Corso di Laurea magistrale in Marketing e Comunicazione

Università Cà Foscari Venezia

Interventi di animazione economica per lo sviluppo territoriale

Relatore

Prof. Marco Vedovato

Laureando
Davie Furin
Matricola 986307

Anno Accademico
2012 / 2013

Ai miei cari

CABLE WAKEBOARD

DOLOMITI WAKE

Interventi di animazione economica per lo sviluppo territoriale

Realizzazione di un progetto di business il cui obiettivo rappresenta lo sviluppo di un'attività economica sportiva focalizzata sulla pratica della disciplina del wakeboard

INDICE

INTRODUZIONE.....pag. 6

SCENARIO DI RIFERIMENTO

- Cos'è il wakeboard: storia e sviluppo.....pag. 8
- Il cable wakeboard.....pag. 9
  - cable park e two tower system.....pag. 11
- Il park: dove e perché.....pag. 14

DIMENSIONE DESCRITTIVA

- Descrizione del nuovo business.....pag. 16
  - obiettivi del business.....pag. 16
- Il turismo sportivo.....pag. 18
  - il turismo sportivo: una definizione.....pag. 18
  - turismo sportivo ed eventi.....pag. 20
  - il turismo sportivo in Italia.....pag. 22
  - futuro del turismo sportivo.....pag. 23
  - uno sguardo al futuro del wakeboard.....pag. 24
- Analisi di mercato.....pag. 26
  - mercato del wakeboard.....pag. 26
- Studio della domanda.....pag. 29
  - clienti target e segmentazione.....pag. 30
  - stima potenziale dei clienti.....pag. 32
- Analisi di settore.....pag. 39
  - lo sport.....pag. 39
  - wakeboard e cable wakeboard come disciplina.....pag. 40
  - il lago e l'ambiente naturale.....pag. 40
  - tecnologia e costruttori.....pag. 41

- fornitori di materiale tecnico.....pag. 42
- barriere all'entrata.....pag. 43

• Attrattività del settore: modello di Porter.....pag. 45
- concorrenti diretti.....pag. 45
- fornitori.....pag. 47
- potere contrattuale dei clienti.....pag. 48
- potenziali entranti.....pag. 49
- produttori di beni sostitutivi.....pag. 49
- sintesi delle forze di Porter.....pag. 53
- posizionamento competitivo.....pag. 54

DIMENSIONE OPERATIVA

• Localizzazione e benefici del progetto.....pag. 56
- Alleghe e il Lago.....pag. 56
- il cableway: in accordo con la natura e l'ambiente sociale.....pag. 57

• Analisi SWOT.....pag. 60

• Descrizione dell'azienda e del sistema di offerta.....pag. 65
- struttura dell'impresa.....pag. 65
- organizzazione e management.....pag. 67
- struttura cableway – System 2.0.....pag. 67
- servizi e prodotti offerti.....pag. 68

• Obiettivi e strategie di marketing.....pag. 71
- obiettivi.....pag. 71
- strategie di marketing mix.....pag. 72
- budget di marketing.....pag. 77

SOSTENIBILITA' ECONOMICA DEL PROGETTO

• Risorse di finanziamento e costi di start up.....pag. 79

• Il break even point.....pag. 81
- punto di pareggio dell'attività Dolomiti Wake.....pag. 83

- Il piano vendite.....pag. 88
  - sales forecast anno 1.....pag. 89
  - sales forecast anno 2.....pag. 90
  - sales forecast anno 3.....pag. 91
- Ammortamenti.....pag. 94
- Piano economico dell'impresa.....pag. 96
  - piano economico anno 1.....pag. 96
  - piano economico anno 2.....pag. 97
  - piano economico anno 3.....pag. 98
- Analisi di Cashflow.....pag. 100
  - materiale di supporto per l'analisi di cash flow.....pag. 100
  - flussi di cassa anno 1.....pag. 101
  - flussi di cassa anno 2.....pag. 102
  - flussi di cassa anno 3.....pag. 103

CONCLUSIONI.....pag. 104

BIBLIOGRAFIA.....pag. 109

SITOGRAFIA.....pag. 110

ALLEGATI.....pag. 111

INTRODUZIONE

Lo scopo di questo progetto è realizzare un business plan inerente alla realizzazione di un cable park, ovvero un'area dedicata alla pratica del wakeboard. Il wakeboard è uno sport acquatico di recente invenzione che nasce dalla fusione dello snowboard e dello sci nautico e che negli ultimi anni si sta sviluppando molto tra i giovani che ricercano nello sport emozioni forti, adrenalina e il contatto con la natura.

La disciplina del wakeboard prevede lo scivolamento sull'acqua grazie all'utilizzo di una tavola che è legata ai piedi dell'atleta tramite degli attacchi realizzati appositamente per mantenere l'equilibrio e per compiere acrobazie come salti o rotazioni. Tale disciplina può essere praticata attraverso due differenti modalità: la prima prevede l'utilizzo di una barca a motore e solitamente viene praticata in mare aperto o in grandi superfici d'acqua mentre la seconda prevede l'utilizzo di una struttura trainante fissa simile a quelle utilizzate negli impianti di risalita delle zone sciistiche. La struttura trainante, chiamata anche cableway, permette una riduzione netta dei costi, se comparati alla pratica del wakeboard tradizionale che utilizza barche a motore costose e inquinanti, e grazie ai suoi vantaggi, apre lo sport ad un'ampia fascia di persone. Questa novità ha rivoluzionato completamente il modo tradizionale di fare wakeboard e rappresenta la scelta di business su cui vuole puntare la nostra attività. Il cableway rappresenta quindi una struttura sportiva di nuova generazione che valorizza il territorio portando benefici alla comunità in cui è inserito.

Per lo sviluppo della nuova attività di business abbiamo scelto come location la zona del Bellunese e nello specifico il lago di Alleghe. Il lago, oltre alla sua importanza storica, beneficia di una grande visibilità da parte della popolazione locale e rappresenta una meta importante di turisti sia nel periodo invernale che estivo.

Il turismo legato alla componente sportiva viene identificato con il nome di turismo-sportivo e rappresenta un fenomeno in forte espansione che accoglie il

consenso di una ampia fetta di mercato, rappresentata da tutte quelle persone che desiderano una vacanza attiva e scelgono la loro meta valutando anche la possibilità di praticare sport o meno. In Italia questo settore rappresenta un terreno ancora poco esplorato ma, nonostante questo, il fenomeno mostra risultati positivi e si rivela un settore interessante dal punto di vista economico e sociale.

Nel seguente progetto verrà analizzata la fattibilità operativa ed economica dell'idea imprenditoriale mettendone in evidenza le caratteristiche, i punti di forza e le risorse economico-finanziarie necessarie al suo sviluppo.

Scenario di riferimento

Cos'è il wakeboard? Storia e sviluppo

Il wakeboard è uno sport di recente invenzione che nasce dalla fusione dello snowboard e dello sci nautico. Oggi tale disciplina può essere praticata attraverso due modalità differenti: la prima, più tradizionale, prevede l'utilizzo di una barca a motore dotata di un cavo con un bilancino (maniglia a triangolo) all'estremità che traina il wakeboarder, il quale, sfruttando le onde generate dalla barca, riesce ad eseguire diverse manovre acrobatiche come rotazioni in asse, salti mortali e manovre multi-direzionali che prendono ispirazione dal surf e dallo snowboard.

La seconda prevede invece l'utilizzo di una struttura trainante fissa che ricorda quella utilizzata nella pratica degli sport invernali durante le risalite. Questa struttura chiamata cableway ha rivoluzionato lo sport del wakeboard apportando numerosi benefici sia economici che ambientali.

La nascita del wakeboard è legata a due nomi: Tony Finn e Jimmy Redmon. Tony Finn, un surfista di San Diego creò una tavola che era una combinazione tra una tavola da surf e degli scii d'acqua; questa venne introdotta nel 1985 però essendo uno dei primi prototipi di tavola da wakeboard non permetteva particolari movimenti in quanto era sprovvista di attacchi per fissare i piedi alla tavola: questi vennero prontamente aggiunti dopo poco tempo.

Nello stesso tempo tempo in cui Finn sviluppava la sua nuova idea di surfare sull'acqua, Jimmy Redmon, un surfista di Austin, ebbe l'idea di farsi trainare da una barca per sciare sull'acqua. Grazie alla sua esperienza in un negozio di surf, egli aveva le conoscenze e le abilità per modificare una tavola da surf per il suo scopo. Anche Redmon sviluppò presto delle migliorie per favorire la stabilità dell'atleta arrivando così a realizzare la prima versione di una vera tavola da wakeboard. Sfruttando le potenzialità della sua idea, egli concluse gli studi e sviluppò la propria società di wakeboarding; in aggiunta, nel 1988 Redmon fondò il WWA (World Wakeboard Association) aprendo questo nuovo sport al mondo intero. Finn e Redmon, nonostante fossero rivali per lo sviluppo

del wakeboard come lo conosciamo oggi, realizzarono presto che le loro abilità complementari avrebbero reso al meglio se impiegate per sviluppare un progetto comune. Per questo motivo, nel 1991 i due surfisti firmarono una joint-venture formando la Waketech; per due anni continuarono ad apportare innovazioni a questo sport finché non arrivarono a sviluppare un nuovo tipo di tavola che rivoluzionò la disciplina: la tavola "twin tip" che permette di surfare e compiere acrobazie prima impensabili e che ricordano lo snowboard. Grazie al successo dell'innovazione, nel 1995, Finn e Redmon svilupparono la Liquid Force, una nuova società che si occupava della realizzazione di tavole da wakeboard. Tutt'ora questo brand è molto conosciuto ed apprezzato nel settore del wakeboard a livello globale.

Il cable wakeboard

Il cableway è un'invenzione che risale alla fine degli anni '50 e consiste in un impianto trainante che assolve la stessa funzione di una barca a motore ma senza i numerosi effetti negativi e costi che questa comporta. Questa struttura è stata utilizzata inizialmente per la pratica di sport acquatici come lo sci nautico e successivamente è stata impiegata anche per la pratica del wakeboard. Il cable rappresenta uno ski-lift di traino simile a quelli utilizzati nella pratica dello sci ma con la differenza che questo viene utilizzato sull'acqua. Il cavo è supportato da due o più torri posizionate a circa 8 metri d'altezza rispetto al livello dell'acqua ed è composto da un un bilancino come quello utilizzato dalle barche per il wakeboard: il movimento del cavo permette al wakeboarder di surfare sull'acqua grazie alla trazione esercitata dal bilancino e dal cavo stesso, il quale è mosso da un solo motorino elettrico. La velocità media di trazione è di 30 km/h mentre in alcuni tratti si possono raggiungere anche i 50 km/h. Il concetto di cable wakeboard è stato inventato nel 1959 da un ingegnere tedesco di nome Bruno Rixen il quale costruì il primo cableway per lo sci nautico su un lago a Bordesholom, in Germania.

Le strutture trainanti permettono una riduzione netta dei costi se comparati alla pratica del wakeboard tradizionale che utilizza barche a motore costose e

inquinanti. Queste rappresentano la strada perfetta per chiunque voglia entrare nel mondo del wakeboard: no barche costose, no benzina o altre forme di petrolio, minima manutenzione, no inquinamento atmosferico/marino. Grazie ai vantaggi che comporta, questa struttura ha rivoluzionato completamente il modo tradizionale di fare wakeboard sotto diversi punti di vista:

- *aspetto economico/sociale* – i costi per l'offerta del servizio sono notevolmente diminuiti e questo rappresenta una apertura verso la maggior parte della popolazione che può praticare la disciplina del wakeboard senza sostenere spese troppo elevate;

- *aspetto logistico* – il cable wakeboard può essere installato su qualsiasi specchio d'acqua (rispettando ovviamente alcuni criteri di dimensioni) e non è necessario servirsi di una barca a motore che solitamente è usata in mare aperto o in laghi particolarmente ampi (lago di Garda);

- *aspetto ecologico* – il cableway rispetta l'ambiente e utilizza solo un motorino elettrico non inquinante, a differenza della barca che ogni stagione brucia centinaia di litri di gasolio inquinando atmosfera e acqua.

Per questi motivi il cableway per la pratica del wakeboard rappresenta una innovazione importante che è già stata presa in considerazione da diverse nazioni europee come Francia e Germania e da nazioni internazionali come gli U.S.A.
Il cableway è una struttura sportiva di nuova generazione che valorizza il territorio e nonostante in Europa stia trovando una favorevole diffusione, in Italia resta ancora una novità. Il park dedicato agli sport d'acqua, non è solo un punto di incontro per atleti ma, se arricchito dall'offerta di ristoranti, bar, punti di noleggio di attrezzature, campi sportivi, piscine, solarium, etc..., rappresenta un innovativo e completo luogo di svago per bambini e adulti. La presenza di strutture alberghiere di qualità, può rendere il cable park una vera meta turistica.

Nel mondo ci sono circa 280 cable parks e circa 90 di questi sono costituiti o integrati da un sistema di "two tower system": questo ha capacità e dimensioni ridotte rispetto ad un cable park però comporta anche costi di installazione e avviamento molto inferiori. Globalmente, circa il 65% di cable parks si trovano in Europa con una capillare presenza in Germania che da sola conta circa 60 strutture. In Italia invece i cable parks non sono ancora molto sviluppati e la presenza nel territorio è molto limitata: in tutto il paese contiamo solo 9 strutture. Per quanto riguarda il wakeboard classico (effettuato con l'ausilio della barca) si possono contare invece circa 50 località marittime/laghi dove praticare questa disciplina.

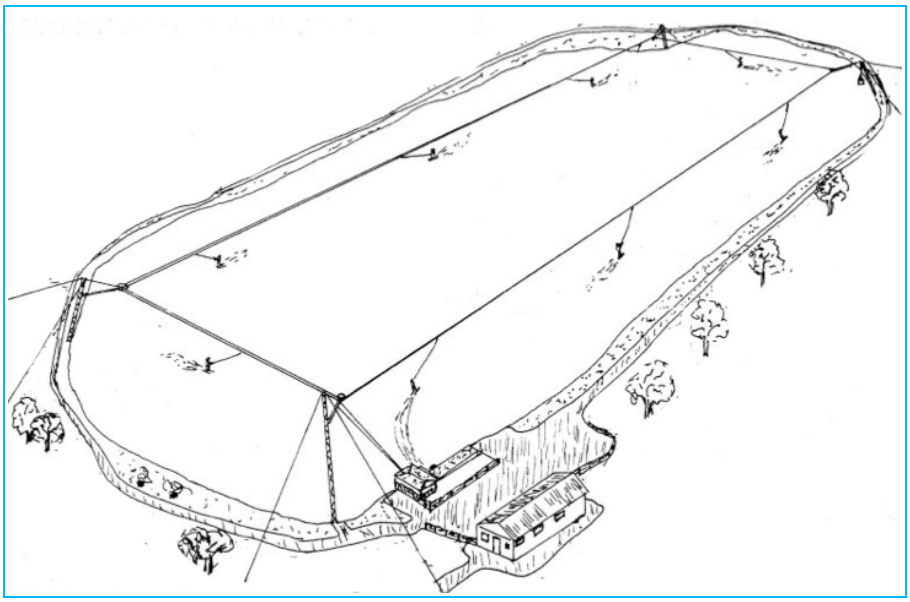
Cable park e "two tower system"

Per quanto riguarda la realizzazione di un cableway per la pratica del wakeboard è utile fare una distinzione tra cable park e "two tower system", un nuovo e innovativo sistema di traino sviluppato di recente. Tale struttura chiamata anche System 2.0 ha rivoluzionato lo sport del wakeboard sin dalla sua creazione avvenuta nel 2006 ad opera della Sesitec, una società ingegneristica tedesca che opera nel settore degli sport acquatici. Le due strutture anche se assolvono la stessa funzione, presentano delle differenze strutturali ed economiche importanti.

Un cable park consiste in una grande area dedicata alla disciplina del wakeboard nella quale possono esibirsi fino a 12 atleti, ovviamente la portata del cableway dipende dalla lunghezza del suo perimetro: ad esempio su un percorso rettangolare di 310m di lunghezza e 70m di larghezza possono girare fino a 8 partecipanti (www.milehighwakeboarding.com). Grazie ad una capacità di questo tipo il park può arrivare a contare 400 clienti durante una giornata di 8-10 ore. La realizzazione di un park vero e proprio richiede una struttura adeguata di elevate dimensioni e complessità che inevitabilmente comporta costi elevati per la sua realizzazione. Per fare un esempio l'installazione di un cableway composto da 4 piloni per un perimetro complessivo di 760m (310m x 70m) richiede un investimento iniziale di 250.000 euro (www.milehighwakeboarding.com). Se a questa cifra si aggiungono tutti i

servizi e le strutture necessarie per avviare l'attività si arriva facilmente ai 600.000 euro. Gli elevati costi di realizzazione per sviluppare un park completo necessitano quindi di risorse e fonti di finanziamento importanti.

Immagine 1.1: Esempio grafico di una struttura "cable park"



Il "two tower system" consiste invece in un semplice impianto trainante costituito da due torri con un cavo sopraelevato e posizionato a circa 10 metri d'altezza. Questa struttura non richiede particolari dimensioni o lavori strutturali in quanto sono sufficienti due torrette collegate da un cavo che viaggia avanti-indietro. Il "two tower system", chiamato anche per semplicità dal suo inventore, System 2.0, è la struttura cableway leader di una nuova generazione di sistemi trainanti portatili: può essere utilizzato come "core" dell'attività, può essere installato in aggiunta ad un cable park oppure installato come fonte addizionale di reddito per un business già esistente. Il System 2.0 costituisce la via più semplice per imparare la disciplina del wakeboard e offre ai suoi atleti una percorrenza continua: la struttura è adatta sia ai principianti che vogliono imparare, sia ai più esperti che hanno la possibilità di progredire e migliorare le loro abilità. La struttura è semplice da installare, richiede una minima manutenzione ed è rispettosa dell'ambiente, in

quanto azionata da un motorino elettrico a zero emissioni.

Il sistema trainante, oltre a permettere una percorrenza continua, consente a 1, 2 atleti per volta la pratica di questa disciplina; ovviamente la capacità di utilizzo è molto ridotta rispetto ad un cable park che in una giornata di 10 ore può servire centinaia di clienti.

Nonostante questo il "two tower system" offre un grande vantaggio che consiste nel costo iniziale: ad esempio, per l'acquisto di un singolo sistema trainante occorrono circa 25.000 euro (www.sesitec.com), inoltre la manutenzione è minima così come il consumo energetico. L'installazione si un System 2.0 per la pratica del wakeboard rappresenta quindi una diversa alternativa di business che comporta meno rischi e investimenti iniziali decisamente inferiori rispetto alla realizzazione di un park completo.

Immagine 1.2: Esempio grafico di una struttura "two tower system"

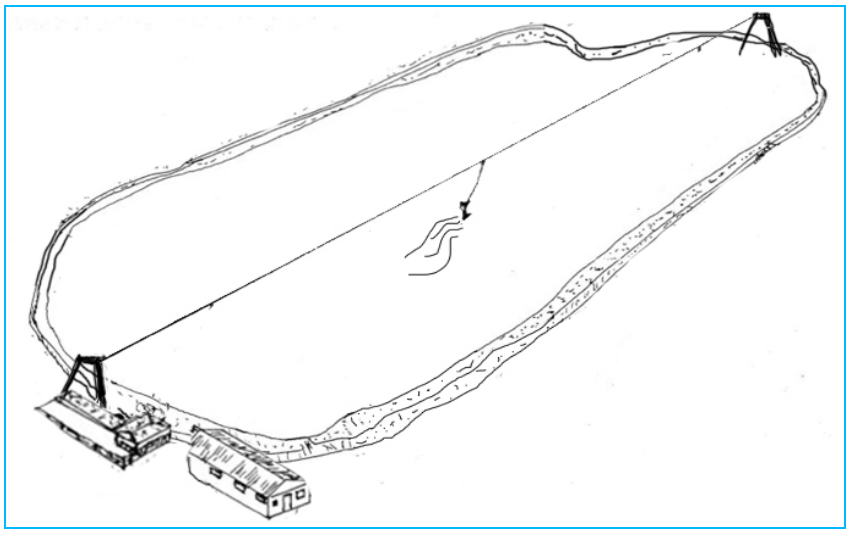


Tabella 1.1: Differenze tra Cable park e System 2.0, sisntesi

	Full Park	**System 2.0**
Dimensioni struttura e sito	Elevate	Piccole o medie
Portata massima	Fino a 12 atleti	Fino a 2 atleti
Bacino d'utenza necessario	Elevato	Medio
Costi impianto	Elevati – a partire da 250.000 €	Basso – a partire da 50.000 €
Margine business	Alto	Medio o basso
Rischio business	Alto	Medio o basso

Il park: dove e perché

Lo scopo principale della nostra iniziativa di business consiste nell'offrire alle persone un "prodotto sportivo" che nel nostro caso riguarda il wakeboard. Grazie al nostro servizio vogliamo offrire a tutti gli appassionati di sport e natura un'attività sana, carica di adrenalina e rispettosa dell'ambiente, il tutto inserito nel magnifico contesto delle Dolomiti. L'opportunità di questa iniziativa deriva anche dal fatto che nella zona del Bellunese non sono ancora presenti strutture di questo tipo e per tale motivo l'apertura di un cableway nella suddetta area rappresenta un progetto di business importante che può portare a risultati positivi e soddisfacenti.

Il cableway in questione sarà costituito inizialmente da un System 2.0 il quale consente la pratica del wakeboard a 1, 2 atleti contemporaneamente. La scelta di realizzare tale struttura deriva dal fatto che un park vero e proprio richiede investimenti iniziali e rischi molto elevati anche se di conseguenza presenta una capacità di utilizzo maggiore e margini più elevati. Inoltre realizzando un "two tower system" per la pratica del wakeboard è possibile testare la bontà del mercato nei confronti di questa nuova disciplina.

Per lo sviluppo operativo del cable park ho scelto come location la zona del Bellunese e nello specifico il lago di Alleghe. Il lago, oltre alla sua importanza

storica, rappresenta una meta importante e amata dai turisti che decidono di trascorrere uno o più giorni sulle Dolomiti. I principali motivi della scelta sono molteplici e significativi, quali:

- Belluno è una provincia meta di turisti grazie alle risorse naturali ed ai paesaggi mozzafiato che offre;
- il lago di Alleghe è anch'esso meta turistica per giovani e famiglie soprattutto durante il periodo estivo;
- lo sport è un settore che riscuote un enorme successo e si lega al turismo con effetti benefici moltiplicativi;
- l'introduzione di uno sport nuovo come il wakeboard, all'interno della provincia di Belluno, amplia l'offerta turistica estiva e dà ai giovani una valida alternativa si svago e sport.

DIMENSIONE DESCRITTIVA

Descrizione del nuovo business

L'idea di realizzare un cable park rappresenta una valida alternativa per tutte quelle persone che ricercano nello sport emozioni forti e adrenalina, il tutto immerso nella cornice naturalistica delle Dolomiti. La disciplina del wakeboard rappresenta uno sport estremo affascinante e una tendenza recente che rispecchia il gusto dei giovani i quali sono sempre più attratti da attività sportive estreme e avventurose.
Come già accennato, in Italia questa disciplina non è ancora molto praticata e la presenza nel territorio di cable parks è molto ridotta: il più importante è quello che si trova all'idroscalo di Milano mentre nella Regione Veneto possiamo contare alcuni cable parks localizzati a Verona e uno a Padova. Nella provincia di Belluno non sono ancora presenti strutture di questo tipo e ciò rappresenta un'enorme opportunità di business per entrare nel mercato nel wakeboard.
Il nuovo park, che verrà chiamato "Dolomiti Wake", consiste in una iniziativa che sarà avviata nella zona del Bellunese (più precisamente sul lago di Alleghe) ed offre al pubblico un nuovo sport tutto adrenalina e natura. Il park oltre a permettere ai clienti la pratica dello sport del wakeboard, rappresenta un punto di ritrovo e un luogo di svago anche per adulti e bambini.

Obiettivi del business:

- Offrire alla popolazione uno sport nuovo da praticare in estate, incentivando quindi i giovani locali a trascorrere parte delle vacanze nel Bellunese ed evitare il fenomeno dello spopolamento estivo dovuto alla carenza di servizi e attività.

- Offrire un'alternativa estiva a tutti gli amanti di sci e snowboard i quali

possono provare una nuova disciplina che presenta numerose caratteristiche in comune con i suddetti sport. Un'offerta di questo tipo permette di destagionalizzare il movimento turistico invernale e si propone di attrarre un potenziale numero di turisti che altrimenti trascorrerebbero le loro vacanze nel Bellunese solo durante il periodo invernale;

- Ampliare l'offerta turistico-sportiva significa incentivare un flusso turistico estivo che può portare benefici per l'intera comunità locale. Nonostante il grande numero di turisti annuali, i servizi e le attività che offre la provincia di Belluno sono carenti se comparate ad altre località turistiche e per questo motivo, la creazione di una nuova meta turistica a fine sportivo rappresenta un'occasione importante per migliorare e allargare i servizi turistici offerti dalla provincia;

- Creare una nuova struttura sportiva per la pratica del wakeboard, inserita nel contesto del lago di Alleghe, vuol dire offrire un attività fisica sana, emozionante, a contatto con la natura e rispettosa dell'ambiente. Tale iniziativa rappresenta un fattore di valorizzazione del territorio circostante e un miglioramento dei servizi sportivi offerti alla comunità locale.

Il turismo sportivo

Il turismo sportivo: una definizione

Dato che la nostra attività vuole offrire un "prodotto" sportivo diventa opportuno introdurre il concetto di turismo sportivo il quale lega la concezione di vacanza a quella della pratica di attività sportive. Il turismo sportivo nasce come attività economica organizzata negli anni '80 in Europa e negli Stati Uniti e comprende un'insieme di attività legate sia al turismo che allo sport in luoghi estranei al proprio ambiente ed in un periodo di tempo ben preciso.

Per poter parlare di turismo sportivo, secondo Pigeassou, dobbiamo trovarci in presenza di uno spostamento subordinato alla pratica di una esperienza sportiva, in cui il luogo del viaggio si identifica con quello dell'esperienza sportiva stessa. La destinazione, diventa quindi il luogo di comportamenti che si possono identificare attraverso due grandi categorie: praticanti o spettatori che, per diverse ragioni (gare, hobby, avventura, etc...), associano lo sport alla vacanza. Più nello specifico, riportando due definizioni riprese dalla letteratura internazionale sul tema, s'intende per turista sportivo:

- visitatore temporaneo che soggiorna per almeno 24 ore nella destinazione che ospita un evento e che ha lo scopo di partecipare all'evento sportivo stesso. L'area visitata rappresenta un'attrazione secondaria (Nogawa, 1996);

- singoli e/o gruppi di persone che partecipano passivamente o attivamente ad attività sportive di carattere competitivo o solamente per divertimento, mentre viaggiano verso una destinazione e/o soggiornano fuori dal loro ambiente familiare (Gammon e Robinson, 1997).

