

Dipartimento
di Economia e Management

Cattedra in Economia Aziendale

**L'AZIENDA SPORTIVA DEL GOLF:
CARATTERISTICHE, CRITICITÀ E
SOSTENIBILITÀ ECONOMICA.
Il caso del Golf Nazionale SSD.**

RELATORE

Prof. Fabrizio di Lazzaro

CANDIDATO

Jacopo Albertoni

CORRELATRICE

Prof.ssa Simona Caricasulo

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

1	ANALISI DEL FENOMENO SPORTIVO	5
1.1	IL MODELLO SPORTIVO EUROPEO	5
1.2	CONI, IL MODELLO SPORTIVO ITALIANO.....	8
1.2.1	<i>Regioni ed Enti locali.....</i>	9
1.3	I NUMERI DELLO SPORT IN ITALIA.....	11
1.3.1	<i>Il valore economico dello sport in Italia.....</i>	11
1.3.2	<i>La pratica sportiva.....</i>	12
1.3.3	<i>I numeri delle Federazioni.....</i>	14
2	IL MONDO DEL GOLF.....	15
2.1	IL GOLF.....	15
2.2	LA FEDERAZIONE ITALIANA GOLF.....	16
2.2.1	<i>Fini e compiti.....</i>	17
2.3	LA STRUTTURA DEI CIRCOLI ITALIANI.....	18
2.4	IL PROFESSIONISMO.....	19
2.5	I NUMERI DEL GOLF (ANALISI QUANTITATIVA).....	21
2.5.1	<i>Distribuzione numero tesserati.....</i>	21
2.5.2	<i>Sottotipo tesserato.....</i>	22
2.5.3	<i>Tipologia del campo.....</i>	23
3	IL CASO: GOLF NAZIONALE SSD	24
3.1	INTRODUZIONE AL CASO STUDIO.....	24
3.2	IL GOLF NAZIONALE.....	24
3.2.1	<i>Tipologia iscrizione.....</i>	25
3.3	ASSETTO ORGANIZZATIVO.....	27
3.3.1	<i>Struttura amministrativa.....</i>	28
3.3.2	<i>Figure esterne.....</i>	29
3.3.3	<i>Struttura sportiva.....</i>	31
3.4	PUNTI CRITICI.....	34
4	IL BILANCIO DEL GOLF NAZIONALE	36
4.1	PREMESSA.....	36
4.2	CONTO ECONOMICO.....	37
4.2.2	<i>I ricavi in base al tipo di attività.....</i>	38
4.2.3	<i>VALORE DELLA PRODUZIONE.....</i>	38
4.2.4	<i>COSTI DELLA PRODUZIONE.....</i>	40
4.3	STATO PATRIMONIALE.....	47
4.3.1	<i>ATTIVO.....</i>	48
4.3.2	<i>PASSIVO.....</i>	48
5	CONCLUSIONI E PROSPETTIVE FUTURE	51
5.1	CONCLUSIONI.....	51
5.2	SOLUZIONI.....	53
5.2.1	<i>Utilizzare i servizi della struttura.....</i>	54
5.2.2	<i>Organizzare eventi.....</i>	55
5.2.3	<i>Centro estivo.....</i>	57
5.2.4	<i>Centro polisportivo.....</i>	58
5.2.5	<i>Turismo sportivo.....</i>	59
5.3	COMMENTO FINALE.....	61

INTRODUZIONE

Da quando avevo sette anni, ho iniziato ad accompagnare mio papà nei campi da golf. Agli occhi di un bambino erano solo immense praterie verdi, luoghi dove il silenzio regalava profondità e le persone erano un po' strane. Un luogo atipico per un bambino, e tale era anche per me. Tuttavia c'era un qualcosa che mi incuriosiva. Quel silenzio, veniva ripetutamente interrotto da schiocchi. Un suono secco, veloce, intenso. Suono derivato da quello che poi in seguito ho imparato, fosse lo swing delle persone che colpivano la pallina, qualcosa di molto strano, innaturale e contorto, ma anche estremamente fine ed elegante. A questi suoni corrispondevano facce molto buffe, alcune piene di gioia altre di delusione, come se quello schiocco fosse la loro ragione di vita, un giudice pronto a dare un verdetto, andando a creare stati d'animo differenti da persona a persona.

Sono cresciuto seduto su un cestino di plastica a guardare mio papà far schioccare quelle palline così dannatamente rotonde e luccicanti, cercando di interpretare le sue espressioni, i suoni e i movimenti, per trovare la chiave ed il perché quel suono fosse così importante. Passati quindici anni, quello schiocco mi ha accompagnato durante tutta l'adolescenza fino ad ora, con la testa bassa, colpendo palline e facendo facce buffe.

Il golf mi ha permesso di conoscere il lato più intimo e vulnerabile che mi appartiene. Ho visto le mie insicurezze, ho avuto paura di non essere abbastanza, di non valere e non poter un giorno fare questo nella vita. In alcuni momenti mi sono sentito solo, l'unico a credere in me stesso, ma sono ripartito da lì, da quello schiocco.

Il golf mi ha permesso di sbagliare nel modo più sano possibile, di rialzarmi, capire e migliorare tutti processi, per rendermi un giocatore ed una persona migliore.

Soprattutto grazie a questi momenti, ho avuto il privilegio di indossare per tanti anni i colori della Nazionale Italiana. Ho potuto girare il mondo per confrontarmi con i migliori atleti, apprezzando tutte le sfaccettature che ci distinguono sia come sportivi che come cittadini del pianeta. Il golf ha reso la mia vita fin qui speciale. Mi sono tolto tante soddisfazioni, tra cui un terzo posto ai Campionati Europei a squadre, terzo posto ai Campionati Internazionali di Francia, tante contentions per titoli di Campionati Nazionali, e la vittoria di varie gare Nazionali. Successi che non avrei raggiunto senza l'impegno, la costanza, e l'aiuto di chi mi sta attorno.

Questo sport mi ha dato la possibilità di aprirmi tante porte, mi ha permesso di studiare qui, alla LUISS Guido Carli, toccando con mano l'eccellenza di questa Università,

esperienza che mi ha formato sia dal punto didattico che personale. Non è stato facile coniugare sport e studio, ho dubitato di poter arrivare a scrivere queste parole per concludere il mio percorso. Tuttavia la motivazione mi ha sempre spinto ad insistere nelle cose in cui credo, che mi facciano crescere, e che rendano la mia vita ricca di emozioni. Per questi motivi, ho deciso di presentare come elaborato finale del mio percorso di studi in Economia e Management una tesi che inglobasse entrambi questi due aspetti. Mi sono domandato perché il golf in Italia non sia mai decollato e quali possano essere le cause ed i vincoli presenti in termini di diffusione.

Nelle prossime pagine verrà esaminato il fenomeno sportivo nel suo complesso, per poi stringerci sempre più nelle dinamiche e nei numeri del golf, andando ad analizzare il bilancio di un circolo Italiano, il Golf Club Nazionale. Verranno esaminate le dinamiche organizzative e contabili che lo caratterizzano. L'intenzione è quella di approfondire e creare un quadro di insieme che sia di aiuto a interpretare le dinamiche che regolano il mondo del golf e quali possano essere i limiti e le soluzioni.

1 ANALISI DEL FENOMENO SPORTIVO

1.1 IL MODELLO SPORTIVO EUROPEO

Il modello sportivo trova le sue radici in ambito comunitario. Come molti altri settori è stato oggetto a partire dagli anni 80 di riforme e standardizzazioni per armonizzare i due diversi modelli presenti, quello dell'Europa orientale, che aveva principalmente un orientamento ideologico ed era utilizzato come strumento di propaganda, e quello dell'Europa occidentale che si evolveva attraverso iniziative di enti governativi e di altre organizzazioni non governative. Un sistema in cui coesistevano iniziative statali e private. Ad oggi la struttura organizzativa è caratterizzata da diversi livelli di interdipendenza, sia nazionali che internazionali, che trovano fondamenta nelle normative emanate dal Comitato Olimpico Internazionale, Federazioni Internazionali e altri enti predisposti in materia. I principi riportati di seguito trovano applicazione sia nell'organizzazione che nella struttura del sistema sportivo. Nella trattazione, vengono riportati anche i limiti pratici e le difficoltà esistenti in tale sistema.

Tutti gli sport di squadra europei seguono un modello *piramidale*, in cui una federazione sportiva rappresenta l'organo di vertice di uno sport ed è solitamente responsabile dell'organizzazione e dello sviluppo di quella particolare disciplina a livello amatoriale e professionistico. Alla base della piramide, c'è solitamente anche una struttura comune ai club, che si occupano di sport di base, agevolandone la pratica e la diffusione primaria attraverso le strutture dislocate sul territorio. Ci sono prove che il ruolo e il grado di influenza delle federazioni europee sulle federazioni internazionali cambi da contesto a contesto, in parte a seconda del modo in cui la competizione è organizzata e della sua rilevanza mediatica ed economica.

Pertanto, se da un lato l'efficienza è elevata dal punto di vista organizzativo, potrebbero esserci discrepanze nella partecipazione dei gruppi di stakeholder, alla struttura organizzativa del centro sportivo, in cui, nei casi citati sopra, spesso sono tagliati fuori. In alcune situazioni può verificarsi l'aumento di potere contrattuale a livello commerciale nelle mani di individui o società, con riferimento ai diritti dei media. Inoltre, in molti sport di squadra, la lega nazionale svolge un ruolo rilevante nel processo decisionale e nella commercializzazione dei diritti. Queste forme di concentrazione sono di ostacolo al corretto funzionamento delle componenti del sistema sportivo.

In ambito europeo, è valido il principio delle *competizioni aperte*. Si applica universalmente a tutti gli sport ed è considerato una caratteristica specifica del modello europeo. Il sistema di promozione/retrocessione è quasi universalmente utilizzato negli sport di squadra. È anche importante notare che lo stesso sistema di per sé non è sempre sufficiente a garantire una concorrenza aperta e trasparente, poiché il meccanismo di allocazione finanziaria svolge un ruolo altrettanto importante nell'influenzare il meccanismo di concorrenza. In questo senso, quindi, è necessario trovare un "equilibrio competitivo" in un contesto complesso e sfaccettato in cui le organizzazioni sportive e gli stakeholder contribuiscono a garantire l'integrità del sistema.

Nonostante il modello europeo ponga una forte enfasi sul sistema di promozione/retrocessione, la maggior parte degli sport individuali non utilizza questo metodo, ma utilizza invece un sistema di classifica o ranking. Quest'ultimo, generalmente garantisce una competizione aperta, sebbene ci siano differenze significative tra le discipline, nel modo in cui queste classifiche sono formate e determinate.

Vi è inoltre consenso sull'importanza del meccanismo di *solidarietà finanziaria*, in cui l'Europa è in prima linea nel resto del mondo, ed è un pilastro fondante che contraddistingue il modello europeo. Ad esempio, il programma HatTrick¹ della UEFA, rappresenta il più grande programma di sviluppo e solidarietà mai intrapreso da un'organizzazione sportiva. In futuro, le parti interessate concordano sulla necessità di continuare a migliorare i meccanismi citati e le loro applicazioni specifiche. Nonostante il fenomeno della solidarietà finanziaria sia generalmente accettato e considerato essenziale per il futuro, in particolare riguardo al meccanismo di redistribuzione dei ricavi atti a garantire la crescita dello sport, il meccanismo avrebbe bisogno di più equilibrio. Infatti esistono disuguaglianze in alcuni sport circa la redistribuzione dei ricavi che non risultano essere equi e trasparenti. Inoltre alcune discipline si sostengono in gran parte attraverso finanziamenti pubblici, che cercano di garantire la sostenibilità finanziaria dello sport di base.

Secondo il modello, le federazioni dovrebbero essere in grado di autoregolamentarsi secondo i principi di buona governance. In questo senso viene introdotto il principio di

¹ Il programma HatTrick della UEFA è stato lanciato alla fine del 2003 ed è interamente finanziato dai ricavi provenienti dai campionati europei UEFA. Il programma è stato creato per fornire supporto economico alle federazioni nazionali affiliate, nei loro progetti di sviluppo del calcio a tutti i livelli. Prevede inoltre un fondo annuale di solidarietà destinato alle federazioni nazionali affiliate, volto a permettere la partecipazione da parte delle stesse alle competizioni giovanili, femminili e amatoriali. Fonte: uefa.com

autonomia delle federazioni nel gestire le discipline secondo la propria discrezione, in osservanza delle leggi europee e della carta olimpica. Le federazioni devono guadagnarsi l'autonomia seguendo corrette azioni in termini di accountability e trasparenza. In questa sede spetta anche alle istituzioni prevedere comportamenti di moral suasion in modo tale che le organizzazioni si adeguino agli obiettivi e standard europei. Tuttavia si evidenzia che laddove lo Stato riversi minore interesse in ambito sportivo, i livelli di sviluppo delle politiche pubbliche appaiano più deboli. Infatti, alcuni Stati determinano i criteri di allocazione finanziaria pubblica in base al riscontro sui principi di buona governance all'interno del sistema sportivo.

Un altro elemento è rappresentato dal fatto che il modello sportivo europeo dovrebbe concentrarsi sulla promozione di specifici *valori europei*, come la democrazia, diritti dei lavoratori e diritti umani, aumentando quindi il livello di responsabilità in capo alle federazioni sportive. Di contro vi è evidenza che lo sviluppo della buona governance per tutelare l'autonomia delle federazioni sportive, come detto sopra, contribuisca a garantire che tali specifici valori europei si riflettano nell'applicazione del modello stesso. Si ritiene pertanto, a fronte di quanto illustrato, che tali valori facciano già parte del sistema sportivo europeo, sia a livello di base che professionale.

Un altro elemento analizzato nei meccanismi europei riguarda il ruolo dei *volontari*, ritenuti fondamentali per l'organizzazione e la pratica in tutti gli sport. Esiste infatti una chiara dipendenza delle autorità sportive in merito al lavoro dei volontari, che svolgono un ruolo sia nella gestione dei club e degli organismi sportivi, che nella gestione organizzativa delle competizioni a tutti i livelli. Prendono infatti parte sia all'organizzazione embrionale di eventi promozionali e spesso figurano come assistenti o giudici nelle gare. È importante quindi sviluppare politiche di supporto anche economico in questo senso, per permettere il proseguimento di queste attività essenziali, che infatti rappresentano un elemento chiave nel modello sportivo europeo [1].

Parlando invece delle fonti di finanziamento, le spese relative all'attività sportiva provengono principalmente dai consumatori privati e dai contributi pubblici. L'ammontare viene utilizzato direttamente per la pratica sportiva, per le spese relative agli impianti che ospitano attività e campionati e per i lavoratori del settore. Generalmente, quasi in tutti i paesi europei sono le famiglie e gli individui che contribuiscono maggiormente al finanziamento dello sport.

Per quanto riguarda l'aspetto legislativo sono i singoli stati a recepire i regolamenti ed emanare normative nazionali, nel rispetto dei principi guida indicati dagli organismi

internazionali. Spetta agli stati membri dell'Unione Europea l'applicazione di tali principi, possono essere adottati comportamenti diversi in merito alle modalità di erogazione del sostegno finanziario pubblico, la regolamentazione ordinaria e l'utilizzo delle leve fiscali disponibili.

1.2 CONI, IL MODELLO SPORTIVO ITALIANO

A livello nazionale, un sistema sportivo solido rappresenta il tessuto connettivo e organizzativo che permettere a milioni di cittadini di svolgere tutte le attività sportive preferite, senza che questo risulti inaccessibile. L'importante funzione svolta dallo sport sul piano nazionale si deve a un modello organizzativo fondato sulla collaborazione tra pubblico e privato, ossia fra il Comitato Olimpico Nazionale Italiano CONI ed i diversi organismi sportivi riconosciuti dallo stesso ente. Una precisazione in questa sede riguarda il fatto che a livello legislativo non esiste una legge generale sullo sport, e in linea con quanto previsto dal principio di autonomia previsto dall'ordinamento Italiano, viene affidata al Coni il compito di governare lo sport a livello nazionale.

Il modello si basa per la maggior parte sulla capacità di autogoverno delle istituzioni sportive, con l'obiettivo di promuovere lo sport a livello amatoriale aumentando il numero di praticanti e raggiungere importanti traguardi nelle competizioni di alto livello. Il Coni viene fondato nel 1914 come confederazione delle federazioni sportive, sorto dalla comune volontà dei rappresentanti delle preesistenti federazioni e organizzazioni sportive, con il consenso dei pubblici poteri, in forma di ente di natura privata avente carattere permanente. L'assetto rimane invariato fino al 1942 quando il Coni assume la veste di ente pubblico, un organismo al quale sono demandate le funzioni di controllo, di coordinamento e di indirizzo dell'intero movimento sportivo Italiano.

Il Coni è l'ente predisposto a confrontarsi con i CIO a livello nazionale e in questa sede fa da garante in merito al rispetto della carta Olimpica e dei principi del comitato olimpico, nel territorio di competenza. Infatti predispone e gestisce i mezzi necessari alla partecipazione della squadra nazionale italiana ai Giochi Olimpici e ad altre manifestazioni sportive particolarmente rilevanti.

Il Coni è l'ente cui è demandata la massima diffusione e il governo dello sport nel paese, e ad esso sono affidate le funzioni di organizzazione delle attività sportive, tutela della salute e promozione di uno stile di vita sano, diffusione della pratica sportiva in ogni fascia d'età e di popolazione, lotta contro le disuguaglianze, forme di razzismo, xenofobia

e contro ogni forma di violenza, prevenzione del doping e formazione educativa complementare alla formazione sportiva di ogni atleta.

