

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	14
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.....	95
CAPITOLO 3	106
CASE HISTORY DEI LEADER DELL'HOSPITALITY: APPLICAZIONE DELLA STRATEGIA DI CRESCITA PER ADIACENZE NEL SETTORE GOLFISTICO	106
3.1 CASO MARRIOTT INTERNATIONAL.....	107
3.2 CASO TRUMP ORGANIZATION.....	120
3.3 I DUE CASI A CONFRONTO.....	131
CAPITOLO 4	133
L'OPPORTUNITÀ DEL TURISMO GOLFISTICO PER LA CRESCITA DEI PAESI EUROPEI E DEL MEDITERRANEO	133
4.1 CHE COSA CERCANO I GOLFISTI IN UNA GOLF DESTINATION: ANALISI DELLA DOMANDA	134
4.2 UN CASO DI SUCCESSO: IL GOLF IN SCOZIA.....	140

4.3 UN'OPPORTUNITÀ NON COLTA: IL CASO ITALIA	154
4.4 IL NUOVO HOT SPOT GOLFISTICO PER IL MEDITERRANEO: IL CASO TURCHIA	166
4.5 UN PROGETTO PER IL FUTURO: IL GOLF IN ALBANIA.....	171
CONCLUSIONE.....	178
BIBLIOGRAFIA	181

ABSTRACT

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.

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
- KPMG. 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.