Fanno parte del turismo sportivo in senso stretto tutte quelle attività in cui lo sport e le sue diverse forme di pratica sportiva costituiscono la motivazione principale dello spostamento. All'interno di questo gruppo è possibile distinguere tre forme diverse di turismo sportivo come il turismo di loisir, di

business e di spettacolo.

I turisti sportivi di loisir rappresentano tutti quei praticanti di sport che intraprendono un viaggio per partecipare a gare locali e nazionali come maratone o gare di fitness. Tale turista si sposta per praticare sport o attività sportive a livello non professionistico.

Il turismo sportivo di business mette in stretta relazione la motivazione sportiva con quella lavorativa e professionale: un classico esempio può essere rappresentato dal calciatore di Serie A o dal procuratore sportivo. Rappresenta anche il movimento turistico più difficile da quantificare, soprattutto se si considerano gli spostamenti dei professionisti non praticanti.

Infine, il turismo sportivo di spettacolo riguarda gli spettatori che viaggiano per seguire dal vivo un preciso evento sportivo: questi rappresentano sia il pubblico dei grandi eventi come partite di Serie A o Gran Premi di Formula 1, sia quello delle numerose gare e tornei che si svolgono ogni anno su tutto il territorio nazionale. Il turismo di spettacolo rappresenta un settore del turismo sportivo molto interessante: oltre a generare un ritorno economico diretto sul territorio, costituisce una buona opportunità per i soggetti che operano nel settore turistico.

Tabella 2.1: Una possibile classificazione

Tipologie di turismo sportivo	**Principali soggetti coinvolti**
Sport turismo	Tutti i viaggiatori che condizionano la meta del proprio viaggio in virtù della possibilità o meno di praticare un determinato sport.
Turismo sportivo di loisir La pratica di un determinato sport a livello amatoriale rappresenta la base dello spostamento	Praticanti a livello amatoriale che si spostano per partecipare a: gare, allenamenti, stages, tornei ecc.
Turismo sportivo/business Alla componente sportiva si aggiunge quella professionale-lavorativa	Attivo: atleti professionisti delle FSN e delle società sportive professionistiche Passivo: Dirigenti e dipendenti CONI, FSN e delle società sportive professionistiche
Turismo sportivo di spettacolo	Pubblico live dello sport sia di livello amatoriale che professionistico

Fonte: Censis servizi 2008

Tralasciando le accezioni accademiche si può dire che lo sport, il tempo libero e

la vacanza sono tutti modi validi e utili per soddisfare i bisogni delle persone come il divertimento, la condivisione, l'evasione dalla realtà, la riscoperta della natura, la soddisfazione personale, etc... Le definizioni appena descritte aiutano ad inquadrare e definire il turista sportivo il quale si differenzia dal turista tradizionale.

Turismo sportivo ed eventi

Ai giorni nostri un numero sempre più ampio di persone è interessato allo sport e/o pratica di attività fisiche, dalle più semplici come una passeggiata nel bosco a quelle più estreme come un lancio con il parapendio. La connessione tra sport e vacanza sta diventando sempre più forte e sta acquisendo un'importanza sempre più elevata a livello globale: l'attenzione dei media verso lo sport cresce, le persone tendono ad essere più attente alla salute, alla forma fisica ed ai benefici che il turismo sportivo può offrire, le compagnie di viaggio crescono in numero ed offrono servizi sempre più ampi e in stretta correlazione con lo sport e le attività più disparate. Sport e turismo sono oggi strettamente legati tra loro e grazie al progresso portato dalla globalizzazione si aprono nuove ed eccitanti possibilità di arricchire l'esperienza turistica attraverso la pratica dello sport.

Il turismo offre alle persone l'opportunità di esercitarsi e prendere parte ad attività fisico/sportive: molti turisti infatti ricercano proprio nella vacanza un'occasione per praticare uno sport in particolare come lo sci, che è un classico esempio di turismo sportivo oltre che ad essere il più popolare sport invernale. Solo la zona delle Alpi ospita ogni anno dai 40 ai 50 milioni di visitatori e secondo alcune ricerche, il mercato di questa disciplina ammonta al 20% delle spese totali registrate dai turisti europei. Oltre alla partecipazione sportiva, il turismo influenza le infrastrutture e i servizi che offre costringendo l'industria del turismo ad innovare e trovare soluzioni sempre più in linea con i bisogni e i desideri delle persone.

La relazione vacanza-sport è biunivoca e caratterizzata da una influenza

reciproca: il turismo moltiplica le occasioni di praticare un determinato sport o attività fisica/ricreativa mentre lo sport alimenta il fenomeno del turismo grazie alla mobilitazione di persone legate al mondo dello sport come atleti, membri, organizzatori o semplici spettatori. Per fare un esempio molto banale basti pensare a eventi importanti come il Tour de France, le Olimpiadi, la Champions League i quali creano un enorme flusso turistico ed economico.
Oltre a questo, lo sport può generare un interesse per la destinazione anche dopo la conclusione dell'evento sportivo. Questa affermazione è stata notata da Ritchie and Lyons (1990) i quali studiarono gli effetti del dopo-evento legato alle Olimpiadi di Sidney del 1988: secondo i loro studi l'88% degli spettatori che parteciparono all'evento tornarono in Australia come turisti. L'effetto durò per diversi anni e dal 1997 al 2004 il paese è stato in grado di attrarre numerosi turisti grazie proprio alla visibilità creata dalle Olimpiadi tenutesi a Sidney.

Standeven e De Knop (1999) supportarono con forza lo sviluppo di un turismo sportivo e notarono come questo si stia positivamente sviluppando. La prova è data dalle seguenti affermazioni:

- un vasto numero di persone pratica turismo sportivo o è comunque coinvolto in questo;
- la domanda di vacanza-sport sta aumentando;
- sempre più persone, società e servizio pubblico organizzano campagne promozionali sportive durante il periodo delle vacanze e usano lo sport per promuovere il turismo verso una determinata destinazione;
- sta aumentando il numero di organizzazioni che offrono vacanze e servizi che includono attività sportive/fisiche;
- il turismo di massa e gli eventi sportivi producono un vasto numero di viaggiatori che comprende gli atleti, gli organizzatori, i mass media, gli spettatori, etc...
- il turismo è diventato un grande business che crea un giro d'affari importante.

Turismo sportivo in Italia

In Italia, il settore del turismo sportivo rappresenta un terreno ancora poco esplorato e, ad eccezione di alcune regioni particolarmente attente all'intera offerta turistica, la nazione non ha ancora attribuito al turismo sportivo l'importanza che merita. Nonostante questo, il fenomeno del turismo sportivo fa registrare dati positivi e importanti.

Grazie ad uno studio condotto nel 2009 dall'Osservatorio Econstat, società di ricerca e consulenza specializzata nel settore turistico, è possibile quantificare il settore del turismo sportivo italiano ed avere alcuni dati più dettagliati che riguardano la dimensione socio-demografica dei turisti italiani.

Negli ultimi due anni gli italiani hanno speso 7,3 miliardi di euro per turismo sportivo, con un incremento del 18% sul volume totale dei viaggi rispetto all'anno precedente. I praticanti di attività sportive raggiungono la quota del 76% mentre i turisti "passivi", che assistono ad un evento sportivo, rappresentano il 23%. Le persone che hanno effettuato una vacanza o viaggio per motivi legati ad attività sportive sono 4,4 milioni mentre in totale si registrano 12,4 milioni di viaggi. La spesa media per viaggio, invece, si aggira intorno ai 580 euro. Il ruolo anticiclico e portante del turismo sportivo viene confermato dall'indagine Econstat: per dare un'idea, il segmento "sport" ha compreso più del 15% delle vacanze di piacere e svago degli italiani .

Al primo posto, tra gli sport praticati durante una vacanza, viaggio o gara, troviamo gli sport invernali che rappresentano il 28% del totale dei viaggi sportivi mentre in seconda posizione, con il 22,9%, si attestano gli sport acquatici.

Circa un quinto dei turisti sportivi, ovvero il 21%, ha un'età compresa tra 18 e 20 anni mentre il 52% ha meno di 40 anni: considerando l'intero campione l'età media si attesta intorno ai 39 anni.

Se analizziamo la domanda turistica sportiva di livello agonistico è possibile mostrare un notevole abbassamento di età mentre in un contesto di turismo sportivo amatoriale notiamo negli ultimi anni un aumento degli over 50.

I dati relativi al fenomeno del turismo sportivo mostrano un settore in crescita che registra numerosi partecipanti e che è in grado di generare fonti di reddito

importanti oltre che benefici per l'intera comunità locale e regionale. Data la sua importanza, l'Italia deve prestare una maggiore attenzione a questo settore e attribuirgli le risorse che merita. Alcune strategie per migliorare lo sviluppo del settore turistico-sportivo potrebbero essere organizzare eventi in bassa stagione senza l'intervento di grandi investimenti strutturali che potrebbero avere un ritorno non adeguato; promuovere pacchetti specifici dedicati ai turisti sportivi attivi cercando di attrarre principalmente i turisti cosiddetti di prossimità ovvero quelli facenti parte del mercato locale.

Il futuro del turismo sportivo

Turismo e turismo sportivo continueranno ad espandersi nei prossimi anni ma per fare questo è necessario che le organizzazioni governative creino una forte relazione con lo sport per ottenere una miglior coordinazione, ampi profitti e politiche di sostenibilità e salvaguardia dell'ambiente.

Anche se in futuro la natura del turismo sportivo rimarrà sostanzialmente simile, si potrà assistere allo sviluppo di nuovi sport e di attività ibride che nascono dalla contaminazione di differenti sport, come ad esempio lo snowboard o il wakeboard che incorporano al loro interno più discipline che combinate tra loro danno vita ad una nuova attività.

Il turismo sportivo inoltre si espanderà a livello geografico, includendo paesi emergenti come quelli dell'Europa dell'est, America Latina e Asia. Il numero di turisti sportivi tenderà a salire e ci sarà un aumento della diversità per quanto riguarda il loro profilo e la loro partecipazione la quale rappresenta uno dei fattori principali di differenziazione. Grazie alla globalizzazione ed al recente sviluppo dei paesi del BRIC (Brasile, Russia, India, Cina), ci saranno nuovi turisti e viaggiatori che alimentano il mercato del turismo, il quale continuerà ad espandersi grazie alla nuova mobilitazione dei turisti dei paesi in via di sviluppo. I nuovi turisti, avranno anche la forza di definire nuove mete e destinazioni spostando importanti flussi economici da un paese ad un'altro. Un mercato turistico-sportivo più esteso crea nuove soluzioni, nuovi desideri e una nuova forma di domanda. Mentre alcune organizzazioni cercheranno di focalizzarsi su specifiche attività altre cercheranno di ampliare il loro servizio

offrendo attività diverse per soddisfare diverse necessità.
Infine, il turismo sportivo insieme ad il suo pubblico di spettatori, continuerà ad essere popolare e sarà alimentato dallo sviluppo di nuovi sport, nuove squadre, nuovi giocatori e nuove destinazioni da visitare. Concludendo si può affermare che i cambiamenti del mercato internazionale del turismo tendono a modificare il settore creando nuovi e diversi tipi di turisti, offrendo nuove soluzioni per differenti bisogni e creando nuovi pattern.

Uno sguardo al futuro del wakeboard: le Olimpiadi

L'introduzione del Wakeboard all'interno della "short list" per le Olimpiadi del 2020 rappresenta un momento fondamentale per lo sviluppo della disciplina stessa (www.sport24h.it). Infatti, dopo una secondaria apparizione dello sci nautico alle Olimpiadi di Monaco del 1972, lo sci d'acqua sembrava essere scomparso dal palcoscenico olimpico. Per tornare in auge ci sono voluti diversi anni e questo è stato reso possibile grazie alla rapida crescita della disciplina del cable wakeboard in tutto il mondo.
Questo sport rappresenta la versione acquatica dello snowboard: acrobazie e salti con diversi coefficienti di difficoltà vengono valutati da giudici al fine di decretare il miglior atleta. La Federazione Internazionale Wakeboard (IWWF), insieme alle 86 federazioni associate è convinta che dovrebbero trovare posto alle Olimpiadi gli sport che rispecchiano i gusti delle nuove generazioni e che fanno dell'ambiente un valore aggiunto. Tra gli altri fattori a favore della disciplina troviamo il basso impatto ambientale e, anche per questo motivo, la Federazione ha sentito la necessità di promuovere la realizzazione di nuove strutture per il wakeboard in tutto il mondo in modo da sostenere il sogno olimpico.
La possibile entrata della disciplina del wakeboard nelle Olimpiadi future assume una grande importanza sia in ottica di sviluppo della disciplina relativo ad un aumento di strutture, tesserati ed atleti, sia per quanto riguarda la nostra attività che migliorerebbe la sua visibilità e affluenza di potenziali clienti interessati alla pratica di questo nuovo sport. Le Olimpiadi pertanto rappresentano una vetrina importante in grado di dare al wakeboard la spinta

giusta per diffondersi rapidamente acquistando la fama di altri sport quali ad esempio le discipline invernali.
Sintetizzando, i benefici che le Olimpiadi possono portare allo sport del wakeboard grazie al suo ingresso come specialità olimpica sono i seguenti:

- sviluppo e diffusione della disciplina del wakeboard che si traduce nella realizzazione di nuovi cable park, aumento dei praticanti e una maggiore visibilità a livello sportivo/turistico;
- conseguente aumento della domanda e dell'offerta relativi al settore del wakeboard;
- promozione e valorizzazione del territorio in cui operano le struttura per la pratica del wakeboard;
- effetti positivi sul turismo sportivo e sull'attività turistica in generale.

Analisi di mercato

Mercato wakeboard

In Italia, come accennato prima, la pratica del wakeboard non è molto diffusa: la presenza di cableway (cable park e two tower system) sul territorio è ancora molto limitata e conta solo di 9 strutture in tutta la nazione. Il wakeboard classico invece (effettuato con l'ausilio di una barca a motore) è più diffuso rispetto al cable wakeboard e conta una cinquantina di località marittime/lacuali dove praticare questa disciplina. Il cable park più importante in Italia per dimensione, presenze e visibilità è quello dell'Idroscalo di Milano mentre per quanto riguarda il nord Italia in generale, troviamo delle strutture dedicate al cable wakeboard sul lago di Garda a Verona, due in Emilia Romagna (Bologna, Rimini) e una struttura a Padova. Altri due cableway italiani si trovano rispettivamente uno in Abruzzo e uno in Sardegna.

Nella provincia di Belluno non sono ancora presenti strutture per la pratica del wakeboard e questa mancanza rappresenta un'occasione favorevole per sviluppare il nostro business: in questo modo possiamo offrire un "prodotto sportivo" che incontra le esigenze dei consumatori, non solo degli appassionati di wakeboard ma di tutte quelle persone che potrebbero essere interessate alla nostra attività come giovani, sportivi, turisti che vogliono trascorrere le loro vacanze praticando sport e/o attività fisiche, persone che ricercano adrenalina nello sport, persone che vogliono stare a contatto con la natura, etc...

L'associazione nazionale a cui fa capo questo sport è la FISW (Federazione Italiana sci nautico e wakeboard) la quale conta quasi 12000 tesserati (CONI 2012). Anche se, in valore assoluto, non si tratta di un numero elevato rispetto agli altri sport, il wakeboard risulta essere una tra le discipline sportive che cresce con maggior percentuale, dimostrando così di essere un'attività sportiva che incontra il gusto delle nuove generazioni.

Citando una teoria sulla genesi della FISW, si pensa che lo sci nautico sia nato negli anni '50 in Italia, a Viverone. Da subito questa disciplina trovò un grande consenso tra gli appassionati e si diffuse molto rapidamente in tutta la penisola. Nel 1950 nacque l'UISN (Unione Italiana Sci Nautico) e solamente

due anni dopo l'organizzazione cambia la denominazione in FISN (Federazione Italiana Sci Nautico). Nel 1962 la FISN entra a far parte del gruppo del CONI come Federazione Autonoma mentre nel 2011 cambia ancora denominazione in FISW (Federazione Italiana Sci Nautico e Wakeboard); questo ulteriore cambiamento rappresenta una conferma dello sviluppo del wakeboard e lo separa nettamente dallo sci nautico che fino ai primi anni del 2000 era considerato come la disciplina di punta della FISW. Attualmente la FISW, il cui presidente è Silvio Falcioni, appartiene al gruppo dell'IWWF (International Waterski & Wakeboard Federation) e ne segue le direttive internazionali. Nello specifico possiamo citare alcuni dati che fanno capo alla FISW:

Tabella 2.2: Monitoraggio FISW 2012

Anno 2012	Iscritti	Società sportive	Dirigenti	Tecnici	Ufficiali di gara
	10846	94	583	106	47

Fonte: Rapporto FSN – DSA 2012 (CONI)

La Federazione Internazionale Sci Nautico e Wakeboard (IWWF) nasce nel 1955 e rappresenta l'organo mondiale di governo, organizzazione e controllo delle due discipline. La sede dell'IWWF è in Svizzera e il suo presidente è Kuno Ritschard; la Federazione conta 84 nazioni affiliate ed è suddivisa tre "Regioni":

- EAME (Europa Africa e Medio Oriente)
- AA (Asia ed Oceania)
- PANAM (Regione Panamericana)

A differenza dell'Italia, in Europa e negli Stati Uniti, il wakeboard e il cable wakeboard stanno raggiungendo risultati soddisfacenti mostrando un trend positivo legato allo sviluppo della disciplina. Nel mondo, i praticanti di sci nautico e wakeboard sono circa 30 milioni e 52000 di questi sono atleti attivi. Per quanto riguarda la situazione europea troviamo una significativa

concentrazione di cable parks in alcuni stati europei come Francia, Olanda, Gran Bretagna e Germania, da cui nacque la vera e propria disciplina del cable wakeboard grazie all'innovazione introdotta da Rixen. Anche alcuni paesi dell'est europa stanno ampliando la loro offerta di wakeboard installando diversi cableway: tra questi possiamo citare l'Ungheria e l'Estonia che insieme contano 15 strutture cableway installate e operative.

A livello globale, esclusa la Germania, lo stato che detiene la maggiore concentrazione di cable parks sono gli Stati Uniti, luogo di nascita del wakeboard tradizionale. L'intero stato conta circa 50 strutture dedicate alla disciplina del wakeboard. Altri stati extraeuropei con una discreta presenza di cableway sono il Canada, il Brasile e l'Australia che insieme contano ventiquattro strutture per la pratica del wakeboard. Le seguenti tabelle mostrano nel dettaglio il numero di strutture cableway presenti nel mondo, suddivise per continenti: l'Europa rappresenta la zona che detiene il maggior numero di strutture e dove appunto la pratica del wakeboard risulta più diffusa. In Asia e nelle Americhe, fatta eccezione degli Stati Uniti, lo sviluppo della disciplina rimane ancora marginale anche se in crescita negli ultimi anni.

Tabella 2.3: Cable park nel mondo suddivisi per continente

CABLE PARK NEL MONDO	
Continente	*Numero park*
Europa	185
America	65
Asia	25
Oceania	10
Africa	3
Totale	**288**

Fonte: applicazione per Android Cable Park

Studio della domanda

Per lo studio della domanda ci occuperemo della popolazione locale e dei turisti, in quanto non é ancora possibile calcolare la quota reale di domanda di "wakeboard" all'interno della provincia di Belluno. Essendo una disciplina sportiva abbastanza recente, i dati attuali ci permettono solo di capire qual'è il numero totale di atleti iscritti alla FISW che praticano wakeboard in tutta Italia mentre rimane difficile determinare il numero di praticanti a livello regionale o provinciale. Possiamo solo dire che questa disciplina sta acquisendo negli ultimi anni un forte successo grazie anche alla realizzazione di strutture come il cable wakeboard che abbattono i costi e permettono ad un'ampia fascia di popolazione di praticare questo sport a prezzi contenuti.

Come anticipato prima, la realizzazione del cable per la pratica del wakeboard è prevista sul lago di Alleghe, nell'omonimo paese della provincia di Belluno. Il paese conta appena 1.329 abitanti ed è situato in prossimità della Marmolada, una tra le montagne più belle e alte di tutte le Dolomiti, che grazie ai suoi paesaggi incontaminati e immersi nella natura attira ogni anno migliaia di visitatori sia nella stagione invernale che in quella estiva. La provincia di Belluno, compresa dei rispettivi comuni di appartenenza, ha una superficie di 3.678 km2 e conta 209.720 abitanti (ISTAT 2012). Tra le province del Veneto, Belluno, rappresenta quella più estesa ma al contempo mostra una minore densità di popolazione a causa della conformazione del territorio il quale è occupato dal 70% da montagne; la maggior parte dei gruppi Dolomitici è compresa all'interno dei suoi confini e per questo è considerata la provincia delle Dolomiti per eccellenza. Appartengono alla provincia di Belluno 69 comuni. Nell'ordine, i tre comuni con la più alta concentrazione di popolazione sono: Belluno con 35.670 abitanti, Feltre con 20.543 e Sedico con 10.025 abitanti. Tutti gli altri comuni hanno una popolazione al di sotto dei 10.000 abitanti (ISTAT 2012).
Nonostante il paese di Alleghe e la provincia Belluno abbiano una popolazione abbastanza ridotta rispetto alle altre province della regione, la zona del

Bellunese può beneficiare di numerosi turisti che arrivano ogni anno sia dall'Italia che da diversi paesi stranieri. Per questo motivo l'operatività e la redditività del cable dipendono sia dal potenziale numero di clienti della popolazione locale che dal potenziale numero dei turisti che vengono a trascorrere le proprie vacanze a Belluno, nella zona delle Dolomiti. Il turismo nella provincia di Belluno rappresenta una delle fonti principali di reddito per il paese tanto che nel 2012 si sono registrate nel complesso 847.474 arrivi (con pernottamento) e 4.175.874 presenze (giornaliere). Per quanto riguarda le presenze, 3.172.890 sono rappresentati da turisti italiani mentre il restante, 1.002.984 sono costituiti da turisti stranieri (Istat 2012). Questi numeri rappresentano una quota significativa in quanto la popolazione locale non è considerevolmente numerosa e confermano la forza attrattiva della provincia di Belluno nei confronti dei turisti che sia d'estate che d'inverno affollano la città e i suoi paesini.

Clienti target e segmentazione

La segmentazione della popolazione di riferimento è un'attività molto importante per stimare il mercato e quindi il numero di potenziali clienti che presentano le caratteristiche coerenti con l'offerta della nostra attività. Nel nostro caso il servizio sportivo che vogliamo offrire sarà rivolto a tutti i giovani e adulti della provincia di Belluno e ai turisti che arrivano in estate a visitare la zona del Bellunese.

Come ben sappiamo le variabili da applicare per la segmentazione sono molteplici e di carattere diverso. Nel nostro caso si parte da una segmentazione geografica e socio-demografica per una prima suddivisione della popolazione di riferimento; successivamente, continuando la suddivisione in gruppi target più ridotti, si arriva ad una segmentazione più mirata e soggettiva che considera le variabili comportamentali e psicografiche. Le variabili utilizzate per la segmentazione sono le seguenti:

- geografiche - il mercato viene suddiviso a seconda dell'area di provenienza del soggetto in questione. Nel nostro caso avremo tre gruppi

distinti che sono rispettivamente i residenti locali, i turisti italiani e i turisti stranieri.

- demografiche – è importante considerare l'età del nostro target in quanto offriamo un prodotto nuovo, per giovani e adulti sportivi, alla ricerca di attività ricreative avventurose e amanti della natura. Le altre variabili socio-demografiche non sono necessarie per la segmentazione in quanto oltre all'età del target è utile considerare variabili più soggettive come lo stile di vita o la personalità di una persona;

- comportamentale – per quanto riguarda il gruppo "locali" prenderemo in considerazione il loro atteggiamento verso lo sport e la pratica di attività fisiche mentre per i turisti è utile considerare, il periodo dell'anno in cui avviene lo spostamento e lo scopo della vacanza/viaggio;

- psicografiche/stile di vita – il nostro target deve essere una persona sportiva, attiva e salutare, a cui piace fare sport, stare all'aria aperta ed a contatto con la natura.

Tabella 2.4: Caratteristiche del target ideale

Variabile considerata	**Caratteristiche**
Area geografica	Locali e turisti
Età	15 – 35 anni
Sesso	Maschi e femmine
Reddito	Qualsiasi reddito
Istruzione	Qualsiasi istruzione
Comportamento	Pratica di sport e/o attività fisiche
Personalità	Persona attiva, salutare, sportiva a cui piace vivere le proprie passioni e hobbies
Stile di vita	Attivo, alla ricerca di adrenalina, natura emozioni forti

Stima della domanda

Per la segmentazione del target audience ho suddiviso la popolazione di riferimento secondo la variabile geografica: da questa distinzione si arriva alla formazione di due gruppi, uno composto dai locali e uno rappresentato dai turisti.

Domanda locale

Come descritto in precedenza, il mercato locale è composto da tutte le persone che abitano nella provincia di Belluno e nello specifico si parla di 209.720 individui. Tale popolazione deve essere segmentata inizialmente secondo la variabile demografica "età" ottenendo così un gruppo di persone composto da giovani: il target perfetto per il nostro business. Considerando quindi una fascia di età compresa tra 15 e 34 anni possiamo calcolare il numero di giovani che abitano a Belluno la cui cifra arriva a 40.538 individui. Come possiamo notare, la seguente tabella (2.5) ci mostra la distribuzione della popolazione della provincia suddivisa per sesso ed età; i dati in evidenza invece mettono in evidenza la fascia di popolazione "utile" per la nostra attività.

