZIONE
DELLA STRATEGIA DI CRESCITA PER ADIACENZE NEL SETTORE
GOLFISTICO

3.1 CASO MARRIOTT INTERNATIONAL

“Over 80 years after first business venture, we’re still going strong with continued plans to grow and innovate worldwide.”

*Marriott International*¹¹⁵

Marriott International nasce nel 1927 negli Stati Uniti; il primo albergo *Marriott*, è stato il *Key Bridge Marriott Hotel* nelle vicinanze di Washington DC, ancora oggi esistente e di grande *appeal*, anche grazie alla sua invidiabile posizione panoramica sul fiume Potomac, con vista sulla capitale.

Oggi *Marriott International*, con più di 3672 strutture in 73 paesi,¹¹⁶ è leader mondiale nel settore alberghiero, operando anche come *franchisor* e *licensor* di alberghi e multiproprietà e interpretando l’ospitalità in molte sue declinazioni: dal segmento del lusso alla formula *residence*, ai *boutique hotel*.

Marriott International, inoltre, opera nel mercato degli immobili residenziali e fornisce servizi ai proprietari delle case e dei condomini. Il gruppo *Marriott* ha costruito attorno al proprio nome il più ampio portafoglio internazionale di marchi del settore, arrivando a 18 *brand*.¹¹⁷

Più in dettaglio, il *brand J.W. Marriott* si posiziona nel segmento del *luxury* assieme ai marchi *Renaissance Hotels*, *The Ritz -Carlton* e *Bulgari*.

I *brand Autograph Collection Hotels* e *Edition* appartengono al segmento *lifestyle* e sono progettati per conquistare quel segmento di mercato, attratto dai *boutique hotel*.

La collezione *Autograph Collection Hotels* è una catena di *hotel* indipendenti legati a *Marriott* tramite accordi di *franchising* ed è stata specificatamente studiata

¹¹⁵ *“Ottant’anni dopo il nostro primo business, siamo ancora forti e abbiamo in piano di crescere ed innovare in tutto il mondo”*. Marriott. (2012). Strategic management. PREZI.

¹¹⁶ The power of Marriott International. Marriott. Scaricato il 20 Novembre 2014 da: http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/Hotel_Development/PowerofMarriott_brochureEMEA.pdf.

¹¹⁷ Il principale, Marriott Hotel & Resorts dedicato al mercato high level, comprende 502 strutture distribuite in tutto il mondo.

per sfruttare le nuove opportunità di *franchising* durante i periodi di crisi in cui il capitale di investimento è scarso. *Edition*, invece, è frutto di una collaborazione con Ian Schrager, presente nel *business* dei *boutique hotel*, noto per il suo stile unico e di tendenza, che comporta un approccio totalmente diverso rispetto al tipico approccio di standardizzazione, adottato dal gruppo.

Infatti, con entrambi i *brand*, *Marriott International* ha fatto un importante sforzo di innovazione rispetto agli *standard* abituali.

Marriott International gestisce, poi, una serie di marchi di medio livello come ad esempio *Courtyard*, il più famoso e diffuso, con più di 800 sedi; alla categoria dei *brand* di medio livello, appartengono alcuni marchi che hanno come *target* principalmente i viaggiatori d'affari come *Marriott Conference Centers*, *ExecuStay* e *Marriott Executive Apartments*, strutturati per soddisfare le loro esigenze sia per brevi viaggi aziendali che per periodi più lunghi e destinati anche ai dipendenti, costretti a trasferirsi o a lavorare su incarichi temporanei.

Infine, *Marriott International* gestisce il marchio multiproprietà *Marriott Vacation Club* che ha più di 50 villaggi; i proprietari del *club*, possono scegliere di soggiornare, accumulare punti o scambiare i diritti delle proprietà con gli altri proprietari.

Marriott Vacation Club ha visto una crescita importante dalla sua prima introduzione nel 1984 in una piccola isola nel South Carolina, ma i recenti eventi economici hanno reso la gestione della multiproprietà alquanto complessa e problematica in quanto, a causa della riduzione dei redditi pro-capite, il concetto di vacanza si è modificato notevolmente e l'elevato costo iniziale della multiproprietà non è più sostenibile; per tale motivo, *Marriott International* ha bloccato l'espansione del marchio multiproprietà e ha recentemente esplorato la possibilità di affittare, ad ospiti esterni al circuito, le settimane nelle multiproprietà inutilizzate.

Il modello di *business* di *Marriott International* ruota intorno ai seguenti fattori chiave di successo:

- **franchising.** *Marriott International* deve il suo grande successo alla creazione e alla gestione di rapporti di *franchising* con gli alberghi, piuttosto che al possesso degli stessi; i ricavi sono quindi formati, oltre che dalla vendita di

stanze e servizi, anche da *fee* su *franchising*, da commissioni di gestione di base e, in molti casi, anche da *incentive fee* provenienti dalle proprietà che il gruppo gestisce. Le commissioni di gestione di base consistono in una percentuale sui ricavi a livello di proprietà, mentre le *incentive fee* consistono in una percentuale dell'utile netto¹¹⁸ sulla gestione dei beni del singolo proprietario. Utilizzando il *franchising*, *Marriott International* da un lato incassa una percentuale delle entrate dell'*hotel* e dall'altra si garantisce, in un momento di crisi economica, l'ingresso a basso costo in un nuovo mercato. A loro volta, gli *hotel* indipendenti che sono in *franchising* sotto il nome *Marriott*, ottengono immediatamente l'accesso ai milioni di clienti fedeli che sono incentivati a rimanere nelle proprietà affiliate *Marriott* grazie ai programmi di fidelizzazione del cliente e a tutti gli altri clienti che sono attratti dal marchio *Marriott* e dalla sua reputazione internazionale. I contratti di gestione a lungo termine e i *franchising* tendono, dunque, a fornire guadagni più stabili in periodi di crisi economica e l'aggiunta di nuovi alberghi al sistema genera crescita con un investimento generalmente basso o addirittura nullo. Tale strategia ha favorito una crescita importante, che ha permesso di ridurre al minimo la leva finanziaria e il rischio, in un settore ciclico come quello dell'*hospitality*.

- **owner e franchise service.**

Marriott International ha instaurato un forte rapporto di collaborazione con i proprietari e i *franchisee*. Al di fuori del Nord America, gli uffici regionali di *Marriott*, forniscono le risorse necessarie per le aperture degli *hotel* e per le fasi di avviamento. Un *team* multidisciplinare assicura che i proprietari e i *franchisee* siano in grado di soddisfare gli *standard* del marchio, rispettando l'impegno dell'azienda verso l'ospite e competendo efficacemente in un determinato mercato.

- **programma di fidelizzazione del cliente: *Marriott Rewards*.**

Marriott Rewards è un programma di fidelizzazione del cliente, senza commissioni iniziali o annuali, di cui fanno parte 32 milioni di soci. Con

¹¹⁸ L'utile netto è calcolato come margine operativo lordo, dedotte le spese non controllabili come l'assicurazione, le tasse immobiliari, le riserve in conto capitale e altre voci simili.

l'adesione al programma, i soci guadagnano punti che possono essere riscattati con soggiorni in *hotel*, acquisti e con miglia di 31 compagnie aeree internazionali; ogni dollaro speso in un *resort Marriott*, fa guadagnare al socio 10 punti. I membri godono poi di vantaggi come: priorità di prenotazione, *check-out* oltre le ore 12, *upgrade* di camere in periodi prefissati e sconti promozionali. Il programma di fidelizzazione include anche servizi a pacchetto (*hotel* + viaggio), convenzioni con reti commerciali per *shopping* a prezzi dedicati, partecipazione a corsi professionali di golf, tariffe speciali per categorie (es. membri del governo e militari USA), crociere, eventi, teatri e molto altro ancora. Il vero *appeal* del programma *Rewards* consiste nell'essere vantaggioso sia per il cliente che per la struttura ricettiva: il cliente entra a far parte di un programma esclusivo con molti vantaggi ed in cambio comincia a identificarsi con l'immagine del *brand Marriott* che aggiunge ai *brand* preferiti, appartenenti all'*hospitality industry*. Circa il 50% dei pernottamenti viene prenotato da soci *Marriott Rewards*. Si è visto che, dopo l'adesione, i membri quasi raddoppiano il numero di soggiorni negli *hotel* del gruppo. Inoltre, il programma permette all'azienda di determinare il potenziale del cliente, di capire dove indirizzare gli sforzi di *marketing* e veicolare i messaggi, di recepire i comportamenti del cliente per prevedere il *trend* futuro dei suoi viaggi e il potenziale *business* che ne può scaturire. Mentre molte strategie di crescita di *Marriott International* dipendono da una parte terza e dai gestori dei vari *hotel*, il programma *Rewards* è un'attività diretta, a basso costo e ad alto impatto, che produce un significativo margine di profitto.

- **sistema di prenotazione globale.**

Marriott International dispone del sistema di prenotazione globale *MARSHA*, un potente *network* di prenotazione e strumento di gestione della domanda, completamente integrato con i sistemi di distribuzione globale (*GDS*) utilizzati dalle agenzie di viaggio e dagli altri intermediari. *MARSHA* dispone di 14 centri di prenotazione distribuiti nel mondo e più di 2.500 operatori dedicati. Per comprendere la potenzialità economica di tali centri di prenotazione, basta pensare che, nel 2007, i sistemi *GDS* hanno generato più di 12,9 milioni di prenotazioni *MARSHA*, che rappresentano quasi 1/5 dei pernottamenti *GDS*

prenotati, producendo un 47,5% di *sale conversion rate*¹¹⁹ e 250 milioni di dollari di vendite tra tutti i marchi appartenenti a *Marriott International*.¹²⁰

- ***e-commerce.***

L'*e-commerce* rappresenta, come l'esperienza *Marriott* ha dimostrato, una componente molto significativa per gli ospiti ed i viaggiatori. I ricavi generati attraverso *Marriott.com* sono cresciuti ad un tasso medio del 38% annuo e nel 2007 hanno raggiunto 5 miliardi di dollari, oltre 10 milioni di visitatori al mese e quasi il 18% del totale dei pernottamenti. Il sito *www.marriott.com* si colloca, dopo *Expedia* e *Travelocity*, tra i primi tre siti *web* più spesso utilizzati per effettuare prenotazioni alberghiere;¹²¹ *Marriott* dunque si colloca al primo posto tra i siti *web* di catene e alberghi che gestiscono le proprie prenotazioni.

- ***Marriott on the Move.***

Il 16 gennaio 2007 *Marriott International*, per ospitare la comunicazione *online* dei propri clienti, ha lanciato un *blog* per il proprio sito dal titolo "*Marriott on the Move*", ottenendo un grande successo nel promuovere notizie e nel raccontare il passato della società, il presente e gli sforzi futuri. Il *blog* è stato poi seguito dal lancio di pagine all'interno dei *social media*, sfruttando il *trend* ormai molto diffuso nel settore dell'*hospitality* dello *user generation content* e risparmiando, in tal modo, una quantità significativa del *budget* destinato a pubblicità e a pubbliche relazioni. Il *blog* consente ai consumatori più fidelizzati di postare i loro apprezzamenti e di dichiarare pubblicamente le carenze della società; in tal modo, l'azienda risulta più trasparente nei confronti del mercato e quindi più affidabile. *Marriott International* monitorizza costantemente l'attività *online* intorno al proprio marchio, in modo da sfruttare anche nuove opportunità nate dalle idee del *target* di riferimento. Questa attività consente anche di conquistare nuovi clienti o clienti delusi, dimostrando come il marchio *Marriott* sia seriamente interessato a rispondere alle critiche *online* dei propri clienti.

¹¹⁹ Il *sale conversion rate* è il tasso di conversione delle vendite e indica quante vendite sono state ottenute rispetto alle prenotazioni effettuate.

¹²⁰ The power of Marriott...,cit.

¹²¹ Renner, Lauren. (2010). Strategic analysis of Marriott International, Inc.

- ***one yield revenue management.***

Marriott International ha introdotto, per la gestione delle entrate, il *one yield revenue management*, che ha portato ad un incremento dei ricavi pari al 20%.¹²² Per *one yield revenue management* si intende una tecnica di *pricing* che mira all'ottimizzazione dei ricavi, attraverso un'oculata gestione delle vendite in cui tariffe piene e politiche di sconto vengono attuate, di volta in volta, in maniera razionale ed in base alla situazione della domanda, dell'offerta e della concorrenza.

Le strategie messe in atto negli ultimi anni da *Marriott International* hanno alla base i fattori chiave di successo precedentemente elencati e hanno dovuto contrastare la crisi finanziaria globale che ha fortemente colpito anche gli *hotel* e il settore alberghiero, a causa di un forte calo dei viaggi di piacere e d'affari.

Marriott International ha reagito a questo fenomeno, cercando di capitalizzare ulteriormente i propri punti di forza puntando in particolare su 4 linee strategiche:

- **estensione del piano di espansione al segmento alberghiero *mid-level*.**

Marriott International sta focalizzando l'attenzione sugli accordi di *franchising* con marchi di *hotel mid-level* così come ha fatto per il mercato del lusso; si prevede che questo segmento di mercato sarà il segmento più veloce nel recupero *post-crisi*.¹²³ *Marriott International* è inoltre avvantaggiata dal fatto di avere già esperienza nel mercato *mid-level* attraverso il marchio *Courtyard* ed i brand *Fairfield Inn*, *Springhill Suites* e *Residence Inn*, progettati per applicare tariffe meno costose. Raggiungendo proprietà di medio livello che potrebbero essere interessate a *partnership*, *Marriott International*, per uscire dalla recessione e cavalcando l'onda, potrebbe ulteriormente estendere la portata del suo marchio e aumentare la quota di mercato, con un investimento di capitale contenuto.

- **economie di scala.**

La crisi economica mondiale ha portato *Marriott International* a massimizzare l'utilizzo delle economie di scala, favorite dal grande numero di proprietà in

¹²² Marriott annual report. (2013). Marriott International.

¹²³ Renner, Lauren. (2010). Strategic analysis of...cit.

capo al gruppo; l'obiettivo è rappresentato dall'aumento dei ricavi a fronte del minimo costo per camera. *Marriott International* misura le *performance* tra proprietà comparabili principalmente attraverso il *RevPAR*,¹²⁴ dividendo il totale delle vendite delle camere per il totale delle notti a camera in un periodo specifico; il *RevPAR*, tra il 2008 ed il 2009 è diminuito del 18,5%,¹²⁵ riflettendo la debolezza della domanda. Sulla base di questo, *Marriott International* si è sforzata di continuare a tagliare i costi e di mantenere l'attenzione sul cliente e sulla soddisfazione dei dipendenti.

- **promozioni per aumentare l'occupazione.**

Marriott International generalmente gestisce le promozioni periodicamente, attraverso ad esempio l'offerta di una terza notte gratuita su prenotazioni per il fine settimana, il doppio dei punti per determinati periodi di bassa stagione e punti *bonus* basati sul programma *Refer a Friend*. Ultimamente però, ha iniziato ad utilizzare anche un'altra strategia promozionale, basata su un recente studio del settore che ha evidenziato che il 52,3%¹²⁶ delle entrate per gli albergatori, proviene da entrate non - *room* ovvero da pagamenti che non riguardano il costo della camera. Sulla base di questo, *Marriott International* effettua promozioni di sconto sul prezzo base delle camere destinate ai clienti fidelizzati. Se gli ospiti spendono meno per l'acquisto della camera, saranno probabilmente più inclini ad effettuare acquisti di altro tipo in *loco*; in questo modo, la fedele base dei clienti *Marriott*, può continuare a crescere, aumentando il profitto marginale per ospite ed il *RevPAR*. Usando la solida reputazione e la rete dei fedeli membri *Rewards* che accedono alle promozioni, *Marriott International* contrasta l'attuale bassa domanda di mercato cercando di aumentare l'occupazione di tutti i marchi; il gruppo cerca di sfruttare la lealtà e la soddisfazione dei clienti rendendo gli stessi sostenitori del *brand*, raggiungendo così un pubblico ancora più ampio e sfruttando lo strumento promozionale di maggior successo in questo settore, il *WOM*.

- **economia verde.**

¹²⁴ RevPAR è l'acronimo di Revenue per Available Room (ricavi per camera disponibile).

¹²⁵ Marriott annual report...cit.

¹²⁶ Renner, Lauren. (2010). Strategic analysis of...cit.

Marriott International attira clienti anche attraverso la strategia "*spirit to preserv*" che si occupa di rendere più "green" la *supply chain*, riducendo consumi di carburante e di acqua. Il gruppo conta anche un certo numero di *LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)*, ossia di edifici certificati per quanto riguarda la progettazione, il risparmio energetico, la tutela dell'ambiente e l'eco-sostenibilità; incoraggia i dipendenti a contribuire ulteriormente al risparmio energetico e alla tutela dell'ambiente. L'intera industria alberghiera degli Stati Uniti ha solo 20 alberghi che sono certificati *LEED* e *Marriott International* dispone di 50 *hotel* pronti ad ottenere questo titolo nel prossimo futuro.¹²⁷ Serviranno poco meno di due anni per recuperare i costi iniziali di questo sforzo e cominciare a raccogliere i benefici che questo cambiamento comporta, in termini energetici e di costo. Tale investimento "green" spinge il marchio *Marriott* in avanti rispetto ai concorrenti che non si sono ancora del tutto adeguati a questo *trend*.

È all'interno della linea strategica "economia verde" che può essere inserito il processo di espansione di *Marriott International* nell'adiacenza golf, con la soddisfacente applicazione della relativa teoria della crescita per adiacenze.

Marriott International, infatti, entrando nel mercato golfistico, ha puntato un'adiacenza partendo dal proprio *core business*, ovvero, attraverso l'utilizzo di contratti di *franchising* piuttosto che attraverso l'acquisto di proprietà.¹²⁸

L'ingresso nell'adiacenza golf in Europa ha avuto inizio nel 2009, arrivando a quota 17 *hotel* collegati ad uno o due campi da golf.

Nella tabella 3.2.1 sono riportati tali *hotel*, suddivisi in base al paese nel quale sono localizzati e il *brand Marriott* al quale appartengono.

¹²⁷ Renner, Lauren. (2010). Strategic analysis of...,cit.

¹²⁸ About golf management services. Scaricato il 30 Novembre da: <http://www.marriott.com/marriott/golf-management.mi>.

PAESE	HOTEL&GOLF COURSE	CITTÀ	BRAND	CATEGORY
INGHILTERRA	Breadsall Priory Marriott Hotel & Country Club	Nottingham	MARRIOTT	SIGNATURE
	Dalmahoy Marriott Hotel & Country Club	Edimburgh	MARRIOTT	SIGNATURE
	Forest of Arden Marriott Hotel & Country Club	Birmingham	MARRIOTT	SIGNATURE
	Hanbury Manor Marriott Hotel & Country Club	Cambridge	MARRIOTT	SIGNATURE
	Hollins Hall Marriott Hotel & Country Club	Leeds	MARRIOTT	SIGNATURE
	Lingfield Park Marriott Hotel & Country Club	Ottford	MARRIOTT	SIGNATURE
	Meon Valley Marriott Hotel & Country Club	Winchester	MARRIOTT	SIGNATURE
	Sprowston Manor Marriott Hotel & Country Club	Norwich	MARRIOTT	SIGNATURE
	St. Pierre Marriott Hotel & Country Club	Newport	MARRIOTT	SIGNATURE
	Tudor Park Marriott Hotel & Country Club	Canterbury	MARRIOTT	SIGNATURE
Worsley Park Marriott Hotel & Country Club	Liverpool	MARRIOTT	SIGNATURE	
SPAGNA	The Ritz-Carlton, Abama	Tenerife	RITZ-CARLTON	LUXURY
	Denia Marriott La Sella Golf Resort & Spa	Alicante	MARRIOTT	SIGNATURE
	Marriott's Club Son Antem	Mallorca	MARRIOTT VACATION CLUB	DESTINATION ENTERTAINMENT
IRLANDA	Powerscourt Hotel, Autograph Collection	Dublino	AUTOGRAPH	LIFESTYLE
PORTOGALLO	Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort	Lisbona	MARRIOTT	SIGNATURE
FRANCIA	Renaissance Paris Hippodrome de St. Cloud Hotel	Parigi	RENAISSANCE HOTELS	LIFESTYLE

Tabella 3.1¹²⁹

Marriott International hotel & golf course in Europa.