Quale confederazione delle federazioni sportive nazionali e delle discipline sportive associate, il Coni è preposto inoltre allo svolgimento delle funzioni di coordinamento, di indirizzo e di controllo dell'intero movimento sportivo agonistico [2].

La struttura dello sport Italiano è dunque caratterizzata da una relazione sinergica fra il CONI, che è l'ente pubblico con in carico la gestione e l'organizzazione dello sport in Italia, e le seguenti organizzazioni sportive:

Ad oggi il Coni riconosce 45 federazioni sportive nazionali, 19 discipline sportive associate, 15 enti di promozione sportiva nazionali e 19 associazioni benemerite, 21 comitati regionali e 107 delegati provinciali. Sono da annoverare anche i gruppi sportivi militari e i corpi dello Stato, quali enti gravitanti intorno al sistema CONI. Alla prima categoria appartengono i gruppi Sportivi di Stato maggiore della difesa, esercito, marina, aeronautica, carabinieri, guardia di finanza, consiglio internazionale degli sport militari. I gruppi sportivi dei corpi dello Stato appartengono invece a: polizia di Stato, polizia penitenziaria, corpo forestale dello Stato, vigili del fuoco. alle federazioni sportive nazionali, alle discipline sportive associate e agli enti di promozione sportiva sono affiliate le associazioni e società sportive dilettantistiche che sono il cuore del sistema sportivo, costituendo una rete capillare sul territorio e assicurando il collegamento tra domanda e offerta di sport, attraverso l'erogazione di servizi correlati come addestramento, allenamento, pratica, competizioni e la trasmissione dei valori cardine dello sport quali tolleranza, correttezza e rispetto delle regole, rispetto degli avversari, uguaglianza, spirito di squadra e convivialità. Il Coni ha istituito il registro nazionale delle associazioni e società sportive dilettantistiche, strumento che il consiglio nazionale utilizza per il riconoscimento a fini sportivi delle associazioni/società sportive dilettantistiche, già affiliate alle federazioni sportive nazionali, alle discipline sportive associate e agli enti di promozione sportiva [3].

1.2.1 Regioni ed Enti locali

Lo Stato ha dato ampia delega alle regioni in tema sportivo per promuovere iniziative e promozioni rivolte a garantire lo sviluppo della pratica sportiva a livello territoriale, con l'idea che la gestione più vicina al cittadino sia in grado di decifrare le esigenze territoriali permettendo di sviluppare servizi migliori.

A livello legislativo, come stabilito dal nuovo articolo 117 della Costituzione lo sport è un ambito di competenza legislativa a livello regionale, nel rispetto dei principi generali definiti a livello statale.

Le regioni hanno competenza legislativa in materia di promozione dell'attività sportiva. Rientrano in queste tematiche l'impiantistica sportiva, la tutela e assistenza sanitaria e la promozione dell'attività sportiva dilettantistica di base. Impegni che il Coni segue con interesse, coinvolgendo le regioni in iniziative di sviluppo della pratica sportiva.

Gli enti locali, in particolare i comuni, devono garantire ai cittadini il diritto di svolgere attività sportiva, garantendo i servizi necessari per praticare attività motorie e ricreative. Essendo i più prossimi alla cittadinanza devono interpretare le esigenze della popolazione sportiva del territorio, garantendo l'attrezzatura e l'impiantistica necessaria per lo svolgimento di qualsiasi tipo di attività. Gli enti pubblici si interessano di promuovere il territorio attraverso manifestazioni sportive, mettendo a disposizione i propri impianti.

Attualmente il grosso del patrimonio dell'impiantistica sportiva italiana è di proprietà pubblica, questo implica che tutti i soggetti del movimento sportivo, ai vari livelli, debbano necessariamente ottenere in gestione gli impianti, per poter svolgere la pratica anche a fini agonistici.

È rilevante specificare inoltre, che in Italia il grado di obsolescenza degli impianti sportivi non ne permette l'utilizzo o lo limita, rendendo nella pratica molto difficile lo svolgimento delle attività. Lo Stato ha cercato di arginare questo fenomeno, attraverso politiche di inclusione come il fondo sport e periferie² gestito dal Coni, con lo scopo di ristrutturare impianti sportivi nelle aree periferiche [4].

² "Sport e Periferie" è il Fondo istituito dall'articolo 15 del Decreto-legge del 25 novembre 2015, n. 185, recante "Misure urgenti per favorire la realizzazione di impianti sportivi nelle periferie urbane", convertito con modificazioni dalla Legge del 23 gennaio 2016, n. 9, al fine di potenziare l'attività sportiva agonistica nazionale ed al tempo stesso promuovere la cultura dello sport come strumento di inclusione sociale nelle aree più svantaggiate e nelle periferie urbane, con un finanziamento iniziale di 100 milioni di euro. Il Decreto ha disposto il trasferimento del Fondo al Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI), autorizzando una spesa complessiva di 100 milioni di euro per il triennio 2015-2017. Successivamente nel 2017 il Fondo è stato rifinanziato con ulteriori 100 milioni di euro ed è stato approvato, con DPCM del 22 ottobre 2018, il Secondo Piano Pluriennale degli interventi. Fonte: sportesalute.it, sport e periferie.

1.3 I NUMERI DELLO SPORT IN ITALIA

1.3.1 Il valore economico dello sport in Italia

Il valore della produzione direttamente o indirettamente attivato dallo sport in Italia è difficile da inquadrare. La situazione sanitaria e le restrizioni hanno modificato i valori standard negli ultimi anni a causa delle chiusure e restrizioni. Di seguito viene preso come riferimento il 2019, anno pre-pandemico, poiché ingloba i valori che più rispecchiano la situazione normale e quella si spera di riprendere finita l'emergenza sanitaria. Nel 2019 il valore dello sport in Italia ha generato ricavi per 95,6 miliardi di euro. Nel 2021 il valore si aggira attorno ai 78,8 miliardi di euro, ed è in ripresa rispetto ai due anni precedenti. La principale componente positiva del settore è rappresentata dalle associazioni, società sportive dilettantistiche e professionistiche insieme agli enti di promozione sportiva, le federazioni e le società che si occupano della gestione degli impianti. Componendo il 48% dei ricavi derivanti dal sistema sportivo e contribuendo allo svolgimento dell'attività per più di 74.000 realtà appartenenti a queste categorie, creando 228.000 posti di lavoro. Seguono le società del settore media, per quanto riguarda i ricavi generati attraverso i contenuti dedicati, il settore delle scommesse sportive ed i servizi collegati come trasporti, ospitalità, ristorazione e shopping, costituendo un ulteriore 23% del valore assoluto. Produttori di abbigliamento, attrezzature e veicoli sportivi con più di 10.000 aziende su tutto il territorio aggiungono un altro 18%. In questa sede viene considerato anche il valore indiretto generato dalla pratica sportiva. Sono state prodotte esternalità positive per un valore di 10,1 miliardi di euro. Di cui parte, per il risparmio generato verso il sistema sanitario nazionale per la cura di patologie legate allo stile di vita sedentario e problematiche cardiache, apportando un ulteriore 11% al valore complessivo. In quasi tutti i paesi europei questo valore è finanziato principalmente dagli individui e dalle famiglie, seguono le aziende private, e i finanziamenti pubblici per lo più sostenuti dai comuni. In Italia, la voce principale di spesa da parte di individui e famiglie è legata all'abbigliamento e alle calzature, seguita dalle spese per lo sport attivo e dal turismo sportivo. Si riscontra anche un'importante crescita del made in Italy, con esportazioni per oltre due miliardi, che in sette anni hanno registrato una crescita cumulata del 28% e che è chiamato ora alla conquista di nuovi mercati e nuove fasce di consumatori, tra cui quelli asiatici. [5]

1.3.2 La pratica sportiva

Sono tanti gli appassionati di sport in Italia. Negli ultimi vent'anni il trend di persone che praticano attività sportiva con costanza è aumentato dell'8%. Questo a conferma che lo sport continua ad essere più accessibile e considerato nel benessere sociale dei cittadini. La situazione sanitaria che stiamo vivendo ha in parte modificato questo movimento, in un panorama che ancora non ci vede del tutto esenti da rischi e problematiche legate all'emergenza. Chi ha svolto attività fisica in questi ultimi due anni ha dovuto limitarsi o quantomeno reinventarsi.

Nel 2019 il 26,6% della popolazione con età superiore ai tre anni praticava attività fisica in maniera continuativa. L'8,4% praticava sport in maniera salutare, il 29,4% praticava qualche forma di attività fisica ed il restante 35,6% non risultava attiva. Complessivamente il fenomeno sportivo vedeva i livelli più bassi di sedentarietà tra la popolazione negli ultimi vent'anni [6].

Nel 2020 le persone di tre anni e più che hanno praticato sport con continuità sono state il 27,1% della popolazione. Contestualmente, la sedentarietà è diminuita al 35,2%.

Si osserva che nel 2021 il 23,6% della popolazione pratica sport in maniera continuativa. Il 10,9% pratica sport in modo salutare, il 31,7% pratica solo qualche forma di sport o attività fisica. Il restante 33,7% non pratica alcun tipo di sport o attività fisica, in aumento rispetto alle stime del 2020 [7].



In riferimento al 2021 si deve tener conto che il Covid ha modificato fortemente le abitudini dei cittadini e dei praticanti delle discipline sportive. L'emergenza ha condizionato gli stili di vita ed i comportamenti legati allo sport. La popolazione ha cercato di mantenersi attiva anche nei periodi di chiusura generale, sperimentando nuove

attività, anche da casa. Sono infatti diminuite le persone che hanno pagato per svolgere attività sportive in termini di iscrizioni, corsi o abbonamenti, preferendo sportarsi in luoghi pubblici e aperti. L'impatto economico è stato forte. Solo il 12,7% della popolazione ha affrontato spese per l'attività sportiva rispetto al 22,9% dell'anno precedente.

I dati evidenziano un forte calo della pratica sportiva continuativa nelle fasce più giovanili in particolare dai sei ai quattordici anni e in parallelo un aumento generale della sedentarietà tra i più piccoli. Parametro che tuttavia si stima tornerà alla normalità nel 2022 quando l'emergenza sanitaria sarà superata.

Analizzando il fenomeno sportivo e la sua diffusione in ambito territoriale si nota che nel Nord Italia una persona su quattro non sia attiva, fenomeno che aumenta nel mezzogiorno e nelle isole, dove quasi una persona su due non pratica alcun tipo di attività sportiva. Questione in gran parte legata alla scarsa presenza di strutture idonee per l'allenamento, di cui molte ormai in degrado. La pratica sportiva in generale diminuisce notevolmente dopo i sessanta anni di età e rimane il genere maschile a fare più attività fisica. Negli ultimi anni sono notevolmente aumentati i valori delle fasce 50-55 anni di chi si allena in maniera continuativa.

Dall'indagine sono emersi elementi interessanti che riguardano fattori economici e sociali. Rilevante è l'impatto delle famiglie sulla pratica sportiva dei figli. I dati dimostrano che otto ragazzi su dieci praticano sport quando hanno genitori abituati alla pratica sportiva, contro poco più di tre ragazzi su dieci quando entrambi i genitori non sono praticanti. Questo fenomeno ci fa riflettere circa l'importanza dello sport come valore universale, che deve essere promosso anche al di fuori delle famiglie.

Secondo la rivelazione sulle forze di lavoro, nel 2021 si stimano poco più di cento mila occupati nel settore sportivo, un valore in notevole calo rispetto ai due anni precedenti, causa le difficoltà fronteggiate da tutto il sistema dello sport. Anche in questo caso nei prossimi anni si prospetta un parziale ritorno dei valori precedenti alla pandemia.

1.3.3 I numeri delle Federazioni

La federazione sportiva nazionale con il maggior numero di atleti tesserati è quella del calcio con 1.057.690 atleti e copre una quota pari al 24,4% del tesseramento nazionale. Al secondo posto, con un grande distacco, si colloca il tennis con 385.895 atleti, pari ad un'incidenza dell'8,9%. Sul podio, al terzo posto, sale la pallavolo con 322.349 atleti con il 7,4%. Seguono la pallacanestro 7,2% e l'atletica leggera 6,3%.

Queste prime cinque federazioni insieme rappresentano oltre la metà del tesseramento nazionale degli atleti, mentre le prime dieci complessivamente detengono un'incidenza del 71%. Negli ultimi dieci anni il peso della top ten è rimasto sostanzialmente stabile, ma è diminuito rispetto al 1981, anno in cui l'offerta sportiva era meno variegata e dove le prime dieci federazioni costituivano l'88% del tesseramento totale, confermando che è in aumento l'interesse per le discipline marginali.

La graduatoria per numero di società sportive affiliate colloca ai primi posti ancora il calcio con 12.449 società sportive e la pallavolo 4.311. Seguono con oltre tre mila affiliazioni le federazioni ciclistica; tennis; pallacanestro; judo, lotta, karate e arti marziali.

Le discipline sportive associate di maggiori dimensioni rispetto al numero di atleti tesserati sono la dama in totale 70.810, l'arrampicata sportiva 31.794 e il biliardo sportivo 31.217. Per numero di associazioni affiliate le prime tre posizioni della classifica sono occupate dal biliardo sportivo 862, kickboxing, muay thai, savate, shoot boxe 461 e turismo equestre trec-ante 427 [8]. Valori che diminuiscono quasi proporzionalmente scendendo verso il Sud Italia.

2 IL MONDO DEL GOLF

2.1 IL GOLF

Il golf è uno sport di precisione che si pratica all'aperto su un campo in erba attrezzato, per mezzo di una palla e una serie bastoni. Le sue origini sono ancora discusse ma divenne popolare in Scozia.

Il gioco consiste nel colpire una pallina lungo il percorso, da una piazzola di partenza chiamata il tee box, fino alla buca sistemata in una zona di arrivo, il green, mediante una successione di colpi conformi alle regole. Allo scopo viene utilizzato un certo numero di bastoni massimo quattordici di forma, peso e dimensioni diverse. La vittoria va al golfista che termina le diciotto buche stabilite con il minor numero di colpi (gara a colpi o stroke play), oppure a quello che abbia vinto il maggior numero di buche (gara a buche o match play). Questo sport detiene il primato mondiale, tra tutti gli sport nel mondo, per numero di giocatori praticanti regolarmente iscritti ai relativi sodalizi sportivi, circa settanta milioni di giocatori.

Il golf è uno dei pochi sport a non avere un campo di gioco standardizzato, infatti ogni campo nel mondo è unico e diverso nelle sue caratteristiche, anche se alcuni elementi si trovano ovunque. Un campo da golf può essere situato su grandi aree in pianura, in collina, in montagna o in qualsiasi luogo dove vi siano ampi spazi verdi, e comprende generalmente uno o più percorsi di nove o diciotto buche, ciascuna con il suo tee posto ad una distanza che varia di solito tra i cento ed i seicento metri dalla buca. Il percorso che va dal tee alla buca è contraddistinto da varie tipologie di superfici, come il fairway che rappresenta la posizione dove è preferibile tirare, è una striscia di prato rasato delimitata ai lati da fasce di erba gradatamente più alta, anche non tagliata, ossia il rough. Possono essere presenti ostacoli di vario tipo per rendere più difficile raggiungere la buca, tra cui alberi, bunkers, avvallamenti, torrenti, specchi d'acqua naturali o artificiali. La buca è contrassegnata da una bandierina, per essere facilmente individuabile da lontano ed è posizionata nel green.

Ad ogni buca è assegnato un numero di colpi previsto chiamato par. Si tratta del numero di colpi che un giocatore scratch, ossia un giocatore zero di handicap, dovrebbe impiegare per terminare la buca. Questo numero dipende dalla lunghezza della buca e va generalmente da tre a cinque. Quindi a seconda del suo valore si parla di buche "par 3",

"par 4" o "par 5". La somma dei par delle diverse buche rappresenta il par del campo, che per un percorso di diciotto buche, generalmente è 72.

Nello specifico:

- Il par 3 è una buca relativamente corta (dai 90 ai 210 metri circa)
- Il par 4 è una buca di lunghezza media (dai 210 ai 420 metri circa)
- Il par 5 è una buca relativamente lunga (dai 420 fino a 550 metri circa)
- Il par 6 è molto raro incontrarne uno

Si dice che la buca è stata giocata in par quando il giocatore impiega esattamente il numero di colpi previsto. Quando invece impiega dei colpi in più o in meno si usano svariati termini che riconducono al risultato ottenuto rispetto al par della buca, come ad esempio eagle, birdie o bogey.

I tornei dei professionisti si svolgono di solito sulla distanza di quattro giri del campo da diciotto buche, ossia 72 buche complessive e solitamente dopo due "giri" avviene l'eliminazione di una parte dei concorrenti, "il taglio". I giocatori vengono suddivisi in gruppi di due o tre ed iniziano il percorso uno dopo l'altro, separati da alcuni minuti per permettere alla partenza successiva di non raggiungerli con il loro primo colpo. La classifica viene compilata indicando sia il numero dei colpi totali che quelli sotto il par o sopra. Vince, ovviamente, chi totalizza il punteggio più basso. In caso di parità si disputano una o più buche di spareggio ad oltranza, applicando la regola detta della "morte improvvisa" (sudden death). Sia per i professionisti sia per i dilettanti esistono comunque numerosi tipi di schemi di gioco applicabili. Esiste un sistema chiamato handicap che permette ai giocatori di livelli diversi di poter competere ugualmente tra di loro. L'handicap viene assegnato in base alla media dei colpi fatti negli ultimi otto migliori giri terminati, su un minimo di venti [9].

