

Il “valore” del Golf in Italia

**La dimensione del segmento sportivo
golfistico in Italia**

Settembre 2009



Ricerca realizzata in collaborazione con



*Powerful Insights.
Proven Delivery.™*

Contenuti

Saluto di Protiviti e di Federazione Italiana Golf

Il contesto

Note metodologiche - Ambito della ricerca	1
Strutture	3
Tesserati	7

Informazioni economiche

Analisi Ricavi	10
Analisi Costi	14
Occupazione	16
Attività esternalizzate	17



Caro Lettore,

è con immenso piacere che Protiviti presenta la prima edizione della ricerca "Il Valore del Golf in Italia".

Questa nuova iniziativa - intrapresa grazie all'interessamento manifestato dalla Federazione Italiana Golf ed alla fattiva partecipazione di 25 tra i più prestigiosi Golf Club italiani - ha l'obiettivo primario di fotografare il movimento golfistico italiano attraverso l'analisi dei principali dati di settore (di mercato, economici, demografici, etc.) e la determinazione di indicatori che possano costituire un riferimento operativo ed economico per gli operatori del Golf.

Nel primo anno d'applicazione, la ricerca ha vissuto una fase sperimentale¹, che non ha comunque impedito di raccogliere alcune importanti indicazioni:

- 46 anni: è l'età media del golfista in Italia
- 125: sono le nuove strutture nate negli ultimi 10 anni
- 1.800.000 euro: è il ricavo medio annuo di una struttura golfistica a 18 buche e 34 è il numero medio delle persone che prestano servizio all'interno della struttura (compresi i servizi esternalizzati).

Se si rapportano questi numeri all'universo dei 378 circoli attualmente presenti in Italia, ben si evince come il segmento sportivo golfistico oggi costituisca un bacino di potenziale impiego per oltre 4.000 persone, per un giro d'affari complessivo nell'ordine dei 350 milioni di Euro.

A questi numeri (già di per sé importanti) andrebbe aggiunta la misura del Valore generato dall'indotto costituito principalmente dal settore immobiliare, da quello turistico/alberghiero e da quello delle aziende che producono l'attrezzatura per la pratica golfistica (bastoni, abbigliamento, cart, carrelli, etc.).

Obiettivo di Protiviti e della Federazione Italiana Golf nei prossimi anni sarà, da una parte, quello di sistematizzare la ricerca ed estenderla ad un numero sempre maggiore di Golf Club, dall'altra, quello di riuscire ad estendere gli ambiti dello studio all'indotto, al fine di riuscire a rappresentare un indicatore aggregato e quanto più possibile onnicomprensivo del Valore del Golf in Italia.

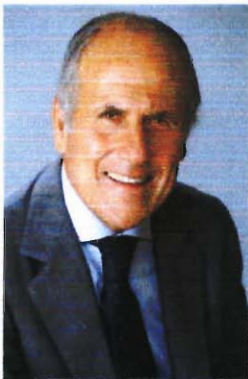
Come coordinatore della ricerca, mi auguro che i Lettori possano trovare le informazioni contenute in questo documento di interesse e di confronto per contribuire allo sviluppo di questo splendido sport che Protiviti ha deciso di sostenere con passione, attraverso il sodalizio con la Federazione Italiana Golf.

Alessandro Cencioni

Managing Director

protiviti®

¹ Vedi note metodologiche a pagina 1 della ricerca.



Caro Lettore,

la ricerca realizzata da Protiviti, in collaborazione con la Federazione Italiana Golf, intende dare nel tempo un quadro sempre più completo del "valore" del golf nel senso più lato della parola.

Nella prima edizione di questo lavoro, effettuato su un campione limitato, emergono dei dati molto interessanti, alcuni ovviamente già intuiti, ma ora confermati dai numeri.

Ad esempio, il movimento economico relativo alla sola vita di circolo ha un peso notevole, probabilmente superiore a quanto si pensasse, così come sono tanti i posti di lavoro generati dal golf. Ai quali vanno aggiunti altri non quantificabili in tutto l'indotto che vi gravita attorno, specie nelle situazioni in cui si è sviluppato o si sta sviluppando il turismo golfistico, settore ai cui la Federazione sta riservando particolare attenzione.

Un altro dato su cui riflettere riguarda la crescita della percentuale dei giovani che si dedicano al golf, a testimonianza che le iniziative promozionali della FIG rivolte proprio ai ragazzi stanno avendo il loro effetto. E, in prospettiva, sono convinto che il programma federale dedicato alla scuola, di prossima attuazione, contribuirà a rendere queste indagini molto più intriganti.

Dai tanti numeri che si possono estrapolare e interpretare, infine, sono a mio avviso significativi quelli relativi alla media delle quote sociali.

Per giocare a golf un intero anno la spesa è sicuramente inferiore o pari a quella che si sostiene nell'equivalente periodo per praticare alcuni sport ritenuti "popolari". Mi riferisco a quei circoli che non richiedono la quota iniziale a fondo perduto, ma anche a buona parte degli altri. Infatti c'è stata una svolta sostanziale con l'introduzione del tesseramento libero e con la tendenza di tanti Club a ospitare giocatori non soci, una combinazione che consente di praticare la disciplina a costi ancora inferiori e, addirittura, personalizzati secondo le proprie esigenze.

Un passo decisivo per aprire il golf a fasce sociali sempre più larghe.

Franco Chimenti

Presidente





Il contesto

Per una corretta analisi del contesto nazionale, le strutture golfistiche sono state classificate secondo 2 diversi criteri: la tipologia e la vocazione.

Note metodologiche - Ambito della ricerca

La ricerca ha avuto come oggetto il segmento sportivo golfistico in Italia, inteso come l'insieme dei 378 Golf Club nazionali (di seguito denominati anche "circoli"), ovvero delle associazioni sportive dilettantistiche impegnate nella promozione e divulgazione della pratica sportiva.

A tale proposito, al fine di comprendere al meglio il settore oggetto di studio e agevolare la comparazione delle informazioni raccolte, i Golf Club sono stati classificati secondo due criteri:

1. la tipologia di servizio sportivo offerto (i.e. un percorso a 36, 27, 18 o 9 buche, ovvero il cosiddetto campo pratica);
2. la vocazione prevalente del Club, ovvero²:
 - **Tradizionale** - circolo che ha come principale obiettivo la promozione della pratica sportiva;
 - **Commerciale** - circolo legato ad iniziative di business (organizzazione eventi, sponsorizzazioni, etc.);
 - **Turistico** - circolo connesso allo sviluppo turistico del territorio o inserito direttamente all'interno di apposite strutture ricettive;
 - **Real Estate** - circolo collegato ad iniziative di sviluppo immobiliare.