Osservando la Tabella 3.1, è immediato notare come la localizzazione degli *hotel* legati al golf sia concentrata soprattutto in Inghilterra ed Irlanda (70%), considerate patrie del golf a livello mondiale, nei pressi delle grandi città.

Marriott Golf UK, è uno degli operatori di campi da golf più grandi e con maggiore successo di tutto il paese;¹³⁰ alcuni di questi campi hanno inoltre ospitato eventi golfistici di grande importanza e risonanza a livello internazionale, come il *British Open* e la *Solheim Cup*.

Inoltre, come osservato precedentemente, essendo la strategia di espansione nell'adiacenza golf messa in atto come risposta alla crisi, anche in questo caso, *Marriott International* ha deciso di focalizzarsi sulla fascia *mid-level*: tra gli *hotel* legati al golf, solamente uno, quello in Spagna, appartiene al segmento *luxury*, ovvero al *brand Ritz-Carlton*, mentre la maggior parte degli *hotel* (76%), appartiene al *brand Marriott*, posizionato nel segmento medio (*Signature*).

Uno dei concetti chiave della teoria, la replicabilità, è in questo modo perfettamente sfruttato ed utilizzato a proprio vantaggio; la replicabilità è un fattore critico di successo che permette di perseguire una crescita sostenibile nel tempo, attraverso una padronanza del cliente *target* ed un controllo sempre maggiore delle dinamiche della competizione.

¹²⁹ Golf hotels. Scaricato il 7 Dicembre 2014 da: <http://www.marriott.com/explore-and-plan/golf.mi>.

¹³⁰ Our clubs. Scaricato il 2 Dicembre 2014 da: <http://www.marriottgolf.co.uk/clubs>.

La strategia di crescita nell'adiacenza golf permette di condividere capacità con il *core business* e di generare economie di scala; le economie di scala, come precedentemente indicato, rientrano tra le quattro linee strategiche utilizzate da *Marriott International* per uscire dalla crisi economica.

Nonostante la replicabilità venga rispettata, *Marriott International* ha adeguato l'offerta dei prodotti e servizi aggiuntivi a questa particolare nicchia di mercato; i golfisti che soggiornano negli *hotel* appartenenti al gruppo *Marriott International* e collegati a campi da golf, godono delle seguenti opportunità:

- pacchetti speciali per *green fee* per 9 o 18 buche e pacchetti speciali promozionali gratuiti per i bambini fino a 15 anni accompagnati da un adulto pagante;
- pacchetti speciali di uno o più giorni per i giocatori di golf dilettanti e principianti, singoli o in coppia, con integrazione di lezioni di golf, *green fee* e stanze speciali con vista sul campo;
- servizio di affitto di sacche da golf dei principali produttori di attrezzatura, con sconto progressivo a seconda dei giorni consecutivi di utilizzazione;
- possibilità di effettuare *golf academy* sia per adulti che per bambini con professionisti *PGA*¹³¹, con pacchetti specifici di lezioni individuali o collettive, in campo pratica ed in campo;
- attraverso l'iscrizione al *Marriott Individual Golf Membership Program*, è possibile usufruire di ulteriori sconti, avere la priorità nella prenotazione dei *tee time* anche attraverso l'*online booking*, partecipare a competizioni durante tutto l'anno e avere sconti sull'acquisto di cibo e bevande.

Secondo la prospettiva della teoria della crescita per adiacenze, la scelta di *Marriott International* di ingresso nell'adiacenza golf, è corretta e sarà profittevole in quanto basata su di un *core business* molto forte.

Come si evince dall'utilizzo di uno strumento di questa teoria, la matrice a tre dimensioni (che permette di osservare le dimensioni critiche dello stato del *core business* del gruppo), queste ultime sono ad ottimi livelli. (Figura 3.2)

¹³¹ PGA è l'acronimo della Professional Golf Association.

DIMENSIONI CRITICHE DELLO STATO DEL CORE BUSINESS

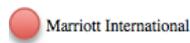
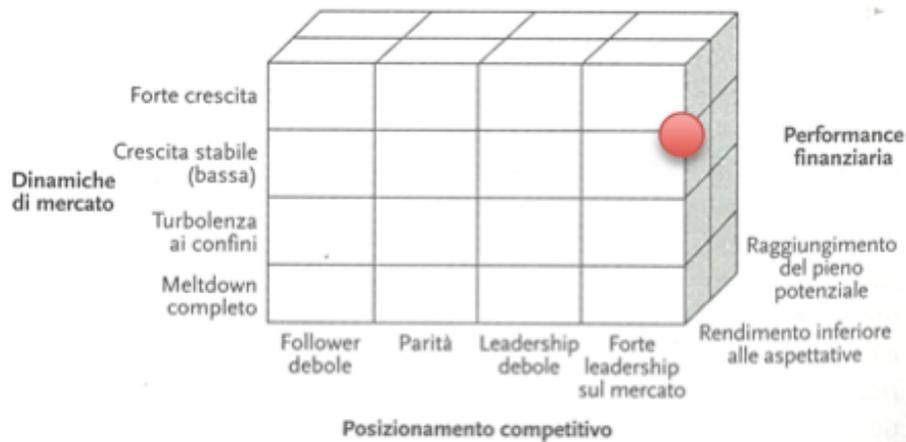


Figura 3.2

Matrice di posizionamento: *Marriott International*

Marriott International, infatti, ha una forte *leadership*, opera in un settore a crescita stabile e ha una *performance* finanziaria vicina al raggiungimento del pieno potenziale.

Per quanto riguarda la *leadership*, con 3672 *hotel*, 638.793 camere ed una crescita dal 2012 al 2013 del 2,7%,¹³² *Marriott International* è situata sul podio tra i migliori *hotel* al mondo.¹³³

Considerando invece la seconda variabile, il settore di riferimento nel quale *Marriott International* opera ovvero l'*hospitality industry*, la crescita nel corso degli ultimi anni è stata stabile: il *RevPAR*¹³⁴ a livello globale è cresciuto del 4,4% nel 2012 e del 4,5% nel 2013.¹³⁵

La terza variabile, la *performance* finanziaria, non è invece ancora al pieno potenziale, a causa della diminuzione della quota del potenziale di acquisto dei clienti *core*. Questo indicatore della teoria della crescita per adiacenze, nel caso di

¹³² Da MKG Hospitality la classifica mondiale 2013 dei gruppi alberghieri. Scaricato il 7 Dicembre 2014 da: <http://blog.unicomitalia.org/2013/04/10/da-mkg-hospitality-la-classifica-mondiale-2013-dei-gruppi-alberghieri/>.

¹³³ La classifica è stata stilata da MKG Hospitality, società di consulenza leader nel settore turistico-alberghiero.

¹³⁴ RevPAR è l'acronimo di Revenue Per Available Room.

¹³⁵ IHG. (2013). Annual Report and Form 20-F 2013.

risposta affermativa, indica un rendimento finanziario inferiore rispetto alle aspettative massime. La diminuzione del potenziale di acquisto dei clienti ovvero, dei viaggiatori, è ovviamente dovuta alla recente crisi economica, anche se il segmento del turismo si sta riprendendo e i livelli di spesa stanno tornando ai livelli precedenti alla crisi. Nel 2011 si sono registrati 1,2 trilioni di dollari di spesa e nel 2013 1,4 trilioni di dollari.

L'espansione profittevole di *Marriott International* nell'adiacenza golf, è inoltre sostenuta dal rispetto dei tre principi alla base della teoria della crescita per adiacenze.

Il primo principio è quello secondo il quale le migliori adiacenze sono quelle che si basano sul *core business* dell'azienda, mantenendo una buona correlazione con la nuova adiacenza; adiacenze non sufficientemente correlate al *core business*, diminuiscono le probabilità di riuscita del *business* stesso.

Questo principio è pienamente rispettato in quanto *Marriott International*, come precedentemente osservato, ha utilizzato il suo modello di *business* di successo, replicandolo nell'adiacenza golf.

Il secondo principio, invece, sostiene che sia necessario scegliere le adiacenze con *profit pool* più sostanziosi ovvero, scegliere i settori nei quali la profittabilità attuale e potenziale ed il tasso di crescita sono elevati. Come esaminato nel paragrafo 1.4, tali indicatori, nel settore del turismo golfistico, sono pienamente rispettati: nel 2013 le vendite di vacanze golfistiche sono aumentate del 9,3% rispetto agli anni precedenti per un totale di 1,6 milioni di turisti golfisti che hanno effettuato una spesa pari a 1,5 miliardi di euro. Più dei 2/3 degli operatori del settore attende che il turismo golfistico cresca nel breve-medio periodo.¹³⁶

Anche il terzo principio, quello secondo il quale è necessario insistere sul potenziale di un'economia di *leadership*, è pienamente rispettato: *Marriott International*, entrando nell'adiacente mondo del golf, ha assunto, soprattutto in Inghilterra, il ruolo di *leader* di settore come dimostrano il numero di campi da golf gestiti e gli importanti tornei internazionali che ha ospitato nel corso degli anni.

¹³⁶ KPMG. (2013). Golf travel,...cit.

3.2 CASO TRUMP ORGANIZATION

“Trump stand for quality and luxury; i’ve got the hottest brand in the world.”

*Donald Trump*¹³⁷

Nel 1980 Donald Trump ha creato la *Trump Organization*, società sviluppata a partire dagli *asset* e dal capitale della famiglia Trump, *holding* di numerosi e diversificati *business*.¹³⁸

La *Trump Organization*, come *core business*, si occupa della costruzione, della vendita e del *marketing* di immobili residenziali e commerciali come la *Trump Tower* a New York, di uffici come il 40 *Wall Street*, di alberghi, di strutture ricreative, *club* e *casino*; nel settore immobiliare, fornisce poi diversi servizi quali la gestione di proprietà residenziali e uffici e l’intermediazione per l’acquisto o la vendita di immobili.

Il servizio e l’attività più redditizia per il gruppo, valutato da *Forbes* per circa 562 milioni di dollari,¹³⁹ riguarda il *brand-licensing business* nel *real estate*: molti *developer* pagano la *Trump Organization* per essere il volto pubblico dei loro progetti e per commercializzare le loro proprietà; per questo motivo la *Trump Organization* non possiede molti degli edifici che mostrano il suo nome.

In cambio dell'utilizzo del suo nome, *Trump* ottiene dall'8% al 15% delle vendite lorde dei *condo* di altri *developer*.¹⁴⁰

Nel settore del *real estate*, la *Trump Organization* è considerata come un marchio *gold standard* in tutto il mondo e Donald Trump è annoverato tra i migliori *developer*.

¹³⁷ “*Trump è sinonimo di qualità e luxury; possiedo il brand più riconosciuto al mondo*” Barton, John. (2014). Donald Trump: I’m huge. Golf Digest.

¹³⁸ Leadership Project Donald Trump Management Essay. Scaricato il 27 Settembre da: www.ukessay.com

¹³⁹ Trump Organization. Scaricato il 29 Settembre 2014 da: http://it.wikipedia.org/wiki/Trump_Organization.

¹⁴⁰ What is Trump Worth? Scaricato il 29 Settembre 2014 da: http://www.forbes.com/2006/09/20/trump-wealth-biz_06rich400_0921trump.html.

La *Trump Organization* è anche proprietaria di 17 campi da golf che generano un valore di circa 127 milioni di dollari.

In aggiunta, è anche proprietaria di ristoranti, agenzie di modelle e spettacolo, gestisce vari eventi pubblici, si occupa della produzione televisiva di programmi e *reality show*, di compagnie aeree e della vendita di viaggi *online*, produce abbigliamento, accessori, complementi d'arredo per la casa, gioielli, cibo e bevande.

La *Trump Organization* opera negli Stati Uniti, in Asia e in Europa; per quanto riguarda gli investimenti nel *real estate*, è principalmente concentrata a New York ed in particolare a Manhattan.

Nella Tabella 3.3 sono elencate i diversi *business* della *Trump Organization* nel *real estate*: complessivamente un valore di 2944 milioni di dollari.

HOLDING	VALUE (SMIL)
Real estate licensing	5562
Trump World Tower	290
Trump Tower	288
40 Wall Street	260
1290 Avenue of the Americas, New York	243
Bank of America Center, San Francisco	243
Trump Entertainment (casinos)	171
West Side (Manhattan) development	170
Trump Las Vegas	162
Trump Park Ave. (Delmonico Hotel)	142
Golf courses	127
Nike store	120
Trump Chicago	112
Gosman estate	42
Trump International Hotel	12
TOTAL	52944

Tabella 3.3

Valore delle attività nel real estate della Trump Organization¹⁴¹

La *Trump Organization* deve il suo successo allo spirito imprenditoriale del suo fondatore ed alle sue idee di *business* fortemente differenzianti.

¹⁴¹ What is Trump worth? Scaricato il 2 Gennaio 2014 da: http://www.forbes.com/2006/09/20/trump-wealth-biz_06rich400_0921trump.html.

Il *Nike Store* è calcolato come valore prodotto dal real estate in quanto è situato alla base della Trump Tower.

Generalmente, le tre cose più importanti nel settore immobiliare si dice che siano "*location, location, location*"; *Trump* invece, ritiene che questo concetto sia fuorviante.¹⁴²

La posizione di un immobile è sicuramente importante, ma avere un'ottima posizione non garantisce il successo; è solamente un punto di partenza per quello che potrebbe essere un grande investimento. Allo stesso tempo, è anche vero che un investitore immobiliare inetto potrebbe possedere una proprietà in una posizione ottima e non ottenere un *ROI* positivo.

Uno dei concetti fondamentali della filosofia di *Trump* è "migliorare qualsiasi posizione" ovvero, utilizzare la creatività e avere una *vision*, al fine di cambiare il modo in cui la *location* viene utilizzata.

Trump non è mai coinvolto con qualcosa che è semplicemente ordinaria, deve essere molto speciale; se sta costruendo un condominio, deve essere il più lussuoso, il più grande e il migliore della zona.

Adottare questo principio significa attuare qualche cambiamento radicale alle proprietà come cambiare la zonizzazione, il modo in cui la proprietà è utilizzata o rinnovare in modo sorprendente la valutazione che ne fa la gente.

Uno dei principi di *Trump* è poi quello di "essere disposto a pagare un *premium price* per una *prime location*", in quanto *Trump* parte dal presupposto che ci sarà sempre una domanda per una posizione privilegiata e quindi clienti sempre pronti a pagare un *premium price* per ottenere una posizione privilegiata. In tal modo, evita la trappola del guardare solo ai prezzi medi di vendita del mercato immobiliare locale e si è disposti a pagare più del dovuto, ovviamente se il più del dovuto è giustificato.

Potrebbe essere necessario pagare dal 40% al 100% in più per ottenere un buon albergo in una posizione di prestigio e ne vale la pena solo se questo permetterà di attirare acquirenti di livello superiore e di migliorare il sito per ottenere il massimo valore da esso: la *Trump World Tower* è un perfetto esempio del pagare eccessivamente per una posizione privilegiata.

Quando *Trump* scoprì la *location*, la proprietà conteneva un obsoleto edificio a due piani e la quantità di denaro richiesta per il sito era eccessivamente elevata ma

¹⁴² Ross, George H. (2005). *Trump strategies for real estate*. John Wiley & Sons, Inc.

Donald Trump la pagò ugualmente; Trump, infatti, era a conoscenza del fatto che gli altri edifici del medesimo blocco possedevano diritti di aria inutilizzati che avrebbe potuto acquistare a prezzi ragionevoli, costruendo in questo modo qualcosa di eccezionale e di straordinariamente alto rispetto agli immobili nelle vicinanze.

Trump è sempre disposto a pagare un *premium price* per una posizione privilegiata, ma allo stesso tempo ritiene che "non esiste alcun prezzo giusto per una proprietà sbagliata"; Trump non compra qualcosa solo perché è a buon mercato se non ritiene esista un modo per aggiungere valore in modo significativo.

Dal punto di vista della strategia di *business*, quattro sono i fattori che Trump considera in una *location* e che la *location* deve quindi possedere per effettuare un investimento: *great view*, *prestige*, *growth potential* e *convenience*.¹⁴³

Quello che Trump privilegiava circa la posizione su cui ha costruito la *Trump World Tower*, era la possibilità di una vista mozzafiato sul fiume East River, senza la quale non avrebbe acquistato la proprietà.

Una *great view* era un fattore importante anche dietro il successo del *building 40 Wall Street*, con una splendida vista del porto di New York, della *Trump Tower* e del *Trump International Hotel and Tower* che si affacciano su Central Park, ed, infine, delle Torri *West Side* che si affacciano sul fiume Hudson. In uno dei suoi edifici di Central Park, Trump ha fatto creare alcuni fori alle finestre della struttura per migliorare la vista dall'interno dell'immobile.

L'importanza delle vedute dipende dal particolare utilizzo della proprietà che si ha in mente e cercare una vista compatibile con lo stile di vita di chi occuperà gli immobili, significa aver superato il requisito *great view*.

Il secondo fattore è *prestige*; Trump prende in considerazione anche il fatto che le *location* abbiano prestigio e, nel caso della *Trump World Tower*, era altamente qualificante possedere un edificio situato accanto alla sede delle Nazioni Unite. Trump sapeva anche che molti governi sarebbero stati desiderosi di acquistare in quel luogo appartamenti di lusso, per diplomatici di alto livello.

¹⁴³ Ross, George H. (2005). *Trump strategies...*,cit..

Anche la *Trump Tower* ha un indirizzo molto prestigioso, la famosa 5th Avenue così come il building *40 Wall Street*.

In uno sviluppo immobiliare, dunque, si deve tenere in considerazione se la posizione o l'indirizzo sia desiderabile o meno per le persone che si intende attrarre. Se il *target* sono le famiglie ad alto reddito, allora bisogna acquistare in una zona che già contiene residenze di lusso mentre, se il *target* previsto sono le famiglie a reddito medio o famiglie a basso reddito, bisogna scegliere una zona considerata desiderabile per i membri di quel gruppo sociale.

Il terzo fattore è *growth potential*: qualsiasi acquisto di beni immobili da parte di Trump deve avere una certa crescita potenziale, altrimenti non viene preso in considerazione.

Alcuni dei luoghi migliori per ricercare immobili sottovalutati sono le aree marginali vicine alle *location* di grande successo, il cosiddetto "*land banking*", che può essere opportuno in molti casi.

Con "*land banking*" si intende l'acquisto di un terreno che in teoria, con il passare del tempo, risalerà di valore perché si trova in posizione strategica; un altro modo per fare *business* può anche essere quello di non sviluppare o costruire su questi terreni, con l'intenzione di possederli fino a quando il valore della *location* aumenta.

