

Verslag strategiesessies

“Van Visie 2015 naar lokale strategie golfbaan / golfvereniging”

NVG & NGF

18 september 2009

1. Inleiding

Begin 2009 is tijdens het nationale golfcongres van de NVG en de algemene ledenvergadering van de NGF de *Strategische Visie 2015* gepresenteerd. De NVG en NGF hebben vervolgens in samenwerking met Creative Marketing Results regionale strategiesessies georganiseerd om golfbanen en verenigingen te ondersteunen bij toepassing van de landelijke visie 2015 in de ontwikkeling van een eigen toekomstvisie:

- Regio Limburg, 4 juni 2009.
- Regio Zuid-West, 9 juni 2009.
- Regio Oost, 10 juni 2009.
- Regio Noord, 24 juni 2009.
- Regio Amsterdam, 1 juli 2009.
- Regio Zuid-Holland, 8 juli 2009.
- Regio Utrecht, 9 juli 2009.
- Regio Brabant, 15 & 16 juli 2009.

De doelstellingen van de regionale sessies waren:

- Vertaling landelijke visie 2015 naar lokale situatie op basis van regionale markt cijfers.
- Bieden van concrete handvatten bij marketingbeleid.
- Kennisuitwisseling en inspiratie tussen golfbanen en verenigingen.
- Regionale sessie als mogelijk vertrekpunt voor ontwikkeling van lokale strategie door golfbanen en golfverenigingen.

Dit verslag bevat een weergave van belangrijke inzichten en leerervaringen opgedaan tijdens de regionale strategiesessies op de onderwerpen:

- Analyse lokale markt cijfers.
- Strategie en ambitie golfbaan en golfvereniging.
- Innovatie golfaanbod en marktwerking.

Naast dit verslag zijn de volgende materialen beschikbaar:

- Presentatie Visie 2015.
- Presentatie: ‘Van Visie 2015 naar lokale strategie golfbaan/golfvereniging’.
- Kaartenset en Excel-bestand met lokale markt cijfers per regio.
- Resultaten spelersonderzoek NGF, 2008.

Voor nadere vragen kunt u contact opnemen met:

- NVG, Lodewijk Klootwijk, tel. 020-3306103, e-mail lk@nvg-golf.nl
- NGF, Jeroen Stevens, tel. 030-2426370, e-mail j.stevens@ngf.nl
- Creative Marketing Results, Jeroen Boesmans, tel. 06-22973802, e-mail jboesmans@marketingresults.nl



2. Analyse lokale marktcijfers

Tijdens de strategiesessies zijn per regio en per postcodegebied de marktcijfers gepresenteerd over:

- Huidige golfbanen en toekomstige projecten in de regio.
- Aantallen inwoners per postcodegebied.
- Aantallen vrije golfers, D-leden en clubleden.
- Penetratie van verschillende type golfers ten opzichte van aantal inwoners met landelijke gemiddeldes als benchmark.
- Vraag in aantallen rondes op basis van huidig aantal golfers en gemiddeld aantal rondes per type golfer.
- Aanbod in aantallen rondes op basis van huidige golfbanen met A&B-status.

Inzichten en leerervaringen

- Uitgangspunt bij analyse van de marktcijfers is het verzorgingsgebied van de golfbaan. Uit het spelers- en verzorgingsgebiedenonderzoek blijkt dat ongeveer 90% van de golfers binnen een halfuur rijden van hun vaste golfbaan woont. Dit betekent, dat het primaire verzorgingsgebied in feite een cirkel van een half uur rijden om de golfbaan is. De analyse van dit verzorgingsgebied is te maken door de kaarten te gebruiken in combinatie met het bijgeleverde Excel-bestand met brongegevens.
- Naast het primaire verzorgingsgebied kan een golfbaan zich richten op het aantrekken van greenfeespelers uit een grotere regio. Greenfeespelers zijn bereid verder te reizen naar de golfbaan, het grootste deel tot circa een uur rijden. Hierbij dient wel de regio, locatie en type baan in de analyse meegenomen te worden. Zo kunnen banen in meer toeristische/landelijke gebieden hun locatie benutten om als zich als dagje uit of weekendje weg bestemming te positioneren en daarmee greenfeespelers met een grotere reisafstand aan te trekken. Ook deze analyses zijn te maken met het bijgeleverde Excel-bestand. In de uitleg over het Excel-bestand worden de percentages van het aantal spelers dat een bepaalde reistijd wil afleggen gegeven.
- Bij de analyse van het marktpotentieel dient tevens het aanbod van andere golfbanen meegenomen te worden. Golfbanen die in hetzelfde verzorgingsgebied gevestigd zijn, zullen immers ook golfers uit hetzelfde marktpotentieel aantrekken.
- In het grensgebied is het tenslotte van belang ook de invloed van het aanbod van de golfbanen en de vraag van doelgroepen net over de grens te bepalen.
- De penetratiecijfers van de verschillende typen golfers in combinatie met de eigen ervaring en aanvullende gegevens over de regio kunnen belangrijke input geven voor de lokale strategie. Zo kan een golfbaan in een gebied met veel vrije golfers zich richten op het werven van greenfeespelers dan wel het verleiden van vrije golfers tot een lidmaatschap. Terwijl in een gebied met lage penetratiecijfers de nadruk meer kan liggen op het aanbieden van startercursussen.