Le analisi effettuate si sono basate su:

1. dati ufficiali contenuti nei database FIG e aggiornati a dicembre 2008;
2. informazioni di carattere economico raccolte da Protiviti attraverso le interviste effettuate nel periodo novembre 2008 - febbraio 2009 su un campione limitato di 25 Circoli/Club³.

In particolare:

- il campione di strutture selezionato ai fini dell'analisi economica, ha riguardato esclusivamente strutture dotate di percorsi con almeno 9 buche escludendo pertanto campi pratica e circoli promozionali (non direttamente confrontabili);
- tutte le informazioni, fornite su base volontaria, non sono state oggetto di verifica da parte di Protiviti.

² La classificazione è stata effettuata in accordo con FIG.

³ Le informazioni economiche raccolte risultano aggiornate all'anno 2007.

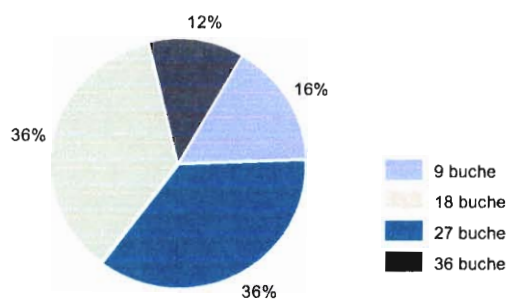
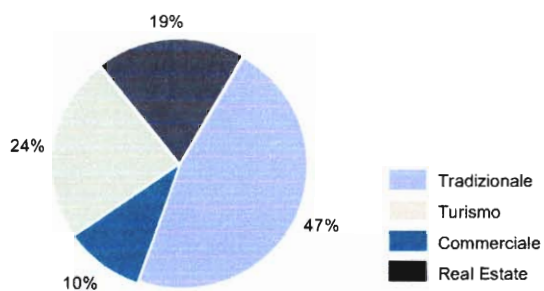


Le analisi effettuate si sono basate su dati FIG e informazioni collezionate da Protiviti attraverso interviste.

La scelta di limitare il campione di strutture visitato è legato alla natura sperimentale della ricerca ed alla difficoltà di reperimento di informazioni affidabili presso le "associazioni sportive aggregate", di norma meno organizzate.

Il campione delle 25 strutture selezionate è così rappresentabile:

Fig. 1.1 - Campione selezionato



Fonte: elaborazione Protiviti

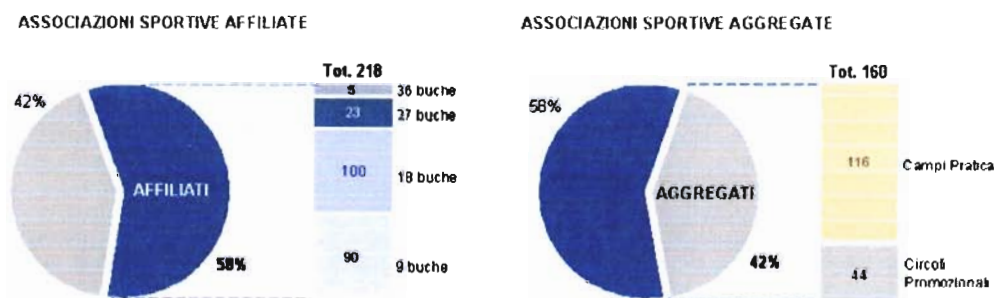


Circa il 40% delle 378 strutture dedicate al golf è costituito da campi pratica.

Strutture

Tipologie

Fig. 1.2 - Tipologia Golf Club

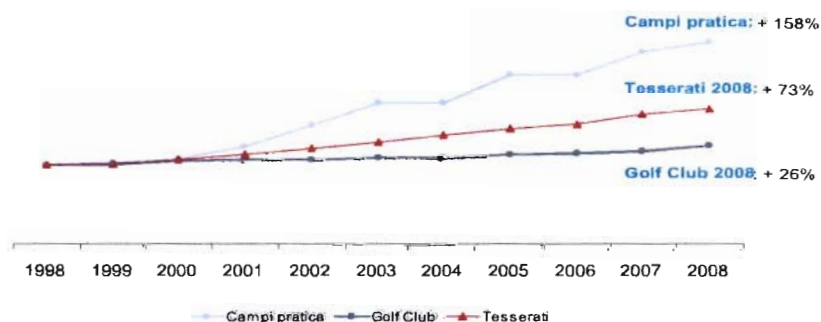


Fonte: dati FIG 2008/elaborazione Protiviti

In Italia sono presenti **378** strutture, rappresentate da **218 Associazioni Sportive affiliate**⁴ alla Federazione Italiana Golf e **160 aggregate**⁵. I circoli affiliati ospitano percorsi da 9, 18, 27 o 36 buche, mentre i Club aggregati sono rappresentati da campi pratica e strutture dedicate alla promozione sportiva (circoli "promozionali"). Analizzando, in particolare, la prima categoria, emerge che l'**87%** dei percorsi dispone di **9 o 18 buche**, l'**11%** di **27 buche** e solamente **5 strutture** sono dotate di **36 buche**.

Negli ultimi 10 anni, il tasso medio annuo di crescita delle strutture è stato del 2,4%, a fronte di un aumento dei tesserati del 5,6% annuo. Nel dettaglio, a sostegno di un evidente maggiore interesse alla dimensione "sportiva" del golf, negli ultimi 10 anni i tesserati sono aumentati del **73%**, i Golf Club sono aumentati del **26%**, mentre i campi pratica sono più che raddoppiati, passando da 45 a 116 (**+158%**).

Fig. 1.3 - Andamento circoli & tesseramenti



⁴ Si classificano come "affiliati" tutti i circoli che dispongono di un percorso omologato con almeno 9 buche di lunghezza totale superiore a 2.750 Mt. calcolato su 18 buche, idoneo alla pratica agonistica.