Un buon esempio di "*land banking*" è l'acquisizione di un lotto di un parcheggio esistente in mezzo a circostanti lotti sottoutilizzati; l'intenzione immediata potrebbe essere quella di continuare ad utilizzarlo come un parcheggio fino a quando non si può realizzare un utilizzo più profittevole.

Si tratta di un genere di investimento rischioso ma che può essere estremamente redditizio; ad esempio, quando c'è una zona o un quartiere che è in fase di transizione come una zona non lontana che sta cominciando a fiorire, in fase di ricostruzione e in aumento, la strategia potrebbe essere quella di comprare in quest'area mentre il prezzo è basso, perché, prima o poi, la crescita arriverà anche in questa strada.

Si acquista quindi sull'ipotesi che ci sarà un aumento nel futuro prossimo. Non si sa mai quanto tempo ci vorrà perché questo si verifichi, non si ha nessun controllo sul fatto che accada, tuttavia una cosa è certa: prima si compra, minore è il prezzo

Il vero segreto per una proprietà di qualsiasi dimensione sta quindi nel creare qualcosa di grande impatto visivo che non necessariamente deve essere costoso ma deve essere percepito come prezioso, di valore.

A partire dal 2000, la *Trump Organization* ha incominciato ad implementare un processo di espansione nell'adiacenza golf, mettendo in atto la teoria della crescita per adiacenze.¹⁴⁴

Come detto in precedenza, la divisione legata al golf genera un valore complessivo di 127 milioni di dollari; i ricavi provengono dalle quote di iscrizione ai campi, con un valore compreso tra i 200.000 e i 300.000 dollari, dai *green fee* dei giocatori esterni, dalle entrate ottenute nell'ospitare eventi di fama e risonanza internazionale e dalle *accommodation* presenti nei *club*.

Anche nella divisione golf è possibile riconoscere il “*Trump touch*”, sinonimo di eccellenza; ai *golf club* di proprietà della *Trump Organization* vengono riconosciuti i più elevati *standard* in termini di *design* del percorso, di manutenzione e *management*. I percorsi combinano i più spettacolari paesaggi con il talento dei migliori architetti di campi da golf del mondo, come Pete Dye, Arthur Hills e Tom Fazio.

Attualmente, la *Trump Organization* è proprietaria di 17 campi da golf all'interno dei quali sono comprese anche strutture ricettive di livello *luxury*.

¹⁴⁴ Thomas, Brad. (2010). The Irreplaceable Brand of Donald Trump. Scaricato il 6 Gennaio 2014 da: <http://www.investopedia.com/articles/investing/100114/irreplaceable-brand-donald-trump.asp>.

PAESE	GOLF COURSE
STATI UNITI	Trump National Golf Club Bedminster
	Trump National Golf Club Charlotte
	Trump National Golf Club Colts Neck
	Trump National Doral Golf Club
	Trump National Golf Club, Washington DC
	Trump National Golf Club Hudson Valley
	Trump National Golf Club Jupiter
	Trump National Golf Club Los Angeles
	Trump National Golf Club Philadelphia
	Trump International Golf Club Palm Beach
	Trump Golf Links at Ferry Point
Trump National Golf Club Westchester	
IRLANDA	Trump International Golf Links Ireland
PUERTO RICO	Trump International Golf Club Puerto Rico
SCOZIA	Trump International Golf Links Scotland
	Trump Turnberry
DUBAI	Trump International Golf Club Dubai

Tabella 3.4

Distribuzione geografica dei campi da golf della *Trump Organization*

Osservando la Tabella 3.4, è immediato notare come il 77% dei campi Trump sia localizzato negli Stati Uniti, in Scozia ed in Irlanda.

La disposizione geografica indica come Trump abbia voluto focalizzare l'attenzione nei tre mercati golfistici più prosperi al mondo, puntando su percorsi *top level*, sedi di competizioni di rilevanza internazionale come il *British Open (Turnberry Trump)*, il *World Golf Championship (Trump National Doral Golf Club)* e il *Puerto Rico Open (Trump International Golf Club Puerto Rico)*.

L'acquisto di questi ultimi tre campi, è stata una mossa strategicamente rilevante in quanto il *World Golf Championship* ed il *Puerto Rico Open* hanno cadenza annuale e il *Turnberry Trump*, secondo il regolamento, deve obbligatoriamente essere sede del *British Open*, almeno una volta ogni 10 anni.

Ospitare eventi di fama e risonanza internazionale, oltre che incrementare la *brand reputation* e la riconoscibilità del *brand*, genera enormi introiti; il *British Open*, ad esempio, attrae a sé circa 170.000 spettatori e genera un guadagno di circa 170 milioni di sterline.¹⁴⁵

Il *business model* utilizzato da Trump nell'adiacenza golf, soddisfa in modo eccellente uno dei fattori chiave della teoria della crescita per adiacenze ovvero, la replicabilità: Trump ha sfruttato la notorietà del suo *brand* e il suo intuito

¹⁴⁵ KPMG. Golf insight 2013.

imprenditoriale già applicato nel *real estate*, trasferendolo all'interno dell'adiacenza golf.

Anche nella progettazione e nella scelta della *location* dei percorsi, Trump tiene in considerazione i fattori vincenti precedentemente descritti ed, in particolar modo, la *great view*. In un'intervista,¹⁴⁶ ha infatti dichiarato che nel *Trump International Golf Links* in Scozia, ha puntato proprio sul fattore vista; la maggior parte delle buche ha una vista spettacolare sul mare e sulle dune. Trump è convinto che le sensazioni che questo ambiente genera, sono quelle che faranno ricordare al giocatore il campo e ciò ne fa uno dei più memorabili campi da golf nel quale un golfista possa mai giocare.

Nello sviluppo di questa adiacenza, Trump in alcuni casi, come per i due percorsi più rinomati (*Turnberry Trump* e *Trump National Doral Golf Club*), acquista campi già esistenti e di fama mondiale, migliorandone le caratteristiche, rendendoli ancora più unici e implementando soprattutto l'aspetto legato al *real estate* e all'*hospitality*, attraverso la costruzione di *luxury hotel* e *residential property*. In altri casi, acquista terreni vergini, svolgendo il ruolo di *developer*, suo *core business*, avvalendosi di architetti esterni per la progettazione del percorso.

Trump, per creare e ottenere successo finanziario, mette insieme incredibili *location* unendole al suo forte *brand name*.

In questo particolare clima economico-finanziario nel quale la maggior parte dei campi riesce con grande difficoltà a mantenere invariato il numero dei soci, i campi da golf di Trump, hanno aumentato il numero di *membership* che addirittura sono raddoppiate tra il 2010 e il 2011.¹⁴⁷

Puntando sul concetto di replicabilità e di condivisione con il *core business*, la *Trump Organization*, consegna a tutti i soci dei *golf course* appartenenti al *brand*, la *Trump Card*¹⁴⁸ ovvero offre la possibilità di usufruire di particolari privilegi e *benefit* durante il soggiorno in uno dei *Trump Hotel Collection*: possedere la carta

¹⁴⁶ Atwood, John. (2012). Stroke of genius. Trump International Golf Links, Scotland. The Private Journey magazine.

¹⁴⁷ Crittenden, Jack. (2011). Donald Trump in black and white. Golf Inc.

¹⁴⁸ Membership information. Scaricato il 6 Gennaio 2015 da <http://www.trumpgolf.com/membership>.

permette ai soci il *check-in* anticipato e il *check-out* posticipato, l'accesso 24 ore su 24 al *Trump Attaché Service* cioè ad un servizio che crea pacchetti di esperienze altamente personalizzate durante il soggiorno, soddisfacendo qualsiasi richiesta, tariffe migliori e possibilità di accedere, gratuitamente, ad *upgrade* delle camere.

Secondo la teoria della crescita per adiacenze, la strategia messa in atto dalla *Trump Organization* all'interno dell'adiacenza golf, è giusta e continuerà ad essere profittevole in quanto, come si può osservare utilizzando lo strumento della matrice di posizionamento, le dimensioni critiche dello stato del *core business*, all'interno del settore del *real estate*, sono ad un ottimo livello. (Figura 3.5)

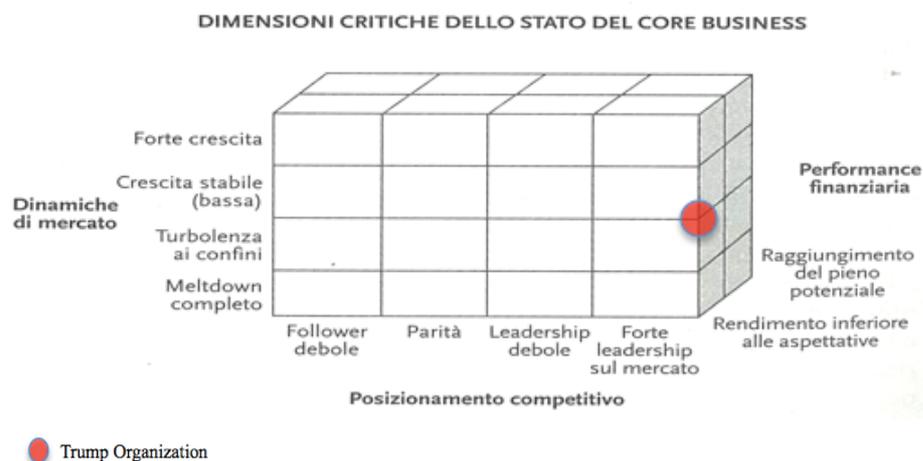


Figura 3.5

Matrice di posizionamento: *Trump Organization*

Per quanto riguarda il posizionamento competitivo, la *Trump Organization* ha una forte *leadership* di mercato. Come detto in precedenza, il cosiddetto “*Trump Touch*” è riconosciuto su scala internazionale: *Trump* è certamente un *brand top level* che trasmette qualità e *luxury*.

La *Trump Organization*, inoltre, ruota intorno alla figura di Donald Trump, classificato da *Forbes* tra gli uomini più ricchi del mondo, con un patrimonio complessivo di 8 miliardi di dollari.¹⁴⁹

Considerando la seconda variabile, la *Trump Organization*, per quanto riguarda il *core business*, opera in un settore con una dinamica di mercato che si trova tra la “turbolenza ai confini” e la crescita stabile: negli ultimi anni, nonostante la congiuntura economica, il *real estate* negli Stati Uniti è in ripresa; l’andamento dei prezzi degli immobili delle prime venti aree metropolitane statunitensi ha mostrato, rispetto all’anno precedente,¹⁵⁰ un aumento dell’8,1%.

Riguardo la terza variabile, la *performance* finanziaria, non ha ancora raggiunto il pieno potenziale in quanto il potenziale di acquisto dei clienti *core* si sta ancora riprendendo dalla crisi anche se il livello di spesa registrato è in aumento; nel 2013, si è registrato un aumento del 4,3% della vendita di immobili, per un totale di 5,3 milioni di unità.¹⁵¹

La strategia di crescita della *Trump Organization* nell’adiacenza golf è sostenuta dal rispetto dei tre principi alla base della teoria della crescita per adiacenze.

Il primo principio è pienamente rispettato in quanto Trump ha mantenuto un’elevata correlazione con il nuovo *business*, replicando i fattori del suo successo.

Anche il secondo principio è rispettato: l’adiacenza scelta ha profittabilità ed un tasso di crescita elevati, come visto nel paragrafo 3.2.

Infine, anche il terzo principio secondo il quale è profittevole espandersi in un’adiacenza solamente se si è in grado di raggiungere uno stato di *leadership*, è rispettato pienamente. Infatti la *Trump Organization*, entrando nell’adiacenza golf grazie al “*Trump Touch*” ed al suo spirito imprenditoriale, è diventata uno dei

¹⁴⁹ Donald Trump. Scaricato il 31 Dicembre 2014 da: <http://www.forbes.com/sites/joselambiet/2011/11/22/donald-trump-claims-hes-worth-7-billion/>

¹⁵⁰ Usa, boom del mercato immobiliare: salgono i prezzi delle case. Scaricato il 6 Gennaio 2015 da: <http://www.firstonline.info/a/2014/08/26/usa-boom-del-mercato-immobiliare-salgono-ma-meno-d/dd06d6b2-9055-4b22-ae23-f549c1c1a4a0>

¹⁵¹ Global house prices. Home truths. Scaricato il 20 Novembre 2014 da: <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21569396-our-latest-round-up-shows-many-housing-markets-are-still-dumps-home>

migliori *brand* al mondo, essendo proprietaria di percorsi rinomati che ospitano gare di fama internazionale.

3.3 I DUE CASI A CONFRONTO

Confrontando l'applicazione della teoria della crescita per adiacenze sviluppata da *Marriott International* e dalla *Trump Organization* nell'adiacenza golf, è possibile riscontrare punti in comune ma anche sostanziali differenze.

Le criticità strategiche messe in atto da entrambe sono:

- rispettare il requisito di replicabilità del *core business* che permette di perseguire una crescita sostenibile nel tempo, condividere capacità e generare economie di scala;
- rispettare i tre principi chiave della teoria ovvero una forte correlazione con il proprio *core business*, la scelta di un'adiacenza con un *profit pool* sostanzioso e la valorizzazione del potenziale di un'economia di *leadership*;
- concentrarsi sui mercati geografici golfistici considerati *top destination* a livello mondiale e non emergenti; *Trump Organization* possiede un campo localizzato a Dubai ma rappresenta solamente il 5% del *portfolio*.

Entrambi i gruppi sono riusciti ad ottenere successo attraverso la fedele applicazione della teoria anche se, nel rispetto della stessa, dimostrano delle differenze che si possono così riassumere:

- rispettando il concetto di replicabilità del *core business*, hanno utilizzato schemi contrattuali differenti; *Marriott International* è entrata nell'adiacenza continuando ad utilizzare contratti di *franchising* mentre *Trump Organization*, contratti di proprietà;
- *Marriott International* è rimasta in linea con la strategia già messa in atto come risposta alla crisi, focalizzandosi sul segmento *mid-level* mentre *Trump Organization* ha puntato sul segmento *luxury*;
- la differenza di posizionamento sopra citata, viene rispecchiata anche nell'offerta di servizi aggiuntivi dedicati alla particolare nicchia dei golfisti: *Marriott International* ha creato appositi pacchetti, sconti famiglia e offerte speciali diversamente da *Trump Organization* che ha mantenuto un profilo decisamente più alto.

- nonostante entrambe abbiamo ospitato eventi di rilevanza mondiale, *Trump Organization* possiede un *portfolio* di percorsi di maggiore fama ed unicità, riconosciuti come i migliori al mondo dagli esperti del settore.¹⁵²

Per quanto riguarda, invece, la differente posizione all'interno della matrice di posizionamento dei due casi esaminati, questa è dovuta al diverso settore di appartenenza del rispettivo *core business*: infatti, entrambe hanno una forte *leadership* ma *Marriott International* nell'*hospitality* e *Trump International* nel *real estate*.

La variabile “dinamiche di mercato” ha un diverso valore in quanto, anche se entrambi sono settori in crescita, il *real estate* è stato colpito in maniera maggiore, rispetto a quello dell'*hospitality*, dalla crisi finanziaria

Quanto alla *performance* finanziaria, in entrambi i casi non raggiunge il massimo potenziale in quanto il potere di acquisto dei clienti *target*, anche se in ripresa, non è ancora tornato ai livelli precedenti alla crisi, pur esistendo un ampio margine di miglioramento.

¹⁵² Williams, Vic. (2010). Why is this man smiling. Fairways+Greens.

CAPITOLO 4
L'OPPORTUNITÀ DEL TURISMO GOLFISTICO PER LA CRESCITA
DEI PAESI EUROPEI E DEL MEDITERRANEO

4.1 CHE COSA CERCANO I GOLFISTI IN UNA GOLF DESTINATION: ANALISI DELLA DOMANDA

È interessante effettuare un profilo socio-demografico del turista golfista al fine di comprendere meglio le caratteristiche della domanda.

I turisti golfisti, per i quali il golf costituisce l'unico o il centrale obiettivo di viaggio, generalmente sono uomini (il 76%) che per il 60% appartengono ad una classe di età tra i 40 e i 64 anni; la quota dei giocatori più giovani al di sotto dei 30 anni è pari al 4%.¹⁵³

Il turista golfista è un ottimo turista e rappresenta per le *destination* un'opportunità da cogliere, in virtù delle numerose caratteristiche che lo contraddistinguono: i golfisti tendono a viaggiare di più, per più tempo e spendono di più nella loro vacanza, rispetto ai non golfisti.¹⁵⁴

Il livello di formazione del turista golfista è superiore a quello del turista generico¹⁵⁵ e, conseguentemente, il reddito relativo è di livello medio - alto e la spesa pro-capite, secondo una ricerca dell'*IATGO*,¹⁵⁶ risulta circa quattro volte più alta di un turista convenzionale medio.

La maggiore consistenza del reddito del turista golfista ha permesso alla nicchia del turismo golfistico di subire in minor misura, rispetto al *leisure tourism*,¹⁵⁷ gli effetti derivanti dalla recente crisi economica.

Il reddito dei golfisti, che è rimasto abbastanza elevato anche in situazione di crisi, ha consentito una limitata riduzione della domanda di golf; ciò è accaduto anche grazie al fatto che l'elasticità della domanda rispetto al reddito è tendenzialmente rigida.

¹⁵³ Readman, Mark. (2003). Golf tourism. The Haworth Press.

¹⁵⁴ Petrick & Backman. (2002). An examination of the construct of perceived value for the prediction of golf travelers. Journal of travel research.

¹⁵⁵ Le professioni più frequentemente riscontrate riguardano l'attività imprenditoriale, la dirigenza nelle amministrazioni pubbliche e le professioni liberali.

¹⁵⁶ IATGO è l'acronimo dell'International Association of Golf Tour Operators.

¹⁵⁷ KPMG. (2010). Golf business community.

La rigidità della domanda deriva dal forte attaccamento a questa attività sportiva, da parte di un consistente segmento di golfisti che vengono chiamati “appassionati”.

I turisti golfisti acquistano diverse categorie di beni e servizi durante la loro vacanza, portando un elevato *business* ad un grande *range* di attori come *hotel*, ristoranti, negozi poiché solo 1/4 della spesa complessiva è direttamente collegata al golf.¹⁵⁸ In particolare, i 40 miliardi di dollari spesi dai golfisti in un anno sono così suddivisi: il 29% in alloggio, il 25% in trasporti, il 21% in cibo, il 9% in divertimento, il 7% in spese golfistiche, il 5% in *gadget* e l'1% in lezioni golf.

La lunghezza delle vacanze legate al golf è di 4-7 notti per il 56% di tutte le prenotazioni; il restante è ugualmente suddiviso tra vacanze brevi di 1-3 notti e vacanze lunghe di più di una settimana.¹⁵⁹

Per quanto riguarda la tempistica di prenotazione, circa la metà dei viaggi è prenotata da 1 a 6 mesi prima della data di partenza, il 31% è prenotato con più di 6 mesi di anticipo (generalmente prenotazioni di gruppi¹⁶⁰) e 1/5 delle prenotazioni sono effettuate entro il mese dalla partenza.

Generalmente le prenotazioni di viaggi golfistici sono effettuate mediante contatto diretto degli operatori da parte dei golfisti, al fine di poter accedere a maggiori informazioni e consigli. Poiché le vacanze golfistiche sono generalmente adattate ai bisogni dei consumatori, è preferibile non utilizzare, per la prenotazione della vacanza, piattaforme *online* standardizzate.