2.2 LA FEDERAZIONE ITALIANA GOLF

La Federazione Italiana Golf, fondata nel 1927 e riconosciuta ai fini sportivi dal Coni, ha per fine il compito di promuovere, organizzare, controllare e disciplinare lo sport del golf in Italia.

Perfezionando i valori atletici e morali dei suoi tesserati organizza campionati e gare nazionali, invia sue squadre alle competizioni internazionali. La Federazione Italiana Golf controlla i risultati sportivi secondo le direttive del Coni e degli organismi

internazionali di cui fa parte. Coordina l'attività golfistica dei circoli, società e associazioni aggregate, rappresentandoli presso il Coni e le autorità pubbliche.

La Federazione Italiana Golf svolge un'azione di diffusione del golf già direttamente affiancando le iniziative private e pubbliche volte a creare nuovi campi, ivi comprese le azioni provenienti dall'area del turismo.

Alla Federazione Italiana Golf spetta di vigilare sulle competizioni facendo rispettare le regole del golf emanate dal R&A Rules Ltd di St. Andrews, controllando che dette regole siano osservate dai circoli, società e associazioni aggregate e dai loro tesserati e ne gestisce la giustizia sportiva derivante, tutelando all'estero i loro interessi.

La Federazione Italiana Golf si avvale di una sua struttura organizzativa nazionale con comitati regionali e provinciali. Nell'ambito della scuola nazionale di golf organizza scuole e corsi di perfezionamento per l'insegnamento del golf, per la formazione di tecnici per l'amministrazione dei circoli, per la tutela ecologica e per i tappeti erbosi tenendo appositi albi [10].

2.2.1 Fini e compiti

La Federazione promuove, organizza, controlla e disciplina lo sport del golf in Italia, senza distinzioni di religione, di politica e di razza, anche al fine di combattere l'esclusione, le diseguglianze, la xenofobia ed ogni forma di violenza.

Ha i seguenti compiti:

- potenziare il golf e l'indirizzo di esso verso il perfezionamento atletico-agonistico con particolare riguardo al miglioramento fisico e morale;
- coordinare l'attività dei circoli;
- rappresentare gli interessi degli affiliati e degli aggregati presso il Coni, le autorità statali e locali, le federazioni sportive golfistiche estere, nonché presso ogni altro ente interessato;
- dirimere ogni controversia concernente il gioco del golf;
- organizzare e disciplinare lo svolgimento delle gare nazionali ed internazionali, omologandone i risultati, nell'ambito delle direttive impartite dal Coni e dagli organismi internazionali, nonché secondo i principi contenuti nella carta Olimpica;
- attuare programmi di formazione degli atleti e tecnici, sviluppare ed organizzare l'attività agonistica finalizzata all'attività internazionale ed alla partecipazione

alle Olimpiadi nell'ambito delle direttive impartite dal Coni e dagli organismi internazionali.

- emanare le norme che debbono essere osservate dai circoli, dalle associazioni e dai tesserati federali;
- tutelare anche all'estero gli interessi dei tesserati federali;
- promuovere e favorire lo sviluppo del golf in Italia.
- garantire e tutelare la posizione sportiva delle atlete madri in attività per tutto il periodo della maternità fino al loro rientro all'attività agonistica [11].

2.3 LA STRUTTURA DEI CIRCOLI ITALIANI

I circoli di golf più antichi, sono stati costruiti su commissione di famiglie nobili, come nel caso del primo campo da golf Italiano, il Circolo Golf Roma Acquasanta³. A partire dagli anni ottanta, periodo in cui sono stati costruiti la maggior parte dei campi nel nostro paese, è stato applicato un modello diverso. Normalmente erano le società immobiliari le proprietarie delle strutture dove sorgevano i campi, che poi venivano affittati a società sportive che gestivano la struttura attraverso tutte le operazioni quotidiane.

Associarsi era particolarmente costoso perché nella maggior parte dei casi era necessario essere azionisti dell'immobiliare e pagare la quota annale. Alla guida dei circoli c'erano i soci, che con scarse competenze, amministravano la struttura. Successivamente alcune persone iniziarono a vedere il golf come un'impresa e si iniziò a diffondere come disciplina [12].

I club nel nostro paese sono di proprietà di soggetti privati che spesso ne esercitano il controllo. Nonostante siano circoli di natura privata, quasi tutti i circoli sono affiliati alla Federazione Italiana Golf e consentono la possibilità di associarsi. In Italia solo Castiglion del Bosco a Montalcino⁴, è l'unico circolo totalmente privato ed inaccessibile ai giocatori, se non invitati. Il carattere privato dei circoli differenzia il golf rispetto ad altre discipline, al momento non esistono circoli o strutture pubbliche e chi pratica il golf si appoggia esclusivamente a strutture private.

³“The Rome Golf Club” nasce formalmente nel 1903 sui terreni dei Principi Torlonia, ma probabilmente esisteva già prima. Frequentato all'epoca da diplomatici inglesi e americani. Il circolo è tuttora attivo.

⁴ The Club Castiglion Del Bosco, è il percorso privato di gioco del Rosewood Castiglion del Bosco, hotel cinque stelle I. Precedentemente la proprietà era di Massimo Ferragamo, ma adesso è di un emiro.

2.4 IL PROFESSIONISMO

Il professionismo in Italia rappresenta un tema delicato e dibattuto anche dal punto di vista legislativo. Ad oggi le federazioni che riconoscono i professionisti sono quattro: calcio, basket, golf e ciclismo.

In passato anche il motociclismo ed il pugilato consideravano alcuni atleti professionisti, ma dal 2011 e 2013 questa possibilità non è più prevista per gli atleti di queste discipline. In linea generale viene rimessa alla federazione stessa la possibilità di prevedere la figura di atleti professionisti o meno. I limiti spesso sono di carattere economico e tributario e non permettono di adeguarci agli altri paesi europei. Inoltre, fatta eccezione per il golf non è riconosciuto il professionismo femminile.

Sono poco meno di quattromila i professionisti delle federazioni calcio, ciclismo, golf e pallacanestro, le quali riconoscono il professionismo sportivo.

La legge che in Italia regola il professionismo sportivo è la n.91 del 23/03/1981 che è stata in seguito modificata più volte. Questa definisce sportivo “colui che esercita una un’attività sportiva a favore di una società sportiva a titolo oneroso con carattere di continuità, nell’ambito delle discipline regolamentate dal Coni che hanno riconosciuto il professionismo” [13].

Per quanto riguarda il mondo del golf la questione è definita nel regolamento professionisti. Tale regolamento riconosce come professionista colui che abbia ottenuto l’abilitazione all’attività agonistica e/o didattica a titolo oneroso. I professionisti possono conseguire le qualifiche di atleta e/o insegnante.

L’abilitazione può essere riconosciuta per meriti sportivi, ai candidati che si sono distinti durante la loro carriera amatoriale. Ad esempio per essere stati selezionati nei tre anni precedenti ai Campionati Europei/Mondiali assoluti dilettanti, possedere almeno 0.1 punti nel OWGR ossia il ranking mondiale dei professionisti, o possedere una carta piena in un circuito professionistico valido per OWGR, o si sia passato almeno un taglio ad una competizione dello stesso tipo. È prevista una seconda via per conseguire l’abilitazione, attraverso una competizione che si svolge annualmente su settantadue buche in cui i primi otto/dieci classificati vengono ugualmente riconosciuti professionisti.

Successivamente il candidato viene iscritto nell’albo degli atleti istituito presso la Federazione Italiana golf che ne cura l’iscrizione e lo aggiorna.

Il discorso è differente per l’attività didattica. Il regolamento infatti prevede che i suddetti atleti possano, se desiderato, intraprendere il percorso di formazione didattica.

L'abilitazione all'insegnamento si consegue frequentando i corsi della federazione e superando i relativi esami alla Scuola Nazionale Professionisti. Sono previste tre categorie di insegnanti nominati come tirocinanti, assistenti e maestri, divisi a seconda dell'avanzamento del percorso di studi e del praticantato [14]. La federazione tiene conto anche dell'iscrizione nell'apposito albo di insegnanti, previo superamento del percorso illustrato.

2.5 I NUMERI DEL GOLF (ANALISI QUANTITATIVA)

2.5.1 Distribuzione numero tesserati

Nel 2021 il numero totale di tesserati presso la Federazione Italiana Golf è di 92.420. Valore in crescita rispetto all'anno passato 87.380, ma che rimane nel trend discendente degli ultimi anni. L'aumento dei tesserati in parte viene giustificato dalla riapertura delle strutture sportive dopo l'attenuarsi dell'emergenza sanitaria. Dallo studio demografico dei tesserati si nota che la distribuzione per regione non è omogenea. Il nord Italia presenta un numero maggiore di tesserati. Lombardia (26.778), Piemonte (13.055) e Veneto (10.075) rappresentano insieme il 54% del numero totale. Seguono nella graduatoria Lazio (8.905) ed Emilia Romagna (8.687) [15]. Il divario aumenta scendendo nelle zone del sud Italia dove si registrano i valori più bassi.

REGIONE	TESSERATI
Abruzzo	710
Basilicata	236
Calabria	173
Campania	421
Emilia Romagna	8.687
ESTERO	464
Friuli Venezia Giulia	2.107
Lazio	8.905
Liguria	3.842
Lombardia	26.788
Marche	2.933
Molise	150
Piemonte	13.055
Puglia	625
Sardegna	1.202
Sicilia	611
Toscana	6.415
Trentino Alto Adige	3.594
Umbria	753
Valle d'Aosta	674
Veneto	10.075
Totale complessivo	92.420

Tabella 1 (Distribuzione tesserati, statistiche federgolf.it 2021)

2.5.2 Sottotipo tesserato

Analizzando i sottotipi delle affiliazioni FIG notiamo che le fasce con maggior numero di iscrizioni sono Supersenior, Senior, e Mid-amateur che aggregate rappresentano l'83,7% del numero dei tesserati totali. Si nota una bassa presenza di tesserati nelle classi più giovani ed in particolare under 18 (baby, pulcini, cadetti, ragazzi).

Regione/Circolo	Baby	Cadetti	Dilettanti	Mid-Amateur	Pro	Pulcini	Ragazzi	Senior	Senior Pro	Supersenior	Totale
Abruzzo	45	15	36	175	4	14	10	208	3	200	710
Basilicata	8	3	14	55		2		88		66	236
Calabria	4	1	16	49	1	2	3	54		43	173
Campania	9	9	24	89	2	6	4	150		128	421
Emilia Romagna	397	118	458	1882	11	130	107	2887	8	2689	8687
ESTERO					273				191		464
Friuli Venezia Giulia	131	35	111	433	4	40	28	664	2	659	2107
Lazio	451	133	498	1639	34	162	113	2774	24	3077	8905
Lombardia	1524	347	1575	5809	31	446	295	8621	12	8128	26788
Marche	77	24	172	750	2	10	17	1056	1	824	2933
Molise	6	2	9	49			4	47		33	150
Piemonte	684	222	862	2367	26	226	222	3768	12	4666	13055
Puglia	41	9	41	161	1	15	12	203	1	141	625
Sardegna	58	14	48	234	2	10	13	396	3	424	1202
Sicilia	44	9	23	182		21	4	192	1	135	611
Toscana	354	75	328	1270	10	116	53	2091	7	2111	6415
Trentino Alto Adige	194	66	270	806	6	72	61	1104		1015	3594
Umbria	36	9	32	197	1	14	10	239	4	211	753
Valle d Aosta	53	17	54	125	1	16	18	180	1	209	674
Veneto	544	179	648	1967	22	143	162	3097	3	3310	10075
Totale	4835	1353	5479	18884	438	1496	1190	28951	277	29517	92420

Tabella 2 (Sottotipo tesserato, statistiche federgolf.it 2021)

2.5.3 Tipologia del campo

La Federazione Italiana Golf riconosce tre tipologie di strutture per la pratica del golf che vengono suddivise in base alle loro dimensioni.

Il campo pratica è un campo che non prevede un percorso di gioco. Le disposizioni del campo permettono solo l'allenamento e la pratica da postazioni fisse. Non essendoci il campo, lo spazio è ridotto ed i costi di manutenzione sono limitati. Vengono considerati strutture di iniziazione al golf.

I campi promozionali sono strutture ibride. È presente il campo pratica e anche qualche buca da golf, almeno tre. Sono strutture che richiedono costi minimi di manutenzione e spazi relativamente ridotti.

I campi affiliati sono invece i campi che prevedono il percorso di gioco di nove o più buche e sono quelli preposti per l'organizzazione di gare e campionati, e lo svolgimento di attività agonistica. L'affiliazione viene richiesta dal circolo alla federazione e prevede una serie di benefit.

TIPOLOGIA CAMPO				
REGIONE/CIRCOLO	Pratica	Promozionale	Affiliato	Totale
Abruzzo	3		3	6
Basilicata			1	1
Calabria	2		2	4
Campania	2		4	6
Emilia Romagna	7	2	24	33
Friuli Venezia Giulia	1		8	9
Lazio	9	1	14	24
Liguria	3	1	7	11
Lombardia	14	10	43	67
Marche	8	1	4	13
Molise	2			2
Piemonte	10	5	36	51
Puglia	4		3	7
Sardegna	4	1	7	12
Sicilia	1		4	5
Toscana	7	6	21	34
Trentino Alto Adige	7	3	13	23
Umbria	6	2	3	11
Valle d'Aosta	1	1	4	6
Veneto	12	4	24	40
Totale complessivo	103	37	225	365

Tabella 3 (Tipologia campo, statistiche federgolf.it 2021)

3 IL CASO: Golf Nazionale SSD

3.1 INTRODUZIONE AL CASO STUDIO

Il golf è sempre stato interpretato come uno sport d'élite, anzi neanche uno sport, un gioco. Poche persone ricche potevano permettersi questa esperienza. Questo è vero, o quantomeno lo era in passato. Il nostro scopo è quello di conoscere le dinamiche aziendali e gestionali per scoprire se ad oggi la situazione è cambiata.

La prima parte di questo elaborato ci è servita per comprendere il movimento sportivo nella sua generalità. Partendo dall'analisi del fenomeno sportivo e le relazioni tra le istituzioni per poi addentrarci sempre più nei numeri e nelle dinamiche relative al gioco del golf e alla Federazione Italiana Golf.

L'interrogativo che ci siamo posti è: ma il golf è veramente uno sport elitario? È uno sport solo per ricchi? E se sì, perché?

Per trovare le risposte a queste domande, andremo ad analizzare l'organizzazione ed il bilancio del Golf club Nazionale, nei punti più rilevanti per il nostro obiettivo. La struttura che andremo ad analizzare, comparata con altre che svolgono la medesima attività ed in particolare hanno un percorso di gioco di diciotto buche, rientra nello standard, specialmente nei punti che riguardano l'erogazione del servizio sportivo, e le relative problematiche di gestione. Per questo motivo è stato selezionato per l'argomentazione dei punti che seguiranno.

In questo capitolo andremo ad inquadrare la struttura, addentrandoci nelle dinamiche e connessioni organizzative presenti nel circolo.

3.2 IL GOLF NAZIONALE

Il Golf Nazionale è una società sportiva dilettantistica (SSD) che compare con forma giuridica di società a responsabilità limitata (a.r.l.). La presidenza è demandata all'amministratore unico, mentre il socio unico "Federazione Italiana Golf" detiene il 100% del capitale. Essendo una SSD, equivalente ad una società di capitali o cooperativa, la vigente normativa civilistica ne riconosce l'assenza dello scopo di lucro e lo stesso regime fiscale previsto per le associazioni sportive dilettantistiche (ASD), regolata dall'art.90 della legge 289/2002. La società ha per oggetto sociale principalmente la promozione, a livello dilettantistico, e la diffusione del gioco del golf, compresa l'attività

didattica. La società esplica la propria attività tramite l'utilizzazione del compendio immobiliare sportivo golfistico concesso in comodato dalla Federazione Italiana Golf nel territorio di Nepi/Sutri (Viterbo).

La società è affiliata alla Federazione Italiana Golf della quale accetta integralmente le norme statutarie e regolamentari, nonché la giurisdizione sportiva e disciplinare e si impegna a conformarsi alle norme e alle direttive del Coni [16].

Il circolo si costituisce con capitale sociale di 10.000, minimo previsto per legge ed è prevista la stesura del bilancio d'esercizio in forma abbreviata.

L'attività caratteristica riguarda l'erogazione del servizio sportivo per la pratica golfistica. Il circolo prevede uno splendido percorso di diciotto buche, la possibilità di noleggiare carrelli elettrici e manuali per il trasporto della sacca, golf cart, affitto dell'attrezzatura. Sono presenti vari insegnanti che accolgono le richieste dei giocatori e li preparano al gioco. Elementi necessari per lo svolgimento di questa attività e presenti in tutti i circoli. Il circolo si differenzia per la qualità dei servizi accessori come la ristorazione, palestra, pro-shop, spogliatoi, sala cinema, sala carte sala lettura e sala giochi. La struttura denominata "club house" di oltre quattromila metri quadri permette di usufruire dei servizi precedenti e garantisce flessibilità per l'organizzazione di eventi e conferenze su richiesta.

Sempre all'interno della struttura è presente la foresteria, una struttura discreta che permette ai turisti di soggiornare all'interno del circolo.

