

Dutch Golf Epe b.v. i.o.

Haalbaarheid studie voor een 9-holes Golfbaan in Epe

Bachelor afstudeeropdracht

Konrad G. Bassett

2/11/2011



Dit rapport is in opdracht van Dutch Golf Epe B.V. i.o. en dient als afronding op mijn bachelor Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit van Twente.



UNIVERSITEIT TWENTE.

Dutch Golf B.V.
Golf oefencentrum Hattem
Opdrachtgever: Dhr. Ir. J.N. Sluiter

Konijnenbergerweg 3
8051 CC Hattem

Universiteit Twente
Faculteit Management en Bestuur
Opleiding: Bachelor Technische Bedrijfskunde

Eerste begeleider: Dhr. Drs. P. Blik
Faculteit Management en Bestuur
Vakgroep Nederlands Instituut voor Kennis Ondernemerschap
(NIKOS)

Tweede begeleider: Dhr. Dr. J.M.G. Heerkens
Faculteit Management en Bestuur
Vakgroep Operational Methods for Production and Logistics (OMPL)

Auteur: Dhr. K.G. Bassett
s0176850
Titel: Haalbaarheid studie voor een 9-holes Golfbaan in Epe
Datum: 2-11-2011
Versie: 3
Aantal bladen: 66

Voorwoord

Hierbij presenteer ik mijn studie over de haalbaarheid van een golfbaan in Epe in opdracht van de heer Jart Sluiter van Dutch Golf. Dit rapport is ontstaan door de interesse van de heer Sluiter, naar het aanbieden van een nieuwe golfbaan in de buurt van Epe. Door middel van dit rapport kan er worden gekeken naar de mogelijkheid om de bewoners van Epe dichterbij een rondje golf te kunnen krijgen. Daarnaast dient dit onderzoek als afstudeeropdracht voor mijn bachelor graad in Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit van Twente.

Via de Universiteit van Twente kwam ik in contact met de heer Sluiter om een onderzoek te doen naar de haalbaarheid van een golfbaan in Epe. Ik werd meer dan welkom geheten om wekelijks in de heer Sluiter zijn thuisbasis, de golfbaan in Hattem, te werken aan mijn onderzoek. Tijdens deze vier maanden tijd, waarin ik aan dit onderzoek heb gewerkt, ben ik met open armen ontvangen en ook bijgestaan in mijn onderzoek. In dit voorwoord wil ik iedereen natuurlijk daar hartelijk voor bedanken.

Daarnaast wil ik ook mijn begeleiders hartelijk bedanken voor hun inzet en kritische blik op mijn onderzoek. Het is af en toe moeilijk geweest om in contact met elkaar te komen, maar dit hebben we opzij kunnen zetten. Voornamelijk wil ik de heer P. Blik bedanken voor zijn ondersteuning in dit onderzoek, dankzij zijn expertise in het maken van businessplannen kon er een goed gefundeerd onderzoek worden neergezet.

Ook wil ik specifiek de heer Sluiter bedanken voor zijn samenwerking als mijn opdrachtgever. Dankzij zijn expertise over de golfwereld en zijn blijvende enthousiasme als ondernemer en fanatieke golfer, ben ik veel te weten gekomen over deze golfbranche. Wat mij hopelijk in de toekomst kan helpen.

Graag wil ik ook mijn tweede begeleider de heer J.M.G. Heerkens bedanken, die ondersteuning heeft geleverd aan het methodologische deel van dit onderzoek, waarbij zijn wijze woorden altijd hebben geholpen.

Tot slot wil ik iedereen bedanken die nauw betrokken is geweest met dit project en het helpen van mij met moeilijke kwesties.

Hopelijk worden de verwachtingen van dit rapport waar gemaakt en is dit van toegevoegde waarde geweest voor de organisatie van Dutch Golf en de heer Sluiter.

Mijn dank gaat uit naar:

Dhr. J. Sluiter

Dhr. P. Blik

Dhr. J.M.G. Heerkens

Mevr. E. Sluiter

Dhr. K.G. Bassett,

.....

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
INHOUDSOPGAVE	4
MANAGEMENT SAMENVATTING	6
1. ONDERZOEKSOMSCHRIJVING	7
1.1 BEDRIJFSOMSCHRIJVING	7
1.2 DUTCH GOLF CENTER HATTEM	7
1.3 DUTCH GOLF CENTER PUTTEN	7
1.4 CONCEPTOMSCHRIJVING DUTCH GOLF EPE	7
1.5 DOELSTELLING	7
1.6 PROBLEEMSTELLING	7
1.7 DEELVRAGEN	8
1.8 ONDERZOEKSOPZET	9
1.9 HET HAALBAARHEIDSMODEL	9
2. ONDERZOEKSMIDDELEN	11
2.2 THEORETISCH KADER	11
2.2.1 LOCATIE	11
2.2.2 MARKT	12
2.2.3 ORGANISATIE	14
2.2.4 FINANCIËEL	14
2.3 METHODOLOGISCH KADER	15
2.3.1 METHODEN	15
2.3.2 VERANTWOORDING VAN DE GEMAAKTE KEUZES	17
2.3.3 DE TE VERWACHTEN EINDRESULTATEN	17
2.3.4 BEPERKINGEN	17
2.4 OVERZICHT THEORETISCH EN METHODOLOGISCH KADER	17
3. ANALYSE VAN DE HAALBAARHEID	19
3.1 ANALYSE VAN DE LOCATIE	19
3.1.1 CONCLUSIE: LOCATIE	21
3.2 ANALYSE VAN DE MARKT	22
3.2.1 HET PROFIEL VAN DE GOLFBAAN	22
3.2.2 DE GOLFER IN DE REGIO EPE	24
3.2.3 TRENDS VAN DE GOLFBranche	26
3.2.3 VERWACHTING VAN HET AANTAL RONDES GOLF	28
3.2.4 PRIJZEN	30
3.2.5 VIJFKRACHTMODEL VAN PORTER	32
3.2.6 SWOT-ANALYSE	34
3.2.7 CONCLUSIE: MARKT	36
3.3 ANALYSE VAN DE ORGANISATIE	38
3.3.1 ORGANISATIE VAN DUTCH GOLF EPE	38
3.3.2 FACILITAIRE VOORZIENINGEN	40
3.3.3 CONCLUSIE: ORGANISATIE	43

3.4	ANALYSE FINANCIEEL OVERZICHT	44
3.4.1	BREAK-EVEN ANALYSE	44
3.4.2	NETTO PRESENT VALUE VAN HET PROJECT	45
3.4.3	CONCLUSIE: FINANCIEEL.....	46
4.	<u>CONCLUSIE & AANBEVELINGEN.....</u>	47
5.	<u>REFLECTIE OP HET HAALBAARHEIDSMODEL.....</u>	49
	REFERENTIES.....	50
	<u>BIJLAGEN.....</u>	51
A	KAART VAN POSTCODE GEBIEDEN.....	51
B	GOLFBRANCHE GEGEVENS OP POSTCODE GEBIED.....	52
C	STATISTIEKEN INTOGOLF (2010)	53
D	GOLFBRANCHE CAO 2010 - 2012.....	54
E	CONCURRENTIE ONDERZOEK – GREENFEE	55
F	ENQUÊTE FORMULIER	56
H	ANALYSE ENQUÊTE RESULTATEN.....	59
I	ASPECTEN VAN EEN GOLFBAAN	60
J	BEGROTING JAAR 1 T/M 3 DUTCH GOLF EPE I.O.....	61
K	ORGANOGRAM VAN DUTCH GOLF EPE I.O.	62
L	PLATTEGROND CLUBHUIS DUTCH GOLF EPE I.O.....	62
M	BREAK-EVEN ANALYSE.....	63
N	BESCHIKBAAR AANTAL RONDES PER JAAR.....	64
O	NETTO PRESENT VALUE.....	65
P	KOSTEN BOUW VAN GOLFBAAN	66

Management Samenvatting

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van het verzoek van de heer Sluiter om onderzoek te doen naar een mogelijkheid om een golfbaan in Epe te exploiteren. Via een haalbaarheidsmodel is dit concept getoetst op de volgende criteria: locatie, markt, organisatie en financieel.

De locatie van de golfbaan ligt langs de A50 bij afslag 27 richting Epe, dit is een geschikte locatie aangezien de golfbaan direct te bereiken zal zijn vanaf de snelweg en er genoeg grond aanwezig is voor een golfbaan. Om geluidsoverlast voor de golfers te voorkomen dient er een natuurlijke of onnatuurlijke geluidsbarrière gebouwd te worden. In de buurt is er genoeg gelegenheid voor golfers om andere activiteiten te verrichten en te kunnen overnachten.

In de regio Epe is nog geen bestaande golfbaan aanwezig, deze golfbaan zal de eerste zijn in dit gebied en kan daardoor een goed aandeel krijgen van de bevolking. Door middel van documenten die de NGF en de NVG hebben aangeleverd en het onderzoek dat is uitgevoerd onder de leden van Dutch Golf zijn bepaalde aspecten van de golfbranche naar voren gekomen. In dit rapport is er dan ook onderzoek gedaan naar het potentieel aantal golfers in dit gebied. Hier is uit gekomen dat ten opzichte van de dag van vandaag er nog een stijging van 78% aan golfers kan plaatsvinden, dit staat gelijk aan 4.770 golfers in de regio Epe. De trend in de golfbranche laat zien dat men steeds meer neigt naar rondes van 9-holes golf, hier kan men met deze golfbaan op in spelen, voornamelijk de bevolking die nu aan het vergrijzen is heeft hier interesse in. Het blijkt dat er in een zekere mate vraag is naar de golfsport rond Epe. Door middel van het grote netwerk van de familie Sluiter en de expertise van het huidige personeel van Dutch Golf kan een golfbaan in Epe tot een succes worden gemaakt.

Om de golfbaan organisatiewijs te maken is er behoefte voor een clubhuis die de golfers naast een warm ontvangst een hapje en een drankje kan aanbieden, het clubhuis dient ook voorzien te zijn van goede sanitaire voorzieningen en een parkeerplaats die groot genoeg is om aan voor 80 auto's parkeergelegenheid te kunnen bieden. Een investering van € 250.000,- is vereist voor al het materieel voor binnen en buiten, daarnaast is er een investering van €300.000,- nodig om het clubhuis te kunnen laten bouwen. De bouw van de baan zal niet onder de exploitatie vallen, maar vereist een investering van €1.000.000,- , hiervoor moeten investeerders gevonden worden.

Op financieel gebied ziet de golfbaan er goed uit, de verwachtingen zijn dat in de eerste 3 jaar de baan al winstgevend kan zijn. In jaar 3 wordt er verwacht dat er 23.800 rondes gelopen worden waarvan 50% door leden en 50% door greenfee spelers. Dit is gelijk aan 51% baanbezetting gemiddeld door het hele jaar heen, met 65 spelers per dag. Deze berekeningen zijn uitgevoerd aan de hand van een break-even analyse en het verwachte aantal rondes golf per jaar.

Dutch Golf zal in het eerste jaar minimaal 200 leden moeten aantrekken, waarvan 80 van het huidige leden bestand en 120 mensen die nieuw zijn voor Dutch Golf. Daarnaast dient er ongeveer 7800 greenfees verkocht te worden om quitte te kunnen spelen. Daarnaast wordt er voorspeld dat 90% van de leden elke jaar een nieuw lidmaatschap nemen, ook worden nieuwe leden aangetrokken door bekendheid van de baan en zal het aantal greenfee spelers ook stijgen. Naar verwachting zal de baan na 5 jaar voldoen aan het landelijk gemiddelde van ongeveer 35.000 rondes per jaar met een baanbezetting van 58% over het hele jaar.

Als laatst dient de hoofdvraag beantwoordt te worden: "Is het haalbaar voor Dutch Golf om een 9-holes golfbaan te exploiteren?"

Een 9-holes golfbaan in Epe is haalbaar mits de bezettingsgraad wordt gehaald die als landelijk gemiddelde staat en er genoeg golfers wordt aangetrokken. Tevens zal de golfbaan een aanwinst zijn aan de regio Epe, waarbij omringende 'leisure' organisaties alleen maar profijt kunnen hebben van de komst van deze baan. Als laatst zal deze baan een goede uitdaging moeten zijn voor de fanatieke en ervaren golfer, waarbij kwaliteit een prioriteit is.

1. Onderzoeksomschrijving

1.1 Bedrijfsomschrijving

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van de organisatie Dutch Golf toegelicht. Hierin wordt aangegeven wat ze doen en waar ze naartoe willen.

1.2 Dutch Golf Center Hattem

In Hattem bevindt zich een golf oefencentrum van Dutch Golf, deze is opgezet om golf beter toegankelijk te maken voor de gewone burger. Hierbij wordt voornamelijk een laagdrempelige strategie gehanteerd. Het aantal leden is sinds de opening op 1 april 2001 gestegen tot ruim 750 leden.

Dit centrum in Hattem is de plek waar aanstaande golfers kennis kunnen maken met de golf sport. Om dit te kunnen bewerkstelligen biedt Dutch Golf de volgende oefenfaciliteiten aan: een grote driving range, putting greens, chipping area's, bunkers en een 9-holes par 3 oefenbaan. Onder begeleiding van golfprofessionals worden cursussen, clinics en lessen gegeven, zowel voor de individueel als in groepsverband.

Het clubhuis zorgt ervoor dat de golfers niets tekort komt, hier kan men terecht voor een hapje eten en een kopje koffie in het restaurant. Tevens beschikt het clubhuis over een receptie, golf winkel, business ruimtes en kleedkamers. Dutch Golf Hattem is een thuisbasis voor de NGF om te komen trainen. De kwaliteit van de baan is hoog, hierdoor voelen zelfs ervaren golfers zich aangetrokken om bij het golfcentrum van Hattem een balletje te komen slaan. Dutch Golf wil het voor iedereen mogelijk maken om te beginnen met golfen vandaar dat een van de leidraden is het verlagen van de drempel om te gaan golfen. Het is dan ook mogelijk om hier het Golf Vaardigheid Bewijs te halen wat noodzakelijk is om op elke golfbaan te kunnen spelen.

1.3 Dutch Golf Center Putten

In Putten bevindt zich een soortgelijke golf center als die in Hattem, hierbij is ook het doel om de golf sport aantrekkelijk te maken voor iedereen. Alleen is het grootste verschil met Hattem, dat Putten beschikt over een 9-holes qualifying baan met 5 keer een par 4 en 4 keer een par 3. Daarnaast is er een driving range met 40 afslag plaatsen aanwezig, waaronder 10 matten overdekt. Een ruime putting en pitching green, tevens zijn er ook nog oefenbunkers aanwezig met verschillende dieptes. Het komt erop neer dat hier ook alles aanwezig is wat menig nodig heeft als beginnende maar ook als gevorderde golfer. In het clubhuis van Putten kan men een hapje en een drankje doen.

1.4 Conceptomschrijving Dutch Golf Epe

Dutch Golf heeft al een tweetal oefencentra in zijn portfolio en een 9-holes baan, maar nog geen uitdagende baan waar de wat ervaren golfer zijn golf vaardigheden kan testen op onder andere twee par 5 holes. Het betreft hier een 9-holes golfbaan zonder enige oefenfaciliteiten, waarvan de baan bestaat uit twee par 5 holes, vijf par 4 holes en twee par 3 holes. Een baan waar de golfer even 2,5 uur bezig is met golf en dan lekker een drankje doet in het clubhuis waarna men daarna uitgerust naar huis kan.

Deze golfbaan moet een uitbreiding bieden op de golf faciliteiten die nu in het bezit zijn van Dutch Golf, om de huidige leden een uitdaging te bieden en een kans te bieden om hun geleerde vaardigheden toe te kunnen passen op een uitdagende baan¹.

1.5 Doelstelling

Doel is het verkrijgen van informatie betreffende de economische haalbaarheid van golfbanen en eventuele varianten hierop.

1.6 Probleemstelling

Het centrale probleem in deze studie is de vraag of het haalbaar is om een golfbaan te exploiteren in Epe. Tegelijkertijd moeten de beperkingen worden vastgesteld waarom een eventuele golfbaan niet haalbaar zou zijn. De centrale vraag die beantwoordt moet worden zal zijn:

Is het haalbaar voor Dutch Golf om een 9-holes golfbaan in Epe te exploiteren?

Deze centrale vraag zal beantwoordt worden aan de hand van onderzoeksvragen oftewel, deelvragen. De beantwoording van deze vragen zal als basis dienen voor dit rapport. De deelvragen zijn opgedeeld in 4 verschillende categorieën, dit om ook structuur te behouden in het onderzoeken. Dit betekent niet dat de verschillende categorieën geen invloed op elkaar hebben.

¹ Bron: Mr. J. Sluiter.

1.7 Deelvragen

De deelonderwerpen bestaan ieder uit een hoofdvraag en de daarbij behorende onderzoeksvragen. Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn bepaalde criteria aangesteld die doormiddel van verschillende middelen gedefinieerd kunnen worden. Hierbij kan er gedacht worden aan enquêtes, vergelijkend onderzoek, statistieken van de markt etc.

Het is ook van belang om een goede volgorde aan te houden in het onderzoek. Het kan namelijk zo zijn dat bepaalde bevindingen in een onderdeel invloed uitoefenen op een ander onderdeel. Hiermee is rekening gehouden in dit onderzoek en daardoor begint dit rapport met de locatie van de golfbaan, aangezien dit al is vastgesteld door de opdrachtgever.

"Een bedrijf of project kan economisch haalbaar genoemd worden wanneer het ertoe in staat is om producten of services te produceren en deze kan distribueren in zijn markt met winst voor de eigenaren." (Diess)²

Met bovenstaande in het achterhoofd zijn de volgende vragen samengesteld om dit onderzoek uit te voeren.

Locatie

Is de gekozen locatie geschikt voor een golfbaan?

Hierbij moet het volgende onderzocht worden:

- Wat zijn de karakteristieken van de locatie?
- Welke vormen van transport zijn er aanwezig?
- Hoe is de aanwezigheid van verblijfplaatsen en activiteiten?
- Wat zijn de mogelijkheden tot uitbreiding voor in de toekomst?

Markt

Is er een markt voor een golfbaan in Epe?

Hierbij moet het volgende onderzocht worden:

- Welke markten behoren tot het doel?
- Welk profiel heeft de golfer van deze golfbaan?
- Wat is het potentieel om te gaan golfen?
- Welke trends bevinden zich op dit moment in de golf markt? Verleden, heden en toekomst?
- Hoeveel rondes golf gaan er gespeeld worden?
- Welke prijs is haalbaar? Eenmalig en/of jaarlijks?
- Wat zijn de kansen en de bedreigingen?

Organisatie

Wat is er qua organisatie nodig voor een golfbaan in Epe?

Hierbij moet het volgende onderzocht worden:

- Hoe ziet Dutch Golf Epe er organisatorisch uit?
- Hoeveel personeel is er nodig? En wat zijn de kosten hiervan?
- Wat zijn de faciliteiten?
- Wat is het water en elektriciteit capaciteit? Wat is er nodig voor een golfbaan?
- Wat voor materieel en technologie is er nodig om de golfbaan te onderhouden?
- Wat zijn de kosten van dit materieel en de bijbehorende onderhoud?

Financieel

Wat zijn de financiële verwachtingen (investering kosten, operationele kosten, omzet verwachtingen, financiële middelen en winstgevendheid)?

Hierbij moet het volgende onderzocht worden:

- Wat is de 'break even' punt?
- Hoeveel klanten zijn er nodig?
- Wat is het benodigde startkapitaal?
- Gebaseerd op de omzet en kosten, wat zijn de voorspellingen voor de eerste 3 jaar?

² Bron: Diess, 'How to feasibility'

1.8 Onderzoekopzet

Hieronder bevindt zich een overzicht van de opzet van dit onderzoek.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
	<i>Criteria voor deelvragen</i>	<i>Haalbaar?</i>			
Theorie & Gegevens verzameling		Locatie	Model haalbaarheid & Analyse	Conclusie over haalbaarheid & Aanbevelingen	Terugkoppeling op haalbaarheidsmodel
		Markt			
		Operationeel			
		Financieel			

tijddlijn in weken	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----

Toelichting van onderzoek model:

- Fase 1 (hoofdstuk 2): Hier wordt het theoretische en methodologische kader gedefinieerd. Alle afwegingen waarom er voor bepaalde methoden en theorieën zijn gekozen behoren tot dit deel van het onderzoek.
- Fase 2 (hoofdstuk 3): Deze fase bestaat voornamelijk uit het verkrijgen van informatie over de te onderzoeken project. Denk aan vergelijkingsmateriaal maar ook aan gegevens die al beschikbaar zijn via de opdrachtgever. In deze fase worden ook de onderzoeksvragen beantwoord aan de hand van gebruikte methoden en gegevensverzameling.
- Fase 3 (paragraaf 3.1.1, 3.2.7, 3.3.3, 3.4.3): In deze fase zullen de 4 verschillende deelvragen worden beantwoord en aan de hand van de criteria (deelvragen) wel of niet haalbaar worden verklaard. Dit zal gebeuren aan het einde van elke paragraaf van de analyse.
- Fase 4 (hoofdstuk 4 begin): In deze fase zal een haalbaarheid model worden toegelicht en een universeel stappenplan om toekomstige projecten ook te kunnen toetsen (zie paragraaf 1.10)
- Fase 5 (hoofdstuk 4 eind): In deze fase zal er worden geconcludeerd over de haalbaarheid van het project en enige aanbevelingen worden gedaan. Het haalbaarheidsmodel wordt hier eenmalig uitgevoerd over de haalbaarheid van een Golfbaan in Epe.
- Fase 6 (hoofdstuk 5): Dit is het afsluitende deel van het onderzoek, hier wordt nog even gekeken de manier waarop het onderzoek en de rapportage is verlopen en enige aanmerkingen hierop. Tevens dient dit als reflectie op de gehele voortgang van het onderzoek (zelf reflectie).

1.9 Het haalbaarheidsmodel

Elk haalbaarheidsonderzoek bestaat uit een model wat als leidraad dient voor het rapport en het onderzoek, mede dankzij een model wordt er ook voor gezorgd dat de lading van een onderzoek gedekt wordt. Op deze manier wordt er een gefundeerd en legitiem rapport achter gelaten voor de opdrachtgever.