Tabella 2.5: Distribuzione della popolazione della provincia di Belluno, anno 2012

Età	Maschi		Femmine		Totale	
		%		%		%
0 – 4	4393	51,55%	4128	48,45%	8521	4,06%
5 – 10	4614	51,44%	4356	48,56%	8970	4,28%
10 – 14	4639	51,14%	4433	48,86%	9072	4,33%
15 – 19	4712	51,13%	4503	48,87%	9215	4,39%
20 – 24	4823	51,26%	4586	48,74%	9409	4,49%
25 – 29	5163	50,61%	5038	49,39%	10201	4,86%
30 – 34	6033	51,51%	5680	48,49%	11713	5,59%
35 – 39	7614	49,91%	7640	50,09%	15254	7,27%
40 – 44	8478	50,30%	8378	49,70%	16856	8,04%
45 – 49	8462	50,00%	8463	50,00%	16925	8,07%
50 – 54	7631	49,98%	7637	50,02%	15268	7,28%
55 - 59	7070	49,58%	7189	50,42%	14259	6,80%
60 - 64	7210	49,01%	7502	50,99%	14712	7,02%
65 – 69	6118	48,15%	6587	51,85%	12705	6,06%
70 – 74	5622	46,62%	6437	53,38%	12059	5,75%
75 – 79	3753	40,83%	5438	59,17%	9191	4,38%
80 – 84	2754	35,83%	4932	64,17%	7686	3,66%
85 – 89	1417	27,74%	3691	72,26%	5108	2,44%
90 – 94	434	22,12%	1528	77,88%	1962	0,94%
95 – 99	82	14,56%	481	85,44%	563	0,27%
100	6	8,45%	65	91,55%	71	0,03%
Totale	**101028**	**48,17%**	**108692**	**51,83%**	**209720**	**100,00%**

Fonte: www.statistica.regione.it

Per ottenere un segmento target più specifico, che sia interessato alla nostra tipologia di offerta sportiva, è necessario applicare un'altra variabile di tipo comportamentale, ovvero la pratica di attività fisica/sportiva. In questo modo possiamo capire qual'è la fascia di popolazione giovane che presenta le caratteristiche del target ideale descritto in precedenza.

Per determinare la quota di giovani che praticano attività fisica/sportiva mi sono servito dei dati messi a disposizione dall'istituto di statistica ISTAT. Si precisa che le indagini sullo sport vengono svolte attraverso due diverse rilevazioni temporali: con cadenza annuale attraverso l'indagine multi-scopo "Aspetti della vita quotidiana" il quale tratta aspetti generali relativi alla pratica sportiva e fisica; con cadenza quinquennale attraverso l'indagine multi-scopo "I

cittadini e il tempo libero" che analizza dati dettagliati sulla diffusione della pratica fisico-sportiva. La seguente tabella (1.5) mostra a livello generale la percentuale media di italiani che praticano una qualche attività sportiva o fisica.

Tabella 2.6: Dati ISTAT sulla pratica dello sport e dell'attività fisica in Italia nel 2012. I valori percentuali sono calcolati sulla popolazione residente in Italia di 3 anni e più.

Pratica di sport e attività fisiche	**Numero di persone**	**Valori percentuali**
Praticano sport	18.915.170	32,10%
Praticano attività fisica	16.322.437	27,70%
Sedentari (nessuna attività fisica)	23.452.455	39,80%
Non indicato	294.629	0,40%

Fonte: elaborazione personale dati ISTAT

Come possiamo notare, i dati indicano un elevato tasso di sedentarietà che si attesta intorno al 40%, ovvero quasi 4 persone su 10 non praticano nessuno sport né attività fisica.

Attraverso un'analisi più dettagliata dei dati possiamo determinare la quota di sedentarietà suddivisa secondo le diverse fasce d'età degli intervistati. In questo modo possiamo calcolare la reale quota di giovani (maschi e femmine) che praticano una qualche attività sportiva o fisica. Dato che la categoria presa in considerazione è costituita da un target giovane, è normale che il tasso di sedentarietà di tale gruppo sia inferiore rispetto alla media nazionale che comprende persone di tutte le età. Analizzando i dati possiamo notare come questa si attesti attorno ad un valore medio del 30%, ovvero il 70% dei giovani con età compresa tra 15 e 34 anni che abitano nella provincia di Belluno costituiscono il nostro bacino di utenza e target del nostro business.

Ricordando che il gruppo "giovani" era costituito da 40.538 individui possiamo determinare il numero di "giovani sportivi" i quali ammontano a 28.379 individui.

Tabella 2.7: Numeri della pratica sportiva e attività fisica relativi alle fasce di popolazione target.

Classi di età	N.giovani	Tasso sportività	Giovani sportivi
15 – 19	9215	76%	7003
20 – 24	9409	73%	6869
25 – 34	21914	66,2%	14507
Totale	**40538**		**28379**

Fonte: elaborazione personale dati ISTAT, 2012

Domanda turistica

Come descritto in precedenza, il turismo nella provincia di Belluno rappresenta una fonte importante di reddito per il paese e ogni anno registra milioni di turisti che affollano la zona del Bellunese e le sue montagne; nel 2012 ad esempio si sono registrati 847.474 arrivi (con pernottamento) e 4.175.874 presenze giornaliere (www.statistica.regione.it).

Secondo le caratteristiche del servizio che vogliamo offrire prenderemo in considerazione le presenze turistiche giornaliere e non gli arrivi che, minori in numero totale, sono caratterizzati da pernottamento e implica più giorni di vacanza. Per quanto riguarda le presenze, 3.172.890 sono rappresentate da turisti italiani mentre il restante, 1.002.984 sono costituite da turisti stranieri.

Dato che la nostra attività opera nella stagione primavera-estate, dal mese di maggio a settembre compresi, è utile considerare la quota di "turismo estivo" registrata nel periodo utile al nostro business.

In questo caso, la seguente tabella (1.7) mostra nello specifico il numero di presenze e di arrivi da parte di turisti italiani e stranieri, suddivisi secondo il mese dell'anno. I dati evidenziati rappresentano nello specifico il numero di "turisti estivi" (italiani e stranieri) che devono essere presi in considerazione per l'operatività del nostro business.

Tabella 2.8: Movimento turistico (arrivi e presenze) annuale nella provincia di Belluno, anno 2012

	Arrivi		**Presenze**		**Totale**	
	Italiani	*Stranieri*	*Italiani*	*Stranieri*	*Arrivi*	*Presenze*
gennaio	57683	28648	311671	161961	86331	473632
febbraio	48103	33422	234128	193482	81525	427610
marzo	37298	24129	185717	132544	61427	318261
aprile	16226	5229	72059	25635	21455	97694
maggio	14641	10778	60411	25938	25419	86349
giugno	40431	25817	150383	61966	66248	212349
luglio	92250	45787	576353	122175	138037	698528
agosto	144567	41712	1036075	120871	186279	1156946
settembre	40649	29577	198334	69389	70226	267723
ottobre	12576	6945	50947	19325	19521	70272
novembre	10983	1894	42673	5248	12877	47921
dicembre	62439	15690	254139	64450	78129	318589
Totale	**577846**	**269628**	**3172890**	**1002984**	**847474**	**4175874**

Fonte: www.statistica.regione.it

Considerato il periodo utile maggio-settembre, possiamo calcolare il numero di "turisti estivi" rappresentati da 486.209 arrivi e 2.421.895 di presenze di cui 2.021.556 turisti italiani e 400.339 turisti stranieri (www.statistica.regione.it). In base alle caratteristiche del nostro business verranno analizzati quindi i dati riguardanti le presenze giornaliere di turisti italiani e stranieri. La cifra di 2.421.895 turisti estivi totali rappresenta il 58% dell'intero movimento turistico annuale il che significa una quota significativa di potenziali clienti considerato che il periodo utile è di 5 mesi su 12. L'elevata quota di turisti estivi rappresenta per la nostra attività una fonte di reddito importante e per questo motivo sarà necessario focalizzare risorse ed energie per attirare questo segmento di potenziali clienti che ogni anno visitano la zona del bellunese per motivi di vacanza, svago, sport, loisir.

Una volta determinato il numero di turisti estivi, è necessario applicare un'altra variabile per la segmentazione del target, ovvero la variabile demografica "età" che ci permette di calcolare il numero di turisti estivi che hanno una fascia d'età "utile" alla nostra attività. Nello specifico è stato deciso di variare opportunamente l'età utile del nostro target utilizzando una fascia d'età compresa tra 18 e 50 anni. Questa scelta oltre a comprendere un target più

adulto che sia in grado di viaggiare e spostarsi autonomamente, rappresenta la volontà di allargare lo sport del wakeboard non solo ai giovani ma anche agli adulti e a tutte quelle persone interessate alla pratica di questo affascinante sport.

Tabella 2.9: Percentuale di turisti italiani e stranieri che soggiornano in Italia suddivisi per fasce d'età, anno 2012

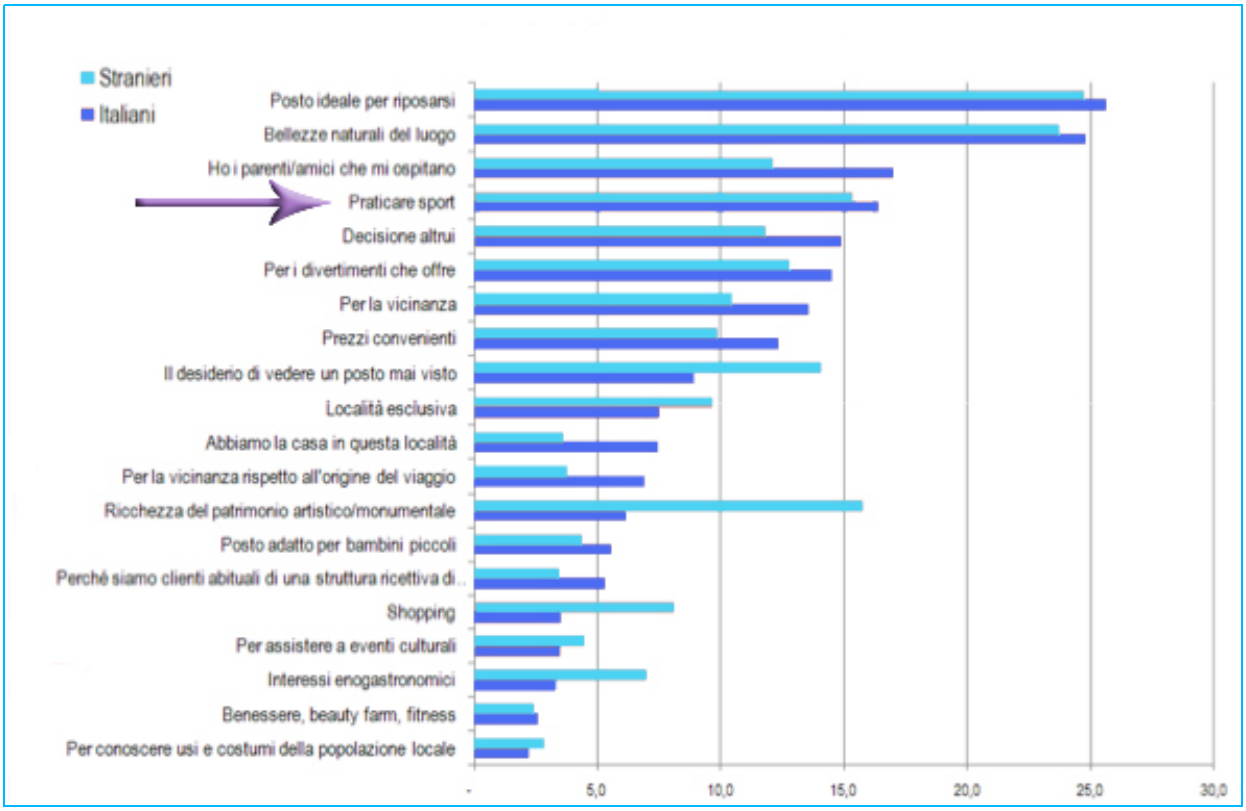
Classi d'età	Turisti italiani	Turisti stranieri
18 – 20	2,80%	5,40%
21 – 30	23,00%	24,30%
31 – 40	27,30%	26,00%
41 – 50	22,60%	22,40%
51 – 60	12,80%	9,30%
Oltre 60	11,50%	12,60%

Fonte: elaborazione personale dati ONTIT (Organizzazione Internazionale Turismo)

Una volta applicata la variabile "età" è possibile calcolare il numero di turisti estivi italiani e stranieri che hanno una fascia d'età compresa tra 18 e 50 anni i quali rispettivamente raggiungono una percentuale del 75,7% e 78,1% per gli stranieri (ONTIT). Applicando le percentuali, ai dati calcolati prima, possiamo derivare una quota di target più specifico che conta 1.530.318 turisti italiani e 312.665 turisti stranieri.

Per concludere la segmentazione del target è utile applicare un'ultima variabile di tipo comportamentale che rappresenta la "motivazione della vacanza dei turisti". Nel grafico successivo (2.1) sono rappresentate le percentuali associate alle diverse motivazioni della vacanza/viaggio dei turisti che soggiornano in Italia. Come indicato dalla freccia, la voce "praticare sport" è la variabile su cui focalizzare l'attenzione: il 16,2% dei turisti italiani ha come motivazione principale la pratica dello sport mentre per gli stranieri la quote scende leggermente al 15,4%.

Grafico 2.1: Motivazioni di soggiorno in Italia, anno 2012



Fonte: Istituto Nazionale di ricerche turistiche - ISNART

Applicando le percentuali relative alla voce "praticare sport" come motivazione di fondo di una vacanza, possiamo derivare il target specifico su cui si basa la nostra analisi della domanda turistica. Da una cifra di 1.530.318 turisti italiani arriviamo a 247.9111 individui mentre per quanto riguarda i turisti stranieri da una cifra di 400.339 si giunge ad un target di 61.652 individui. Riassumendo, il target della nostra analisi conta complessivamente 309.643 turisti che hanno le caratteristiche ideali per passare da una domanda potenziale ad una effettiva di mercato.

Analisi di settore

Lo sport

Il trend di crescita del sistema sportivo italiano è stato nel corso degli anni quasi sempre positivo. Il biennio 2010-2011 ha registrato un aumento di quasi 132 mila atleti, che corrisponde ad un incremento percentuale del 3%, arrivando così alla cifra di 4.594.064 atleti regolarmente iscritti. Anche la presenza di figure tecnico-sportive che operano nelle associazioni sportive ha registrato una simile tendenza: i dirigenti sportivi sono aumentati del 5,3%, gli ufficiali di gara del 3,7% e i tecnici del 2,1%, per un aumento totale pari a 31.409 operatori sportivi che supportano l'organizzazione dell'attività sportiva di base e di livello. La nascita di nuove realtà associative è stata, invece, danneggiata dalla difficile situazione economica e mentre il numero di società sportive è diminuito leggermente dello 0,5%, i nuclei associativi (di più facile costituzione rispetto ai vincoli imposti dalle procedure di affiliazioni) sono cresciuti del 19%, con un incremento di 1.200 "nuovi nuclei" (I numeri dello sport – CONI).

Nel caso specifico, Belluno conta 337 società sportive, 2.779 dirigenti, 2.390 tra tecnici e ufficiali di gara, e ben 22.060 atleti, numeri importanti che supportano e mettono in evidenza la forza dell'apparato sportivo locale. La provincia può vantare numerosi impianti sportivi quali strutture per il tennis, piscine con vasche di diverse dimensioni, uno stadio polisportivo, palazzetti per il calcio a 5 e pallavolo, campi da rugby, palazzetti per la pratica del pattinaggio su ghiaccio. Non dimentichiamo inoltre i numerosi comprensori sciistici che possiamo trovare nella provincia in prossimità delle Dolomiti. La provincia è stata anche sede di arrivo della tappa del Giro d'Italia, confermando così la bellezza del Bellunese e attrattività turistica nei confronti della zona stessa.
Per quanto riguarda il paese di Alleghe, anch'esso è positivamente correlato con lo sport in quanto ospita una squadra di hockey su ghiaccio che milita nel massimo campionato italiano. La relazione che la provincia di Belluno mantiene con lo sport e la presenza di queste strutture sportive stanno ad indicare una

consistente domanda di sport e attività fisiche che interessa l'intera popolazione locale.

Wakeboard e cablewakeboard come disciplina

Come descritto in precedenza, determinare la domanda per la specifica disciplina del wakeboard non è cosa facile: lo sport oltre ad essere relativamente recente, sta subendo dei cambiamenti importanti che modificano la disciplina stessa e l'affluenza del suo pubblico; tale evoluzione avviene con il passaggio dal wakeboard classico effettuato con una barca a motore a quello praticato grazie ad una struttura trainate cableway, il quale, grazie alla riduzione dei costi per il servizio, permette l'apertura di questo sport ad un'ampia fascia di popolazione. Ovviamente il wakeboard classico esiste e viene praticato ancora, anche se la tendenza principale rimane quella di realizzare nuovi wakeboard parks.

Nella provincia di Belluno, al momento, non esistono strutture di questo tipo per la pratica del wakeboard e tale mancanza rappresenta una grande opportunità per realizzare il nostro business. Possiamo trovare alcune strutture all'interno della regione Veneto e nello specifico abbiamo un cable park (costituito da un two tower system) a Verona e uno a Padova. In aggiunta a queste troviamo alcune società a Venezia e sul Lago di Garda che offrono il "prodotto wakeboard" nella modalità tradizionale, ovvero attraverso l'ausilio di barche a motore.

Oltre alla scarsa presenza di strutture per il wakeboard nel territorio regionale e nazionale, è difficile reperire dei dati ufficiali aggiornati che mostrano l'affluenza e la partecipazione delle persone interessate a praticare questa disciplina; possiamo solo ricordare che l'associazione a cui fa capo il wakeboard, ovvero la F.I.S.W., conta circa 12.000 tesserati in tutta la nazione.

Il lago e l'ambiente naturale

Mentre la disciplina del wakebord classico (con l'uso di una barca a motore) richiede grandi laghi o ampie superfici d'acqua come il mare aperto, la pratica

del cable wakeboard richiede un qualsiasi specchio d'acqua che presenti caratteristiche morfologiche adatte alla realizzazione della struttura stessa. Ovviamente oltre a servirsi di un lago naturale è possibile utilizzare anche uno specchio d'acqua artificiale: solitamente la realizzazione di un park di modeste dimensioni richiede una superficie d'acqua costruita ad hoc, che possa ospitare l'intera struttura, mentre per installare un "two tower system" è necessario uno specchio d'acqua di piccole/medie dimensioni che misuri almeno 150 mt di lunghezza per 70 mt di larghezza. La realizzazione di un lago artificiale richiede sicuramente risorse finanziarie importanti mentre servirsi di un lago "già pronto" permette di abbattere nettamente i costi per la realizzazione strutturale.

La provincia di Belluno conta numerosi laghi e questo rappresenta una risorsa naturale importante per lo sviluppo della nostra attività. Nel nostro caso è stato scelto il lago di Alleghe perché, oltre ad essere una famosa meta turistica del Bellunese, presenta le caratteristiche necessarie per la realizzazione della struttura trainante; ottenuti i permessi per la realizzazione sarà possibile avviare i lavori di installazione del cableway. Essendo la zona del Bellunese un'area protetta, sarà necessario ridurre al minimo gli interventi strutturali per non modificare e/o deturpare il territorio circostante adottando una filosofia di business ad impatto zero. La salvaguardia e la conservazione delle aree naturali del Bellunese può rappresentare al contempo uno svantaggio e un vantaggio: nel primo caso può identificarsi come un freno per una potenziale espansione del nuovo business mentre indica un vantaggio in quanto pone dei limiti all'ingresso di nuovi attori intenzionati a promuovere strutture per il cable wakeboard.

Tecnologia e costruttori

Dopo aver scelto la location della nostra attività si passa alla installazione della struttura trainante ed ai lavori necessari a garantirne la funzionalità: in questo caso è necessario instaurare una relazione con i costruttori/fornitori della struttura. A livello globale le aziende più importanti per quota di mercato e

fatturato che offrono questo servizio sono la Rixen e la Sesitec, entrambe società tedesche.
La società Rixen è stata la prima società ad inventare nel 1961 la struttura trainante cableway per la pratica dello sci nautico prima e del wakeboard poi. L'organizzazione può vantare una quota di mercato globale vicina all'80% con circa 220 strutture installate in tutto il mondo in 45 diversi paesi. Grazie alla sua esperienza di oltre 50 anni di attività, la Rixen è considerata la più affidabile e moderna società di costruzione di cableway (www.rixen.de/en).
La Sesitec nasce invece nel 1992 e nel giro di pochi anni è riuscita a conquistare una quota di mercato importante che toglie clienti alla rivale Rixen. I punti di forza della Sesitec sono il design e l'innovazione, tanto che nel 2006 la medesima azienda sviluppa un nuovo sistema di traino chiamato System 2.0 (www.sesitec.com). Tale struttura sta avendo un enorme successo grazie ai costi contenuti ed alla semplicità di installazione, oltre al fatto che si adatta a qualsiasi specchio d'acqua.
Secondo le caratteristiche del nostro business ci serviremo dei servizi offerti dalla Sesitec, la quale grazie al suo System 2.0 permette la pratica del cable wakeboard senza l'utilizzo di strutture ingombranti e costose che sono più adatte per la costruzione di un park. La tecnologia necessaria si mostra quindi accessibile alla maggior parte delle imprese anche se rimane una differenza importante in termini economici tra la costruzione di un park e quella di un singolo cableway.

Fornitori di materiale tecnico

Un'altro partner coinvolto nell'avvio della nostra attività è rappresentato da uno o più fornitori di materiale tecnico quali tavole, caschi protettivi, lifejaket. Le società più importanti in questo settore sono: Hyperlite, Ronix, CWB, Liquid Force and Obrien.

- Hyperlite è un'azienda che produce una vasta gamma di tavole ed equipaggiamento tecnico per la pratica del wakeboard. E' considerata la migliore tra marche del settore.

- Ronix è un'azienda manifatturiera che personalizza le tavole a seconda delle richieste della clientela. L'innovazione delle tavole rappresenta il focus principale della loro attività.

- CWB è il brand che incontra il gusto delle persone più "green", infatti le tavole che l'azienda sviluppa sono realizzate in bamboo e l'organizzazione stessa è molto attenta all'ambiente.

- La Liquid Force rimane una delle più apprezzate marche grazie al design delle sue tavole e grazie alla esperienza del brand, fattori che rappresentano il punto di forza dell'azienda. L'innovazione è altrettanto importante e garantisce ogni anno alla Liquid Force la creazioni di nuovi modelli che vengono spesso accolti positivamente dal suo pubblico di riferimento.

- Simile ai brand menzionati sopra troviamo la Obrien, azienda che investe molto sulla tecnologia per creare prodotti di qualità adatti a principianti e professionisti.

La scelta del fornitore ideale dipende principalmente dal livello di qualità del materiale sportivo che vogliamo offrire e dal costo che siamo disposti a sostenere per l'intera fornitura. Le aziende sopra menzionate rappresentano sicuramente una garanzia, in quanto rappresentano i 5 brand più famosi all'interno del settore wakeboard. Nel nostro caso non è ancora stato scelto un fornitore anche se la nostra strategia prevede l'acquisto di materiale tecnico di media e buona qualità per offrire un buon servizio e per garantire la sicurezza dei nostri clienti.

Barriere all'entrata

Le barriere all'ingresso rappresentano gli ostacoli che la concorrenza potenziale deve superare per diventare concorrenza effettiva. Analizzando il settore del wakeboard e gli elementi che ne possono modificare e influenzare l'operatività

possiamo determinare l'esistenza di alcune barrire all'ingresso che riguardano principalmente il fabbisogno di capitale e lo sfruttamento di aree naturali.

Fabbisogno di capitale

Per realizzare un park completo di modeste o grandi dimensioni, con una portata di 8 praticanti per volta è necessario un budget iniziale di almeno 250.000 euro che può arrivare fino al milione di euro (www.milehighwakeboarding.com). Tali cifre risultano essere molto elevate e rappresentano quindi un'ostacolo per l'avvio del business stesso. Ovviamente la realizzazione di un cableway singolo richiede degli investimenti meno onerosi e per questo motivo il nostro business proverà a focalizzarsi su questa particolare attività. Nel caso in cui il "core" dell'attività sia costituito da una singola struttura trainante e non da un park completo, il vincolo posto dalla necessità di capitale si riduce fortemente e non costituisce più una barriera all'ingresso.

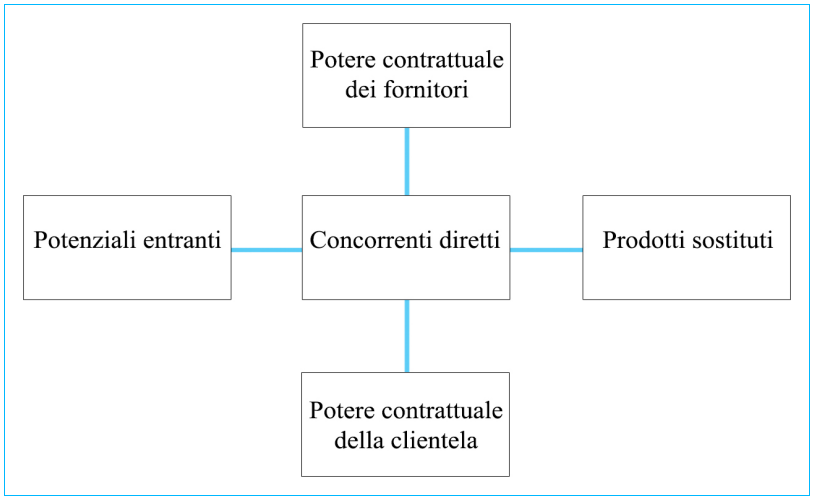
Ambiente naturale

Per poter realizzare una struttura trainante per la pratica del wakeboard è necessario avere a disposizione uno specchio d'acqua con determinate caratteristiche. Essendo però i laghi e gli specchi d'acqua una risorsa scarsa, in quanto hanno una presenza limitata nel territorio, sarà difficile trovare un sito adatto con le dimensioni, la profondità e la forma giusta per installare una struttura cableway. In mancanza di un luogo adatto per l'avvio del business sarà necessario realizzare un lago ad hoc che però comporta una spesa aggiuntiva importante e quindi la necessità di ulteriori risorse economiche.

Attrattività del settore: Modello di Porter

Il modello delle cinque forze competitive (detto anche analisi della concorrenza allargata o analisi delle cinque forze di Porter) è uno strumento utilizzato dalle imprese per definire la propria posizione competitiva. L'utilità del modello consiste nell'individuare le forze che operano nell'ambiente economico e che, attraverso la loro azione, modificano la redditività a lungo termine delle imprese. Tali variabili agiscono con continuità all'interno del settore e sono: concorrenti diretti, fornitori, clienti, potenziali entranti, prodotti sostituti. Il modello, oltre ad identificare tali variabili, cerca di determinarne l'intensità e la forza competitiva.