Le caratteristiche sopra riportate accumulano tutti i turisti golfisti che possono essere suddivisi in tre categorie, in relazione al loro interesse verso l'attività golfistica, durante il viaggio.¹⁶¹

La prima è rappresentata da una tipologia di soggetti che fanno di questo sport il motivo centrale dello spostamento da un paese all'altro, i “golfisti appassionati”;

¹⁵⁸ KPMG Survey. (2008). Golf Travel Insight EMA.

¹⁵⁹ Una vacanza golfistica da 1 a 3 notti costa, comprendendo *hotel* e *green fee* ma escludendo il volo, tra i 300 e i 600 Euro a seconda della destinazione; una vacanza di 4-7 notti è tra i 600 e i 900 Euro, mentre per le vacanze che durano più di una settimana, il costo si aggira intorno ai 1.500 Euro; se si tratta di vacanze *luxury* si arriva anche ai 5000 euro.

¹⁶⁰ Circa il 40% di tutte le prenotazioni effettuate nel 2012, sono state effettuate da gruppi tipicamente di 4/6 persone e 8/12.

¹⁶¹ La Rosa, Rosario. (2011). Il turismo del golf e la Sicilia.

sono golfisti, soci di circoli di golf, che apprezzano fortemente la novità, soprattutto per quanto riguarda la *location*, le qualità tecniche del percorso e le altre specificità della regione di destinazione.

La seconda categoria è quella del turista che mostra un interesse elevato per il golf, che pratica con regolarità, ma non in modo così esclusivo da non lasciare spazio agli altri prodotti turistici.

Ha un'età media più giovane della categoria precedente e si sposta con la famiglia: la necessità che l'intera famiglia tragga giovamento dal viaggio è la ragione che lo induce a valutare, nella scelta della destinazione, con lo stesso interesse con cui si riferisce al percorso, anche le altre risorse turistiche.

Si tratta di soggetti con una buona posizione socio-economica, che frequentano soprattutto campi turistici e commerciali e sono, in misura assai minore, golfisti "appassionati".

La terza categoria è invece formata da golfisti occasionali con livelli tecnici di gioco medio o medio - basso; si tratta di giovani nella fase di apprendimento che frequentano i campi pubblici. Questi golfisti non scelgono la destinazione turistica in funzione del golf, tuttavia lo esercitano se la destinazione dispone delle relative strutture.

La presenza di differenti categorie di turisti golfisti determina la necessità, nella progettazione di una regione golfistica, di prevedere una congrua articolazione di campi e delle relative strutture integrate di servizi, con una notevole differenziazione di qualità e prezzi. Ciò costituisce un incentivo rilevante per la domanda complessiva, in quanto, in tal modo, si coprono le diverse esigenze delle varie categorie di giocatori.

Il progetto di un insieme di campi da golf in una *destination* deve quindi puntare il più possibile alla qualità e alla differenziazione dei percorsi, in funzione delle caratteristiche del contesto ambientale.¹⁶²

È interessante analizzare quali sono i fattori motivazionali che spingono il turista golfista nella scelta della *destination* per la sua vacanza.

¹⁶² L'opportunità della differenziazione dei campi da golf non deriva unicamente dal soddisfacimento delle esigenze del golfista "appassionato", ma anche dal soddisfacimento delle esigenze di altre tipologie di turisti golfisti, ancorché con minori livelli di interesse verso questo sport.

In un'indagine effettuata da *KPMG*, sono stati rilevati i fattori chiave nella scelta della destinazione turistica da parte dei golfisti turisti (Figura 4.1).

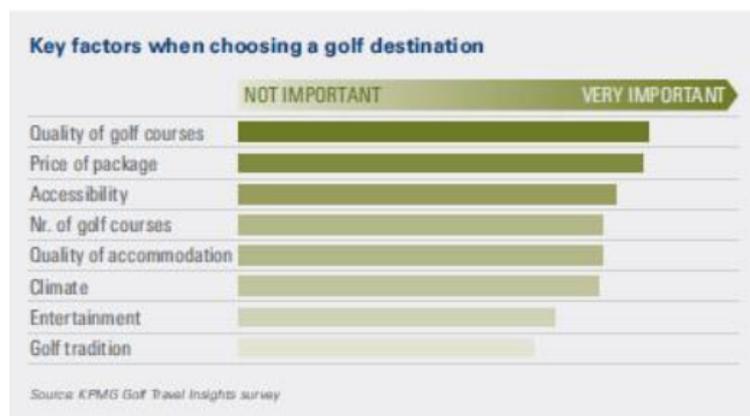


Figura 4.1

I fattori chiave nella scelta del turista golfista di una *golf destination*¹⁶³

La qualità del percorso è al primo posto; il *design* del campo da golf è il fattore più importante per attrarre i golfisti a visitare un nuovo percorso ma, secondo una ricerca,¹⁶⁴ è la condizione di manutenzione del campo, che dà loro soddisfazione durante il gioco, ad essere il fattore determinante nella scelta.

Il *design* tende ad essere più importante per gli uomini piuttosto che per le donne, mentre per le donne è più importante l'aspetto legato all'ambiente; d'altra parte, per i giocatori di più alto livello, il *design* è il fattore più determinante nella scelta, persino del *green fee* necessario per giocare.

La *clubhouse*, il servizio *F&B* e gli *shop* passano in secondo piano.

L'implicazione per il *business*, nel caso di un campo esistente, è che, se si ha un capitale da investire, ciò su cui puntare, per attrarre più giocatori, è un periodico *re-design* del percorso ed un investimento in tutto ciò che migliora la qualità del campo; in tal modo si ottiene un ritorno in termini di redditività migliore rispetto alla spesa per apportare migliorie alle *golf club facility*.

¹⁶³ KPMG. (2013). Golf travel insight survey.

¹⁶⁴ Burke, Rob. (2013). The vital importance of understanding player attitudes.

Gli altri elementi che influenzano la qualità del campo da golf sono: la reputazione del campo ovvero il rating *PGA*,¹⁶⁵ l'aver ospitato tornei internazionali, la firma di famosi architetti di campi da golf, i servizi disponibili quali affitto di *golf cart* e attrezzatura, la presenza di un campo pratica e la possibilità di prendere lezioni da maestri di golf qualificati.

Il secondo fattore da considerare è il prezzo ovvero il costo di gioco. I turisti golfisti stanno diventando sempre più *price sensitive*: essendo in questi ultimi anni più attenti al rapporto qualità-prezzo, sono alla ricerca di *green fee*¹⁶⁶ compresi nel prezzo dell'*hotel*.

Il terzo fattore è l'accessibilità, cioè la possibilità di raggiungere la destinazione prescelta tramite un volo diretto; importante è anche la possibilità di potervi accedere da non socio in quanto, spesso, l'accesso al campo da golf è riservato esclusivamente ai soci ordinari.

Il numero di *golf course* presenti nelle vicinanze costituisce il quarto fattore. I turisti golfisti domandano di giocare su almeno 4 campi da golf diversi nel raggio di 30 km; l'87,7% gioca in 2 campi in un soggiorno di 4 notti.¹⁶⁷

La *destination* quindi viene selezionata solo se offre la possibilità di giocare in più campi diversi, tutti relativamente poco distanti tra loro; è necessario formare *cluster* di campi da golf che offrano la possibilità ai turisti golfisti di avere a disposizione una variabilità di scelta ma, allo stesso tempo, una facilità anche in termini di tempo per usufruirne.

Il quinto fattore è la qualità delle *accommodation* ovvero il numero di stelle, la reputazione derivante dall'appartenenza a catene di *hotel* quali *Hilton*, *Four Season* ecc. ma, soprattutto, la prossimità ai campi da golf e ad altri punti di interesse primario.

Il clima è il sesto fattore: molti golfisti europei viaggiano verso il sud e le destinazioni soleggiate hanno il più elevato *appeal*. Il golfista è alla ricerca di località nelle quali il clima consente di giocare in tutti i periodi dell'anno.

¹⁶⁵ PGA è l'acronimo della Professional Golf Association che fornisce ogni anno la graduatoria dei migliori campi da golf nel mondo ed il *relativo rating*.

¹⁶⁶ Il *green fee* è il prezzo che un turista non iscritto al *golf club* deve pagare per poter giocare, sul campo, un giro convenzionale di 18 buche.

¹⁶⁷ Lisbon Tourist Office. (2008). Survey.

Queste sono le caratteristiche del turista golfista, che esprimono appieno le nuove tendenze del turismo così come analizzato nel capitolo 2 e che devono essere prese in considerazione dalle diverse *destination*, per allineare la propria offerta.

I paesi che vogliono mettere in atto una strategia di crescita per adiacenze e ottenere lo *status* di *destination* golfistica, devono effettuare un'analisi di questo tipo per comprendere quali sono le caratteristiche che contraddistinguono la particolare nicchia dei turisti golfisti e quali sono i fattori che determinano la scelta di una *destination*.

Nei prossimi paragrafi, sarà analizzata la domanda e l'offerta del settore golfistico di paesi europei tra le più importanti *destination* del golf a livello mondiale.

In particolare, i paesi europei che si affacciano sul Mediterraneo e godono di un clima favorevole durante tutto l'anno, hanno preso ad esempio la Scozia, patria del golf e *leader* del settore, applicando il modello di crescita per adiacenze e puntando sul golf come motore di sviluppo per la crescita turistico/economica del paese.

Saranno analizzati la Scozia, come modello di riferimento, l'Italia, paese con grandi potenzialità, non ancora sfruttate, legate al turismo golfistico, la Turchia, recente nuovo entrante e paese in forte espansione nel settore ed, infine, l'Albania, futuro entrante, che vede nel golf una possibilità di sviluppo per l'intera economia.

4.2 UN CASO DI SUCCESSO: IL GOLF IN SCOZIA

L'inizio del golf in Scozia può essere considerato il quindicesimo secolo quando, dopo un divieto imposto sullo sport e revocato nel 1502, il golf è diventato sport nazionale e la Scozia è stata definita la sua patria; il più antico campo da golf del mondo, *Musselburgh Links*, si trova proprio in Scozia, vicino Edimburgo.

Pur essendo uno dei mercati golfistici più antichi e maturi del mondo, lo sviluppo del golf in Scozia continua con una crescita del 20% negli ultimi 10 anni.

Il settore golfistico è incredibilmente importante per questo Paese perché crea un enorme valore per l'intera economia.

Nel 2013, l'industria golfistica ha generato un totale di ricavi pari a 1,171 miliardi di sterline e un valore aggiunto lordo rispetto al PIL scozzese, pari a 496 milioni di sterline, rappresentando lo 0,4% del PIL.

Sempre nello stesso anno, il turismo golfistico ha generato 120 milioni di sterline di ricavi, mentre gli investimenti in *real estate*, effettuati intorno ai campi da golf, hanno generato 14 milioni di sterline di ricavi.

Si stima che l'industria golfistica generi un'occupazione di più di 20.000 persone: ciò significa che lo 0,8% dei lavoratori scozzesi sono impiegati nel settore.

In Scozia sono presenti circa 600 *golf facility*, compresi i campi pratica e la partecipazione al golf, misurata come percentuale degli iscritti a strutture golfistiche, è la più alta in Europa (più del 4,5%).¹⁶⁸

La Scozia in questi ultimi anni sta cercando di puntare sempre più su questo sport per rinforzare il suo posizionamento globale di "*Home of golf*".

Per analizzare l'intera economia legata al golf in Scozia, bisogna considerare che è composta da 6 *cluster* che sono direttamente collegati a questo sport¹⁶⁹ e che comprendono:

- *operation golf facility*;

¹⁶⁸ KPMG. Golf insight 2013.

¹⁶⁹ KPMG. Value of golf in Scotland.

- *golf course capital investment*;
- *golf supply*;
- *golf tournament and endorsement*;
- *golf real estate*;
- *golf tourism*.

Per quanto riguarda il primo *cluster*, le *operation golf facility*, rappresentano il cuore del settore del golf e comprendono principalmente campi da golf, *club* e campi pratica.

Oltre a fornire un'opportunità per l'attività fisica all'aperto in un ambiente sano, il golf genera una considerevole attività economica.

I ricavi che queste strutture possono generare sono: i *green fee*, le *membership fee* e le *range fee*,¹⁷⁰ l'affitto dei *golf cart* e il consumo di *F&B*.

Le *facility* danno occupazione a diverse categorie di lavoratori quali *manager* per la gestione delle strutture, *green keeper*,¹⁷¹ addetti al *pro-shop*, al *catering* e altro personale di supporto.

Tra tutte le *facility* precedentemente elencate, i campi da golf che nel 2013 sono arrivati a 597, sono la fonte di maggior ricavo.

Il golf scozzese è molto basato sulla qualità e notorietà degli architetti dei campi da golf e delle relative *clubhouse*, piuttosto che sulla fornitura di servizi accessori; è possibile infatti osservare che, solamente il 6-8% dei *club*, hanno *spa* o centri benessere, piscina o palestra in *loco*. Solo il 56% possiede un *pro-shop* al suo interno.

Per quanto attiene la proprietà dei campi da golf, la maggioranza (il 60%) sono circoli privati con soci locali mentre il 20% sono *club commercially oriented*; i Comuni posseggono il 10% di tutti i circoli in Scozia.

Il 94% dei campi da golf ha un costo medio di *membership* pari a 420 sterline l'anno; nel 2012, il 57% dei campi da golf scozzesi ha dichiarato di essere redditizio.¹⁷²

Il secondo *cluster* è costituito dai *golf course capital investment*.

¹⁷⁰ Il *range fee* è il costo per poter accedere, da parte dei non soci, al campo pratica di un *golf club*.

¹⁷¹ I *green keeper* sono gli addetti alla manutenzione del manto erboso e del percorso.

¹⁷² KPMG. Value of golf..., cit.

L'impatto diretto di investimenti di capitale nei *golf course*, deriva da due tipi di investimento: uno è l'investimento in campi già esistenti e l'altro è l'investimento derivante dalla progettazione e costruzione di nuovi campi.

Gli investimenti in campi già esistenti includono miglioramenti del campo stesso come irrigazione, qualità del manto erboso, acquisto di nuovi macchinari per la manutenzione, miglirie alla *clubhouse* e al *pro-shop* ed eventuale *re-design* del campo. In alternativa, è possibile investire nella costruzione di nuovi campi o nell'ampliamento di quelli già esistenti.

Viste le condizioni economiche sfavorevoli di questi ultimi anni, nel 2012 c'è stato un numero minore di realizzazioni di nuovi campi rispetto alla media annuale, mentre gli investimenti in miglirie sono rimasti nella media.

Nel 2012 la spesa in questo *cluster* è stata di 243 milioni di sterline.

Il terzo *cluster*, *golf supply*, comprende sia la produzione che la vendita al dettaglio dell'attrezzatura per il golf come bastoni, vestiti, scarpe, palline da golf, giacche antipioggia ecc.

Da secoli la Scozia è stata considerata la patria del gioco del golf; dai giorni della regina Mary di Scozia e per i cinque secoli successivi, il paese ha fornito il miglior servizio in assoluto in ogni *cluster*, compreso quello delle attrezzature.

Successivamente, intorno alla Seconda Guerra Mondiale, l'industria del golf in Scozia ha iniziato a diminuire; altri paesi sono diventati *competitor* sviluppando le proprie industrie, a partire dal Nord America.

Nel 1970 la Scozia non era più considerata l'unica patria di questo sport e l'industria manifatturiera legata al golf era praticamente sparita; oggi esiste un unico produttore che utilizza alcune tecniche di produzione che risalgono a 130 anni fa.

Nel 2013 la produzione e la vendita al dettaglio di attrezzature da golf ha generato 157 milioni di sterline di ricavi .¹⁷³

Il quarto *cluster* è quello dei *golf tournament and endorsement*.

¹⁷³ KPMG. Value of..., cit.

Questo *cluster* si concentra sull'attività economica creata dai tornei di golf professionali e da eventi di golf; si esaminano gli impatti economici derivanti dall'ospitare *Open* regionali ed internazionali con premi in denaro e gli eventi ad esso correlati, che aiutano a promuovere il gioco e ad incoraggiare la partecipazione.

Ad oggi, i golfisti professionisti del calibro di Tiger Woods, sono considerati vere e proprie celebrità poiché attirano migliaia di visitatori e un elevato interesse dei media.

L'*Open Championship (British Open)* è uno dei quattro *major*, ovvero delle quattro competizioni più importanti dell'anno e l'unico a svolgersi non negli Stati Uniti; è stato ospitato 30 volte in Scozia e da regolamento ogni 5 anni, almeno 3 anni deve essere svolto in un campo scozzese e almeno uno nel campo di *St. Andrews*.

L'*Open Championship* è un punto chiave per il golf scozzese in quanto è un *input* notevolmente impattante l'economia per la quantità di entrate che genera.

L'impatto annuo stimato per l'ospitalità di questo famoso *Open*, è di circa 170 milioni di sterline; generalmente si prevedono circa 170.000 spettatori e un guadagno di 45 milioni grazie alle 3000 ore di diretta televisiva mondiale, in oltre 30 paesi.¹⁷⁴

Oltre questo famoso *Open*, anche altri tornei minori se pur importanti e seguiti, sia di professionisti che di dilettanti, sono ospitati durante l'anno.

La sponsorizzazione è di fondamentale importanza per il successo di questi eventi a qualsiasi livello e tipicamente proviene da imprese sia pubbliche che private che possono essere classificate come *sponsor*, fornitori ufficiali, aziende *partner* con pagamenti o contratti di "baratto". Tutto ciò per sostenere il *budget* del montepremi e il costo organizzativo.

Quest'anno, il campo di *Gleneagles* in Perthshire ospiterà la *Ryder Cup*, considerato il terzo evento sportivo più seguito al mondo dopo le Olimpiadi e i Mondiali di calcio; è un evento cruciale per la Scozia e sarà un momento fondamentale per la promozione del gioco e dell'attività turistica prima, durante e dopo il torneo.

¹⁷⁴ KPMG. Golf insight..., cit.

Sono previsti circa 45.000 spettatori e più di 100 milioni di sterline per l'economia scozzese.

I tornei, compresi i diritti televisivi, rappresentano il più alto contributo al *cluster*, contribuendo al 65% di tutte le entrate.

Nel 2012 questo *cluster* ha generato 46 milioni di sterline di entrate per l'economia scozzese.

Il quinto *cluster* è rappresentato dal *golf real estate*.

I campi da golf sono sempre più utilizzati per sostenere gli sviluppi residenziali di un certo valore e qualità.

Anche se il concetto della *residential golf community* in Europa ha una storia molto più breve rispetto al mercato nordamericano, è ampiamente riconosciuto che la *location* degli appartamenti e delle ville intorno ai campi da golf può aiutare i *developer* ad aumentare la velocità delle vendite, con la possibilità di aggiungere un *premium price* che, in alcune zone, solo per la vicinanza ai percorsi, arriva anche al 20/30% in più del valore degli immobili.

Numerosi studi hanno indicato che i campi da golf sono secondi solamente alle *location* con presenza di "acqua" (ad esempio mare, laghi ecc.) in termini di più ambiti pregi di posizionamento per un immobile.

In Scozia il golf e il *real estate* non sono così frequentemente abbinati, come invece avviene in molti altri paesi in cui questo sport è molto popolare, in particolare in altri *hot spot* golfistici come Spagna e Portogallo.

Il mercato ha dimostrato che non vi è una forte domanda di abitazioni secondarie collegate ad un campo da golf in luoghi in cui il tempo atmosferico può essere imprevedibile in tutto l'anno, così come accade in Scozia; oltre che alle condizioni climatiche, la mancanza dell'integrazione tra il golf e il *real estate* in Scozia può essere anche dovuta a fattori culturali.