3. Strategie en ambitie golfbaan en golfvereniging

De one-page strategy stond centraal in de aanpak om de ambitie en strategie van de golfbaan/vereniging te ontwikkelen. In de one-page strategy komen vier hoofdonderdelen aan de orde:

- Type golfbaan.
- Doelgroep.
- Golf prestatieniveau.
- 'The numbers'.

Naast het maken van weloverwogen strategische keuzes binnen de bovengenoemde hoofdonderdelen van de one-page strategy is het van belang de samenhang tussen de keuzes goed te bewaken. Bijvoorbeeld het gewenste toekomstige profiel van de golfbaan moet aansluiten bij de keuze van de doelgroepen. Daarnaast kan bijvoorbeeld een focus meer prestatiegericht golf versterkend werken bij de keuze om de golfbaan te richten op een jongere golfdoelgroep.

Inzichten en leerervaringen: Type golfbaan

Bij de ontwikkeling van een visie op de gewenste uitstraling van de golfbaan zijn een aantal aspecten van belang:

- Probeer de huidige uitstraling op een objectieve wijze vast te stellen. Ga niet alleen uit van uw eigen beeld, maar leg de vraag concreet voor aan de doelgroep. Maak hierbij eventueel onderscheid in verschillende doelgroepen:
 - clubleden.
 - greenfeespelers.
 - potentiële nieuwe golfers/leden, die nog niet op uw baan spelen.
- Denk na of uw gewenste uitstraling past bij de doelgroep die u wilt aantrekken en of u hiermee een onderscheidende positie van de golfbanen in uw regio creëert.
- Focus op een beperkt aantal kernwaarden in de gewenste uitstraling en wees hierin consistent bij de uitwerking in communicatie en dienstverlening.
- Indien de gewenste uitstraling verschilt van de huidige uitstraling, waak er dan voor om te grote verschuivingen in korte tijd te willen maken. Het kost tijd om de perceptie van klanten/golfers te veranderen en daarnaast is het van belang de bestaande doelgroep niet te verliezen.

Inzichten en leerervaringen: Doelgroep

- Leeftijd blijft een belangrijk segmentatiecriterium binnen de sport, omdat levensfase van grote invloed is op welke rol sport inneemt en op welke wijze sport beoefend wordt.
- In het algemeen en ook voor golf is de doelgroep van 31-40 jaar een moeilijke doelgroep om te binden. Dit is een doelgroep in een zeer drukke levensfase met een zeer grote behoefte aan flexibiliteit. Om deze doelgroep nog meer te betrekken bij de golfsport kunnen laagdrempelige bindingsvormen en het actief aanbieden van greenfees kansen bieden.
- De golfers in de leeftijdscategorieën 41-50 jaar en 51-60 jaar komen in een andere levensfase en bieden daardoor meer kansen voor een vorm van golfidmaatschap. (zie ook innovatie golfaanbod en marktwerking).



- Tenslotte, is en blijft de doelgroep senioren (die stoppen met werken) een zeer interessante doelgroep voor golf. Zowel het sociale aspect als het unieke karakter van de golfsport, als één van de weinige balsporten op latere leeftijd te beoefenen, maken deze leeftijdscategorie voor zowel het werven nieuwe golfers als het werven van bestaande vrije golfers voor een clublidmaatschap zeer kansrijk.

Inzichten en leerervaringen: Golf prestatieniveau

- Binnen golfbanen en golfverenigingen wordt prestatiegericht golf snel geassocieerd met topgolf, de betere teams in de competitie of single handicappers.
- Het is belangrijk te beseffen dat een groep sporters/golfers minder of niet geïnteresseerd in dit zeer competitieve karakter van sportbeoefening. Tegelijkertijd, wordt een groot deel van de golfers geprikkeld door het verbeteren van de eigen prestatie en succesbeleving, bijvoorbeeld door een goede score of een mooie slag.
- De golfsport biedt unieke mogelijkheden, onder andere door het handicapsysteem, om in te spelen op deze grote groep sporters, die niet zeer competitief is, maar het wel leuk vindt om zichzelf te verbeteren. Om deze groep aan te spreken zijn echter een andere aanpak van opleiding/training en laagdrempelige wedstrijdvormen van belang.