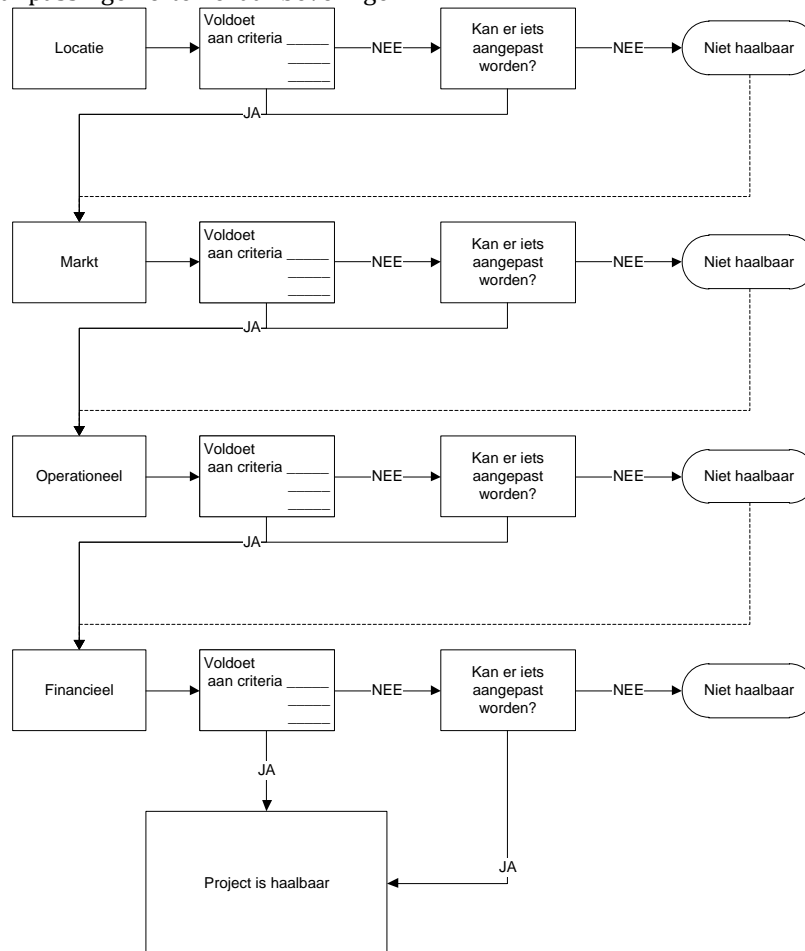
Een model moet om deze reden ook toetsbaar of meetbaar zijn en dit kan alleen maar aan de hand van verschillende criteria. De criteria waar een soortgelijk project voor getoetst moet worden ligt niet vast, maar in de algemene zin zijn er wel voorbeelden van criteria reeksen die de lading van een dergelijk project kan dekken. In dit onderzoek wordt er van een tal van criteria gebruik gemaakt die door de NGF zijn samengesteld en waar al jaren lang onderzoeken mee gevoerd worden. Elk van de criteria heeft een getal van belangrijkheid die van 1 tot 5 loopt, deze zal nader worden toegelicht in hoofdstuk 5. De oorspronkelijke criteria van de NGF bevatten tevens criteria voor les mogelijkheden op de golfbaan, deze worden in dit onderzoek weggelaten als criteria zijnde,

aangezien er geen lessen aangeboden gaan worden op deze golfbaan (zie hoofdstuk 3.2.2). Hieronder een overzicht van de criteria die van toepassing zijn voor dit project:

Locatie	Markt	Operationeel	Financieel
· Bereikbaarheid	· Lid mogelijkheden	· Horeca	· Prijs lidmaatschap
· Afstand	· Sociale aspecten	· Clubhuisvoorzieningen	· Prijs greenfee
· Locatie/omgeving	· Wedstrijden	· Personeel	
· Kwaliteit	· Afstand	· Golfshop	
· Parkeergelegenheid		· Oefenfaciliteiten	

Figuur 1, Criteria voor onderzoek haalbaarheid (bron: NGF Golfbranchemonitor 2010)

Dit zijn criteria die te maken hebben met een golfbaan, hier is nog niet besloten of de criteria wel of niet aanwezig moeten zijn om een dergelijk project haalbaar te maken. Maar er zal wel worden gekeken naar deze criteria om het haalbaarheidsmodel te kunnen toetsen. Dit model zal stapsgewijs de verschillende aspecten van een golfbaan doorlopen, Het model is gebaseerd op een flow chart³ (Burr, 1990) waarbij alle stappen, zoals die in hoofdstuk 1 zijn omschreven, worden doorlopen. Een flow chart is een middel om goed het proces te visualiseren dat doorlopen moet worden voor een onderzoek. Tevens helpt het de onderzoeker om enige deficiënties te constateren wanneer het proces doorlopen wordt. Wanneer het project niet voldoet aan de criteria zal in de eerste instantie gekeken worden naar mogelijke aanpassingen die moeten worden aangebracht om te voldoen aan de criteria. Mocht dit mogelijk zijn dan gaat het model naar het opeenvolgend onderwerp om weer dezelfde procedure uit te voeren. Wanneer alles met voldoening is doorlopen ligt er een haalbaarheidsvoorstel klaar met wel of niet vereiste aanpassingen oftevel aanbevelingen.



Figuur 2, Flowchart voor haalbaarheid model

³ Bron: Feasibility study St. Eustatius. Dit is een vergelijkend haalbaarheidsonderzoek, waar onder andere gebruik is gemaakt van een flow chart om het proces van het onderzoek te omschrijven.

2. Onderzoeksmiddelen

In dit hoofdstuk zal er worden uitgelegd welke theorieën de basis leggen voor dit rapport en welke methoden daarbij van toepassing zijn. Aan het einde van dit hoofdstuk zal er een kleine samenvatting volgen die alle theorieën op een rijtje zet.

Haalbaarheidsonderzoek

De definitie van een haalbaarheidsonderzoek:

*"Een haalbaarheidsonderzoek dient inzicht te geven in eventuele knelpunten die ontstaan bij de realisatie van de doelstellingen. In de eindrapportage worden naast conclusies de aanbevelingen en eventuele oplossingsrichtingen gegeven voor deze knelpunten."*⁴

Het doel van een haalbaarheidsonderzoek is het evalueren van mogelijkheden van financiële gewinning en de te nemen risico's voor dat men gaat investeren. Het is een afweging waarbij de vraag centraal moet staan "levert de nieuwe investering genoeg rendement op en of de plannen toevoegen aan de bedrijfsvoering". Er wordt een afweging gemaakt tussen kosten en baten en opportuniteit kosten (de waarde ten opzichte van alternatieve investeringen).

Een haalbaarheidsonderzoek heeft als doel om aan te geven of u op de juiste weg bent of dat het niet loont om de investering te doen. Het verhoogt de kans van een juiste investering en bespaart u uw kostbare tijd en geld. Een haalbaarheidsonderzoek is de basis van elk ondernemingsplan en zou op zich al een doel moeten zijn voordat u een nieuw bedrijf gaat starten.

Waarom een haalbaarheidsonderzoek uitvoeren?

Een haalbaarheidsonderzoek verkleint de kans dat er wordt geïnvesteerd in onhaalbare projecten. Bovendien wordt het project succesvoller doordat er meer kennis is over hoe de betreffende acties effectief vorm kunnen krijgen.

Verschil tussen een haalbaarheidsonderzoek en een business plan

Een business plan wordt door David Boddy (Boddy, 2008) als volgt beschreven:

"A business plan is a document which sets out the markets the business intends to serve, how it will do so and what finance they require."

Een haalbaarheidsonderzoek wordt vaak uitgevoerd voordat er een definitief business plan op tafel ligt. In een haalbaarheid studie/onderzoek gaat het er voornamelijk om of er markt/potentieel/animo is om een product of service te aan te bieden. Hierin wordt niet tot in het detail verwerkt hoe een investering daadwerkelijk in elkaar zit, maar wordt er gekeken naar of het überhaupt de moeite waard is om te investeren. Aan de hand van de verkregen informatie uit een haalbaarheidsonderzoek kan een business plan worden geschreven. Dit business plan zal precies beschrijven wat er aangeboden gaat worden, hoe dit wordt aangeboden en wat er nodig is om datgene aan te kunnen bieden.

Dit rapport is gebaseerd op een haalbaarheidsonderzoek en zal uit alle waarschijnlijkheid kunnen leiden tot een business plan.

2.2 Theoretisch kader

Het bestuderen van andere haalbaarheidsstudies en hoe een haalbaarheidsstudie uitgevoerd moet worden is onderdeel van de theorieën. Dit heeft voornamelijk betrekking op de uitvoering van het onderzoek. Om de gekozen methoden te kunnen weerleggen zal gebruik worden gemaakt van zowel argumenten voor als tegen. Dit onderzoek is zoals gezegd in het vorige hoofdstuk onderverdeeld in verschillende onderwerpen. Deze volgorde zal ook worden aangehouden voor het verantwoorden van de gemaakte keuzes betreffende de theorieën die gebruikt zijn voor dit onderzoek.

2.2.1 Locatie

Normaliter wordt er voor een soortgelijk project gekozen uit verschillende locaties, elk met verschillende karakteristieken. Om te kijken naar welke locatie de beste karakteristieken heeft, dus welke het beste uit de bus komt, wordt er vaak gekozen voor een methodologische methode om de verschillende alternatieven ten opzichte van elkaar te kunnen scoren. In een specifieke methode moeten meetbare criteria worden opgesteld die kunnen dienen als scorepunt om de verschillende alternatieven op te scoren. Denk hieraan aan criteria zoals 'mate van bereikbaarheid' en 'grote van de golfbaan'. Deze worden dan op een schaal gezet waar men waardes aan kan hangen, dusdanig dat het criteria meetbaar is gemaakt, oftewel operationaliseerbaar. Een van de veelgebruikte

⁴ Bron: http://www.proz.com/kudoz/english_to_dutch/management/2989481-feasibility_study.html

methodes hierbij zijn: AHP (Analytical Hierarchy Process), SMART (Simple Multi-Attribute Rating Technique), Electre I, Electre II en Electre III (Goodwin & Wright, 1991).

In het geval van deze opdracht voor Dutch Golf staat de locatie van de golfbaan al vast, hier wordt verder op ingegaan in hoofdstuk 4 van dit rapport. Dit betekent dat er geen MCA uitgevoerd hoeft te worden.

Als er wordt gekeken naar de bestemming plannen van de Gemeente Epe en de karakteristieken van de regio kan er wel een analyse worden gemaakt aan de hand van de kansen en bedreigingen die voorkomen uit rapporten van de Gemeente Epe. Het betreft hier een onderdeel van een SWOT-analyse⁵ met betrekking tot de karakteristieken van de locatie (Porter, 1979). De keuze voor een SWOT-analyse komt voornamelijk voort uit het argument dat het is afgesteld op de micro-omgeving. De locatie betreft ook voornamelijk inwonende, milieu en het wegennet. Zie paragraaf 2.2.2 voor de beschrijving van de SWOT-analyse.

In het geval van het onderwerp 'locatie' zal het voornamelijk gaan om de kansen en bedreigingen met betrekking tot de bestemmingsplannen van de Gemeente Epe. De locatie is al gegeven, er moet alleen goed gekeken worden naar de mogelijkheden van dit gebied. Aan de hand van deze zal er een conclusie worden gemaakt en aan het eind van de paragraaf 3.1.1 worden gegeven.

2.2.2 Markt

De markt van een golfbaan is weer een heel ander verhaal dan bijvoorbeeld de locatie van een golfbaan. Denk hierbij aan criteria als: potentieel, concurrentie, prijs, kwaliteit etc. Als men denkt aan de markt waarin een organisatie zich gaat bevinden wordt er vaak gelijk al aan het Vijfkrachten model van Porter gedacht om de markt te analyseren. Naast deze theorie zijn er ook nog andere theorieën om markten te analyseren, denk aan het SWOT-model wat hiervoor al genoemd is, maar ook de DESTEP theorie. Hier worden de verschillende theorieën die zijn behandeld uiteengezet.

Vijfkrachten model van Porter (Porter, 1979)

Het vijfkrachten model van Porter is een strategisch model dat uitgaat van vijf krachten die de relatieve aantrekkelijkheid van de te onderzoeken markt bepalen. Als dit model wordt uitgewerkt dan kan er een inschatting worden gemaakt over de aantrekkelijkheid van een bedrijfstak. Hierop kan bijvoorbeeld de strategie van een organisatie op afgestemd worden.

Hierbij wordt het vijfkrachten model van Porter vaak gebruikt om de concurrenten te analyseren. Een dergelijk onderzoek bestaat uit de volgende delen: de concurrentieanalyse en de mate van concurrentie binnen de bedrijfstak. Het vijfkrachten model wordt voornaamst gebruikt bij het onderzoeken van de maten van concurrentie binnen de bedrijfstak.

De vijf krachten:

- De macht van de leveranciers
- De macht van de afnemers
- De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn
- De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt
- De interne concurrentie van spelers op de markt

Porter's vijfkrachten geven een goede analyse van de relatieve aantrekkelijkheid van de bedrijfstak. Het is een strategisch model waarmee de opdrachtgever in staat is de strategie van een onderneming af te kunnen stemmen op de aantrekkelijkheid van de markt. De analyse van de interne en externe omgeving worden hierna vaak meegenomen in de SWOT-analyse.

SWOT-analyse (Rowe; Mason; Dickel; Mann; Mockler;, 1994)

Bij het opstellen van de kansen en bedreigingen van een organisatie moet er een uitgebreide sterke- en zwakteanalyse worden uitgevoerd, hierbij moeten een aantal stappen worden doorlopen. Waarbij aan de hand van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen wordt gekeken naar de toekomst van de organisatie. In deze paragraaf worden de volgende stappen doorlopen en op het eind wordt er geconcludeerd over de strategie die gevolgd moet worden.

1. Sterke en zwakke punten
De sterke en zwakke punten zijn de kenmerken van de organisatie of van het product, dit kunnen alleen interne aspecten bevatten.
2. Kansen en bedreigingen

⁵ SWOT Analyse: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. (Porter, 1979)

Dit zijn de externe elementen waaraan de organisatie onderhevig is. Hiermee worden de ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden bedoeld.

3. Confrontatiematrix

Dit is een overzicht waarin de verschillende elementen tegenover elkaar worden gezet. Op de horizontale rijen staan de sterktes en zwaktes en in de verticale kolommen komen de kansen en bedreigingen te staan.

4. Kwesties

Dit zijn combinaties tussen de interne en externe factoren, hierin worden alleen de belangrijkste kwesties ik acht genomen.

5. Strategieën

Dit is de finale fase van de sterkte- en zwakteanalyse, hier worden de belangrijkste kwesties omgezet naar strategische vraagstukken. De antwoorden op deze vraagstukken vormen de basis voor de te bepalen strategie.

Een SWOT-analyse is een belangrijk onderdeel van een marketingplan want het is de verbinding tussen het onderzoek en de strategiekeuze. Na het in kaart brengen van de interne en externe omgeving in de situatie analyse dient de output hiervan als input voor de SWOT-analyse. Vanuit de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes kunnen strategische doelstelling worden geformuleerd.

DESTEP (Boddy, 2008)

Motto van de DESTEP-analyse is: “succesvol inspelen op de omgeving”. DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal/culturele, technologische, ecologische en politiek/juridische factoren. Dit model wordt gebruikt om een beeld te kunnen geven van de externe (macro) omgeving van een organisatie. Het inzicht van deze omgeving is van belang als het neerkomt op het evalueren van de kansen en bedreigingen die worden veroorzaakt door de landschap/omgeving waarin een organisatie opereert. DESTEP-analyse levert een resultaat, waarop een organisatie haar strategisch beleid kan afstemmen, om zodoende succesvol actief te kunnen zijn in haar omgeving.

Met deze methode worden de macro omgevingsvariabelen waarop een organisatie geen directe invloed uitoefent geanalyseerd. Een organisatie kan deze factoren niet veranderen, maar wel effectief en actief op inspelen met een strategisch beleid dat hierop is afgesteld.

De omgevingsvariabelen hiervan zijn de volgende:

- Demografisch: kenmerken van de bevolking
- Economisch: kenmerken die de economie beschrijven
- Sociaal-cultureel: kenmerken van de cultuur en leefgewoonten
- Technologisch: kenmerken van ontwikkeling
- Ecologisch: kenmerken van de fysieke omgeving
- Politiek-juridisch: kenmerken van overheidsbeslissingen

Deze methode wordt veelal gebruikt als marketingtool, waarmee gemakkelijk onderzocht kan worden op welke manier een organisatie effectief kan inspelen op haar omgeving.

Ansoff product-marktmatrix (Ansoff, 1968)

Het Ansoff model is ook een strategisch hulpmiddel die gebruikt wordt bij het formuleren van groeistrategieën. Door 2 verschillende strategieën aan elkaar te linken kan er worden nagedacht over de groei ontwikkelingen van de organisatie in de markt. Met dit model van een opdrachtgever zich optimaal indenken over de kansen voor zijn onderneming en op basis hiervan een groeimodel bepalen. Dit model vormt een goede basis voor de strategische ontwikkelingen van een organisatie en bij het vaststellen van een groeistrategie.

Markt/Product	Bestaande Producten	Nieuwe Producten
Bestaande markten	marktpenetratie	productontwikkeling
Nieuwe markten	marktontwikkeling	diversificatie

Figuur 3, Het Ansoff groeimodel

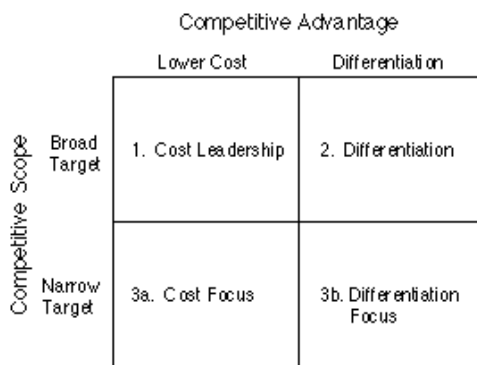
- Marktpenetratie: het doel hierbij is het verhogen van het huidige marktaandeel.
- Marktontwikkeling: het doel hiervan is om in nieuwe markten huidige producten te verkopen.
- Productontwikkeling: het doel hierbij is nieuwe producten introduceren.
- Diversificatie: het doel hierbij is een nieuw product in een nieuwe markt introduceren, dit kan als het lukt erg succesvol zijn.

2.2.3 Organisatie

Om uit te zoeken wat nodig is om een golfbaan organisatorisch samen te stellen zal er voornamelijk een vergelijkend onderzoek worden uitgevoerd. Hiermee wordt bedoeld dat er naar de huidige situatie wordt gekeken, dus bijvoorbeeld de golfbanen in Hattem en Putten. Daarnaast zal er ook worden gekeken naar welke strategie de onderneming moet hanteren om een voordeel te krijgen ten opzichte van de concurrentie. En hoe de organisatie structuur eruit moet zien. Aan het eind van paragraaf 3.2.7 zal aan de hand van deze theorieën een conclusie gegeven worden over de organisatie.

Organisatie strategy (Porter, Competitive Advantage, 1985)

De relatieve positie van een bedrijf binnen een sector bepaalt of een bedrijf haar winstgevendheid boven of onder het gemiddelde van de industrie ligt. De fundamentele basis van bovengemiddelde winstgevendheid op de lange termijn is duurzaam concurrentie voordeel. Er zijn twee basistypen concurrentie voordeel dat een bedrijf kan bezitten: lage kosten of differentiatie. De twee basistypen van competitief voordeel in combinatie met de omvang van activiteiten waarvoor een bedrijf probeert ze te bereiken, zijn drie generieke strategieën voor het bereiken van meer dan gemiddelde prestaties in een sector toonaangevend: 'cost leadership', differentiatie en focus. De focus strategie kent twee varianten, kosten focus en differentiatie focus.



Figuur 4, Porter's competitieve voordeel strategieën

'Cost Leadership' – is een strategie waarbij een bedrijf zich richt op het concurreren op prijs in plaats van hoge service. Deze strategie wordt voornamelijk toegepast door bedrijven die de concurrentie willen aangaan met anderen door de prijzen zo laag mogelijk te houden.

'Differentiatie strategie' – wordt gezien door een bedrijf als het aanbieden van een uniek product, waar niet alleen de kosten zo laag worden gehouden om de concurrentie te drukken. Hierdoor kan een bedrijf een hogere prijs vragen voor dit product of service en zorgen dat de klanten loyaal blijven.

'Focus strategie' - hierbij wordt er voornamelijk naar een bepaalde groep gekeken in een markt en daar wordt dan aandacht aan besteed. Er wordt niet van deze gekozen markt afgeweken.

Organisatie structuur (Boddy, 2008)

Wel zal er een analyse opgemaakt moeten worden van de organisatie van de golfbaan en hoe deze communiceren, zal met de andere golfbanen. De organisatie structuur zal worden geanalyseerd aan de hand van de Organogram, een organogram laat de structuur van een organisatie zien aan de hand van een plaatje. Het laat ook zien aan wie de mensen in de organisatie moeten rapporten en hoe de communicatie geschiedt.

In dit model worden de volgende aspecten in meegenomen:

- De taken, die hoofd taken die het bedrijf onderneemt;
- Divisies, hoe de taken worden verdeeld onder verschillende divisies;
- Lagen, de positie van elke taak in de management hiërarchie piramide;
- Autoriteit, de lijnen die de verschillende boxen in de structuur linken met elkaar, laat de volgorde van hiërarchie zien.

Hieruit wordt ook duidelijk wat er nodig is om de golfbaan organisatorisch voor elkaar te krijgen en wie daarvoor nodig zijn. Aan de hand van deze gegevens kunnen dan de kosten worden bepaald.

2.2.4 Financieel

Om de financiële verwachtingen te kunnen analyseren wordt er gebruik gemaakt van een tweetal theorieën, waarvan beide een ander beeld geven van de investering. Aan het einde van paragraaf 3.4.6 zal er een conclusie worden gegeven over de financiële haalbaarheid van dit project.

Break-even analyse (Brandon-Jones & Slack, 2008)

In het financiële deel van dit onderzoek zal er gekeken worden naar wat er nodig is om de golfbaan draaiende te houden, dus het aantal te verkopen greenfees en lidmaatschappen. Hiervoor is een break-even analyse zeer

geschikt, voornamelijk omdat er ook rekening gehouden kan worden met meerdere variabelen. Een break-even analyse kan worden gebruikt om de volume of de vraag te bepalen wat nodig is om winstgevend te zijn. Voor een dergelijke analyse moet er een schatting beschikbaar zijn van de omzet, vaste kosten en de variabele kosten.

Break-even analyse met meerdere producten:

$$BEP_{\epsilon} = \frac{F}{\sum \left[\left(1 - \frac{V_i}{P_i} \right) \right] \times (W_i)}$$

Waarbij	V	= variabele kosten
	F	= vaste kosten
	P	= prijs per unit na discontering
	W	= percentage van elke product/service in relatie tot de totale verkopen
	i	= elk verschillend product

De break-even waarde die hieruit volgt is een bedrag waaraan minimaal moet worden voldaan om quitte te draaien. Met deze waarde kan dan aan de hand van het aanbod (dagen in het jaar open of aantal rondes dat gespeeld moet worden of prijs van een greenfee) de nodige uitkomsten bepaald worden.

Net Present Value (Myers, Brealey, & Allen, 2008)

De Net Present Value (NPV) methode zal worden gebruikt om te voorspellen wat de investering mogelijk gaat opbrengen in de toekomst. Hieronder volgt een kleine uitleg van de NPV-methode.

Net Present Value betekent hoeveel moet er nu geïnvesteerd worden om een bepaald bedrag in de toekomst te kunnen ontvangen. Stel je wil €100,- ontvangen in een jaar tijd, hoeveel moet er dan nu worden ingelegd om dat te kunnen ontvangen. Stel bijvoorbeeld dat de rente 5% is, dan is de hoeveelheid die nu moet worden geïnvesteerd om €100,- te ontvangen in 1 jaar tijd gelijk aan:

$$€100 \times \frac{1}{1,05} = €95,24$$

En na 2 jaar:

$$€100 \times \frac{1}{(1,05)^2} = €90,70$$

De gebruikte formule:

$$P = \frac{F}{\left[1 + \left(\frac{r}{100} \right) \right]^n}$$

Waarbij	P	= present value
	r	= disconterings factor van r procent
	n	= aantal jaren
	F	= future value

Deze methode wordt gebruikt om te bepalen wat het NPV is van dit project, op deze manier wordt er een duidelijk plaatje gepresenteerd over de verloop van de investering in de aankomende jaren. Ook blijkt hieruit of het project wel of niet een verstandig project is, financieel gezien. Waarbij een positieve NPV betekent dat de investeerder zich heeft terugbetaald en dat er winst te behalen valt. Een NPV van 0 betekent dat het zowel niet winstgevend als verliezend is. En een negatieve NPV weerspiegelt in een verliesgevende investering (Myers, Brealey, & Allen, 2008).