Grafico 2.2: Forze competitive del modello di Porter



Fonte: G. Pellicelli, Il Marketing, UTET, 1999

Concorrenti diretti

Rappresentano tutti quei soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto/servizio sul mercato. I competitors diretti costituiscono una delle principali forze competitive dello schema di Porter e la loro analisi permette una valutazione della concorrenza del settore, nel nostro caso, a livello provinciale-regionale.

Come descritto prima, i concorrenti diretti rappresentano tutte quelle società e organizzazioni che offrono un servizio simile al nostro, ovvero la possibilità di praticare wakeboard. Tali concorrenti possono disporre di diverse strutture per lo svolgimento della loro attività quali: il cable park, il System 2.0 o la barca a motore utilizzata nel wakeboard "classico".

Seconda una ricerca a livello provinciale, a Belluno, non esiste nessuna struttura in grado di offrire il "prodotto wakeboard" e questo rappresenta una grande opportunità per l'ingresso della nostra attività perché sarebbe la prima società a fornire un servizio di questo tipo all'interno della provincia Bellunese. Nella regione Veneto invece sono presenti alcune strutture in grado di offrire la pratica di questo sport e nello specifico se ne contano sette: due di queste, localizzate rispettivamente a Padova e a Verona utilizzano un sistema trainante System 2.0 mentre le rimanenti cinque si servono di barche a motore e tranne una società che opera a Venezia, le altre si trovano tutte sul Lago di Garda.

Dato che la nostra attività sarà la prima a fornire un servizio di questo tipo per la provincia di Belluno possiamo dichiarare che la forza della concorrenza diretta a livello provinciale è pressoché inesistente per la ragione appena descritta. Se dalla provincia invece ci allarghiamo all'intera regione Veneto la concorrenza aumenta, ma la presenza limitata di strutture per il wakeboard mantiene le forze concorrenziali al di sotto di un certo limite. Concludendo si può affermare che la concorrenza diretta rimane una forza competitiva, al momento, debole che può favorire lo sviluppo del nostro business.

Tabella 2.9: Concorrenti diretti e relativi servizi offerti nella regione Veneto

Nome società	**Location**	**Struttura**	**Servizi offerti**
Wakeland Club Pacengo	Lago di Garda (VR)	Barca a motore	wakeboard, wakeskate, wakesurf, sci nautico
Gardawake Wakeboard	Lago di Garda (VR)	Barca a motore	wakeboard, wakesurf, sci nautico, parasailing
Water Ski Center	Lago di Garda (VR)	Barca a motore	wakeboard, sci nautico, parasailing
New School Wakeboard	Lago di Garda (VR)	Barca a motore	wakeboard, kitesurfing
Bridgman Wakeboard	Jesolo (VE)	Barca a motore	wakeboard, wakesurf, sci nautico, kitesurf, windsurf
Wakeland System Park	Bardolino (VR)	System 2.0	wakeboard, wakeskate, sci nautico, kneeboard
Padova City Wake	Selvazzano (PD)	System 2.0	wakeboard, wakeskate

Fonte: www.yumping.it

Fornitori

Rappresentano i soggetti che forniscono strutture, materie prime e prodotti necessari allo svolgimento del business. L'analisi dei fornitori serve ad identificare quali sono i fornitori della nostra attività e in che modo il loro operato può influire sulla capacità competitiva dell'azienda stessa. I fornitori possono influenzare per intero il ciclo di approvvigionamento attraverso il prezzo di acquisto, le modalità di pagamento, il livello di assistenza tecnica e la puntualità nelle consegne. Le variabili utilizzate per definire l'intensità della forza dei fornitori sono le seguenti:

- percentuale di acquisti presso un unico fornitore;
- esistenza di prodotti sostitutivi: se il bene che il fornitore procura ha delle caratteristiche esclusive, allora tanto maggiore sarà il potere contrattuale dello stesso;
- costi di cambiamento del fornitore: maggiori sono le spese in caso di interruzione dei rapporti con il fornitore e maggiore sarà il suo potere contrattuale;
- possibilità di integrazione verticale.

In merito alla nostra attività possiamo identificare due diversi tipi di fornitura: il primo riguarda materiali per l'installazione della struttura trainante cableway mentre il secondo riguarda la fornitura di materiale tecnico per la pratica della disciplina.

Come descritto in precedenza, le aziende che si occupano della fornitura e costruzione della struttura cableway sono la Rixen e la Sesitec le quali operano entrambe su scala internazionale. Il numero ridotto di fornitori, per quanto riguarda questo mercato, implica un alto potere contrattuale da parte della fornitura che può incidere sui prezzi di vendita della struttura cableway e mantenere margini di vendita più elevati rispetto a settori più concorrenziali come ad esempio quello relativo alla produzione di tavole per la pratica del wakeboard.

Nel caso del materiale tecnico, che servirà per la pratica sportiva vera e propria, troviamo invece un mercato più competitivo e caratterizzato dalla presenza di numerose aziende che producono e/o vendono materiale sportivo: l'elevata concorrenza esistente in questo mercato implica una forza contrattuale dei fornitori più debole e una maggior capacità di negoziazione da parte della nostra attività. Anche se l'intensità della forza della fornitura differisce nei due casi, la relazione con questi rimane una variabile importante in entrambi i casi e richiede una certa stabilità anche nel lungo periodo.

Potere contrattuale dei clienti

Per determinare tale forza si fa riferimento ai principali clienti dell'azienda, il cui peso contrattuale è in grado di ridurre i margini di profitto attraverso, ad esempio, la riduzione dei prezzi o il miglioramento della qualità del servizio. Il potere contrattuale dei clienti è influenzato dai seguenti fattori:

- dimensioni degli acquisti: se il volume di acquisti generato da uno stesso cliente rappresenta una elevata quota del fatturato totale significa che il suo potere contrattuale è elevato;
- concentrazione della clientela: più basso è il numero di clienti che l'azienda detiene nel proprio portafoglio, maggiore sarà il loro potere contrattuale;
- possibilità di integrazione verticale: questo punto fa riferimento alla possibilità che ha un cliente di scegliere se comprare un dato prodotto oppure se produrlo da se.

Analizzando le diverse variabili possiamo affermare che, nel nostro caso, il potere contrattuale dei clienti non rappresenta una minaccia per il business in quanto la dimensione degli acquisti di ciascun cliente è abbastanza limitata così come la possibilità di integrazione verticale; l'unico problema sussiste nel caso in cui la redditività dell'attività dipenda solo da un gruppo ristretto di partecipanti locali.

Potenziali entranti

Le aziende identificate come potenziali entranti rappresentano una minaccia in quanto, il loro ingresso, andrebbe ad erodere una parte della clientela e quindi di quota di mercato delle società esistenti modificando così l'attrattività e la concentrazione del settore. La minaccia di potenziali entranti dipende dalle barriere all'entrata: più queste saranno alte, più difficile sarà entrare nel mercato e più protette saranno le aziende già operanti nel settore di riferimento.

Come citato in precedenza, le barriere all'ingresso che caratterizzano il settore del wakeboard riguardano principalmente il fabbisogno di capitale (legato maggiormente alla realizzazione di un park completo) e lo sfruttamento di aree naturali. Nonostante l'esistenza di queste, il rischio di nuovi potenziali entranti esiste e può raggiungere un'intensità elevata che dipenderà anche dallo sviluppo del wakeboard come disciplina sportiva e dalla domanda che ruota intorno a questa disciplina.

Produttori di beni sostitutivi

Costituiscono i soggetti che immettono sul mercato prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, lo stesso bisogno del cliente/consumatore. Nel caso del nostro business i produttori di beni sostituti rappresentano tutte quelle aziende che operano nella provincia di Belluno e offrono come servizio una attività sportiva acquatica, praticata appunto come sport, come attività ricreativa o di loisir. Nello specifico è stato deciso di prendere in considerazione i seguenti sport acquatici: sci nautico, kitesurfing, windsurfing, surf, canoa e rafting.

- Lo sci nautico è la disciplina che più si avvicina a quella del wakeboard e può essere praticata nel medesimo modo, ovvero sia grazie ad un sistema trainante cableway sia con l'ausilio di una barca a motore. La conseguenza di tale somiglianza porta diverse società ad ampliare la propria offerta di wakeboard associando lo sport dello sci nautico per soddisfare le esigenze sportive di una fascia di popolazione più ampia.

- Il kitesurf è uno sport acquatico che nasce nel 1999 come variante del surf: consiste nel farsi trainare da un aquilone (da cui prende il nome in inglese kite) il quale sfrutta la forza del vento come propulsore e viene manovrato attraverso una barra di controllo chiamata boma, collegata all'aquilone da sottili cavi detti linee, lunghi tra i 22 e i 27 m. Il kitesurf richiede inoltre l'uso di una tavola per solcare il mare. La difficoltà di apprendimento della disciplina e l'elevato costo per l'attrezzatura, costituiscono un limite nella pratica di questo sport che si rivolge una fascia di popolazione con un reddito medio-alto.

- Il windsurf è una disciplina che deriva dallo sport della vela e consiste nel surfare sull'acqua grazie all'uso di una tavola e di una vela che, sfruttando l'azione del vento, permette il movimento sull'acqua. Anche questa attività, praticata spesso durante le vacanze al mare, risulta essere costosa e di difficile apprendimento: per questo motivo rimane uno sport di nicchia, riservato a persone con un reddito medio-alto.

- Il surf è uno sport acquatico il cui obiettivo è quello di rimanere in piedi su una tavola durante la "planata" lungo la parete dell'onda. Questa disciplina, oltre ad una grande passione, richiede solo l'uso di una tavola perché solitamente è uno sport praticato in mare aperto, dove è possibile sfruttare le onde create dalle correnti marine. Il surf può essere praticato grazie anche a speciali barche che, come nel wakeboard, creano onde apposite per acrobazie ed evoluzioni sull'acqua.

- Canoa e rafting sono invece delle attività sportive acquatiche avventurose, solitamente praticate lungo il letto di fiumi a carattere torrenziale. Il primo richiede l'uso di una piccola imbarcazione a remi, ovvero la canoa, il secondo invece si serve di un grande e resistente gommone che permette di navigare i fiumi in maniera divertente e sicura. Le suddette attività possono sostituire la nostra offerta, soprattutto per quanto riguarda la domanda di turismo sportivo.

Ora che abbiamo descritto brevemente le attività sportive acquatiche che possono essere scelte in sostituzione alla nostra offerta di wakeboard, passiamo a descrivere i concorrenti che offrono tali servizi: l'analisi sarà effettuata a livello di provincia, ovvero Belluno.
I principali concorrenti che offrono un prodotto turistico-sportivo sono Extreme Adventure, Kitesurf Veneto, Ryp Kite School e Xtreme Life Style.

Xtreme Life Style

Società con sede a Farra d'Alpago in provincia di Belluno che promuove attività le quali consentono a tutti gli interessati di vivere gli sport acquatici in modo alternativo e diverso dal solito. Le attività sportive e i servizi che l'azienda offre sono i seguenti:
Windsurf – corsi base e avanzati per tutti i livelli di apprendimento e presenza di maestri di windsurf che danno l'opportunità di apprendere le competenze necessarie per praticare la disciplina in modo autonomo.
Pesca – noleggio di attrezzatura e barche per la pratica della pesca sportiva.
Mountainbike – noleggio di bici e accessori quali caschetti o protezioni per muoversi in tutta sicurezza.
Parapendio – corsi base per imparare il parapendio, noleggio attrezzatura, presenza di esperti per volare in modo sicuro e professionale.Oltre ad offrire una gamma di attività diverse il centro Xtreme Life Style si distingue per la sua professionalità ed esperienza acquisita nel campo nel corso degli anni.

Ryp Kite School

Rappresenta il punto di riferimento per tutti gli amanti del kitesurf. La scuola si trova presso il Lago Santa Croce, nella provincia di Belluno e il core business dell'attività consiste proprio nel kitesurf. A seconda del livello del praticante, vengono offerti diversi corsi, da quelli di avvicinamento al kitesurf, a quelli base ed avanzati. Ryp Kite School assicura la professionalità del proprio personale perché la sicurezza e l'apprendimento della disciplina rappresentano un punto fondamentale per l'attività stessa e per i clienti.

Kitesurf Veneto

Anche la scuola Kitesurf Veneto ha sede a Farra d'Alpago in prossimità del Lago di Santa Croce. Il centro rappresenta il posto ideale per la pratica del kitesurf, sport che richiede molto impegno ma ti permette di veleggiare sull'acqua e compiere salti ed acrobazie a molti metri d'altezza. La società vanta di istruttori professionali e di attrezzature moderne che garantiscono sicurezza e apprendimento della disciplina. I servizi offerti riguardano esclusivamente il kitesurf e consistono in: noleggio attrezzatura, corsi di apprendimento e uscite guidate con esperti.

Extreme Adventure

E' la società che, comparata ai concorrenti, offre la più ampia gamma di servizi sportivi e il suo obiettivo consiste nel promuovere attività fisiche e sportive che possono essere svolte a diretto contatto con la natura, in modo da regalare momenti unici e ricchi di emozioni. Il centro ha sede presso il Lago di Santa Croce, in provincia di Belluno. Gli sport e i servizi che il centro offre sono i seguenti:

Windsurf – noleggio attrezzatura, possibilità di seguire corsi di formazione e lezioni per imparare la disciplina del windsurf.

Canoa – noleggio canoe e attrezzatura di sicurezza, corsi base per principianti e corsi avanzati tenuti da esperti che permettono un facile apprendimento delle tecniche per iniziare a navigare da soli.

Rafting – noleggio di gommoni e attrezzatura di sicurezza, uscite guidate con i professionisti della disciplina e possibilità di frequentare corsi per l'apprendimento del rafting.

Canyoning – uscite organizzate da guide esperte per promuovere la pratica del torrentismo e possibilità di noleggiare l'equipaggiamento necessario. Questa disciplina rappresenta un'attività adrenalinica e avventurosa che consente di scoprire i lati più nascosti del fiume.

Kitesurf – il gruppo Extreme Adventure offre anche la possibilità di provare ed esercitarsi con il kitesurf. Grazie alle nuove attrezzature in dotazione e alla professionalità dei maestri di kite sarà possibile in poco tempo imparare la

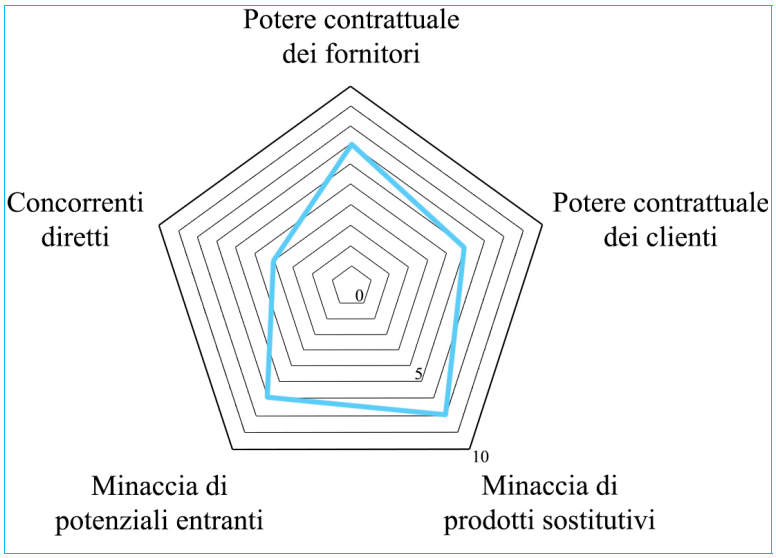
disciplina e provare l'emozione di surfare e volare sull'acqua.

Le aziende appena citate rappresentano una minaccia per la nostra attività in quanto si presentano come sostituiti della nostra offerta turistico-sportiva. Rispetto alla concorrenza diretta è utile sottolineare che in questo caso l'intensità concorrenziale è più elevata perché le diverse aziende che operano nella provincia di Belluno offrono una ampia gamma di sport acquatici che possono sostituire la nostra offerta di wakeboard.

Sintesi delle forze di Porter

L'analisi di queste variabili permette alla nostra attività di definire un quadro completo relativo alla posizione competitiva, di attuare decisioni strategiche e di precisare i comportamenti e gli atteggiamenti da adottare all'interno del settore. Concludendo, possiamo riassumere graficamente l'intensità concorrenziale del settore che deriva dallo studio del modello di Porter. In merito alle variabili considerate è stato associato un valore che va da 0 a 10 a seconda della forza espressa dalla variabile stessa.

Grafico 2.3: Intensità delle variabili del modello di Porter



Fonte: elaborazione personale

Come risulta dal grafico, l'intensità concorrenziale non è molto elevata ma il baricentro del nuovo pentagono si sposta verso il lato della concorrenza ovvero quello che comprende da un lato gli attori economici operanti che offrono un prodotto/servizio in sostituzione al nostro e dall'altro i nuovi operatori che concorrono ad entrare nel settore del wakeboard.

Posizionamento competitivo

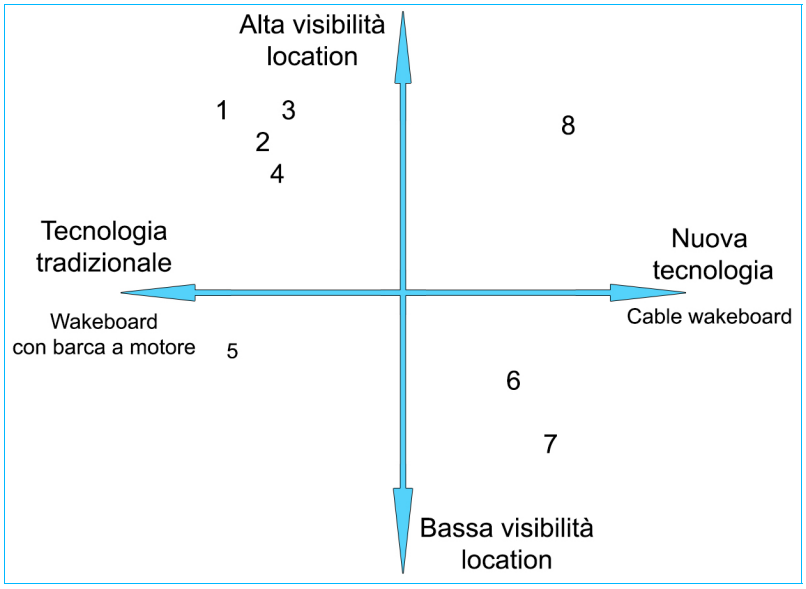
Per quanto riguarda il posizionamento della nuova attività abbiamo preso in considerazione le società che offrono il "prodotto wakeboard" all'interno della regione Veneto e che sono state precedentemente elencate. Le variabili scelte per l'analisi sono la tecnologia utilizzata per la fruizione del servizio sportivo e la visibilità della location nel quale sono localizzate le strutture dedicate.

In merito alla tecnologia impiegata possiamo identificare due diverse modalità ovvero l'offerta di wakeboard attraverso l'uso di una barca a motore e quella che sfrutta il traino dell'impianto cableway. Ricordiamo che la disciplina sportiva in questione non cambia ma variano significativamente i prezzi di vendita del servizio e il tempo di fruizione dello stesso.

L'altra variabile scelta per il posizionamento competitivo della nostra attività è rappresentata dalla visibilità e importanza della location dove sono situate le diverse società: ovviamente le dimensioni scelte in questo caso sono "alta visibilità" e bassa visibilità" a seconda della location scelta.

Incrociando le due variabili si ottiene una mappa percettiva (grafico 1.5) suddivisa in quattro quadranti i quali rappresentano le diverse combinazioni tra "tecnologia utilizzata" e "visibilità location".

Grafico 2.4: Mappa percettiva delle aziende operanti nel settore del wakeboard in Veneto



1.Wakeland Pacengo	5.Brigdman Wakeboard
2.Gardawake	6.Wakeland SystemPark
3.Water Ski Center	7.Padova City Wake
4.New School Wakeboard	8.Dolomiti Wake

Fonte: elaborazione personale

Come risulta dalla mappa la nostra società occupa il quadrante in alto a destra rappresentato dalle dimensioni "alta visibilità della location" e "nuova tecnologia cableway". Esclusa la nostra presenza, il quadrante appare vuoto e questo significa che la nostra attività andrebbe ad occupare un segmento nuovo per quanto riguarda il settore del wakeboard.

Localizzazione e benefici del progetto

Il turismo rappresenta uno dei settori più redditizi ed importanti per l'economia del paese il quale può vantare di alcune delle stazioni turistiche montane più note a livello nazionale tra cui: Cortina d'Ampezzo, Falcade, Sappada, le zone del Cadore e dell'Agordino e Alleghe.
La maggior parte della provincia è occupata da montagne e, nello specifico dalle Dolomiti, le quali sono state riconosciute nel 2009 dall'UNESCO ed inserite nella lista dei Beni Patrimonio dell'Umanità. L'unica zona a carattere pianeggiante si trova nella parte meridionale della provincia ed è rappresentata dalla Valbelluna, la valle più estesa e popolata che registra una densità di popolazione maggiore rispetto alle altre zone. Qui sorge anche il capoluogo sulla quale si aprono le Prealpi Bellunesi ed il magnifico Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi.
Inoltre la provincia conta numerosi laghi sia artificiali che naturali. Tra questi troviamo il lago di Santa Croce, Misurina e Alleghe, location scelta per la realizzazione del nostro impianto cableway per la pratica del wakeboard.

Alleghe e il Lago

Il lago di Alleghe si trova dell'omonimo comune, nella valle del Cordevole, e i suoi affluenti sono il torrente Cordevole e lo Zunaia. Esso rappresenta una meta turistica molto apprezzata per la sua bellezza e posizione geografica e nelle sue acque si specchiano le pareti del Monte Civetta.
Alleghe è una delle località più apprezzate e conosciute dagli amanti della natura e della montagna; è anche una famosa meta storica di alpinisti e da sempre accoglie chiunque venga sin qui per sfidare la “parete delle pareti”, ovvero il versante nord del Monte Civetta che rappresenta una delle superfici verticali più estese delle Dolomiti, noto anche nel mondo dell'alpinismo come “il regno del sesto grado”.

Il paese, grazie al fascino dei molteplici percorsi che si snodano verso le vette e nella valle circostanti, è noto anche agli amanti di trekking e mountain bike. Questa località offre infatti paesaggi unici nel suo genere che attirano ogni anno migliaia di appassionati di questi sport.
Inoltre Alleghe rappresenta un punto di partenza strategico in quanto si trova in posizione centrale rispetto ai diversi passi dolomitici; da citare anche il fatto che la località è attraversata ogni anno dal Giro d'Italia. Il lago di Alleghe oltre ai magnifici paesaggi e alla natura incontaminata offre numerose attività sportive e ricreative che attirano molti visitatori nel periodo estivo. Tra queste si possono citare alcune attività quali: la vela e il windsurf, le gite in kajak o in canoa, la pesca sportiva o semplicemente un passeggiata lungo il lago per ammirare le montagne e la natura che circondano il lago.

Le caratteristiche e le peculiarità del lago di Alleghe e della zona del Bellunese rappresentano per il nostro business un vantaggio competitivo importante ovvero una location unica, meta di turisti e appassionati di natura. Oltre ad essere i primi ad offrire un prodotto turistico-sportivo come il wakeboard, possiamo sfruttare a nostro favore la location che rappresenta uno dei punti di forza e di attrazione turistica della nostra attività. Il vantaggio competitivo che deriva dalla location costituisce un fattore importante nel caso di ingresso di nuovi attori nel settore del wakeboard.

Il cableway: in accordo con la natura e l'ambiente sociale

L'aspetto "green" della struttura cableway
La struttura trainante utilizzata per la pratica del wakeboard non influenza negativamente l'ambiente, anzi, provoca alcuni effetti benefici da cui possono trarre vantaggio anche la flora e la fauna delle acque che ospitano la suddetta struttura (www.rixen-cableways.com):

- grazie allo "splashing" provocato dai praticanti, l'acqua può usufruire di tonnellate di ossigeno ogni stagione. Alcuni studi dimostrano che le

acque sottoposte a questo effetto migliorano la qualità e la visibilità dell'acqua stessa;

- eventuale pesci presenti nel lago prendono beneficio dal ricambio d'ossigeno prodotto da una tavola che sfreccia sull'acqua. Tale effetto è stato anche confermato da alcune associazioni di pesca e di analisi delle acque del lago, un perfetto connubio tra sport e natura;

- grazie al design minimale ed essenziale del cableway, la struttura risulta difficilmente visibile anche a brevi distanze e si integra quasi naturalmente nell'ambiente circostante, senza causare problemi di inquinamento visivo;

- il cableway è dotato di un motorino elettrico "emission free" (vantaggio rispetto al wakeboard classico) e il rumore che emette è praticamente inesistente perché coperto da quello del vento e dell'acqua;

Un miglioramento per la comunità

I vantaggi che un park per wakeboard può portare all'ambiente sociale ed alla comunità in cui inserito sono molteplici, quali (www.rixen-cableways.com):

- alla comunità locale viene offerto un nuovo sport che può essere imparato in poche ore ed entusiasma i praticanti già dall'inizio. Inoltre può essere praticato da tutti perché è uno sport economico e aperto a tutta la popolazione locale a prescindere dalle fasce di reddito;

- il wakeboard è una attrazione adatta ad una popolazione giovane e per gli amanti degli sport freestyle/estremi che possono finalmente trarre vantaggio da questa nuova offerta sportiva;

- lo sviluppo di un'attività economica di questo tipo può portare alla

creazione di nuovi posti di lavoro e/o reddito addizionale per la comunità locale (bar, alberghi, ristoranti, locali, negozi dettaglio, ecc...);

- ospitare eventuali gare o tappe di campionato di wakeboard offrono alla comunità locale, una certa visibilità e la presenza di un numero importante di spettatori che possono anche richiamare la presenza dei media. Miglioramento d'immagine e di visibilità territoriale possono essere migliorati grazie alla realizzazione di una nuova struttura per il wakeboard.

Analisi SWOT

La SWOT analisi rappresenta uno strumento di pianificazione strategica efficace e semplice da applicare il cui obiettivo è quello di evidenziare le caratteristiche di un progetto, di una attività, di un'organizzazione e le relazioni di dipendenza con l'ambiente nel quale si colloca. In questo modo è possibile avere un quadro di riferimento che permette di prendere le giuste decisioni strategiche e aziendali ai fini del raggiungimento di un obiettivo stabilito. L'analisi SWOT tiene conto simultaneamente dei fattori interni ed esterni all'azienda: mentre i primi possono essere controllati dall'organizzazione in modo da sfruttare i fattori positivi, le variabili esterne sono più difficili da controllare a causa della loro natura. Essa si costruisce attraverso una matrice divisa in quattro campi nei quali troviamo: Strenghts (punti di forza), Weaknesses (punti di debolezza), Opportunities (opportunità), Threats (minacce).