Inzichten en leerervaringen: 'The numbers'

- Goed inzicht in de huidige situatie is de eerste stap om weloverwogen keuzes voor de toekomst te kunnen maken. Het aantal rondes door leden en door greenfeespelers is hierbij een belangrijk vertrekpunt om huidige bezetting en groeipotentieel met de huidige faciliteiten te kunnen bepalen.
- Meer gedetailleerde inzichten, zoals bezettingsgraad op verschillende dagen/tijden, kunnen helpen nog gerichtere keuzes te maken en wervingsacties te ontwikkelen.
- Weinig golfbanen hebben goed zicht op het aantal greenfeespelers. Vaak zijn het aantal rondes door greenfeespelers wel bekend, maar is onbekend hoeveel 'fysieke personen' dit zijn. Deze inzichten kunnen helpen om te bepalen of je als golfbaan meer moet werken aan het behoud of activeren van bestaande greenfeespelers of dat het kansrijker is nieuwe doelgroepen aan te spreken.
- Er bestaan grote verschillen tussen golfbanen in het huidige en gewenste totaal aantal rondes. Hierbij is de consistentie van belang met het gewenste type golfbaan en uiteindelijk ook de financiële doelstellingen en randvoorwaarden.
- Tenslotte, blijken er grote verschillen te bestaan in de verhouding tussen het aantal rondes door greenfeespelers en door clubleden. Natuurlijk is dit afhankelijk van het type baan, oftewel een pure verenigingsbaan aan de ene kant van het spectrum en een volledig commerciële baan aan de andere kant van het spectrum. In de discussie over de gewenste verhouding van deze rondes is het goed op te merken, dat niet alleen de financiële afwegingen hierbij een rol spelen. Enkele pure verenigingsbanen gaven bijvoorbeeld aan een heel actief greenfeebeleid te voeren om daarmee de stap naar verenigingslidmaatschap nadrukkelijk te verkleinen.



4. Innovatie golfaanbod en marktwerking

De laatste jaren is de golfsport zeer sterk gegroeid tot inmiddels meer dan 330.000 leden aangesloten bij de NGF. Echter, de grootste groei heeft de afgelopen jaren plaatsgevonden bij de vrije golfers en D-leden. Deze golfers spelen veel minder rondes per jaar dan de clubleden, waardoor het aantal gespeelde rondes, de echte vraag in de markt, minder hard gegroeid is dan het aantal spelers. Deze groeiende groep van nieuwe golfers, huidige vrije golfers en ook nieuwe golfers die hun GVB gaan halen, heeft andere behoeftes binnen de golfsport. Het verenigingslidmaatschap met volledig speelrecht (en inkoop/lening/certificaat) is in veel gevallen niet de manier waarop ze de golfsport willen beoefenen in hun huidige levensfase.

Om ook in de toekomst vraag en aanbod in de golfmarkt in balans te houden, zullen golfbanen en golfverenigingen het golfaanbod moeten innoveren om deze groeiende groep van nieuwe generatie golfers iets te bieden, dat echt aansluit op hun behoeften en waardoor ze meer rondes gaan spelen.

Tijdens de regionale strategiesessies is gebrainstormd over mogelijke innovaties van het golfaanbod om de nieuwe generatie golfers te werven en activeren. Vertrekpunt bij innovatie is de keuze van een specifieke doelgroep en het ontwikkelen van nieuw golfaanbod op basis van de behoeften en drempels binnen deze doelgroep. Hieronder staat een overzicht van de verschillende ideeën voor innovatie van het golfaanbod en actieve marktwerking voor de doelgroep 41-50 jaar.

De doelgroep

- Kernbehoeften:
 - flexibiliteit.
 - sociale contacten.
 - zakelijk netwerk.
 - status.
 - fitheid.
 - ontspanning.
 - nieuwe vaardigheden leren.
 - kwaliteit.
 - natuurbeleving.
- Drempels:
 - tijdgebrek.
 - imago van gesloten golfcultuur
 - imago van een sport voor ouderen.
 - financiën.
 - beschikbaarheid starttijden in nabije omgeving en op tijdstippen waarop zij kunnen.
 - kinderen (met andere sporten).
 - verplichtingen.
 - weer opnieuw een sport moeten leren en examens doen.
 - beoefening van andere (actievere) sporten.