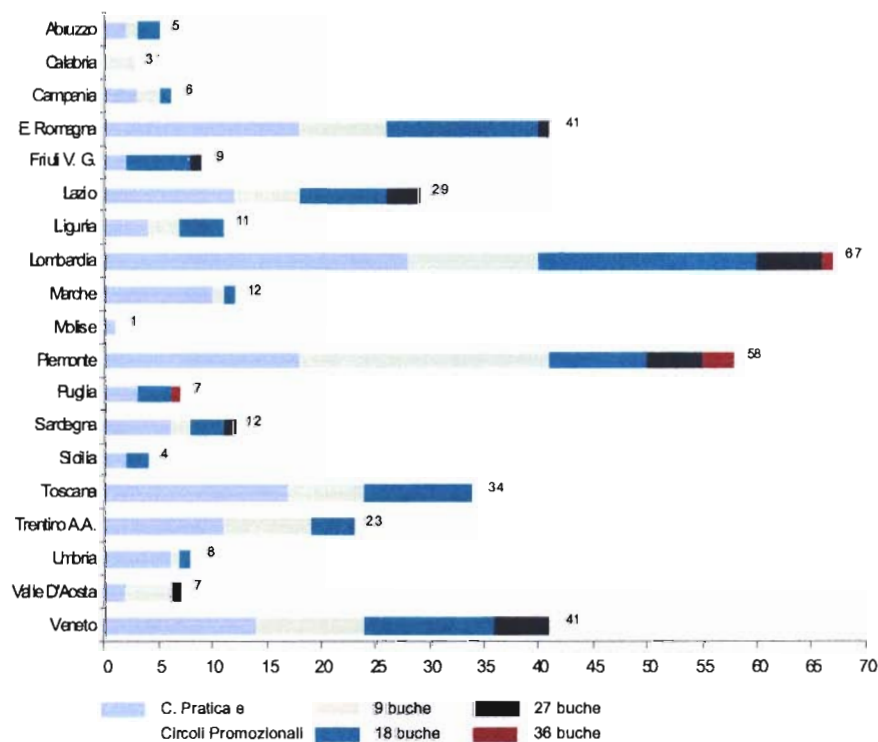
⁵ Si classificano come "aggregati" tutti i circoli che non possiedono i requisiti per l'affiliazione, ma che dispongono di un impianto di golf idoneo all'attività di preparazione ed avviamento al gioco.



In Italia, il maggior numero di Golf Club è ubicato nelle Regioni settentrionali.

Distribuzione territoriale

Fig. 1.4 - Circoli in Italia



Fonte: dati FIG 2008/elaborazione Protiviti

La distribuzione sul territorio nazionale delle **378** strutture esistenti non è omogenea. Le Regioni del Nord accolgono il maggior numero di circoli e di tesserati: in particolare, la Lombardia con **67** Club e il Piemonte con **58** rappresentano le Regioni con il maggior numero di presenze.

Nel Centro Italia, Lazio e Toscana insieme superano i **65** circoli e, grazie alla dimensione e alle caratteristiche dei territori, si distinguono in maniera significativa dalle altre Regioni centrali.

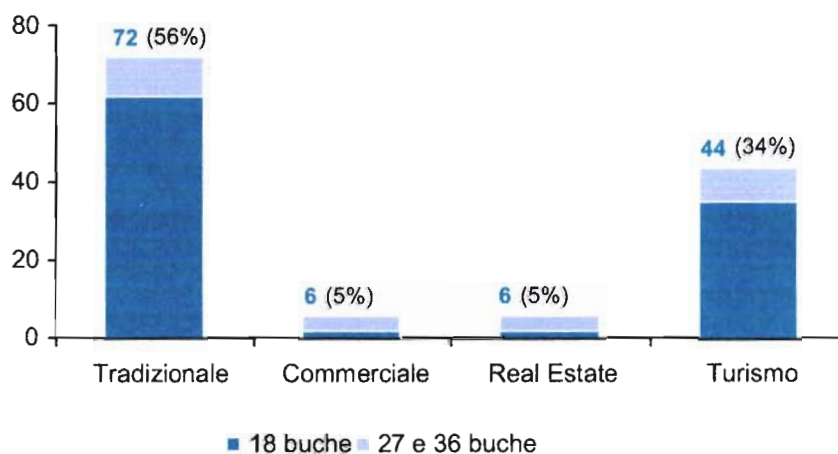
Al Sud si rileva, invece, un totale di **21** Golf Club ubicati tra Puglia, Campania, Calabria, Molise e Sicilia: un dato oggetto di continuo dibattito, vista la vocazione turistica di queste regioni.



Il 34% dei circoli italiani è collegato allo sviluppo turistico del territorio.

Vocazione

Fig. 1.5 - Dettaglio circoli per vocazione (esclusi campi pratica e 9 buche)



Fonte: dati FIG 2008/elaborazione Protiviti

La classificazione per "vocazione" evidenzia come la categoria maggiormente rappresentativa della realtà golfistica italiana sia rappresentata dai **Circoli Tradizionali**. I circoli tradizionali sono caratterizzati per circa l'**85%** da percorsi classici **18 buche**.

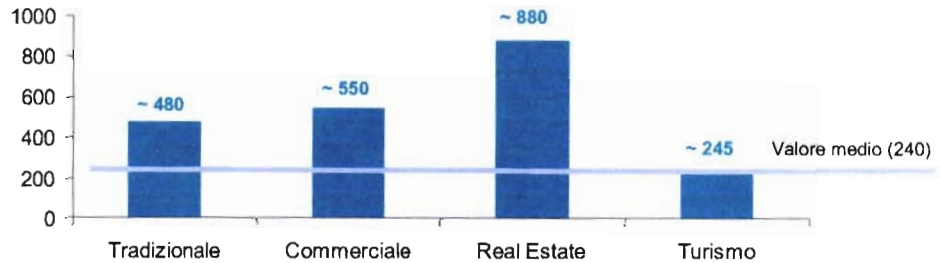
I circoli classificati come **Real Estate** e **Commerciali**, che rappresentano una percentuale minoritaria nell'universo delle 378 strutture, ospitano invece, per la maggior parte dei casi, percorsi da **27** o **36 buche**.

È rilevante osservare come negli ultimi anni si sia assistito ad un crescente interesse dei Golf Club verso il **turismo** e come anche i circoli più tradizionali stiano proponendo i loro servizi in un'ottica di valorizzazione turistica. In particolare, sono diverse le Regioni e le Province che favoriscono il turismo locale attraverso la promozione di percorsi golfistici che "legano" tra loro diversi Golf Club sul territorio: tour organizzati che abbinano le classiche visite a giornate interamente dedicate allo sport.



Un Golf Club può ospitare fino a 900 soci.

Fig. 1.6 - Media soci per categoria (esclusi campi pratica e 9 buche)



Fonte: dati FIG 2008/elaborazione Protiviti

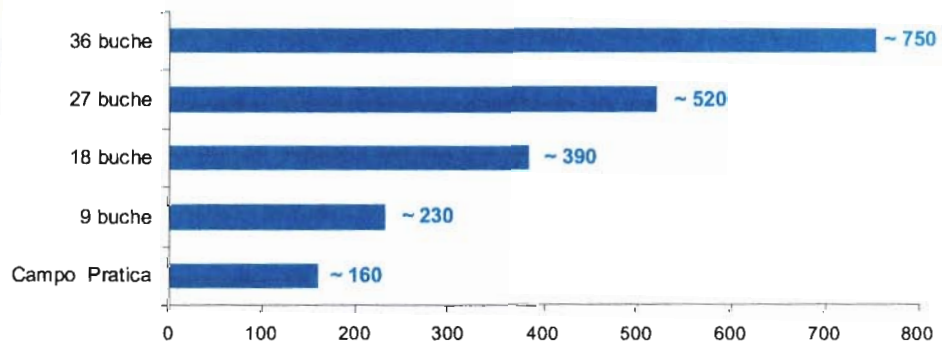
Un circolo italiano accoglie **mediamente 240 soci**⁶.