Tabella 3.1: Rappresentazione grafica della matrice SWOT

Punti di forza	**Punti di debolezza**
Rappresentano i fattori da valorizzare interni al contesto aziendale	Rappresentano i limiti da tenere in considerazione
Minacce	**Opportunità**
Indicano le possibilità offerte dall'ambiente esterno le quali possono offrire situazioni di sviluppo importanti	Indicano i rischi da valutare i quali possono compromettere o peggiorare una determinata situazione

Fonte: G. Pellicelli, Il Marketing, UTET, 1999

I primi due quadranti in alto evidenziano gli aspetti interni, materiali ed immateriali che caratterizzano in modo positivo o negativo un determinato oggetto di analisi. Nella parte bassa troviamo invece le tendenze ed i fattori esterni che possono diventare opportunità o minacce a seconda della risposta

dell'organizzazione allo stimolo proveniente dall'ambiente esterno.
Dopo aver descritto la costruzione della matrice e l'utilità dell'analisi SWOT, è possibile applicare tale analisi al nostro contesto indicando le variabili che agiscono all'interno e all'esterno del contesto aziendale.

Punti di forza

- Come descritto all'inizio del capitolo, uno dei punti di forza della nostra nuova attività consiste proprio nella sua location, ovvero il Lago di Alleghe. Questa rappresenta una meta turistica importante per tutta la provincia e la zona del Bellunese che conta ogni anno migliaia di turisti, sia nel periodo invernale che in quello estivo. Il Lago di Alleghe rappresenta quindi una location perfetta per la nostra attività che può beneficiare della sua visibilità e bellezza per attirare potenziali turisti interessati allo sport e a tutte le attività ricreative che permettono uno stretto contatto con la natura.

- Un altro punto di forza che caratterizza la nostra attività è rappresentato dall'ingresso stesso del nostro business. Essendo i primi, a livello provinciale, ad entrare nel mercato del wakeboard è possibile creare presso la potenziale clientela una buona visibilità e un elevato grado di fidelizzazione che costituiscono un vantaggio per quanto riguarda l'ingresso di nuovi entranti nel settore.

- L'offerta di una attività sportiva moderna, sana ed entusiasmante oltre che a rappresentare un fattore importante per i giovani e per la comunità locale, consiste in un'intervento economico che valorizza il territorio in cui è inserito. Inoltre, la relazione tra sport e turismo può amplificare il fenomeno portando benefici economici, sociali e di visibilità a tutta la comunità.

- Ultimo punto di forza della nostra attività risiede nell'aspetto ambientale dell'iniziativa economica. Oltre che a minimizzare gli interventi strutturali

per modificare l'ambiente circostante il meno possibile possiamo vantare una attività che, a differenza del wakeboard classico praticato con l'ausilio di una marca a motore, rispetta l'ambiente in quanto il funzionamento del cableway è totalmente elettrico e non inquinante.

Punti di debolezza

- Uno dei punti di debolezza della nostra attività è rappresentato dal ristretto bacino di utenti locali che abitano la zona del Bellunese e l'intera provincia. Questo svantaggio però può essere colmato grazie alle presenze relative al turismo estivo il quale sarebbe in grado di coprire il ridotto numero di abitanti locali grazie al numero consistente che registra ogni stagione.

- Un'altro fattore di debolezza interno consiste nella ridotta offerta di attività sportive in quanto il focus del nostro business è il wakeboard. A causa di questo, diverse aziende nel Bellunese che offrono sport e attività ricreative alternative, possono attirare nostri potenziali clienti grazie alla più ampia offerta di cui dispongono.

- L'ultimo aspetto negativo rappresenta la portata dell'impianto trainante. Infatti la struttura prevista, System 2.0 (descritta all'inizio del progetto), permette la pratica simultanea a solo 1, 2 praticanti per volta: in questo modo in un'ora di attività con un giro di durata di 10-15 min è possibile "servire" almeno 4 clienti. Ricordiamo invece che un park di grandi dimensioni può trainare 8-10 persone alla volta arrivando a servire ben 30-40 nel corso di un'ora.

Minacce

- La minaccia legata all'ambiente naturale in cui operiamo è rappresentata dal clima: essendo uno sport da praticare all'aperto e localizzato in zone di montagna la dipendenza da fattori climatici è forte in quanto il mal

tempo scoraggia la maggior parte delle persone per quanto riguarda la pratica di attività fisiche e sportive da praticare all'aperto.

- Un'altra minaccia esterna deriva dal potenziale ingresso di nuovi attori economici che possono replicare il nostro business oppure offrire altri servizi sportivi e turistici in sostituzione alla nostra offerta. Come analizzato in precedenza, la minaccia rappresentata dai nuovi entranti è abbastanza elevata nonostante l'esistenza di alcune barriere all'ingresso.

- L'ultima minaccia deriva dal lato della domanda in quanto la realizzazione di un nuovo business implica sempre dei rischi che riguardano la vendita dei propri prodotti e nel nostro caso il rischio consiste nel non saper incontrare i bisogni delle persone che di conseguenza non si serviranno dei nostri servizi per la soddisfazione delle loro attese in termini di sport e turismo.

Opportunità

- La zona del Bellunese ospita numerosi sportivi che in inverno affollano le Dolomiti per sciare, praticare snowboard ed altre attività sportive sulla neve. Una delle opportunità da cogliere in merito consiste nel riuscire ad avvicinare questi sportivi alla disciplina del wakeboard che ricordiamo essere un "cugino" dello snowboard. Il wakeboard rappresenterebbe in questo caso una valida alternativa estiva a tutti gli gli amanti degli sport invernali su neve.

- Un'altra opportunità per il nostro business consiste nell'ampliare l'offerta dei servizi attraverso l'inserimento di attività accessorie per attirare un maggior numero di potenziali clienti e per essere competitivi rispetto le altre organizzazioni che offrono attività sportive e ricreative.

- Infine, un opportunità importante che deriva direttamente dall'ambiente sportivo consiste nell'entrata della disciplina del wakeboard prevista per

le Olimpiadi del 2020. Tale avvenimento rappresenta un grande palcoscenico per questo sport che ne può migliorare la visibilità e l'affluenza presso le strutture di wakeboard dedicate. Secondo quanto ha dichiarato il presidente dell'IWWF (Federazione Internazionale Wakeboard), Kuno Ritschard, "dovrebbero trovare posto alle Olimpiadi i nuovi sport che incontrano i desideri e i gusti dei giovani e che fanno dell'ambiente un valore aggiunto. Il wakeboard è lo sport ideale in questo momento, rispetta l'ambiente e rappresenta uno stile di vita salutare". Inoltre "le manifestazioni legate al wakeboard costano poco e non impattano sull'ambiente per questo nel mondo vengono installati circa 30 impianti nuovi ogni anno".

Tabella 3.2: Sintesi della SWOT Analisi

Punti di forza	**Punti di debolezza**
- Location - Primi Entranti - Valorizzazione territoriale - Attività che rispetta l'ambiente	- Bacino di utenti locali ridotto - Offerta ridotta - Portata dell'impianto limitata a 1-2 persone
Minacce	**Opportunità**
- Fattori climatici e ambiente naturale - Nuovi entranti e servizi sostituti - Non incontrare i bisogni delle persone	- Attirare gli sportivi invernali - Ampliare l'offerta di servizi - Entrata della disciplina del wakeboard alle olimpiadi del 2020

Descrizione dell'azienda e sistema di offerta

Come descritto a inizio capitolo, la nostra nuova attività economica avrà sede ad Alleghe (BL), presso l'omonimo lago e il business core è rappresentato dall'offerta di wakeboard inteso sia come disciplina sportiva che come attrazione turistico-sportiva. La nostra attività si propone di offrire uno sport affascinante, entusiasmante e a contatto con la natura a tutte le persone e soprattutto ai giovani a cui piacciono gli sport acquatici ed adrenalinici. Il wakeboard rappresenta uno sport sano e uno stile di vita che attira molti giovani così come lo specifico cable wakeboard che grazie alle sue peculiarità rappresenta una struttura sportiva di nuova generazione che valorizza il territorio in cui inserito.

Struttura dell'impresa

Forma giuridica

L'attività sportiva dilettantistica in forma associata può essere esercitata attraverso la forma giuridica di "Associazione sportiva dilettantistica", con o senza personalità giuridica e attraverso la forma di "Società sportiva dilettantistica".

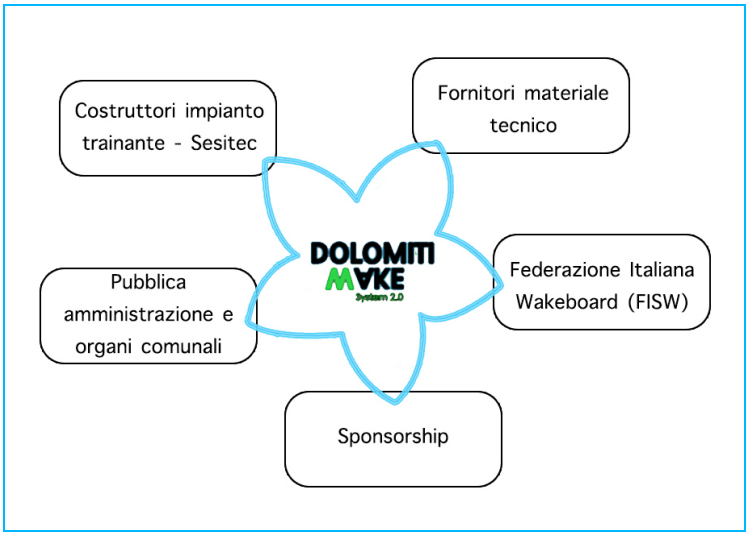
Nel nostro caso la forma giuridica scelta per la Dolomiti Wake sarà "Associazione sportiva dilettantistica priva di personalità giuridica" (art. 36 c.c.) costituita nella forma di società di capitali. Le associazioni sportive dilettantistiche senza personalità giuridica rappresentano la maggior parte delle associazioni sportive in attività nel territorio nazionale e il regime fiscale ordinario di queste coincide con quello degli enti non commerciali e ne sfrutta le agevolazioni fiscali. Per ottenere il riconoscimento dello status di "Associazione o società sportiva" e per poter quindi usufruire delle agevolazioni fiscali, è necessario essere iscritti nell'apposito registro nazionale tenuto dal CONI attraverso il procedimento di affiliazione. Ricordiamo che il CONI rappresenta l'organismo a cui sono state affidate l'organizzazione, la valorizzazione, la promozione e la diffusione della pratica sportiva a livello

nazionale.
Attualmente un ente sportivo dilettantistico, indipendentemente dalle sue dimensioni, può contare su una gestione fondata secondo regole predeterminate e, sotto il profilo tributario può usufruire di rilevanti agevolazioni.

Servizi esterni
Nonostante le dimensioni ridotte della nostra attività, è necessario considerare i servizi esterni e i collaboratori che partecipano allo sviluppo d'impresa. Infatti la nostra nuova attività è inserita in un network più grande nei quali gli attori coinvolti partecipano per lo il raggiungimento di un obiettivo comune. Anche la nostra società è inserita in un contesto che supera i confini aziendali e nel quale operano diversi attori economici e sociali con i quali bisogna interfacciarsi per poter sviluppare il nostro progetto di business; nello specifico, i servizi e le collaborazioni esterne di cui necessitiamo sono:

- i costruttori dell'impianto trainante System 2.0 i quali oltre all'installazione iniziale, dovranno fornire un servizio di manutenzione annuale e riparazioni immediate nel caso di danni o problemi non previsti;
- la Pubblica Amministrazione e gli organi pubblici i quali possono concedere i permessi per lo sfruttamento di una parte del lago;
- la Federazione Italiana Wakeboard (FISW) che deve garantire la fruibilità del parco e il rispetto degli standard relativi alle dimensioni del “circuito” e alla struttura trainante la quale deve essere a norma con le disposizione emanate dalla Federazione;
- i fornitori di materiale tecnico che garantiscono l'approvvigionamento delle tavole e dell'equipaggiamento di sicurezza per la pratica del wakeboard;
- per ultimi troviamo gli sponsor che supportano la nostra attività e con i quali è necessario costruire un rapporto di lungo periodo per favorire una relazione in grado si sostenere positivamente le organizzazioni coinvolte.

Grafico 3.1: Schema con attori e relazioni coinvolte nello sviluppo del business



Fonte: eleborazione personale

Organizzazione e management

La proprietà del nuovo business prevede la divisione tra due soci i quali, oltre a fornire i capitali necessari per finanziare l'attività in questione, presteranno servizio presso il park. A causa della iniziale dimensione ridotta del business non esiste una vera e propria struttura aziendale così come un reparto riservato alle risorse umane in quanto sono sufficienti 2, 3 persone per la completa gestione dell'attività. In una situazione di questo tipo i rapporti interpersonali rivestono una grande importanza e sono alla base della relazione del personale.

Struttura cableway - System 2.0

Il cableway che rappresenta la base della pratica del cable wakeboard verrà installato sul lago di Alleghe e più precisamente, nella parte nord-est di quest'ultimo. La struttura trainante per la pratica del wakeboard consiste nel cableway System 2.0 il quale verrà fornito e installato dall'azienda Sesitec: ricordiamo che questa struttura permette la pratica simultanea al massimo a due partecipanti alla volta e per la gestione dello strumento è necessario un solo addetto. Il meccanismo che aziona il cavo trainante è semplice da

utilizzare e non necessita di personale qualificato per il suo sfruttamento. La struttura ha una garanzia di due anni che copre la sostituzione e la riparazione di qualsiasi parte difettosa o non funzionante; richiede una manutenzione minima annuale e nel periodo invernale si procede a rimuovere la struttura per evitare danneggiamenti o altri tipi di problemi. Secondo l'esperienza della casa madre il System 2.0 ottiene le performance migliori nel caso di determinate dimensioni del sito, quali: da 90mt a 213mt in lunghezza, da 25mt a 36mt in larghezza e con una profondità minima dell'acqua di 1mt (www.sesitec.de). Nel nostro caso la lunghezza del cavo della struttura cableway è di 120mt e porta alla formazione di un circuito lungo circa 90mt e largo 30mt.
La portata massima dell'impianto in termini di "produzione" è la seguente: nel corso di un'ora è possibile servire, a turno, fino a quattro clienti che avranno a disposizione un giro di 10-15 minuti per esercitarsi con il wakeboard e sfruttare quindi il servizio. In un giorno lavorativo composto da 10 ore la portata massima teorica dell'impianto è di 40 praticanti. Ipotizzando quindi sei giorni lavorativi settimanali possiamo, in un mese lavorativo di 26 giorni, riuscire a servire ben 1040 clienti.
Il costo relativo all'energia elettrica necessaria al funzionamento della struttura cableway, è di 12€ al giorno (costo massimo dichiarato dalla casa costruttrice Sesitec). Considerando la portata dell'impianto si ha un costo mensile di 312€.

Servizi e prodotti offerti

Nonostante il business core dell'attività consista nell'offerta di wakeboard, è necessario descrivere altri servizi accessori che la nostra organizzazione offre come il noleggio dell'attrezzatura e il libero utilizzo dell'area relax.

Wakeboard

Il prodotto principale della nostra attività è il cable wakeboard, sport adatto ai giovani ma che può essere praticato da persone di tutte le età, bambini compresi. La disciplina è entusiasmante ed adrenalinica e permette una totale immersione nella natura, grazie alla fantastica cornice che le Dolomiti regalano. Un giro con la struttura cableway dura circa 10-15 minuti per ogni

singolo atleta mentre si arriva a 20 minuti nel caso di due partecipanti alla volta. Per utilizzare la struttura è necessario avere una tavola da wakeboard, un caschetto protettivo e un lifejacket: nel caso un'atleta non disponga della suddetta attrezzatura, è necessario noleggiarla presso il nostro centro.

Noleggio tavole e attrezzatura

Presso il nostro centro, insieme alla pratica del wakeboard offriamo la possibilità di noleggiare tutta l'attrezzatura necessaria allo svolgimento della pratica sportiva. La fornitura dell'equipaggiamento iniziale prevede:

- acquisto di 8 tavole con attacchi: due adatte ai bambini, due per ragazzi e giovani, 2 per gli adulti e due per esperti professionisti. Ovviamente la scelta delle tavole dipende dall'altezza e dal peso dell'atleta per cui le tavole saranno tutte diverse tra loro per incontrare meglio le caratteristiche fisiche dei partecipanti.
- acquisto di 6 caschetti e 6 lifejaket di misure diverse per adattarsi a qualsiasi cliente.
- acquisto di 6 mute da 5mm adatte agli sport acquatici.

Ostacoli

Gli esperti di wakeboard e i più impavidi possono sfruttare anche delle strutture che, grazie alla trazione del cableway e alla velocità, permettono evoluzioni e acrobazie volanti: queste strutture sono chiamate ostacoli e possono essere di diverse forme e dimensioni. Nel nostro caso provvederemo a montare tali ostacoli per incentivare gli atleti più bravi e per migliorare l'apprendimento di quelli che hanno cominciato da poco. Purtroppo gli ostacoli, essendo costruiti con materiali particolari, hanno prezzi elevati che vanno dai 3.000 euro ai 20.000 euro a seconda delle dimensioni e della forma e rappresentano per l'interno business una voce di costo importante. Nonostante il prezzo elevato abbiamo come obiettivo l'acquisto di almeno due strutture per arricchire il park e l'attività sportiva dei partecipanti, incentivando così la nostra attività e la sua affluenza di clienti.

Docce e spogliatoi

A supporto della pratica sportiva verrà attrezzata una specifica area con alcune docce e spogliatoi per i partecipanti/clienti. La struttura prevede due docce esterne per uso comune e uno spogliatoio situato vicino alla struttura per il noleggio.

Area relax

Per completare la nostra offerta di sport è stato deciso di realizzare una piccola area destinata a diventare area relax e ristoro. Tale spazio sarà abbellito con un gazebo, con panchine da sfruttare come area ristoro e con alcuni sdrai per prendere il sole e godersi le prestazione degli atleti che compiono evoluzioni sull'acqua. Lo scopo di questa iniziativa è attrarre una fascia di popolazione adulta e creare un'area che può essere utilizzata come punto di ritrovo di grandi e piccoli.

Oltre al prodotto wakeboard, il sistema di offerta che prevediamo per il nostro business comprende i diversi servizi elencati i quali completano l'offerta sportiva e ricreativa del parco. L'offerta di più servizi permette di attirare una fascia di popolazione più ampia che si traduce in una maggiore visibilità l'attività. Anche se i concorrenti dispongono di un'offerta più ampia, la nostra attività può basare la sua forza su due elementi principali:

- la location dell'attività (importante e affascinante meta di turisti e appassionati di sport);

- la condizione di primi entranti nel settore del wakeboard per la provincia di Belluno.

Le due condizioni appena elencate rappresentano i punti di forza da sfruttare per competere nel mercato degli sport acquatici e per difendersi da eventuali nuovi operatori intenzionati ad offrire il prodotto wakeboard.

Obiettivi e strategie di marketing

Obiettivi

Inizialmente, essendo la nostra società un nuovo gruppo operante nel settore degli sport acquatici sarà di vitale importanza far conoscere ai locali e ai residenti della provincia di Belluno, l'esistenza della nuova attività in modo da creare una "brand awareness" ovvero la conoscenza e consapevolezza dell'attività stessa. Per raggiungere questo risultato è necessario sviluppare un'efficace comunicazione di tipo informativo che sia in grado di far conoscere a tutti, interessati e non, la presenza della nuova attività.

Oltre a raggiungere un certo grado di "awareness" è importante attuare delle attività di comunicazione mirate ad attirare nuovi potenziali clienti, sia locali che turisti per favorire la penetrazione del nostro servizio all'interno dei gruppi appena citati. Per il mercato locale l'obiettivo da raggiungere consiste nell'attirare almeno il 2% del target analizzato nella prima parte: questo significa che su un target complessivo di 28.379 giovani sportivi, che abitano nella provincia di Belluno, si vuole raggiungere un numero minimo di 568 iscritti presso il nostro centro.

Per il mercato turistico invece, nonostante siamo in presenza di numeri importanti, sarà più difficile raggiungere un elevata quota di potenziali clienti per diverse ragioni, quali:

- dipendenza dalla località di alloggio del turista e dallo scopo del viaggio/vacanza;
- una brand awareness contenuta, principalmente a carattere provinciale/regionale;
- la presenza di altri operatori che offrono un servizio sportivo-turistico simile.

A causa delle variabili prese in considerazione abbiamo stimato di raggiungere una quota dello 0,5% rispetto al target turistico complessivo che conta

309.643 turisti estivi e che presentano le caratteristiche del target ideale per la nostra attività. Tale percentuale significa riuscire a servire e quindi a vendere almeno un "prodotto" wakeboard ad un minimo di 1548 turisti nel periodo di operatività dell'impresa che ricordiamo, va da maggio a settembre compresi.
Un altro obiettivo che la società vuole raggiungere consiste nella remunerazione del capitale iniziale investito (70.000€) entro la fine del terzo anno di attività.

Strategie di marketing mix

Prodotto
La Dolomiti Wake non offre un prodotto vero e proprio ma offre un servizio intangibile le cui caratteristiche e peculiarità dipendono direttamente da numerosi fattori quali la location, la struttura trainante, l'approccio verso la disciplina del wakeboard, etc... A causa della complessità del servizio è quindi utile agire su più variabili per sviluppare un "prodotto" completo che soddisfi i bisogni del suo target di riferimento.
La location, come già descritto, rimane uno dei punti di forza per la nostra attività ma al tempo stesso risulta essere la variabile più difficile da controllare: in pratica, la parte su cui è possibile agire è rappresentata dal layout dell'attività. In merito a questo vogliamo creare un ambiente socievole, informale e giovane dove le persone possono trascorrere le proprie giornate praticando sport o semplicemente rilassandosi un po' a contatto con la natura.
La struttura System 2.0 è stata scelta perché incorpora i valori di modernità e innovazione e rappresenta un fattore importante per chi è interessato alla pratica del wakeboard grazie ai benefici che la struttura trainante comporta: tale tecnologia è adatta sia per chi deve imparare la disciplina sia per i professionisti esperti che possono migliorare le loro tecniche e abilità.
L'equipaggiamento a disposizione dei clienti sarà di nuovo utilizzo, di qualità e adatto a tutti i tipi di partecipanti in modo da adattarsi alla loro fisicità e da soddisfare le esigenze tecniche dei clienti più esperti della disciplina.

Riassumendo, le caratteristiche del servizio che vogliamo offrire sono:

- ambiente giovane e informale;
- connubio tra sport e natura;
- modernità portata dalla struttura cablare;
- equipaggiamento nuovo che comprende famosi band del settore wakeboard.

Prezzo

Per quanto riguarda il prezzo del "prodotto" ci siamo basati su attività di benchmarking che riguardano l'analisi dei prezzi degli attori già operanti nel settore del cale wakeboard all'interno della regione Veneto. I prezzi sono in linea con gli altri soggetti e possono essere sostenuti da qualsiasi persona in quanto non richiedono particolari fonti di reddito. L'unica differenza risiede nel prezzo del noleggio e il prezzo del tesseramento i quali, rispetto agli altri operatori, è stato ridotto leggermente per incentivare i neofiti del wakeboard.

La decisione del prezzo relativa alla nostra offerta, oltre a prendere in considerazione il sistema di prezzi degli altri operatori del settore del cale wakeboard, è in linea con sistema dei costi che la nuova società prevede di sostenere e con la domanda di mercato stimata.

Inoltre, per sviluppare un elevato grado di penetrazione tra la clientela, verranno proposti degli sconti per incentivare la pratica sportiva e le persone che per la prima volta si affacciano al mondo dl wakeboard. Nello specifico verranno proposti due tipi di prodotti: il primo comprende due corse con il wakeboard e il noleggio dell'attrezzatura base al prezzo di 25€ invece di 30€ mentre il secondo comprende quattro uscite e il relativo noleggio base ad un prezzo di 45€ invece di 60€.

Un ulteriore iniziativa che ha l'obiettivo di incentivare una maggiore affluenza di persone consiste nella riduzione della quota relativa al tesseramento soci che, a differenza della concorrenza, è stata ridotta al prezzo di costo di 5€.

Promozione e comunicazione

Entrare in un nuovo mercato e sviluppare una nuova idea imprenditoriale richiede un efficace utilizzo dei mezzi di comunicazione per informare le persone circa l'esistenza della nuova attività e creare una "brand awareness" presso il pubblico di riferimento. Per favorire tale consapevolezza sono state pianificate precise attività di comunicazione che prevedono l'uso dei media classici e l'uso del web che rappresenta un canale economico ed estremamente potente per dare visibilità alla nostra società.

Oltre alla conoscenza dell'attività, la strategia della Dolomiti Walkie mira ad attirare un elevato numero di clienti favorendo così una penetrazione del mercato; infatti, a causa delle caratteristiche del nuovo business e della massiccia presenza di turisti nella zona del Bellunese è conveniente puntare ad attirare un numero elevato di clienti con una frequenza d'acquisto ridotta. Inizialmente si perseguirà quindi una strategia di brand awareness per favorire la conoscenza della nuova attività e una strategia di penetrazione per cercare di raggiungere un numero elevato di clienti. Le attività pianificate per il raggiungimento degli obiettivi sono:

- Stampa e distribuzione di volantini informativi che riguardano l'apertura della nuova attività. La distribuzione verrà effettuata sul territorio del Bellunese presso scuole, università, bar, pub, locali, centri sportivi comunali in modo da raggiungere più facilmente il nostro target. Il target è rappresentato principalmente dai locali che abitano nella provincia di Belluno.

- Stampa di poster colorati formato A4 che verranno distribuiti presso hotel, uffici turistici, strutture ricettive, ristoranti e bar per riuscire a raggiungere il segmento turistico: l'azione comunicativa dei poster non si esaurisce con l'apertura dell'attività perché la loro presenza e quindi la loro efficacia sarà garantita durante il periodo estivo. Questa attività di comunicazione si rivolge principalmente ad un target di turistico.

- Evento d'apertura, sponsorizzazione dello stesso grazie ai flyers e coinvolgimento di giornalisti locali. L'evento d'apertura sarà costituito da un buffet omaggio per tutti i presenti i quali avranno l'opportunità di provare gratuitamente la struttura per fare un giro di prova con il wakeboard. La musica e le performance di un DJ, chiamato apposta per l'occasione, accompagneranno l'evento e i suoi partecipanti.