Tuttavia, c'è un piccolo numero di progetti attualmente in corso e in fase di pianificazione, con costruzioni residenziali connesse a campi da golf.

Archefield Links, ad esempio, ad est di Edimburgo, dispone di 27 unità immobiliari residenziali destinate all'acquisto, 2 campi da golf e tutti gli altri servizi offerti da un *resort* di alto profilo.

Il più famoso e recente sviluppo in Scozia è il progetto del *Golf Links Trump International* ad Aberdeen; un progetto da 570 milioni di sterline che comprende immobili residenziali, *hotel* e strutture per il tempo libero.

Questi nuovi sviluppi nel *real estate* legato al golf hanno generato, nel 2013, 14 milioni di sterline di ricavi per l'economia scozzese.

Il sesto *cluster* è quello relativo al *golf tourism*.

Il turismo golfistico è di per sé un *business* di successo; ci sono numerosi *tour operator* specializzati nell'offerta di viaggi dedicati alle specifiche esigenze dei turisti golfisti.

Sia come motivazione primaria di vacanza, sia come attività secondaria, il golf attira milioni di turisti.

I turisti golfisti acquistano differenti beni e servizi durante la loro vacanza, supportando un vasto *range* di *business* quali *hotel*, ristoranti, negozi e ovviamente strutture golfistiche, attraverso l'acquisto di *green fee*, il noleggio di attrezzatura e di *golf cart*.

La Scozia è una delle prime destinazioni turistiche del mondo ed è stata classificata, dai *tour operator* internazionali, in un recente sondaggio di *KPMG*, tra i primi 3 *hotspot* del turismo golfistico per i prossimi anni. (Figura 4.2)

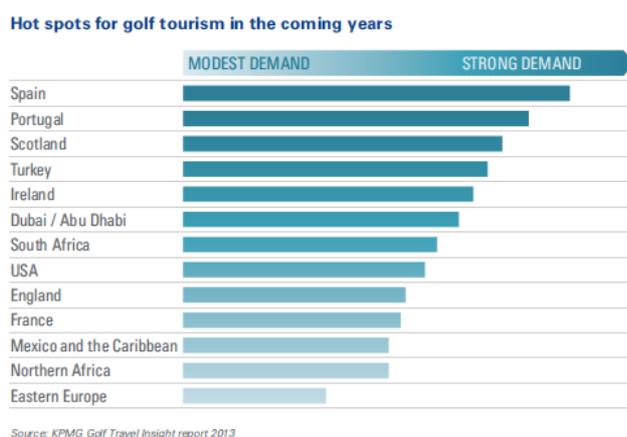


Figura 4.2¹⁷⁵

Classifica degli *hot spot* del turismo golfistico nei prossimi anni

¹⁷⁵ KPMG. (2013). Golf travel insight report.

In effetti la Scozia offre la possibilità di giocare in campi tra i più famosi al mondo, attirando golfisti da ogni luogo, che visitano la “casa del golf” solo per giocare in percorsi così leggendari.

I tornei ospitati sono per la Scozia un’importante catalizzatore per la crescita del turismo golfistico, che si aggiunge alla sua reputazione, alla sua storia golfistica, alla sua facile accessibilità ed, infine, alla presenza di strutture di qualità per il golf.

La Scozia ha ospitato l’*Open* a Muirfield nel 2013, la *Ryder Cup* nel 2014 e ospiterà un altro *Open* a St. Andrews nel 2015.

Alcuni fattori negativi per il turismo golfistico in questo Paese sono dovuti al meteo non sempre clemente e alla difficoltà di accesso in alcuni campi molto esclusivi.

Secondo un’analisi svolta sui *green fee* pagati nel 2012, circa 1/3 proviene da turisti al di fuori della Scozia: il 57% proviene dal resto del Regno Unito, il 19% dal resto dell’Europa, il 17% dal Nord America e l’8% da altri luoghi.¹⁷⁶

I turisti golfisti in Scozia permangono in media per 2,7 notti spendendo fino a 150 sterline al giorno per servizi correlati al golf.

La maggior parte dei turisti che effettuano questi brevi viaggi in Scozia provengono dall’Inghilterra e dal resto dell’Europa; i giocatori provenienti dagli Stati Uniti sono molto importanti non solo in termini di quantità ma anche per la durata del soggiorno che generalmente è di più di 5 giorni.

Dell’importo totale speso dai turisti golfisti che visitano la Scozia, circa 1/4 di spesa è rappresentato dall’acquisto dei *green fee*, per un totale di spesa media giornaliera, per un breve viaggio, pari a 150 sterline.

Nel 2012 il turismo golfistico ha generato 120 milioni di sterline di ricavi per l’economia scozzese.

La Scozia sta seguendo una strategia di sviluppo del turismo golfistico basata su 7 linee guida, allo scopo di diventare, entro il 2020, la destinazione di golf *leader* a livello mondiale; la *vision* è di diventare “*The Home of Golf*”, raggiungendo i 300 milioni di sterline di ricavi e una crescita del 30%.¹⁷⁷

¹⁷⁶ KPMG. Golf travel...,cit.

¹⁷⁷ SQW LTD. (2011). An Assessment of Golf Tourism Future Growth Potential to 2020.

Di seguito è riportata la *SWOT analysis*¹⁷⁸ dell'offerta turistica scozzese, effettuata prima dell'implementazione della strategia.

I punti di forza dell'industria turistica scozzese possono essere così sintetizzati:

- la diversità e la qualità dei campi da golf ;
- lo *status* della Scozia come “*The Home of Golf*”;
- l'esperienza nel settore e le conoscenze che hanno tutti gli operatori del settore: il golf è nel *DNA* della Scozia;
- i campi da golf sono accessibili con brevi tempi di spostamento tra diversi *golf club*;
- una forte presenza di tornei ed eventi golfistici di fama internazionale;
- periodo estivo con orario di luce prolungato;
- molte altre attrazioni collaterali che rendono la destinazione una proposta allettante per i visitatori.

I punti di debolezza invece sono:

- il livello di servizio al cliente è inconsistente;
- i consumatori hanno una percezione negativa in termini di costi, difficoltà dei percorsi, accessibilità ai campi ecc;
- il ritardo con cui i *club* scozzesi hanno adottato la possibilità di prenotazione *online* dei *tee time*;¹⁷⁹
- la resistenza dei *club* ad impegnarsi con altri operatori del settore;
- la frammentazione del settore, specialmente a livello locale;
- la mancanza di una risorsa centrale per la prenotazione di un viaggio legato al golf;
- la discrepanza tra la qualità dei campi e il resto dell'esperienza turistica.

Per quanto riguarda invece le opportunità:

¹⁷⁸La *SWOT analysis* è un'analisi che viene effettuata al fine di analizzare il posizionamento strategico di un'impresa prima dell'implementazione della strategia. In particolare, vengono analizzati l'ambiente interno (punti di forza e debolezza) e l'ambiente esterno (opportunità e minacce).

¹⁷⁹ Con “prenotazione del *tee time*” si intende la prenotazione dell'orario di gioco in un *golf course*.

- l'ospitalità di numerosi eventi golfistici di alto profilo come la *Ryder Cup*, con risonanza globale;
- la fase di ultimazione di nuovi campi di alto livello e qualità che dovrebbero attirare turisti con più elevati livelli di spesa;
- la prenotazione dei *tee time online* e servizi di prenotazione nazionale, potrebbero essere sviluppati per permettere una più facile prenotazione ai turisti della terza generazione che organizzano il proprio viaggio da soli;
- il possibile sviluppo di un "Team Scozia" per un lavoro di collaborazione tra tutti gli operatori del settore;
- lo sviluppo di strategie di promozione, attraverso i *media* digitali, mirate alla promozione del golf in Scozia;
- la promozione del golf in autunno e inverno, soprattutto verso i mercati scandinavi;
- lo sviluppo di una migliore comprensione delle percezioni e dei bisogni dei consumatori;
- l'incoraggiamento ai soci dei *club* ad abbracciare il cambiamento.

Infine, le minacce sono le seguenti:

- l'industria continua a funzionare in modo altamente frammentato;
- una crescente competizione globale da parte delle nuove golf *destination* come il Medio Oriente;
- la diminuzione in atto del numero dei visitatori;
- la resistenza di alcuni *club* alla prenotazione *online* dei *tee time*;
- una certa riluttanza nel raccogliere ed utilizzare le ricerche di mercato per effettuare piani di azione e programmazione futura;
- l'impatto dei tagli alla spesa da parte del settore pubblico;
- la cancellazione o riduzione dei voli *inbound*, provenienti da alcuni mercati chiave;
- l'errata concentrazione delle energie principalmente sugli eventi chiave come la *Ryder Cup* mentre è necessario considerare le opportunità durante tutto l'anno;

- l'elevata quantità di piogge durante l'anno che si ripercuote sulla giocabilità di alcuni percorsi.

Sulla base della *SWOT analysis*, per realizzare la *vision* della Scozia di diventare *leader* tra le destinazioni del turismo golfistico nel 2020, 7 sono le linee strategiche seguite, considerando che è necessario offrire un prodotto golfistico di alta qualità ed un'esperienza che motivi il visitatore a spendere di più, a permanere più a lungo e a generare passaparola e raccomandazioni positive. Inoltre, è necessario creare sostegno per l'industria, migliorando continuamente i pacchetti da offrire e le esperienze che sostengono e costruiscono la reputazione del marchio "*The Home of Golf*".

Le 7 strategie per raggiungere la *vision* sono quelle che seguono.

La prima strategia è promuovere coerentemente e collettivamente il marchio della Scozia come "*Home of Golf*"; questa è un'affermazione chiave da considerarsi come differenziale di valore aggiunto rispetto ai *competitor*, poiché nessun altro luogo al mondo può fare la stessa affermazione.

Adottando adeguate strategie di *marketing* a supporto del marchio, è possibile rinforzare e migliorare la reputazione del golf scozzese nel mondo; a tal fine è fondamentale che tutti gli operatori diventino *partner* e operino insieme per promuovere il marchio.

È possibile creare una "*Home of Golf*" *brand guideline* (informazioni sull'utilizzo del logo), assicurandosi che le linee guida siano accessibili a tutte le imprese del settore.

La seconda strategia è quella di incoraggiare un approccio "*evidence-based*" raccogliendo i dati dei visitatori, condividendo le informazioni di mercato, le *best practice* e i risultati delle proprie ricerche di settore.

La condivisione delle informazioni è importante affinché questi dati arrivino a conoscenza dei *club*, degli operatori e delle agenzie nazionali.

Raccogliere i dati relativi anche ad altre destinazioni di successo del turismo golfistico è fondamentale per capire cosa vogliono i golfisti di altre destinazioni e per comprendere come la Scozia possa soddisfare tali esigenze per diventare altamente competitiva a livello internazionale.

La raccolta di informazioni è di vitale importanza per il *marketing* e per lo sviluppo di un prodotto turistico adeguato alle esigenze dei consumatori; ad oggi solo alcuni *club* e campi sono a conoscenza del proprio *target* di riferimento, cioè da dove provengono i giocatori, quanto spesso giocano ecc.

La terza strategia è rafforzare la *leadership* del settore e l'*engagement* tra gli operatori.

Il modo migliore per raggiungere risultati di successo, così come la *mission* indicata nella strategia, è collaborare, lavorare insieme; è importante che l'ente "Golf Tourism Scotland" sia visto come un polo rappresentativo dell'intero turismo golfistico scozzese, supportato da un *network* di altri gruppi di imprese regionali che si occupano dello sviluppo del settore.

La quarta strategia è creare un gruppo di sviluppo golfistico coordinato a livello regionale (RGDG).¹⁸⁰

Tale gruppo è fondamentale. Attualmente, il settore pubblico contribuisce alle *partnership* sia con risorse che attraverso *direct funding*: ciò avviene, ad esempio, nel famosissimo campo di *Carnoustie*, destinatario di un finanziamento annuale da parte del settore pubblico.

Non tutte le destinazioni golfistiche della Scozia hanno un *RGDG*; il *challenge* di breve termine è quello di sostenere lo sviluppo di gruppi di imprese regionali in quelle aree in cui la crisi di mercato persiste, nonostante l'alto potenziale di crescita (ad esempio in Aberdeenshire).

La quinta strategia è migliorare la qualità dell'esperienza del turismo golfistico, aumentando la reputazione del marchio, in modo da far crescere il numero di visitatori, invogliandoli a spendere di più e a ripetere la visita.

Migliorare il servizio al cliente è ad oggi una priorità che deve essere compresa dal cuore dell'offerta turistica nel settore, ovvero dai *golf club*; è possibile, ad esempio, incoraggiare i *club* a permettere la prenotazione *online* dei *tee time*.

La sesta strategia è cercare di massimizzare l'impatto e le possibilità di un maggiore turismo attraverso l'ospitalità di prestigiosi eventi di portata internazionale come la *Ryder Cup*, in modo da fornire alla Scozia una piattaforma che rafforzi la sua posizione come "The Home of Golf".

¹⁸⁰ RGDG è l'acronimo di Regional Golf Development Group.

Nell'organizzare tali eventi, il settore pubblico e il privato devono lavorare insieme per promuovere e spingere investimenti supplementari nel Paese.

Questi eventi sono ovviamente collegati all'industria del turismo golfistico ma impattano anche un gran numero di settori correlati che potrebbero trarne vantaggio.

La settima ed ultima strategia è la promozione di *golf club* sostenibili: educare e supportare i *golf club* ad inserire, tra i loro obiettivi, non soltanto i risultati economici ma anche quelli ambientali, a tutela del patrimonio naturale e culturale del Paese, allineandosi, in tal modo, alle pratiche di *Corporate Social Responsibility (CSR)* messe in atto negli ultimi anni da parte delle imprese di tutto il mondo.

Seguendo questo percorso strategico, il turismo golfistico scozzese godrà di un significativo rafforzamento tra il 2014 e il 2020; la strategia è quella di stimolare la crescita e il successo futuro di questo settore, soprattutto in questo periodo di difficoltà economica.

La Scozia, mettendo in atto questa strategia, segue uno dei principi chiave della teoria della crescita per adiacenze: definendo il *business* del turismo golfistico attraverso strategie rivolte verso un'unica *vision*, riuscirà a *performare* meglio e più a lungo rispetto ai *competitor*.

Dal punto di vista della crescita per adiacenze, la diversificazione del turismo scozzese nel mondo del turismo golfistico è possibile e redditizia perché è sostenuta fortemente da un buon livello delle tre dimensioni critiche del *core business* (turismo).

La posizione competitiva, prima dimensione, è buona in quanto la Scozia è all'ottavo posto¹⁸¹ a livello mondiale come destinazione turistica; le dinamiche di mercato, seconda dimensione, sono favorevoli in quanto nel 2013 si è registrato un aumento del turismo in termini di arrivi in Europa di 28 milioni¹⁸² di turisti pari ad una crescita del 5% rispetto all'anno precedente mentre, per quanto riguarda la terza dimensione, la *performance* finanziaria, il *business* non

¹⁸¹ UNWTO. (2013). Annual report.

¹⁸² UNWTO. (2013). Annual...,cit.

raggiunge appieno il potenziale. Ciò lascia ampio spazio a strategie future che ne migliorino la dimensione.

Il turismo golfistico scozzese, visto come adiacenza, presenta infatti valori positivi per le tre dimensioni critiche; la posizione competitiva è ottima in quanto, come detto, la Scozia è al terzo posto tra le golf *destination* a livello mondiale contando su una forte *leadership* di mercato. Le dinamiche di mercato sono positive in quanto, dal 1995, si registra un aumento della domanda di turismo golfistico.¹⁸³ Tutto ciò significa che il mercato di riferimento può essere considerato come un mercato a forte crescita.

Per quanto riguarda la terza dimensione, la *performance* finanziaria, il massimo potenziale non è ancora stato raggiunto dalla Scozia perché, come previsto nella *vision* della strategia, sarà possibile giungere, nel 2020, ad una crescita ulteriore del 30%.

Inoltre, scegliendo come adiacenza il golf, la Scozia ha seguito il terzo principio della strategia di crescita per adiacenze ovvero ha puntato su un settore nel quale c'era il potenziale di un'economia di *leadership* divenendo effettivamente *leader* del settore.

Per valutare le prospettive future del golf in Scozia, *KPMG Golf Advisory*, andando oltre al solo impatto turistico, ha intervistato oltre 5000 attori locali del settore, in merito alle loro aspettative a breve e medio termine.

La maggior parte (l'80%) degli *stakeholder* appartenenti all'industria, prevede in media buoni risultati per il *business* nei prossimi 5/10 anni, mentre il 15% prevede risultati scarsi.

La maggior parte degli intervistati prevede che i loro ricavi cresceranno meno del 5%, mentre il 5% degli intervistati prevede eccellenti risultati in termini di crescita dei ricavi annui, intorno al 20%.

A livello di industria, il 40% dei partecipanti all'indagine si aspetta una crescita del settore tra lo zero e il 5%, il 18% si aspetta un valore tra il 5 e il 10%.

Tuttavia, considerando il crescente contributo da parte del governo all'adiacenza golf, la maggior parte degli intervistati prevede che una crescita significativa possa essere realizzabile.

¹⁸³ KPMG. (2013). Golf participation in Europe.

Nella ricerca è stato anche chiesto agli *stakeholder* dell'industria di pesare i fattori chiave che potrebbero avviare una crescita del settore: l'introduzione di scuole e corsi di formazione specialistici hanno ricevuto il più alto livello di risposta, seguiti da una forte promozione, a livello internazionale, dell'esperienza golfistica in Scozia .

Gli intervistati hanno anche trovato importante coinvolgere più donne nel gioco (solamente il 18% delle donne scozzesi è golfista) e provvedere ad una riduzione delle tasse. Come nota aggiuntiva, alcuni intervistati hanno menzionato la necessità di una maggiore cooperazione tra i diversi *stakeholder* del settore come, ad esempio, iniziative di *marketing* condivise.

4.3 UN'OPPORTUNITÀ NON COLTA: IL CASO ITALIA

Il golf fu introdotto in Italia alla fine del diciannovesimo secolo quando, nel 1889, fu aperto il golf club di Firenze.

All'inizio del ventesimo secolo, nacquero altri campi e nel 1927 fu fondata la Federazione Italiana Golf che, nel 1936, si unì alla *European Golf Association*.

Negli ultimi venti anni il mercato golfistico italiano è cresciuto del 173% in termini di campi da golf, con l'apertura di 161 nuovi campi.

Parallelamente all'aumento del numero dei campi da golf, si è registrato un aumento del numero di golfisti iscritti, pari al doppio rispetto ai vent'anni precedenti, raggiungendo più di 100.000 giocatori iscritti nel 2012 alla FIG. (Figura 4.3)

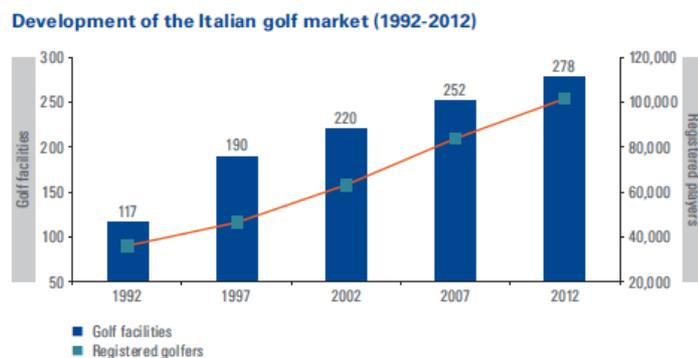


Figura 4.3¹⁸⁴

Sviluppo del mercato golfistico italiano

In Italia sono presenti 378 strutture golfistiche, rappresentate da 218 associazioni sportive, affiliate alla Federazione Italiana Golf, e 160 aggregate.

