

# Il numero

# 1



La rivista Golf Inc. nel 2012 lo ha rieletto "uomo più potente del golf". Da 30 anni amministra campi e strutture e dal 1990 ha fondato Troon Golf, la più importante società di gestione del mondo. Ecco cosa ci ha dichiarato in un'intervista esclusiva...

di Fulvio Golob

**D**ana Garmany ha oltre 30 anni di esperienza nello sviluppo e nella gestione di strutture golfistiche in tutto il mondo. È stato eletto da Golf Inc e Golf Digest come uno dei personaggi più potenti nel nostro settore. Ha fondato Troon Golf nel 1990 e oggi la conduce come amministratore delegato. Molto lunga la lista di riconoscimenti ottenuti durante la sua attività, dall'ingresso in numerose Hall of Fame al premio alla carriera conferitogli da KPMG durante l'International Golf Forum dello scorso anno. Fa parte del consiglio dell'associazione statunitense fra i proprietari di campi di golf. La guida di Troon Golf gli ha consentito di creare una società ai vertici mondiali, che viene presa come riferimento per ogni aspetto nella gestione di circoli di golf privati. Ecco il testo dell'intervista esclusiva che ci ha rilasciato per il primo numero di Professione Golf.

**Troon Golf è una delle poche società di gestione che ha ottenuto successo anche al di fuori dei confini degli Stati Uniti. Quali le ragioni?**

La nostra espansione in altre nazioni di tutto il mondo non è stata facile e devo ammettere che abbiamo commesso anche parecchi errori, perdendo denaro in varie aree. Ma siamo riusciti a imparare da ciascuna esperienza e continuato a lavorare per raggiungere il nostro obiettivo: essere una società globale. Forse rispetto agli altri siamo solo stati più pazienti, cercando di trovare le giuste sintonie con la situazione e le differenti gestioni nei vari Paesi.

**Quali sono i vantaggi e le economie di scala che derivano dall'appartenere a un gruppo di gestione come Troon Golf piuttosto che lavorare da soli?**

Ovviamente, avere oltre 200 campi sotto controllo moltiplica il nostro potere contrattuale e ci consente di centralizzare servizi quali amministrazione, risorse umane e informatizzazione. In qualche caso, i soli risparmi a livello assicurativo riescono a pagare il nostro fee gestionale per l'intero anno.

**«Gestire 200 campi nel mondo ci permette di moltiplicare il nostro potere contrattuale»**

**Dove crede che Troon crescerà di più nel futuro, visto che ci dovrebbero essere differenze fra nazione e nazione?**

La nostra crescita è concentrata sui circoli privati americani, ma avremo una buona espansione in Europa, Nord Africa, Medio Oriente e Asia. Soprattutto quest'ultima, come sembra inevitabile, dovrebbe garantire prospettive interessanti. Economie come Corea del Sud e Cina hanno trend in controtendenza rispetto a quelli meno interessanti evidenziati in Occidente. Siamo coinvolti in alcuni progetti coreani e in altri Paesi come India, Cina, Malesia e quelli del sud est asiatico. Stiamo cercando di imparare a conoscere le abitudini e gli aspetti culturali delle varie aree. Se può essere

I green delle buche 9 e 18 del Saadiyat, splendido nuovo percorso di Abu Dhabi disegnato da Gary Player e gestito da Troon Golf. Sullo sfondo, l'hotel St. Regis





Altri due spettacolari campi gestiti da Troon Golf. In alto una buca dell'Hills, percorso disegnato come gli altri due del Lumine Beach & Golf da Greg Norman, in un bellissimo resort a sud di Barcellona. Sotto, il green della 9 sull'Aisla Course di Turnberry, magico links scozzese che ha ospitato quattro edizioni dell'Open Championship.



facile capire gli obiettivi di un proprietario quando si parla di affari, è indispensabile conoscere i comportamenti dei consumatori per creare davvero il prodotto di cui i clienti hanno bisogno. Comprendere le dinamiche locali è lo scoglio più difficile per dare respiro al business, soprattutto in mercati che stanno diventando ogni giorno più aggressivi.

#### **Le ambizioni di Troon Golf per i prossimi anni?**

Continuare a tenere giù la testa e lavorare sodo, nella gestione e nello sviluppo dei golf, cercando di far crescere ancora il nostro marchio nel mondo. Abbiamo un team che è abituato a guardare avanti, composto da professionisti che hanno fatto dell'ospitalità e dell'industria del golf l'obiettivo della propria carriera. Le esperienze del passato vengono divise fra i vari team della società e attualizzati con nuovi metodi di approccio e gestione.

### **«Dobbiamo ridurre il tempo necessario per giocare e inventare il 'golf da un'ora'»**

#### **Le zone più "calde" in fatto di crescita?**

Al di fuori degli Stati Uniti, penso all'Asia e al Medio Oriente, e in particolare a Corea, Cina, Abu Dhabi, Bahrain e Qatar, insieme ad alcune zone del Nord Africa, se ci sarà stabilità politica.