- Realizzazione di gadget da consegnare al momento dell'iscrizione di ciascun partecipante: questo rappresenta un piccolo modo per regalare qualcosa e per ricordare la presenza del nostro servizio sportivo in quanto il gadget rappresenta un portachiavi che riprende la forma di una tavola da wakeboard.

Passando alla parte relativa al web verranno intraprese altre attività come:

- Iscrizione presso directory italiane per aumentare la visibilità e la presenza nel web: tale attività è gratuita e può aiutare a migliorare la conoscenza della Dolomiti Wake, sia tra il pubblico locale sia tra i turisti. E' prevista l'iscrizione in almeno 30 directory italiane.
- Creazione di un sito web completo di informazioni, immagini, contatti e prezzi dei servizi offerti. Il sito deve essere pronto e in rete prima dell'apertura dell'attività.
- Realizzazione di una pagina Facebook con l'obiettivo di creare una comunità virtuale interessata al mondo del wakeboard e alla nostra offerta sportiva.
- Creazione di un profilo Twitter per aggiornare costantemente i followers della nostra attività con informazioni, eventuali promozioni o eventi in programma.

Ovviamente le attività di comunicazione previste per il web sono importanti per due ragioni principali: la prima consiste nella potenza del mezzo e la possibilità di dare una visibilità maggiore alla nostra attività superando così i confini

regionali, mentre la seconda consiste nel costo ridotto che implicano tali attività. Infatti le attività previste per il canale web non prevedono costi ad eccezione della creazione e registrazione del sito web.

Le attività di comunicazione elencate verranno promosse un mese prima dell'apertura del nuovo business in modo da stimolarne l'ingresso e per promuoverne la conoscenza presso il pubblico. Una volta che la società sarà operativa e dopo aver raggiunto un certo grado di conoscenza (almeno all'interno della provincia) verranno pianificate ulteriori attività di comunicazione come l'organizzazione di eventi/competizioni e la promozione della disciplina del wakeboard attraverso sconti focalizzati su target ben definiti. Tali attività, a differenza di quelle appena elencate, non saranno presenti nelle voci di costo destinate alla comunicazione in quanto non sono ancora state pianificate ma solo prese in considerazione.

Tabella 3.3: Sintesi dei mezzi di comunicazione e delle rispettive voci di costo

Media classici	**Quantità**	**Periodo**	**Costo**
Stampa e distribuzione di volantini	30000	aprile	€ 774,00
Evento d'apertura (rinfresco, prova gratuita della struttura, musica)	1	maggio	€ 600,00
Stampa e distribuzione di poster A4	6200	aprile	€ 3.395,00
Realizzazione di gadget	1000	aprile	€ 472,00
Totale			**€ 5.241,00**
Media web	**Quantità**	**Periodo**	**Costo**
Registrazione nelle directory	30	maggio	/
Realizzazione e registrazione sito web	1	aprile	€ 430,00
Profilo Facebook	1	maggio	/
Profilo Twitter	1	maggio	/
Totale			**€ 430,00**
Spesa totale comunicazione			**€ 5.671,00**

Distribuzione

La distribuzione nel nostro caso rappresenta una variabile secondaria in quanto la nostra attività "produce" e offre i suoi servizi nel medesimo luogo e non necessita di canali distributivi per espletare le proprie funzioni. Perciò, a causa delle caratteristiche del business e dell'offerta il canale distributivo per eccellenza rimane la vendita diretta sul posto senza l'uso di intermediari o di canali addizionali.

Budget di marketing

Il budget destinato alle attività di comunicazione e di marketing sono un aspetto delicato da trattare poiché le risorse ad esse destinate hanno il "difetto" di non avere spesso un ritorno visibile dell'investimento. Nella cultura imprenditoriale esistono diversi approcci nella determinazione del budget destinato alle risorse di marketing e tra questi ne elenchiamo i tre principali che sono:

- Percentuale sulle vendite – l'ammontare delle risorse da destinare alle politiche di marketing sono correlate ad una precisa percentuale sulle vendite. Il metodo è semplice ed immediato ma presenta alcuni "difetti" quali: è indipendente dagli obiettivi di marketing imposti dall'impresa, non tiene conto del margine di contribuzione dei prodotti, le vendite dovrebbero essere subordinate al marketing e non viceversa.

- Disponibilità di risorse – solitamente questo approccio è utilizzato nei casi in cui il marketing rappresenta per il manager un'area d'interesse marginale e non una funzione fondamentale dell'impresa. Le risorse aziendali vengono distribuite e messe a disposizione delle funzioni considerate strategiche e primarie da parte del management e solo successivamente viene determinato il budget di marketing in base alle risorse non utilizzate e ancora disponibili.

- Perseguimento degli obiettivi – rappresenta l'approccio più corretto nella

definizione del budget di marketing perché è subordinato al perseguimento degli obiettivi definiti da un'organizzazione. Tale metodo per essere efficace deve mettere in relazione la realtà economico-finanziaria dell'impresa con le esigenze di marketing.

Nel nostro caso per la determinazione del budget destinato alle attività di comunicazione e marketing è stato utilizzato il metodo della disponibilità di risorse, in quanto si tratta di una situazione di start-up che implica una gestione accurata delle risorse iniziali le quali devono essere principalmente destinate nell'avvio dell'attività stessa. Oltre alla disponibilità di risorse è stato considerato un criterio che permetta il perseguimento degli obiettivi di marketing: in questo modo le risorse disponibili saranno allocate in maniera subordinata al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Risorse di finanziamento e costi di start up

Ogni attività economica, soprattutto in una fase di avvio, deve essere finanziata per garantirne l'operatività e la gestione dell'impresa stessa. Nel nostro caso, l'avvio della nuova attività economica sarà finanziata da due soci i quali apporteranno un capitale di 35.000€ ciascuno e la proprietà della stessa sarà divisa al 50%. I soci inoltre dirigeranno l'attività prestando servizio presso il parco.
La scelta di finanziare interamente lo sviluppo del business, senza ricorrere a operazioni di sostegno finanziario da parte di banche o istituti di credito, presenta alcune valide motivazioni:

- le risorse necessarie per avviare l'attività non richiedono finanziamenti troppo elevati e possono essere sostenuti per intero dai soci;
- il costo del denaro è elevato e spesso l'impiego di risorse finanziarie esterne può aumentare il rischio imprenditoriale l'onerosità dell'attività;
- i costi di gestione dell'attività sono molto contenuti ed è possibile recuperare l'investimento entro i primi tre anni di operatività.

Dalla struttura del capitale di "Dolomiti Wake" emerge quindi la completa capitalizzazione della società che grazie alle risorse investite dai due soci è possibile provvedere interamente agli obblighi monetari imposti per l'avvio e la gestione dell'attività.
I costi di start-up rappresentano invece le spese necessarie a sostenere l'avviamento e l'operatività di una nuova impresa o di una nuova attività collegata all'impresa già esistente. Tali costi comprendono ad esempio: strutture, macchinari ed immobili, costi di allacciamento per i servizi generali.
Nel nostro caso, i costi di start up per lanciare la nuova attività ammontano ad una cifra di 59.580,00€ che verrà finanziata completamente dai due soci e

proprietari. La seguente tabella (4.1) mostra tutte le uscite di cassa che precedono l'apertura della società. Come possiamo notare dalle voci di spesa inserite, i costi maggiori di avvio riguardano lo studio del sito, la struttura trainante e gli ostacoli che insieme ammontano ad un valore iniziale di 49.000€ e coprono per circa l'82%, del totale dei costi di start up necessari per l'avvio della nuova attività.

Tabella 4.1: Costi di start up

Impieghi	**Valore**
Acquisto struttura trainante	€ 24.000,00
Trasporto e installazione struttura	€ 10.800,00
Acquisto n. 2 "ostacoli" per la pratica del wakeboard	€ 8.000,00
Studio del sito e operazioni di adeguamento strutturale	€ 6.200,00
Arredamento e layout	€ 3.405,00
Tassa di registrazione (Agenzia delle Entrate)	€ 168,00
Assicurazione socio-generica F.I.S.W.	€ 600,00
Affiliazione F.S.D.	€ 80,00
Oneri notarili per la costituzione della società	€ 750,00
Fornitura equipaggiamento e tavole	€ 4.375,00
Allacciamento elettricità	€ 902,00
Imbarcazione a remi	€ 300,00
Totale	**€ 59.580,00**

Il break-even point

Il break even operativo consiste nella determinazione e rappresentazione del punto di pareggio tra i costi totali e i ricavi di vendita di un'impresa espresso in termini di volume di vendita. Prima di vedere come si determina il punto di pareggio è necessario specificare alcune variabili che entrano in gioco nel calcolo del break-even point, quali:

Pr = prezzo unitario del prodotto

Cf = costi totali fissi

CvT = costi variabili totali

Q = quantità minima di prodotto da produrre per raggiungere il punto di pareggio

Dopo aver descritto le variabili possiamo introdurre l'equazione per il calcolo del punto di pareggio che ci permette di determinare la quantità ottimale da produrre per coprire i costi fissi e variabili dell'impresa.

$Q = Cf / (Pr - CvT)$

Qualora volessimo utilizzare il dato del punto di pareggio espresso in fatturato anziché in volume di produzione, basta moltiplicare entrambi i membri dell'equazione per il prezzo unitario del prodotto "Pr".

$Q \times Pr = Cf / (Pr - CvT) \times Pr$

La capacità teorica del punto di pareggio deve essere confrontata con i dati che rappresentano le previsioni di vendita e la capacità produttiva effettiva. Entrambi rappresentano infatti dei vincoli che portano il calcolo teorico del punto di pareggio a confrontarsi con la realtà dell'impresa e del mercato: se le previsioni di vendita sono inferiori al numero di prodotti necessari per coprire i costi fissi e variabili totali, l'azienda deve rivedere la propria strategia di mercato o di prodotto.

Modificare una strategia di mercato agendo sulle variabili di marketing quali prezzo o promozioni sui prodotti può aumentare i volumi di vendita però,

ovviamente, la modifica del prezzo del prodotto implica un diverso punto di pareggio che deve essere calcolato con i nuovi dati.
Nel caso in cui il vincolo produttivo dell'impresa non permetta di raggiungere il break even delle vendite, è necessario ad esempio ampliare tale capacità attraverso l'acquisto di un nuovo macchinario per soddisfare le esigenze produttive dell'impresa. Il calcolo del punto di pareggio rappresenta un'operazione semplice nel caso di un'azienda mono-prodotto; nel caso di un'impresa che produce e vende diversi tipi di prodotti, il calcolo teorico del punto di pareggio diventa un'operazione più complessa. Per calcolare il punto di pareggio di un'azienda che commercializza più prodotti è possibile utilizzare lo stesso metodo se i prodotti sono congiunti nelle vendite come ad esempio il caso della tazza da caffè e del relativo piattino la cui vendita di un prodotto è legata alla vendita dell'altro. In questo caso il break even point si può determinare sostituendo il prezzo del prodotto con la somma dei due prezzi e il costo variabile con la somma dei due costi variabili.
Nel caso le vendite non siano in relazione tra loro, il calcolo del punto di pareggio di un'impresa multi-prodotto si determina sostituendo alle equazioni di base viste in precedenza i valori relativi di costo e ricavo variabile unitario con i valori medi ponderati calcolati sulla base del mix di vendita. Nello specifico le formule si articolano nel seguente modo:

$$Q = Cf / \sum (Pmp - Cvmp)$$

$$Q \times Pr = Cf / (\sum (Pmp - Cvmp) / \sum Pmp)$$

La prima equazione serve a calcolare il punto di pareggio di un'azienda multi-prodotto in termini di quantità ottimale da produrre mentre la seconda è utilizzata per determinare il punto di pareggio in termini di fatturato.
Il punto di pareggio di un'impresa può essere raggiunto attraverso soluzioni differenti come:

- Punto di pareggio per scelte di produzione – sulla base delle stime di vendita e in presenza di vincoli produttivi, il break even point si determina confrontando i margini di contribuzioni (assoluti) incrementali

per prodotto, partendo da quello più redditizio;

- Punto di pareggio temporale – in questo caso l'analisi del bilanciamento tra costi totali e ricavi avviene su base temporale, ovvero si determina il tempo necessario per raggiungere il risultato dettato dalle stime di vendita.

Punto di pareggio dell'attività Dolomiti Wake

Disponendo di tutti i dati economici relativi allo sviluppo del nuovo business possiamo calcolare il punto di pareggio della nostra organizzazione: innanzitutto, bisogna distinguere i costi fissi necessari per l'operatività dell'impresa dai costi variabili che entrano in gioco al momento della produzione del servizio. Nel nostro caso i costi fissi iniziali insieme ai costi di start up ammontano ad un totale di 76.776€ (tabella 4.2), mentre il prezzo del servizio preso in considerazione per l'analisi del break even point è di 15€ e comprende una corsa per la prova del wakeboard e il noleggio dell'equipaggiamento necessari. I costi variabili, che comprendono il costo dell'energia elettrica, ammontano a 0,3€ per ogni corsa.

Tabella 4.2: Costi di start up e costi fissi annuali

Costi totali annuali	Valore
Salari lordi	€ 11.000,00
Attività di marketing e comunicazione	€ 5.671,00
Utenze	€ 250,00
Telefono	€ 75,00
Altro	€ 200,00
Totale costi fissi	**€ 17.196,00**
Costi di start up	**€ 59.580,00**
TOTALE (costi start up + costi fissi)	**€ 76.776,00**

Tabella 4.3: Dettagli di costo del prodotto

Prodotto	Prezzo	Costo marginale	Ricavo marginale	Costi start up + costi fissi
Corsa wakeboard + noleggio	€ 15,00	€ 0,30	€ 14,70	€ 76.776

Tabella 4.4: Punto di pareggio per scelta di produzione

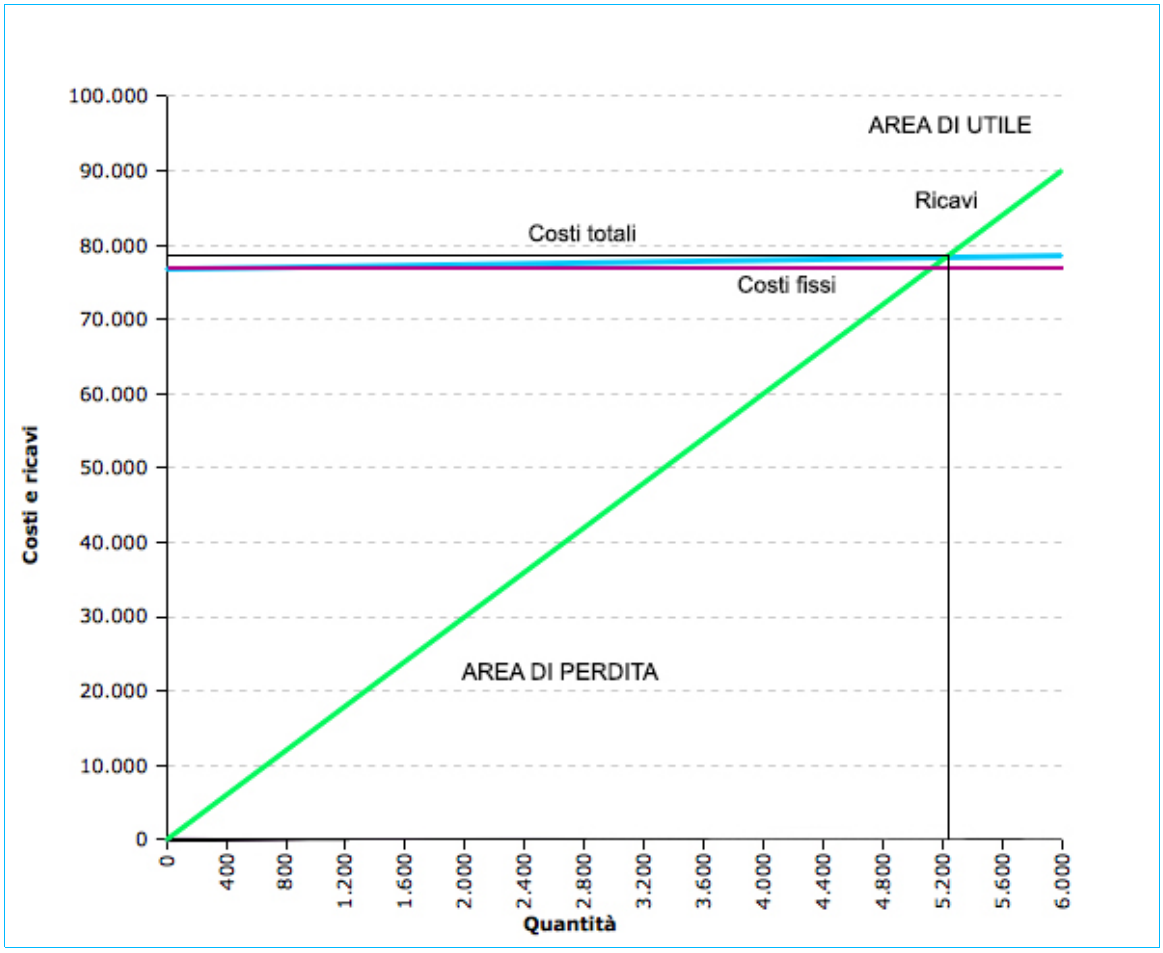
Quantità	Costi fissi totali	Costi variabili totali	Ricavo marginale	Costi totali	Ricavi totali	Risultato economico (utile o perdita)
0	€ 76.776,00	0,00	0,00	76.776,00	0,00	-76.776,00
400		120,00	5.880,00	76.896,00	6.000,00	-70.896,00
800		240,00	11.760,00	77.016,00	12.000,00	-65.016,00
1.200		360,00	17.640,00	77.136,00	18.000,00	-59.136,00
1.600		480,00	23.520,00	77.256,00	24.000,00	-53.256,00
2.000		600,00	29.400,00	77.376,00	30.000,00	-47.376,00
2.400		720,00	35.280,00	77.496,00	36.000,00	-41.496,00
2.800		840,00	41.160,00	77.616,00	42.000,00	-35.616,00
3.200		960,00	47.040,00	77.736,00	48.000,00	-29.736,00
3.600		1.080,00	52.920,00	77.856,00	54.000,00	-23.856,00
4.000		1.200,00	58.800,00	77.976,00	60.000,00	-17.976,00
4.400		1.320,00	64.680,00	78.096,00	66.000,00	-12.096,00
4.800		1.440,00	70.560,00	78.216,00	72.000,00	-6.216,00
5.200		1.560,00	76.440,00	78.336,00	78.000,00	-336,00
5.223		1.566,90	76.778,10	78.342,90	78.345,00	2,10
5.600		1.680,00	82.320,00	78.456,00	84.000,00	5.544,00
6.000		1.800,00	88.200,00	78.576,00	90.000,00	11.424,00
6.600		1.980,00	97.020,00	78.756,00	99.000,00	20.244,00

Considerando la vendita teorica di un solo tipo di prodotto, la nostra organizzazione perverrà al punto di pareggio economico con la "produzione" e vendita di almeno 5.223 unità di prodotto (tabella 4.4). Ricordando che la capacità massima teorica di produzione stagionale dell'impianto trainante è di 5.200 unità (corse) possiamo affermare che il punto di pareggio non potrà essere raggiunto durante il primo anno di attività.

Dopo aver calcolato il punto di pareggio della nostra attività si possono

rappresentare graficamente i dati ottenuti: come rappresentato dal grafico 4.1, in corrispondenza del livello di produzione di 5223 unità di "prodotto", l'organizzazione perviene al punto di pareggio, ovvero si arriva al bilanciamento tra costi totali e ricavi. Di conseguenza, al di sotto delle 5223 unità l'impresa produce in perdita mentre al di sopra è in utile.

Grafico 4.1: rappresentazione grafica del punto di pareggio operativo



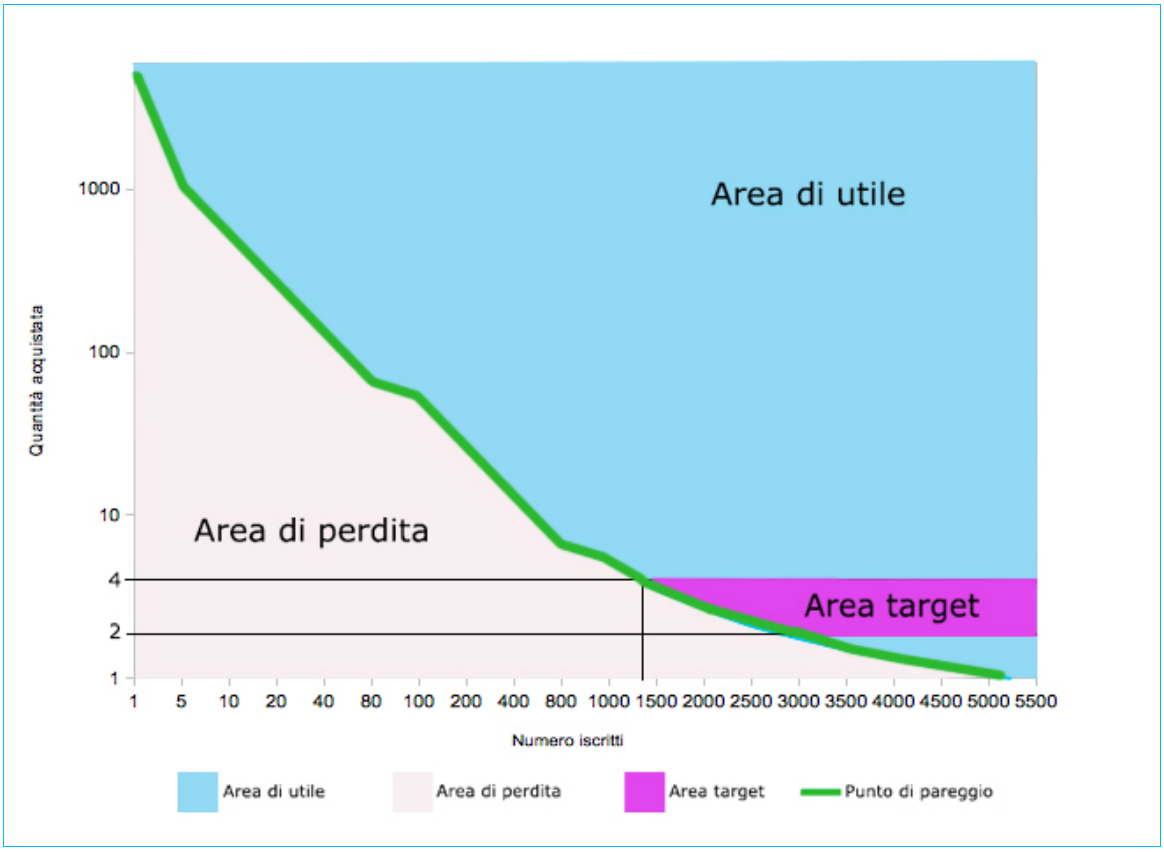
Ora che abbiamo determinato la quantità esatta di unità di prodotto da vendere per raggiungere l'obiettivo del punto di pareggio economico, bisogna determinare in che modo si può arrivare a tale obiettivo. Ovviamente si possono percorrere due strade principali, quali:

- vendere un elevato numero di prodotti a pochi clienti;
- vendere un numero limitato di prodotti ad un elevato numero di clienti.

La strategia che la nostra organizzazione vuole perseguire consiste nel vendere un numero limitato di prodotti ad un elevato bacino di clienti in modo da stimolare la penetrazione del mercato. Per raggiungere tale risultato sono state pianificate specifiche attività di marketing, quali: il tesseramento al prezzo di 5€, invece di 10€ (prezzo applicato dalla concorrenza), l'introduzione di sconti sull'acquisto multiplo di "prodotti" e una attività comunicativa diffusa sul territorio del Bellunese e sul web per stimolare rispettivamente la domanda locale e turistica.

L'area d'interesse che riflette la strategia della nostra società è stata rappresentata in un grafico (4.2) il quale identifica le possibili combinazioni di vendita che si possono intraprendere per giungere al punto di pareggio calcolato precedentemente. Il punto di pareggio è raffigurato da una linea verde: sopra di questa troviamo un'area di utile che porta ad un reddito operativo positivo mentre al di sotto della linea verde si trova l'area di perdita nella quale i costi totali non riescono ad essere coperti dal ricavo totale.

Grafico 4.2: Punto di pareggio e area d'interesse



A causa delle caratteristiche del nuovo business e della massiccia presenza di turisti nella zona del Bellunese è conveniente puntare ad attirare un numero elevato di clienti con frequenza d'acquisto limitata. L'area che identifica tale strategia è rappresentata nel grafico da una zona di colore viola; la frequenza d'acquisto considerata è compresa tra 2 e 4 unità di prodotto, mentre il numero di clienti atteso è compreso tra i 1306 e i 2612 iscritti.

Il piano delle vendite

Grazie ad un accurato studio della domanda locale e turistica abbiamo potuto procedere alla stima delle vendite relative al primo anno di attività. Ovviamente, dato che in questo caso si parla di un nuovo business, non è stato possibile far riferimento alle informazioni di vendita relative agli anni precedenti e quindi sono state prese in considerazioni altri fattori come l'analisi della domanda, gli obiettivi di marketing, la concorrenza indiretta che opera all'interno della provincia di Belluno e il trend relativo al settore dello sport del wakeboard.

Partendo dall'analisi della domanda infatti possiamo determinare il numero potenziale di clienti che potrebbero usufruire del nostro servizio: ricordiamo che per il mercato locale si parla di una domanda potenziale composta da 28.379 individui che abitano a Belluno e provincia, mentre per il mercato turistico si arriva ad una domanda potenziale di 309.643 utenti.

Come descritto negli obiettivi di marketing, l'obiettivo della nostra attività è quello di riuscire a raggiungere una quota clienti del 2% in ambito locale e una quota dello 0,5% per quanto riguarda la domanda turistica: i valori ottenuti ammontano rispettivamente a 568 e 1548 individui per una stima totale di 2116 iscritti alla nostra organizzazione sportiva.