2.3 Methodologisch kader

In deze paragraaf wordt er gekeken naar welke methoden er gebruikt moeten worden om de theorieën te ondersteunen en antwoorden te kunnen verkrijgen op de onderzoeksvragen. Aangezien er dezelfde methode gebruikt kan worden voor verschillende theorieën zal deze paragraaf niet worden opgedeeld in onderwerpen, maar puur de methoden die gebruikt gaan worden om gegevens te vergaren.

2.3.1 Methoden

Een overzicht van de te gebruiken methoden en de te verkrijgen gegevens is hieronder weergegeven. Met daarbij de vorm van de gegevens. Dat kan zijn 1^e graads (direct waargenomen), 2^e graads (indirect verkregen) of meerdere graads (bijv. een onderzoek dat is uitgevoerd en daar de gegevens van).

1^e graads informatie - Enquête

Wordt voornamelijk gebruikt voor het beantwoorden van de vragen betreffende de markt, maar bijvoorbeeld ook wat men zoal wil betalen voor een greenfee etc,

1^e graads informatie - Concurrenten onderzoek

Voor het uitvoeren van de Vijfkrachten model van Porter, hiervoor is een vergelijkend concurrenten onderzoek nodig. In dit onderzoek is er gekeken naar de concurrenten in een straal van 30 km (zie hoofdstuk 5).

2^e graads informatie - Vergelijkend onderzoek (zelfde soort projecten)

Aan de hand van vergelijkbare projecten kijken of er bepaalde variabelen overeenkomen en gebruikt kunnen worden. Denk hierbij aan andere haalbaarheidsonderzoeken, business plannen, offertes, andere bouwprojecten en jaarverslagen.

3^e graads informatie - Onderzoeken uitgevoerd door derden

NGF en het NVG voeren jaarlijks enquêtes en onderzoeken uit, hier konden ook waardevolle gegevens uit verkregen worden.

Bij de gegevens van de markt gaat het om de gegevens van concurrenten, potentieel golfers en golf statistieken. Wat betreft locatie zijn er gegevens nodig over de locatie zelf, alternatieve locaties en infrastructuur rondom deze locaties.

Enquête

In dit onderzoek zal een groot deel van de informatie over de markt worden verkregen uit een enquête onderzoek dat wordt gehouden onder de leden van Dutch Golf. De reden hiervoor is dat deze nieuwe golfbaan een uitbreiding zal aanbieden aan het bestaande pakket van de leden die al golfen bij Dutch Golf. Hierdoor kan er een goed beeld worden verkregen van het beeld dat de leden van het golfen hebben en waar de interesses liggen. De lokale bevolking wordt uitgesloten van deze enquête onderzoek aangezien zij moeilijker bereikbaar zijn, niet de initiële doelgroep van dit project zijn en waarschijnlijk niet allemaal voldoen aan de criteria die zijn opgesteld in paragraaf 1.10.

De gewenste resultaten van deze meting moeten een beeld kunnen geven van wat de verwachtingen zijn van een nieuwe golfbaan, wat men nodig acht aanwezig te zijn, hoeveel men ervoor bereid is te betalen en of men überhaupt interesse heeft in een nieuw golfbaan. Om te zorgen dat elk van deze kwesties voorkomt in de enquête is hieronder een overzicht gemaakt van de criteria, kwesties en de onderwerpen van de vragen die moeten voorkomen in de enquête.

Tabel 1, Wat er in de enquête moet voorkomen.

		Meetbaar	Waarvoor	Verkregen informatie
Gegevens over leden	Leeftijd	Interval leeftijd	Markt	
	Man/vrouw	Keuze	Markt	
	Afstand	In km	Markt	
De criteria van paragraaf 1.9	Zie enquête bijlage F	Schaal 1 tot 5	Markt	Past het concept bij de vraag, paragraaf 3.2.1 en 3.3.1
Vereiste markt gegevens	Aantal rondes	getal	Markt & Financieel	Verwachting 3.2.3 en 3.3
	Prijzen greenfee	In euro's	Financieel	Berekening financiële verwachtingen 3.3
Interesse in nieuwe golfbaan		Ja / nee	Markt	

Al deze gegevens zullen gebruikt worden als vergelijkend materiaal en als basis voor berekeningen die vereist zijn om de verwachting van deze golfbaan in beeld te kunnen krijgen.

Een andere methode

Natuurlijk is er ook gekeken naar andere methoden om markt informatie te verkrijgen, zoals interviews afnemen en grootschalige enquêtes te verspreiden waar iedereen op kan reageren. Hier is expliciet niet voor gekozen, omdat het liefst de wensen van de huidige golfers in kaart gebracht moeten worden. Hiermee wordt bedoeld, dat deze golfbaan een uitbreiding moet aanbieden op het huidige aanbod en een toevoeging voor de golfers met enige ervaring in de buurt van Epe. Om deze reden is ervoor gekozen om te kijken naar wat de ervaren golfers van Dutch Golf wenst te hebben voor een eventuele nieuwe golfbaan. Dit zou representatief zijn voor de gemeenschap die om Epe ligt waarbij enige inwoners affiniteit hebben met het golfspel.

2.3.2 Verantwoording van de gemaakte keuzes

Tijdens het gehele proces zullen keuzes worden toegelicht en verklaard, hierbij wordt er gekeken naar welke alternatieven er beschikbaar zijn en waarom er voor een specifiek middel gekozen is. De meeste keuzes zullen dan ook vooraf al worden bepaald in hoofdstuk 2, waar de manier van onderzoeken en de relevante theorieën zijn uitgelegd.

Mocht het zo zijn er meerdere opties beschikbaar zijn en een voor de hand liggende keuze niet afdoende zal zijn, dan zullen de alternatieven zorgvuldig aan de hand van een scoringsmethode worden behandeld. Het geen wat hier als resultaat uit mocht komen zal dan worden gebruikt in dit onderzoek.

2.3.3 De te verwachten eindresultaten

Er wordt verwacht dat er een gedegen rapport wordt geleverd met aanbevelingen betreffende de haalbaarheid. En mocht het niet haalbaar zijn, dan moet er gekeken worden naar welke conclusies hieruit getrokken kunnen worden en wat er moet worden gedaan om een dergelijke investering haalbaar te maken. Hierbij is het maken van een model om een businessplan te onderzoeken gewenst om die te kunnen overdragen voor mogelijke kansen in de toekomst.

Tevens zal er een model worden opgeleverd waaraan een soortgelijk project getest kan worden voor de haalbaarheid. In dit rapport zal ditzelfde model eenmalig worden uitgevoerd en conclusies worden aanvankelijk van de resultaten gemaakt.

2.3.4 Beperkingen

Om te voorkomen dat ik “door de bomen het bos niet meer kan zien” geldt ook voor het aanbod van mogelijkheden om dit haalbaarheid onderzoek te doen. Om te zorgen dat het onderzoek af te ronden is binnen de termijn dat ervoor staat er in de eerste instantie voor gekozen om alleen de economische haalbaarheid te onderzoeken. Dit houdt alles wat betrekking heeft op het operationeel maken van een golfbaan in. Hierbij wordt er niet in dit onderzoek rekening gehouden met vergunningen, milieu, toerisme, etc.

In dit onderzoek gaat het voornamelijk om een viertal criteria, namelijk: financiële, organisatie, markt en de haalbaarheid van de locatie.

2.4 Overzicht theoretisch en methodologisch kader

In dit hoofdstuk zijn er een aantal theorieën aan het licht gekomen, elk van deze theorieën is weergegeven en er is gekeken naar de geschiktheid voor dit onderzoek. Om een duidelijk inzicht te kunnen geven van welke theorieën daadwerkelijk als basis zullen dienen voor dit onderzoek is hieronder een overzicht gepresenteerd als samenvatting op dit hoofdstuk.

In dit onderzoek worden er met een paar factoren rekening gehouden, deze factoren maken het tevens ook makkelijker om de juiste marketing theorie te kiezen.

De factoren zijn:

- In dit onderzoek betreft het zowel een micro-omgeving als macro-omgeving, aangezien het niet een bedrijf is dat door heel Nederland gaat opereren, maar lokaal een dienst gaat aanbieden aan de bewoners van een bepaalde regio. Echter zijn economische, politieke, ecologische en culturele ontwikkelingen wel van invloed op de manier van het organiseren van deze onderneming.
- De product/dienst dat wordt aangeboden is al gekozen, hier kan niets aan veranderd worden.
- Het gaat hier om het aanbieden van een nieuwe dienst, in vergelijking met het beste aanbod.

Deze factoren leiden ertoe dat bepaalde theorieën niet van toepassing zijn op dit bedrijf en haar markt. Om een juiste analyse te maken van de markt, moet ook de juiste theorie en methode gekozen worden. Uitgaande van deze factoren vallen de volgende theorieën af:

- Ansoff model: doordat dit gericht is op het formuleren van een groeimodel, wat in het geval van dit project niet nodig is, aangezien het model al is geformuleerd.

Alleen het Vijfkrachten model van Porter en de SWOT-analyse en de DESTEP-analyse blijven nog over. Het belangrijkste punt van Porter is dat de concurrenten hier goed in zijn verwerkt en dat er met nadruk wordt gekeken naar de aantrekkelijkheid van de markt. Bij de SWOT-analyse ligt de nadruk vooral op de micro omgeving en de kansen en bedreigingen die hierin liggen. Dit betekent dat het model van Porter gebruikt gaat worden om de concurrenten te analyseren en er wordt een SWOT-analyse uitgevoerd om te kijken hoe de organisatie zijn strategieën moet aanpassen op de kansen en bedreigingen die liggen in de markt. Als laatst wordt er gekeken naar de externe factoren waar de onderneming zelf geen invloed op uitoefent, maar wat wel invloed uitoefent op de onderneming. Dit zal gedaan worden aan de hand van de DESTEP-analyse.

Onderwerp	Hoofdstuk	Theorie	Informatie
Locatie	3.1.1	SWOT-analyse	Kansen en bedreigingen van de locatie
Markt	3.2.5	Vijfkrachten model van Porter	Micro-omgeving onderzoek
	3.2.6	SWOT-analyse	Meso-omgeving onderzoek
	3.2.3	DESTEP-analyse	Macro-omgeving onderzoek
Operationeel	3.3.1	Organogram	Organisatie in kaart brengen
	3.3.1	Organisatie Strategie	Het behalen van competitief voordeel
Financieel	3.4.3	Break-even analyse	Bepalen van de vraag om winstgevend te worden
	3.4.5	Net Present Value	Waarderen van investering

Figuur 5, Overzicht theoretisch kader

De gekozen theorieën zullen op de aangegeven volgorde worden onderzocht en beargumenteert in de respectievelijke hoofdstukken. Aan het einde van elk hoofdstuk zal er kort worden geconcludeerd aan de hand van de bevindingen in de analyse. Deze “deel” conclusies vormen de basis voor de beantwoording van de onderzoeksvraag en de aanbevelingen.

3. Analyse van de haalbaarheid

Dit hoofdstuk is opgedeeld in de vier onderwerpen waaruit dit onderzoek is opgebouwd, namelijk: locatie, markt, organisatie en financieel. In deze analyse zal aan de hand van de theorieën die in hoofdstuk 2 zijn behandeld de onderzoeksvragen worden beantwoord. Hierin wordt de volgorde die in de onderzoeksschrijving is gepresenteerd (1.7 Deelvragen) aangehouden. Stap voor stap worden de onderwerpen geanalyseerd door middel van het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Er zal een conclusie worden gegeven aan het eind van elk onderwerp waarbij ook de deelvraag van dat onderwerp zal worden beantwoord. Dit resulteert uiteindelijk in 4 verschillende conclusies, waarvan één per onderwerp. Ook zal er in de “deel” conclusies worden aangegeven of er aan de criteria wordt voldaan of niet. Deze conclusies zullen uiteindelijk meegenomen worden naar hoofdstuk 5, waar de beantwoording van de probleemstelling plaatsvindt en aanvankelijk van de bevindingen zullen er ook aanbevelingen worden gedaan.

3.1 Analyse van de locatie

De locatie van een golfbaan is essentieel voor een golfbaan, vaak worden er ook grote afwegingen genomen in het kiezen van de juiste locatie voor een golfbaan. De locatie van dit project ligt al vast en hierdoor is het niet mogelijk om naar andere locaties te kijken, dit komt mede doordat de afwegingen al voor dit rapport zijn gemaakt. In dit hoofdstuk zullen dan ook voornamelijk de karakteristieken van de huidige locatie aan het licht komen. Aan het einde van deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de deelvraag: “Is de gekozen locatie geschikt voor een golfbaan?”. Om deze vraag te beantwoorden wordt er hier gekeken naar: wat heeft het gebied te bieden, mogelijkheden van transport, activiteiten in de buurt en wat zijn de mogelijkheden voor de toekomst.

Karakteristieken van de locatie

De locatie staat al vast volgens Dutch Golf en de onderhandelingen voor bouwvergunningen zijn al gestart. De locatie voor de golfbaan bevindt zich naast de A50 bij afslag 27 naar Epe.



Figuur 6, Locatie van Dutch Golf Epe⁶

Het gebied ligt vast tussen de Nul en de A50, dit zijn ook de limieten van de golfbaan. Het gebied is net groot genoeg voor een 9-holes golfbaan. Het betreft 25 hectare wat het minimum is voor een 9-holes golfbaan.

De snelweg die naast de baan ligt kan enige overlast creëren, om deze reden zou de grens van de golfbaan en de snelweg dik begroeid moeten worden en eventueel geluidswanden geplaatst moeten worden. Nu blijkt dat de begroeiing al in een gevorderde status aanwezig is, dus in het eerste opzicht lijkt dit geen groot obstakel te zijn.

De andere grens van de golfbaan wordt het kanaal aan de rechterkant. De Gemeente Epe heeft in zijn bestemmingsplannen gesteld dat de grift die langs dit kanaal verontreinigd is en dat de grift, naar alle waarschijnlijkheid, meanderend wordt aangelegd. Dit kan uitkomst bieden voor de golfbaan, stel er wordt een overeenkomst gesloten met de Gemeente Epe dat de golfbaan een deel van de grift kan gebruiken als onderdeel van de golfbaan. Het plaatsen van bijvoorbeeld T-boxen aan de overzijde van de sloot kan een uitdaging bieden voor de spelers en een uitbreiding op de golfbaan.

Op dit moment is het een stuk grond wat agrarisch wordt gebruikt en er een woning staat. Om plek te maken voor de golfbaan zal er moeten worden onderhandeld met de bewoner om het mogelijk te maken om daar een golfbaan te bouwen. De grond is eigendom van ASR (Fortis Vastgoed) en het Waterschap, onderhandelingen met beide partijen zijn in ver gevorderde status.

⁶ Bron: maps.google.nl

Dit gebied wordt ook wel de Noordelijke IJsselvallei genoemd, het meest karakteristieke is het grootschalig open komgebied met weidebouw doorsneden door de lange Zuid-Noord lopende weteringen. Zoals hierboven ook te zien is zijn de rechthoekige verkaveling haaks op de weteringen, boerderijen in linten langs de weteringen en weinig bebouwing.

Bij de kleinschalige karakteristieken is er voornamelijk te zien dat er afwisseling plaatsvindt van buurtschappen en verspreide bebouwing, grasland en bouwland, onregelmatige blokkaveling en houtsingels tussen de landwegen.

Hieronder een overzicht van de kansen en bedreigingen van dit gebied (Gelderland, 2010):

Kansen	Bedreigingen
· Grondgebonden landbouw	· Onzorgvuldigheid bij in plaatsing van nieuwe landbouwbedrijven.
· Eventuele aanleg van groene rivier tussen Veessen en Wapenveld.	

“De natuurwaarden (weidevogels) ondersteunen op een aantal plekken het behoud van de openheid. Er ligt een kans de hoofdstructuur van zuid naar noord markanter vorm te geven als de weteringen voor de waterberging opnieuw worden ingericht met natuurvriendelijke oevers. De grondgebonden landbouw zou de beheerder van het landschap moeten blijven. Voor de grondgebonden landbouw is samenvoeging van percelen mogelijk als daarbij het patroon van oude kavelgrenzen en watergangen wordt gerespecteerd.” (Gelderland, 2010)

Transport

Auto

De golfbaan is zeer toegankelijk met de auto, en ligt pal naast de A50. Bij afslag 27 richting Epe slaat men af. Vanaf de N309 gaat men de eerste afslag linksaf de Werferweg op. Zodra men de brug over de A50 heen is slaat men rechtsaf de Vossenbroekweg op, na ongeveer 300 meter bereikt men het clubhuis.

Openbaar vervoer

De mogelijkheid om met openbaar vervoer deze locatie te kunnen bereiken is niet aanwezig. Er zijn geen bushaltes of andere vormen van openbaar vervoer in de buurt aanwezig. Wel is er natuurlijk de mogelijkheid om een regio taxi te huren. De regio taxi is in het leven geroepen op de wensen van de bewoners op te kunnen vangen als het neerkomt op openbaar vervoer. Tevens blijkt uit de enquête die is ingevuld door de huidige leden van Dutch Golf Hattem en Putten, dat men niet veel waarde toekent aan het beschikken van openbaar vervoer om naar een golfbaan te reizen (bijlage H).

Fiets

Vanaf centrum Epe is de golfbaan te bereiken binnen 20 minuten fietsen, het gaat hier om een afstand van 4 km.

Verblijfplaatsen en activiteiten

Verblijfplaatsen zijn binnen 10 minuten te bereiken vanaf de golfbaan. Hotels zijn de te vinden aan de Westkant van Epe, ten noorden van de golfbaan naast het Kievitsveld en ten Oosten van de golfbaan richting Olst-Wijhe. Mochten gasten een verblijfplaats nodig hebben dan is er de keuze uit:

- Veluwse Bron (Viskweekweg 10)
- Golden Tulip Epe (Dellenweg 115)
- Denneneheuvel (Heerderweg 27)
- De Witte Berken (Oost Ravenweg 8)

Dit zijn de grotere verblijfplaatsen, hiernaast zijn er ook tal van Bed & Breakfast hotels en andere vormen van verblijven. Kortom mocht men het nodig vinden om rondom de golfbaan een verblijf te boeken dan lijkt dit geen onmogelijkheid te zijn. Tevens kan er bij de Veluwse Bron een Spa & Wellness arrangement worden getroffen, dit zou in combinatie met een paar rondes golf een uitstekende uitkomst zijn om zowel mensen bij de golfbaan van Epe als de Veluwse Bron te krijgen (meer hierover in paragraaf 4.2 Markt).

Qua activiteiten is er niet veel te beleven in Epe, naast een aantal restaurants en eetcafés. Wel is er een kleine bowling centrum inclusief eetcafé. Voor andere vormen van activiteiten moet men het buiten Epe opzoeken.

Uitbreiding

Mogelijkheden tot uitbreiding zijn aanwezig, mocht het concept aanslaan en er behoefte zijn naar een grotere golfbaan of oefenfaciliteit dan is er nog een mogelijkheid voor uitbreiding.

De verschillende mogelijkheden voor uitbreiding zijn:

- Het gebied ten zuiden van de golfbaan tot waar het wordt ingesloten door de wetering en de A50 kan ook worden gebruikt voor een uitbreiding op de golfbaan. Dit kan eventueel een 2^e 9 holes opleveren of oefenfaciliteiten.
- Aan de andere kant van de sloot in de rechter onderhoek richting Olst, zijn een aantal kleine grondeigenaren. Hier kan misschien in de toekomst ook naar worden gekeken voor mogelijke uitbreidingen.

De andere stukken grond zijn eigendom van andere instanties, deze instanties hebben nog geen toezeggingen gedaan over de toekomst van hun grond.

3.1.1 Conclusie: Locatie

In dit deel van het rapport is er gesproken over de karakteristieken van de locatie waar Dutch Golf Epe gevestigd dient te worden. De bestemmingsplannen van de Gemeente Epe liggen in lijn met de plannen van Dutch Golf, om van de potentie van het natuurgebied gebruik te kunnen maken. Het kanaal wat langs het gebied ligt is verontreinigd en moet door middel van een grift opnieuw worden aangelegd. Tevens hebben we hier niet te maken met een landbouwbedrijf wat de structuur van het gebied komt verstoren, maar een bedrijf, een gelegenheid, wat juist gebruik wil maken van het geen wat dit gebied te bieden heeft. Om antwoord te kunnen geven op de deelvraag: "Is de locatie geschikt voor een golfbaan?", is hieronder een overzicht gemaakt met de positieve en negatieve punten van dit gebied.

Positieve punten:

- + Mooi stuk open gebied voor een parkbaan
- + Naast de snelweg
- + Landschap is groen en relatief egaal
- + Goed bereikbaar met verschillende vormen van vervoer
- + Gebied is al afgebakend door bomen
- + Project ligt in lijn met de bestemmingsplannen van de Gemeente
- + Genoeg verblijfplaatsen aanwezig binnen korte afstand tot golfbaan

Negatieve punten:

- Net genoeg hectares voor een golfbaan
- Bewoner die ruimte moet maken voor golfbaan
- Slecht bereikbaar met openbaar vervoer
- Geluidsoverlast van de snelweg

De negatieve punten voor de locatie van de golfbaan, zijn gegrond maar kunnen naar omstandigheden ook worden veranderd. Namelijk de geluidsoverlast van de snelweg kan verholpen worden door het strategisch plaatsen van geluidswanden en bebossing. Men hecht niet veel waarde aan het openbaarvervoer om naar een golfbaan te reizen.

Is de locatie geschikt?

Het antwoord op de deelvraag luidt: Ja, de locatie is geschikt, mits er een barrière wordt gecreëerd om geluidsoverlast te voorkomen en er overeenstemming kan worden gevonden met de partijen Waterschap en ASR over de grond en de huur hiervan. Daarnaast biedt dit gebied een goede kans om haar potentie te benutten en Epe beter op de kaart te zetten voor de golfers.

3.2 Analyse van de markt

In dit hoofdstuk worden de markt, de resultaten van de leden enquête, de toekomst, de ontwikkeling en het potentieel van de golfers van Nederland besproken. Daarnaast worden de verschillende theorieën om een markt te analyseren gebruikt om te kijken wat de golfmarkt in Epe te bieden heeft. Aan het eind zal er een conclusie gegeven worden die antwoord geeft op de deelvraag: Is er markt voor een golfbaan in Epe?

De markt

Dutch Golf bevindt zich in de dienstverleningsmarkt. Binnen deze markt bevinden zij zich op de sportmarkt, te weten de golfsport. Het betreft hier een golfbaan met clubhuis, de criteria voor het clubhuis betreffen: receptie, bar, restaurant, kleedkamers, toiletten, douche en ruimte voor opslag.

De producten worden aangeboden aan zowel de particulieren als de zakelijke markt. Binnen deze twee markten probeert Dutch Golf de drempel naar de golfsport te verlagen voor ieder individu en elke groep. Dit wil zeggen dat de doelgroep erg groot is. Het gaat hier om de slager uit het dorp tot een bestuurslid van een multinational.⁷

3.2.1 Het profiel van de golfbaan

Om deze vraag te beantwoorden moeten er gekeken worden naar wat deze Golfbaan in Epe te bieden heeft, welke type golfers er zijn en welk type golfer hier dan bij past⁸. Later in deze paragraaf zal dit profiel worden vergeleken met de wensen van de golfers aan de hand van de leden enquête.