Il dimensionamento dei Club dipende significativamente dalla dimensione e dalla "vocazione" del circolo stesso.

In particolare, Club classificati come **Real Estate** presentano un **numero di soci** sostanzialmente **più alto rispetto alla media**. Questo è spiegabile dallo stretto legame esistente tra lo sviluppo residenziale del territorio e il Club, molto spesso creato per soddisfarne le esigenze e valorizzare gli immobili.

Situazione decisamente opposta viene rilevata per i **circoli Turistici**, caratterizzati da un **basso numero di soci**, ma, come approfondito in seguito, **grandi valori in termini di green fee** registrati ogni anno.

Fig. 1.7 - Media soci per tipologia di percorso



Fonte: dati FIG 2008/elaborazione Protiviti

⁶ Valore calcolato sulla base dei soci presenti in tutte le strutture presenti sul territorio, anche i campi pratica e 9 buche.

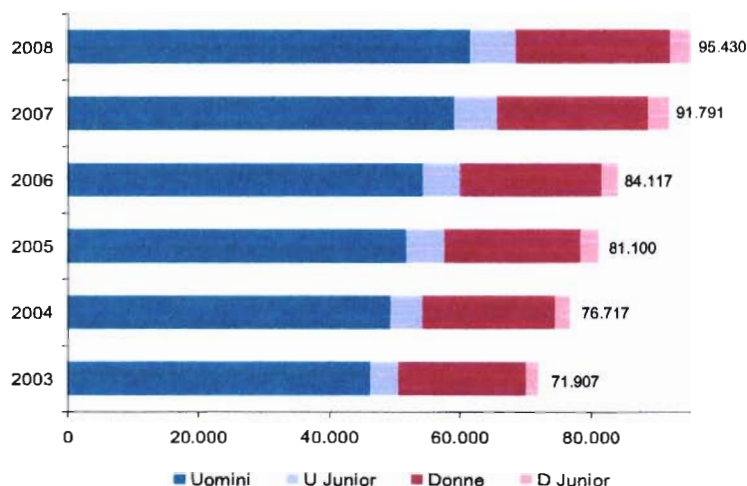


Negli ultimi 5 anni i tesseramenti sono aumentati del 33%.

Tesserati

Andamento

Fig. 1.8 - Andamento dei tesseramenti negli ultimi anni



Fonte: dati FIG 2008/elaborazione Protiviti

Negli ultimi 5 anni i tesseramenti sono aumentati del **33%** (5,6% medio su base annua). Analizzando nel dettaglio la variazione, si evidenzia una continua **marcata presenza maschile nel settore**: i golfisti uomini sono aumentati di circa 18.000 unità (+36%), contro un minor incremento dei tesseramenti femminili (+26%). Inoltre, i **tesserati juniores**⁷, pur rappresentando la quota minoritaria degli iscritti, negli ultimi 5 anni hanno avuto una **crescita media annua del 12%**.

Nel 2007 si è rilevato il maggiore incremento di tesseramenti (9% circa), grazie all'introduzione del **tesseramento libero**. Nel 2008, il 6% delle iscrizioni totali è risultato avvenire liberamente (rif. Fig. 1.9). Il successo di questa iniziativa è dovuto principalmente alla possibilità data ad ogni golfista di sperimentare le proprie attitudini sportive e, solo successivamente, di poter scegliere, sulla base delle proprie esigenze e abitudini, la struttura migliore a cui associarsi.

Fig. 1.9 - Soci e tesserati liberi nel 2008



Fonte: dati FIG 2008/elaborazione Protiviti

⁷ Sono considerati tesserati *juniores* ragazzi di età uguale o inferiore a 18 anni.



In Italia, nel 2008, si sono rilevati 95.430 tesserati, ossia un golfista ogni 600 abitanti circa.

Fig. 1.10 - Rapporto Regione numero di abitanti/numero tesserati - Anno 2008

	Popolazione residente	Tesserati ogni 10.000 abitanti
Abruzzo	1.323.987	4
Calabria	2.007.707	1
Campania	5.811.390	1
E. Romagna	4.275.802	21
Friuli Venezia Giulia	1.222.061	18
Lazio	5.561.017	17
Liguria	1.609.822	26
Lombardia	9.642.408	27
Marche	1.553.063	15
Molise	320.838	2
Piemonte	4.401.266	34
Puglia	4.076.546	2
Sardegna	1.665.617	7
Sicilia	5.029.683	1
Toscana	3.677.048	19
Trentino Alto Adige	1.007.267	37
Umbria	884.450	10
Valle D'Aosta	125.979	93
Veneto	4.832.340	22
TOTALE	59.028.289	16

Fonte: dati FIG 2008 - ISTAT 2008/elaborazione Protiviti

L'analisi dei tesseramenti in rapporto alla popolazione fa emergere situazioni molto disomogenee sul territorio.

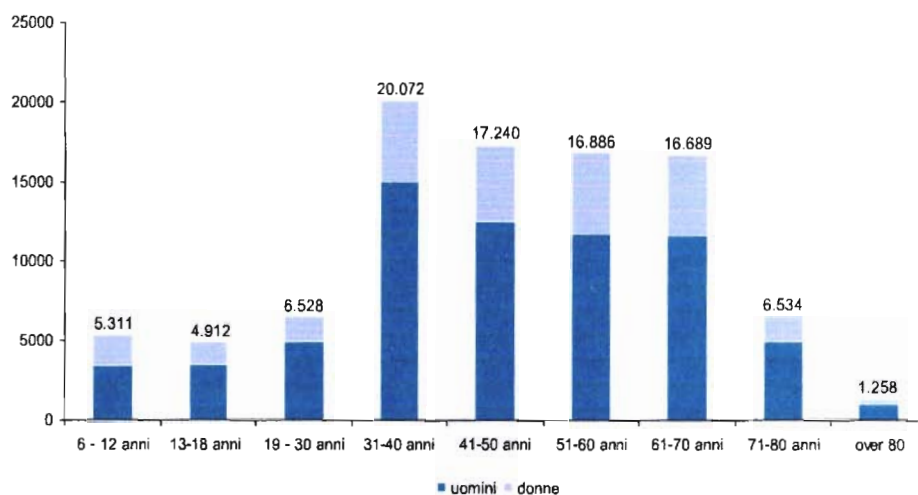
Analogamente a quanto avviene per la distribuzione territoriale delle strutture, le Regioni che presentano un maggior numero di iscritti, in proporzione alla popolazione residente, sono: il **Trentino Alto Adige** (37 tesserati ogni 10.000 ab.), il **Piemonte** (34 tesserati ogni 10.000 ab.), la **Lombardia** (27 tesserati ogni 10.000 ab.) e la **Liguria** (26 tesserati ogni 10.000 ab.). Caso particolare è rappresentato dalle **Valle D'Aosta** che, vista la popolazione molto contenuta, presenta una densità di golfisti decisamente sopra la media (93 ogni 10.000 ab.). A tale proposito è necessario sottolineare come quest'ultimo dato potrebbe essere fortemente influenzato dalle iscrizioni effettuate in circoli valdostani da parte di golfisti risiedenti in altre regioni che, per motivi turistici, frequentano assiduamente le strutture. Situazione opposta si verifica, invece, in **Campania**, **Calabria** e **Sicilia**, che si distinguono per il minor numero di tesserati (1 ogni 10.000 ab.).