Per la stima relativa al piano delle vendite sono stati anche considerati i "prodotti" che l'impresa offre, nello specifico troviamo:

- tessera FISW: l'iscrizione alla FISW, e quindi il relativo tesseramento, rappresenta un'operazione necessaria che garantisce lo status di socio a tutti i nuovi iscritti presso la nostra organizzazione. Il prezzo stabilito per la tessera è di 5€ e deve essere sostenuto solo la prima volta per ciascun nuovo iscritto. La validità della tessera è annuale;
- giro wakeboard: si riferisce ad una corsa per la pratica del wakeboard. Il costo di una corsa è di 10€ mentre la durata del giro è di 10-15 minuti. Il prezzo non include il noleggio dell'equipaggiamento che è obbligatorio per la pratica della disciplina sportiva;

- noleggio base: comprende una corsa wakeboard e il noleggio dell'equipaggiamento, quale: tavola, casco protettivo, life-jacket ed eventuale muta termica;
- noleggio pro: comprende una corsa wakeboard e il noleggio dell'equipaggiamento di più alta qualità, quale: tavola da professionista per "girare" sulle strutture (ostacoli), casco protettivo, life-jacket ed eventuale muta termica;
- pacchetto1: identifica un "prodotto" promozionale che comprende 2 corse di wakeboard ed il relativo equipaggiamento base descritto in precedenza;
- pacchetto2: identifica un "prodotto" promozionale che comprende 4 corse di wakeboard ed il relativo equipaggiamento base;
- pacchetto3: identifica un "prodotto" promozionale che comprende 10 corse di wakeboard senza noleggio. Il pacchetto3 è stato pensato per una clientela locale esperta della disciplina e dotata del proprio equipaggiamento.

Utilizzando i dati relativi alla domanda potenziale e dopo aver definito i servizi che la nostra organizzazione offre, possiamo passare alla stesura del piano delle stime di vendite che verrà redatto per i primi tre anni di attività. Inoltre, per ottenere una stima più reale, verrà considerata la stagionalità e la tipologia di servizi acquistati.

Sales forecast anno 1

Per la stesura del piano delle vendite legata al primo anno, verranno utilizzati i dati ottenuti nell'analisi della domanda. Come mostra la prima tabella, il numero di iscritti per il primo anno ammonta a 2216 persone mentre se consideriamo la vendita di "corse" si parla di un totale di 3194 corse che indica uno sfruttamento dell'impianto del 61%. A tal proposito si ricorda che la capacità teorica di produzione della struttura trainante può arrivare a 1040 corse mensili e un ammontare massimo stagionale di 5200 corse.

La seconda tabella invece (4.6), rappresenta i dati di vendita non in termini di

quantità prodotte ma in termini di fatturato. Come possiamo notare, alla fine del primo anno di attività si stima un fatturato di 52.925€.

Tabella 4.5: Stima di vendita - quantità prodotte

	Mesi					
	maggio	**giugno**	**luglio**	**agosto**	**settembre**	**Quantità TOT**
Tessera FISW	211	423	635	635	212	2116
Giro wakeboard	153	306	459	459	153	1530
Noleggio base wake	142	285	427	428	143	1425
Noleggio pro wake	10	21	31	32	11	105
Pacchetto1	42	85	127	127	43	424
Pacchetto2	13	27	40	40	14	134
Pacchetto3	3	6	8	8	3	28

Tabella 4.6: Stima di vendita - fatturato prodotto

		Mesi					
	Prezzo	**maggio**	**giugno**	**luglio**	**agosto**	**settembre**	**Fatturato TOT**
Tessera FISW	€ 5,0	€ 1.055,0	€ 2.115,0	€ 3.175,0	€ 3.175,0	€ 1.060,0	€ 10.580,0
Giro wakeboard	€ 10,0	€ 1.530,0	€ 3.060,0	€ 4.590,0	€ 4.590,0	€ 1.530,0	€ 15.300,0
Noleggio base wake	€ 5,0	€ 710,0	€ 1.425,0	€ 2.135,0	€ 2.140,0	€ 715,0	€ 7.125,0
Noleggio pro wake	€ 10,0	€ 100,0	€ 210,0	€ 310,0	€ 320,0	€ 110,0	€ 1.050,0
							€ 0,0
Pacchetto1	€ 25,0	€ 1.050,0	€ 2.125,0	€ 3.175,0	€ 3.175,0	€ 1.075,0	€ 10.600,0
Pacchetto2	€ 45,0	€ 585,0	€ 1.215,0	€ 1.800,0	€ 1.800,0	€ 630,0	€ 6.030,0
Pacchetto3	€ 80,0	€ 240,0	€ 480,0	€ 640,0	€ 640,0	€ 240,0	€ 2.240,0
Totale		€ 5.270,0	€ 10.630,0	€ 15.825,0	€ 15.840,0	€ 5.360,0	**€ 52.925,0**

Sales forecast anno 2

Per la stima di vendita relativa al secondo anno di attività si presuppone un aumento del 10% della quota clienti: in una situazione di questo tipo avremo quindi 624 clienti locali e 1703 clienti turisti per un ammontare complessivo di 2327 clienti/iscritti. Un ulteriore variazione si ha nella vendita dei servizi in quanto è stato rimosso dal listino il pacchetto promozionale numero 2.

Relativamente allo sfruttamento del cableway invece, avremo una produzione di 3351 corse che indicano uno sfruttamento totale della struttura del 64%.

Passando alla stima economica, la tabella 4.8 mostra il fatturato suddiviso secondo i mesi di attività e secondo il tipo di servizio offerto. Il fatturato totale

al termine del secondo anno ammonta a 56.395€ e, comparato all'anno precedente, si registra un incremento di 3.470€, che significa una variazione percentuale del +6,5%.

Tabella 4.7: Stima di vendita - quantità prodotte

		Mesi					
	Prezzo	**maggio**	**giugno**	**luglio**	**agosto**	**settembre**	**Quantità TOT**
Tessera FISW	€ 5,0	233	465	698	698	233	2327
Giro wakeboard	€ 10,0	180	360	539	540	180	1799
Noleggio base wake	€ 5,0	156	313	470	470	157	1566
Noleggio pro wake	€ 10,0	23	47	70	70	23	233
Pacchetto1	€ 25,0	46	93	140	140	47	466
Pacchetto3	€ 80,0	6	12	19	19	6	62

Tabella 4.8: Stima di vendita - fatturato prodotto

		Mesi					
	Prezzo	**maggio**	**giugno**	**luglio**	**agosto**	**settembre**	**Fatturato TOT**
Tessera FISW	€ 5,0	€ 1.165,0	€ 2.325,0	€ 3.490,0	€ 3.490,0	€ 1.165,0	€ 11.635,0
Giro wakeboard	€ 10,0	€ 1.800,0	€ 3.600,0	€ 5.390,0	€ 5.400,0	€ 1.800,0	€ 17.990,0
Noleggio base wake	€ 5,0	€ 780,0	€ 1.565,0	€ 2.350,0	€ 2.350,0	€ 785,0	€ 7.830,0
Noleggio pro wake	€ 10,0	€ 230,0	€ 470,0	€ 700,0	€ 700,0	€ 230,0	€ 2.330,0
							€ 0,0
Pacchetto1	€ 25,0	€ 1.150,0	€ 2.325,0	€ 3.500,0	€ 3.500,0	€ 1.175,0	€ 11.650,0
Pacchetto3	€ 80,0	€ 480,0	€ 960,0	€ 1.520,0	€ 1.520,0	€ 480,0	€ 4.960,0
Totale		€ 5.605,0	€ 11.245,0	€ 16.950,0	€ 16.960,0	€ 5.635,0	**€ 56.395,0**

Sales forecast anno 3

Per il terzo anno di attività si prevede l'introduzione di una nuova attività ricreativa sportivo-turistica che consiste nel SUP, ovvero Stand Up Paddle.

Il SUP nasce in Polinesia intorno agli anni '50 e grazie alla sua semplicità e versatilità si sta diffondendo oggi in molto stati europei e non. Questa disciplina rappresenta un punto d'incontro tra la canoa e il surf dai quali prende la caratteristica di scorrere sull'acqua in piedi su una tavola e l'utilizzo di una pagaia da utilizzare come propulsione. Il punto di forza del Paddle consiste proprio nella sua semplicità: questo sport infatti può essere praticato da chiunque, senza limiti di età e senza preparazioni atletiche specifiche. Inoltre si

può praticare su qualsiasi specchio d'acqua e come equipaggiamento necessita di una tavola, una pagaia ed un giubbotto salvagente.

L'introduzione del SUP all'interno della nostra offerta comporta dei costi fissi annuali di circa 11.000€ ma non prevede costi variabili come l'energia elettrica o come il tesseramento imposto dalla FISW.
Per la stima delle vendite relative al wakeboard saranno presi di riferimento i valori ottenuti l'anno precedente mentre per la parte dedicata al SUP si stima di servire una quota del 30% rispetto alla domanda locale di wakeboard, che conta 624 individui, e a quella turistica, che conta 1703 individui. Calcolando i nuovi valori si stima una clientela locale di SUP di 187 persone e una clientela turistica di 551 persone. I servizi associati alla nuova attività ricreativa sono rispettivamente: un giro di SUP e il relativo equipaggiamento al prezzo di 15€ e un pacchetto promozionale al prezzo di 35€ che offre 3 giri di SUP con relativo equipaggiamento. La tabella 4.9 mostra le quantità di "prodotti" venduti suddivisi per mese e tipo di attività sportiva praticata.

Nonostante l'introduzione della nuova attività sportiva comporti dei costi fissi di circa 11.000€, è utile sottolineare che la stima del fatturato, derivante da tale attività, copre interamente i costi sostenuti per ampliare la nostra offerta sportiva. Nello specifico, il fatturato che deriva dalla nuova disciplina ammonta a 11.910€ e comporta un utile di 910€ rispetto ai costi relativi alla sua introduzione. Per quanto riguarda la parte dedicata al wakeboard, il fatturato e quindi anche l'utilizzo stimato della struttura riprendono i valori dell'anno precedente.

Tabella 4.9: Stima di vendita - quantità prodotte

	Prezzo	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	Quantità TOT
Tessera FISW	€ 5,0	233	465	698	698	233	2327
Giro wakeboard	€ 10,0	180	360	539	540	180	1799
Noleggio base wake	€ 5,0	156	313	470	470	157	1566
Noleggio pro wake	€ 10,0	23	47	70	70	23	233
Pacchetto1	€ 25,0	46	93	140	140	47	466
Pacchetto3	€ 80,0	6	12	19	19	6	62
Uscita SUP con noleggio	€ 15,0	62	124	185	186	62	619
3 uscite Sup con noleggio	€ 35,0	8	16	21	22	8	79

Tabella 4.10: Stima di vendita - fatturato prodotto

		Mesi					
	Prezzo	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	Fatturato TOT
Tessera FISW	€ 5,0	€ 1.165,0	€ 2.325,0	€ 3.490,0	€ 3.490,0	€ 1.165,0	€ 11.635,0
Giro wakeboard	€ 10,0	€ 1.800,0	€ 3.600,0	€ 5.390,0	€ 5.400,0	€ 1.800,0	€ 17.990,0
Noleggio base wake	€ 5,0	€ 780,0	€ 1.565,0	€ 2.350,0	€ 2.350,0	€ 785,0	€ 7.830,0
Noleggio pro wake	€ 10,0	€ 230,0	€ 470,0	€ 700,0	€ 700,0	€ 230,0	€ 2.330,0
							€ 0,0
Pacchetto1	€ 25,0	€ 1.150,0	€ 2.325,0	€ 3.500,0	€ 3.500,0	€ 1.175,0	€ 11.650,0
Pacchetto3	€ 80,0	€ 480,0	€ 960,0	€ 1.520,0	€ 1.520,0	€ 480,0	€ 4.960,0
SUP con noleggio	€ 15,0	€ 930,0	€ 1.860,0	€ 2.775,0	€ 2.790,0	€ 930,0	€ 9.285,0
3 Sup con noleggio	€ 35,0	€ 280,0	€ 560,0	€ 735,0	€ 770,0	€ 280,0	€ 2.625,0
Totale		€ 6.815,0	€ 13.665,0	€ 20.460,0	€ 20.520,0	€ 6.845,0	**€ 68.305,0**

Dalla tabella qui sopra (4.10) si può notare come l'aumento del fatturato rispetto all'anno precedente corrisponda al fatturato prodotto grazie all'introduzione della nuova attività sportiva. Nello specifico, un fatturato di 68.305€ supera quello precedente di 11.910€: tale ammontare costituisce appunto il reddito derivante dalla vendita dei "prodotti" dedicati al Paddle; l'incremento percentuale invece è di + 21,1%.

Ammortamenti

L'ammortamento è un procedimento attraverso il quale un costo di un bene strumentale viene ripartito tra gli esercizi di vita utile del bene, facendolo partecipare per quote alla determinazione del reddito dei singoli esercizi. Per questo motivo il costo delle immobilizzazioni, il cui utilizzo è limitato nel tempo, deve essere ammortizzato in relazione alla loro residua possibilità di utilizzo.
Nel caso in cui il costo delle immobilizzazioni rappresentano un valore ridotto, queste possono non essere ammortizzate e vengono direttamente iscritte tra le componenti negative delle voci del reddito di esercizio insieme ai costi di acquisizione. L'ammortamento prevede quote annuali costanti che devono essere calcolate tenendo conto della residua possibilità di utilizzo del bene in questione, la quale può dipendere da diversi fattori come il deterioramento fisico, il grado di utilizzo, il superamento tecnologico del bene strumentale, la durata economica, etc...
La procedura di ammortamento e i differenti coefficienti di ammortamento sono contenuti nel art. 2426 del Codice Civile. Come dichiara il legislatore, l'ammortamento deve essere sistematico, tale espressione ha l'obiettivo di evitare che un ammortamento possa essere accelerato o rallentato in base a convenienza.
Nel nostro caso, la disciplina che regola gli ammortamenti delle immobilizzazioni a carattere sportivo, suggerisce un coefficiente di ammortamento del 15,5% applicabile alle attrezzature sportive come il cableway e gli ostacoli le quali, rispettivamente, hanno un costo di 24.000€ e di 8000€. Dato che il valore iniziale del bene diminuisce con il tempo, possiamo determinare il "valore di utilizzo" per ciascun anno di attività: nello specifico la quota dei beni da ammortizzare si calcola nel seguente modo:

24.000€ * 15,5% = 3.720€ (valore utilizzo bene strumentale1)

8.000€ * 15,5% = 1.240€ (valore utilizzo bene strumentale2)

Tabella 4.11: Piano di ammortamento struttura cableway

Anno	Costo storico	Quota amm.	Fondo amm.	Valore residuo
1	€ 24.000	€ 3.720,00	€ 3.720,00	€ 20.280,00
2		€ 3.720,00	€ 7.440,00	€ 16.560,00
3		€ 3.720,00	€ 11.160,00	€ 12.840,00
4		€ 3.720,00	€ 14.880,00	€ 9.120,00
5		€ 3.720,00	€ 18.600,00	€ 5.400,00
6		€ 3.720,00	€ 22.320,00	€ 1.680,00
7		€ 1.680,00	€ 24.000,00	0

Tabella 4.12: Piano di ammortamento ostacoli

Anno	Costo storico	Quota amm.	Fondo amm.	Valore residuo
1	€ 8.000,00	€ 1.240,00	€ 1.240,00	€ 6.760,00
2		€ 1.240,00	€ 2.480,00	€ 5.520,00
3		€ 1.240,00	€ 3.720,00	€ 4.280,00
4		€ 1.240,00	€ 4.960,00	€ 3.040,00
5		€ 1.240,00	€ 6.200,00	€ 1.800,00
6		€ 1.240,00	€ 7.440,00	€ 560,00
7		€ 560,00	€ 560,00	0

Il piano economico dell'impresa

Il piano economico racchiude in un conto economico previsionale le stime dei costi e dei ricavi generati dall'attività imprenditoriale. E' il documento di bilancio che illustra il risultato economico della gestione relativamente al periodo considerato, ovvero misura l'incremento o la perdita che il capitale aziendale subisce per effetto della gestione. Nel nostro caso verrà descritto un piano di conto economico a scalare, redatto alla fine di ciascun anno di attività, includendo le voci più significative che influenzano la gestione dell'impresa stessa, quali:

- valore della produzione: corrisponde all'ammontare totale derivante dalla vendita dei prodotti/servizi della nostra attività. Le voci sono state divise secondo il fatturato derivante dalla vendita della tessera e dalla vendita relativa alla parte dedicata al wakeboard;
- costo totale della produzione: include tutte le voci di spesa che la nostra organizzazione deve sostenere per la gestione corrente;
- risultato d'esercizio: rappresenta la differenza tra il valore della produzione ed il costo totale della produzione.

Conto economico anno 1

Nel piano economico relativo al primo anno di attività, sotto la voce "costo totale della produzione", verranno indicati i costi fissi di gestione e non i costi di start up. Le voci di costo, oltre ai costi fissi, riprendono l'ammortamento dei beni strumentali (struttura ed ostacoli) e lo sfruttamento del 50% dell'equipaggiamento acquistato a inizio periodo. Relativamente al valore della produzione, verranno invece inseriti i ricavi provenienti dalla vendita della tessera e quelli derivanti dalla vendita di "servizi wakeboard" calcolati grazie alla stime di vendita vista in precedenza. Dalla seguente tabella (4.13) si registra un valore della produzione di 52.925€ ed un costo totale di produzione

pari a 32.689€; la differenza tra i due valori porta ad un risultato d'esercizio positivo (al lordo delle imposte) di 20.235€.

Tabella 4.13: Conto economico a scalare di Dolomiti Wake – anno 1

Conto economico a scalare – 1	
ricavi provenienti dalla vendita “wakeboard”	€ 42.345,00
ricavi provenienti dalla vendita “tessera”	€ 10.580,00
valore della produzione	**€ 52.925,00**
costi energia elettrica struttura	€ 958,20
costi tesseramento FISW	€ 7.388,00
salari lordi	€ 11.000,00
attività di marketing e comunicazione	€ 5.671,00
ammortamento struttura	€ 3.720,00
ammortamento ostacoli	€ 1.240,00
equipaggiamento 50%	€ 2.187,50
utenze	€ 325,00
altro	€ 200,00
costo totale della produzione	**€ 32.689,70**
risultato d'esercizio (al lordo delle imposte)	**€ 20.235,30**

Conto economico anno 2

Per il secondo anno di attività si registra un aumento del valore della produzione in quanto si stima una quota clienti che supera del 10% quella stimata durante il primo anno. Quindi, da un valore di 52.925€ si arriva a 56.395€ registrando un aumento di 3.470€, ovvero un aumento percentuale del 6,5%. In merito ai costi totali di gestione abbiamo invece un aumento di 4.541€ rispetto ai costi relativi all'anno precedente. I nuovi valori portano un risultato d'esercizio lordo di +19.164€.

Tabella 4.14: Conto economico a scalare di Dolomiti Wake – anno 2

Conto economico a scalare – 2	
ricavi provenienti dalla vendita “wakeboard”	€ 44.760,00
ricavi provenienti dalla vendita “tessera”	€ 11.635,00
valore della produzione	**€ 56.395,00**
costi enegia elettrica struttura	€ 1.008,90
costi tesseramento FISW	€ 8.114,50
salari lordi	€ 11.000,00
attività di marketing e comunicazione	€ 7.500,00
ammortamento struttura	€ 3.720,00
ammortamento ostacoli	€ 1.240,00
equipaggiamento 50%	€ 2.187,50
affiliazione FISW	€ 85,00
assicurazione socio-generica	€ 625,00
manutenzione annuale	€ 1.200,00
utenze	€ 350,00
altro	€ 200,00
costo totale della produzione	**€ 37.230,90**
risultato d'esercizio (al lordo delle imposte)	**€ 19.164,10**

Conto economico anno 3

Come descritto nella stima delle vendite relativa al terzo anno, i ricavi provenienti dalla vendita di tessere e di “prodotti wakeboard” corrispondono a quelli dell'anno precedente. Il valore della produzione, di 68.305€, risulta comunque superiore e tale aumento è imputabile alla vendita dei servizi relativi alla nuova disciplina sportiva che consiste nel Paddle. L'introduzione della nuova attività comporta anche una variazione nel costo totale di produzione che ammonta a 49.815€ mentre il nuovo risultato d'esercizio ammonta a 18.489€.

Tabella 4.15: Conto economico a scalare di Dolomiti Wake – anno 3

Conto economico a scalare - 3	
ricavi provenienti dalla vendita “wakeboard”	€ 44.760,00
ricavi provenienti dalla vendita “tessera”	€ 11.635,00
ricavi provenienti dalla vendita “SUP”	€ 11.910,00
valore della produzione	**€ 68.305,00**
costi energia elettrica struttura	€ 1.008,90
costi tesseramento FISW	€ 8.114,50
salari lordi	€ 16.500,00
attività di marketing e comunicazione	€ 8.500,00
ammortamento struttura	€ 3.720,00
ammortamento ostacoli	€ 1.240,00
equipaggiamento 50%	€ 2.187,50
nuovo equipaggiamento SUP	€ 4.430,00
nuovo arredamento	€ 1.500,00
affiliazione FISW	€ 90,00
assicurazione socio-generica	€ 650,00
manutenzione annuale	€ 1.300,00
utenze	€ 375,00
altro	€ 200,00
totale costo della produzione	**€ 49.815,90**
risultato d'esercizio (al lordo delle imposte)	**€ 18.489,10**

Analisi di Cash-flow

Il flusso di cassa rappresenta la ricostruzione dei flussi monetari di una società, ovvero identifica la differenza tra le entrate e le uscite monetarie nell'arco di un determinato periodo di analisi. L'analisi di cash-flow è uno strumento indispensabile per determinare la fattibilità economica e la sostenibilità finanziaria di un progetto aziendale.
Inoltre, il flusso di cassa operativo costituisce l'elemento cardine con cui si identifica la gestione dell'azienda ed il finanziamento della stessa; il punto di partenza dell'analisi dei flussi monetari di una società è rappresentato dalla liquidità di cassa disponibile all'inizio del periodo di analisi.

Materiale di supporto per l'analisi di cash flow

Liquidità
La voce ”liquidità” costituisce l'insieme di afflussi di capitale iniziale, gli incassi derivante dalle vendite e la posizione di cassa che si registra all'inizio di ciascun mese di attività. Nel nostro caso, la liquidità iniziale prevista per il mese di maggio è di 75.270€: la cifra di 70.000€ rappresenta l'afflusso di capitale versato dai soci mentre la rimanenza rappresenta le prime vendite previste durante il mese di maggio.

Uscite correnti
La sezione appartenente alle “uscite correnti” rappresenta tutte le voci di spesa che la nostra azienda deve sostenere per garantire la fase di start up e per la copertura dei costi fissi iniziali previsti.
Insieme ai costi iniziali troviamo due voci relative ai costi variabili: la prima si riferisce al tesseramento dei soci e la seconda comprende i costi variabili imputabili all'utilizzo dell'energia elettrica.

Posizione di cassa

La voce ”posizione di cassa” indica il livello di liquidità disponibile alla fine di ciascun mese. L'ammontare delle risorse monetarie disponibili è data dalla differenza tra il “totale liquidità” e “uscite correnti”.

Flussi di cassa anno 1

L'analisi dei flussi di cassa previsti durante il primo anno di attività mostra un livello di liquidità iniziale pari a 75.270€. Alla fine del primo anno di attività invece, si stima una posizione di cassa di 34.011€: tale cifra indica circa il 49% dell'investimento totale iniziale che era di 70.000€ e rappresenta un risultato importante dato che il nostro obiettivo consiste nel recupero del capitale investito entro la fine del terzo anno di attività.

Tabella 4.16: Flussi di cassa anno 1

	maggio	**giugno**	**luglio**	**agosto**	**settembre**
Cassa		€ 6.341,8	€ 12.259,6	€ 22.198,2	€ 32.151,8
vendite contanti	€ 5.270,0	€ 10.630,0	€ 15.825,0	€ 15.840,0	€ 5.360,0
afflusso di capitali	€ 70.000,0				
Totale liquidità	**€ 75.270,0**	**€ 16.971,8**	**€ 28.084,6**	**€ 38.038,2**	**€ 37.511,8**
Acquisto struttura e installazione	€ 34.800,0				
Acquisto ostacoli	€ 8.000,0				
Costi tesseramento	€ 1.116,5	€ 2.254,0	€ 3.335,5	€ 3.335,5	€ 1.137,5
Costi energia elettrica	€ 95,7	€ 193,2	€ 285,9	€ 285,9	€ 97,5
Salari lordi	€ 2.200,0	€ 2.200,0	€ 2.200,0	€ 2.200,0	€ 2.200,0
Attività di marketing e comincazione	€ 5.671,0				
Studio del sito e operazioni strutturali	€ 6.200,0				
Arredamento e layout	€ 3.405,0				
Tassa di registrazione	€ 168,0				
Assicurazione socio-generica	€ 600,0				
Affiliazione F.S.D.	€ 80,0				
Oneri notarili	€ 750,0				
Fornitura equipaggiamento	€ 4.375,0				
Allacciamento elettricità	€ 902,0				
Telefono	€ 15,0	€ 15,0	€ 15,0	€ 15,0	€ 15,0
Utenze	€ 50,0	€ 50,0	€ 50,0	€ 50,0	€ 50,0
imbarcazione a remi	€ 300,0				
Altro	€ 200,0				
Uscite correnti	**€ 68.928,2**	**€ 4.712,2**	**€ 5.886,4**	**€ 5.886,4**	**€ 3.500,0**
Posizione di cassa	**€ 6.341,8**	**€ 12.259,6**	**€ 22.198,2**	**€ 32.151,8**	**€ 34.011,8**

Flusso di cassa anno 2

Com'è stato definito nella stima delle vendite relativa al secondo anno di attività, troviamo delle differenze rispetto al primo anno, quali:

- si presuppone un incremento del 10% della clientela;
- verrà rimosso il "pacchetto 2" relativo al "wakeboard".

Il punto di partenza dell'analisi dei flussi di cassa relativo al secondo anno, corrisponde alla posizione di cassa registrato alla fine del primo anno di attività mentre la posizione di fine anno registra una liquidità di 55.525€.