Profiel van de golfbaan Dutch Golf Epe:

- 9 holes baan
- GVB bezit vereist (minimaal baanpermissie)
- Niet voor beginners
- Geen oefen faciliteiten
- Wel clubhuis faciliteiten
- Hoogwaardige kwaliteit baan
- Laagdrempelige prijzen

De golfbaan zal mensen moeten aantrekken die al enige ervaring hebben opgedaan in de golfsport. Volgens de heer Sluiter zullen mensen die al lid zijn bij de golfbaan Putten en Hattem hun spel kunnen uitbreiden naar deze baan in Epe. Het gaat hier dus niet om mensen weghalen bij de huidige banen, maar een uitbreiding aanbieden. Ook zullen mensen die nog niet in het ledenbestand staan van Dutch Golf en enige affiniteit hebben met de golfbranche zich willen melden om op deze baan te kunnen spelen, meer hierover in deze paragraaf.

Resultaten van de leden-enquête

In een onderzoek dat is uitgevoerd onder de leden van Dutch Golf door middel van een online- enquête is gebleken dat er veel overeenstemming is met het profiel van de golfer en die van de baan. In bijlage H zijn de resultaten te vinden van de enquête en in bijlage I zijn de aspecten waar een golfbaan aan moet voldoen te vinden. De huidige leden van de golfbanen Dutch Golf Hattem en Putten hebben in deze enquête kunnen aangeven waar hun prioriteiten liggen met betrekking tot de aspecten van een golfbaan. Deze prioriteiten zijn op een schaal van 1 tot 5 gewaardeerd, waarbij 1 'zeer onbelangrijk' en 5 'zeer belangrijk' wordt bestempeld. Tevens is er gekeken naar het aantal rondes dat men loopt in het jaar, hieruit kan bijvoorbeeld als conclusie worden getrokken dat men liever 9 holes in plaats van 18 holes rondes loopt. In dit deel van de analyse wordt er dieper op de resultaten van de enquête ingegaan. Dit om een goed beeld te kunnen schetsen van de mensen die interesse hebben in het spelen op deze golfbaan in Epe en daarom de potentiële golfers zijn waarop gericht wordt in dit onderzoek.

Uit de analyse van de enquête is gebleken dat golfers die lid zijn van Dutch Golf niet dezelfde interesses hebben als de algemene golfer door heel Nederland.

De accommodaties van een golfbaan wordt door de golfers van Dutch Golf bestempeld als een belangrijke eigenschap, vooral de aanwezigheid van horeca, een clubhuis, personeel, oefenfaciliteiten en een goede parkeergelegenheid. Bij het NGF wordt alleen horecafaciliteiten als erg belangrijk geacht. Dit verschil kan men wijten aan het feit dat de golfers van Dutch Golf allemaal lid zijn van een vereniging en daarbij bepaalde faciliteiten gewend zijn en ook de aanwezigheid hiervan eisen voor een nieuwe golfbaan. Wel opmerkelijk is

⁷ Bron: dhr. J. Sluiter

⁸ Bron: dit is vastgesteld door de organisatie Dutch Golf, waaronder dhr. J. Sluiter.

hierbij dat de aanwezigheid van een golfshop zowel door de huidige leden als door de NGF niet als een belangrijke eigenschap wordt geacht.

De eigenschappen van een golfbaan komen voornamelijk overeen. De enige afwijking die hierin te vinden is, is de kwaliteit van een baan. Dit wordt met een 'matig' bestempeld door de NGF, maar zeer belangrijk bevonden door de leden van Dutch Golf.

De aspecten van het golfspel, in het onderzoek namelijk: reserveringsmogelijkheden, aanwezigheid van starttijden, doorloopsnelheid van de baan en de moeilijkheidsgraad van de golfbaan. Alleen de doorloopsnelheid komt hierbij niet overeen met het NGF, dit kan toegewezen worden aan het feit dat men op een baan, als die in Epe, graag wil dat er geen oponthoud plaatsvindt. Dit kan worden voorkomen door bepaalde eisen te stellen aan de vaardigheden van de golfers, bijvoorbeeld iedereen moet minimaal een GVB hebben of zelfs handicap eisen stellen. Het beleid van Dutch Golf houdt in dat iedereen welkom is om te golfen, dus waarschijnlijk zal het alleen een GVB vereiste worden.

De sociale aspecten van het golfen komen overeen met de verwachtingen van het NGF. Men speelt immers liever met een partner dan alleen en is bereid af en toe deel te nemen aan wedstrijden andere vormen van evenementen.

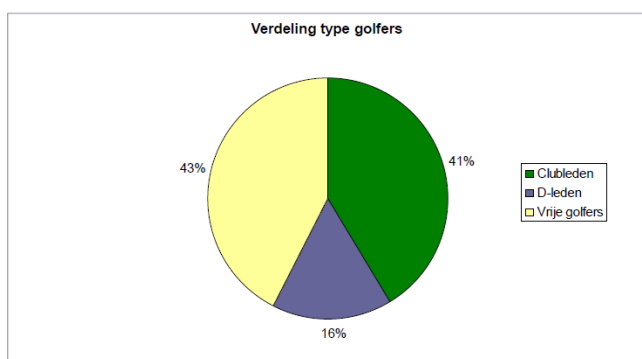
Kosten van een golfspel worden door beide partijen als belangrijk geacht. Dit betreft zowel de kosten van een lidmaatschap als de kosten van een greenfee. De mogelijkheid om een lidmaatschap te nemen wordt door menig van de leden van Dutch Golf ook belangrijk gevonden, maar bij de NGF wordt hier niet veel waarde aan gehecht. Het verschil hierin kan worden verklaard doordat de leden al lid zijn en dit graag zo zien zitten. Meer informatie over wel of niet lid zijn van een golfbaan wordt in later stadium behandeld (zie eind van deze paragraaf).

Daarnaast zijn ook in het onderzoek de mogelijkheden en aspecten van golflessen behandeld, hier is weinig vergelijking materiaal aanwezig om met het NGF te vergelijken. De enige conclusie die hieruit getrokken kan worden is het feit dat men dergelijke lessen redelijk belangrijk acht, waarbij GVB-cursussen een beetje achter worden gelaten. Dit komt door de eenmaligheid van een GVB-cursus, als men deze cursus heeft gedaan dan hoeft men deze niet nog een keer te doen.

Verschillende soorten golfers

Daarnaast zal er ook gekeken moeten worden naar de spelers die niet lid zijn van Dutch Golf. Denk hieraan aan golf spelers die binnen een bepaalde afstand ten opzichte van de golfbaan wonen. Het gaat hier om clubleden, vrije spelers en D-leden. Wie zijn deze verschillende soorten golfers?

- Vrije golfer: Een vrije golfer is iedereen die wel een NGF (Nederlandse Golf Federatie) kaartje heeft, maar niet lid is van een club.
- D-leden: Zijn golfers die lid zijn van een vereniging zonder golf baan.
- Clubleden: Zijn golfers die lid zijn van een golfbaan (denk aan jaarlijkse contributie = onbeperkt spelen).



Figuur 7, Verdeling type golfers (bron: Visie 2015)

Hiernaast is een verdeling te zien van het type golfers in Nederland. Het aantal clubleden als vrije golfers is nagenoeg gelijk, maar het aantal D-leden blijft achter. Uit statistieken van de afgelopen 18 jaar⁹ blijkt dat de D-leden in opkomst zijn, wat zou betekenen dat golfers steeds minder een vaste golfbaan zullen hebben.

Het type golfers waar Dutch Golf Epe mee te maken zal krijgen is al eerder onderzocht, het betreft hier een onderzoek naar het potentieel aantal golfers en

ook type golfers op postcode gebied. Dit rapport is gepubliceerd in 2009 en geeft een overzicht weer van het aantal golfers op de eerste 3 cijfers van een postcode.

Dankzij dit onderzoek kon er het aantal potentieel golfers worden bepaald aan de hand van de postcode gebieden waaronder een eventuele golfbaan in Epe zou vallen. Alleen was hier nog een gegeven voor nodig, namelijk de reistijd die golfers bereid zijn te hebben om van hun huis naar een golfbaan te gaan.

⁹ Bron: Jeroen Boesmans, Visie 2015

Hier is ook onderzoek naar gedaan en in 2010 was de verdeling als volgt:

Reistijd	Vrije Golfer	D-lid	Clublid	van Totaal
0 - 15 minuten	39%	39%	48%	44%
16-30 minuten	49%	48%	41%	44%
31 - 45 minuten	9%	11%	10%	10%
46 - 60 minuten	1%	1%	1%	1%
61 - 75 minuten	1%	1%	0%	1%
gem. reistijd in min	18,8	19,4	17,4	18,4

Figuur 8, Reistijd golfers in Nederland, 2010¹⁰

De betekenis van bovenstaande tabel is als volgt: 39% van het totaal aantal gespeelde rondes was door vrije golfers die minder dan 15 minuten van de golfbaan af wonen. Bij clubleden is het percentage dat binnen 15 minuten afwoont van hun golfbaan ruim 48%. Het komt er hier op neer dat van de greenfee spelers 88% binnen 30 minuten afwoont van zijn/haar golf gelegenheid en bij de clubleden ligt dit percentage op 89%.

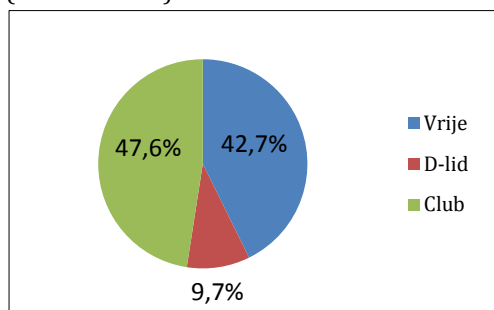
In dit onderzoek wordt er van het volgende uitgegaan:

Dat 88% van de gespeelde rondjes golf door golfers wordt gespeeld die minder dan 30 minuten van de golfbaan af wonen. De gemiddelde reistijd die wordt agelegd door golfers 18 minuten bedraagt. Dit komt overeen met de gemiddelde reistijd die de leden van Dutch Golf hebben naar hun golfbaan, deze bedraagt namelijk 17,6¹¹ minuten, oftewel 18 minuten.

Tevens was er in hetzelfde onderzoek gevraagd in hoeverre golfers bereid zijn om maximaal te rijden voor een rondje golf, deze gegevens wijken minimaal af van de bovenstaande tabel.¹² Met deze aanname kan er gekeken worden welke postcode gebieden potentiële golfers kunnen aanleveren en ook wat voor golfers dit zijn.

3.2.2 De golfer in de regio Epe

In de vorige subparagraaf is vastgesteld dat 88% van de golfers binnen 30 minuten afwoont van hun huisadres. Met dit gegeven worden de postcode gebieden bepaald waarover later het potentieel golfers kan worden bepaald. Uitgaande van de 30 minuten reistijd, is bepaald dat daar ongeveer een reisafstand tegenover staat van 30 km (hemelsbreed)¹³. Dit betekent dat er in dit onderzoek rekening wordt gehouden met een reisafstand van maximaal



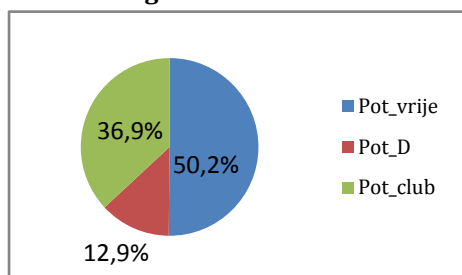
Figuur 9, Huidige verdeling van type golfers

30 km voor potentiële golfers.

In bijlage A is een kaart van de postcode gebieden die om de golfbaan Dutch Golf Epe vallen, op deze kaart is tevens een cirkel (straal van 30 km) getrokken om het gebied waaruit golfbaan Epe golfers moet aantrekken. De 3-cijferige postcode gebieden zijn: 384, 385, 721, 731 t/m 734, 738, 739, 741 t/m 745, 772, 801 t/m 819 en 827. Aan de hand van de postcodes kunnen het aantal huidige golf spelers voor elke type golfer worden bepaald (Bijlage B).

In dit taartdiagram is te zien dat het aantal huidige D-leden aanzienlijk minder is in deze regio ten opzichte van het gemiddelde in Nederland. Voor de rest is de verdeling tussen vrije golfers en clubleden niet veranderd.

Potentiele golfers



In hetzelfde 'Marktgegevens 2009' onderzoek is het potentieel aantal golfers gemeten per postcode. Dit gaat uit van een hoogste penetratiegraad binnen 3 provincies en dat wordt gebruikt als het verzadigingspunt in de golfsport. Aan de hand van dit verzadigingspunt kan de kerndoelgroep worden bepaald van een postcode gebied. Als hier het aantal huidige spelers van wordt afgetrokken blijft het potentieel aantal golfers over per postcode en per type golfer (zie **Figuur 10, Verdeling potentieel type golfer in postcode gebieden** bijlage B).

¹⁰ Bron: Hidde Verschuur, NVG & NGF Golfbaanbranchemonitor 2010

¹¹ Bron: Leden enquête onderzoek Dutch Golf 2011

¹² Bron: Hidde Verschuur, Inhoud & handleidingen marktgegevens en kaarten 2009

¹³ Bron: <http://maps.google.nl>

In het betreffende gebied is er een duidelijk potentieel aanwezig voor mensen die vrij willen golfen. Het percentage mensen dat lid wil zijn van een club om een rondje te golfen is aanzienlijk minder dan in de rest van Nederland en ook in vergelijking met de huidige verdeling van golfers in dit gebied.

Het gebied om Epe heeft een inwoners aantal van 632.995¹⁴ waarvan de participatiegraad voor golf op dit moment 1,91% bedraagt, dit betekent dat 1,91% van de inwoners in het betreffende gebied golft. Het potentieel totaal aantal golfers is 9.939¹⁵ inwoners, wat resulteert in een potentieel participatiegraad van 1,57%. Mochten al deze 9.939 inwoners ook gaan golfen, dan zit men op een participatiegraad van 2,48% van alle bewoners in deze regio. Hieronder wordt de verdeling van het aantal golfers weergegeven.

Waarvan:	vrije	50,2% = 0,52 * 9938	= 4985 golfers
	D-lid	12,9% = 0,129 * 9938	= 1284 golfers
	Clublid	36,9% = 0,369 * 9938	= 3670 golfers

Een potentieel van 9.939 golfers ten opzichte van het huidige 12.082 golfers is een toename in aantal golfers van 82,3%. Dit is een verzadigingspunt, maar het laat wel zien dat er nog genoeg animo is om te gaan golfen in deze regio.

Hierbij moet er worden benadrukt dat dit niet het aantal potentiële leden betreft die lid kunnen worden van de golfbaan in Epe. Hier wordt alleen een accent neergelegd op het feit dat er vraag is voor de golfsport. Tevens moet er ook rekening worden gehouden met het feit dat Dutch Golf Epe een 9-holes baan wordt met GVB vereisten zonder oefenfaciliteiten, dit betekent dat de mensen die interesse hebben in de golfsport niet daar kunnen starten. Wat hierbij wel van belang is, is de algehele organisatie, namelijk dat Dutch Golf Epe onderdeel is van Dutch Golf en dat als er mensen interesse hebben in de golfsport zij kunnen beginnen in een van de oefencentra van Dutch Golf en hun ervaring kunnen uitbreiden naar de Dutch Golf Epe golfbaan (gegeven dat ze in het bezit zijn van hun GVB).¹⁶

Direct uit bovenstaande volgt dat er in dit onderzoek niet gekeken moet worden naar het potentieel aan nieuwe golfers in de regio Epe, maar naar het huidige aanbod golfers. Op deze manier kan er gekeken worden naar het basis aantal golfers dat nodig is om deze baan rendabel te kunnen maken. Het is mogelijk dat er door opkomst van een golfbaan in deze regio meer interesse ontstaat onder de niet-golfers om te gaan golfen. Dutch Golf zou hier goed gebruik van kunnen maken, door bijvoorbeeld les pakketten op de andere banen te kunnen aanbieden om zodoende later ervoor te kunnen zorgen dat dezelfde mensen op de golfbaan in Epe gaan spelen. In dit geval zal er hier in de eerste instantie niet worden uitgegaan van golfers die nieuw zijn in de golfsport. Ter verduidelijking, de golfbaan moet een kwaliteitsbaan worden waar alleen mensen die in het bezit zijn van een GVB kunnen spelen.

Het huidige aantal golfers in deze regio is (zie bijlage B):

- 5.160 vrije golfers
- 1.177 D-leden
- 5.745 clubleden

Waarbij het totaal bestaat uit 12.082¹⁷ spelers. Dit kan vertaald worden naar het huidige aanbod aan mensen die ingeschreven zijn bij de Nederlandse Golf Federatie oftewel golfspelers.

Afbakening gebied voor golf potentieel

In enige gesprekken met de heer Sluiter kwamen we achter een scenario dat invloed zou kunnen uitoefenen op het golf potentieel van het gebied om Epe. Namelijk de natuurlijke barrières van de omgeving, denk hierbij aan barrières zoals snelwegen, rivieren, sloten en meren. In bijlage A bevindt zich de nieuwe kaart van het postcode gebied waarin de 'natuurlijke' barrières zijn opgenomen. In dezelfde bijlage kan men de marktgegevens aantreffen die ook al eerder zijn gebruikt, alleen deze keer specifiek voor dit gebied. Uit enige ervaring van de heer Sluiter komt dit besluit namelijk, hij is ervan overtuigd dat men minder snel een rivier over zal gaan voor een ronde golf dan wanneer het simpel te bereiken is. Om te kijken wat er uit deze hypothese zou komen is er een kleine vergelijking hieronder gemaakt, om te kijken wat het potentieel golfers dan zal opleveren.

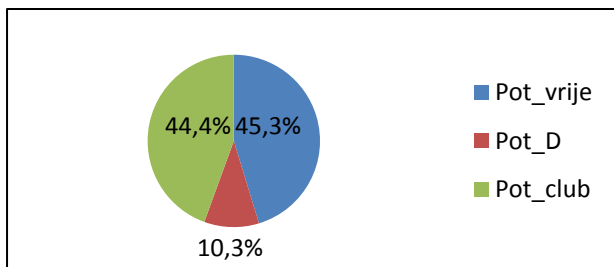
Figuur 11, illustreert het percentage golfers wat voldoet aan een bepaald type ten opzichte van het totaal aantal potentieel golfers. In vergelijking met het diagram op de vorige pagina zijn er enige verschillen te bekennen. Zo

¹⁴ Bron: CBS

¹⁵ Aantal potentiële golfers: $0,00157 * 632.995 = 9.938$ potentieel aantal golfers.

¹⁶ Bron: Mr. J. Sluiter

¹⁷ Aandachtspunt: het kan zijn dat hier niet rekening is gehouden met dubbele inschrijving, dit is verder niet onderzocht.



Figuur 11, Potentieel type golfer in postcode gebieden

zijn er meer potentiële clubleden in deze regio. Wat alleen maar gunstiger kan zijn voor een golfbaan als deze met lidmaatschappen.

Het betreft hier een golfers aantal van 6.090 aan huidige golfers en 4.770 aan potentiële golfers. Dit zal niet betekenen dat wanneer er een golfbaan bijkomt dat al deze mensen gaan golfen, maar het laat wel duidelijk zien dat er een vraag is van mensen om te golfen. En daar kan een golfbaan als deze natuurlijk van profiteren.

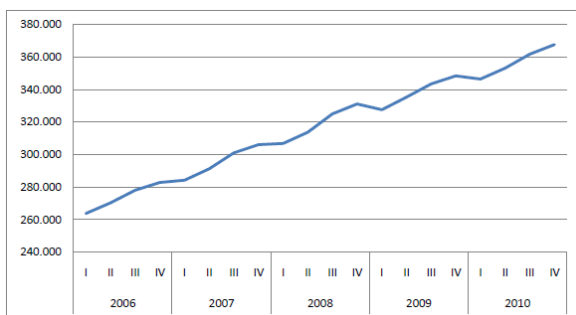
3.2.3 Trends van de golfbranche

In deze paragraaf wordt er gekeken naar de toekomst van de golfsport, voornamelijk de ontwikkeling van de golfsport in Nederland.¹⁸ Hierbij wordt er gekeken naar de branchegegevens van het verleden, heden en de toekomstverwachtingen. Zowel Duitsland als België heeft vergelijkende uitkomsten als het neerkomt van trends in de golfbranche, dit betekent dat het voor dit onderzoek niet noodzakelijk is om deze statistieken ook te betrekken als het neerkomt op het bekijken van een mogelijke toekomst van de golfsport¹⁹. Aan het eind van deze paragraaf volgt een conclusie van de ontwikkelingen in de golfsport.

Branchegegevens golfsport in het verleden

Per 1 januari 2001 zijn bij de NGF 160.000 golfers geregistreerd, hetgeen overeenkomt met 1% van de bevolking op dat moment. Op 1 januari 1993 waren er 70.000 golfers geregistreerd wat neer komt op 0,45% van de Nederlandse bevolking. Het merendeel van deze golfers was lid bij een NGF aangesloten club. In deze 8 jaar heeft er een groei van 128% plaatsgevonden.

Jaarlijks maakt de Nederlandse Vereniging van Golfaccomodaties (NVG) een rapport op over de golfbranche van



Nederland. De meest recente gegevens zijn reeds gepubliceerd in een branchemonitor rapport over 2010. Dezelfde trend die heeft plaatsgevonden in de afgelopen jaren is nog blijven doorzetten in de afgelopen 5 jaar, naar ruim 360.000 golfers in Nederland.

Figuur 12, Aantal golfers Nederland 2006 t/m 2010²⁰

De NGF heeft ook een berekening gemaakt over het gemiddeld aantal rondes van 18-holes equivalenten dat de verschillende type golfers spelen. Hieruit is gebleken dat

het aantal rondes is gedaald, terwijl het aantal golfers is gegroeid. Dit resulteert in de ontwikkeling van een dalend gemiddeld aantal rondes per type golfer. Deze berekening is uitgevoerd over de gegevens van de laatste 3 jaar. Bij het gemiddelde aantal rondes per golfer in het algemeen valt op dat het aantal daalt door de relatief grote stijging van het aantal vrije golfers en D-clubleden. De gemiddelden zijn hieronder weergegeven.

Type golfer	Gemiddeld aantal rondes van 18 holes-equivalenten per jaar
ABC-clubleden	36
D-clubleden	8
Vrije golfers	4

Figuur 13, Gemiddeld aantal rondes per type golfer

Baanbezetting

Ook heeft de baanbezetting de afgelopen jaren eronder geleden, dit wordt onder andere verweten aan de seizoensinvloeden, weer en het economische klimaat. Voornamelijk zijn de 9-holes banen er in de afgelopen 2 jaar op achteruit gegaan met een daling van 21%²¹, een daling van 43.000 naar 35.400. Bij 18-holes banen is het minder slecht gegaan, namelijk een daling van 43.000 naar 41.000 rondes. Deze gegevens worden meegenomen in de berekeningen van paragraaf 4.4 voor de break-even analyse.

¹⁸ Dit levert verder geen vergelijkend materiaal op. Vergelijkingen met bijvoorbeeld Groot-Brittannië worden niet gemaakt door hun verre voorsprong in de golfsport. België en Duitsland zitten in dezelfde trend als Nederland, dat bleek uit gegevens van de Golfbranche monitor.