Il circolo organizza sessioni di allenamento con le squadre nazionali, campionati nazionali e internazionali dove partecipano giocatori dilettanti e professionisti. Il Golf Nazionale è la sede di preparazione delle figure professionali inerenti al mondo del golf ossia: scuola maestri, direttori, segretari e corsi per diventare green keeper [17].

3.2.1 Tipologia iscrizione

L'analisi della conformazione degli iscritti ci permette di individuarne le necessità, abitudini e capacità di spesa di chi sceglie di abbonarsi al club nonché le relative voci di spesa affrontate dagli abbonati per la pratica di questo sport.

Sono all'incirca 300 il numero di iscritti/abbonati alla struttura. Valore di estrema importanza in quanto costituisce l'elemento principale di ricavo per qualsiasi circolo di golf, nonché rappresentano i destinatari principali del servizio. Considerata la tipologia

della struttura, la notorietà e conoscenza sul territorio regionale e nazionale, il numero non è soddisfacente.

L'ammissione al circolo determina l'acquisto da parte del singolo iscritto di tutti i diritti, facoltà, oneri ed obblighi corrispondenti alla tipologia di iscrizione. L'acquisto della qualità di iscritto ha natura strettamente personale, e non può essere trasmessa per atto tra vivi o mortis causa.

Esistono diverse categorie di iscrizioni con caratteristiche diverse:

La tipologia di iscrizione "*Gold member*" include svariati benefits nel pacchetto, è la più scelta e rappresenta la categoria di iscritti effettivi. Nonostante risulti essere l'opzione più cara, ottiene un ottimo successo in quanto permette di disporre della struttura, del campo, e dei benefits in maniera illimitata, esclusi i giorni di chiusura. È facoltà degli iscritti effettivi ospitare terzi a frequentare il circolo ed a utilizzare il campo da golf. Il green fee per gli ospiti, è ridotto alla metà dell'importo. Le iscrizioni Gold sono effettuate per lo più da soggetti rientranti nella fascia di età 60-80 anni, ossia persone con maggior tempo libero anche durante i giorni lavorativi.

La seconda categoria che spicca riguarda i *giocatori feriali*. Scelta preferita dai giocatori impegnati nei giorni lavorativi che usufruiscono della struttura principalmente nel fine settimana e festivi. Paragonata alla categoria analizzata precedentemente, l'età media risulta essere inferiore, a conferma del fatto che sia composta da soggetti con minor tempo libero per la pratica sportiva, ed impegnati in ambito lavorativo durante la settimana.

La categoria degli *assenti* riguarda la parte di iscritti effettivi che non riescono più a frequentare l'impianto sportivo e il circolo. Possono presentare la domanda per essere collocati nella categoria degli iscritti assenti entro il quindici dicembre dell'anno in corso. La richiesta, destinata ad avere effetto nell'esercizio successivo, è valutata dalla commissione di accettazione. In caso di accoglimento della domanda, gli iscritti assenti non possono superare, nel corso dell'anno, i venti accessi sul percorso, registrando in segreteria la presenza. Costoro beneficiano di una riduzione della quota annuale.

In caso di superamento del numero massimo di accessi, l'iscritto decade dal diritto alla riduzione predetta ed è tenuto al totale pagamento della quota annuale, salvo conguaglio con quanto già versato.

La società ha facoltà di consentire l'utilizzo degli impianti e dei relativi servizi per il periodo di un anno agli *Ospiti d'Onore*, coloro che per particolari motivi specificati

all'atto di ammissione beneficiano della possibilità di utilizzare gli impianti sociali senza essere tenuti a corrispondere la quota annuale. L'ammissione ha durata annuale e può essere riconfermata di anno in anno.

Nella Tabella 4 vengono riportati i valori, in percentuale, delle tipologie di iscrizione al circolo ed i rispettivi prezzi annui [18].

TIPO ISCRIZIONE/ABBONAMENTO	PERCENTUALE	PREZZO
Gold member	31%	2.400
New member 1 anno	5%	1.900
New gold member	3%	2.400
Member's son u18	3%	GRATIS
New family (coppia+figli u18) 1 anno	1%	3.500
Family gold (coppia+figli u18)	3%	4.400
Feriale	36%	1.600
Secondo circolo	3%	1.800
Assente	20%	1.100
Under 18	5%	400

Tabella 4 (Tariffe, GolfNazionale.it 2021)

Indicativamente basse sono le percentuali di nuovi iscritti new member primo anno e new golf member. Considerando che gli abbonamenti non rinnovati a malapena coincidono con il numero di nuove iscrizioni, la crescita numerica degli iscritti si trova in una posizione statica.

Il numero di giocatori under 18 è basso e sono pochi i ragazzi che svolgono attività all'interno del circolo. Nonostante vengano effettuate campagne di avvicinamento e promozione, la struttura fatica a introdurre nuovi ragazzi alla pratica di questo sport. Pur non costituendo oggi un elemento significativo per i ricavi, in un'analisi prospettica di medio lungo periodo, il fenomeno preoccupa, poiché i giovani di oggi diventeranno i potenziali fruitori del servizio in futuro.

Questo trend conferma il fenomeno che si rispecchia anche a livello nazionale, a cui rimandiamo tramite la Tabella 2, sottotipo tesserato.

3.3 ASSETTO ORGANIZZATIVO

Lo studio dell'assetto organizzativo del circolo riguarda l'insieme dei processi e delle procedure che, interconnesse tra di loro, rafforzano l'efficienza e l'efficacia del modello di business aziendale. Analizzarle nello specifico ci permette di conoscere le dinamiche e le connessioni tra le componenti che ne regolano il corretto funzionamento.

Le aziende che svolgono attività sportiva si differenziano dalle altre aziende poiché la loro struttura organizzativa si divide in due livelli, uno per la divisione amministrativa e l'altro per la parte sportiva [19].

3.3.1 Struttura amministrativa

L'organigramma di tipo funzionale del Golf Nazionale, permette come di consueto per le organizzazioni di piccole dimensioni di avere il controllo e la gestione generale d'insieme nelle mani di una singola figura professionale, nel nostro caso il *presidente* che è l'amministratore unico e di rappresentanza. Costituisce la governance del circolo, coordina e supervisiona l'operato generale e ne detiene la responsabilità. Al presidente spetta l'ultima parola in ambito decisionale.

La linea successiva prevede la *direzione sportiva*, dove la responsabilità è demandata ad un'unica figura che si occupa della gestione dei contatti verso l'esterno, in particolare per l'organizzazione delle gare di circolo, ossia eventi accessibili anche per i giocatori esterni, e contatti con i partners commerciali ad esse collegati. Si occupa della gestione fiscale e contabile e ne cura la documentazione. Si occupa insieme alla segreteria della registrazione degli iscritti e aggiorna il circolo riguardo tematiche legate al cambiamento di regolamenti e nuove disposizioni. Ha funzione generale di controllo su tutta la struttura.

La figura del responsabile delle *risorse umane e logistica* anche in questo caso prevede un unico soggetto con il compito di gestire tutti i processi che riguardano il personale, con l'obiettivo che essi risultino efficienti per gli obiettivi strategici della struttura.

Quando necessario, ricerca, seleziona e inserisce nuove figure all'interno del circolo, ne valuta la formazione e l'operato, gestisce e predispone i necessari corsi di aggiornamento. Organizza i turni di lavoro, giorni di ferie e accogliere le eventuali richieste.

Per quanto riguarda la logistica, in linea generale tratta con i fornitori per gli acquisti e forniture, ne organizza i movimenti, lo stoccaggio e la gestione delle riserve quando necessarie. Tiene i contatti con la federazione e le aziende per quanto riguarda l'organizzazione di gare e campionati e ne segue l'operato in termini di movimenti organizzativi.

Per quanto riguarda le figure del *coordinamento eventi e marketing*, le cariche sono coperte dalle medesime figure di cui sopra, compreso il Presidente.

Questa scelta nasce dalla necessità di limitare i costi del personale e assicurare una visione unica nello sviluppo e delle tematiche aziendali. In queste vesti essi lavorano

interconnessi tra di loro per l'organizzazione di eventi, ideazione e pianificazione di attività promozionali, pubblicità e relazioni con sponsor e collaboratori commerciali.

Funzioni che nello svolgimento dell'attività sportiva sono essenziali per lo sviluppo e l'ampliamento del numero di iscritti e rappresentano una funzione diretta da cui provengono ricavi.

La *segreteria* è composta da due persone. Il loro compito di carattere esecutivo e subordinato alle posizioni precedenti, riguarda l'accettazione, iscrizione e registrazione giornaliera delle presenze, prenotazione dei tee-time, golf cart, carrelli, iscrizioni a gare e campionati, rinnovo tesseramento federale. Inoltre si occupano della gestione della foresteria e compiti ad essa legate. Riferiscono l'operato svolto ai livelli superiori e si occupano di trasferire loro le informazioni più rilevanti e di competenza. La presenza di due persone, permette di avere durante l'arco di tutta la giornata una figura professionale sempre disponibile nell'accoglienza e nel soddisfare le richieste.

Per quanto riguarda le figure dei *manutentori*, si occupano della risoluzione generale di imprevisti e problemi quotidiani, come la manutenzione ordinaria agli impianti della struttura, compresa la foresteria. Si occupano inoltre della pulizia della club house e delle stanze prenotate. Riferiscono malfunzionamenti alle figure di competenza. Vengono nella realtà dei fatti considerati dei jolly per le operazioni esecutive necessarie.

Nei periodi con grandi affluenze in particolare per quanto riguarda la foresteria o l'organizzazione di gare con durata superiore ai due giorni il circolo ha a disposizione dei contatti utili per aiutare la struttura su specifiche esigenze. Vengono retribuite tramite prestazione occasionale. Questo accade soprattutto per la pulizia e il rifacimento delle camere della foresteria.

3.3.2 Figure esterne

Il Golf Nazionale prevede una serie di figure esterne che sono retribuite in base alla prestazione svolta e non hanno carattere dipendente, sono il revisore dei conti e il superintendent. Il circolo affida in outsourcing alcuni servizi tra cui manutenzione, deposito sacche e ristorazione [20].

Il *revisore dei conti* si occupa del controllo delle scritture contabili derivanti dalla gestione del circolo e della loro correttezza. Monitora l'impiego delle risorse utilizzate dal circolo

per svolgere la propria attività e ne fornisce una valutazione. Si occupa della corretta redazione del bilancio.

Il *superintendent* è una figura conosciuta esclusivamente nell'ambiente golfistico. Rappresenta la figura di riferimento per tutto ciò che riguarda la gestione e manutenzione del campo da golf. Esperto in botanica, avversità del manto erboso, ecocompatibilità, sistemi di irrigazione, materie prime e meccanica.

Si relaziona con il green keeper e la squadra che si occupa della cura del campo, stabilisce le procedure, strumenti e prodotti da utilizzare. Definisce le tempistiche, tecniche e modalità che il green keeper deve impartire agli operai. Pianifica il lavoro in base a specifiche richieste. In occasione di eventi speciali, pianifica le attività necessarie per preparare il campo nelle migliori condizioni per l'occasione, come ad esempio per gare importanti.

Il servizio di *manutenzione* riguarda un aspetto cruciale per il successo di un campo da golf. Lo stato qualitativo del percorso è lo specchio del circolo e ne rappresenta l'attrazione principale per iscritti, giocatori esterni e turisti. Il Golf Nazionale preferisce affidare ad una società esterna, esperta nel settore, la cura del percorso di gara. La società attraverso i propri dipendenti, strumenti e macchinari, si occupa di svolgere le giornaliere operazioni di mantenimento, taglio dell'erba, sabbiatura, cambio delle buche.

In linea generale, questa scelta è preferita dai circoli che non dispongono di risorse necessarie per il pagamento a tempo indeterminato degli stipendi e la formazione dei giardinieri e del green keeper, colui che coordina gli operai. Anche i costi di acquisto dei macchinari per la lavorazione del percorso (macchine da taglio, semina, carotatura...) sono particolarmente onerosi e acquistarli nuovi, o cambiare quelli ormai obsoleti richiederebbe investimenti importanti. La manutenzione, a prescindere che sia o meno affidata a servizi esterni è indispensabile.

La società esterna di *deposito sacche* permette ai giocatori di lasciare custodita la propria attrezzatura senza doverla riportare a casa, poiché scomoda da trasportare. Ne garantisce la custodia, pulizia e assistenza tecnica per piccoli imprevisti come attività principale. Organizzano e consegnano i golf cart ai giocatori, prima di iniziare il gioco ed in questo senso interagiscono con la segreteria.

Il Golf Nazionale non ha golf cart di proprietà, ma gli vengono forniti in leasing tramite una società esterna che si occupa inoltre della loro manutenzione ordinaria e straordinaria. I cart sono spesso soggetti a malfunzionamenti, oltre ad avere un costo d'acquisto

importante che tipicamente si ammortizza in dieci anni. È stato effettuato un approfondimento circa la convenienza tra l'acquisto di golf cart ed il leasing. In particolare è emerso che un cart con ammortamento stimato al 10% annuo, considerata la frequenza annua di manutenzione ordinaria e straordinaria ed il suo livello di rendimento annuo non ne accoglie come migliore scelta l'acquisto. Tuttavia la situazione è diversa per ogni circolo in base alla quantità di noleggi medi annui. Per questo motivo molti circoli preferiscono l'acquisto.

Anche la *ristorazione* viene affidata ad una società esterna. Come di consueto accade nei circoli di golf Italiani, questo servizio viene dato in gestione a brigate che lavorano insieme e sono già avviati. La gestione riguarda la ristorazione ed il bar ed è operativo tutti i giorni della settimana. Rimane ferma la collaborazione con il circolo per quanto riguarda l'organizzazione e gestione delle gare ed eventuali eventi riservati ai soci.

3.3.3 Struttura sportiva

Per quanto riguarda la divisione sportiva il circolo prevede la presenza di alcune figure e commissioni tipiche delle società che svolgono attività sportiva [21] [22].

Il Responsabile Club dei giovani

Il responsabile CDG ha carattere volontario e rientra nell'ibridato dell'SSD. Il responsabile nella sua unica figura si occupa della gestione dell'attività giovanile, contatti con i genitori, organizzazione delle gare di squadra e relativi budget da presentare alla direzione sportiva. Fa da capitano agli stessi eventi e si interfaccia con i maestri per stabilire le migliori modalità di insegnamento. Si occupa del vestiario e degli orari delle attività.

La commissione sportiva

La commissione sportiva è nominata dal consiglio di amministrazione della società ed è composta da cinque membri. Il presidente viene scelto a maggioranza. La durata della carica viene stabilita dal consiglio di amministrazione. Ad essa spetta ogni compito relativo all'organizzazione dell'attività sportiva del circolo ed allo svolgimento del gioco, sia in gara che fuori gara.

In particolare essa provvede all'attuazione delle delibere del consiglio di amministrazione in materia di organizzazione e controllo dell'attività sportiva, con particolare riferimento

al calendario sportivo, all'organizzazione delle gare, all'emanazione di regole locali, alla nomina di un comitato di gara permanente per la normale attività agonistica ed alla nomina di una commissione vantaggi così come disposto da norma FIG, alla formazione delle squadre sociali, all'accertamento preliminare delle infrazioni rispetto al regolamento ed all'etichetta del gioco, con l'obbligo in questi ultimi casi di procedere alla tempestiva denuncia agli organi competenti ad irrogare le relative sanzioni.

La commissione di disciplina

Le commissioni di disciplina di prima e seconda istanza per il Golf Nazionale sono composte rispettivamente da una e tre persone, che svolgono queste funzioni a carattere volontario. Vengono nominata figure competenti in materia, spesso arbitri e giudici di gara, quando presenti all'interno del circolo. La commissione di prima istanza è competente a decidere tutti i casi di indisciplina e di inosservanza delle norme statutarie, sportive e regolamentari nonché i casi di scorretto comportamento associativo. La commissione disciplinare di seconda istanza è competente a decidere, quale giudice di appello ed in via definitiva, circa i ricorsi della parte sottoposta a sanzione. E', altresì, competente a giudicare i casi di ricusazione dei componenti della commissione di disciplina di prima istanza ed i casi di revisione. La commissione di disciplina, valutato il caso, delibera l'eventuale trasmissione degli atti agli organi di giustizia della federazione, per quanto di competenza degli stessi o procede secondo le norme del regolamento per quanto di propria competenza, salvo che non ritenga di emettere un motivato provvedimento di archiviazione.

Il comitato di rappresentanza

La collettività degli iscritti effettivi elegge, con le modalità determinate dal regolamento del circolo il comitato di rappresentanza, che è costituito da tre membri effettivi che restano in carica per tre anni a titolo volontario. Il comitato si confronta periodicamente con il consiglio d'amministrazione e da questo riceve informazioni sull'andamento della gestione e dell'attività sociale e sui fatti rilevanti riguardanti il circolo.

Il comitato di rappresentanza potrà presentare al consiglio di amministrazione proposte volte ad una migliore organizzazione o funzionamento del circolo, così come ad un potenziamento degli impianti sportivi.

Due mesi prima della scadenza del terzo anno la società organizza le procedure per l'elezione dei nuovi membri del comitato di rappresentanza. Il consiglio

d'amministrazione comunica, attraverso l'affissione all'albo sociale, le date fissate per la presentazione delle candidature e per le votazioni.

