

GOLF DA LEGGERE

GIOVANNI MALCOTTI

Il Golf Manager

Ottimizzare ricavi e prestazioni:
il Revenue Management
per i golf club moderni

Prefazione di Federica Castellari

FrancoAngeli

Dal green al bilancio

a cura della redazione

Giovanni Malcotti traccia la rotta, con sapiente penna, per riuscire a navigare con successo nel complicato e tormentato mare del golf attuale

L'universo dei golf club sta attraversando una profonda trasformazione, evolvendo da esclusivi ritrovi per appassionati a complesse realtà imprenditoriali che richiedono una gestione strategica e innovativa. In questo libro propongo, al contrario, un modello aperto, inclusivo e imprenditoriale. Il club diventa un ecosistema di servizi: dal campo da gioco al pro-shop, dalla ristorazione all'ospitalità, fino agli eventi e alle attività collaterali. In questo scenario in rapido mutamento, emerge la necessità di una guida che possa illuminare il percorso dei manager del settore. Nel panorama editoriale europeo non esiste una guida che tratti queste tematiche in un'ottica complessiva, da questa situazione oggettiva ho tratto lo spunto per realizzare un libro che si propone proprio questo obiettivo: offrire una bussola per navigare le sfide del mercato moderno, delineando un nuovo profilo per il golf manager; un professionista in grado di governare ogni aspetto del club, dalla gestione sportiva all'ospitalità, fino alla massimizzazione di costi e ricavi, capace di valorizzare ogni asset del club. L'editore **Franco Angeli**, specializzato nei libri a tema economico e di marketing e da sempre attento alle proposte editoriali innovative, ha colto l'occasione offerta da questa guida per sostenere il progetto editoriale e la sua pubblicazione.

Oltre il campo da gioco: la visione olistica del golf club

Il libro apre con una premessa fondamentale: un golf club non è semplicemente un percorso di gioco, ma un'esperienza a 360 gradi. Il successo di una struttura non risiede unicamente nella perfezione dei suoi fairway e green, ma nella capacità di offrire un ecosistema di servizi integrati. Questa visione olistica è il pilastro su cui si fonda l'intera trattazione, che pone l'accento sulla necessità di governare con efficacia un "Risiko organizzativo e gestionale". Nelle pagine del libro emerge chiaramente anche l'importanza dei cosiddetti "servizi ancillari", che non solo arricchiscono l'esperienza del cliente ma, sovente, rappresentano significative fonti

di revenue a integrazione del conto economico del golf club. La gestione diretta del pro-shop, ad esempio, viene presentata come un'opportunità per controllare l'offerta e incrementare i profitti, mentre la ristorazione, se gestita con un approccio imprenditoriale, può trasformarsi da semplice servizio di supporto a vero e proprio centro di profitto. Un'attenzione particolare la dedico al settore ricettivo: la presenza di camere la definisco come il "vero punto cruciale per l'economia di un golf club", un comparto che, sebbene ancora poco sviluppato in Italia, rappresenta un'enorme opportunità di crescita.

Navigare il mercato: dati, tendenze e strategie

Nel libro cerco di offrire inoltre, un'analisi approfondita del contesto di mercato evidenziando la crescita della partecipazione globale al golf e il significativo impatto economico del turismo golfistico. Vengono esplorate le principali tendenze che stanno plasmando il settore, come l'innovazione tecnologica, la crescente attenzione alla sostenibilità ambientale e i cambiamenti demografici dei praticanti.

In questo scenario, la conoscenza del mercato diventa un fattore critico di successo. L'opera sottolinea la difficoltà di reperire dati certi e certificati sul mercato italiano, evidenziando la necessità di un approccio "a mosaico" che combini le statistiche ufficiali con le analisi di esperti del settore. Questa carenza di informazioni puntuali, a mio parere, può frenare nuovi investimenti e ostacolare lo sviluppo di strategie di crescita efficaci.