¹⁹ Bron: Businessplan Dutch Golf Susteren.

²⁰ Bron: Golfbranche monitor kwartaal IV 2010, NVG, Hidde Verschuur (pag. 4)

²¹ Bron: NVG & NGF Golfbranche monitor 2010

Soort spelers

"De stijging van het aantal D-clubleden is explosief. Het aantal ABC-clubleden groeit voornamelijk onder ouderen."²²

Hieronder volgt een kleine samenvatting over de soort spelers per leeftijd over de laatste 3 jaar.

- Het aantal D-leden groeit binnen alle leeftijdscategorieën
- Het aantal vijftigers onder de vrije golfers en D-clubleden is nu groter dan het aantal vijftigers van ABC-clubs.
- Er vindt vergrijzing plaats onder de ABC-leden.
- Het aantal D-clubleden blijft flink groeien, vanaf 2006 is het aantal verdrievoudigd.

Mogelijke trends in de golfsport van Nederland

Aan de hand van de DESTEP-theorie wordt er gekeken naar de factoren die invloed uitoefenen op de onderneming. De invloeden die hieronder worden behandeld zijn afkomstig uit de Visie 2015 van het NGF, hierin worden de grootste factoren genoemd die invloed hebben op het welzijn van een golfbaan. Deze factoren zullen worden meegenomen in de conclusie van dit hoofdstuk om zodoende een goed beeld te kunnen schetsen van de markt. In dit stuk wordt er uiteengezet wat de trends worden in de nabije toekomst met betrekking tot de golfsport.

*"Groei van het aantal golfers zal de komende jaren licht afvlakken."*²³

*Dit betekent niet dat de golfsport in zijn geheel gaat afvlakken, maar alleen dat het aantal nieuwe golfers ten opzichte van voorgaande jaren gaat afnemen. De stijging van het aantal golfers per jaar zal minder zijn.

Ook worden zowel de positieve als negatieve invloeden genoemd, namelijk:

Positieve invloeden

- Vergrijzing
- Flexibiliteit van de sport
- Kwaliteit van de sport

Groeiremmers

- 'Het nieuwe is er van af'
- Ruimtegebrek in dichtbevolkte delen
- Effect economische crisis op de korte termijn

Vergrijzing

Dit betekent dat de er een grote groep van de bevolking aan het vergrijzen is, oftewel met pensioen gaan. Dit kan meer golfers opleveren, voornamelijk als ze al sporten zoals hockey of tennis in het verleden hebben beoefend.

Flexibiliteit van de sport

Golf kan gespeeld worden wanneer je wilt en waar je wilt en hoe je wilt. Dit heeft als gevolg dat deze sport erg flexibel is als het neerkomt op eisen. Er hoeft immers geen team te worden samengesteld om deze sport te kunnen beoefenen.

Kwaliteit van de sport

Golf is in zijn essentie altijd een elitaire sport geweest, maar dit is de laatste jaren steeds minder geworden. Mede door de komst van 'laagdrempelige golfbanen', D-lid verenigingen en het aansporen van jonge mensen om te golfen. Hierdoor is er kwantitatief veel aanbod gekomen voor golfaccommodaties. Echter is de golfsport niet kwalitatief toegenomen. Vandaar dat dit een punt is om op uit te blinken.

'Het nieuwe is er van af'

Golf is niet meer nieuw, mensen zijn eraan gewend dat er wordt gegolfd en zien dit niet meer als iets 'extraordinair'.

'Ruimtegebrek in dichtbevolkte gebieden'

In dichtbevolkte gebieden zijn in de laatste jaren al veer golfbanen uit de grond gestampt, in deze gebieden liggen nog weinig kansen voor nieuwe golfbanen.

'Effect economische crisis op de korte termijn'

De economische crisis heeft op iedereen effect gehad, daarbij is de golfbranche niet gespaard gebleven. Golfbanen zagen hun omzet dalen en de kleinere banen kwamen in moeilijk vaarwater terecht. Dit heeft als gevolg dat de golfbranche een kleine rem heeft gekregen, maar de nadruk ligt hier voorlopig nog op de korte termijn.

²² Bron: " ", pag 7.

²³ Bron: Samenvatting Visie 2015, NGF

Volgens de president van de Nederlandse Golf Federatie, Mr. R. Pfeiffer, is er nog geen stop in de buurt: "In Nederland blijft 'de mooiste sport die ooit is uitgevonden' aan populariteit winnen. Met 360.000 leden is de Nederlandse Golf Federatie inmiddels de derde sportbond en de groei van het aantal golfers zal de aankomende jaren doorzetten. Nederland wordt meer en meer een echt golfland."²⁴

In paragraaf 3.2.2 is er ook gekeken naar het potentieel van golfers in het gebied van Epe, maar nog niet naar het potentieel van heel Nederland. Hieronder een overzicht van de gegevens over potentiële golfers in Nederland:

	Vrije Golfers	D-leden	Clubleden	Totaal
Huidig aantal	139.197	54.208	136.140	329.545
Potentieel aantal	85.710	34.425	71.845	191.980
Maximaal aantal ²⁵	224.907	88.633	208.255	521.525

Figuur 14, aantal leden per groep

In Nederland kan er nog een maximale groei plaatsvinden van 58% ten opzicht van wat er op dit moment aan huidige golfspelers aanwezig is. Dit leidt tot een penetratiepercentage van de golfsport ten opzichte van de hoeveelheid inwoners van 3,1%²⁶. In 2010 lag dit percentage op 2,0% aan huidige golfspelers ten opzichte van het totaal aantal inwoners in Nederland.

Het komt erop neer dat er nog genoeg potentieel aanwezig is in de Nederlandse samenleving om te gaan golfen. Het aantal mensen dat per jaar lid wordt ten opzichte van vorige jaren is dan wel aan het afvlakken, maar er blijft nog steeds een stabiele groei voortzetten. Dit is goed nieuws voor een toekomstige onderneming, aangezien men liever niet wil zien dat de markt die zij wil betreden aan het uitsterven is. In dit geval is dat zeker niet aan de orde. Naast het feit dat er nog genoeg nieuwe golfers komen, is er ook gekeken naar het aantal huidige golfers en de verwachting hiervan. De trend bij de huidige golfers ligt in het vaker lopen van rondes en de welwillendheid om niet specifiek lid te zijn van een golfbaan.

3.2.3 Verwachting van het aantal rondes golf

Om een goed begrip te krijgen van het potentieel van een golfbaan, moet er gekeken worden naar waar een golfbaan afhankelijk van is. Voornamelijk zal het gaan om het aantal leden dat lid is van een golfbaan, die lidmaatschap betalen. En het aantal greenfee spelers die een ronde golf willen spelen. In het begin van dit hoofdstuk is het al naar voren gekomen dat leden gemiddeld 27 rondes per jaar spelen en des te langer leden lid zijn de speeldichtheid met elk jaar groter wordt. Wat resulteert in meer gespeelde rondes per jaar per lid. Daarnaast moeten er ook greenfee spelers aangetrokken worden om de rest van de kosten te dekken. In deze paragraaf wordt er gekeken naar de capaciteit van de golfbaan in rondes per jaar en wat de verwachting is van het aantal gespeelde rondes per jaar. Dit kan later gebruikt worden voor de financiële verwachtingen van de golfbaan in hoofdstuk 3.4.

Rondes golf

Om de financiële verwachtingen te kunnen berekenen van deze golfbaan moet er van een aantal variabelen moeten worden uitgegaan. Een belangrijke variabele in de golfbranche is het aantal rondes dat een golfbaan kan aanbieden in een jaar. Uiteraard moet hierbij rekening worden gehouden met seizoeninvloeden en de tijd dat het licht is buiten. De focus zal liggen op het minimum aantal rondes golf dat jaarlijks gespeeld moet worden en het verwachte aantal rondes golf dat gespeeld gaat worden bij Dutch Golf Epe. In de berekeningen zijn de normale 4 seizoenen aangehouden om enige verwarring te voorkomen. Er is expliciet ervoor gekozen om dit op deze manier te doen, omdat er namelijk in de zomer maanden meer mogelijkheden zijn om een ronde golf te spelen dan in de wintermaanden.

Het minimum aantal gespeelde rondes Golf

Een 9-holes golfbaan kan in Nederland minstens 20.000²⁷ rondes golf aanbieden in een jaar. Dit betekent dat bij de break-even analyse eruit moet komen dat er meer dan minder dan 20.000 rondes van golf benodigd zijn om quitte te kunnen spelen.

²⁴ Bron: Golf bijlage van NRC Handelsblad April 2011 (pag. 2)

²⁵ Verzendingspunt van de golfsport in Nederland. Bron: Marktgegevens golfbranche 2010, NVG

²⁶ Aantal inwoners Nederland op 6-6-2011: 16.680.888 inwoners. $521525/16.680.888 = 0,031 * 100 = 3,1\%$.

²⁷ Bron: dhr. Sluiter, 20.000 rondes is een leidraad. Uit nader onderzoek zal leiden hoeveel rondes het daadwerkelijk zijn.

Aantal rondes golf door leden

In de berekening van het aantal rondes om break-even te komen, moet er ook rekening worden gehouden met leden van de Golfbaan Epe. Dit zal betekenen dat een x aantal rondes door leden gespeeld gaat worden en een x aantal rondes door greenfee spelers. Aangezien Dutch Golf een golfvereniging is met leden, worden er drie verschillende scenario's bekeken met betrekking tot de verhouding tussen rondes golf door leden en greenfee spelers en de kosten daarvan. Dit zal gebeuren op een 50% leden en 50% greenfee basis, maar ook 70% leden en 30% greenfee en 80%-20%. Dit om een zo specifiek mogelijk beeld te kunnen geven van waar de omzet uitgehaald kan worden.

Het maximaal aantal gespeelde rondes in een jaar

Bij een golfbaan in Nederland zijn er een aantal factoren die invloed hebben op de capaciteit van een golfbaan. Hiermee moet rekening worden gehouden in het berekenen van de financiële verwachtingen van dit project.

Factoren die invloed hebben op de capaciteit van een golfbaan:

- Aantal speelbare dagen in het jaar
- Tussentijden van flights
- Openingstijden van de golfbaan
- Zonuren per dag (dat het daadwerkelijk licht is)
- Aantal holes van de golfbaan en de daarbij behorende speeltijd

Hieronder zullen elk van deze factoren worden uitgelegd en de daarbij behorende specificatie wordt gegeven waarmee rekening moet worden gehouden in de berekeningen.

Netto aantal speelbare dagen in het jaar

Volgens het NGF zijn er elk jaar een aantal dagen die uitvallen, dit kan bijvoorbeeld door slecht weer. In 2010 zijn 12%²⁸ van de dagen om te golfen uitgevallen, dit komt neer op 44 dagen van de 365, hierdoor blijven er maar 331 dagen in het jaar over om te golfen. In het jaar 2009 was het maar 5%. Aangezien we er niet vanuit kunnen gaan dat onze strenge winters weer minder worden, wordt er hiervan uitgegaan dat 12% van de dagen uitvallen in het jaar.

Tussentijden van flights

Het gaat hier om de tijd die tussen elke tee-off zit. In de golfwereld wordt er voornamelijk een tussentijd van 10 minuten²⁹ gehanteerd, waardoor er 6 flights per uur kunnen starten. Een ruime tussentijd is ook gunstig voor de kwaliteit van een ronde golf en de rustgevendheid richtings de golfspelers. Stel er worden eisen gesteld aan de hoogte van een handicap van een golfer dan kunnen bijvoorbeeld de tussentijden verkort worden, aangezien de mensen die op de baan gaan spelen meer ervaren spelers zijn.

Openingstijden van de golfbaan

Dutch Golf hanteert op dit moment bij de golfbanen Hattem en Putten het volgende systeem:

- Leden kunnen altijd binnenlopen en spelen, ook als het clubhuis gesloten is.
- Greenfee spelers moeten aan de balie/receptie een greenfee afrekenen.

Door dit systeem is het mogelijk om flexibelere openingstijden te kunnen hanteren. In dit rapport wordt er dan ook vanuit gegaan dat er om 8.00 tot 17.00 uur iemand aanwezig is om de golfers te kunnen helpen met hun wensen. Daarnaast is de baan zelf geopend wanneer het licht genoeg is om te spelen. Laten we zeggen het aantal ichturen voor 12 uur en na 12 uur.

Aantal holes van de golfbaan en de daarbij behorende speeltijd

De tijd die mensen over een 9-holes ronde doen heeft ook invloed op het aantal flights dat kan starten op een dag. Deze baan zal beschikken over twee par 5 holes, vijf par 4 holes en twee par 3 holes. Door middel van reeds uitgevoerde onderzoeken is bepaald hoe lang er in Nederland gemiddeld over 9-holes wordt gelopen en dit is 2,5 uur³⁰.

Aantal rondes golf per dag

Het aantal tee-offs is gerelateerd aan het aantal uren waarbij spelers kunnen starten, aantal tee-offs per uur en het aantal spelers in een flight. Laat het aantal spelers in een flight bijna altijd 4 spelers zijn, dan kan de volgende berekening worden gemaakt:

²⁸ Bron: www.ngf.nl

²⁹ Bron: www.ngf.nl en www.nvg.nl

³⁰ Bron: www.ngf.com; dhr. J. Sluiter

Aantal rondes golf per dag = tee-off uren * tee-offs per uur * aantal spelers per flight = 4,5 * 6 * 4 = 108 rondes van golf gemiddeld voor een dag in de winter met 4,5 uur aan start tijden.

Aantal rondes golf per jaar

In bijlage D is een berekening gemaakt van het maximaal aantal rondes dat kan worden gespeeld in het jaar op een 9-holes golfbanen met de hierboven genoemde voorwaarden. Hierin zijn alle seizoenen opgenomen en ook het aantal zonuren, waaruit het aantal uren kan worden berekend dat golfers kunnen starten om een ronde golf te spelen.

Seizoen	Dagelijks capaciteit	Totaal rondes seizoen
Winter	108	8.200
Lente	132	10.800
Zomer	204	16.700
Herfst	132	10.700
<i>Totaal rondes in jaar:</i>		<i>46.400</i>

Figuur 15, capaciteit golfbaan m.b.t. rondes per jaar

Hieruit blijkt dat als de 9-holes golfbaan 100% bezettingsgraad zou hebben er 46.400 rondes van golf gespeeld kunnen worden. In de golfbranche gaat het bijna allemaal om bezettingsgraad en de manier waarop men de baan beter bezet kan krijgen. Het gemiddelde voor Nederlandse banen ligt door het hele jaar op 50% bezettingsgraad en vaak wordt dit ook gezien als het minimum om nog überhaupt open te kunnen blijven. In 2010 werden er op 9-holes golfbanen gemiddeld in totaal 35.400 rondes van golf gespeeld³¹, die zou voor de golfbaan in Epe betekenen dat het een gemiddelde bezettingsgraad zou hebben van 76% door het hele jaar heen. Dit is een erg hoog percentage en lijkt erg sterk, vaak zit er in deze gemiddeldes voor aantal rondes ook aantal wedstrijdrondes en business rondes verwerkt. Bij Dutch Golf Epe wordt er vanuit gegaan dat de mensen die meedoen aan de wedstrijden in de meeste gevallen ook leden zijn van Dutch Golf, hierdoor kan het aantal rondes dat deel uit maakt van wedstrijden worden geëlimineerd uit de berekening. In 2010 werden er 9000 rondes golf gespeeld dat deel uitmaakte van wedstrijden op 9-holes golfbanen. Met dit gegeven komt men op een nieuwe baanbezettingsgraad van 56,8%³².

In de regio Epe is vraag naar 27.200 rondes golf met groei in 2010 van 1.350³³ rondes, wat duidt op een toename van 5,0%. Alhoewel er in 2010 minder rondes golf gespeeld werd, was er duidelijk meer vraag in deze regio aanwezig. Met deze gegevens zullen de eerste aankomende 5 jaar worden geschetst met betrekking tot het aantal rondes golf dat gespeeld gaat worden op de golfbaan Dutch Golf Epe. De baan in Epe zal in het eerste jaar nog niet helemaal bekend zijn en hierdoor zal het potentieel dat de baan heeft nog niet volledig worden benut, wat aangeraden wordt in de berekening van het verwachte aantal rondes golf voor de eerste 5 jaar is dan ook om het verwachte aantal rondes op te bouwen in de eerste 3 jaar, zodat in jaar 3 het volledige waarschijnlijke capaciteit gebruikt wordt van de golfbaan. Hierbij wordt het volgende gehanteerd: 43% in het 1^e jaar, 86% in het 2^e jaar en 100% in het 3^e jaar. Hierbij wordt natuurlijk wel het groeipercentage voor het aantal rondes in meegenomen.

Vijfjarige opbouw van het verwachte aantal rondes golf					
	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
NGF (5,0%)	11.400	23.800	27.700	29.100	30.500

Figuur 16, opbouw aantal rondes golf, NGF

Door middel van deze gegevens kan in verdere delen van dit hoofdstuk 3.4 worden bepaald hoeveel er gevraagd kan worden voor een greenfee om te zorgen dat de golfbaan 'break-even' maakt. Tevens moet er rekening worden gehouden met het feit dat alle waardes kunnen worden beïnvloed, hiermee wordt bedoeld, dat bijvoorbeeld de capaciteit, omzet en andere variabelen kunnen veranderen. Mocht het zo zijn dat bijvoorbeeld de greenfee prijs omhoog gaat dan kan het 'break-even' punt worden bereikt met minder rondes golf.

3.2.4 Prijzen

Om een goed financieel overzicht van de eerste 3 jaar te kunnen krijgen moeten dit overzicht in de begroting het volgende worden opgenomen, namelijk inkomsten, inkoopkosten, personeelskosten en overige kosten. Hiermee kan wanneer alle inkomsten en kosten zijn bepaald het bedrijfsresultaat worden bepaald voor het betreffende jaar. In bijlage F staat de volledige begroting weergegeven voor Dutch Golf Epe.

³¹ Bron: NVG & NGF Golfbranchemonitor 2010

³² Nieuwe baanbezettingsgraad: (35.390-9.000)/46.400 * 100% = 56,8%.

³³ Bron: NGF & NVG Golfbranche monitor 2010

Hieronder zal aan de hand van de bevindingen van onder andere de leden enquête en het concurrentie onderzoek, de greenfee prijs worden bepaald. Later zullen deze constatering worden gebruikt voor de financiële analyse die in het hoofdstuk 2 al aan het licht zijn gekomen, namelijk een 'break-even' analyse en de NPV berekening. Aan het eind van paragraaf 3.4 zal er op het financiële gebied een conclusie worden gegeven.

Bepaling van de inkomsten

Bij het bepalen van de grootte van de inkomsten wordt er gekeken naar vergelijkbare projecten, maar ook naar de huidige golfbanen van Dutch Golf. Dutch Golf hanteert een systeem met leden, die aan het begin van elk jaar een lidmaatschap betalen, en elk nieuw lid moet bovenop dit lidmaatschap tevens verplicht entreegeld betalen. Er is dus sprake van vaste inkomsten elk jaar. Waarbij nagenoeg het leden aantal in de laatste jaren alleen maar is blijven stijgen, dus meer inkomsten³⁴. Daarnaast zijn er ook bedrijven die als lid zich aanmelden en sponsoring. Greenfee die verkocht worden moeten ook een groot deel van de inkomsten opleveren, deze worden berekend aan de hand van het verwachte aantal gespeelde greenfee rondes en de prijs per greenfee in vergelijking met de concurrenten, die in eerdere paragrafen al zijn bepaald. Ook levert de horeca een bijdrage en zal de kleine hoeveelheid golfartikelen die vanuit de bar verkocht wordt aan de gasten ook inkomsten opleveren, deze inkomsten worden gezien als diverse inkomsten.

Lidmaatschap

Dutch Golf hanteert voor haar huidige banen een lidmaatschappen concept, dit houdt in dat men lid kan worden van de vereniging en hiervoor een jaarlijkse bijdrage voor moet betalen. Hier staat tegenover dat men onbeperkt het hele jaar door op de betreffende baan kan spelen. Om voor de eerste keer lid te worden van de golfbaan moet er eenmalig entreegeld betaald worden plus het lidmaatschap van dat jaar. De jaren erop hoeft er alleen een lidmaatschapsbijdrage betaald te worden. Dutch Golf heeft voor de banen Putten en Hattem verschillende prijzen, die hieronder zijn weggegeven.

	Putten	Hattem
Entreegeld (eenmalig)	€350,-	€170,-
Lidmaatschap	€600,-	€340,-

Figuur 17, Prijzen voor huidige Dutch Golf golfbanen

Voor de break-even analyse is het vereist om een vaste prijs te bepalen voor het lidmaatschap. Aangezien er verschillende scenario's/concepten te bedenken zijn voor de prijzen van het lidmaatschap, zal er worden gekeken naar een realistische prijs die overeenkomt met wat men op dit moment ook betaald voor een lidmaatschap. Ter vergelijking kan er gekeken worden naar de prijzen van concurrenten (zie bijlage E).

Aangezien de golfbaan in Epe geen oefencentrum zal zijn, maar een volwaardige 9 holes baan is het verstandig om de prijzen van putten te hanteren voor de lidmaatschappen. Aangezien Putten zijn eerst jaar goed verlopen is en er genoeg mensen lid zijn geworden om de baan tot een succes te maken.

Een kanttekening die hier gemaakt moet worden is dat wanneer er rekening wordt gehouden met alleen nieuwe leden dit een getekend beeld kan geven van de inkomsten. Namelijk, er kan dan met minder leden, aangenomen dat alle leden nieuw zijn, break-even worden gespeeld. Dit is niet de bedoeling, aangezien er niet alleen nieuwe leden op de golfbaan gaan spelen.

Door dit gegeven worden 3 verschillende variabelen gebruikt, namelijk huidig aantal leden, nieuw aantal leden en aantal greenfee spelers. Het prijzen van de greenfees worden hieronder uitgelegd.

Aangezien het makkelijker is om prijzen naar beneden bij te stellen dan naar boven, wordt de lidmaatschap prijs voor nieuwe leden aan de golfbaan van Epe op €750,- gesteld³⁵ (los hiervan staat het entreegeld van €350,-). Huidige leden van Dutch Golf Hattem of Putten kunnen voor €750,- lid worden van Epe, naast hun huidige golfbaan, deze betalen geen entreegeld.

In de toekomst kan er worden nagedacht over het aanbieden van een totaal pakket voor de golfers van Dutch Golf. Een pakket waarbij golfers op alle banen van Dutch Golf kunnen spelen voor een vast bedrag per jaar, dit kan ook maandelijks worden afgelast. Hiermee kan Dutch Golf zich onderscheiden van haar concurrentie, door het aanbieden van een totaal pakket aan oefencentra, 9 holes banen, driving range en academy. Hier wordt verder geen rekening mee gehouden in dit rapport.

³⁴ Bron: dhr. J. Sluiter

³⁵ In overleg met dhr. Sluiter, tevens is dit ook a.d.h.v. het concurrentie onderzoek dat is uitgevoerd onder de golfbanen in een straal van 30 km.