Entro il termine fissato dal consiglio d'amministrazione gli iscritti che intendono presentare la loro candidatura a componente del comitato di rappresentanza, depositano dichiarazione scritta in segreteria.

Possono presentare la loro candidatura tutti gli iscritti effettivi maggiorenni che non siano stati destinatari di un procedimento disciplinare. I nominativi dei candidati restano affissi all'albo sociale fino alla data fissata per le votazioni.

Le votazioni si svolgono in uno o più giorni mediante compilazione e consegna delle schede a disposizione presso la segreteria.

La commissione o il soggetto incaricati procedono allo spoglio delle schede comunicano il nominativo dei soggetti eletti mediante affissione dei risultati delle votazioni all'albo sociale. Sono eletti gli iscritti che riportano il maggior numero dei voti e che accettino la carica.

Commissione di accettazione

La commissione di accettazione è un organo facoltativo che controlla, qualora sia necessario, la regolarità e completezza delle domande di ammissione al circolo e assume le decisioni preliminari circa l'ammissione di nuovi iscritti. Anche in questo caso i membri presenti nella commissione esercitano le loro funzioni su base volontaria.

Sino a quando non venga deliberata l'istituzione di tale commissione, l'ammissione di nuovi iscritti è sottoposta alla approvazione del consiglio di amministrazione.

La commissione, ove nominata, è composta da tre membri: il presidente del consiglio di amministrazione della società, un altro componente dello stesso consiglio di amministrazione, e un membro nominato dal comitato di rappresentanza. I membri di tale commissione durano in carica per il periodo stabilito dal consiglio di amministrazione.

Ogni domanda di ammissione deve essere accompagnata dalla documentazione richiesta. Deve essere compilata e sottoscritta dall'aspirante iscritto e controfirmata da due iscritti al circolo, che conoscano personalmente il candidato e ne garantiscano il possesso dei requisiti di indiscussa condotta morale, sociale e sportiva. Le domande di ammissione sono esaminate dalla commissione di accettazione secondo l'ordine cronologico di presentazione.

Verificata la regolarità formale della domanda di ammissione, la commissione dispone la convocazione dell'aspirante iscritto unitamente agli iscritti che hanno controfirmato la domanda di ammissione.

La commissione, regolarmente costituita con la maggioranza dei suoi componenti, delibera, a maggioranza dei presenti, sulle domande di ammissione, senza alcun obbligo di motivare un eventuale rifiuto. Il parere positivo di ammissione è affisso nell'albo sociale, oltre che comunicato agli iscritti presentatori ed all'aspirante iscritto.

Il parere positivo della commissione determina l'ammissione temporanea del nuovo iscritto per il primo esercizio, con tutti i diritti e gli obblighi previsti per la categoria di appartenenza. Entro il termine del 15 dicembre successiva all'ammissione temporanea l'organo amministrativo della società delibera sull'ammissione definitiva.

La decisione finale relativa all'ammissione definitiva non è motivata ed è in ogni caso inappellabile, sia in caso di esito positivo che negativo.

Le domande di ammissione possono essere riproposte solo a distanza di un anno dalla data del mancato accoglimento e comunque per non più di due volte.

3.4 PUNTI CRITICI

Per l'analisi dei punti critici siamo entrati a contatto con la responsabile della direzione sportiva del Golf Nazionale. Dal colloquio effettuato sono emerse le seguenti criticità:

- Il circolo presenta un numero di abbonati ed iscritti (300), inferiore rispetto alle possibilità strutturali e piani di sviluppo. Poiché gli abbonati sono pochi, le quote di iscrizione risultano essere più alte del previsto e meno attraenti.
- La localizzazione del circolo presenta diverse difficoltà per il suo raggiungimento. La lontananza dalla città metropolitana di Roma (all'incirca quaranta chilometri) e dalla città limitrofa con maggior numero di abitanti Viterbo (anch'essa quaranta chilometri), rende difficile attrarre nuovi clienti e invogliare le persone a spostarsi.
- Sono presenti altri due campi da golf nelle vicinanze. L'Olgiate Golf Club che si trova a meno di quindici chilometri di distanza, sulla stessa strada statale. Offre un servizio di alta qualità tra i migliori nel Lazio, le quote di iscrizione sono più alte. Il secondo circolo in questione è il golf Club Terre dei Consoli, adiacente al Golf Nazionale. Eroga un servizio di media qualità ma a prezzi più bassi. La presenza di questi due circoli rappresenta un ostacolo per la fidelizzazione del cliente. Nel tempo, molti iscritti si sono spostati tra queste strutture con ricorrenza. Inoltre

essendo pochi i giocatori, i circoli cercano di accaparrarsi più soci possibili creando un fenomeno concorrenziale. Nella realtà dei fatti ci sono troppi campi vicini per il numero di giocatori disponibili.

- I costi di manutenzione ordinaria del percorso di gioco riguardano una criticità importante. Rappresentano la voce di costo più incisiva nel conto economico e sono difficilmente abbattibili. Mantenere un campo da golf è costoso e se non sono presenti un numero discreto di iscritti, il costo ricade necessariamente sulle quote di iscrizione.
- Problematiche legate alla pandemia covid-sars19. Nonostante il golf sia uno sport praticabile all'aperto, i decreti emanati dal governo all'inizio del 2020 ne hanno predisposto la chiusura (primo lockdown), tuttavia la manutenzione del percorso non è mai stata interrotta. La riapertura ed il successivo allentamento delle restrizioni non hanno comunque ristabilito la situazione precedente. A fine anno sono stati registrati meno iscrizioni, la causa riguarda l'incertezza rispetto alla futura possibilità di usufruire del servizio, in quanto al momento delle riaperture l'emergenza sanitaria non era superata. Sono inoltre diminuiti i ricavi derivanti dall'attività caratteristica, quali green fees, affitto cart, e ricavi derivanti da gare e campionati. Tuttavia, i costi di gestione e manutenzione sono rimasti quasi invariati.
- Le stanze della foresteria non sono all'altezza dei tempi e non rappresentano un'attrazione per turisti o visitatori. La struttura non è valorizzata e non permette di ottenere ricavi sufficienti al mantenimento della stessa [23].

4 IL BILANCIO del Golf Nazionale

4.1 Premessa

Il bilancio del Golf Nazionale rientra nei requisiti di legge per la redazione del bilancio d'esercizio in forma abbreviata. Dopo aver compreso le dinamiche organizzative del circolo, andremo ad analizzare le voci del conto economico e dello stato patrimoniale del 2020, più rilevanti per il nostro fine, ossia quanto i costi per la gestione di un circolo rappresentino un limite per la diffusione del golf come disciplina. Vengono di seguito riportate le voci più incisive dal punto di vista economico e sostanziale, voci che si ritrovano nei bilanci dei vari circoli di golf in Italia con diciotto buche.

La premessa che viene fatta in questa sede è che il Golf Nazionale a causa della pandemia legata al Covid-19 ha dovuto fronteggiare per la prima volta una chiusura forzata e totale della struttura, come da disposizioni governative. Nonostante ci sia stata una contrazione dei ricavi per tutta la durata del primo lockdown, la manutenzione del percorso di gioco e della struttura non sono mai stati interrotti, onde evitare deterioramenti irreparabili.

Nella prima parte di questo capitolo andremo ad analizzare gli elementi più importanti che costituiscono il conto economico. Ossia tutte le entrate e uscite derivanti dallo svolgimento dell'attività durante l'anno, mentre nella seconda parte andremo ad analizzare gli elementi dello stato patrimoniale. [24] [25]

4.2 CONTO ECONOMICO

Conto economico	31-12-2020	31-12-2019
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	885.812	1.062.445
5) altri ricavi e proventi		
contributi in conto esercizio	16.157	10.000
altri	24.373	368
<i>Totale altri ricavi e proventi</i>	40.530	10.368
Totale valore della produzione	926.342	1.072.813
B) Costi della produzione		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo merci	85.533	86.667
7) per servizi	913.276	852.395
8) per godimento beni di terzi	29.797	3.737
9) per il personale		
a) salari e stipendi	137.863	199.978
b) oneri sociali	42.764	57.613
c) d) e) TFR, quiescenza, altri costi del personale	11.639	13.008
c) TFR trattamento di fine rapporto	11.639	13.008
<i>Totale costi per il personale</i>	192.266	270.599
10) ammortamenti e svalutazioni		
a) b) c) ammortamento delle immobilizzazioni	9.840	11.176
a) ammortamento imm. immateriali	787	787
b) ammortamento imm. materiali	9.053	10.389
<i>Totale ammortamenti e svalutazioni</i>	9.840	11.176
11) variazione delle rimanenze di materie prime,	8.453	(2.519)
14) oneri diversi di gestione	23.169	49.963
Totale costi della produzione	1.262.334	1.272.015
Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)	(335.992)	(199.202)
C) Proventi e oneri finanziari		
16) altri proventi finanziari		
d) proventi diversi dai precedenti		
altri	15	18
<i>Totale proventi diversi dai precedenti</i>	15	18
<i>Totale altri proventi finanziari</i>	15	18
17) interessi e altri oneri finanziari		
altri	2.798	4.170
<i>Totale interessi e altri oneri finanziari</i>	2.798	4.170
<i>Totale proventi e oneri finanziari (15+16-17+-17-bis)</i>	(2.783)	(4.152)
Risultato prima delle imposte	(338.775)	(203.354)
21) Utile (perdita) dell'esercizio	(338.775)	(203.354)

Tabella 5. (bilancio Golf Nazionale 2020, federgolf.it)

4.2.2 I ricavi in base al tipo di attività

Categoria di attività	Valore esercizio corrente
Ricavi di natura commerciale	90.413
Ricavi di natura sportiva	795.399
Totale	885.812

Tabella 6 (ricavi rispetto al tipo di attività, bilancio Golf Nazionale 2020, federgolf.it)

La Tabella 6 ci permette di distinguere i ricavi derivanti dalle attività commerciali, rispetto a quelli derivanti dallo svolgimento dell'attività caratteristica. I secondi sono nettamente superiori, ad indicazione che le forze del circolo si concentrano quasi esclusivamente sui servizi relativi alla pratica sportiva. Questo dato è pienamente conforme alla struttura giuridica delle ASD, che impone la predominanza delle attività istituzionali su quelle commerciali. Esiste ancora, una generale chiusura verso la creazione di ricavi da attività collaterali.

4.2.3 VALORE DELLA PRODUZIONE

Il valore della produzione rappresenta la fonte principale di ricavi, derivanti dall'attività caratteristica ed extra caratteristica dell'impresa [26]. Questa classe contiene i valori che hanno già avuto manifestazione finanziaria ma anche i ricavi intesi come aumento della produzione interna che non per forza dovranno avere manifestazione finanziaria.

A1) I ricavi di vendita dei prodotti e delle merci o di prestazione dei servizi

Sono relativi alla gestione caratteristica sono rilevati al netto di resi, sconti commerciali, abbonamenti e premi, nonché delle imposte direttamente connesse con la vendita dei prodotti e la prestazione dei servizi. Gli sconti commerciali sono rilevati a rettifica della voce A1 dei ricavi e sono concordati generalmente al momento della vendita del bene o della prestazione del servizio. I ricavi per le prestazioni di servizi sono riconosciuti alla loro maturazione/ultimazione.

Pero nell'ambito sportivo ed in particolare del Golf Nazionale, questa voce presenta delle peculiarità proprie che nel bilancio analizzato sono date da:

1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	885.812
----	--	---------

Ricavi iscrizioni/abbonamenti: 567.340

Green fees: 171.788

Noleggio cart: 74.240

Ricavi soggiorno foresteria: 41.368

Ricavi noleggio trolley e attrezzatura: 9.005

Ricavi campo pratica: 21.599

La quota delle *iscrizioni/abbonamenti* è la fonte principale di ricavi ed elemento vitale per la continuità aziendale. La manifestazione finanziaria risulta essere immediata se non addirittura anticipata, il che permette al circolo di ottenere all'inizio dell'anno liquidità per la gestione della struttura. Gran parte dell'attività del circolo è predisposta ad erogare il servizio sportivo con lo scopo di mantenere ed accrescere i ricavi derivanti da questa voce. Il valore risulta insufficiente e sottodimensionato rispetto alla capienza della struttura.

I *green fees* sono ricavi derivati dalla locazione dei campi di gara ai giocatori esterni ed includono anche la quota parte spettante al circolo per l'organizzazione delle gare, dove sono presenti giocatori esterni ed abbonati, che pagano un fee ridotto. I ricavi di questo tipo rappresentano una tantum e sono variabili a seconda della qualità del percorso di gioco, stagionalità, gare ed eventi organizzati. Rappresentano la voce che più ha risentito della chiusura generale delle strutture a causa dell'emergenza sanitaria. Nonostante l'ottimo grado di rientro nel periodo autunnale ed estivo il valore non raggiunge quello degli anni precedenti.

I ricavi derivanti dal *noleggio dei Golf Cart* seguono l'andamento del numero dei green fees. Considerando che maggiori sono le persone che giocano sul percorso maggiori sono i cart noleggiati. Le giornate di gara sono quelle dove si registrano i ricavi più alti derivanti da questa voce. Sono ricavi che come i green fees rappresentano una fonte di pronta liquidità e hanno manifestazione finanziaria immediata.

I ricavi derivanti dalla *foresteria* riguardano le entrate per i soggiorni nella struttura ricettiva presente nel circolo e dei servizi ad essa legati, come frigo bar, servizio in camera, lavanderia. Rappresentano una voce bassa rispetto alle aspettative a conferma di quanto emerso dalle criticità della struttura.

I ricavi derivanti dal *noleggio trolley e attrezzatura* riguardano le entrate per il servizio di noleggio del carrello per il trasporto della sacca e per il noleggio dell'attrezzatura per coloro che ne sono sprovvisti.

Il *campo pratica* riguarda il servizio che mette a disposizione strumenti e attrezzature per l'allenamento. Permette ai giocatori di riscaldarsi prima di un giro in campo o di allenarsi, ripetendo più volte lo stesso colpo. Gli esterni pagano una fee per accedervi e tutti compresi gli iscritti pagano l'acquisto del gettone per l'erogazione delle palline per praticare. Questi ricavi rappresentano un ricavo variabile e come i precedenti aumentano all'aumentare dell'affluenza di giocatori.

Il valore della produzione nella sua totalità per l'anno di riferimento è di 926.342.

Viene confermato l'impatto negativo delle chiusure causa Covid-19, il valore della produzione dell'anno precedente ammontava a 1.072.813. La diminuzione è dovuta in particolar modo ai cali di green fees e iscrizioni dovuti all'emergenza sanitaria.

4.2.4 COSTI DELLA PRODUZIONE

Nei costi della produzione sono riportati tutti i fattori produttivi utilizzati ai fini dello svolgimento dell'attività caratteristica e della gestione accessoria. Sono classificati in ragione alla natura della spesa da cui hanno origine [27].

I costi della produzione riguardano le voci che più ci interessa conoscere per comprendere la struttura dei costi del Golf Nazionale e come questa vada ad incidere sul cliente finale, ossia l'abbonato. I costi sono contabilizzati in base al principio di competenza, indipendentemente dalla loro manifestazione finanziaria.

B6) Costi per materie prime, sussidiarie e di consumo

Si tratta di materiale utilizzato per lo svolgimento dell'attività ordinaria del circolo ed è al netto di resi, abbuoni e sconti commerciali. I costi indicati sono comprensivi dei costi accessori di acquisto (trasporto, assicurazioni, carico e scarico, ecc.) se inclusi nel prezzo di acquisto dal fornitore. Vanno imputati a questa voce, non solo i costi di importo certo, risultati da fatture ricevute dai fornitori, ma anche quelle di importo stimato non ancora documentato, per i quali sono stati effettuati appositi accertamenti.

Per il Golf Nazionale alcuni elementi di seguito riportati sono tipici di una qualsiasi azienda, tuttavia ci sono elementi di costo legati al fenomeno sportivo.

B6)	Per materie prime sussidiarie e di consumo	85.533
-----	--	--------

<i>Cancelleria:</i>	2.874
<i>Vestiario per dipendenti:</i>	2.150
<i>Arredamento:</i>	16.765
<i>Strumentazione informatica:</i>	5.304
<i>Battitori:</i>	3.790
<i>Lavapalle:</i>	940
<i>Palline campo pratica:</i>	6.500
<i>Macchina che eroga le palline:</i>	12.125
<i>Cestini per palline:</i>	400
<i>Strumenti e tool per la pratica:</i>	21.904
<i>Varie:</i>	12.781

Per quanto riguarda la *cancelleria, vestiario, arredamento e strumentazione informatica*, questi elementi sono caratteristici di un qualsiasi tipo di impresa e sono necessari per lo svolgimento di attività fondamentali come l'archiviazione e gestione dei dati, organizzazione delle presenze, dei turni lavorativi e in linea generale di tutte le attività amministrative. Alcune di queste voci come la cancelleria e il vestiario sono ricorrenti, mentre altre come la strumentazione informatica (computer, stampanti) e l'arredamento, sono sporadiche e si ammortizzano nel tempo.