Il cuore della gestione: il Revenue Management

Il fulcro della trattazione è dedicato al Revenue Management, la "scienza matematico-statistica di prevedere la domanda dei clienti - e regolare i prezzi di conseguenza - per massimizzare i ricavi". In questa parte del libro cerco di indirizzare il lettore attraverso i pilastri di questa disciplina, così fortemente applicata in ambito ricettivo, applicandoli specificamente al contesto di un golf club: dalla segmentazione del mercato alla previsione della domanda, dalla strategia tariffaria alla gestione dell'inventario. Il messaggio è chiaro: il pricing non può essere statico

né arbitrario. Deve essere guidato da dati, analisi e obiettivi di redditività, "senza dati, non c'è strategia. E senza strategia, non c'è futuro". Viene illustrato come, attraverso l'analisi dei dati storici e l'utilizzo di strumenti come il forecasting, sia possibile modulare le tariffe in modo dinamico, ottimizzando l'occupazione dei teetime e massimizzando i ricavi. Nell'opera mi soffermo anche sulle diverse strategie di pricing - basate sui costi, sul valore, sulla concorrenza e dinamico - fornendo al manager gli strumenti per scegliere l'approccio più adatto alla propria realtà. Un'interessante sezione è dedicata ai rischi di una scorretta applicazione delle strategie di prezzo, introducendo i concetti di "spillage" e "spoilage" come monito a una gestione attenta e consapevole.

Il golf manager del futuro: stratega, innovatore e comunicatore

Il profilo del golf manager del futuro è racchiuso in questi tre aggettivi: non più un semplice gestore operativo, ma un profilo in grado di governare una realtà complessa applicando le giuste misure per massimizzarne il risultato economico. La capacità di "mettersi in discussione continuamente" è una chiave per migliorarsi e massimizzare l'efficacia delle strategie gestionali. Il vecchio modello di business, in cui i soci coprivano le perdite a fine anno, è ormai superato; i golf club moderni devono raggiungere un'indipendenza economica che garantisca sostenibilità e crescita a lungo termine. Questo richiede un approccio imprenditoriale, la capacità di competere su scala globale e l'adozione di moderne tecniche commerciali e di gestione. Il futuro golf manager dovrà essere un abile utilizzatore della Business Intelligence, consapevole che ignorare i dati significa "navigare a vista, lasciando per strada opportunità preziose".

Tra le competenze chiave del golf manager, queste sono quelle che ritengo essere fra le più importanti:

- Business Intelligence: saper leggere i dati e trasformarli in decisioni operative.
- Marketing esperienziale: saper costruire narrazioni coinvolgenti e personalizzate.
- Innovazione tecnologica: saper utilizzare strumenti digitali, app, CRM e Intelligenza Artificiale.

► Leadership e team management: guidare collaboratori e partner verso obiettivi comuni.

Un breve capitolo introduttivo sull'Intelligenza Artificiale che viene è presentata non come una minaccia, ma come un potente alleato in grado di automatizzare processi, personalizzare l'offerta e supportare le decisioni strategiche, collega in maniera quasi naturale il capitolo sulla comunicazione, a cura di Maurizio Trezzi, il quale ne sottolinea l'importanza strategica in ambito golfistico. In un mondo saturo di messaggi, "Comunicare ergo sum" diventa un imperativo. Il golf club deve saper costruire il proprio brand, dialogare con il territorio e utilizzare in modo integrato tutti gli strumenti, dall'analogico al digitale, per raggiungere i propri target e rafforzare la propria reputazione.

Ho cercato di rendere il libro adatto a tutti, utilizzando un linguaggio il più possibile chiaro e scorrevole, nonostante vi fossero alcuni aspetti della materia molto tecnici, con lo scopo di fornire una risorsa preziosa per chiunque operi nel settore golfistico. Un manifesto per una nuova cultura manageriale nel golf che offre strumenti, visioni e stimoli per chi vuole trasformare il proprio club in un'impresa sostenibile, innovativa e competitiva. Un invito a guardare al futuro con coraggio, dove la competenza non può più essere relegata a ruolo marginale, trasformando le sfide del presente in opportunità di crescita e successo.

IDENTIKIT



Giovanni Malcotti è il CEO di Maedo Srl, società di consulenza leader nel

campo del Revenue Management per hotel e golf resort. Visionario e innovatore per natura, il suo approccio ha rivoluzionato il settore del golf italiano, diventando il primo manager a introdurre l'uso di sistemi di booking avanzati, di Business Intelligence e CRM, fissando nuovi standard di efficienza e redditività per l'intero mercato.