Company membership

Dit zijn lidmaatschappen aangenomen door bedrijven in 2011 ligt de begroting van respectievelijk Hattem en Putten op € 20.000,- en € 14.000,-, voor een nieuwe golfbaan in Epe wordt het moeilijk om ook in deze buurt een dergelijke begroting te krijgen. In de aankomende jaren kan er doormiddel van goede marketing waarschijnlijk meerdere bedrijven worden aangespoord om een lidmaatschap te nemen. Er wordt hier vanuit gegaan dat minimaal één bedrijf zich aanmeldt in het eerst jaar³⁶, en daarna kan de begroting van Putten worden gebruikt voor het indekken van de bedrijven lidmaatschappen. Voor het eerst jaar geldt een inkomsten bron van € 5.000,- aan een bedrijfslidmaatschap. In de andere jaren zal dit oplopen tot een bedrag van minimaal € 14.000,- aan inkomsten. Vanaf het 3^e jaar zal er een evengroot bedrag voor company membership worden begroot als dat er in Putten nu aanwezig is³⁷, namelijk € 20,000,-.

Sponsoring

Uit de gegevens van Hattem en Putten kan een kleine sponsor inkomsten worden gehaald van € 5.000,- voor de golfbaan in Epe. Dit wordt afgeleid uit de gegevens van de begrotingen van Hattem en Epe in 2011.

Lessen & Cursussen

Dutch Golf Epe zal zich voornamelijk gaan richten op de ervaren golfers, hier zal in de eerste instantie geen aandacht worden geschonken aan golflessen en cursussen. Dit kan namelijk wel bij de golfbanen in Hattem en Putten, hier kan men naar worden verwezen voor deze wensen. In de toekomst kan Dutch Golf wel beslissen iets in de trend van lessen te geven op de golfbaan, maar daar wordt hier niet vanuit gegaan in de berekeningen van de financiële verwachtingen.

Horeca

Men wil voor of nadat zij een ronde golf heeft gespeeld graag een drankje nuttigen of iets eten, uit verschillende studies is gebleken dat dit neerkomt op € 4,- per ronde golf³⁸. Dit komt neer op twee kopjes koffie per ronde golf. Als dit wordt vermenigvuldigd met het verwachte aantal rondes golf dat gelopen gaat worden in jaren 1,2 en 3 dan wordt dit als inkomsten bron genoteerd in de begroting. Voor het eerste jaar zal de horeca inkomsten € 46.000,- zijn.

Greenfees

De prijs van een greenfee wordt bepaald aan de hand van het concurrenten onderzoeken en het benodigde aantal rondes golf door greenfee spelers om uit de kosten te kunnen komen. De gemiddelde prijs voor een 9-holes greenfee bij de concurrenten komt neer op € 30,- per ronde. Bij Dutch Golf Putten staat de greenfee prijs ook op € 30,-. Uit het leden onderzoek blijkt tevens dat men bereid is om € 28,- te betalen voor een 9-holes ronde. Aangezien het beter is om iets de prijs iets hoger te stellen dan wat men bereid is om te betalen, gaan we ervan uit de er voor een greenfee ook € 30,- wordt neergelegd. Wanneer er rekening wordt gehouden met acties twilight (in de namiddag starten), kortingen en andere vormen van prijsafspraken, dan komt men op een gemiddelde reken prijs voor greenfees, namelijk € 25,-.

Aannames

In de begroting van de eerste paar jaren zijn er ook kosten die niet hierboven genoemd zijn, denk hierbij aan kosten zoals marketing, maar ook aan internet, telefoon, schoonmaak, kantoorartikelen etc. Aangezien deze kosten niet tot in de detail kunnen worden uitgezocht en ook niet een van de hoofdlijnen zijn van dit rapport zal er hetzelfde worden aangehouden worden als bij de golfbanen Putten en Hattem. Alleen zal in het eerste jaar de marketing kosten hoger zijn om te zorgen dat de golfbaan in Epe enige bekendheid krijgt. De kosten zijn weergegeven in de begroting in bijlage J.

3.2.5 Vijfkrachtmodel van Porter

Door middel van dit model kan er een inschatting worden gemaakt over de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak. Hier volgt een analyse van de meso-omgeving van Dutch Golf in Epe, hiervoor is een concurrentieonderzoek uitgevoerd wat in bijlage E is weergegeven. Aan het einde van de analyse wordt er kort een conclusie gegeven over de strategische aanpak die de onderneming zal moeten hanteren om aantrekkelijk te kunnen blijven in de markt.

De vijf verschillende krachten van Porten:

³⁶ Bron: dhr. J. Sluiter

³⁷ Bron: Begroting Dutch Golf Putten 2011, dhr. J. Sluiter

³⁸ Bron: Golf Course St. Eustatius

- De macht van de leveranciers
- De macht van de afnemers
- De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn
- De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt
- De interne concurrentie van spelers op de markt

De volgorde die hierboven is beschreven zal ook worden aangehouden in de onderstaande analyse, om te beginnen bij de leveranciers.

Macht van leveranciers

Het product wat wordt aangeboden is meer een service dan iets wat 'fysiek product' is, hierdoor kunnen we niet over verschillende leveranciers praten die ieder een machtspositie innemen tegenover de afnemer. De enige leveranciers waar Dutch Golf Epe mee in aanraking komt, zijn de leveranciers voor horeca en eventueel die van golfspullen (zoals ballen en handschoenen).

Als men wat verder kijkt naar wat er invloed heeft op de hedendaagse prijsstelling, kwaliteit en continuïteit van de golfbaan dan stuit men op het feit dat er wel een onderhandelingspositie bestaat voor de leveranciers van goederen om de golfbaan te bouwen. Denk hierbij aan de greens, machines, onderhoudsmachines etc, wat benodigd is om een golfbaan te kunnen realiseren.

Het blijkt dat voor het leveren van dit soort goederen er een ruime keuze is uit leveranciers, wat betekent dat er concurrentie is. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de organisatie een goede onderhandelingspositie heeft ten opzichte van de leveranciers, men wil namelijk een golfbaan bouwen en heeft hiervoor een zo goedkoop mogelijke leverancier nodig. En aangezien golfbanen niet elke dag uit de grond worden gestamd zullen leveranciers hun beste beentje voor willen zetten om een dergelijke opdracht te kunnen binnenslepen.

Macht van afnemers

De afnemers van het product of de service zijn in dit geval de golfers. Deze komen op de golfbaan om een rondje golf te spelen, een drankje te nuttigen en eventueel nog een accessoires te kopen. Aangezien het elke keer gaat om eenmalig gebruik te maken van de service of een lidmaatschap, is de macht van de afnemer minimaal te noemen. Wanneer men bij wijze van meerdere greenfees zou kopen in een keer, dan is er hoogstwaarschijnlijk wel sprake van invloed van de afnemer. Aangezien er in een dergelijke situatie prijs afspraken kunnen worden gemaakt, om te zorgen dat deze afnemer nog steeds een hoog volume afneemt. Maar over het algemeen is hier weinig sprake van.

Bij het verkopen van een lidmaatschap, wat een eenmalige transactie is, wordt ook weinig macht gegeven aan de afnemer. Namelijk, mocht de afnemer de lidmaatschap hebben aangeschaft, dan maakt het voor de golfbaan niet meer uit of men 1 of meerdere rondes golf speelt in het jaar. Uit het leden onderzoek en het onderzoek dat is uitgevoerd door de NGF kwam naar voren dat clubleden in aantal 9-holes rondes per jaar kunnen variëren van 27-38 rondes. Hiermee kan men niet de baancapaciteit halen, stel dat dit wel gebeurt dan zijn er genoeg leden om de golfbaan rendabel te maken³⁹.

Mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn

In de golfbranche kunnen substituten worden opgevat als concurrenten die dezelfde service aanbieden. Eerder in dit hoofdstuk is bepaald dat men niet meer dan 20 minuten wil rijden om naar zijn of haar golfbaan te gaan. Om deze reden is er in het concurrentie onderzoek ook niet naar concurrenten gekeken buiten een straal van 30 km, wat in reistijd over het algemeen gelijk staat aan 20 minuten reizen. De volgende concurrenten komen dan naar boven (bijlage E):

- Veluwe Golf Club
- Golf- en Businessclub De Scherpenbergh
- Hattemse Golf en Country Club
- Het Rijk van Nunspeet
- Dorhout Mees
- Sallandsche Golfclub 'de Hoek'
- Unigolf Bussloo
- Golfclub Zwolle

Elk van deze golfbanen biedt de mogelijkheid om een ronde golf te lopen of oefenfaciliteiten. Als er wordt gekeken naar welke golfbanen er overeenkomen met de eigenschappen van Dutch Golf Epe, namelijk hoogwaardige 9-holes baan en geen oefenfaciliteiten. Er blijft over de Veluwe Golf Club, de Hattemse Golf, Country Club en

³⁹ Zie hoofdstuk 3.4

Golfclub Zwolle en Unigolf Bussloo over. Dit zijn directe concurrenten, maar al deze banen hanteren het principe van een vereniging, wat het uiteraard moeilijker maakt voor een greenfee speler om daar te kunnen spelen. Met deze informatie kan men in Epe een mogelijk aanbod creëren voor spelers die 9-holes willen lopen.

Hierbij is het belangrijk dat Dutch Golf Epe een duidelijke prijs-prestatie verhouding moet kunnen aanbieden om zich te kunnen onderscheiden van de andere golfbanen.

Dreiging van nieuwe toetreders

Voor dit soort golfbanen is er altijd een dreiging voor nieuwe toetreders, voornamelijk door de eenvoud van het concept. De grootste drempel voor nieuwe toetreders zal zijn, het verkrijgen van bouwvergunningen, deze zijn namelijk in de regio Gelderland moeilijk te verkrijgen door verscheidende bestemmingsplannen.

Dutch Golf heeft ook enig schaalvoordeel ten opzichte van nieuwe toetreders, namelijk door het feit dat het al een bestaande organisatie is, die al naam heeft gemaakt in de golfwereld. Het gaat niet zozeer dan om een schaalvoordeel van grootte van de organisatie, maar meer om de bekendheid van de golfbaan.

Daarnaast is er ook kapitaal vereist om een golfbaan te kunnen bouwen en exploiteren, dit bemoeilijkt het ook voor nieuwe toetreders.

Hierboven werd al de regio Gelderland genoemd, dit is natuurlijk een deel van de overheid. De overheid kan ook zijn vinger in de pap steken en zeggen dat er wel of niet meer banen bij gebouwd mogen worden.

De grootste dreiging hier, is het gemak van het concept, wat inhoudt dat het een kopieerbaar concept is, dat overal kan worden toegepast. Echter zijn er wel veel factoren die belemmeringen kunnen opleveren voor eventuele nieuwe toetreders.

Interne concurrentie op de markt

Dit betreft de mate van concurrentie binnen deze markt. Is er een hevige concurrentiestrijd bezig of is er juist helemaal geen concurrentie in de vorm van een monopolie?

Hierop is simpel antwoord te geven, en het antwoord is: ja. Er is namelijk zeker sprake van een concurrentiestrijd en hier moet men ook rekening mee houden met het prijzen van de lidmaatschappen en greenfees. Wat blijkt uit het concurrentieonderzoek is dat voor een vergelijkend 9-holes baan of ronde er over het algemeen 29 euro⁴⁰ voor wordt neergelegd. Dit bedrag ligt boven het gemiddelde wat men wil betalen voor een 9-holes greenfee, namelijk 27,5 euro⁴¹ wat was gebleken uit het enquête onderzoek dat was uitgevoerd onder de leden van Dutch Golf Hattem en Putten. Dutch Golf kan doormiddel van slim omgaan met de kosten van de baan, de prijs van greenfee kunnen aanpassen om zodoende meer golfers te kunnen trekken naar haar baan.

Belangrijke kansen en bedreigingen die worden meegenomen in de SWOT -analyse

Kansen

- Macht van de leverancier is niet heel hoog, doordat er veel bedrijven wachten op dit soort projecten.
- De overheid kan het openen van nieuwe banen wel bemoeilijken.
- Eerste concurrerende golfbaan op een afstand van 16 km.
- 'Cost-leadership' toepassen om concurrentie te drukken⁴².

Bedreigingen

- Dit concept is kopieerbaar, het kan dus zijn dat er andere volgen.
- Macht van de afnemers, namelijk de keuze uit andere golfbanen en de bedreiging van het onderhandelen over lidmaatschap prijzen bij grotere afname (denk aan families).

3.2.6 SWOT-analyse

Aan de hand van een SWOT analyse kan er een strategie worden geformuleerd door Dutch Golf om te zorgen dat de kansen worden benut en de bedreigingen worden afgehouden. De analyse vindt om deze reden dan ook plaats in de micro-omgeving van de golfbaan. Hierin wordt er gekeken naar het product of service dat wordt aangeboden ten opzichte van de afnemers. Wat kan zorgen voor voordelen en wat zijn de nadelen. Uiteindelijk zal ook deze analyse worden meegenomen in de conclusie en om een antwoord te geven op de vraag of er markt is voor een golfbaan in Epe.

Sterkte- en zwakte punten (intern)

Dutch Golf Epe moet een golfbaan worden die laagdrempelig is en waar huidige en nieuwe leden van Dutch Golf kunnen spelen om hun golf vaardigheden te testen. Dit betekent niet dat het voor iedereen is, mits je in het bezit

⁴⁰ Bron: concurrentieonderzoek bijlage E

⁴¹ Bron: Enquête onderzoek bijlage I

⁴² Zie hoofdstuk 3.3 over organisatie van de golfbaan.

bent van een GVB kan er op de Dutch Golf Epe baan worden gespeeld. Door de heer Sluiter wordt er op deze baan gestreefd naar een hoge kwaliteit golfbaan, waarbij moeilijkheid en omgeving van de baan bovenaan staan⁴³. Tevens wordt er op deze golfbaan wel gebruik gemaakt van lidmaatschappen en greenfees.

Ervaring is hier een pre, en dit is geen probleem voor de directeur van Dutch Golf die inmiddels al twee golf oefencentra heeft die goed draaien. Het hebben van een goed netwerk is hierbij ook mooi meegenomen voor Dutch Golf Epe, aangezien Dutch Golf een groot netwerk heeft aan huidige leden (763 leden) die mond op mond reclame kunnen creëren, zo kunnen nieuwe en bestaande golfers gemakkelijk worden genaderd.

Het grootste deel van de exploitant investering zal gedaan worden door Dutch Golf zelf, maar het bouwen van de baan zelf zal in samenwerking met de grondeigenaar en de gemeente geschieden.

Sterkte punten	Zwakte punten
· Kennis van directeur en medewerkers	· Geen marketingstrategie
· Financiële positie	· Kopieerbaarheid
· Streven naar kwaliteit	
· Netwerk van familie Sluiter	
· Huidige leden	

Figuur 18, Sterkte- en zwakte punten van Porter

De zwakte in dit verhaal is dat Dutch Golf geen marketingstrategie hanteert, maar meer een abstracte versie van mond op mond reclame en een goed netwerk.

Het project van Dutch Golf Epe is gemakkelijk kopieerbaar, en voornamelijk in deze regio waar nog veel landschap niet gebruikt wordt kan het misschien voorkomen dat er nieuwe toetreders komen met eenzelfde project.

Kansen en bedreigingen (extern)

Uit het Vijfkrachten Model van Porter is er het een en andere geconcludeerd, dit is onder andere weergegeven in het model hieronder. Daarnaast zijn er een aantal kansen en bedreigingen toegevoegd, die uit eerdere delen van de analyse van de markt zijn gebleken invloed te hebben op dit project.

Kansen	Bedreigingen
· Markt staat open voor golfbaan	· Seizoensgebonden openingstijden
· 9 holes rondes wordt de norm	· Weer
· Weinig concurrentie (afstand, prijs)	· Kopieerbaarheid
· Beter benutten van huidige leden	· Macht van de afnemers
· Drempel voor nieuwe toetreders bemoeilijkt door overheid	

Figuur 19, Kansen en bedreigingen van Porter

Confrontatiematrix

In een confrontatiematrix worden er combinaties gemaakt van de sterkten/zwakten en kansen/bedreigingen. Dit zijn mogelijke strategieën die Dutch Golf kan hanteren. Met groen geeft groei aan, geel geeft zowel verdedigen als verbetering aan en rood geeft aan dat men zich moet terugtrekken uit de markt mochten deze factoren de das omdoen.

	Sterktes			Zwaktes		
Kansen	Kennis	9-holes norm	Huidige leden	Marketingstrategie	Drempel	
Bedreigingen	Macht van de afnemers	Concurrentie		Kopieerbaarheid	Weer	Seizoensgebonden

Figuur 20, Confrontatiematrix van Porter

Als men kijkt naar de matrix, dan kan men al concluderen dat twee van de 3 factoren om terug te trekken uit de markt niet beïnvloedbaar zijn door de onderneming, Dit zijn namelijk factoren waar elk golforganisatie mee te maken heeft.

⁴³ Bron: Mr. Sluiter

De kansen liggen voornamelijk in het verbeteren van de zwaktes, denk hierbij aan het definiëren van een marketingstrategie. Door het totaal pakket wat Dutch Golf aanbiedt aan haar golfers, kan men zich duidelijk gaan onderscheiden van de concurrentie. Voor een vast bedrag bijvoorbeeld lid zijn en kunnen spelen op 3 verschillende golfbanen, of een dagkaart voor de 3 golfbanen. Qua marketing kan er van alles worden bedacht om het golfen aantrekkelijk te maken voor de golfers, hier zal de heer Sluiter kunnen winnen met een juiste marketingstrategie die aansluit op zijn aanbod.

Het geen wat Dutch Golf bedreigt zijn de concurrenten en de macht van de afnemers om ook naar een concurrerende golfbaan te stappen voor een betere prijs. Hierbij zal er rekening mee moeten worden gehouden met de feit dat deze twee factoren moeten worden verdedigd. Onder verdediging verstaat men het afbakenen van kansen om potentiële- en huidige leden te verliezen aan de concurrentie.

In groen zijn de factoren weergegeven die een nieuwe golfbaan als deze 'de' uitzondering kunnen geven ten opzichte van andere banen. Deze factoren moeten met beide armen worden omarmd en worden gebruikt om een project als deze te kunnen laten groeien. De combinatie van een juiste strategie en de factoren die in combinatie met de juiste strategie om de andere factoren te slim af te zijn kan dit project een succes worden.

Strategische opties

In de hierboven besproken analyse van de micro-omgeving kan worden geconcludeerd dat de gekozen strategie bepalend is voor het succes van de onderneming. In het geval van dit project zal er een combinatie gemaakt moeten worden om de zwaktes van de onderneming te overwinnen en de bedreigingen te verdedigen. Hierbij moet er gedacht worden aan een marketingstrategie om golfers aan te kunnen trekken en een beleid om de huidige golfers een pakket te kunnen bieden waardoor zij blijven bij hun huidige golfbaan.

3.2.7 Conclusie: Markt

In dit deel van de analyse is er gesproken over de markt van de golfbranche. Aan de hand van twee verschillende modellen is er gekeken naar de kansen en bedreigingen van een eventuele golfbaan in de buurt van Epe. Hieronder volgt een concluderende samenvatting over deze analyse en aan het eind het antwoord op de vraag: Is er een markt voor een golfbaan in Epe?

- Dutch Golf zal met een nieuwe golfbaan elke vorm van spelers willen aanspreken, en door het laagdrempelige gehalte van de golfbaan zullen meer mensen worden bereikt.
- 88% van de golfers woont binnen 30 minuten rijden van zijn of haar golfbaan.
- 50,2% van de potentiële golfers in de postcode gebieden rond Epe zijn vrije golfers. Mensen die eenmalig een greenfee betalen voor een ronde golf. Tegenover 37% van de potentiële golfers dat zegt lid te worden van een club.
- Stel er wordt rekening gehouden met natuurlijke barrières als rivieren en snelwegen, dan is het gebied voor potentiële golfers kleiner. Hieruit volgt dat de vrije en club leden eerlijk zijn verdeeld, met beide 45% van het totaal.
- Duidelijk is te zien dat er nog vraag is naar meer golf voorzieningen, een maximaal aantal van 4.770 golfers heeft de mogelijkheid om toe te treden tot het golfspel.
- Baanbezetting is de afgelopen jaren lichtelijk gedaald, voornamelijk bij de 9-holes banen heeft er een forsere daling plaatsgevonden van 20% over 2 jaar, naar 35.400 rondes golf in het jaar.
- Het aantal D-leden (virtueel leden) blijft explosief groeien. De ABC-leden groeien alleen onder de ouderen, weinig jongeren die lid worden van golfbanen.
- Nederland kent nog een goed potentieel aantal golfers, wat op dit moment volgens de statistieken nog kan oplopen tot een maximum van 520.000, dit is een verhoging van 58% van wat het op dit moment is.

Dutch Golf leden enquête

- De eigenschappen van de golfbaan in Epe: laagdrempelig, hoogwaardige kwaliteit, clubhuis, horecavoorzieningen, GVB-vereisten. Deze eigenschappen komen over het algemeen over met de wensen van de leden van Dutch Golf. Op een eigenschap na en dat is de oefenfaciliteiten, die niet aanwezig zullen zijn.
- Reistijd van golfers naar zijn of haar vereniging bedraagt 18 minuten, dit is gebleken uit het enquête onderzoek onder de leden van Dutch Golf en het onderzoek uitgevoerd door de NGF.
- 38% van de huidige leden zegt lid te willen worden van een golfbaan in Epe die onder dezelfde organisatie zal vallen.
- Het gemiddeld aantal rondes dat een Dutch Golf lid loopt in een jaar is 27 voor 9 holes rondes. 18 holes rondes worden door de leden 15 keer per jaar gemiddeld gelopen.

- De meer dan 70% van de leden groep mensen is 50+er, dit laat zien dat voornamelijk oudere mensen lid worden van een golfbaan in vergelijking met hun jongere generatie.

DESTEP

- Onder de aankomende trends in de golfsport wordt voornamelijk de vergrijzing genoemd, aangezien de meeste mensen nu tussen de 50-65 zijn, binnenkort gaan pensioneren en meer vrije tijd zullen hebben. Dit is een positieve trend.
- Het aantal nieuwe toetreders tot de golfsport begint wel af te vlakken, men verwijt dit aan het fenomeen dat het 'nieuwe' ervan af is.
- De economische crisis zit nog op onze hielen, het kan zo zijn dat de Nederlander in de toekomst minder te besteden heeft aan luxere artikelen.

Vijfkrachten model

- Weinig concurrentie aanwezig binnen een straal van 16 km, daarna is er aanzienlijk meer concurrentie.
- Nieuwe toetreders kunnen meer moeite hebben om de markt te penetreren door de toekomstplannen van de regio Gelderland.
- Prijsconcurrentie met andere golfbanen, handig omgaan met kosten door middel van 'cost-leadership' kan een uitweg bieden om zich te onderscheiden in de markt.
- Concept is kopieerbaar.

SWOT-analyse

- De krachten van de onderneming liggen in de kennis van het personeel en de heer Sluiter.
- 9-holes wordt de nieuwe norm. Steeds meer mensen lopen liever 2-2,5 uur een ronde, zodat ze niet de hele dag kwijt zijn aan golfen.
- Een marketingstrategie moet ervoor zorgen dat de bedreigingen van de concurrentie worden verdedigd en dat de zwaktes van de onderneming worden verbeterd.
- Meer rondes proberen aan te bieden aan het huidige aanbod golfers, dan dat er nieuwe golfers worden gezocht.

Is er een markt?