#### **Avete termini standard nei vostri rapporti con i proprietari dei campi? E un periodo fisso di contratto con opzioni per il rinnovo?**

Ogni nostro contratto ha accordi specifici che lo rendono unico e diverso dagli altri. Ma in generale puntiamo a rapporti abbastanza lunghi da permetterci di raggiungere gli obiettivi prefissati, a un accordo preciso sui costi della nostra gestione e a qualche incentivo, in base alla redditività nel caso di resort o strutture pubbliche e alla soddisfazione dei membri, se si parla di club privati. Molti contratti hanno anche clausole di rinnovo.

#### **I servizi di Troon Golf sono disponibili solo come un pacchetto completo o possono permettere a un cliente di scegliere solo un aspetto, come ad esempio l'agronomia e le operazioni correlate con il golf, lasciando al circolo ristorazione e ospitalità?**

Di solito, forniamo tutti i servizi, ma in alcune operazioni legate a resort, chi gestisce l'hotel può anche occuparsi della ristorazione, se ciò rende il lavoro più efficiente. E anche, in casi limitati, ci siamo occupati solo della parte agronomica.

#### **Troon possiede qualcuna delle proprietà che gestisce?**

Abbiamo partecipazioni nelle proprietà, molto ridotte se comparate a situazioni con il solo rapporto gestionale. Diciamo che quest'ultima parte copre il 98 per cento della nostra attività.

#### **Con l'esperienza che Troon ha alle spalle, avrete senz'altro sviluppato tecniche per gestire le entrate. Quando vi presentate a un possibile nuovo cliente, cosa gli prospettate di migliorare, nel suo business, con il vostro arrivo?**

Uno dei nostri punti di forza è aumentare le entrate di alto livello con iniziative di marketing e vendita, visto che già gran parte degli operatori ha messo in atto la maggior parte dei tagli possibili. Naturalmente i nostri servizi centralizzati e il potere contrattuale che abbiamo come gruppo ci permettono ulteriori risparmi, anche se noi, come detto, preferiamo puntare sul miglioramento dell'immagine e degli introiti di fascia alta.

#### **Un punto rilevante del vostro programma è sottolineare l'importanza di uno staff adeguato. Chi è il candidato potenziale per entrare a far parte di Troon Golf? E come cresce all'interno dell'azienda quando ci è entrato?**

È fondamentale scegliere bene le persone con cui lavorare, che devono avere spiccate capacità per emergere come manager. Se abbiamo persone di alto livello, avremo maggiori opportunità di crescita. Quando assumiamo giovani nei nostri circoli, vengono sempre monitorati e aiutati. Per questo li portiamo a conoscere strutture di tipo diverso, come campi pubblici, privati o resort, per fargli capire le differenze e le diverse esigenze di ogni tipologia. Solo dopo questa indispensabile introduzione al lavoro, ognuno trova la sua nicchia ideale all'interno di Troon Golf.

#### **Fra i problemi evidenti della gestione di una struttura golfistica, c'è quello del gioco lento. Come affrontarlo?**

Penso che il ritmo di gioco sia incredibilmente importante per due ragioni. Primo, la gente che ama il golf sta cercando vari modi per ridurre il tempo necessario e noi vogliamo cercare di assecondare questo desiderio. Secondo, e forse più importante, abbiamo incontrato tanta gente che nemmeno prova a giocare perché non possiamo mettergli a disposizione un "gioco da un'ora", o qualcosa che possa attrarli senza fargli perdere una mezza o un'intera giornata. Altri giochi o sport, come ad esempio il cricket, stanno cercando di rinnovarsi proprio riducendo i tempi, con eccellenti risultati. Il golf deve inventare "giochi" che si possano concludere in un tempo compreso fra 60 e 90 minuti.

#### **Lavorando un po' dovunque nel mondo, in nazioni golfisticamente evolute quanto in altre agli inizi, avete notato se il ritorno del golf alle Olimpiadi sta producendo qualche risultato?**

Il golf ai Giochi è senz'altro una notizia positiva, specialmente al di fuori degli Stati Uniti. Essere sport olimpico accresce la credibilità e incoraggia i governi ad aiutare programmi destinati ai giovani. Nei prossimi anni, speriamo molto che ci possa essere una crescita d'interesse e di attività fra i giovani.

#### **Nel 2017 ci dovrebbe essere un voto per decidere se il golf rimarrà in ambito olimpico. Parecchi si sono già espressi contro la formula delle 72 buche stroke play**





## Da Scottsdale (Arizona) a Ginevra

Troon Golf ha sede a Scottsdale, pochi chilometri a est di Phoenix, in Arizona, in quella che è una delle più celebri località golfistiche americane anche proprio grazie alla presenza della grande società diretta da Dana Garmany. Troon Golf gestisce circa 200 strutture di golf sparse nei cinque continenti, distribuite in 23 differenti nazioni e in 31 Stati degli U.S.A. L'obiettivo è quello di offrire ai clienti un servizio di alto livello nella conduzione dei campi, sia che si tratti di circoli privati, pubblici o resort. Troon rappresenta la maggiore società mondiale di gestione golfistica, con il controllo di Troon Golf (green fee giornalieri e resort) e Troon Privè (proprietà private). 48 strutture gestite dalla società sono inserite fra le prime 100 nelle classifiche nazionali o internazionali. Alcune proprietà di Troon sono The Grove (Londra), Classic Club (Palm Desert, California) e Mazagan Beach & Golf Resort (El Jadida, Marocco). Per seguire al meglio l'area Europa, Medio Oriente e Africa, Troon ha aperto una sua sede distaccata a Ginevra, in Svizzera (ne esiste comunque anche un'altra a Dubai, negli Emirati Arabi). Si tratta di una divisione in rapido sviluppo che sovrintende alla gestione di 38 strutture golfistiche in 14 nazioni, fra cui Dubai, Abu Dhabi, Inghilterra, Russia e Spagna, con espansione prevista in tutte le zone delle tre maxi aree geografiche.