Il golfista medio ha 46 anni.

L'età del golfista

Fig. 1.11 - L'età del golfista nel 2008



Fonte: dati FIG 2008/elaborazione Protiviti

Il **21%** dei golfisti italiani ha un'età compresa tra i **31 e i 40 anni** e, nonostante la quota maggioritaria (**43%**) superi i **50 anni**, nell'ultimo anno si sono tesserati più di **10.000** ragazzi **under 18** (**11%**).

A dispetto di una tendenza demografica che prevede l'invecchiamento della popolazione, le strutture golfistiche e la Federazione Italiana Golf definiscono **politiche di promozione sportiva** sempre più **orientate alla divulgazione del golf tra i giovani**. A testimonianza di ciò si evidenziano, non solo le molteplici collaborazioni tra istituti scolastici e circoli, ma anche le numerose agevolazioni tariffarie che ogni Golf Club applica alle categorie *juniores*.

Mettendo in relazione la categoria di appartenenza dei circoli e le caratteristiche dei tesserati, si nota come i campi pratica e i percorsi 9 buche siano le strutture caratterizzate da una maggiore presenza di iscritti di età compresa tra i 26 e i 50 anni, mentre i circoli connessi allo sviluppo immobiliare del territorio accolgono il più ampio bacino di giovanissimi *under 18*.



Informazioni economiche

Per una migliore lettura delle informazioni contenute in questo paragrafo, si precisa che, ai fini della ricerca, non sono stati collezionati dati economici relativi alla gestione di campi pratica o strutture promozionali.

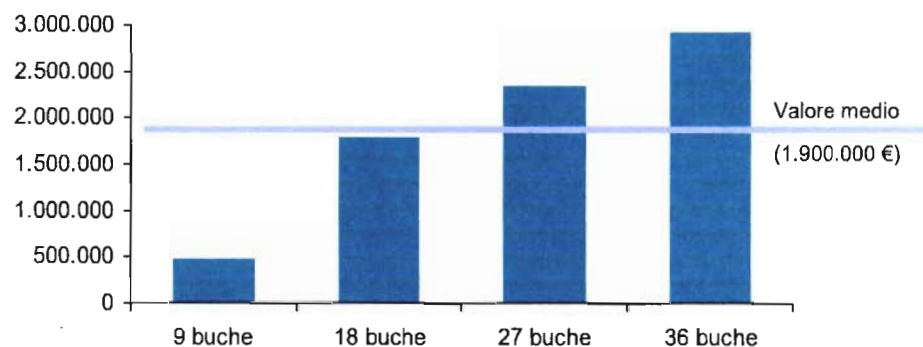
Come anticipato nelle note metodologiche, infatti, lo studio delle informazioni economiche (aggiornate all'anno 2007) riguarda solamente un campione composto da circoli i cui percorsi sono caratterizzati da almeno 9 buche.

Il ricavo medio annuo delle strutture analizzate è pari a circa 1.900.000 €.

Analisi Ricavi

I ricavi medi

Fig. 2.1 - Ricavi medi annui generati da tipologie diverse di percorso (2007)



Fonte: Protiviti Survey 2008

Il ricavo medio annuo del campione di circoli analizzato è pari a **1.900.000 Euro**.

Il ricavo medio dei circoli **18 buche** risulta essere pari a quasi **4 volte quello di un percorso 9 buche** e l'incidenza di ciascuna fonte di ricavo dipende sostanzialmente dalle caratteristiche del circolo.

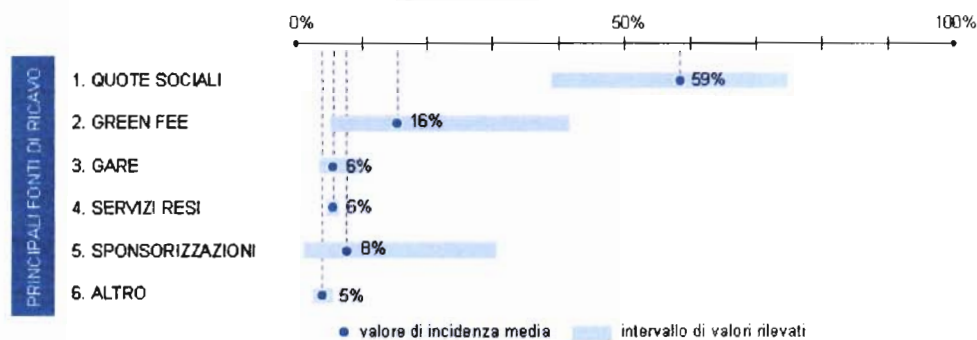
In particolare, i ricavi sono influenzati dalla dimensione dei percorsi, dal numero dei soci, dalle strutture presenti, dai servizi offerti e dalle particolarità del territorio che ospita il Club.



Le quote sociali hanno un'incidenza media del 59% sul totale dei ricavi di una struttura golfistica.

Le principali fonti di ricavo

Fig. 2.2 - Incidenza delle principali fonti di ricavo



Fonte: Protiviti Survey 2008

Le principali fonti di ricavo di un Circolo di Golf sono rappresentate da:

- quote sociali;
- green fee;
- gare;
- servizi resi;
- sponsorizzazioni;
- altro.