In aggiunta questi elementi ci sono i costi per l'acquisto di materie necessarie per l'erogazione del servizio sportivo. Per ogni buca presente sul percorso sono necessari coppie di *battitori* bianchi, gialli, blu, rossi, verdi e arancioni che possono assumere forme e dimensioni diverse e servono a indicare la posizione di partenza "tee box" del giocatore, in base alla propria categoria di appartenenza. Rappresentano un costo variabile annuale in quanto vengono spesso rovinati e persi. I *lavapalle* sono strumenti utilizzati per pulire la pallina da eventuali residui di terra o sporco, prima di iniziare la buca. Sono sparsi sul percorso e sono almeno uno per buca. Rappresentano un costo variabile si ammortizzano in dieci anni. *La macchina che eroga le palline* è uno strumento presente nel campo pratica. Permette di contenere tutte le palline utilizzabili per l'allenamento e inserendo il gettone o le monete, ne eroga una certa quantità. È uno strumento che è stato acquistato dal circolo nell'anno in esame sostituendo il precedente ormai obsoleto.

Le *palline del campo pratica* sono delle speciali palline depotenziate. Servono a permettere ai giocatori di praticare e sono studiate a ad hoc per durare più a lungo rispetto alle palline normali. Normalmente il circolo ha a disposizione dalle cinque alle diecimila

palline. Si tratta di un costo fisso che il circolo affronta annualmente per eliminare le palline ormai usurate e inserirne di nuove. I *cestini per le palline* sono semplici secchielli normalmente di plastica, utilizzati per contenere le palline del campo pratica e trasportarle. Vengono cambiati annualmente e il circolo ne dispone più di cento. La sezione che riguarda gli *strumenti e tool per la pratica* riguarda oggetti come tappetini di erba sintetica, specchi, tee di gomma, segnaletica e bandiere per il campo pratica. Tutti elementi necessari che arricchiscono il servizio del campo pratica, permettendo ai giocatori un allenamento migliore. Il circolo ha acquistato dei sofisticati sistemi per la lettura dei dati dello swing e della palla. Sono strumenti altamente tecnici, vengo utilizzati soprattutto con atleti di livello per migliorare il proprio gioco, attraverso i numeri e la tecnologia.

B7) Costi per servizi

La voce dei costi per servizi è la più interessante ai fini della nostra ricerca. In questa sede si vedono le sostanziali differenze del circolo in esame, rispetto ad altri tipi di strutture slegate dal mondo del golf, date dallo svolgimento dell'attività caratteristica.

Sono imputati a questa voce tutti i costi, certi o stimati, al netto delle rettifiche, quali sconti commerciali, abbuoni o premi, derivanti dall'acquisizione di servizi nell'esercizio dell'attività ordinaria dell'impresa. Si rilevano in questa voce anche i costi per prestazioni di servizi riguardanti il personale.

B7)	Per servizi	913.276
-----	-------------	---------

Servizio manutenzione campo: 613.000

Trasporti: 849

Assicurazioni club house e campo: 27.079

Utenze (Energia elettrica, telefono, acqua, gas): 120.794

Viaggio e soggiorno: 5.310

Riparazioni e manutenzioni esterne: 14.218

Lavorazioni eseguite da terzi: 53.776

Consulenze: 12.440

Pubblicità e promozione: 5.320

Servizi esterni di vigilanza: 29.890

Compenso amministratore unico: 30.000

Si rilevano in questa voce anche i costi per prestazioni di servizi riguardanti il personale

Costi per corsi di aggiornamento professionale dei dipendenti: 600

La *manutenzione* del percorso di gioco è affidata ad una società esterna, esperta nel settore. Ne offre la manutenzione ordinaria attraverso i propri dipendenti, prodotti e macchinari. Tra le attività svolte ci sono il taglio dell'erba quotidianamente, controllo e settaggio dell'irrigazione, arieggiatura della superficie, grooming, carotatura per far respirare il terreno e sabbatura. Il numero di dipendenti varia in base alle dimensioni del percorso e le capacità di spesa del circolo. Il Golf Nazionale, affidando alla società esterna questo compito, evita di assumere lavoratori dipendenti e di affrontare le spese per fronteggiare la manutenzione. Scelta che si giustifica poiché il circolo non dispone degli strumenti e macchinari di proprietà necessari. All'interno di questo elemento non sono considerati i servizi di manutenzione straordinaria del percorso. L'outsourcing rappresenta la scelta migliore per il circolo.

Le *utenze* inglobano tutti i costi relativi ai servizi di energia elettrica, gas, acqua, telefonia necessari per permettere alla struttura di operare. Le risorse idriche sono quelle utilizzate maggiormente e rappresentano il valore più alto, in quanto il campo ha bisogno di essere annaffiato quotidianamente e la sua superficie è molto estesa. Questa tipologia di costi rappresenta un costo fisso per la struttura. Il circolo utilizza dei software applicativi con licenza d'uso pagati periodicamente con un canone. Questi strumenti vengono utilizzati per la gestione della documentazione interna e per la gestione di classifiche e ranking durante le gare.

Le *assicurazioni* servono per coprire gli imprevisti derivanti dallo svolgimento dell'attività sportiva e ricreativa e quelli riguardanti la struttura.

Il Golf Nazionale prevede la presenza del *servizio notturno di vigilanza*. Questo per aumentare la sicurezza e tranquillità di chi soggiorna nella foresteria e scoraggiare eventuali furti al circolo o al deposito dove sono custodite le sacche degli abbonati.

I costi di *pubblicità e promozione* riguardano tutti gli esborsi monetari per le attività di promozione del circolo. Nello specifico riguardano annunci fisici e tramite piattaforme web.

I costi di *viaggio e soggiorno* rappresentano le spese sostenute dal circolo per mandare propri collaboratori a eventi, gare, campionati, convention, come rappresentanti della struttura.

Le *riparazioni e manutenzione* esterne riguardano gli eventi di carattere straordinario che il circolo non può risolvere solo con le proprie competenze. Possono riguardare danneggiamenti di macchinari o strutture che richiedono l'operato di specialisti. La manutenzione dell'impianto di irrigazione è effettuata periodicamente da una ditta esterna.

Nell'anno in esame il circolo ha fatto costruire una veranda su uno dei terrazzi che ha a disposizione. Questo elemento rientra nelle *costruzioni eseguite da terzi*.

Nel gruppo delle *consulenze* rientrano quelle legali, fiscali e di revisione contabile. Sono effettuate da società o soggetti esterni specializzati.

La voce dei *trasporti* riguarda il costo del servizio di trasporto di merci quando non sono compresi nel prezzo di acquisto.

I costi di *aggiornamento professionale* sono sostenuti dal circolo per permettere ai propri dipendenti di accrescere le proprie qualità professionali aumentando anche l'utilità per la struttura.

Il compenso dell'amministratore unico riguarda quanto gli corrisposto per lo svolgimento della sua attività.

B9) costi per il personale

In questa voce sono iscritti tutti i costi sostenuti nel corso dell'esercizio per il personale dipendente, ivi incluso il costo per l'utilizzo del lavoro interinale.

Salari e stipendi

Sono rilevati i salari e gli stipendi (comprensivi di tutti gli elementi fissi e variabili che entrano a comporre la retribuzione per legge e/o per contratto) comprensivi delle quote maturate e non corrisposte relative a mensilità aggiuntive e ferie maturate e non godute al lordo delle ritenute per imposte ed oneri sociali a carico del dipendente.

Si comprendono in questa voce anche i compensi per lavoro straordinario, le indennità e tutti gli altri elementi che compongono la retribuzione lorda figurante in busta paga (ad

esempio, indennità per rischio, indennità sostitutiva di mensa, indennità di trasferta, indennità di mancato preavviso, premi aziendali).

a)	Salari e stipendi	137.863
----	-------------------	---------

Il circolo per l'anno in esame aveva sette dipendenti. Le mansioni erano ripartite come illustrato nel terzo capitolo (3.3) nell'analisi dell'organizzazione. Appunti sul lavoro dipendente riguardano il fatto che Il Golf Nazionale abbia deciso di affidare a società esterne tante attività, in modo tale da tenere questa voce il più bassa possibile. In questo ambiente le figure sono altamente specializzate e possono rappresentare un costo particolarmente alto. Ciò non significa che siano assenti, ma che siano gestite diversamente.

Oneri sociali

Sono rilevati gli oneri a carico della società da corrispondere ai vari enti previdenziali ed assicurativi (INPS, INAIL, INPDAL, ecc.), al netto degli importi "fiscalizzati" in base a disposizioni di legge sulla fiscalizzazione degli oneri sociali.

Si comprendono in questa voce anche gli oneri sociali riguardanti le quote delle mensilità aggiuntive e ferie maturate e non godute e quanto previsto all'ultimo periodo del precedente punto "salari e stipendi".

b)	Oneri sociali	42.764
----	---------------	--------

Trattamento di fine rapporto

È rilevato in questa voce l'accantonamento, di competenza dell'esercizio, per il trattamento di fine rapporto maturato a favore dei dipendenti. Il costo è rilevato con contropartita la voce C del passivo dello stato patrimoniale.

C)	Trattamento di fine rapporto	11.639
----	------------------------------	--------

Il trattamento di fine rapporto è stato iscritto in base a quanto i dipendenti avrebbero diritto a ricevere in caso di cessazione del rapporto di lavoro alla data di chiusura del bilancio. Il conto economico ne tiene solo la quota parte annuale, ossia la quota di competenza dell'anno e la rivalutazione annuale del fondo preesistente, secondo le norme vigenti.

Per il Golf Nazionale il costo complessivo del personale, considerano la somma delle tre voci che in questo caso lo vanno a comporre ammonta per l'anno 2020 a 192.266. Il secondo valore più alto dopo la manutenzione. Negli anni precedenti è stato riformato l'assetto organizzativo dei lavoratori dipendenti, si pensi che nell' anno precedente il valore ammontava a 270.599. Il numero è diminuito per le scelte gestionali effettuate dall' amministrazione, per cercare di sopperire a valori di bilancio fortemente negativi. Considerando queste scelte, ad oggi la presenza di sette figure professionali dipendenti permette al circolo di adempiere alle richieste in maniera sufficiente e mantenere il valore in questione adeguato alla tipologia di struttura.

Nel complesso i costi della produzione ammontano a 1.262.334 e risultano essere analoghi a quelli sostenuti l'anno precedente. Questo fenomeno conferma che nonostante il circolo sia rimasto chiuso al pubblico, vivendo una contrazione dei ricavi, i costi sono rimasti nel loro valore assoluto quasi invariati.

Il Golf Nazionale per l'anno in esame 2020 registra una perdita di 338.775.

4.3 STATO PATRIMONIALE

In questa seconda parte del capitolo andremo ad analizzare le voci più rilevanti dello stato patrimoniale. Questo documento ci aiuta a capire il valore dei beni e del capitale che l'azienda ha a disposizione.

Stato patrimoniale	31-12-2020	31-12-2019
Attivo		
B) Immobilizzazioni		
1 – Immobilizzazioni immateriali	2.077	2.864
2 – Immobilizzazioni materiali	7.777	16.140
3 – Immobilizzazioni finanziarie	19.800	300
<i>Totale immobilizzazioni (B)</i>	29.654	19.304
C) Attivo circolante		
1 – Rimanenze	0	8.453
2 - Crediti		
Esigibili entro l'anno successivo	83.906	71.744
<i>Totale crediti</i>	83.906	71.744
4 -Disponibilità liquide	292.769	334.443
<i>Totale attivo circolante (C)</i>	376.675	414.640
D) Ratei e risconti	7.714	11.404
Totale attivo	414.043	445.348
Passivo		
A) Patrimonio Netto		
1- Capitale	10.000	10.000
4 – Altre riserve	344.537	266.891
9 – Utile (perdita) dell'esercizio	(338.775)	(203.354)
<i>Totale patrimonio netto</i>	15.726	73.537
C) Trattamento di fine rapporto	85.379	87.029
D) Debiti		
Esigibili entro l'esercizio successivo	200.071	195.984
Esigibili oltre l'esercizio successivo	107.004	82.004
<i>Totale debiti</i>	307.075	277.998
E) ratei e risconti	5.827	6.794
Totale passivo	414.043	445.348

Tabella 7. (bilancio Golf Nazionale 2020, federgolf.it)

4.3.1 ATTIVO

B) immobilizzazioni

Il circolo detiene in concessione ad uso gratuito la struttura, che non è iscritta in questa sezione, ma nel bilancio della Federazione Italia Golf che ne detiene la proprietà per un valore di 3.164.360. Non essendoci elementi di proprietà del circolo, il valore delle immobilizzazioni per il 2020 è di 29.654, di cui gran parte sono immobilizzazioni finanziarie relative a depositi cauzionali verso la società per il noleggio dei golf cart e per i macchinari presenti negli uffici amministrativi. La restante parte delle immobilizzazioni, con riferimento a quelle materiali, riguardano macchinari e strumenti utilizzati nel campo da golf. Il loro valore netto è ormai quasi interamente ridotto per effetto degli ammortamenti.

C) Attivo circolante

I crediti ammontano a 83.906 e sono tutti esigibili entro l'esercizio successivo. Derivano principalmente dalle quote degli iscritti per usufruire dei servizi erogati dal circolo. Piccola parte dei crediti residui sono crediti commerciali e altri crediti. Non sono presenti fondi per la svalutazione di crediti. Il credito verso gli iscritti nasce dalla possibilità di differire il pagamento della quota di iscrizione al circolo.

Le *disponibilità liquide* sono di 292.769 e sono comprensive del denaro in cassa, e quello presente nel conto corrente bancario e delle carte ad esso collegate.

Il totale dell'attivo circolante è di 376.675. il circolo risulta essere particolarmente liquido e questo grazie ai versamenti effettuati dalla Federazione Italiana Golf.

4.3.2 PASSIVO

A) Patrimonio netto

Per quanto riguarda il *capitale sociale*, il circolo si costituisce con il minimo di legge fissato a 10.000.

Analizzando il patrimonio netto, notiamo che le *riserve* ammontano a 344.537 e la *perdita d'esercizio* è di 338.775. Il circolo si trova in una situazione costante di perdita da molti anni ed utilizza un meccanismo per ripianarla, analizzato di seguito nella Tabella 8.

Variazioni nelle voci del patrimonio netto:

	Valore di inizio esercizio	Destinazione del risultato dell'esercizio precedente	Altre variazioni	Risultato d'esercizio	Valore finale d'esercizio
Capitale	10.000	-	-		10.000
Altre riserve					
Versamenti a copertura perdite	266.891	(203.354)	281.000		344.537
Tot. Altre riserve	266.891	(203.354)	281.000		344.537
Utile (perdita)	(203.354)	203.354	-	(338.775)	(338.775)
Tot patrimonio netto	73.537	-	281.000	(338.775)	15.762

Tabella 8 (variazioni patrimonio netto, bilancio Golf Nazionale 2020, federgolf.it)

Il circolo dispone all'inizio dell'anno di versamenti a copertura perdite erogati dalla Federazione Italiana Golf che vanno a creare una riserva straordinaria 266.891. Nell'attivo dello stato patrimoniale vediamo che questo versamento viene effettuato direttamente sul conto corrente associato al circolo. Questa somma a copertura perdite viene utilizzata per coprire la perdita dell'anno precedente (203.354). Successivamente a fine anno la Federazione provvede a erogare altri fondi 281.000 che sommati all'eccedenza del precedente 344.537, servono a coprire la perdita a fine esercizio di (338.775). Questo meccanismo di ripianare le perdite con le riserve appositamente accantonate permette al circolo di continuare ad operare.

D) Debiti

I debiti del Golf Nazionale sono iscritti secondo il criterio del costo ammortizzato, tenendo conto del fenomeno temporale. Il criterio non viene applicato qualora i suoi effetti siano irrilevanti ossia per i debiti a breve termine con scadenza entro i dodici mesi.

D)	Debiti	307.075
----	--------	---------

I debiti del circolo vengono suddivisi per 200.072 esigibili entro l'esercizio successivo e quindi in scadenza e sono per lo più costituiti dai debiti verso fornitori, ossia verso la società che eroga il servizio di manutenzione del percorso di gioco. L'altra parte di 107.003 sono debiti esigibili oltre l'esercizio successivo e in scadenza oltre l'esercizio. Si tratta di debiti verso banche.

Il Golf Nazionale fa ricorso al debito per finanziare la propria attività ed in particolare per pagare la manutenzione del percorso, che viene anche coperta dalle quote degli abbonati. La problematica riguarda il fatto che le entrate derivanti dalle quote di iscrizione sono corrisposte nei primi mesi dell'anno e non sono sufficienti a sopperire l'esborso necessario.

5 CONCLUSIONI E PROSPETTIVE FUTURE

5.1 CONCLUSIONI

Dopo aver analizzato le dinamiche aziendali e le voci di costo caratteristiche per svolgere l'erogazione del servizio golfistico, tra cui si intendono quelle funzionali e di base, possiamo estrapolarne le conclusioni.

Siamo entrati nelle dinamiche specifiche del Golf Nazionale per comprenderne i meccanismi e le componenti e capire come vive e sopravvive in Italia un circolo di golf. Le conclusioni in merito prenderanno come riferimento il circolo in questione ma andranno a trarre conclusioni sul fenomeno golfistico nel suo insieme. Il circolo esaminato è stato preso come riferimento poiché ha le caratteristiche standard di un campo da golf Italiano, sia in termini di struttura di costi che nel servizio offerto, in particolare il fatto che abbia a disposizione il campo da diciotto buche. Per questo i risultati verranno interpretati anche a livello generale e non solo specifico, per comprenderne il fenomeno di insieme e i limiti che rallentano la crescita e lo sviluppo di questo sport.