I circoli affiliati ospitano percorsi da 9, 18, 27 o 36 buche, mentre i *club* aggregati sono rappresentati da campi pratica e strutture dedicate alla promozione sportiva, i cosiddetti circoli promozionali.

¹⁸⁴ KPMG. (2012). Golf benchmark survey Italy.

La distribuzione sul territorio nazionale delle 378 strutture esistenti non è omogenea: la presenza dei campi nel Nord Italia è di circa tre volte quelli delle regioni centrali e di 5 volte quelle del sud, nonostante queste regioni abbiano un clima maggiormente favorevole ed una forte domanda turistica. Potrebbero dunque rappresentare un possibile polo di attrazione di investimenti futuri.

È possibile classificare i *golf club* presenti in Italia a seconda della “vocazione” prevalente:¹⁸⁵

- tradizionale: circolo che ha come principale obiettivo la promozione della pratica sportiva;
- commerciale: circolo legato ad iniziative di *business* come l’organizzazione di eventi, sponsorizzazioni ecc;
- turistica: circolo connesso allo sviluppo turistico del territorio o inserito direttamente all’interno di apposite strutture ricettive;
- *real estate*: circolo collegato ad iniziative di sviluppo immobiliare.

La categoria maggiormente rappresentativa della realtà golfistica italiana, è rappresentata dai circoli tradizionali (56%).

È rilevante osservare come, negli ultimi anni, si sia assistito ad un crescente interesse dei *golf club* verso il turismo (circa il 34% del totale¹⁸⁶) e come, anche i circoli più tradizionali, stiano proponendo i loro servizi in un’ottica di valorizzazione turistica. In particolare, sono diverse le regioni e province che favoriscono il turismo locale attraverso la promozione di percorsi golfistici che “legano” tra loro diversi *golf club* sul territorio, creando *tour* organizzati per abbinare le classiche visite turistiche a giornate interamente dedicate allo sport.

Un circolo italiano accoglie mediamente 240 soci e la dimensione dei *club* dipende significativamente dalla “vocazione” del circolo stesso.

I *club* classificati con la “vocazione” *real estate*, presentano un numero di soci sostanzialmente più alto rispetto alla media; ciò è spiegabile attraverso lo stretto legame esistente tra lo sviluppo residenziale del territorio e il *club*, legame spesso creato per soddisfare le esigenze degli utenti e valorizzare gli immobili.

¹⁸⁵ KPMG. Golf benchmark..., cit.

¹⁸⁶ Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport. (2012). Turismo Italia 2020.

Situazione decisamente opposta viene rilevata per i circoli turistici, caratterizzati da un basso numero di soci, ma con grandi valori in termini di *green fee* registrati ogni anno.

Il ricavo medio annuo dei circoli in Italia è pari a 1.900.000 euro; il ricavo medio dei circoli da 18 buche, risulta essere pari a quasi 4 volte quello di un percorso da 9 buche. L'incidenza di ciascuna fonte di ricavo dipende sostanzialmente dalle caratteristiche del circolo.

In particolare, i ricavi sono influenzati dalla dimensione dei percorsi, dal numero dei soci, dalle strutture presenti, dai servizi offerti e dalle particolarità del territorio che ospita il *club*.

Le principali fonti di ricavo¹⁸⁷ di un circolo di golf sono rappresentate da:

- le quote sociali. Le quote associative dei membri dei *golf club* hanno un'incidenza media sul totale dei ricavi di quasi il 60% e possono raggiungere punte di oltre il 70% per i circoli tradizionali. Inoltre, all'interno di questa categoria di ricavi, confluiscono le quote a fondo perduto che i soci versano, nei circoli più prestigiosi, al momento dell'iscrizione;
- le entrate derivanti da *green fee* e dagli ingressi occasionali nei *golf club* da parte di golfisti non soci sono mediamente pari al 16% dei ricavi totali e per i circoli a vocazione turistica possono superare il 40%. Anche i circoli tradizionali, posizionati all'interno di aree geografiche a forte valenza turistica, arrivano a contare 10.000 ingressi ogni anno;
- i ricavi per i servizi messi a disposizione dei golfisti, sia soci che ospiti, (es. noleggio dell'attrezzatura, dei *golf cart*) e quelli derivanti dalle gare incidono intorno al 12% medio sul totale delle entrate. In particolare, la voce gare include tutti gli introiti derivanti dalle iscrizioni ai tornei organizzati dai *golf club*;
- le sponsorizzazioni. Sono fortemente legate alla vocazione più o meno commerciale dei circoli e la loro incidenza sul totale dei ricavi varia sensibilmente all'interno di un *range* compreso tra l'1% e il 30%. Questa tipologia di ricavo sta progressivamente assumendo maggiore rilevanza nei circoli italiani più innovativi. E' interessante notare come i circoli si stiano

¹⁸⁷ KPMG. Golf benchmark..., cit.

organizzando per proporre diversi livelli di *partnership*, offrendo alle aziende la possibilità di organizzare eventi, *meeting*, gare ad *hoc* o semplicemente invitare clienti o collaboratori per una giornata di sport. Il valore unitario (investimento) della sponsorizzazione per i clienti può, di conseguenza, variare notevolmente anche all'interno della stessa struttura;

- altro. I ricavi relativi ai servizi accessori *extra-golf* che le strutture mettono a disposizione dei golfisti come l'organizzazione di viaggi per i soci nonché i vari contributi che i circoli percepiscono dalla Federazione Italiana Golf, enti locali ed Istituzioni.

Le voci di costo,¹⁸⁸ come i ricavi, sono fortemente influenzate dalle caratteristiche del *golf club*, presentando margini d'incidenza sui costi totali anche significativamente differenti.

Queste sono le voci di costo:

- costi del personale ovvero, il costo delle risorse umane coinvolte in attività di segreteria sportiva, amministrazione e servizi generali. Il valore di questa voce di costo incide mediamente per il 24% sul totale degli oneri sostenuti dal circolo, ma varia sensibilmente in funzione della tipologia di struttura analizzata;
- costi sostenuti per la manutenzione del verde. Includono le spese per il personale dedicato alle attività di giardinaggio (*green keeper*, agronomi, giardinieri, operai), la manutenzione dei macchinari agricoli e degli impianti di irrigazione e tutti i materiali necessari (concimi, sementi, anticrittogamici, ecc.). La cura del campo rappresenta mediamente il 30% del totale dei costi ed è una voce di spesa influenzata da molteplici variabili quali, ad esempio, la posizione geografica, le condizioni climatiche, le caratteristiche del terreno e delle erbe utilizzate per *green*, *fairway* e *rough*.

A tale proposito, è interessante sottolineare come il territorio nazionale sia caratterizzato da numerosi *golf club* inseriti all'interno di aree naturali protette (parchi, riserve, ecc.) che vincolano le attività di manutenzione ma, allo stesso tempo, garantiscono la possibilità di giocare su campi esclusivi

¹⁸⁸ KPMG. Golf benchmark..., cit.

sotto il profilo paesaggistico. Anche i consumi idrici, strettamente connessi ai costi di manutenzione del verde, sono influenzati dalle caratteristiche del territorio e dal tipo di erba utilizzato: i campi sono normalmente dotati di bacini di raccolta, a volte gestiti in condivisione con le strutture limitrofe;

- le spese per affitti e/o ammortamenti delle strutture. Incidono mediamente per il 15% sul totale dei costi. Tale voce raccoglie i valori corrisposti alle eventuali società immobiliari, proprietarie di strutture e terreni, e gli ammortamenti relativi a terreni e strutture di proprietà;
- le spese generali. Incidono mediamente per il 23% sul totale dei costi. Tale voce è residuale e, in linea di massima, raccoglie tutti i costi relativi alla gestione delle attività della *clubhouse*, di segreteria, delle utenze e delle spese di gestione delle strutture, compresi i servizi dati in *outsourcing* come, ad esempio, la ristorazione e i *pro-shop* (spesso affidati all'esterno a fronte di una remunerazione per la concessione delle strutture). I *pro-shop* inoltre, vengono gestiti il più delle volte in *franchising* da grandi marchi;
- costi sostenuti per l'attività sportiva. Variano tra l'1% e il 6% dei costi totali e includono le spese relative all'organizzazione di tornei e gare e la gestione delle attività giovanili.

Solamente il 17% dei campi da golf hanno pianificato investimenti per il futuro come allargamenti o migliorie dei percorsi, allargamenti o ristrutturazioni delle *clubhouse*, investimenti in macchinari e attrezzature e solo pochissimi campi hanno investito nelle nuove tecnologie come, ad esempio, pannelli fotovoltaici o solari termici.

Ad oggi, il segmento sportivo golfistico in Italia, all'interno dei *golf club*, costituisce un giro d'affari complessivo di 350 milioni di euro e un bacino di potenziale impiego per oltre 4.000 persone.

A questi numeri deve essere aggiunta la misura del valore generato dai settori correlati a quello golfistico ovvero l'indotto costituito principalmente dal settore immobiliare, da quello delle aziende che producono l'attrezzatura per la pratica di questo sport (bastoni, abbigliamento, *golf cart*, carrelli, ecc.) ed, infine, da quello turistico/alberghiero.

Quasi il 50% dei campi da golf italiani nel 2013 ha visto un miglioramento del *business*, il 45% ha registrato un incremento dei ricavi mentre il 28% ha ottenuto un pareggio rispetto all'anno precedente.

Nel 2013 i ricavi medi ottenuti dai campi italiani sono pari a 1,3 milioni di euro.

Nello stesso anno, in termini di profitto, il 39% dei campi da golf italiani ha riportato un margine operativo lordo positivo, il 37% era in *break-even* e il 24% in perdita; è interessante però notare che solamente il 32% delle *facility* hanno avuto un orientamento al profitto.¹⁸⁹

Rapportando questi dati con quelli degli altri paesi europei *hot spot* del settore golfistico, è possibile osservare come, in Italia, il golf sia ancora poco diffuso e sviluppato, con conseguenze sulle potenzialità derivanti dal turismo golfistico non ancora sfruttate appieno.

Un primo problema riguarda il fatto che in Italia i costi per la pratica di questo sport sono più elevati della media di settore.

Le *membership fee* per i campi da golf italiani sono alte se comparate al resto dell'Europa; circa 1/3 dei circoli richiede il pagamento di un fondo perduto per i nuovi iscritti che, per i *club* più esclusivi,¹⁹⁰ va dai 20.000 ai 30.000 euro.

Anche l'iscrizione annuale è mediamente più elevata, con una media di 1950 euro; d'altra parte, però, la maggior parte dei campi sono aperti, dietro pagamento di un *green fee*, a giocatori non iscritti.

Conseguentemente, il numero di iscritti per ogni *club* è basso (mediamente 346 persone) e la percentuale di golfisti oscilla tra lo 0,12% e lo 0,17% dell'intera popolazione; su 600 italiani, solo una persona diventerà un golfista.

Questo dato è notevolmente più basso rispetto agli altri paesi con simili condizioni climatiche e nelle quali il golf è popolare, come la Spagna (0,71%) e la Francia (0,65%) (Figura 4.4).

¹⁸⁹ Hurriaga, B. Il mercato del turismo golfistico. Università IULM.

¹⁹⁰ Italia Turismo. (2012). Analisi di mercato della Riviera dei limoni e dei ciclopi.

Supply and demand indicators in countries with similar climate and tourism supply characteristics

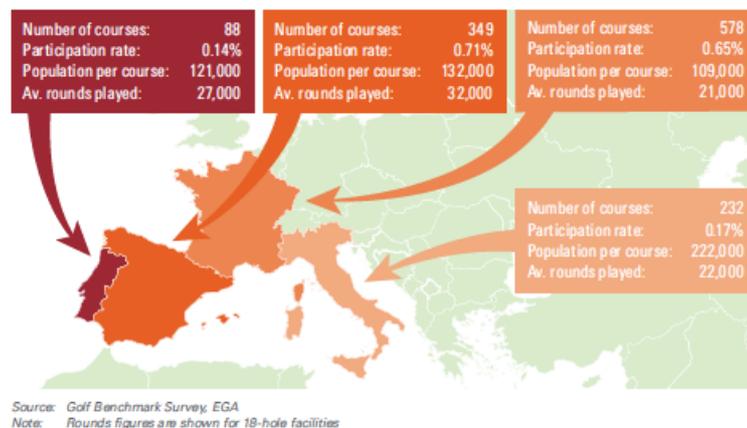


Figura 4.4

Domanda e offerta golfistica nei paesi europei.¹⁹¹

Altre motivazioni sono la complicata normativa urbanistica e paesaggistica italiana, l'inefficiente burocrazia che fa sì che occorrono dai 5 ai 10 anni per avere l'approvazione di un progetto di un campo da golf, la criminalità organizzata che disincentiva gli investimenti, la considerazione del golf come uno sport di *élite*.

In Italia, però, la percezione del golf come sport di nicchia sta cambiando a favore di una crescita del numero di iscritti. Infatti, da qualche anno, al fine di aumentare il bacino di golfisti, è in atto una politica volta a modificare il pensiero elitario che le persone hanno del golf, come sport accessibile a pochi a causa degli alti costi: è infatti diminuita la media delle quote sociali annuali, grazie alla politica federale della FIG¹⁹² riguardo il "tesseramento libero".¹⁹³ Tale scelta ha comportato un aumento dei tesseramenti pari al 9%.

Per giocare a golf in un intero anno, la spesa è ora inferiore o pari a quella che si sostiene nell'equivalente periodo per praticare altri sport ritenuti più popolari: ci si riferisce soprattutto a quei circoli che non richiedono la quota iniziale a fondo perduto, ma anche a buona parte degli altri. C'è stata infatti una svolta sostanziale

¹⁹¹ EGA. (2011). Golf benchmark survey.

¹⁹² FIG è l'acronimo della Federazione Italiana Golf.

¹⁹³ Il tesseramento libero consente di iscriversi e cominciare la pratica del golf a costi ridotti e non è legato necessariamente al pagamento ai circoli della quota a fondo perduto.

con l'introduzione del tesseramento libero e con la tendenza di tanti *club* ad ospitare giocatori non soci. Tale combinazione consente di praticare la disciplina a costi ancora inferiori e, addirittura, personalizzati secondo le proprie esigenze; un passo decisivo per aprire il golf a fasce sociali sempre più ampie.

Il successo di questa iniziativa è dovuto principalmente alla possibilità data ad ogni golfista di sperimentare le proprie attitudini sportive e, solo successivamente, di poter scegliere, sulla base delle proprie esigenze e abitudini, la struttura migliore cui associarsi.

Negli ultimi 3 anni i tesserati sono aumentati del 73%, i *golf club* sono aumentati del 26%, mentre i campi pratica sono più che raddoppiati, passando da 45 a 116 (+158%).¹⁹⁴

La domanda golfistica in Italia è principalmente guidata dalla popolazione nazionale; comparando l'Italia ad altri paesi con simili caratteristiche in termini di clima, patrimonio naturale e culturale, il contributo del turismo sul totale della domanda golfistica è assolutamente basso.

È un'opportunità sprecata in quanto il turismo legato al golf cresce ininterrottamente a livello internazionale dell'8% all'anno, con 25 milioni di turisti l'anno che effettuano vacanze correlate alla pratica del golf.¹⁹⁵

L'Italia registra un ritardo non solo rispetto ai paesi anglosassoni considerati la patria di questo sport, ma anche rispetto a Spagna, Portogallo, Francia e Germania. Il turismo golfistico in Italia vale 300 milioni di euro l'anno, cifra che sembra buona ma che, se paragonata alle altre *golf destination*, è davvero irrisoria. In Italia nel 2011 sono stati venduti circa 1 milione di *green fee* legati al turismo, 3,2 milioni di pernottamenti legati al golf, per un fatturato di circa 300 milioni di Euro.

In Spagna, sempre nel 2011, i *green fee* sono stati 8 milioni, solo l'Andalusia con 120 campi produce 3 miliardi di euro l'anno di indotto.

La Turchia che, solo a partire da dieci anni, si è affacciata al turismo golfistico e che non aveva neanche un campo da golf, oggi ne ha 15 che generano 500.000 *green fee*, esattamente la metà dell'Italia, ma con un decimo dei campi.

¹⁹⁴ Sartori, Andrea. (2012). Le enormi potenzialità del turismo golfistico in Italia. Sport Business.

¹⁹⁵ Protiviti. (2012). Il valore del golf in Italia.

Nonostante il clima favorevole, gli inestimabili tesori artistici, naturali e gastronomici che il nostro paese possiede, l'Italia rappresenta solamente una piccola quota di mercato del turismo golfistico internazionale, poiché non sfrutta le caratteristiche di consumo del golfista che si trattiene, mediamente, più di un turista medio (7 giorni invece che 4), spende il doppio e destina solamente il 10% della spesa totale al golf e il 90% ai servizi della *destination*.

Ciò è dovuto al fatto che le strutture in Italia sono in genere piccole e solamente 1 campo su 3 è direttamente collegato a strutture turistiche, tra l'altro, non sempre di qualità e in linea alle esigenze di mercato, tenendo presente che la maggior parte dei turisti golfisti è ad alto reddito.

È infatti assente una politica di investimenti e di interventi pubblici volti allo sviluppo correlato di campi da golf e di strutture turistiche, come invece avviene per gli altri paesi del Mediterraneo.

Da uno studio effettuato dalla Federazione Italiana Golf, si dimostra che, se in una qualsiasi regione italiana si costruissero 5 campi da golf da 18 buche vicini tra loro, le prospettive di ricavi annuali sarebbero di circa 55 milioni di euro di cui: 8 milioni per i 5 campi, 21 milioni per spostamenti e alberghi e 26 milioni per le spese extra alberghiere.

Regioni come la Sicilia, la Sardegna ma soprattutto la Puglia, negli ultimi anni, si stanno muovendo in questo senso ma, ovviamente, la nascita di nuovi campi da golf, se pur disegnati da architetti di fama mondiale, non è sufficiente ad aumentare il turismo golfistico; è necessario anche un adeguato sviluppo delle infrastrutture ricettive.

Ciò che si potrebbe fare al fine di dare un impulso all'espansione del turismo golfistico in Italia, sarebbe cercare, attraverso le associazioni di categoria, di fare pressione sulle Istituzioni, per creare condizioni che permettano un più facile sviluppo di questo sport.

Una volta risolti questi problemi, l'Italia ha un grande potenziale di crescita all'interno del settore, in quanto può sfruttare l'appartenenza geografica alle regioni che si affacciano sul Mediterraneo e che, in questi ultimi anni, sono tra i principali *hot spot* golfistici.

Tra i mercati europei da attrarre, l'Italia dovrebbe puntare soprattutto su quelli provenienti dalla Gran Bretagna dove esistono più giocatori che in tutti gli altri paesi europei, quasi 4 milioni di giocatori sui 6,5 milioni esistenti in Europa.

I golfisti britannici, tedeschi e scandinavi, rappresentano congiuntamente l'80% del mercato golfistico europeo e sono dunque il *target* prioritario da raggiungere con la promozione dell'offerta golfistica.