Om antwoord te kunnen geven op de vraag over de markt was het bovenstaande nodig als basis van het antwoord. De golfmarkt rond Epe is in zekere mate aanwezig en er is ook vraag naar de golfsport en meer golfvoorzieningen. De laatste jaren hebben er zich verschijnselen voorgedaan in de golfwereld die onder andere ervoor hebben gezorgd dat golfverenigingen niet alleen maar clubleden kunnen aantrekken, maar ook moeten kijken naar hoe zij de gewone D-leden of vrije golfer kunnen aanspreken. Met dit in het achterhoofd voor een eventuele golfbaan in Epe kan er worden gezegd dat er wel daadwerkelijk markt is voor een golfbaan in de buurt van regio Epe. De nadruk moet hier gelegd worden op de vraag naar golf, in een later stadium van dit rapport zal er worden ingegaan op de financiële haalbaarheid van dit project. Hierbij moet er wel worden onthouden dat Dutch Golf een marketingstrategie moet hanteren die niet alleen op de clubleden is gefocust, maar ook op de gewone golfers die niet gebonden zijn aan verenigingen. Tevens als er gekeken wordt naar de vergrijzing van deze regio liggen er genoeg kansen voor een golfbaan om aan haar golfers te komen.

3.3 Analyse van de organisatie

Om een golfbaan operationeel in werking te kunnen stellen zijn er een aantal factoren nodig. In dit hoofdstuk zal er worden ingegaan op de factoren en de kosten hiervan. Eerst zal er worden gekeken naar wat benodigd is op een golfbaan en daarna een specifiek deel. Uiteindelijk zal de volgende deelvraag beantwoordt worden: Wat is er nodig om een golfbaan in Epe operationeel te maken?

3.3.1 Organisatie van Dutch Golf Epe

Dutch Golf Epe zal wat betreft organisatie simpel in elkaar zitten. Waar mogelijk moeten alle nodige faciliteiten gedekt worden door tenminste een werknemer. Hetzelfde werknemers concept wordt op Epe toegepast als wat er in Hattem en Putten ook wordt gedaan, dit houdt in dat een werknemer meerdere functies kan benutten. Hierdoor is het mogelijk om bepaalde eenduidige functies te schrappen en kosten te besparen.

Het clubhuis

In het onderzoek dat is gehouden onder de huidige leden van Dutch Golf zijn een aantal vragen gesteld over de faciliteiten die een golfbaan moet hebben, om het aantrekkelijk te maken voor de golfer om daar te komen spelen. Onder deze vragen waren er enige gericht op de functionaliteiten van het clubhuis. Men moest de mate van belang aangeven voor aspecten van de accommodatie, hieronder is een overzicht van deze aspecten met de daarbij behorende scores (1 zeer onbelangrijk en 5 zeer belangrijk).⁴⁴

Criteria	Horeca	Clubhuisvoorzieningen	Personeel	Golfshop
Score	4	4	4	3

Figuur 21, Score enquête op criteria

Waarbij de criteria inhouden:

Horeca:	de aanwezigheid van een bar en/of keuken om eten en drinken te kunnen consumeren.
Clubhuisvoorzieningen:	de aanwezigheid van toiletten, kleedruimte, douches en ontvangst ruimte.
Personeel:	de aanwezigheid van personeel in het clubhuis en op de baan.
Golfshop:	de aanwezigheid van een golfshop om golf artikelen te kunnen aanschaffen.

Naar aanleiding van deze scores kan er een schets worden gemaakt van een clubhuis voor de golfbaan in Epe. Eerst zal er nog kort worden toegelicht op deze scores.

Het is duidelijk dat 3 van de 4 criteria belangrijk worden geacht door de leden van Dutch Golf. Het gaat hier om een clubhuis met horeca en sanitaire voorzieningen, waarbij er tevens personeel aanwezig is. Wel opvallend is dat een golfshop minder belangrijk wordt geacht. Een mogelijke reden hiervoor kan zijn dat veel golfers grote aankopen als een nieuwe set golfclubs eens in de zoveel tijd doen. Wat wel veel gekocht wordt zijn bijvoorbeeld ballen en tees. Beginnende golfers zullen naar alle waarschijnlijkheid ook meer hebben aan een golfshop dan ervaren spelers, aangezien beginnende golfers nog het een en ander moeten aanschaffen om te kunnen spelen. Een andere mogelijke verklaring voor de relatief lage score op golfshop kan de steekproef groep zijn waaronder het onderzoek is verricht. Namelijk de huidige golfers van Dutch Golf, waarvan wordt aangenomen dat zij al het enige hebben aangeschaft om te kunnen spelen.

Met deze twee gedachten kan er een concept worden opgesteld waaraan het clubhuis kan voldoen om zodoende aan de eisen van de spelers te voldoen. Het betreft een clubhuis met receptie/bar waarbij eten en drinken kan worden besteld. Ook kunnen er enige golfspullen worden aangeschaft. Voor de rest zullen er ruime sanitaire voorzieningen aanwezig zijn, denk aan toiletten, douches en kleedruimte. Een voorstelling van een mogelijke indeling van een clubhuis is te vinden in bijlage L.

In overleg met de heer Sluiter is vastgesteld dat er een vast bedrag wordt begroot voor de bouw van het clubhuis, aangezien het clubhuis niet 'state of the art' hoeft te zijn, wordt er in dit onderzoek rekening gehouden met een begroting van €300.000,-, waarbij een afschrijffperiode van 20 jaar wordt aangehouden. Dit komt neer op 5% per jaar, dus €15.000,- per jaar.

De afdelingen

Het clubhuis van Dutch Golf Epe moet alles aanbieden wat een golfer nodig heeft om een ronde op de golfbaan te kunnen lopen. In het clubhuis zullen eet- en drinkwaren verkocht worden en tevens ook golfspullen. Dit kan allemaal plaatsvinden bij de bar die ook als receptie functioneert. De locatie van de bar is centraal in het clubhuis en moet bij binnentreden van het clubhuis direct benaderd kunnen worden.

De volgende faciliteiten zullen aanwezig zijn bij Dutch Golf Epe:

⁴⁴ Bijlage: H – Analyse Enquête resultaten

- Receptie & Bar
- Onderhoud (facilitair)
- Administratie
- Keuken

Definities van operaties:

- Receptie & Bar
 - o Het verwelkomen van gasten, verstrekken van greenfees, verkopen van golfspullen zoals golf handschoenen, tees en golfballen. Drankjes verkopen, klein eetwaren.
 - o Bijhouden van kassa en verwerken van dagstaat.
- Onderhoud (facilitair)
 - o Dagelijks, wekelijks en maandelijks onderhoud uitvoeren aan de baan.
- Administratie
 - o Er zal geen administratie aanwezig zijn bij het clubhuis van Dutch Golf Epe, alle administratieve operaties zullen door de Centrale administratie van Dutch Golf in Hattem uitgevoerd worden. Door middel van een centraal computersysteem kunnen alle gegevens verzonden worden vanuit Dutch Golf Epe naar Hattem, die het daarna verwerken.
- Keuken
 - o De kleine keuken die aanwezig is in het clubhuis zal operationeel zijn met een zelfstandig werkende kok, die van 11 tot 7 aanwezig zal zijn, afhankelijk van het seizoen. In drukkere periodes zullen hulpkrachten ingehuurd worden.

De werknemers

Om een clubhuis te kunnen laten functioneren heeft men een minimaal aantal werknemers nodig die aanwezig moet dient te zijn. Om dit goed in kaart te kunnen brengen is hieronder een tabel weergegeven die een representatief is voor de personele bezetting bij Dutch Golf Epe.

Afdeling	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Receptie & Bar	1 a 2	2	3
Onderhoud	2	2	2
Administratie	0	0	0
Keuken	1	1	1 a 2
Overige⁴⁵	1	1	2

Figuur 22, Bezetting van het personeel

In de golf sector moet er ook rekening worden gehouden met seizoens invloeden, het is namelijk een feit dat het in de zomer drukker is dan in de winter. Dit wordt ingedeekt door aan te geven dat er '1 a 2' werknemers voor deze afdeling aanwezig moeten zijn. Naarmate de golfbaan langer operationeel is zal het aanvankelijk van het succes ook drukker gaan worden op de golfbaan, wat natuurlijk meer personeel vraagt. Met deze gedachte wordt de verwachting van de minimale bezetting ook vergroot naar meerder werknemers.

De organisatie

In bijlage K staat een organogram van Dutch Golf Epe. De administratieve werkzaamheden worden verricht in Hattem, waardoor er geen administratief personeel vereist is in de vestiging van Epe. Daarnaast is de verdeling van werknemers zoals hierboven is beschreven aangehouden. Hierdoor is er een werknemer verantwoordelijk voor alle werkzaamheden van de golfbaan, namelijk de baanmanager. Daarnaast zal er ook een hoofd greenkeeper zijn die de facilitaire werkzaamheden op zich neemt.

Porter

Elke organisatie hanteert een vorm van strategie ten opzichte van de kosten en de producten en/of services die de organisatie verkoopt. Porter beschreef dit aan de hand van zijn theorie over 'cost leadership', 'differentiatie' en 'focus' (zie paragraaf 2.2.3). Om een goed beeld te geven van de organisatie van Dutch Golf Epe zal er ook een strategie toegepast moeten worden op de onderneming, waarvan zij de meeste profijt heeft en het beste past bij het beeld van de onderneming.

Aangezien Dutch Golf Epe een onderdeel zal zijn van de Dutch Golf organisatie zal dit worden meegenomen in de strategie bepaling van de gehele organisatie. Daarna zal er specifiek worden gekeken naar de golfbaan in Epe. Om

⁴⁵ Afdeling Overige kan een hulpkracht zijn. Deze kan op elke afdeling worden geplaatst wanneer nodig is.

een passend beeld te kunnen krijgen zal er eerst worden gekeken naar de eigenschappen van de organisatie, denk hierbij aan wat is het product, de doelgroep, de kosten, kwaliteit en hetgeen vereist is om het product te kunnen aanbieden.

- Product: mogelijkheid om te kunnen golfen, golfspullen, lessen, GVB
- Doelgroep: iedereen (jong tot oud, slager tot manager)
- Kosten: zo laag als mogelijk, hetgeen aanbieden wat de golfspeler wil
- Kwaliteit: zo hoog mogelijk
- Vereisten: golfbaan, clubhuis, enige banen met oefenfaciliteiten

Als deze eigenschappen worden vergeleken met de strategieën die in paragraaf 2.2.3 staan geformuleerd dan wijst dit niet op een simpele oplossing. Namelijk 'cost leadership' en differentiatie, doordat men de kosten zo laag mogelijk wil houden, maar vanuit de organisatie wel het totaalpakket aan golf wil aanbieden aan de golfers. Volgens Porter is dit een veel voorkomende situatie waarbij bedrijven beide strategieën tegelijk volgen. Hij schreef:

"Every strategy consider both relative cost and relative differentiation ...a company cannot completely ignore quality and differentiation in the pursuit of cost advantage, and vice versa...Progress can be made against both types of advantage simultaneously." (Porter, 1979)

De organisatie maakt eigenlijk gebruik van beide strategieën, dit is volgens Porter een gewone zaak. Maar als er wordt gekeken naar de golfbaan in Epe dan is er maar een strategie van toepassing, namelijk de 'cost leadership' strategie. Doordat er specifiek op de kosten, de mensen en de kwaliteit van de baan wordt gelet, kan hier het beste worden georganiseerd vanuit het 'cost leadership' principe. Als men deze strategie hanteert om de concurrentie te kunnen aangaan, dan kunnen zij door middel van het focussen op de kosten voordelen behalen ten opzichte van andere banen.

Kosten van de werknemers

In de golfbranche is er een speciale CAO opgesteld, genaamd de Golf CAO⁴⁶, veel exploitanten en golforganisaties hanteren deze CAO. Aan de hand van deze Golf CAO zal er ook een schatting worden gemaakt van de kosten van het personeel. Hierbij moet er wel nadruk liggen op de verschillende functies die de werknemers kunnen hebben. Bijvoorbeeld: het salaris van een baanmanager (overal medewerker) kan niet hetzelfde zijn als die van een hulpkracht of receptioniste. Met behulp van de tabel in bijlage D worden de verschillende functies in categorieën geplaatst met de daarbij behorende jaarsalarissen. Daarna worden de kosten van het personeel per jaar berekend en dit kan vervolgens worden gebruikt in paragraaf 4.4 voor het financiële overzicht van Dutch Golf Epe.

Functie	Functiegroep	maandsalaris bruto	Aantal medewerkers jaar 1	Totale maandelijke kosten
Baanmanager	6	€ 2.711,41	1	€ 2.711,41
Greenkeeper	5	€ 2.324,06	1	€ 2.324,06
Ass. Greenkeeper	4	€ 1.936,71	1	€ 1.936,71
Zelfs. Werk. Kok	3	€ 1.549,38	1	€ 1.549,38
Barman/Receptioniste	4	€ 1.936,71	0,5	€ 968,36
Hulpkracht	3	€ 1.549,38	1	€ 1.549,38
			Subtotaal kosten jaar 1:	€ 132.472
			Totaal:	€ 185.460

Figuur 23, Berekening van kosten personeel

Analoog kan er ook uit deze gegevens de personeelskosten van Jaar 2 en 3 worden verkregen, namelijk respectievelijk: € 208.236,- en € 283.070,-. Met betrekking tot de werkgevers lasten moet er nog rekening worden gehouden met pensioen regelingen, verzekeringen etc. Deze kosten komen bovenop de totale kosten per jaar, een verhoging van 40% is hiervoor vereist.

3.3.2 Facilitaire voorzieningen

Een van de deelvragen luidt wat er benodigd is, facilitair gezien, om een golfbaan te kunnen onderhouden. In deze paragraaf zal er naar het onderhoud, het materieel, water & elektriciteit, huur en de bouw van de golfbaan worden

⁴⁶ Bron: CAO Golfbranche 2010 – 2012.

gekeken. De kosten van het materieel kunnen vervolgens worden meegenomen in de berekeningen van hoofdstuk 4.4.

Onderhoud

Het onderhoud van een golfbaan kan worden verdeeld in twee verschillende onderdelen. Aan de ene kant momenten waarop onderhoud moet worden gepleegd aan de baan en aan de andere kant de kosten van dit onderhoud per jaar.

Volgens Horwath Consulting (2002) is het aantal keer dat er gemaaid moet worden afhankelijk van de grootte van de baan.

	Greens maaien	Fairway maaien	Tees maaien
9 holes	5	2	3
18 holes	6	3	3
27 holes	4	2	2

Figuur 24, Wekelijkse aantal malen onderhoud

De reden hiervoor is het aantal keer dat de baan wordt doorlopen door golfspelers. Naarmate de baan kleiner is moet deze vaker worden gemaaid dan grotere banen. Hier is uit op te maken dat bijna elke dag de greens gemaaid dient te worden.

Naast de greens moeten ook andere delen van de baan worden onderhouden, denk aan de 'rough' van een baan of andere delen die gesnoeid dienen te worden. Dit moet een aantal keer per jaar gebeuren.

	Half-rough maaien	Rough maaien	Beluchting greens	Dressing van greens
9 holes	33	18	8	5
18 holes	34	14	8	6
27 holes	19	9	9	9

Figuur 25, Jaarlijkse aantal malen onderhoud

Hieruit kan men concluderen dat veel van de personeelskosten in het onderhoud van de golfbaan zit. Als er wordt gekeken naar de kosten van het onderhouden van een golfbaan dan moet er niet alleen worden gekeken naar het personeel, maar ook naar het aanpassen van het landschap, de afschrijving van materiaal en rente kosten. De laatste twee kosten zijn onderdeel van de financiering kosten en worden in de volgende paragraaf behandeld. De hoogte van deze financiële kosten worden bepaald aan de hand van de vervanging kosten van het materiaal. Afschrijving van de machines is door Dutch Golf gezet op 20% per jaar⁴⁷, wat betekent dat in 5 jaar alle aangeschafte machines zijn afgeschreven. Het clubhuis wordt afgeschreven in 20 jaar, dit komt neer op 5% per jaar. De onderhoudskosten worden in de begroting van Hattem en Putten op respectievelijk € 25.000,- en € 40.000,- gezet. Dit in vergelijking met het onderzoek dat door Horwath Consulting is gedaan, waarop zij uitkwamen op een jaarlijkse uitgave van € 86.000,- aan onderhoud. Aangezien de kwaliteit van de baan hoog moet zijn wordt er rekening gehouden met onderhoudskosten van € 50.000,- euro per jaar. Wat verstaan wordt voor de onderhoudskosten, zijn kosten die variabel zijn door het hele jaar. Hierbij moet gedacht worden aan kosten van kunstmest, onderdelen die aan vervanging toe zijn, brandstof et cetera.

Water & Elektriciteit

Midden in de golfbaan zal er een grote vijver worden gecreëerd. Tijdens de bouw kan er dan een gat worden gegraven en de grond van dit gat kan dan gebruikt worden om bepaalde aanpassingen te maken aan het landschap. Denk aan hindernissen en bunkers op en langs de fairways. Daarnaast dient een dergelijke vijver als opslag voor regenwater, hiermee wordt een reservoir gecreëerd die het water management ten goede zal komen.

Voor het bepalen van de hoeveelheid water en elektriciteit zijn een aantal variabelen nodig. Het type gras waaruit de greens en de fairways bestaan, de hoeveelheid water die valt in een jaar tijd. Hier is een uitgebreide studie nodig van de verschillende soorten gras en die in dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten. Voor de golfbaan Putten en Hattem zijn respectievelijke €5.000,- en €25.000,- euro aan water en elektriciteit besteedt in de begroting. Aangezien Epe qua grootte soortgelijk zal zijn aan die van Putten, maar om te zorgen dat er op de W&E niet tekort wordt begroot zal er in dit onderzoek worden uitgegaan van €15.000,- aan water en elektriciteit kosten.

⁴⁷ Bron: de heer Sluiter

Door middel van 'slim water management' kan hier uiteraard op bespaard worden, er zijn verschillende grassoorten in omgang die wel of niet veel water nodig hebben. Daarnaast is Nederland niet een van de droogste landen, dus krijgen we al veel water 'gratis' binnen. Stel er wordt een grassoort gekozen die een matige hoeveelheid water vereist, dan kan door middel van regen en een goed drainage systeem al enige kosten worden bespaard.

Materieel & Technologie

Om onderhoud te kunnen plegen aan de baan zijn machines/voertuigen benodigd die deze werkzaamheden kunnen verrichten. Voor alle verschillende grastypes zijn voor elk een andere soort maaier nodig. Dit omdat de hoogtes van het gras verschillen en de mate hoe deze worden gemaaid verschillen. Om de groei van het gras te kunnen bevorderen is het ook nodig dat de greens worden belucht, zoals hierboven in tabel 22 is weergegeven. Dit is een erg belangrijk proces waarmee de groei van de greens wordt bevorderd. Hieronder volgt een overzicht van de benodigde machines om een golfbaan te kunnen onderhouden.

Tevens is het belangrijk dat er ook materieel aanwezig is in het clubhuis, waaronder keukenapparatuur, bar, sanitair, meubels et cetera onder valt. Hier wordt een bedrag van € 65.000,- voor gereserveerd als eenmalige investering. Om te zorgen dat de investering is ingedekt tegen onvoorziene kosten wordt er een extra € 35.000,- aan toegevoegd.

Soort machine	Toepassing	Kosten ⁴⁸
Maaiers	Fairway	€ 35.000,-
	Green	€ 30.000,-
	Rough	€ 25.000,-
	Trimmen en randen	€ 15.000,-
Dress-machine	Topdresser	€ 10.000,-
Onderhoudsmachine	Greenbeluchter	€ 10.000,-
	Multiwagen	€ 25.000,-
Onvoorziene materieel kosten, interieur clubhuis en randapparatuur		€ 100.000,-
Totale materiële kosten:		€ 250.000,-

Figuur 26, Materiele kosten

In de financiële berekeningen zal er rekening worden gehouden met een jaarlijkse afschrijving van € 50.000,- voor het materieel. En een initiële investering van € 250.000,- voor het materieel.

Huur van de grond

De huur van de grond voor de golfbaan in Epe is een afspraak die gemaakt moet worden met ASR, hiervan heeft ASR het grootste aandeel van de grond. De huur van de grond is op basis van de waarde van de grond. De huur bedraagt 4% van het totaal, de kosten van de grond volgen aan de hand van het aantal hectares dat gehuurd dient te worden. In het geval van dit project beslaat het grondoppervlak 25 hectare, waarbij 1 hectare € 25.000,- euro kost. In totaal gaat het hier om een waarde van € 1.000.000,- aan grond. De huur hiervan zal jaarlijks € 40.000,- bedragen, hierbij moet wel rekening worden gehouden met inflatie, dus wordt er ook een indexering op geplaatst van 2% per jaar. De eerste 3 jaar zullen respectievelijk € 40.000,-, € 42.000,- en € 42.000,- kosten aan huur van de grond voor de golfbaan.

Bouw van de baan

De bouw van de baan zal niet geheel door Dutch Golf worden uitgevoerd, in dit onderzoek zal er alleen gekeken worden naar de exploitatie van de golfbaan. Dit houdt in dat er alleen wordt gekeken naar het in bedrijf nemen van de golfbaan. De bouw zal door de investeerders worden gedaan, aangezien het land niet van Dutch Golf zelf is. Dit heeft als gevolg voor de onderneming dat zij niet de kosten of de investering draagt voor het bouwen van de baan. Wel zal er gekeken moet worden naar het aanleggen van soort gras, lengtes van de holes, eventuele bruggen, hindernissen etc. De kosten van de bouw van de baan zijn te vinden in bijlage O. Deze kosten worden verder niet meegenomen in dit onderzoek, aangezien het hier alleen gaat om de exploitatie van een golfbaan in Epe. De bouw van de golfbaan wordt door investeerders van buitenaf gedaan.

⁴⁸ Bron: <http://www.toro.com/nl-be/golf/utility-vehicles/heavy-duty/pages/default.aspx>, deze kosten zijn schattingen maar geven wel een goede impressie van de kosten van de machines. De werkelijkheid zal enig verschillen van deze waarden.

3.3.3 Conclusie: Organisatie

In de voorgaande paragrafen heeft u kunnen lezen waar de verschillende kosten inzitten om een golfbaan functioneel te maken. Hierbij is er gekeken naar het clubhuis, het personeel, het materieel, onderhoud en de kosten om de baan te bouwen. Om duidelijk te maken waar de jaarlijkse kosten in liggen en de eenmalige investeringen is er hieronder een overzicht gecreëerd.

Type kosten		Kosten in euro's
Investerings kosten		
Clubhuis		300.000
Materieel clubhuis		100.000
Materieel baan		150.000
Jaarlijkse kosten		
Clubhuis	5% afschrijving	15.000
Materieel	20% afschrijving	50.000
Onderhoud		50.000
Personeel	1 ^e jaar	133.000
W&E		15.000

Figuur 27, Kosten van operationalisering

Wat is er qua organisatie nodig voor een golfbaan in Epe?

Een golfbaan kan veel eigenschappen hebben, maar niet alle eigenschappen zijn noodzakelijk is gebleken uit het leden onderzoek. Wat men graag aanwezig acht is een clubhuis met bar/receptie, sanitaire voorzieningen, kleedkamers en personeel om te kunnen helpen. Met dit concept in het achterhoofd wordt er aangeraden om een bar in te richten waar de gasten en hapje en een drankje kunnen bestellen, maar ook bepaalde basis benodigdheden kunnen kopen om een ronde golf te kunnen spelen. Het clubhuis moet een centrale ligging hebben ten opzichte van de baan en het liefst de parkeerplaats zo dicht mogelijk tot het clubhuis.