Abbiamo visto che il Golf Nazionale dispone di una struttura particolarmente spaziosa. La capacità di attrarre nuovi giocatori è bassa e ne rappresenta un limite vincolante per la crescita, nonostante il campo sia di ottima qualità e apprezzato dai giocatori che lo frequentano. La maggior parte dei circoli qui in Italia è dotata di strutture simili, con capacità di affluenza molto più elevata di quella che effettivamente viene riscontrata. Tuttavia, considerata la generale mancanza di iscrizioni, i circoli sono costretti ad attuare misure straordinarie per garantirne la sopravvivenza. Strategie che purtroppo nel lungo periodo, vanno spesso a vertere sull'abbattimento dei costi, determinano l'aumento del grado di obsolescenza degli impianti e una conseguente diminuzione delle iscrizioni. Il servizio in termini qualitativi si deteriora e diminuisce l'attrazione verso il circolo.

L'attrazione principale per il golfista, è il campo da gioco. Rappresenta la salute e la forza del circolo ed è l'attrazione primaria per giocatori e turisti. In linea generale, nonostante le misure siano variabili, un campo in media si estende su un terreno di 60-70 ettari come minimo, terreno che deve essere curato con cura e competenza. Questo spiega il costo di manutenzione dei campi, che non scende al di sotto dei 400.000 euro annui per un percorso classico di buche. Altro discorso per i campi pratica.

È esattamente questo aspetto che differenzia il gioco del golf con la maggior parte degli sport, che non devono affrontare costi annui di tali entità per la pratica dilettantistica.

Spesso il costo principale riguarda la costruzione del campo e l'attrezzatura che poi viene ammortizzata nel corso del tempo. Il costo di manutenzione del campo invece è importante, necessario e continuo.

Di seguito nella Tabella 7 [28], riportiamo dei paragoni con altre discipline tra le più praticate a livello amatoriale in Italia. Per la voce costo di costruzione struttura viene considerato solo il campo da gioco, mentre per la voce manutenzione ordinaria non sono comprese le utenze ma solo i costi di mantenimento. Le cifre sono espresse in euro.

DISCIPLINA	COSTO DI COSTRUZIONE CAMPO	MANUTENZIONE ORDINARIA
GOLF	3.000.000 - 7.000.000	> 400.000
TENNIS	23.000 - 40.000	500-3.000
CALCIO (11)	150.000 - 350.000	15.000 – 30.000
NUOTO	20.000-130.000	2.000 – 8.000
BASKET	5.000 - 70.000	3.000
PADEL	15.000 – 50.000	2.000
PALLAVOLO	15.000 – 30.000	2.000

Tabella 9 (costi di manutenzione per sport, sondaggio)

Da questa tabella si nota facilmente il netto distacco presente sia per la costruzione, che per la manutenzione ordinaria dei campi da golf rispetto agli sport riportati. Quando si va a considerare la struttura dei costi, le voci risultano essere più onerose rispetto ad altre discipline anche per quanto riguarda il personale, che ha un elevato grado di specializzazione e difficilmente rimpiazzabile oltre alla necessità elevata di personale dipendente date le dimensioni strutturali, rispetto ad un semplice circolo sportivo.

Questi elementi rappresentano il principale limite alla diffusione di massa del gioco del golf. Le strutture per rientrare dei costi studiano i prezzi per gli abbonamenti e iscrizioni in modo tale da ripartire le voci di costo e garantirne la sopravvivenza, gravando sulle iscrizioni. Le quote medie variano dai 600 ai 2.500 euro annui con picchi molto elevati che possono superare i 5.000 euro.

Nonostante negli ultimi decenni grazie alle nuove tecnologie per quanto riguarda macchinari, attrezzatura e prodotti chimici per la manutenzione del campo, i costi siano stati in parte ridotti, allo stato attuale delle cose dobbiamo ancora affermare che il golf rimanga uno sport oneroso, e ne abbiamo estrapolato il perché analizzando l'esempio del Golf Club Nazionale.

Esistono varie soluzioni che argomenteremo in seguito riguardo i possibili scenari futuri.

In questa sede ci interessa focalizzarci sul fatto che nonostante la struttura dei costi si rifletta sul prezzo delle iscrizioni creando un forte barriera alla fascia di popolazione con redditi medio-bassi, aumentando il numero di iscrizioni, la ripartizione dei costi su più clienti permetterebbe di abbassare notevolmente i prezzi delle quote e permetterebbe a molte più persone di conoscere ed innamorarsi di questo sport meraviglioso. Questa prospettiva necessita di forti cambiamenti, sia per quanto riguarda la visione di questo sport da parte della popolazione, che in termini pratici di coinvolgimento e pubblicizzazione da parte dei singoli circoli e della federazione.

5.2 SOLUZIONI

Prima di procedere andando ad illustrare le soluzioni ed i possibili scenari futuri, vogliamo porre un approfondimento su come il golf venga visto ed interpretato dalla popolazione non praticante. Abbiamo affermato che rispetto alle altre discipline sì, giocare a golf è più costoso, principalmente per quanto riguarda l'iscrizione al circolo. Ci sono poi altri costi che contribuiscono alle spese, tra cui attrezzatura e green fees, quando si vuole giocare nei capi diversi da quello in cui si è iscritti.

Una problematica rilevante oltre alle spese, riguarda il modo in cui il golf viene percepito dall'esterno. Considerato come un'ambiente esclusivo ed elitario dove è molto difficile accedere ed integrarsi, per chi non vi appartiene. Questa convinzione anche se generalizzata, ormai è del tutto errata ed è una diretta conseguenza della disinformazione. Rappresenta un forte limite già in partenza.

Il golf è lo sport con più iscritti tesserati al mondo, oltre 70 milioni, e ci chiediamo il perché in Italia non sia mai decollato veramente. Cultura, disinformazione e costi elevati sembrano essere le cause principali. Per questo motivo è necessario far conoscere l'ambiente e le strutture al pubblico, per aumentare il numero dei tesserati finali ma altrettanto per rimuovere i vincoli intrinseci che possono essere presenti, e parte del problema. Questi due elementi rappresentano l'obiettivo ultimo delle prospettive future trattate di seguito.

Ci rimane difficile immaginare il golf uno sport di massa e praticato tanto quanto il pallone in Italia, tuttavia ciò non significa che non possa diventare, attraverso le giuste azioni, uno sport accessibile e presente nella quotidianità delle persone.

Un'altra considerazione prima di proseguire riguarda l'aspetto economico. Questo mondo muove cifre di denaro esorbitanti, per investimenti, per il turismo e per tutte le

attività collegate. Sono tante le figure professionali inerenti al golf, il che può rappresentare per i giovani che si appassionano, un possibile sbocco professionale futuro. Molti genitori non sottovalutano questo aspetto. Ricordiamo anche che i giocatori professionisti che partecipano alle competizioni dei tour maggiori guadagnano cifre a otto zeri ed intraprendere una carriera in questa direzione non è da meno rispetto ad altre discipline. Anzi, il golf è uno degli sport più pagati in assoluto, non tanto per i giocatori d'élite che primeggiano le classifiche mondiali ma anche per i giocatori di fasce minori, che sono altrettanto ben retribuiti principalmente tramite sponsorizzazioni ed eventi.

Ci è sembrato utile fare una breve parentesi in merito a questioni che reputiamo rilevanti prima di procedere con l'illustrazione dei possibili scenari futuri, in modo tale che si possa comprendere il ragionamento di base e gli elementi che sono stati considerati per l'argomentazione delle possibili soluzioni e cambiamenti. Ricordiamo che l'obiettivo finale rimane quello di accrescere il numero di tesserati, abbattendo le barriere economiche e sociali.

5.2.1 Utilizzare i servizi della struttura

Abbiamo in precedenza affermato che generalmente le strutture dei circoli di golf Italiani siano ottime in termini di ampiezza e servizi. Ovviamente con le dovute differenze, le corrispettive club house, che sono state costruite in passato al nascere dei campi da golf, hanno caratteristiche distintive del territorio in cui è collocato il campo. Le caratteristiche variano, ma troviamo quasi sempre la presenza di piccoli centri benessere, piscine, palestre, spogliatoi, ristorazione, campi da tennis, sale conferenze, di intrattenimento e molte altre. Tuttavia le strutture non vengono per lo più utilizzate se non esclusivamente dagli abbonati, circoscrivendo la fruizione dei servizi presenti solo a chi gioca in quel circolo. Questo rappresenta un forte limite poiché sappiamo che in linea generale i giocatori sono pochi e i servizi non vengono sfruttati quanto possibile.

L'intenzione è quindi, a seconda delle disponibilità della struttura e dei servizi esistenti, di ampliare il bacino di utenze, attraverso l'apertura agli esterni dei servizi. Per esempio far pagare il servizio di palestra agli esterni con l'uso degli spogliatoi e della club house, stilando un piano tariffario specifico, oppure permettere gli ingressi alla piscina anche sotto forma di abbonamento stagionale o pagamento giornaliero. Equivalente sarebbe il discorso per le zone benessere. Considerando di includere nei nuovi tipi di abbonamento relativi al servizio, anche delle prove gratuite del golf, e successive promozioni per chi si

iscrive. Queste azioni porterebbero un duplice effetto positivo. Da una parte le entrate non si limiterebbero esclusivamente all'attività caratteristica, ma aumenterebbero i ricavi derivanti dalla creazione di attività collaterali. Considerando poi l'aumento di afflusso di persone quotidiano, anche il servizio della ristorazione (presente praticamente in tutti i circoli) aumenterebbe i benefici derivanti da queste azioni. Questi comportamenti non prevedono cambiamenti strutturali e costi incisivi, se non di moderata entità, ma più un adeguamento organizzativo, e piccole ristrutturazioni in caso di obsolescenza degli impianti. Ricordiamo che questi servizi a prescindere, sono già disponibili per gli iscritti al circolo. Attuare una strategia incentrata nell'apertura dei servizi non solo ai golfisti, permetterebbe di attrarre e incuriosire nuove persone magari estranee al mondo del golf coinvolgendole in un ambiente nuovo. Ovviamente deve essere prevista una campagna di pubblicizzazione ad hoc.

5.2.2 Organizzare eventi

Anche in questo caso il centro della strategia converge sulla struttura, andando a focalizzarsi di più sulla collocazione ed il panorama. Le club house spesso sono caratterizzate da scenari poliedrici e viste mozzafiato, immersi nel verde e nei dettagli del percorso di gioco. Terrazze con vista e ristoranti non mancano mai nei circoli che godono di queste qualità e li rendono destinazioni perfette per l'organizzazione di eventi.

Matrimoni, cene, sfilate, presentazioni, rinfreschi possono essere organizzati in questi club senza la delusione dei giocatori nel venir disturbati, stabilendone un numero limitato o allestendo zone riservate a loro svolgimento. In questo caso potrebbe riguardare esclusivamente l'affitto della location o parte di essa, escludendo le aree riservate al gioco. Gran parte dell'organizzazione di matrimoni ed eventi di questa entità è spesso, demandata a compagnie specializzate per quanto riguarda allestimento e decorazioni, riducendo il carico di lavoro per il circolo stesso.

Il discorso è invece diverso per quanto concerne l'organizzazione di meeting, assemblee e conferenze aziendali. Il servizio offerto in questo caso potrebbe essere erogato completamente dal circolo e dalla ristorazione, se richiesto. Verrebbero utilizzate zone interne, come sale riunioni, sale lettura, riorganizzate per l'occasione come richiesto dall'azienda. Non verrebbero in questo caso valorizzati gli elementi paesaggistici, anche se sempre presenti, ma sicuramente gli aspetti funzionali e le comodità della struttura. Anche in questo caso i benefici riguardano l'aumento dei ricavi e la possibilità di

fidelizzare il cliente, legando attività come pranzi o cene aziendali, giornate per provare il golf, o altre attività spendibili all'interno del circolo. Le società all'avanguardia hanno afferrato l'importanza del fattore gruppo anche in ambito lavorativo, e si va sempre più verso un mondo dove le sinergie non solo vengono insegnate, ma anche allenate anche in ambito aziendale. Potrebbero anche nascere partnership e collaborazioni. Questa attività del tutto estranea non richiederebbe cambiamenti strutturali ma anche in questo caso solo organizzativi. Gli spazi sono presenti ma devono essere adeguati a soddisfare le richieste. Inizialmente non risulterebbe necessaria l'assunzione di personale dipendente.

Altra possibilità, rimanendo nel tema eventi, e più indirizzata verso un pubblico giovanile, riguarda l'organizzazione di compleanni o feste. Le locations si dedicano a questo. Piscine e terrazze sono ideali per festeggiare, si possono servire drink e aperitivi. Considerando che i campi da golf sono spesso distanti dai centri abitati non ci sarebbero elementi di disturbo acustico per i residenti. Riservando le ore serali e notturne per queste tipologie di eventi non verrebbero disturbati i giocatori iscritti durante il giorno. Ad eventi del genere, è facile avvicinare i partecipanti a provare il golf. Possono essere organizzati parallelamente giochi, come il golf illuminato di notte o gare a squadra, ovviamente semplificate, riprendendo in parte l'idea del top golf in America. In questa categoria di eventi possono rientrarci l'organizzazione di aperitivi/apericene anche con spettacolo.

Un'altra prospettiva riguarda l'organizzazione di attività olistiche e di svago. Sfruttando gli ampi spazi aperti, nelle zone più dedicate, possono essere organizzati corsi di pittura, yoga, pilates, meditazione ed in generale tutte le attività ad esse compatibili. Il servizio risulterebbe unico grazie all'ambiente circostante e permetterebbe al circolo di aumentare i servizi per gli abbonati, che pagherebbero una parte aggiuntiva nella quota. Aumenterebbero inoltre gli afflussi di persone totalmente esterne ai circoli di golf.

Sono in questo ambito svariate le soluzioni adottabili rispetto alle esigenze e qualità dei circoli. L'organizzazione di eventi in generale è probabilmente la formula più semplice da attuare. Esistono svariate piattaforme dove si può comparire sotto forma di locations per eventi, esistono inoltre società e contatti che lavorano nel mondo dell'event planning. Possono essere organizzati direttamente dal circolo o da terzi. Viene soddisfatto anche in questo caso un duplice aspetto, l'aumento dei ricavi derivanti da queste nuove attività e l'aumento delle persone che conoscono, frequentano e si avvicinano ai campi da golf, il che abbate le barriere intrinseche delle persone verso questa disciplina e può trasformarsi in future iscrizioni.

5.2.3 Centro estivo

La prospettiva di questo approccio vede come punti di forza la valorizzazione delle strutture presenti e degli spazi esterni. La creazione di centri estivi indirizza l'attenzione verso i giovani ed in particolare i bambini, durante il periodo estivo, rappresentando una risposta alla bassa presenza di under 18 inseriti nel mondo del golf. Nascono dalla necessità dei genitori di continuare a lavorare durante l'estate e abbracciano i need dei ragazzi che, avendo finita la scuola, sono liberi per passare l'estate. Molte famiglie preferiscono non lasciarli a casa ma portarli a centri estivi per diversi motivi tra cui, comodità, controllo, attività, socializzazione.

I campi da golf sono portati per sviluppare un servizio di questo tipo, sempre grazie alla presenza di quanto necessario come piscina, spazi verdi, ristorazione e sale da utilizzare. Considerano il periodo estivo è consigliata la presenza di una piscina per attrarre clientela. Può anche essere considerata la vicinanza al mare, ma si riducono notevolmente le strutture in questo caso. I servizi offerti posso anche riguardare il servizio navetta, andando a prendere i bambini in punti di ritrovo comodi e studiati appositamente. Questo permette ai genitori di risparmiare tempo e risulta un forte elemento distintivo e di comodità, poiché non sempre presente.

Possono in linea generale essere programmate attività di passeggio, pratica del gioco del golf, mingolf, piscina, pallone, ping-pong, biliardino, giri in campo, attività, balli e giochi di gruppo. La struttura può ovviamente caratterizzare il proprio servizio in base agli elementi già disponibili o riorganizzare aree inutilizzate per lo svolgimento di queste attività senza investimenti strutturali importanti. Il servizio della ristorazione è essenziale, la maggior parte dei centri estivi ha orari che terminano nel pomeriggio e il pranzo deve essere incluso nel servizio, anche allestendo zone distaccate per la consumazione, lasciando libero il ristorante per chi frequenta il circolo. Infatti, la problematica riguarda il disturbo dei giocatori, può sembrare un fattore poco rilevante, ma deve essere tenuto in considerazione. Il vantaggio di questo approccio riguarda l'elasticità. Il servizio può essere facilmente organizzato e studiato ad hoc rispetto alle necessità e servizi già esistenti nel circolo. Ampliando con investimenti a basso costo per l'acquisto di materiali accessori come elementi per il gioco e lo svago, ogni circolo può conformare il modello migliore per le proprie necessità. Questa strategia si distacca molto dalla visione canonica del circolo di golf, sarebbe però un importante passo avanti sia a livello economico che culturale verso l'apertura di questo sport alle categorie di ragazzi più giovani. Anche in

questo caso il duplice aspetto positivo riguarda l'aumento dei ricavi grazie alle attività laterali, senza investimenti iniziali importanti, ricordando che molti servizi sono già presenti nelle strutture. Il personale verrebbe selezionato e retribuito con contratti stagionali. Il secondo aspetto riguarda la presenza e l'avvicinamento al mondo golfistico di tanti giovani, infatti includendo nei servizi offerti anche delle piccole lezioni di gruppo, giochi, gare di putting green, tanti giovani andrebbero a scoprire una disciplina che difficilmente sarebbe stata scoperta, e magari mettere le basi per creare nuovi appassionati. Possono essere previsti sconti per chi si iscrive al circolo attraverso il centro estivo sia per i ragazzi che per le loro famiglie.