- Le **quote sociali** rappresentano le quote associative dei membri dei Golf Club. Hanno un'incidenza media sul totale dei ricavi di quasi il 60% e possono raggiungere punte di oltre il 70% per i circoli Tradizionali (si veda tabella 2.3). Inoltre, all'interno di questa categoria di ricavo confluiscono le quote a fondo perduto che i soci versano nei circoli più prestigiosi al momento dell'iscrizione.
 - Le entrate derivanti da **green fee**, ingressi occasionali presso i Golf Club da parte di golfisti non soci, sono mediamente pari al 16% dei ricavi totali e per circoli a vocazione Turistica possono arrivare a superare il 40%. Anche i circoli Tradizionali, posizionati all'interno di aree geografiche a forte valenza turistica, arrivano a contare 10.000 ingressi ogni anno (si veda tabella 2.3).



I ricavi da sponsorizzazione possono incidere fino al 30%.

Tab. 2.3 - Ricavi da quote sociali e green fee - Circolo Tradizionale vs. Turistico

Tipologia circolo	Media soci	Media # green fee annui	Ricavi da quote sociali (% su totale)	Ricavi da green fee (% su totale)
Tradizionale	650	5.000	74 %	12 %
Turistico	350	19.000	38 %	41 %

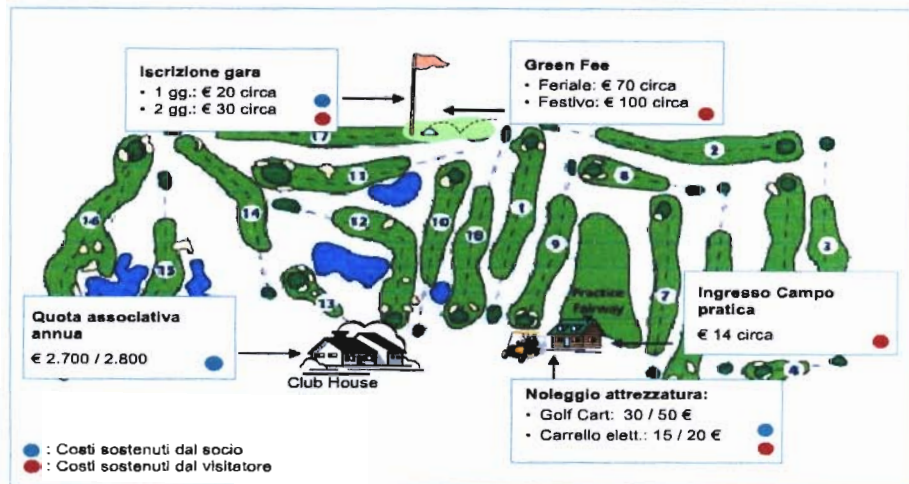
Fonte: Protiviti Survey 2008

- I ricavi per **servizi** messi a disposizione dei golfisti (es. noleggio attrezzatura e servizi a disposizione dei golfisti, sia soci sia ospiti) e quelli derivanti dalle **gare** incidono intorno al 12% medio sul totale delle entrate. In particolare, la voce gare include tutti gli introiti incassati grazie alle iscrizioni ai tornei organizzati dai Golf Club.
- Le **sponsorizzazioni** sono fortemente legate alla vocazione più o meno commerciale dei circoli e la loro incidenza sul totale dei ricavi varia sensibilmente all'interno di un intervallo compreso tra l'1% e il 30%. Questa tipologia di ricavo sta progressivamente assumendo maggiore rilevanza nei circoli italiani più innovativi. È interessante notare come i circoli si stiano organizzando per proporre diversi livelli di *partnership*, offrendo alle aziende la possibilità di organizzare eventi, meeting, gare ad hoc o semplicemente invitare clienti o collaboratori per una giornata di sport. Il valore unitario (investimento) della sponsorizzazione per i clienti può di conseguenza variare notevolmente anche all'interno della stessa struttura.
- La voce "**altro**" raccoglie i ricavi relativi ai servizi accessori extra-golf che le strutture mettono a disposizione dei golfisti (attività di *Club House*, organizzazione di viaggi per i soci, etc.) e i vari contributi che i circoli percepiscono da Federazione Italiana Golf, Enti Locali e Istituzioni in genere.

- La quota associativa media di un circolo 18 buche, appartenente al campione, è di circa 2.800 €.

Focus: Quota associativa

Fig. 2.4 - Fee medie in un circolo tradizionale 18 buche appartenente al campione



Fonte: Protiviti Survey 2008

La maggior parte dei Golf Club italiani applica una quota associativa che il socio versa annualmente per poter usufruire di strutture e servizi.

La quota associativa di un classico circolo 18 buche, appartenente al campione, risulta essere pari a circa **2.800 €**, valore che varia sensibilmente secondo la categoria a cui il giocatore appartiene (junior, senior, etc.). La quota equivale a **32 green fee medi da 18 buche**.

Oltre la quota annuale, gran parte delle strutture più prestigiose prevede una **quota azionaria** (a volte accompagnata da una quota a fondo perduto) che il golfista deve versare per acquisire la qualifica di "socio". Somma che rappresenta, nella maggior parte dei casi, una quota-parte della società immobiliare proprietaria di terreno e strutture del circolo stesso. Solo in pochissimi casi (10% del campione) questi ultimi appartengono al Demanio o a Enti pubblici locali.

I **servizi accessori** a disposizione del golfista possono essere molteplici e spesso non dipendere dal circolo. Infatti, il deposito di sacche, il noleggio e la rimessa di carrelli e golf cart vengono molto spesso gestiti autonomamente dal *caddie master*.

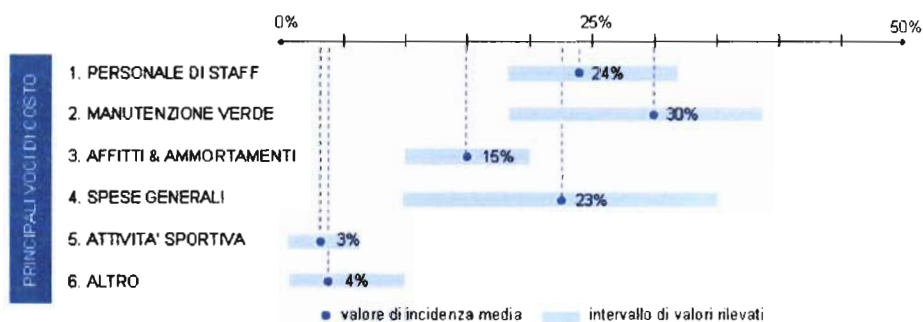
Sul territorio nazionale sono numerose le **"partnership"** tra circoli che consentono sconti e quote agevolate sugli ingressi. Si rileva, infatti, che il valore dei *green fee* molto spesso è connesso agli accordi e alle collaborazioni esistenti tra Golf Club appartenenti alla stessa area geografica.

La manutenzione del verde incide mediamente del 30% sul totale dei costi di un circolo tradizionale.