**TROON GOLF WORLD HEADQUARTERS:** 15044 N. Scottsdale Road, Suite 300, Scottsdale, Arizona 85254, Stati Uniti.

Tel. 001 480 606 1000 - info@troongolf.com - www.troongolf.com

**TROON GOLF EUROPE:** 18 Avenue Louis Casai, 1209 Cointrin, Ginevra (Svizzera). T. 0041 227705050



A sinistra, una buca di Las Colinas, magnifico resort a sud di Alicante, sulla Costa Blanca, in Spagna. Sotto, il Saadiyat di Abu Dhabi e, qui sopra, Dana Garmany a Scottsdale, in Arizona, dove ha sede Troon Golf.

*che sarà utilizzata a Rio, colpevole di non catturare l'attenzione dei non golfisti.*

Sono d'accordo. 72 buche stroke play non rappresentano la ricetta giusta. Per quanto mi riguarda, preferirei il match play, con qualificazioni simili a quelle del calcio o del basket alle Olimpiadi, per ammettere solo i migliori ai Giochi. Qualcuno di questi match che portano alla gara valida per le medaglie potrebbe anche utilizzare formati differenti, come giocare meno di 18 buche e altre interessanti varianti. Poi alle Olimpiadi si potrebbe tornare alla distanza classica del match play, senza il bisogno che ciascuna nazione debba avere un certo numero di concorrenti, perché l'accesso al torneo finale è già stato deciso dalle selezioni prima dei Giochi.

*Quale potrebbe essere la formula per rendere più interessante il golf anche per chi non lo conosce?*

Fra le possibilità che stanno emergendo ci sono un matchplay breve, preceduto da qualificazioni stroke play, a coppie e singole. Mi piace pensare a nove buche corte, a una buca più grande di quella che usiamo ora e circuiti da tre, sei e 12 buche. Naturalmente non sto parlando di soluzioni per quelli che il mondo anglosassone chiama "serious golfers" e che continueranno a giocare secondo gli standard tradizionali. Dico però che, se vogliamo aumentare il numero di praticanti, dobbiamo aprirci a nuove esperienze e renderci conto che il tempo è un vero nemico per il nostro gioco. Io faccio sempre l'esempio del tennis, che in un'ora o anche meno consente un buon allenamento. In Italia lo stesso discorso vale per il calcetto. Abbiamo bisogno qualche cosa altrettanto "concentrata" anche nel golf.

*Cosa dice di una maggiore varietà nel tipo di eventi inseriti nei Tour?*

Mi piacerebbe vedere match su nove buche e mi piacerebbe pen-

sare a una biforcazione nello sviluppo dell'attrezzatura, che consenta di giocare i vecchi percorsi senza dovere a tutti i costi allungarli spendendo inutilmente un sacco di soldi. Mi piacerebbe che il golf diventasse uno sport che all'Open Championship o al Masters, per esempio, utilizzasse palle come quelle che erano in campo vent'anni fa, con un volo molto inferiore rispetto alle attuali. Ma vorrei che, nello stesso tempo, la tecnologia continuasse ad aiutare il golfista medio. Le palline, ad esempio, mostrano tutte le loro vere doti con velocità della testa del bastone di 170 orari e oltre, raggiunte solo da professionisti o da eccellenti giocatori. Velocità del 20 o 30 per cento in meno non creano alcun vantaggio. Dobbiamo riportare il gioco a essere divertente da guardare, non solo bomba con il driver e poi un ferro corto. Dobbiamo essere più creativi anche per quanto riguarda le formule di gara.

*Per chiudere, ci sono stati anni d'oro in cui anche un golf mal gestito poteva sopravvivere. Adesso, con un eccesso di offerta rispetto alla domanda, la competizione è pesante e i tempi sono difficili. Qual è la chiave per sopravvivere e per ritrovare la prosperità nel business del golf?*

Il cambiamento è la chiave per sopravvivere. La gente deve togliersi la testa dalla sabbia e capire che certe cose, fatte alla stessa maniera per 50 anni, adesso possono anche non funzionare più. I giovani non ritengono che il golf sia eccitante, non pensano che tutte le regole abbiano una logica, non pensano che un certo modo di vestire sia intelligente e non hanno nessuna voglia di starsene lontani per sei ore da cellulari, smartphone, messaggi o internet. È compito nostro fare in modo che il campo da golf sia un bel posto per tutti. A tutte le età e in tutti i sensi.