Esistono anche altri mercati europei interessanti da raggiungere, come la Francia, che ha 300.000 giocatori ed il cui numero è in continuo aumento.¹⁹⁶ Si tratta, però, di un mercato difficile perché molto diffidente rispetto all'offerta golfistica italiana.

Ci sono poi il Belgio e l'Olanda, con golfisti che già conoscono l'offerta di campi da golf, soprattutto nel Nord Italia, e che possono essere attratti anche nelle altre regioni italiane. Altri mercati come l'Austria e la Svizzera, sono caratterizzati dalla vicinanza geografica all'Italia che, dunque, potrebbe essere una buona meta, soprattutto in questo particolare momento in cui sembrano essere privilegiate le destinazioni a corto raggio.

La provenienza della maggior parte dei golfisti dal Nord Europa, sarebbe, tra l'altro, un fattore importante che consentirebbe la destagionalizzazione del turismo in Italia; provenendo dal nord, i golfisti potrebbero giocare infatti in bassa stagione (marzo-aprile, ottobre-novembre) quando, nel loro paese, il clima sfavorisce la pratica del golf.

Pochi operatori italiani hanno però inserito, tra le loro offerte, pacchetti golf mirati realmente a questi turisti, a causa della difficoltà di competere con altre golf *destination* che, da anni, hanno compreso e investito nel golf come motore di sviluppo del turismo, mettendo a punto un'offerta golfistica di maggiore qualità.

L'Italia, inoltre, secondo l'ottica del modello di crescita per adiacenze, può far leva sul proprio *core business* ovvero sul turismo nazionale *inbound*, forte e stabile, dovuto al fatto che nessun altro paese ha un numero così alto di luoghi che appartengono all'*UNESCO*, un incredibile patrimonio culturale paragonabile al nostro, splendide ricchezze naturali, storiche e gastronomiche che, ogni anno, attraggono milioni di turisti.

¹⁹⁶ Hurriaga, B. Il mercato del..., cit.

Considerando la strategia di crescita per adiacenze, anche nel caso italiano, la diversificazione nell'adiacenza del turismo golfistico è una giusta scelta strategica dato il buon livello delle dimensioni critiche del *core business* ovvero del turismo. La prima dimensione critica, il posizionamento competitivo è infatti buono in quanto, nonostante la perdita di posizioni rispetto agli anni passati, l'Italia è pur sempre al quinto posto¹⁹⁷ tra le destinazioni turistiche a livello mondiale.

Per quanto riguarda la seconda dimensione, le dinamiche del mercato, come detto in precedenza, il turismo in Europa sta vedendo una crescita negli ultimi anni mentre, nell'ultima dimensione, la *performance* finanziaria, il pieno potenziale non è ancora raggiunto o meglio è stato raggiunto negli anni precedenti ma, come indica il peggioramento della posizione nella classifica delle migliori destinazioni, l'Italia ha perso quota di mercato a favore dei *competitor*.

Puntare sul turismo golfistico è una buona strategia da seguire per far crescere il turismo ma, il problema dell'Italia, non è stato quello di non aver un *core business* solido sul quale basarsi per crescere, ma quello di non aver colto, a causa degli ostacoli analizzati in precedenza, le opportunità del settore golfistico come invece ha fatto, ad esempio, la Scozia.

¹⁹⁷ UNWTO. (2013). Annual report.

4.4 IL NUOVO HOT SPOT GOLFISTICO PER IL MEDITERRANEO: IL CASO TURCHIA

La Turchia è oggi una delle destinazioni emergenti per il turismo golfistico a più alto livello di crescita.

Con 15 campi da golf,¹⁹⁸ localizzati soprattutto nell'area di Belek, Antalya, e circa 6.300 golfisti, la Turchia al momento rappresenta un mercato in fase di iniziale espansione, che punta notevolmente sull'afflusso del turismo golfistico internazionale.

In virtù di un promettente quadro economico per i prossimi anni, di uno sviluppo molto rapido dell'industria del turismo e di condizioni climatiche favorevoli, la Turchia ha, in questo settore, un elevato potenziale di sviluppo.

Il golf ha avuto una forte crescita negli ultimi 20 anni nella regione del Mediterraneo¹⁹⁹ e la Turchia rappresenta il 22% dell'offerta emergente di campi da golf nell'area, con il 39% dei golfisti iscritti.

Come sopra indicato, l'offerta e la domanda golfistica in Turchia sono principalmente concentrate nella regione di Belek, Antalya; con 11 campi da golf e un totale di 450.000 giri giocati in queste *facility* nel 2011 (17% di crescita rispetto al 2010), Belek rappresenta una delle destinazioni golfistiche del Mediterraneo con il più elevato tasso di crescita.²⁰⁰

La regione di Belek è stata notevolmente promossa dal governo turco già agli inizi degli anni '90 ed è oggi la terza destinazione turistica per il golf nel Mediterraneo, dopo Spagna e Portogallo.

È possibile identificare due ben distinti gruppi di campi da golf in Turchia.

Il primo gruppo è formato da percorsi situati nella regione di Istanbul, che contano principalmente sui giri effettuati dai soci sia locali che non; il secondo

¹⁹⁸ La maggior parte dei percorsi turchi sono disegnati da architetti di fama mondiale, tanto che 4 campi sono stati inclusi tra i 100 più bei campi d'Europa.

¹⁹⁹ Lo sviluppo del golf in quest'area è trainato soprattutto da Spagna e Portogallo, prime due destinazioni golfistiche in Europa e paesi in cui il golf rappresenta uno dei *key driver* che supportano la crescita del settore turistico.

²⁰⁰ KPMG. (2013). Golf participation in Europe.

gruppo è invece formato da percorsi situati nelle regioni turistiche che sfruttano principalmente la domanda dei turisti golfisti internazionali.

Ad oggi, dei 15 campi, solamente uno fa parte di un complesso di immobili residenziali, il *Kemer Golf & Country Club*, in prossimità di Istanbul, mentre i 2/3 dei *golf course* turchi, sono parte di *resort* turistici, collegati ad *hotel*: in particolare, nell'area di Belek, 9 campi su 11 hanno più di un *hotel* ad essi connesso.

In Turchia ci sono più di 2.000 soci tra i vari *golf club*: l'80% affiliati a *golf club* presenti nella regione di Istanbul. Per contro, soltanto il 50% dei campi da golf presenti in regioni turistiche offrono la possibilità di diventare soci, a causa dell'elevata domanda da parte dei turisti golfisti provenienti dall'estero.

Mentre nella regione di Istanbul più del 90% dei giri sono giocati dai soci, nei campi posizionati nelle regioni turistiche, solo il 3% dei giri è giocato dai soci mentre il resto è generato dai *green fee*.²⁰¹

Già da questo dato, è possibile osservare la differente strategia rispetto agli altri paesi precedentemente analizzati come l'Italia o la Scozia: infatti, come si è detto, in Italia non si è ancora compresa l'opportunità del turismo golfistico, mentre la differenza con la Scozia può derivare dal fatto che il golf ha una penetrazione elevata ed è dunque profittevole puntare anche sulle *membership fee*.

Soprattutto grazie all'esperienza di successo del *cluster* dei campi da golf a Belek ed il positivo impatto per l'economia della provincia di Antalya, il governo turco ha incluso il golf tra i sei pilastri su cui basare la creazione di un'offerta turistica più diversificata e di alta qualità, capace di attrarre un segmento di turisti ad alto reddito ed alta potenzialità di spesa.²⁰²

Il governo ha identificato alcune aree per lo sviluppo di nuovi campi da golf e *cluster* di campi nella costa dell'Egeo e nelle aree sottosviluppate della costa, nelle quali il turismo golfistico può essere un supporto al miglioramento dell'economia locale; in particolare, le aree prescelte saranno in prossimità dei due più famosi *resort* turchi ovvero Bodrum e Cesme Izmir.

²⁰¹ Circa la metà dei soci dei circoli in Turchia sono turchi mentre, l'altra metà, sono espatriati o turisti che regolarmente viaggiano in Turchia per giocare a golf.

²⁰² KPMG. (2010). Golf benchmark survey Turkey.

Altre aree proposte si trovano invece nella regione di Antalya per sfruttare la vicinanza al *cluster* attualmente esistente.

Integrando gli sforzi del governo e delle autorità locali, la *Turkish Golf Federation*, ha focalizzato l'attenzione verso iniziative dirette ad aumentare la popolarità del gioco del golf tra i locali ed in particolare tra i giovani; nel passato, sono stati lanciati, infatti, programmi scolastici, volti ad aumentare la familiarità degli studenti nei confronti del gioco.

Allo stesso tempo, la Federazione, sta cercando di promuovere lo sviluppo di altre golf *facility* nel paese; ci sono ambiziosi progetti per lo sviluppo di 100 nuovi campi da golf nei prossimi 5 anni.

La crisi finanziaria internazionale ha rallentato e bloccato lo sviluppo di alcuni progetti ma, il miglioramento delle condizioni economiche, spingerà gli investitori e i progettisti a riprendere i loro piani di investimento.

Inoltre, eventi come il *World Amateur Team Championship* a Belek nel 2015, non solo promuoverà la Turchia tra i golfisti stranieri ma aumenterà anche la conoscenza e la popolarità di questo sport tra i locali.

Per quanto riguarda le caratteristiche della domanda, la crescita del numero di *golf course* negli ultimi 10 anni, in particolare nelle regioni turistiche, è stata seguita da un aumento della popolarità della Turchia come destinazione turistica.

D'altra parte, però, la domanda golfistica interna è ancora limitata; ci sono solamente circa 6.300 golfisti iscritti alla federazione turca, il che equivale ad un tasso di partecipazione dello 0,01%.²⁰³

Questo dato è di circa 10 volte più basso del Portogallo e 70 volte più basso della Spagna ma è comunque in linea con i paesi emergenti della regione mediterranea. Ci sono indicatori che suggeriscono che l'interesse interno verso il golf crescerà negli anni, soprattutto in direzione di Istanbul e dintorni, dove le strutture golfistiche danno la possibilità di diventare soci.

È interessante notare come la maggior parte degli operatori del settore non hanno visto una diminuzione di iscritti a partire dal 2008, nonostante le sfavorevoli

²⁰³ KPMG. (2013). Golf travel insight.

condizioni economiche e contrariamente a quanto avvenuto nella maggior parte dei circoli in Europa (le iscrizioni sono diminuite più di un terzo nell'*EMA*).²⁰⁴

Il numero medio di giri giocati in Turchia è pari a 25.600 l'anno. La Turchia è, infatti, tra i *top performer* tra le destinazioni emergenti dell'area del Mediterraneo, in termini di media di giri giocati con *performance* simili a quelle di Portogallo e Spagna: tale successo è dovuto, in particolare, ai campi presenti nelle regioni turistiche (più del 90% dei giri provengono da *green fee*).

Ciò grazie all'esistenza di *cluster* di campi da golf che induce i turisti a giocare molto di più grazie al minor tempo necessario per raggiungere i percorsi e grazie alle caratteristiche climatiche del paese, che permettono di giocare quasi tutto l'anno.

Gli schemi di *membership* dei *golf course* in Turchia offrono *benefit* ai soli soci (ad esempio la possibilità di avere degli sconti per giocare in altri campi appartenenti al *cluster* o di avere la priorità nelle prenotazioni dei *tee time*).

È interessante esaminare quale sia stata la *performance* del golf in Turchia, durante la recente crisi economica.

L'85% dei *golf course*, dichiara di non essere stato colpito dalla crisi economica; ciò può essere spiegato dall'incremento della competitività dei pacchetti vacanze per giocare a golf in Turchia, rispetto a quelli offerti dagli altri *golf club* in destinazioni golfistiche già affermate.

È anche da notare che il PIL locale continua ad aumentare, permettendo a molti locali di avere la disponibilità per poter iniziare a giocare; tra il 2011 e il 2012, i ricavi sono aumentati del 10-20%, generati soprattutto da un aumento del numero di giri giocati.²⁰⁵

Al fine di essere più competitivi, a partire dal 2011, quasi 1/3 dei campi da golf ha modificato la strategia di prezzo e di *marketing*; i *golf resort* hanno creato pacchetti convenienti, con maggior *appeal* ed i *golf club* hanno avviato forti alleanze con i *tour operator* e gli altri *stakeholder* dell'industria.

²⁰⁴ Con EMA si intendono i paesi dell'Europa, del Middle East e dell'Africa.

²⁰⁵ KPMG. (2010). Golf and the economic downturn.

Per quanto riguarda le aspettative future, nel 2015, più del 90% dei campi da golf si aspetta un incremento delle *performance* di *business* mentre, il restante 10%, prevede *performance* inalterate.²⁰⁶

È interessante osservare che nessuno dei campi da golf si aspetta una diminuzione della *performance* nel prossimo anno, dato questo che riflette la valutazione comune di tutti gli operatori turchi del settore.

Se si esamina la strategia di crescita per adiacenze, si vede come la diversificazione e la conseguente focalizzazione della Turchia sul turismo golfistico sono state possibili e redditizie, grazie ad un solido *core business* iniziale sul quale è stata impiantata la strategia stessa.

Le tre dimensioni critiche del *core business*, anche in questo caso, sono ad un buon livello.

La posizione competitiva del turismo è buona in quanto la Turchia, nel 2013, si è classificata al sesto posto tra le destinazioni con maggior numero di turisti del mondo (37,8 milioni);²⁰⁷ le dinamiche del settore sono positive in quanto la crescita del turismo in Europa, nell'ultimo anno, in termini di arrivi, è raddoppiata rispetto al periodo 2005-2012, passando dal 2,5% al 5%²⁰⁸ mentre il pieno potenziale, dal punto di vista della *performance* finanziaria, non è ancora stato raggiunto anche se il turismo golfistico rappresenta una buona opportunità di crescita per questo Paese.

²⁰⁶ KPMG. Golf benchmark..., cit.

²⁰⁷ UNWTO. (2013). Annual report.

²⁰⁸ UNWTO. (2013). Annual...,cit.

4.5 UN PROGETTO PER IL FUTURO: IL GOLF IN ALBANIA

L'Albania è un paese nel quale il golf non è ancora presente a causa della mancanza delle relative strutture;²⁰⁹ ciò riguarda tanto il turismo golfistico quanto lo sport praticato dai locali.

Negli ultimi anni questo Paese sta sviluppando diversi progetti per entrare nel settore, specialmente dopo aver studiato l'esperienza estremamente positiva della Turchia, paese molto simile dal punto di vista delle caratteristiche territoriali, culturali, ma soprattutto della posizione geografica, e capace di attrarre golfisti da tutta Europa.

La destinazione Albania non è ancora attraente, ma il golf darebbe non solo un impulso al turismo golfistico e non, ma anche una spinta molto forte alla crescita e allo sviluppo economico del Paese.

Al fine di comprendere se, per l'Albania, il golf è un *business* potenzialmente attraente, è necessario effettuare alcune considerazioni circa l'attrattività del turismo golfistico in Europa (dal punto di vista della spesa dei relativi turisti) e comprendere quali sono le caratteristiche, le esigenze e le aspettative di tale *target*.

Il turismo golfistico è un settore che genera un totale di 2 miliardi di euro di ricavi solamente in Europa; è un *business* di successo e per questo numerosi *tour operator* stanno lavorando per creare un'offerta specifica e su misura per questa nicchia.

Nel mondo ci sono 84 milioni di golfisti attivi; ogni giorno 40.000 golfisti europei sono in vacanza in qualche campo da golf del mondo.²¹⁰

Il golf attrae a sé milioni di turisti, sia come primaria motivazione e spinta alla vacanza che come attività secondaria.

La meta principale del turismo golfistico in Europa è il Mediterraneo, per le sue

²⁰⁹ La federazione albanese di golf è di recente costituzione.

²¹⁰ È da notare che il numero di turisti golfisti è in aumento dal 2011 e ci sono molti paesi emergenti come *golf destination* che si stanno facendo avanti nel mercato; inoltre, quasi i $\frac{3}{4}$ dei *tour operator*, crede in una crescita del settore .

condizioni climatiche e ambientali; il numero dei giocatori in Europa, secondo i dati ufficiali dell'*EGA*,²¹¹ aumenta del 5,5% l'anno.²¹²

L'Albania, considerando il suo posizionamento geografico e le conseguenti caratteristiche climatiche, ha le potenzialità per attrarre a sé la grande domanda di turisti golfisti provenienti dal nord Europa (già esaminata nel paragrafo 4.4), poiché il golfista è alla ricerca di località dove il clima gli permetta di giocare in tutti i periodi dell'anno.

Il turista golfista è per sua natura infedele alle destinazioni: infatti, mediamente, il 75% dei giocatori che effettua vacanze all'estero dichiara di scegliere campi sempre diversi. Ciò, insieme al desiderio di provare nuovi percorsi, alla voglia di conoscere nuovi paesi, vince sulla comodità del già conosciuto, portando l'Albania ad avere un'elevata domanda potenziale, nonostante la competizione con altri *hot spot* golfistici di fama decennale.

Da una ricerca dell'*IAGTO*²¹³ è emerso che un turista golfista spende in media, per la propria vacanza, il doppio di un turista medio arrivando addirittura al 120% in più in Spagna; i turisti golfisti, durante la loro vacanza, acquistano numerosi e differenti prodotti e servizi supportando economicamente un ampio *range* di *business* ad esso correlati, come gli *hotel*, i ristoranti, i negozi e ovviamente le *golf facility* stesse attraverso l'acquisto di *green fee*, attrezzatura e l'affitto di *golf cart*.

Una vacanza golfistica da 1 a 3 notti, costa, comprendendo *hotel* e *green fee*, ma escludendo il volo, tra i 300 e i 600 euro a seconda della destinazione; una vacanza di 4-7 notti costa tra i 600 e i 900 euro mentre, per le vacanze che durano più di una settimana, il costo è intorno ai 1.500 euro; se si tratta di vacanze *luxury*, si arriva anche a 5000 euro.

Un turista, in una settimana di vacanza, generalmente gioca 4-6 giri in 3-5 percorsi differenti. Se l'Albania vuole puntare su questo settore, questo dato è da considerare con particolare attenzione in quanto è necessario creare *cluster* di campi da golf, che offrano la possibilità ai turisti golfisti di avere a disposizione una scelta differenziata ma, allo stesso tempo, fruibile anche in termini di tempo.

²¹¹ EGA è l'acronimo dell'European Golf Association.

²¹² KPMG. (2013). Golf participation in Europe.

²¹³ IAGTO è l'acronimo dell'International Association of Golf Tour Operators.

Le previsioni per il futuro da parte degli operatori di settore,²¹⁴ sono positive; più di 2/3 si aspetta che il turismo golfistico cresca nel breve-medio termine e circa 1/5 si aspetta livelli stabili, mentre, solamente il 9% è pessimista e si attende una diminuzione.

Ci sono 5 buoni motivi per rendere l'Albania una *golf destination*:

- la facile raggiungibilità da parte dei turisti golfisti del nord Europa, soprattutto tramite un volo diretto. L'Albania è infatti più facilmente raggiungibile in termini di tempo (minore distanza da percorrere) dalle principali città di partenza rispetto agli altri *hot spot* golfistici del Mediterraneo. Lo sviluppo golfistico previsto in *cluster*, tra l'altro, è situato sulla costa orientale dell'Albania a soli 20 km dall'aeroporto;
- la ricchezza morfologica del territorio che permette la progettazione di campi da golf profondamente diversi tra loro;
- il clima favorevole durante la maggior parte dell'anno;
- il patrimonio architettonico e culturale che garantisce maggiore *appeal* all'offerta golfistica. Infatti, come detto in precedenza, alcuni studi hanno dimostrato che i golfisti viaggiano soprattutto con le famiglie nelle quali non tutti i componenti sono golfisti: è quindi necessaria, nella destinazione, la presenza di tipologie diverse di intrattenimento;
- la bellezza del paesaggio e dell'ambiente circostante.