Analisi Costi

Le principali voci di costo

Fig. 2.5 - Incidenza delle principali voci di costo



Fonte: Protiviti Survey 2008

Tutti i Bilanci dei Golf Club esaminati presentano una situazione economica di sostanziale pareggio, giustificata dalla natura associativa dei circoli stessi.

Le voci di costo più significative sono rappresentate da:

- **personale di staff;**
- **manutenzione del verde;**
- **affitti/ammortamenti terreni e strutture;**
- **spese generali;**
- **attività sportiva;**
- **altro.**

Come per i ricavi, le singole voci di costo sono fortemente influenzate dalle caratteristiche del Golf Club stesso e, nel dettaglio, presentano margini di incidenza sui costi totali anche significativamente differenti.

- ↳ La voce **personale di staff** raccoglie il costo delle risorse coinvolte in attività tipiche di segreteria sportiva, amministrazione e servizi generali. Il valore di questa voce di costo incide mediamente per il 24% sul totale degli oneri sostenuti dal circolo, ma varia sensibilmente in funzione della tipologia di struttura analizzata (si veda tabella 2.6).
- ↳ I costi sostenuti per la **manutenzione del verde** includono, al proprio interno, le spese per il personale dedicato alle attività di giardinaggio (*green keeper*, agronomi, giardinieri, operai), la manutenzione dei macchinari agricoli e degli impianti di irrigazione e tutti i materiali necessari (concimi, sementi, anticrittogamici, etc.).



Un Golf Club
Tradizionale spende
mediamente ogni
anno, per la
manutenzione del
verde, 250.000 €.

La cura del campo rappresenta mediamente il **30%** del totale dei costi ed è una voce di spesa influenzata da molteplici variabili, quali, ad esempio, la posizione geografica, le condizioni climatiche e le caratteristiche del terreno (si veda tabella 2.6). A tale proposito, è rilevante sottolineare come il territorio nazionale sia caratterizzato da numerosi Golf Club inseriti all'interno di **aree naturali protette** (parchi, riserve, etc.), che vincolano le attività di manutenzione, ma allo stesso tempo garantiscono la possibilità di giocare su campi esclusivi sotto il profilo paesaggistico.

Anche i consumi idrici, strettamente connessi con i costi di manutenzione del verde, sono influenzati dalle caratteristiche del territorio: spesso in zone particolarmente piovose i campi sono dotati di bacini di raccolta, a volte gestiti in condivisione con le strutture limitrofe.

Tab. 2.6 – Analisi costo manutenzione e personale per tipologia circolo (2007)

Tipologia circolo	Costo medio manutenzione verde	Costo medio personale di staff
9 buche	162.000	134.000
18 buche	610.000	400.000
27 buche	680.000	580.000
36 buche	1.260.000	750.000

Fonte: Protiviti Survey 2008

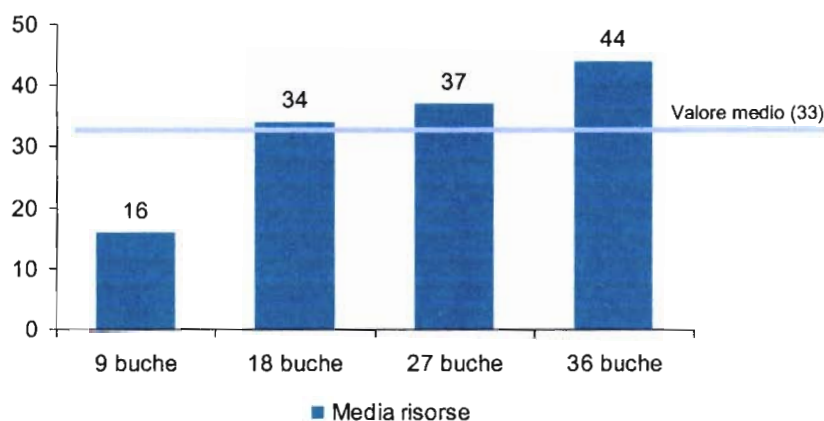
- Le spese per **affitti e/o ammortamenti** delle strutture incidono mediamente per il 15% sul totale dei costi. Tale voce raccoglie i valori corrisposti alle eventuali società (immobiliari) proprietarie di strutture e terreni e/o gli ammortamenti relativi a terreni e/o strutture di proprietà.
- Le **spese generali** incidono mediamente per il 23% sul totale dei costi. Tale voce è residuale e non sempre facilmente confrontabile. In linea di massima raccoglie comunque tutti i costi relativi alla gestione delle attività di *Club House*, di segreteria, alle utenze e alle spese di gestione delle strutture in genere (compresi i servizi dati in outsourcing).
- Infine, il valore dei costi sostenuti per l'**attività sportiva** varia tra l'1% e il 6% dei costi totali e include le spese relative all'organizzazione di tornei e gare e alla gestione delle attività giovanili.



Un Golf Club impiega mediamente 33 persone.

Occupazione

Fig. 2.7 - Risorse medie per tipologia di percorso

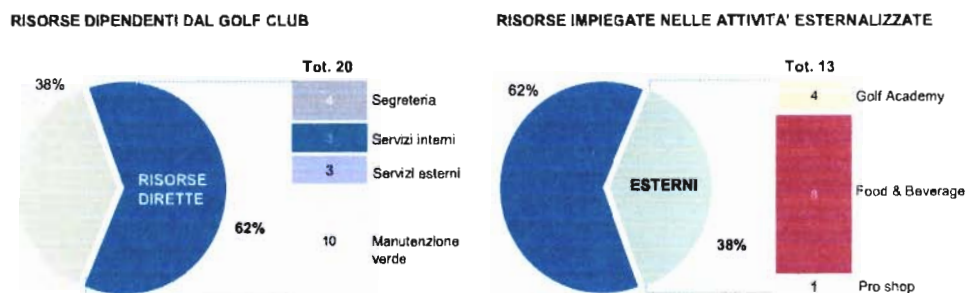


Fonte: Protiviti Survey 2008

Secondo le informazioni raccolte, un circolo di Golf coinvolge tra i propri collaboratori, mediamente, circa **33** persone, di cui 20 direttamente dipendenti dal circolo e 13 collegate ai servizi gestiti in outsourcing.

Il numero di risorse coinvolte è influenzato, oltre che dalle dimensioni del circolo, dalla sua "vocazione". Secondo il campione oggetto di studio, i Golf Club **Real Estate**, caratterizzati anche da un alto numero di soci, presentano il maggior numero di dipendenti, mentre i Club legati allo sviluppo turistico coinvolgono un minor numero di risorse in via permanente, ma un maggior numero di collaboratori occasionali.