Ideeën voor innovatie van het golfaanbod

- Alternatieve lidmaatschapsvormen:
 - 9-holes lidmaatschap.
 - Avondlidmaatschap.
 - Weekendlidmaatschap.
 - Dalurenlidmaatschap.
 - Gezinslidmaatschap (gezinsflight).
 - Aangepaste prijsstructuur bij meerdere leden uit het gezin.
 - Lidmaatschap met beperkt speelrecht, bijvoorbeeld 20 rondes.
 - Maandcontributie zonder eenmalige inleg, waarbij bijvoorbeeld de contributie verhoogd is met de rente, die anders over het certificaatbedrag als inkomsten zouden gelden.
 - Jaarkaart met toegang tot Par 3 baan, oefenfaciliteiten en korting op greenfee voor de volledige baan.
 - Kennismakingslidmaatschap voor 6 maanden.
- Activiteiten voor ouders tegelijkertijd met activiteiten gericht op kinderen.
- Virtuele club/community op lokaal niveau, waarvoor je je zonder/lage kosten kan aanmelden, waardoor je geïnformeerd wordt over activiteiten en mogelijkheden op de golfbaan en tevens enkele voordelen krijgt, bijvoorbeeld speciale activiteiten of lastminute arrangementen.
- Clubconcept met:
 - Speciale/vaste avond voor deelnemers aan het clubconcept met:
 - o gratis emmertje ballen voor de driving range.
 - o inlooptraining voor tips en aanwijzingen.
 - o 9-holes ronde met garantie op maximaal een 2- of 3-bal.
 - o vrijblijvende borrel na afloop.
 - periode van 12 weken, waarbij je het recht koopt op deelname tijdens 8 avonden (uitbreiding natuurlijk mogelijk).
 - twee of drie keer een speciaal evenement/training op zaterdagmiddag.
 - slotdag/avond met afsluitende laagdrempelige wedstrijd en een mentor van de vereniging.
- Clubconcept met verschillende niveaus:
 - Basic voor een laag bedrag, waarvoor bijvoorbeeld alleen toegang op daluren of waarmee je korting krijgt op activiteiten en greenfees.
 - Silver met uitgebreider speelrecht.
 - Gold met volledig speelrecht en toegang tot andere activiteiten die passen bij de doelgroep, zoals raceclinic.
- Uitgebreide introduceregeling, ook voor (sommige) wedstrijden en lessen om introducés kennis te laten maken met alle facetten van de club.
- Focus op verbeteren van spelplezier door laagdrempelige golflessen of abonnementen op de golfschool in combinatie met (beperkt) speelrecht op de baan.
- Specifieke avonden organiseren (voor greenfeespelers) alleen voor personen in dezelfde leeftijdscategorie om te golfen met gelijkgestemden.
- Strippenkaart voor inloop groepslessen, waardoor laagdrempelig en flexibel het spelniveau verbeterd kan worden.



- Quizavond over de golfsport en de regels organiseren voor niet-leden, waardoor ze meer inzicht krijgen in het spel en tegelijkertijd het sociale aspect van de vereniging kunnen ervaren.
- Combinatiearrangementen van aantal greenfees en les.
- Lessenaanbod in modules gericht op specifieke onderdelen van het golfspel.
- Greenfee-aanbod, waarmee je op meerdere banen kan spelen.

Ideeën voor actieve marktwerking

- Mailing aan nieuwe inwoners in het verzorgingsgebied.
- Regionale huis aan huis bladen met combinatie van advertenties en redactionele artikelen.
- Marktwerking gericht op activeren vrije golfers door samenwerking van verschillende banen in een bepaalde regio.
- Op specifieke momenten activiteiten organiseren waarbij een mentor vanuit de club aanwezig is om niet-leden kennis te laten maken en te informeren over de club.
- Via bedrijven kennismakingsclinics organiseren.
- Member get member acties. Niet direct proberen een volledig clublidmaatschap laten 'verkopen', maar wel uitnodiging voor een clinic/open dag of gratis greenfee.
- Via serviceclubs, zoals Rotary en Lions.
- Mensen benaderen die hun lidmaatschap opgezegd hebben bij andere sportclubs.
- Via andere sportverenigingen, bijvoorbeeld golfclinic bij afsluiting van het seizoen van de andere sportclub.
- Via netwerksites, zoals LinkedIn en Hyves.
- Samenwerking met NGF voor benaderen vrije golfers.
- Open dagen met een doordacht plan van aanpak:
 - persoonlijke uitnodigingen, bijvoorbeeld via bestaande leden of aan bestand met greenfeespelers.
 - persoonlijke ontvangst op de golfbaan.
 - clinic door golfpro en leden van de vereniging.
 - na afloop van clinic borrel en direct laagdrempelig vervolgaanbod, bijvoorbeeld voor kennismakingscursus van vier groepslessen.



Disclaimer:

De gegevens in deze documentatie zijn met grote zorgvuldigheid samengesteld. Gegevens zijn uit meerdere bronnen samengesteld en zijn in een aantal gevallen interpretaties en toekomstverwachtingen. Derhalve kunnen aan de gegevens in deze documentatie geen rechten of verplichtingen ten opzichte van NVG, NGF of Creative Marketing Results ontleend worden.