Quando si valuta la possibilità di inserire un'offerta turistica in un territorio, bisogna considerarne l'impatto in termini di: chilometri di territorio occupati, risorse del territorio impiegate, risvolti economici, presenze di turisti in determinate stagioni, occupazione potenzialmente generabile.

Dal punto di vista del territorio, è necessario infatti individuare un'area con la possibilità di sviluppare, come minimo, 3-4 strutture con 2-3 campi da golf ciascuna e con la possibilità di campi contigui o comunque limitrofi; la superficie necessaria per un impianto è di 100/150 ha, la distanza massima tra ogni impianto deve essere al massimo di 10 km, la distanza massima dal mare circa di 20 km ed, infine, la distanza massima dagli aeroporti di 45 minuti. Considerando la tipologia

²¹⁴ KPMG. (2013). Golf travel insight...cit.

delle strade e del traffico albanesi è consigliabile rimanere in un raggio limitato intorno alla città di Tirana.

Facendo un confronto con i migliori, si vede come a Palm Beach in California, (uno dei poli golfistici di maggior rilievo nel mondo) sono presenti 350 campi da golf su una lunghezza di 130 km mentre, ad Antalya, sono presenti 12 campi da golf in 14 km con 21 *resort* e circa 19.000 posti letto.

Progettare e costruire un campo da golf con 18 buche (campo regolamentare), a livello territoriale, significa:

- occupare tra i 55 e i 75 ettari. Il territorio deve avere dislivelli morbidi e deve essere situato in aree poco ventose ma con molta acqua;
- avere la possibilità di ospitare 155 giocatori al giorno;
- creare 35 posti di lavoro;
- disporre di una struttura ricettiva alberghiera con 250 posti. La struttura alberghiera in questo caso deve essere di livello medio, con *hotel* da 4 stelle o 4 stelle lusso al massimo, con costi tra i 100 e i 150 euro al giorno per camera; gli ospiti infatti, vengono per giocare a golf e non per godere una vacanza classica e vengono, soprattutto, in controtendenza rispetto alla stagione turistica classica;
- disporre della parte immobiliare che è complementare ma indispensabile. Più che di un'operazione finalizzata alla speculazione immobiliare, si parla di operazione turistica finalizzata allo sfruttamento attraverso la valorizzazione delle caratteristiche ricettive del territorio.

L'impianto ipotizzato, per essere profittevole, necessita di un'occupazione media del 60%, e ha un'attrattività sul mercato del 5%.²¹⁵

Un campo da golf di 18 buche è, dunque, per il territorio albanese, un motore che attrae a sé golfisti per 12 mesi l'anno, riempiendo un albergo con 250 posti e soprattutto generando il desiderio, da parte dei golfisti, della creazione di complessi residenziali, da acquistare per la vacanza o, addirittura, per poterci vivere.

²¹⁵Adyton project. (2014). Un'occasione lunga 365 giorni. Albania, sviluppo del territorio e infrastrutture legate al golf.

Ciò che, dunque, l'Albania dovrebbe fare per sviluppare un'offerta golfistica è:

- un progetto unico coordinato sul territorio;
- una valutazione dei terreni che devono essere idonei, vicini tra loro e disponibili;
- l'attuazione di una politica urbanistica di sviluppo legata alla presenza di campi golf;
- la rapida creazione di sistemi nodali efficienti (adeguamento degli aeroporti);
- il coordinamento del territorio in termini di formazione delle professionalità;
- la creazione di un programma di presentazione al mercato, altamente impattante.

Per impostare un'operazione del genere, è indispensabile la collaborazione delle Istituzioni in quanto le iniziative isolate non raccolgono più l'interesse degli investitori; l'Italia è piena di disastri isolati come il golf *Acaya-Hilton* a Lecce.

Dalla foto, (Figura 4.5) è possibile osservare che attualmente sono presenti 6 aree che potrebbero essere prese in considerazione per lo sviluppo dell'offerta turistica in Albania.



Figura 4.5²¹⁶

Mappa geografica dell'Albania. Localizzazione delle possibili aree di sviluppo.

²¹⁶ Adyton project. Un'occasione..., cit.

In particolare, tra queste, il sito 1 è talmente vicino alla città di Tirana che potrebbe essere preso in considerazione anche come espansione residenziale della città.

Il sito 4 è in parte occupato dal demanio militare ed in parte da installazioni petrolifere che comunque convivono meglio con il golf che qualunque altra iniziativa.

Il sito 5 è stato già interessato da una iniziativa alberghiero/turistica, *La Perla Resort*, che però non ha avuto seguito.

Lo sviluppo di un progetto di inserimento di una filiera golfistica in una regione può generare tensioni e conflitti tra le diverse parti sociali che, in vario modo, ne sono coinvolte, poiché alcune di esse potrebbero trarne vantaggi, ma altre potrebbero esserne penalizzate.

Nella progettazione queste divergenze devono essere prese in considerazione, con l'obiettivo di progettare la filiera in modo che siano assicurati vantaggi per ciascuna delle parti coinvolte.

Un conflitto può nascere, ad esempio, tra imprenditori del golf, che progettano i percorsi e le varie strutture in modo poco compatibile con l'ambiente, e gli enti di tutela ambientale e i movimenti ambientalisti.

Un altro conflitto può nascere tra imprenditori del golf e residenti nell'area in cui si localizza il percorso e le altre strutture dei servizi, poiché si potrebbe creare un affollamento edilizio e turistico, con conseguente rischio per le caratteristiche di quiete di una zona.

Il rapporto tra turisti golfisti e residenti, non solo non dovrebbe essere fonte di tensioni ma, al contrario, potrebbe generare positivi elementi di integrazione, considerando anche il profilo culturale e sociale del turista del golf e che questo tipo di turismo non assume certamente i caratteri del turismo di massa.

Il potenziamento dell'offerta in una regione con consistenti disponibilità di ambienti adatti per il golf e probabilmente destinabili ad usi alternativi con benefici minori, non dovrebbe generare, in via di principio, contrasti di interesse.

La gestione di questi interessi diversi può anche essere realizzata dalla stessa impresa che progetta le strutture golfistiche ma, in definitiva, è il soggetto pubblico che deve individuare quali siano le migliori caratteristiche per gli

impianti golfistici della regione, sulla base degli obiettivi di sviluppo che il golf intende raggiungere.

Per comprendere esattamente la profittabilità generabile dal turismo golfistico, è possibile fare un esempio sulla possibile apertura di un impianto golfistico in Albania: consideriamo l'apertura di 3 campi da golf da 27 buche.

In Albania, come detto, il clima è favorevole, il che permette di estendere l'alta stagione da settembre a maggio per il golf e da giugno ad agosto per il golf ed il mare.

Si avranno così a disposizione 270 giorni utili all'anno al massimo prezzo e 90 giorni utili a tariffa alta. Considerando 320 clienti per i 3 impianti per un totale di 6.720 clienti alla settimana, che richiedono 10,6 voli *charter* alla settimana, ciò comporta l'arrivo di 268.000 clienti in 51 settimane.

Facendo un'ipotesi di spesa media giornaliera per cliente (tra *hotel*, golf, *F&B* ecc.) di circa 90 euro, questa spesa per 268.000 clienti l'anno, genererebbe un fatturato totale di 25 milioni di euro l'anno.

CONCLUSIONE

La strategia della crescita per adiacenze e la *Long Tail Theory* sono, dunque, due teorie che sostengono efficientemente la volontà di crescita e di sviluppo di un'impresa o di un paese, all'interno dell'adiacenza golf e la rendono profittevole. La *Long Tail Theory* dimostra come ad oggi gli attori economici, grazie al *web*, possano focalizzare l'attenzione su nicchie di mercato come quella golfistica, mentre la teoria della crescita per adiacenze rappresenta una linea strategica da seguire per ottenere risultati di *business* positivi all'interno della nicchia di mercato resa raggiungibile per mezzo della rete.

L'attenzione particolare da parte delle imprese verso la nicchia golfistica è dovuta principalmente al fatto che la *corporate social responsibility* è ormai l'approccio di riferimento per le imprese: in effetti la nicchia golfistica permette sia di raggiungere ottimi livelli di profitto, grazie alla continua crescita di domanda e offerta, che importanti benefici in termini ecologici ed ambientali .

I casi delle due imprese analizzate, *Marriott International* e *Trump Organization*, dimostrano come, a prescindere dal modello di *business* adottato e dallo specifico settore di appartenenza, l'ingresso nell'adiacenza golf permette la crescita, se sono rispettati i principi alla base della relativa teoria. Sia nel settore *hospitality*, che nel settore del *reale estate*, entrambe le imprese, partendo da un *core business* molto forte, rispettando il concetto di replicabilità e i principi cardine della teoria di crescita per adiacenze, ottengono ottimi risultati.

La crescita raggiunta da *Marriott International* e *Trump Organization* attraverso l'applicazione della teoria della crescita per adiacenze e lo sfruttamento della *Long Tail Theory*, può essere perseguita, non solamente dalle singole imprese, ma anche dai Paesi al fine di dare un impulso alle rispettive economie e al turismo: il medesimo approccio può essere utilizzato da soggetti economici differenti tra loro, come singole imprese e Paesi, per il raggiungimento di una crescita sostenibile nel tempo.

BIBLIOGRAFIA

- About golf management services. Scaricato il 30 Novembre da: <http://www.marriott.com/marriott/golf-management.mi>. Scaricato il 30 Novembre da: <http://www.marriott.com/marriott/golf-management.mi>.
- Adyton project. (2014). Un'occasione lunga 365 giorni. Albania, sviluppo del territorio e infrastrutture legate al golf.
- Anderson, Chris. (2005). World of mouth marketing. AlwaysOn.
- Anderson, Chris. (2006). La coda lunga. Codice Edizioni.
- Anderson, Chris. (2009). Free: How today's smartest businesses profit by giving something for nothing. Random House.
- Asabere, Paul, Forrest, Huffman (1999). Negative and positive impacts of golf course proximity on home prices. Appraisal Journal.
- Atwood, John. (2012). Stroke of genius. Trump International Golf Links, Scotland. The Private Journey magazine.
- Bain & Company. (2002). EIU Survey.
- Barney, J.B. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage. Prentice Hall.
- Bluso, Giovanni Alberto. Un campo da golf alla difesa. Scaricato il 2 Gennaio 2014 da: http://www.bronteinsieme.it/8not/news_2006/Golf_02.htm.
- Booking Blog. Green Hotel: essere eco - friendly porta danni o vantaggi? Scaricato il 20 Dicembre 2014 da: <http://www.bookingblog.com/green-hotel-essere-eco-friendly-porta-danni-o-vantaggi/>.
- Brandt, Richard. (2012). One click. Paperback.
- Buonocore, F., Russo, M. (2011). Un modello di analisi organizzativa delle catene alberghiere. Sviluppo&Organizzazione.
- Burke, Rob. (2013). The vital importance of understanding player attitudes.

- Costa, Virginia. (2013). Lo sviluppo di un campo da golf nel rispetto della natura e dell'ambiente. Hurdzan - Fry.
- Crittenden, Jack. (2011). Donald Trump in black and white. Golf Inc.
- Da MKG Hospitality la classifica mondiale 2013 dei gruppi alberghieri. Scaricato il 7 Dicembre 2014 da: <http://blog.unicomitalia.org/2013/04/10/da-mkg-hospitality-la-classifica-mondiale-2013-dei-gruppi-alberghieri/>.
- Dall'Ara G., Santinato, M. (2004), Dai turismi alle nicchie. Teamwork srl.
- Dall'Ara, Giancarlo. (2002). La storia dell'industria turistica riminese vista attraverso 50 anni di strategie. Franco Angeli.
- Davies, S. et al. The Dynamics of Market Leadership. Centre for Business Strategy, London.
- Destinations & tourism. (2011). Rivista di destination management e marketing. Fourtourism.
- Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport. (2012). Turismo Italia 2020.
- Donald Trump. Scaricato il 31 Dicembre 2014 da: <http://www.forbes.com/sites/joselambiet/2011/11/22/donald-trump-claims-hes-worth-7-billion/>
- EGA. (2011). Golf benchmark survey
- Finney, Marc. (2010). What the Northern European golfers looks for in a golf destination. Locumconsulting.
- Fontana, F., Caroli, M. (2009). Economia e gestione delle imprese. McGraw-Hill.
- Forlani, Fabio. Il marketing per il turismo: strumenti tradizionali e web 2.0. Scaricato il 7 Dicembre 2014 da: Shttp://www.uniurb.it/lingue/matdid/forlani/201112/Economia_e_Gestione_Imprese_Turistiche/Lezione_8-12_-_Web_2.0_e_comunicazione_non_convenzionale.pdf
- Gent, Christopher. (2003). Intervista di Chris Zook.

- Global house prices. Home truths. Scaricato il 20 Novembre 2014 da: <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21569396-our-latest-round-up-shows-many-housing-markets-are-still-dumps-home>
- Golf hotels. Scaricato il 7 Dicembre 2014 da: <http://www.marriott.com/explore-and-plan/golf.mi>.
- Grandori, Anna. (1999). Organizzazione e comportamento economico. Il Mulino Strumenti.
- Grant, Robert. (1998). L'analisi strategica per le decisioni aziendali. Il Mulino.
- Hurriaga, B. Il mercato del turismo golfistico. Università IULM.
- IHG. (2013). Annual Report and Form 20-F 2013.
- Italia Turismo. (2012). Analisi di mercato della Riviera dei limoni e dei ciclopi.
- Karcher, K. (1996). The four Global Distribution Systems in the travel and tourism industry. www.electronicmarkets.org
- KMPG. Golf course cost development survey.
- KPMG Survey. (2008). Golf Travel Insight EMA.
- KPMG. (2010). Golf and the economic downturn.
- KPMG. (2010). Golf benchmark survey Turkey.
- KPMG. (2010). Golf business community.
- KPMG. (2012). Golf benchmark survey Italy.
- KPMG. (2013). Golf participation in Europe.
- KPMG. (2013). Golf travel insight report.
- KPMG. (2014). From Nord Cape to Cape Town: golf course development.
- KPMG. A blueprint of successful golf course development.
- KPMG. Golf insight 2013.
- KPMG. Value of golf in Scotland.
- Krause, David. (2012). Golf investment & development conference.
- La Rosa, Rosario. (2013). Il turismo del golf e la Sicilia. Centri di ricerca Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Leadership Project Donald Trump Management Essay. Scaricato il 27 Settembre da: www.ukessay.com

- Lisbon Tourist Office. (2008). Survey.
- Maraniello, Diego. (2010). Le strategie di sviluppo delle grandi catene alberghiere. Scaricato da: http://www.fedoa.unina.it/8052/1/Maraniello_Diego_23.pdf il 10 Ottobre 2014.
- Marriott annual report. (2013). Marriott International.
- Marriott. (2012). Strategic management. PREZI.
- Marriott's Annual Report. (2004). Scaricato il 13 Ottobre 2014 da: <http://www.marriot.com>.
- Membership information. Scaricato il 6 Gennaio 2015 da <http://www.trumpgolf.com/membership>.
- Mill, Robert Christie (2008). Resorts management and operation. John Wiley&Sons, Inc.
- Moretti, Sara. La lunga coda applicata al turismo: uno strumento di destagionalizzazione. Scaricato il 2 Aprile 2014 da: <http://www.uniurb.it/lingue/matdid/forlani/200809/Seminario%20Lung%20Coda%20-%20Sara%20Moretti.pdf>
- Newsroom, E. (2010). Hotel savings by going green. Green Hospitality Awards.
- Our clubs. Scaricato il 2 Dicembre 2014 da: <http://www.marriottgolf.co.uk/clubs>.
- Pasquetti, Giorgio. (2012). Financial challenges and benefits of golf tourism.
- Pastore, A., Vernuccio, M. (2008). Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management. Apogeo.
- Petra, Giordano. Compagnie alberghiere si fa presto. Scaricato il 26 Ottobre 2014 da: http://www.unahotels.it/italiano/stampa/2002/marzo/Marzo%202002%20Mission_Una%20Gruppo.pdf.
- Petrick & Backman. (2002). An examination of the construct of perceived value for the prediction of golf travelers. Journal of travel research.

- Porter, Michael. (1987). Il vantaggio competitivo. Milano Edizioni Comunità.
- Protiviti. (2012). Il valore del golf in Italia.
- Readman, Mark. (2003). Golf tourism. The Haworth Press.
- Regione Sicilia. (2011). Internet e turismo. Btoeducational.
- Renner, Lauren. (2010). Strategic analysis of Marriott International, Inc.
- Rispoli, M., Tamma, M. (1996). Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo. Cedam.
- Ross, George H. (2005). Trump strategies for real estate. John Wiley & Sons, Inc.
- Sancetta, Giuseppe. (1995). Aspetti del comportamento competitivo delle imprese alberghiere. CEDAM.
- Sartori, Andrea. (2012). Le enormi potenzialità del turismo golfistico in Italia. Sport Business.
- Schartz, Barry. (2004). The paradox of choice. Harper Perennial.
- Schwanke, Dean. (2011). Resort Development Handbook. Urban Land Institute.
- Searles, Doc. (2012). The intention economy. Harvard Business Press Books.
- SQW LTD. (2011). An Assessment of Golf Tourism Future Growth Potential to 2020.
- The power of Marriott International. Marriott. Scaricato il 20 Novembre 2014 da: http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/Hotel_Development/PowerofMarriott_brochureEMEA.pdf.
- Thomas, Brad. (2010). The Irreplaceable Brand of Donald Trump. Scaricato il 6 Gennaio 2014 da: <http://www.investopedia.com/articles/investing/100114/irreplaceable-brand-donald-trump.asp>.
- Trump Organization. Scaricato il 29 Settembre 2014 da: http://it.wikipedia.org/wiki/Trump_Organization.
- Tzu, Sun (2010). L'arte della guerra. Oscar Mondadori

- UNWTO. (2013) World Tourism Barometer.
- UNWTO. (2013). Annual report.
- Urdzanfry environmental golf design. (2012). Recommended strategy and roadmap to implement the Golf Strategy of Montenegro.
- Usa, boom del mercato immobiliare: salgono i prezzi delle case. Scaricato il 6 Gennaio 2015 da: <http://www.firstonline.info/a/2014/08/26/usa-boom-del-mercato-immobiliare-salgono-ma-meno-d/dd06d6b2-9055-4b22-ae23-f549c1c1a4a0>
- Valdani, Enrico. (2003). L'impresa pro-attiva. McGraw-Hill.
- What is Trump worth? Scaricato il 2 Gennaio 2014 da: http://www.forbes.com/2006/09/20/trump-wealth-biz_06rich400_0921trump.html.
- Williams, Vic. (2010). Why is this man smiling. Fairways+Greens.
- World Travel Market Industry Report. (2012).
- Yun, Hyun-Jin. (2000). A study on the globalization strategy of hotel companies.
- Zook, C., Allen, J. (2001). Al cuore del profitto. Il Sole 24 ore.
- Zook, Chris. (2001). Profit from the core. Harvard Business School Press.
- Zook, Chris. (2004). Il segreto della crescita. Etas.
- Zook, Chris. (2010). Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence. Harvard Business School Press.
- Zook, Chris. (2012). Repeatability: Build Enduring Businesses for a World of Constant Change. Harvard Business School Press.