5.2.4 Centro polisportivo

Diversamente dalle prospettive esaminate in precedenza, l'idea di creare un centro polisportivo, partendo dalla struttura di un circolo da golf, richiede atteggiamenti e investimenti di maggiore entità.

Elemento necessario per lo sviluppo di questo progetto è la presenza di spazio disponibile adiacente al percorso ed utilizzabile, fenomeno che limita il numero di circoli in cui è realizzabile l'idea.

Rimane la centralità della club house, considerata elemento di riferimento per la segreteria, spogliatoi, ristorazione, palestra e servizi vari. Il procedimento di transizione alla tipologia del centro sportivo può essere svolto gradualmente, inserendo campi da tennis e padel con i rispettivi corsi ed istruttori, con quote e abbonamenti separati. Le installazioni dei campi da gioco rappresenterebbero le voci di costo più alte inizialmente. La pratica di questi sport in Italia è in aumento e non viene difficile immaginare che queste discipline si fondono bene con il golf sia a livello paesaggistico, per quanto riguarda i servizi accessori necessari, ma anche per tipologia di frequentanti. Successivamente può essere ampliato il servizio di sala pesi e possono essere introdotti i corsi più seguiti come pilates e total body, utilizzando e adeguando le sale disponibili o collocandole al di fuori della club house. Tramite abbonamenti open il cliente può praticare le discipline in maniera illimitata, oppure decidere di pagare la quota inerente all'attività scelta. Il vantaggio di questo approccio rimane nel fatto di trovare avviata la struttura principale con i servizi annessi e relativamente pronta per accogliere il numero di affluenze maggiori. I costi della struttura vengono così ripartiti su una base maggiore di clienti. Ovviamente il lavoro di pianificazione e conversione della struttura non è

sottovalutabile in termini di energia e investimenti. Rimane tuttavia la bellezza e l'unicità di un centro sportivo immerso nel verde di un campo da golf, elemento che andrebbe differenziare la struttura ed attrarre persone con redditi medi o medi alti. Andando a sfruttare la bellezza e l'esclusività del servizio possono essere studiati prezzi maggiori per attrarre il target di riferimento, andando ad offrire un servizio completo e di qualità. Il cambiamento non dovrebbe essere drastico, iniziando effettivamente con attività poco dispendiose come quelle citate in precedenza in particolare il tennis, che sono realmente gestibili all'interno di un campo da golf e non vadano a snaturarne l'essenza. Andando ad estremizzare il numero di discipline, spazi, e attività si incontrerebbero altresì limiti fisici come per la gestione degli spazi o per l'eccessiva affluenza, che andrebbe a richiedere cambiamenti strutturali e organizzativi di maggiori entità. Centrale in questo caso deve rimanere la qualità del servizio.

Il discorso è invece differente per quanto riguarda i progetti di costruzione futuri di campi da golf associati a centri sportivi. In questo caso non è necessaria la riconversione.

Anche nel caso appena illustrato, il circolo vedrebbe aumentati i ricavi derivanti dalle nuove iscrizioni, oltre che dalla ristorazione, data la netta crescita di affluenza. I costi verrebbero ammortizzati e ripartiti sui nuovi abbonamenti. In questo caso il progetto deve essere studiato e valutato nei dettagli e non può rappresentare una mera iniziativa.

5.2.5 Turismo sportivo

L'Italia è una nazione che fa largo affidamento al turismo, grazie alle numerose esperienze che possono essere svolte sul territorio. Arte, cultura, storia, enogastronomia, mare, montagna, rappresentano le tipologie di viaggio preferite da chi viene a visitare il nostro paese.

Il turismo sportivo ed in particolare quello legato al mondo del golf può essere un elemento aggiuntivo da sviluppare e legare alle attività già presenti.

Nel Mondo, più di venticinque milioni di golfisti si recano in vacanza ogni anno per giocare su campi nuovi. Il movimento economico si aggira intorno ai quaranta miliardi di euro annui. Il golfista in vacanza ha caratteristiche diverse. Resta più a lungo, in media sette giorni e ha capacità di spesa elevata. Spende quasi il doppio rispetto agli altri turisti. Diventa importante riuscire ad attrarre il "turista evoluto" ossia colui che lega alla vacanza la propria passione, per lo sviluppo territoriale ed economico.

L'Italia si presta anche a questo. La possibilità di unire il turismo con la pratica sportiva ed in particolare quella golfistica riguarda un elemento specifico di attrazione. Le città come Roma, Milano, Venezia, Firenze e tante altre, sono vicine a ottime strutture legate al golf, il che è ideale per visitare le bellezze presenti sul territorio locale e farsi qualche buca. Nel nostro paese le strutture dedicate a questo sono di meno rispetto agli altri paesi europei, ma godono di fantastiche qualità. In Italia il turismo golfistico è legato all'eccellenza. Borgo Egnazia, Verdura Golf & Spa, Argentario Golf Club, Castiglion del Bosco, e tante altre sono strutture esclusive che offrono soggiorni di estrema qualità a chi può permetterselo. Questo ne soddisfa i need, rappresentando ancora una volta l'eccellenza del nostro paese quando si parla di lusso. Tuttavia rimangono tagliati fuori i turisti che non hanno la stessa capacità di spesa, poichè le strutture a loro accessibili sono limitate e preferiscono spostarsi in altri Paesi.

Non sono poi presenti altri elementi laterali di turismo legati al golf. In altri paesi Europei e Negli stati uniti i campi vengono inseriti in progetti urbanistici, centri abitati, villaggi e turistici. Tanti campi hanno strutture recettive adiacenti e accessibili, il che permette di attrarre la fetta più grande di golfisti stranieri. Nel 2022 a Roma, verrà disputata la Ryder Cup⁵, un degli eventi più seguiti al mondo sia per presenze che dal punto di vista mediatico. La scorsa edizione svolta in Europa ha portato 220.000 pernottamenti e un movimento economico superiore ai 235,7 milioni di euro. [29] Questo evento sarà un'ottima opportunità per instaurare contatti e idee con strutture recettive presenti e nuove, per trovare soluzioni a lungo termine su come il fenomeno del turismo golfistico Italiano possa espandersi, anche oltre l'evento stesso.

⁵ La Ryder Cup mette di fronte Stati Uniti ed Europa ed è l'unica manifestazione sportiva nella quale il vecchio continente gareggia come squadra. Si gioca ogni due anni alternativamente in una città europea o americana. L'Italia si è aggiudicata la possibilità di ospitare a Roma l'edizione del 2023 che si giocherà dal 29 settembre al 1° ottobre sul percorso del Marco Simone Golf & Country Club (Guidonia): sarà la terza volta che la più prestigiosa competizione di golf si giocherà al di fuori della Gran Bretagna (dopo l'edizione ospitata dalla Spagna nel 1997 e quella prevista in Francia per il 2018). La competizione che doveva svolgersi in Italia nel 2022 è stata posticipata di un anno a causa dell'emergenza sanitaria da Covid-19. La Ryder Cup si svolge su sei giornate complessive, di cui tre di pratica e tre di gara, durante le quali i migliori 12 golfisti europei e i top 12 americani si contendono il prestigioso trofeo. Il torneo non prevede montepremi: in palio c'è l'onore della vittoria. La diffusione capillare del golf nel mondo, sommata alla presenza in campo dei più forti golfisti continentali, fanno di questo evento un appuntamento unico. Per esposizione mediatica e indotto, è la più importante manifestazione golfistica internazionale ed è il terzo evento sportivo al mondo dopo le Olimpiadi e la Coppa del Mondo di calcio. La **Ryder Cup** ha una forza attrattiva capace di richiamare 250 mila spettatori provenienti da 96 diverse nazioni con circa 120 Paesi collegati attraverso un network di 53 emittenti televisive per un totale di più di 500 milioni di case raggiunte per ciascun giorno di gara. Fonte: federgolf.it

5.3 COMMENTO FINALE

Considerata la situazione attuale i circoli Italiani di golf faticano a sopravvivere esclusivamente dai ricavi derivanti dalla pratica sportiva. Il numero dei tesserati a livello nazionale è basso come non sono sufficienti gli iscritti ai circoli, che in questa situazione faticano a svolgere la loro attività. Ho cercato, in questa sede, di aprire le porte a nuovi scenari, nuove visioni e contesti che permettano ai circoli di domandarsi quali possano essere le alternative per creare e fidelizzare nuovi clienti, sia giocatori che non. Le soluzioni riportate fin qui hanno il vantaggio di poter essere attuate simultaneamente o combinate tra di loro. Crediamo che sfruttando le risorse strutturali, siano svariate le combinazioni di attività laterali che posso essere sviluppate in base alle caratteristiche che distinguono i circoli. Ogni struttura si caratterizza per le proprie particolarità, che siano i servizi, che siano gli spazi o che sia la collocazione ed il panorama. Elementi che devono essere sfruttati e monetizzati.

Ma il fenomeno di crescita non può essere esclusivamente a carico dei singoli individui e dei circoli. È importante che la federazione implementi le attività rivolte alla promozione del golf, attraverso iniziative rivolte a tutto il territorio nazionale, per colmare il gap presente tra il Nord e il Sud Italia e per avvicinare persone a questo mondo. Compito che negli ultimi anni ha visto la nostra federazione presente e determinata a valorizzare questa disciplina come dovuto, organizzando manifestazioni come l'Open d'Italia e la Ryder Cup. Portando il golf nelle scuole. Con aiuti e finanziamenti ai circoli, attraendo aiuti comunali e regionali. Questo movimento deve continuare ad espandersi e devono essere valutati correttamente i mezzi e le soluzioni per far sì che il messaggio arrivi e che questo sport venga considerato come tale.

BIBLIOGRAFIA

- [1] c. europea, «sport e salute,» 2022. [Online]. Available: <https://www.sportesalute.eu/studi-e-dati-dello-sport/blog-studi-e-dati-dello-sport/3937-studio-sul-modello-sportivo-europeo.html>.
- [2] coni, «coni.it,» [Online]. Available: https://www.coni.it/images/rsociale/Capitolo_1_BdS_CONI13.pdf.
- [3] coni, «coni.it,» [Online]. Available: <https://www.coni.it/it/i-neri-dello-sport.html>.
- [4] coni, «coni,» [Online]. Available: https://www.coni.it/images/rsociale/Capitolo_1_BdS_CONI13.pdf.
- [5] b. ifis, «bancaifis.it,» 03 2022. [Online]. Available: https://www.bancaifis.it/app/uploads/2022/03/ebook-sportsytem_digital-version.pdf.
- [6] d. istati, «coni,» 2019. [Online]. Available: https://www.coni.it/images/1-Primo-Piano-2021/Highlights_INDS_2019_GN_CONI_del_18_11_2021_stampa.pdf.
- [7] Istat, «coni.it,» 2021. [Online]. Available: https://www.coni.it/images/neri_dello_sport/SPORT_14lug_v8.pdf.
- [8] r. INDS, «coni,» 2019-2020. [Online]. Available: https://www.coni.it/images/neri_dello_sport/Rapporto_INDS_2019-2020.pdf.
- [9] wikipedia, «wikipedia.it,» [Online]. Available: <https://it.wikipedia.org/wiki/Golf>.
- [10] F. I. Golf, «federgolf.it,» [Online]. Available: <https://www.federgolf.it>.
- [11] F. I. Golf, «statuto,» 2016. [Online]. Available: <https://www.federgolf.it/wp-content/uploads/2016/12/Statuto-FIG-testo-approvato-da-Commissario-ad-Acta.pdf>.
- [12] d. g. M. Simone, Interviewee, [Intervista]. 2022.
- [13] r. diritto.it, «sportivi professionisti chi sono? quali le caratteristiche del lavoro sportivo?,» *diritto.it*, 2017.
- [14] F. I. Golf, «federgolf.it,» 01 2020. [Online]. Available: <https://www.federgolf.it/wp-content/uploads/2020/01/Regolamento-professionisti.pdf>.
- [15] F. I. Golf, «federgolf.it,» 31 12 2021. [Online]. Available: <https://www.federgolf.it/federazione/statistiche/>.
- [16] G. Nazionale, «golfnazionale.it,» [Online]. Available: <https://www.golfnazionale.it/regolamento/>.
- [17] d. sportiva, Compositore, *Approfondimenti sull'attività del GN*. [Registrazione audio]. 2022.
- [18] G. Nazionale, «golfnazionale.it,» [Online]. Available: <https://www.golfnazionale.it/tariffe/>.
- [19] G. Nazionale, «golfnazionale.it,» [Online]. Available: <https://www.golfnazionale.it/organigramma/>.
- [20] d. s. GN, Interviewee, *Approfondimenti figure esterne*. [Intervista]. 2022.
- [21] D. s. GN, Interviewee, *Approfondimenti struttura sportiva*. [Intervista]. 2022.
- [22] G. Nazionale, «golfnazionale.it,» [Online]. Available: <https://www.golfnazionale.it/regolamento/>.

- [23] D. S. GN, Interviewee, *Analisi punti critici 2021*. [Intervista]. 2022.
- [24] F. I. Golf, «federgolf.it,» [Online]. Available: <https://www.federgolf.it/wp-content/uploads/2021/11/Bilancio-consuntivo-FIG-31.12.2020.pdf>.
- [25] D. S. GN, Interviewee, *Approfondimenti voci del bilancio*. [Intervista]. 2022.
- [26] A. QUAGLI, *Bilancio di esercizio e principi contabili*, G.Giappichelli Editore, nona edizione.
- [27] F. d. Lazzaro e G. Musco, *Analisi Aziendale metodi e strumenti*, torino: G. Giappichelli Editore.
- [28] r. web, *elementi di costo manutenzione ordinaria e costruzione impianti sportivi*, 2022.
- [29] G. e. Turismo, «golfeturismo.it,» 25 12 2019. [Online]. Available: <https://www.golfeturismo.it/news-golf/ma-la-ryder-cup-e-un-affare/>.
- [30] c. europea, 2022. [Online]. Available: <https://www.sportesalute.eu/studi-e-dati-dello-sport/blog-studi-e-dati-dello-sport/3937-studio-sul-modello-sportivo-europeo.html>.

RINGRAZIAMENTI

Vorrei ringraziare il professor Fabrizio di Lazzaro, per le competenze che mi ha trasmesso con gioia e dedizione nei corsi frequentati.

Contestualmente, vorrei ringraziare la professoressa Simona Caricasulo, per avermi accompagnato durante il mio percorso accademico con affetto e attenzione, fin dall'inizio. Per avermi aiutato durante il periodo della stesura tesi con disponibilità e passione. Per avermi ascoltato nei momenti difficili, prescindendo dal rapporto accademico, dandomi sempre spunti positivi e attitudinali, che mi rimarranno per sempre.

Vorrei ringraziare la Luiss Giudo Carli, per avermi accolto da ragazzo e cresciuto sia dal punto di vista professionale che personale. Per avermi dato la possibilità di formarmi e portare avanti la mia passione, attraverso il progetto Dual Career. In particolare Paolo del Bene, Daniele Innocenzi e Ruben Polselli, che mi accolsero subito con affetto. Ringrazio inoltre tutti i collaboratori che ho conosciuto durante questi bellissimi anni.

Vorrei ringraziare i miei genitori Rossella e Leandro, per avermi permesso di inseguire i miei sogni, sempre pronti a sostenermi. Per avermi aiutato ad attraversare momenti complicati, per aver messo tante cose in discussione e per aiutarmi a prendere le decisioni migliori, per avermi insegnato a vedere il mondo con occhi diversi. Per avermi trasmesso i valori limpidi e cristallini che vi appartengono. Per avermi reso una persona felice.

Ringrazio mia sorella Gaia, per avermi ispirato in tanti aspetti. Per l'affetto e la presenza che solo una sorella può dare, per il suo carattere estroverso e creativo da cui imparo molto. Grazie per le serate a parlare della vita, del futuro, del mondo, di mamma e papà e per tutti i consigli che ci siamo scambiati e che mi sono rimasti.

Un ringraziamento speciale anche a Tessa, la mia fidanzata. Che ha reso la mia vita piena di emozioni, floride e sincere. Che ha sempre pronte le parole giuste quando non voglio sentire nessuno. Che mi sta vicina anche quando sono insopportabile. Che mi fa sentire speciale ogni giorno che passa. Che mi insegna non solo ad analizzare le cose da nuove

prospettive, ma anche a comprenderle di pancia. Che mi supporta e crede in quello che faccio. Che mi ha fatto scoprire il bello dell'amore. Grazie di tutto.

Ringrazio tutti i miei amici, da chi c'è sempre stato, a chi anche solo passando mi ha lasciato qualcosa di positivo. Ringrazio Elisa ed Edoardo per aver condiviso con voi parte di questo magnifico percorso. Anche se distanti per la pandemia, comunque vicini. Ringrazio gli AB, il mio gruppo di amici più stretti, per il sorriso che solo la vostra presenza mi accende, per le serate sui muretti a parlare, per i pianti e le gioie condivisi insieme. Per i momenti che non dimenticherò mai e per la compagnia durante i nostri percorsi.

Infine ringrazio me stesso, per aver scelto la strada più difficile ed averla portata a termine, nonostante le mille difficoltà. Per aver imparato dagli errori. Per aver fatto della determinazione e della costanza gli elementi che mi caratterizzano, e mi hanno permesso di arrivare fin qui. Per credere che i limiti non esistano e non aver mai smesso di sognare.