Fig. 2.8 - Risorse medie per settore di impiego



Fonte: Protiviti Survey 2008



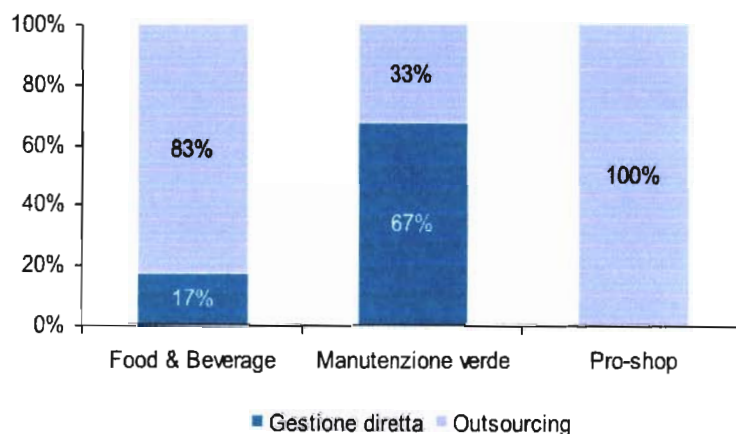
Nella totalità dei casi esaminati, i pro-shop presenti all'interno delle strutture golfistiche sono gestiti da società esterne al circolo.

I settori che occupano maggiori risorse sono rappresentati dalla **manutenzione del verde** e dalla **ristorazione**. In particolare, all'interno di un Golf Club sono presenti circa **10 operai** per le attività di giardinaggio e circa **8 addetti** divisi tra cuochi, camerieri e barman.

Per quanto riguarda la "Golf Academy", infine, un circolo tradizionale medio con un percorso 18 buche e 400 soci circa coinvolge al proprio interno **da 3 a 5 maestri**, svincolati nella maggioranza dei casi da qualsiasi rapporto contrattuale con il circolo.

Attività esternalizzate

Fig. 2.9 - Attività esternalizzate



Fonte: Protiviti Survey 2008

Le attività svolte all'interno di un Golf Club, a servizio dei soci e a supporto della pratica golfistica, sono molteplici e **non tutte vengono direttamente gestite dal Club**. In particolare, la **ristorazione** e i **pro-shop** sono sovente affidati all'esterno, dietro il riconoscimento di una remunerazione per la concessione delle strutture. Il pro-shop, inoltre, vengono gestiti il più delle volte in franchising da grandi marchi.

E' rilevante sottolineare come, in alcuni casi, i maestri o gli stessi pro-shop gestiscano in totale autonomia non solo le proprie attività ma anche quelle relative al campo pratica interno alla struttura.

Diverso il discorso relativo alla **manutenzione del verde**, che viene gestita all'interno delle strutture per il 67% del campione e affidata all'esterno soprattutto nelle strutture a valenza turistica.

Il Dizionario dei termini più comuni nel Golf

- ↳ **Buca** - Termine ambiguo con cui si indica sia il "buco" nel terreno all'interno del quale si deve cercare di far cadere la pallina, sia il tracciato che dal tee porta al buco stesso. Il numero di buche in un campo da golf è sempre composto da un multiplo di 3 e varia in genere da 3 a 36, con grandissima preponderanza per i campi a 18 buche. Un giro convenzionale è sempre composto da 18 buche.
- ↳ **Caddie** - Portabastoni. Svolge anche la funzione di consulente tecnico e strategico del giocatore durante la gara.
- ↳ **Caddie master** - Responsabile dei caddies e del deposito delle sacche.
- ↳ **Campo** - Area adibita al gioco.
- ↳ **Campo pratica** - Zona del campo dedicata alla pratica. Si tratta di una sorta di buca particolarmente larga e lunga in genere non più di 220 metri, attrezzata per giocare da postazioni fisse.
- ↳ **Carrello** - Attrezzo utilizzato dai giocatori dilettanti per non dover portare la sacca sulle spalle.
- ↳ **Cart** - Automobilina elettrica il cui utilizzo è diffuso sui campi da golf e consentito nelle gare meno importanti ai giocatori seniores o a chi presenti un certificato medico.
- ↳ **Club House** - Edificio che ospita la segreteria, gli spogliatoi, il ristorante, il deposito delle sacche, etc.
- ↳ **Driving range** - Vedi Campo pratica.
- ↳ **Green fee** - Quota giornaliera dovuta per giocare in un circolo del quale non si è soci.
- ↳ **Greenkeeper** - Esperto in agronomia che si occupa della manutenzione dell'erba, della scelta della semina e del tipo di taglio dell'erba.
- ↳ **Pro-shop** - Negozio, generalmente situato all'interno della Club House, dove è possibile acquistare o far riparare attrezzatura golfistica.
- ↳ **Tee** - Piazzola di partenza situata all'inizio di ogni buca. Lo stesso nome indica anche il supporto in legno che si usa per mantenere sollevata la palla da terra quando si gioca il colpo di partenza di ogni buca.

Chi è Protiviti

0109



Protiviti è un Gruppo multinazionale di consulenza direzionale, leader nell'analisi e progettazione di modelli di Governance, Organizzazione e Controllo.

Aiutiamo i nostri clienti ad esplorare nuove opportunità di sviluppo e di crescita del valore, identificando i rischi e definendo le migliori strategie di gestione e di controllo.

Siamo l'unico esempio su scala mondiale di società svincolata dai network della revisione contabile che affianca alla consulenza di business quella su Governance, Compliance, Risk Management e Internal Audit.

Alessandro Cencioni

Managing Director

E-mail: alessandro.cencioni@protiviti.it

Marco Perrone

Senior Manager

E-mail: marco.perrone@protiviti.it

Ufficio di Milano

Via Tiziano, 32
20145 Milano
Tel. 02 6550 6301

Ufficio di Roma

Via Salaria, 222
00198 Roma
Tel 06 4204 9801

Ufficio di Torino

Corso Trapani, 16
10139 Torino
Tel. 011 7771 811

www.protiviti.it

www.protiviti.com

I dati raccolti sono stati trattati in forma aggregata e conseguentemente le informazioni di cui al presente documento sono di portata generale e non intendono fare riferimento ad alcuna specifica situazione.

Protiviti, pur adoperandosi per fornire informazioni accurate e tempestive, non è responsabile per qualsiasi errore o omissione né per i risultati ottenuti attraverso la presente ricerca e non può garantirne la correttezza e validità nel tempo.

In nessun caso Protiviti sarà responsabile per danni conseguenti, indiretti, accidentali o speciali di qualsiasi natura, derivanti dall'utilizzo di qualsiasi informazione contenuta nel presente documento.

© 2009 Protiviti Srl. All rights reserved. Protiviti non è registrata come società di revisione e non fornisce opinioni su bilanci e servizi di attestazione.