Tabella 4.17: Flussi di cassa anno 2

	maggio	**giugno**	**luglio**	**agosto**	**settembre**
Cassa	€ 34.011,8	€ 27.787,7	€ 34.231,9	€ 42.577,7	€ 53.429,7
vendite contanti	€ 5.605,0	€ 11.245,0	€ 16.950,0	€ 16.960,0	€ 5.635,0
Totale liquidità	**€ 39.616,8**	**€ 39.032,7**	**€ 51.181,9**	**€ 59.537,7**	**€ 59.064,7**
Costi tesseramento	€ 1.162,0	€ 2.331,0	€ 3.531,5	€ 3.535,0	€ 1.169,0
Costi energia elettrica	€ 99,6	€ 199,8	€ 302,7	€ 303,0	€ 100,2
Salari lordi	€ 2.200,0	€ 2.200,0	€ 2.200,0	€ 2.200,0	€ 2.200,0
Attività di marketing e comunicazione	€ 4.000,0		€ 2.500,0		
Assicurazione socio-generica	€ 625,0				
Ri-affiliazione F.S.D.	€ 85,0				
Fornitura equipaggiamento	€ 2.187,5				
Manutenzione e montaggio	€ 1.200,0				
Telefono	€ 15,0	€ 15,0	€ 15,0	€ 15,0	€ 15,0
Utenze	€ 55,0	€ 55,0	€ 55,0	€ 55,0	€ 55,0
Altro	€ 200,0				
Uscite correnti	**€ 11.829,1**	**€ 4.800,8**	**€ 8.604,2**	**€ 6.108,0**	**€ 3.539,2**
Posizione di cassa	**€ 27.787,7**	**€ 34.231,9**	**€ 42.577,7**	**€ 53.429,7**	**€ 55.525,5**

Flusso di cassa anno 3

Per il terzo anno di attività si prevede l'inserimento di una nuova disciplina sportiva che ha l'obiettivo di allargare l'offerta di servizi da parte della nostra società. Il nuovo servizio offerto è rappresentato dal SUP (Stand up Paddle) e comporta dei costi fissi iniziali di circa 11.000€ ma non prevede costi variabili come l'energia elettrica o come il tesseramento imposto dalla FISW. Nella

seguente tabella (4.18) possiamo infatti notare che le voci "tesseramento" e "energia elettrica" corrispondono a quelle dell'anno precedente per le ragioni appena descritte.

Tabella 4.18: Flussi di cassa anno 3

	maggio	**giugno**	**luglio**	**agosto**	**settembre**
Cassa	€ 55.525,50	€ 42.346,4	€ 50.105,6	€ 59.856,4	€ 73.163,4
vendite contanti	€ 6.815,0	€ 13.665,0	€ 20.460,0	€ 20.520,0	€ 6.845,0
Totale liquidità	**€ 62.340,5**	**€ 56.011,4**	**€ 70.565,6**	**€ 80.376,4**	**€ 80.008,4**
Costi tesseramento	€ 1.162,0	€ 2.331,0	€ 3.531,5	€ 3.535,0	€ 1.169,0
Costi energia elettrica	€ 99,6	€ 199,8	€ 302,7	€ 303,0	€ 100,2
Salari lordi	€ 3.300,0	€ 3.300,0	€ 3.300,0	€ 3.300,0	€ 3.300,0
Attività di marketing e comunicazione	€ 5.000,0		€ 3.500,0		
Arredamento e layout	€ 1.500,0				
Equipaggiamento SUP	€ 4.430,0				
Assicurazione socio-generica	€ 650,0				
Ri-affiliazione F.S.D.	€ 90,0				
Fornitura equipaggiamento wake	€ 2.187,5				
Manutenzione e montaggio	€ 1.300,0				
Telefono	€ 15,0	€ 15,0	€ 15,0	€ 15,0	€ 15,0
Utenze	€ 60,0	€ 60,0	€ 60,0	€ 60,0	€ 60,0
Altro	€ 200,0				
Uscite correnti	€ 19.994,1	€ 5.905,8	€ 10.709,2	€ 7.213,0	€ 4.644,2
Posizione di cassa	**€ 42.346,4**	**€ 50.105,6**	**€ 59.856,4**	**€ 73.163,4**	**€ 75.364,2**

Dall'analisi dei flussi di cassa previsti al terzo anno di operatività notiamo un aumento dei costi fissi, rispetto all'anno precedente, imputabili all'introduzione della nuova offerta. Tali costi riguardano: il salario di un nuovo collaboratore che si dovrà occupare della parte dedicata al SUP, l'acquisto di tavole e pagaie per il Paddle, l'acquisto di ulteriori life-jacket e l'acquisto di un piccolo box da utilizzare come magazzino per le nuove attrezzature.

Dalla lettura della tabella (4.18) si registra una posizione di cassa finale di 75.364€, cifra che copre interamente l'investimento iniziale dei soci di 70.000€ generando un utile di 5.354€ rispetto al capitale apportato dai soci. Con il recupero dell'investimento iniziale la nostra attività ha raggiunto il risultato specificato negli obiettivi di marketing, il quale prevedeva il totale ritorno dell'investimento iniziale entro il terzo anno di attività dell'impresa.

CONCLUSIONI

Come introdotto nella parte iniziale, lo scopo del progetto consiste nella realizzazione di un business plan inerente alla creazione di un cable park, ovvero un'area dedicata alla disciplina sportiva del wakeboard, disciplina sportiva che negli ultimi anni sta avendo uno sviluppo importante, soprattutto tra i giovani che ricercano nello sport emozioni forti, adrenalina e il contatto con la natura. Per lo sviluppo della nuova attività abbiamo scelto di utilizzare la struttura trainante cableway System 2.0 che a differenza del wakeboard tradizionale, praticato grazie ad un barca a motore, presenta numerosi benefici e punti di forza come il basso impatto ambientale, la minore necessità di risorse finanziarie e la facilità di utilizzo da parte dei praticanti di questo sport. Il cableway rappresenta quindi una struttura sportiva di nuova generazione che valorizza il territorio portando benefici alla comunità in cui è inserito. Come location per la nostra attività abbiamo scelto la zona del Bellunese e nello specifico il lago di Alleghe. Il lago, oltre alla sua importanza storica, beneficia di una grande visibilità da parte della popolazione locale e rappresenta una meta importante di turisti sia nel periodo invernale che estivo.

Nella prima parte del progetto, dopo aver introdotto alcuni dati riguardanti la storia del wakeboard e del suo sviluppo, sono stati presentati gli obiettivi dell'idea imprenditoriale, quali: offrire alla popolazione locale ed ai turisti che frequentano la zona del Bellunese un'alternativa sportiva e ricreativa nuova, sana ed a contatto con la natura; ampliare l'offerta turistico-sportiva; destagionalizzare la domanda di sport invernali e valorizzare il territorio in cui il progetto avrà luogo. Successivamente, per giustificare la fattibilità operativa del progetto, è stato analizzato il settore sportivo provinciale, la tecnologia disponibile, il mercato del wakeboard e il fenomeno del turismo sportivo che influenza fortemente l'attività in questione. La prima parte si conclude con un'analisi di attrattività del settore che utilizza il modello della concorrenza allargata di Porter. Il modello proposto analizza le diverse forze che influenzano

i soggetti e il settore nei quali operano; grazie a questa analisi è possibile definire un quadro completo relativo alla posizione competitiva, la quale mostra un'intensità concorrenziale accentuata sul lato dell'offerta di prodotti sostituti e su quello relativo ai potenziali entranti.

Nella seconda parte, dopo aver descritto i punti di forza della location sono stati elencati i benefici ambientali e sociali che la struttura System 2.0 apporta come: il miglioramento dell'acqua e quindi della flora e fauna acquatica in cui la struttura è situata; il basso impatto ambientale dovuto all'utilizzo di un semplice motorino elettrico "emission free"; l'ampliamento dell'offerta turistica e la conseguente creazione di nuovi posti di lavoro e/o reddito addizionale per la comunità; un miglioramento d'immagine e visibilità territoriale. Oltre ai vantaggi che la nuova struttura offre, è stata analizzata la dimensione interna dell'organizzazione che prende in considerazione la SWOT Analisi, il sistema di offerta, gli obiettivi e le strategie di marketing.
L'analisi SWOT ci ha permesso di mettere in evidenza i punti di forza del progetto come la location, la condizione di primi entranti nel settore del wakeboard a livello provinciale e la valorizzazione del territorio in cui andremmo ad operare. Allo stesso tempo però bisogna fare attenzione alle minacce rappresentate dai fattori climatici e dalla concorrenza, sia effettiva che potenziale. Inoltre è necessario operare sui punti di debolezza come il ridotto bacino di utenti locali o l'offerta ridotta della nostra società in termini di servizi per poterli trasformare in opportunità.
La seconda parte del progetto termina con gli obiettivi e le strategie di marketing ad essi subordinati. Tale strategia, ricordiamo, consiste nel creare una brand awareness presso il target di riferimento e presso la comunità locale. In aggiunta si cercherà di raggiungere una specifica quota clienti sia in ambito locale che turistico: la quota prevista consiste rispettivamente nel 2% per quanto riguarda il target locale e nello 0,5% in ambito turistico. Un altro obiettivo che l'organizzazione vuole perseguire consiste nella nella remunerazione del capitale iniziale investito, di 70.000€, entro la fine del terzo anno di attività.

I mezzi di comunicazione e marketing, subordinati agli obiettivi, riguardano invece la stampa e distribuzione di flyers e poster A4, la creazione di un evento d'apertura con prova gratuita di corse di wakeboard, sconti sull'acquisto di prodotti multipli e una intensa attività comunicativa online che considera il sito web, facebook, twitter e l'inserimento della nostra attività presso diverse directory per favorire una maggiore conoscenza e visibilità della stessa.

Conclusa l'analisi della parte operativa e descrittiva si arriva alla dimensione economica che evidenza la fattibilità economica del progetto. Le risorse necessarie per l'avvio dell'impresa e quindi per la fase di start up ammontano ad una cifra di 59.580€ che, sommata ai costi fissi, arriva ad una somma di 76.776€. Tale cifra è stat presa come base per l'analisi del punto di pareggio dell'impresa, il quale mette in evidenzia la quantità necessaria di unità di prodotto da produrre. In questo caso, ipotizzando la vendita di un solo prodotto (corsa wakeboard) al prezzo di 15€, con dei costi variabili di 0,3€, si perviene al punto di pareggio con la produzione e vendita di 5.223 unità di prodotto. Ricordando che la capacità massima teorica di produzione stagionale dell'impianto trainante è di 5.200 unità (corse) possiamo affermare che il punto di pareggio non potrà essere raggiunto durante il primo anno di attività.
Dall'analisi del break-even point si passa alla stima della domanda che nel primo anno di attività conta 2116 clienti (locali e turisti), uno sfruttamento dell'impianto del 61% e un fatturato totale di 52.925€. Per il secondo anno si prevede un aumento del 10% della clientela e un conseguente aumento di fatturato che ammonta a 56.395€. La stima di vendita prevista per il terzo anno di attività prevede una quota di clienti di wakeboard corrispondente a quella dell'anno precedente mentre, grazie all'inserimento della nuova offerta portata dal SUP (Stand Up Paddle), si prevede una clientela che ammonta a 698 individui disposti a praticare questa nuova attività sportiva/ricreativa. Il fatturato del terzo anno ammonta 68.305€ e supera quello precedente di 11.910€: tale ammontare costituisce appunto il reddito derivante dalla vendita dei “prodotti” dedicati al Paddle.
Dopo aver stimato la domanda potenziale del nostro business siamo passati

all'analisi economica che mostra nel dettaglio i costi ed i ricavi generati dall'attività imprenditoriale misurando quindi l'incremento o la perdita che il capitale aziendale subisce per effetto della gestione. Il conto economico a scalare relativo al primo anno di attività mostra un reddito d'esercizio (al lordo delle imposte) di +20.235€ mentre per il secondo anno si prevede un ammontare positivo di 19.164€. Alla fine del terzo anno invece si registra un reddito di +18.489€: i risultati provenienti dal conto economico, stimati nei primi tre anni di attività, mettono in evidenza una gestione imprenditoriale corretta che porta ad un incremento del capitale positivo in modo stabile nel tempo.
Passando all'analisi finanziaria del business abbiamo stimato i flussi di cassa in entrata ed in uscita per determinare il livello di liquidità dell'impresa e la posizione di cassa alla fine di ciascun periodo di attività. La liquidità iniziale dell'impresa è di 75.270€ e rappresenta la somma tra il capitale investito di 70.000€, in fase di start up, e le vendite contanti relative al primo mese di attività. Alla fine del primo anno si stima una posizione di cassa di 34.011€, che corrisponde al livello di liquidità prevista all'inizio del secondo anno di gestione, mentre a fine stagione si stima una posizione di cassa di 55.525€. Per l'ultimo anno di attività si stima invece una liquidità di 75.364€ e tale cifra copre interamente l'investimento del capitale iniziale di 70.000€ mostrando così il raggiungimento degli obiettivi imposti dall'organizzazione.

Concludiamo affermando che per motivi di fattibilità economica e previsionale è stato deciso di redigere i piani delle vendite, di conto economico e di cash-flow solamente per i primi tre anni di attività. Un'analisi economica di lungo termine non sarebbe in grado di garantire i principi di concretezza e fattibilità propri di un'attività economica che opera in un contesto altamente mutabile ed in continua evoluzione. Inoltre, possiamo affermare che il progetto di business esposto presenta caratteri di novità, attrattività sociale ed economica. Infatti, grazie all'analisi dei dati stimati relativi alla dimensione economico-finanziaria, viene messa in evidenza la fattibilità economica del progetto.

BIBLIOGRAFIA

BORELLO A. (2005), "*Il business plan*", Mc Graw Hill.

CHERUBINI S. (2000), "Il marketing delle società sportive", Guerini & Associati.

COLLESEI e RAVA' (2008), "La comunicazione d'azienda", Isedi.

COOKE R. (1993), "La guida alla contabilità", Mc Graw Hill.

COSTA . (2006), "Tourism business frontiers", B-H

FINCH B. (2007), "Come scrivere un business plan", Franco Angeli.

ISTAT (2005), "Lo sport che cambia: comportamenti emergenti e le nuove tendenze in Italia".

PAROLINI C. (2001), "*Business planning: dall'idea al progetto imprenditoriale"*, Pearson Italia.

PELLICELLI G. (1999), "Il marketing", UTET.

RESCINITI R. (2002), "Economia e marketing del tempo libero, Franco Angeli.

SANTESSO E. (2010), *Lezioni di economia aziendale*, Giuffre Editore.

STOTLAR D. (2005), "Developing successful sport marketing plans", Sport Management Library.

TARFANELLI E. (2010), "Sport e turismo: come fare business con il turismo sportivo", Franco Angeli, 2010

SITOGRAFIA

ec.europa.eu.eurostat

www.cablewakeboard.net

www.cablewake.com

www.coni.it

www.industrywakeparks.co.uk

www.istat.it

www.iwwfed.com

www.milehighwakeboarding.com

www.rixen-seilbahnen.de/en

www.scinautico.com

www.sesitec.com

www.sportindustry.com

www.sport24h.it

www.statistica.regione.veneto.it

www.waterski.ch

www.wikipedia.com

www.xhyperactive.com

www.yumping.it

Applicazioni utilizzate per la ricerca

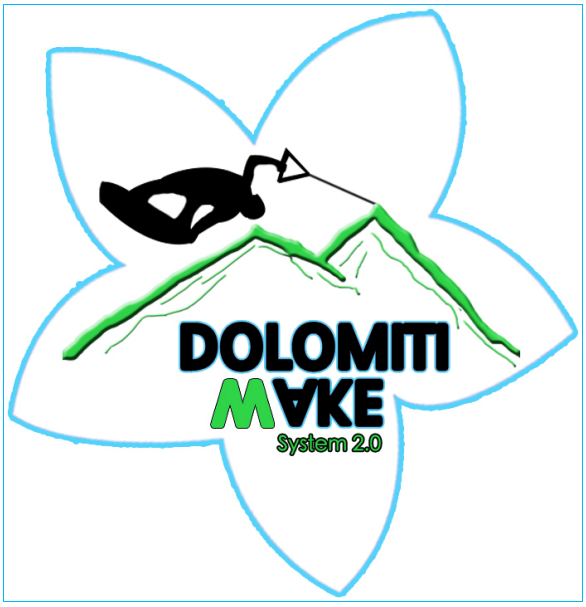
Cable park – Android application

ALLEGATI

Logo della nuova attività

In merito alla costituzione della nuova attività ho pensato di realizzare un logo che identifica l'attività stessa e le sue componenti principali. Nel caso specifico gli elementi che lo contraddistinguono sono la sagoma di un atleta di wakeboard che rappresenta la disciplina stessa, la montagna che indica la location della nostra attività e il fiore azzurro che riprende il fiore simbolo del Parco delle Dolomiti. Oltre agli elementi grafici si nota la scritta "Dolomiti Wake" che identifica il nome della nuova attività e che grazie ad un gioco di colori riprende l'immagine della montagna, uno degli elementi principali del logo; la scritta System 2.0 identifica invece la presenza di una struttura cableway per la pratica della disciplina del wakeboard. Concludendo si può affermare che il logo presenta caratteri di dinamicità, natura e semplicità che vogliamo trasferire alla nostra attività.

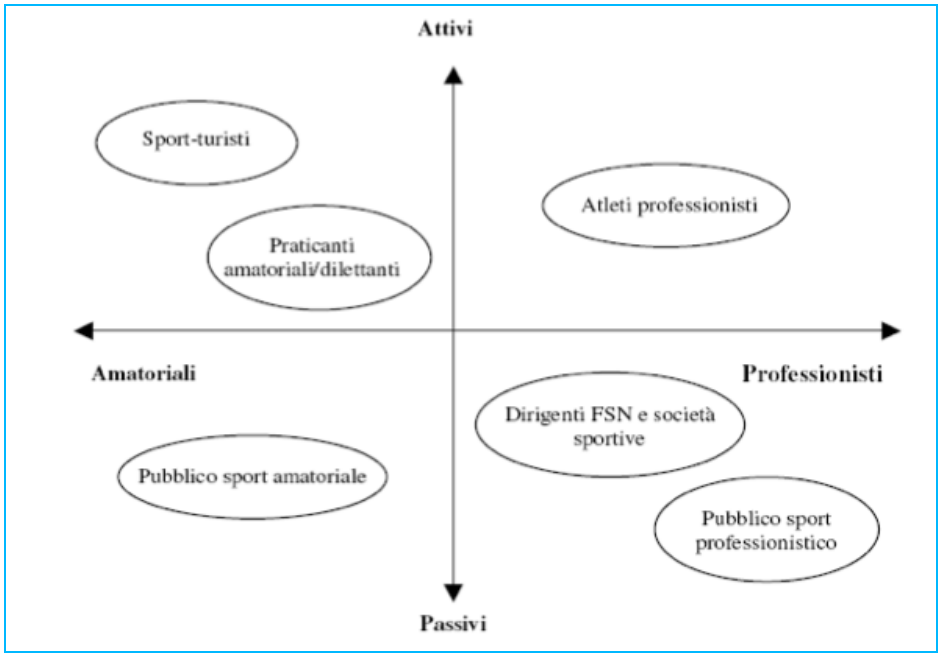
Allegato n.1: Logo della Dolomiti Wake



Schema di posizionamento dei turisti sportivi

Il seguente schema rappresenta le diverse tipologie di turisti-sportivi suddivise secondo determinati attributi, quali: attività-passività e amatoriale-professionistico. Incrociando su un asse cartesiano le variabili considerate si arriva alla formazione di quattro quadranti nei quali sono rappresentati le diverse tipologie di turista sportivo.

Allegato n.2: Posizionamento dei turisti sportivi



Fonte: Censis 2008

Allegato n.3: Presenza di Cable Park nel mondo suddivisa per stato di appartenenza

CABLE PARK NEL MONDO	
Stato	*Numero park*
Argentina	1
Australia	8
Austria	5
Belgio	3
Brasile	9
Bulgaria	1
Canada	8
Croazia	3
Repubblica Ceca	3
Danimarca	2
Emirati Arabi	1
Estonia	5
Finlandia	1
Francia	20
Germania	57
Inghilterra	20
Ungheria	9
Indonesia	2
Iran	2
Israele	1
Italia	9
Giappone	2
Lettonia	2
Montenegro	1
Olanda	15
Nuova Zelanda	2
Norvegia	3
Filippine	3
Polonia	3
Portogallo	1
Russia	3
Serbia	1
Singapore	1
Repubblica Slovacca	3
Sud Africa	3
Corea del sud	1
Spagna	7
Svezia	4
Svizzera	2
Taiwan	1
Thailandia	6
Turchia	5
Ucraina	2
USA	47
Totale mondo	**288**

Fonte: applicazione Android Cable Park

Studio della domanda

Nelle due seguenti tabelle sono rappresentati invece i dati relativi al luogo di provenienza dei turisti che trascorrono almeno una giornata nella provincia di Belluno. Nella prima viene descritto il movimento turistico suddiviso secondo la regione di provenienza dei turisti italiani. Come si può osservare le tre regioni che detengono il maggior numero di turisti in uscita sono, nell'ordine, il Veneto, la Lombardia e l'Emilia Romagna.

Nella seconda invece viene specificato il movimento turistico di stranieri suddivisi secondo lo stato di appartenenza: osservando, si può notare come la zona del Bellunese e la provincia stessa sia la meta preferita di turisti tedeschi. Oltre alla Germania, si registra un elevato numero di turisti stranieri provenienti da Paesi Bassi e Regno Unito.

Allegato n.4: Turisti italiani (arrivi e presenze) per regione di provenienza

	Totale	
	Arrivi	**Presenze**
Abruzzo	4371	21419
Basilicata	775	3661
Calabria	2276	13604
Campania	8615	52697
Emilia Romagna	68630	331280
Friuli Venezia Giulia	33092	152468
Lazio	45169	290714
Liguria	7264	38795
Lombardia	71262	312481
Marche	14051	71154
Molise	417	1880
Piemonte	17179	69076
Puglia	9598	56302
Toscana	28560	144313
Trentino Alto Adige	9987	32659
Sardegna	2510	14710
Sicilia	6028	33400
Umbria	6974	36449
Valle d'Aosta	1015	2875
Veneto	240073	1492953
Totale	**577846**	**3172890**

Fonte: statistica.regione.it

Allegato n.5: Turisti stranieri (arrivi e presenze) per paese di provenienza

	Totale	
	Arrivi	**Presenze**
Austria	13401	35211
Belgio-Lussemburgo	7000	32501
Danimarca	2183	6364
Francia	13000	37297
Germania	67559	203740
Grecia	624	2130
Irlanda	809	2863
Paesi Bassi	13336	54738
Paesi Scandinavi	8868	34034
Portogallo	443	1819
Regno Unito	13014	55806
Spagna	6724	24231
Russia	4740	26654
Svizzera-Lichestein	9733	26199
Altri paesi europei	71463	357768
Canada	2096	5681
U.S.A.	9907	27835
Altri paesi americani	4222	12993
Giappone	7833	18423
Sud Africa	240	1057
Australia	3589	9922
Altri	8844	25718
Totale	**269628**	**1002984**

Fonte: statistica.regione.it

Allegato n.6: Dati ISTAT sulla pratica dello sport e dell'attività fisica relativi alle fasce di popolazione target.

Tipo di pratica sportiva	**Classi di età**		
	15 – 19	**20 – 24**	**25 – 34**
in modo continuativo	41,4	34	27,4
in modo saltuario	14,4	15,6	12,9
qualche attività fisica	20,2	23,4	25,9
mai	23,6	26,8	33,5
non indicato	0,4	0,2	0,3
Totale	**100**	**100**	**100**

Fonte: rielaborazione personale dati ISTAT, 2011

Analisi di settore

Per quanto riguarda la location della nostra attività possiamo osservare, grazie agli strumenti offerti da GoogleMaps, una visuale area dell'area interessata, ovvero la parte nord-est del Lago di Alleghe. L'elemento grafico di colore giallo rappresenta invece l'ipotetico impianto trainante System 2.0 e la sua collocazione sul lago. La lunghezza del cableway previsto è di circa 120 mt.

Allegato n.7: Visuale aerea della parte nord del Lago di Alleghe e rappresentazione grafica del cableway

Fonte: www.googlemaps.com ed elaborazione personale

La seguente immagine invece rappresenta la planimetria del progetto e contiene gli elementi che distinguono l'attività quali la struttura cableway, gli

edifici adibiti a magazzino e spogliato, l'area relax posizionata sulla sponda sinistra dell'area.

Allegato n.8: Rappresentazione grafica e planimetria del progetto

Fonte: elaborazione personale

Allegato n.9: Rappresentazione grafica matrice SWOT

Analisi SWOT		**Analisi interna**	
		Punti di forza	*Punti di debolezza*
Analisi esterna	*Opportunità*	Sviluppo di nuove strategie per sfruttare i punti di forza dell'azienda	Attivare nuove opportunità attraverso il superamento delle debolezze
	Minacce	Attivare strategie che sfruttano i punti di forza per evitare minacce	Creare strategie che minimizzino le debolezze ed evitino minacce esterne

Fonte: G. Pellicelli, Il Marketing, UTET, 1999

Obiettivi e strategie di marketing: il prezzo dei servizi offerti

Ricordiamo che per realizzare un listino prezzi dettagliato e specifico abbiamo basto le nostre analisi considerando in primis il sistema di prezzi offerti dagli altri soggetti che operano all'interno del settore del cable wakeboard. L'unica differenza risiede nel prezzo del noleggio il quale è stato leggermente abbassato per incentivare l'iscrizione di nuovi tesserati presso la nostra associazione sportiva.
Per rendere il listino prezzi più personalizzato alle nostre esigenze di marketing abbiamo creato tre pacchetti su misura per incentivare un acquisto multiplo da parte dei nuovi iscritti:

- il primo pacchetto comprende due corse e il noleggio base dell'equipaggiamento al prezzo di 25€ invece di 30€;
- il secondo comprende 4 corse e il relativo noleggio base ad un prezzo di 45€ invece di 60€;
- l'ultimo, più adatto alla popolazione locale, comprende un set di 10 corse senza noleggio al prezzo di 80€ invece di 100€.

Oltre a questo abbiamo deciso di ridurre il prezzo del tesseramento dei soci in modo da aumentare l'affluenza e la prova di questo sport. A differenza della concorrenza, invece di applicare un prezzo di 10€ per il tesseramento è stato fissato un prezzo di 3,5€ ad iscritto, il quale corrisponde esattamente al costo del tesseramento che deve sostenere la nostra organizzazione sportiva.

Allegato n.10: Listino prezzi Dolomiti Wake

Prodotti	Quantità	Prezzo	Descrizione
Tessera FISW	1	€ 5,00	tesseramento obbligatorio imposto dalla Federazione Nazionale Wakeboard
Giro wakeboard	1	€ 10,00	include una corsa wakeboard e l'intero equipaggiamento (tavola, casco, lifejacket)
Noleggio base wakeboard	1	€ 5,00	include il noleggio di una tavola base da wakeboard, casco, lifejacket
Noleggio pro wakeboard	1	€ 10,00	include il noleggio di una tavola professionale da wakeboard, casco, lifejaket
Pacchetto1	2	€ 25,00	include 2 giri di wakeboard, equipaggiamento incluso
Pacchetto2	4	€ 45,00	Include 4 giri di wakeboard, equipaggiamento incluso
Pacchetto3	10	€ 80,00	Include 10 giri di wakeboard, equipaggiamento escluso