Tevens is er een flinke investering vereist in het aanschaffen van materieel om de baan te kunnen onderhouden, het betreft machines voor alle verschillende typen grashoogte. Daarnaast moet er jaarlijks € 50.000,- worden gereserveerd om onderhoud te kunnen plegen aan de baan. Dit kan wekelijks, maandelijks en jaarlijkse onderhoudswerkzaamheden zijn.

3.4 Analyse financieel overzicht

Het financiële deel van dit onderzoek is eigenlijk het ruggengraat van een haalbaarheidsonderzoek. Aangezien we nu weten wat de markt doet en waar de kosten liggen van de verschillende afdelingen en aspecten kunnen de financiële verwachtingen van dit project worden opgesteld.

In dit hoofdstuk wordt er nader ingegaan op de financiële verwachtingen van Dutch Golf Epe. Door middel van een break-even analyse en de NPV zal aan het einde van dit deel een conclusie worden gegeven over het financiële plaatje van de golfbaan.

Om een goed beeld te kunnen krijgen van de financiële verwachtingen worden statistieken en gegevens gebruikt van de golfbanen Hattem en Putten, branche gegevens en van andere golfbanen. Alle financiële gegevens zijn gebaseerd op het 'cost-leadership' principe, waarbij er op een minimale kosten – maximale kwaliteit gerekend wordt. Dit ligt in lijn met de huidige manier van het managen van golfbanen in Nederland⁴⁹ en bij Dutch Golf.

3.4.1 Break-even analyse

In dit deel wordt er gekeken naar de hoeveelheid rondes oftewel golfers er in een jaar moeten langskomen om te zorgen dat het bedrijfsresultaat 0 is. Dit wordt ook wel een break-even analyse genoemd. In bovenstaande delen van dit rapport zijn bepaalde uitspraken gemaakt over prijzen, aantal rondes golf, potentieel aantal golfers. Dit is hieronder allemaal gecombineerd om te kijken wat minimaal nodig is om een golfbaan te kunnen exploiteren.

Variabele	Inkomsten				
Prijs lidmaatschap	Huidig lid	€ 750,-			
	Nieuw lid	€ 750,-			
Prijs entreegeld	€ 350,-				
Prijs greenfee	Per ronde	€ 25,-			
Rondes golf	Gem. door leden	27 ⁵⁰ oplopend tot 38			
Verwachte aantal rondes golf	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	
	11.400	23.800	27.700	29.100	
	Scenario's (%lid	45 - 55	50 - 50	55 - 45	60 - 40
	%greenfee)				

Figuur 28, variabelen voor break even analyse

Met behulp van deze variabelen zijn enkele berekeningen uitgevoerd om het aantal leden en greenfee spelers die in een jaar nodig zijn om quitte te kunnen spelen. In bijlage M bevindt zich het break-even analyse, waarin aan de hand van de 4 verschillende scenario's is gekeken naar de invloed daarvan op het aantal leden en greenfee spelers en de inkomsten daarvan.

50-50

Laten we kijken naar de scenario waarin 50% van de omzet uit de leden komt en 50% van de omzet uit de greenfee spelers. Volgens paragraaf 4.2.2 is dit een goede representatie van de verdeling tussen clubleden en vrije golfers in de regio rond Epe.

	50-50		
	jaar 1	jaar 2	jaar 3
15.inkomsten van lidmaatschappen	€ 195.000	€ 194.500	€ 215.000
16.inkomsten greenfee's	€ 195.000	€ 194.500	€ 215.000
17.aantal huidige leden	91	186	212
18.aantal nieuwe leden	115	50	51
19.aantal greenfee's	7.800	7.780	8.600
20.totaal aantal rondes	13.368	14.856	17.805

Wat gelijk opvalt, is het aantal rondes 9-holes dat gelopen moet worden om break-even te kunnen spelen. Namelijk, 13.400 rondes, wat vergelijkbaar is met het verwachte aantal gespeelde rondes in het eerste jaar van 11.400. Dit betekent wel dat om te zorgen dat er in het eerste jaar geen verlies wordt gedraaid men meer dan 100% moet voldoen aan de verwachting van het eerste jaar, en dit is zeer

Figuur 29, Break-even analyse 50-50 verhouding

⁴⁹ Bron: NGF

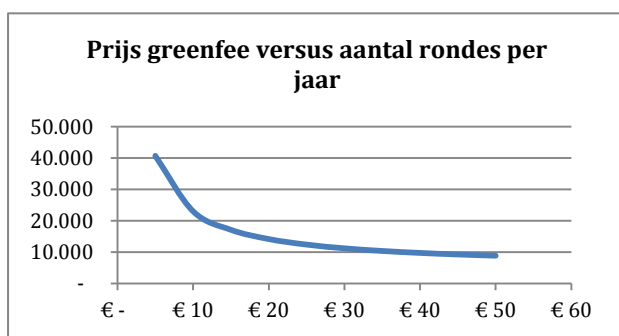
⁵⁰ Bron: Gemiddelde aantal rondes per jaar door leden van Dutch Golf, ledenonderzoek bijlage G

onwaarschijnlijk. Echter is het niet gek dat er in het eerste jaar verlies wordt gedraaid, veel ondernemingen maken dit mee. Mede het nog niet hebben van een 'naam' draagt hieraan bij, maar hier is rekening mee gehouden in de berekening van het aantal verwachte rondes golf in jaar 1. In het eerste jaar worden ook de meeste leden aangetrokken, inclusief de huidige leden die reeds lid zijn bij Dutch Golf en voor een bedrag van € 750,- ook lid kunnen worden van golfbaan Epe. Nog niet bekende nieuwe leden betalen een bedrag van € 750,- + € 350,- = € 1100,- om lid te kunnen worden in het eerste jaar. En omdat deze berekening op basis van 50-50 is, zal er ook een groot aandeel van de omzet uit de verkoop van greenfees moeten komen. Het aantal greenfees dat gemiddeld op een dag zal moeten worden verkocht is 16 stuks⁵¹.

Als er verder wordt gekeken naar de jaren daarop zien we een lichte stijging in het aantal rondes. Dit is mede te danken aan het feit dat de kosten niet drastisch omhoog gaan in de begroting de eerste jaren.

Bepaling prijs greenfee

Om de juiste prijs te bepalen voor een greenfee kan er worden gekeken naar de concurrentie, in hoofdstuk 4.2 is dit gedaan en hieruit volgde dat de prijs van een greenfee gemiddeld op € 30,- lag voor een 9-holes baan. Aan de hand van de break-even analyse is er gekeken naar de beste prijs versus aantal rondes die er dan gespeeld moeten worden in een jaar. In onderstaande grafiek is dit weergegeven.



In de grafiek is te zien, dat bij het verlagen van de prijs het aantal rondes dat benodigd is om quitte te kunnen draaien aanzienlijk stijgt. Als men kijkt naar het verwachte aantal rondes per jaar van bijvoorbeeld 13.000 rondes, dan zit men ongeveer op € 25,- voor een greenfee.

De grafiek is het resultaat van de break-even analyse, waarvan de greenfees 50% van de omzet bedragen.

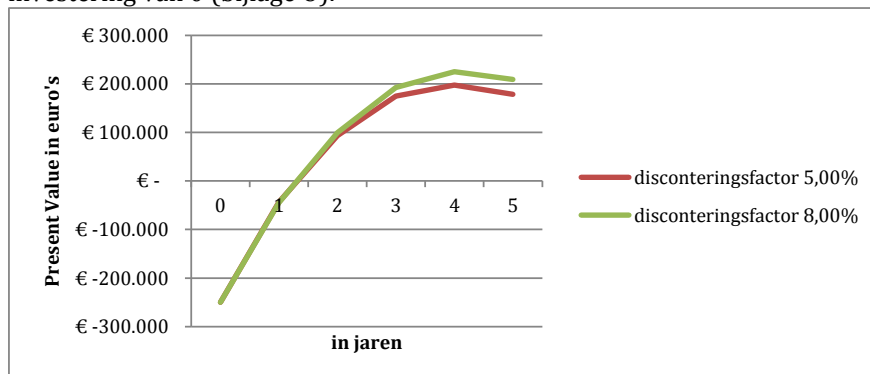
Figuur 30, Grafiek van de prijs van greenfees

Leden van golfbaan Epe

Het leden aantal zal in het eerste jaar zijn grootste stijging vinden, na het eerste jaar zwakt dit af naar 10% van het huidige leden aantal. Hiervoor is gekozen, omdat dit representatief is voor het verval van leden en een beter financieel beeld geeft van de inkomsten van de lidmaatschappen. Elk lid van de golfbaan moet jaarlijks € 750,- opbrengen om lid te kunnen blijven. Wanneer de lidmaatschap prijzen omhoog of omlaag worden bijgesteld zal er respectievelijk minder of meer mensen lid moeten worden van de golfbaan om break-even te kunnen draaien.

3.4.2 Netto Present Value van het project

Om een representatie te geven van de investering van deze golfbaan in hieronder de NPV van het project berekend. Een NPV laat zien of het wel of niet rendabel is om in een dergelijk project te investeren. Bij een positieve NPV is het aan te raden om te investeren, bij een negatieve NPV is het af te raden en bij een NPV van 0 is aan de investeerder om het risico te nemen, maar de verwachting zal uitwijzen op een teruggave van op investering van 0 (bijlage 0).



Figuur 31, NPV aan de hand van de vraag voor de eerste 5 jaar met verschillende disconteringsfactoren

Als eenmalige investering worden de kosten van het materieel genomen die benodigd zijn om de golfbaan operationeel te maken. De overige investering van €1.300.000,- valt onder de bouw van de baan die niet door de exploitant wordt uitgevoerd,

hiervoor zijn investeerders nodig die van buitenaf moeten komen.

⁵¹ 5895:365 = 16 → 16 greenfees per dag, gemiddeld over een jaar

Hierboven is te zien dat met een projectie van 5 jaar de NPV al positief wordt, wat betekent dat het aantrekkelijk is voor Dutch Golf om een golfbaan te exploiteren in Epe. Ditzelfde overzicht kan worden gebruikt om investeerders aan te trekken voor dit project.

3.4.3 Conclusie: Financieel

In dit hoofdstuk is er gekeken naar de financiële verwachtingen van de golfbaan in Epe, hierbij is er gekeken naar het verwachte aantal rondes dat gelopen gaat worden, de marktconforme van aantal rondes op verschillende groottes banen en het minimaal aantal rondes dat gelopen moet worden om quitte te kunnen draaien. Aan de hand van een break even analyse zijn er verschillende scenario's aan het licht gekomen waarin deze golfbaan zich kan bevinden. Hieruit is gebleken dat de verhouding van aantal lidmaatschappen en aantal verkochte greenfees weinig tot geen invloed hebben op het aantal rondes dat dient te worden gelopen in het jaar, dus ook de baanbezetting, Hieronder is een overzicht weergegeven die precies deze informatie laat zien,

	jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 4	jaar 5
aantal rondes per jaar per golfer	27	30	35	38	38
totaal verwacht aantal rondes per jaar	11.400	17.500	23.800	27.700	28.000
totaal aantal leden rondes	5.700	8.750	11.900	13.850	14.000
rondes huidige leden	1.995	5.700	9.188	11.628	12.465
rondes nieuwe leden	3.705	3.050	2.713	2.222	1.535
aantal huidige leden	74	190	263	306	328
aantal nieuwe leden	137	102	78	58	40
lidmaatschap huidig lid	€ 55.417	€ 142.500	€ 196.875	€ 229.500	€ 246.020
lidmaatschap nieuw lid	€ 102.917	€ 76.250	€ 58.125	€ 43.855	€ 30.296
totaal lidmaatschap	€ 158.333	€ 218.750	€ 255.000	€ 273.355	€ 276.316
entree	€ 48.028	€ 35.583	€ 27.125	€ 20.466	€ 14.138
greenfee	€ 142.500	€ 218.750	€ 297.500	€ 346.250	€ 350.000
aantal spelers per dag	31	48	65	76	77
baanbezettingsgraad	24%	38%	51%	59%	60%

Figuur 32, Financiële verwachtingen eerste 5 jaar met bezettingsgraad

In bovenstaande figuur is waar te nemen dat in een 50-50 scenario het eerste jaar een gemiddelde bezettingsgraad zal hebben van 24%. Dit is inherent aan een nieuwe baan. In het tweede jaar zal naar verwachting, van de groei van de Nederlandse golfbranche, de baanbezetting kunnen oplopen naar 49%, wat direct wordt gereflecteerd in een hogere omzet. Hierdoor kan de baan in zijn tweede jaar al een positief bedrijfsresultaat boeken. In het derde jaar zal de golfbaan richting het landelijk gemiddelde van 56% gaan, met als verwachting over het hele jaar 51% baanbezetting. Dit komt neer op 65 golfers die per dag een ronde van 9-holes komt lopen op de golfbaan.

De prijs van een greenfee is natuurlijk afhankelijk van wat de onkosten zijn. Wat de concurrentie doet, maar wanneer er meer rondes gelopen gaan worden, bij een vaste hoeveelheid lidmaatschappen kan men ook de prijs van de greenfee bijstellen. In de eerste instantie moet er worden uitgegaan van een prijs die niet hoger maar ook niet lager is dan de concurrentie. Die simpel is bij te stellen voor acties.

Wat zijn de financiële verwachtingen?

Het break-even punt van de golfbaan ligt rond de 14.000 rondes per jaar voor jaar 1 en 2, daarna wordt het minimaal 18.000 rondes voor jaar 3. Dit is veelbelovend aangezien de verwachte vraag van rondes van 9-holes golf in het 2 en 3 jaar minimaal het dubbele bedragen van het break-even punt. Dit duidt op een goede financiële ontwikkeling binnen de eerste 3 jaar van de golfbaan. Hierbij is het vereist in bijvoorbeeld het eerste jaar dat wanneer men uitgaat van een 50%-50% verdeling tussen lidmaatschappen en greenfees dat men minimaal 7.800 greenfees, 91 huidige leden en 115 nieuwe leden aantrekt. NPV is positief en geeft aan dat dit een juiste investering is.

4. Conclusie & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt er een antwoord gegeven op de hoofdvraag: "Is het haalbaar voor Dutch Golf" om een 9-holes golfbaan in Epe te exploiteren?" Eerst zal er even stapsgewijs de deelconclusies worden weergegeven van wat er is bevonden in de analyse. Daarna zal eenmalig er geconcludeerd worden door antwoord te geven op de hoofdvraag. Als laatst dienen er een aantal aanbevelingen te worden gegeven over dit project en de mate van belang van de aanbevelingen.

Locatie

- Mooi stuk open gebied voor een parkbaan.
- Naast de snelweg.
- Landschap is groen en relatief egaal.
- Goed bereikbaar met verschillende vormen van vervoer.
- Gebied is al afgebakend door bomen.
- Project ligt in lijn met de bestemmingsplannen van de Gemeente.
- Genoeg verblijfplaatsen aanwezig binnen korte afstand tot golfbaan.

Markt

- Genoeg vraag naar meer golfvoorzieningen, zowel door de huidige leden van Dutch Golf als het potentieel dat aanwezig is in het gebied rond Epe.
- De golfsport in Nederland blijft nog steeds stijgen, hoewel het afgelopen jaar de stijging niet zo hoog was als de jaren hiervoor.
- De wensen van de leden van Dutch Golf komen overeen met het concept van de nieuwe golfbaan in Epe.
- 38% van de huidige leden van Dutch Golf geeft aan lid te willen worden van de golfbaan in Epe. Dit zijn al gauw 200 leden.
- Leden van verenigingen lopen gemiddeld 27 9-holes rondes per jaar en dit kan oplopen tot 38 rondes.
- Onder de aankomende trends in de golfsport wordt voornamelijk de vergrijzing genoemd, aangezien de meeste mensen nu tussen de 50-65 zijn, binnenkort gaan pensioneren en meer vrije tijd zullen hebben. Dit is een positieve trend.
- 9-holes wordt de nieuwe norm. Steeds meer mensen lopen liever 2-2,5 uur een ronde, zodat ze niet de hele dag kwijt zijn aan golfen.
- Een marketingstrategie moet ervoor zorgen dat de bedreigingen van de concurrentie worden verdedigd en dat de zwaktes van de onderneming worden verbeterd.
- Meer rondes proberen aan te bieden aan het huidige aanbod golfers, dan dat er nieuwe golfers worden gezocht.
- Een prijsvergelijking is uitgevoerd en ook is aan de leden van Dutch Golf gevraagd wat zij bereid waren te betalen voor een 9-holes greenfee. De norm ligt op € 28,- voor een 9-holes ronde golf. In de break-even analyse is er gebruik gemaakt van een greenfee prijs van € 25,- aangezien er ook kortingen gegeven gaan worden en golfers minder hoeven te betalen voor twilight tijden.

Organisatie

- In het marktonderzoek is naar voren gekomen dat de wensen van de leden overeenkomen met het concept van de golfbaan. Hierbij dient een clubhuis te worden gebouwd met als aanwezige faciliteiten: een bar & receptie, sanitaire voorzieningen, kleedkamers en personeel om te kunnen helpen.
- Investeringskosten van de exploitant bedragen € 550.000,-, dit betreft het clubhuis, inrichting van het clubhuis en het materieel dat vereist is om de golfbaan te kunnen onderhouden.
- Concurrentie voordelen kunnen behaald worden door de 'cost leadership' strategie toe te passen op de organisatie van Dutch Golf Epe.

Financieel

- In het eerste jaar is het vereist dat er 90 van de huidige leden zich aanmelden voor een lidmaatschap en er 115 nieuwe leden zich aanmelden waarbij ook entreegeld betaald wordt. Daarnaast dienen er ongeveer 7800 greenfees te worden verkocht.
- De Netto Present Value geeft aan dat het project onder verschillende verdisconteringsomstandigheden nog steeds rendabel blijkt te zijn op een termijn van 5 jaar. Naar toekomstige investeerders kan dit als positief worden bestempeld.
- Het verwachte aantal leden zal elk jaar groeien, met een 370 golfers die lid zijn in het 5^e jaar van de golfbaan.

Conclusie

Het haalbaarheidsmodel is toegepast in dit onderzoek en alle mogelijke aspecten van dit project zijn geprobeerd in te dekken. In dit rapport heeft er een diepgaande analyse plaatsgevonden van alle belangrijke invalshoeken die komen kijken bij het exploiteren van een golfbaan.

De locatie is als erg geschikt bestempeld, waarbij er wel rekening moet worden gehouden met de geluidsoverlast van de snelweg A50 die parallel ligt aan de baan. Daarnaast zijn er op dit gebied geen beperkingen aangetroffen die een golfbaan kan hinderen in zijn bestaan. Organisatiewijs zal deze baan niet veel verschillen van andere 9-holes banen. Waarmee dit project kan verschillen met andere banen is de integratiegraad van het personeel. Hierbij dient het personeel een uitgebreid aanbod aan kwaliteiten te beschikken om zodoende het meeste voor de golfer te kunnen betekenen. Dagelijkse bezigheden moeten kunnen uiteenlopen van receptie tot enige hapjes kunnen klaarmaken in de keuken.

Een markt voor een golfbaan in Epe is aanwezig en er is genoeg vraag om een goed ledenbestand op te bouwen, daarnaast zal er ook goed gekeken moeten worden naar de mogelijkheid van verschillende marketing campagnes om de vrije golfers en D-leden aan te trekken. Een gezonde ratio tussen lidmaatschappen en greenfees is hierbij van groot belang. Door middel van kwaliteit en klantgerichtheid kan deze golfbaan voldoen aan de wensen van de golfers, er is voldoende vraag hiervoor aanwezig.

Het belangrijkste onderdeel van dit rapport is de financiële analyse, door middel van deze analyse is er een goed beeld geschetst van de financiële verwachtingen van deze onderneming. Deze verwachtingen hebben naar voren gebracht dat er genoeg concurrentie in de regio is om scherp te zijn met de prijzen. Hiermee kan men zich onderscheiden van de rest, daarbij moet gedacht worden aan een pakket van lidmaatschappen voor verschillende banen voor een vaste prijs per jaar. Tevens moet men kritisch zijn op de kosten van het personeel in vergelijking met de bezetting van de baan, een goede planning kan hierbij helpen.

In dit rapport is op gedetailleerd niveau inzicht gegeven op een eventuele golfbaan in Epe. Hieruit blijkt dat er een markt is, er geen ledenstop in deze regio heerst, de trend naar 9-holes rondes reikt, er wel gezonde concurrentie heerst, maar bovenal een goed concept staat. Door middel van het controleren van de flowchart in het theoretisch kader en het kijken of alle stappen zijn doorlopen, kan er gezegd worden dat dit concept haalbaar is verklaard, zonder overheersende beperkingen. De financiële verwachtingen voorspellen dat deze onderneming winstgevend zal zijn en een toegevoegde waarde zal zijn voor de organisatie.

Om het hele concept tot in detail uitgewerkt te krijgen dient er nog business plan te worden geschreven, het kan zijn dat hier nog enig onderzoek voor verricht moet worden, maar hoogst waarschijnlijk kan dit rapport als een stevige fundering functioneren.

Als laatst dient de hoofdvraag beantwoordt te worden. Een 9-holes golfbaan in Epe is haalbaar mits de bezettingsgraad wordt gehaald die als landelijk gemiddelde staat en er genoeg golfers wordt aangetrokken. Tevens zal de golfbaan een aanwinst zijn aan de regio Epe, waarbij omringende 'leisure' organisaties alleen maar profijt kunnen hebben van de komst van deze baan. Als laatst zal deze baan een goede uitdaging moeten zijn voor de fanatieke en ervaren golfer, waarbij kwaliteit een prioriteit is.

Aanbevelingen

De aanbevelingen worden hieronder weergegeven naar mate van belang voor de organisatie van Dutch Golf.

- Er dient een marketing strategie te worden geformuleerd om zodoende nieuwe golfers aan te kunnen trekken tot de golfbanen van Dutch Golf. Hierbij moet men denken aan het aanbieden van pakketten waarbij gebruik kan worden gemaakt van meerdere golfbanen.
- Voordat de golfbaan gebouwd gaat worden dient er nog eenmalig een studie te worden verricht naar de verschillende grassoorten die kunnen worden gebruikt voor de golfbaan in Epe.
- De locatie van de golfbaan dient goede voorzieningen te hebben die voldoen aan de wensen van de gasten. De nadruk moet hier liggen op het geluid van de snelweg die naast de baan ligt, om enige ergernis te vermijden van de golfers.
- Een computersysteem moet aangesteld worden om te zorgen dat er geen administratieve werkzaamheden verricht moeten worden op de vestiging zelf. Het is de bedoeling dat deze werkzaamheden worden uitgevoerd door de vestiging in Hattem.

5. Reflectie op het haalbaarheidsmodel

In dit rapport is een haalbaarheidsmodel gebruikt dat door de auteur zelf is opgesteld en ook succesvol is toegepast. De functie van het reflecteren op het haalbaarheidsmodel is om een kijk te geven op waar de lussen zitten van het model en waar enige fouten in de toekomst kunnen worden vermeden, of waar rekening mee moet worden gehouden.

Het haalbaarheidsmodel moet in alle nauwkeurig worden uitgevoerd, er moet voornamelijk veel aandacht worden besteed aan het uitvoeren van een goede analyse van de locatie, markt en de financiële achtergrond.

Locatie

De locatie van een golfbaan is altijd een van de relevantste onderwerpen, aangezien alle factoren afhangen van de locatie. Denk aan de markt van golf in de regio van de golfbaan, maar ook de huidige grondeigenaren en omwonenden. De invloed van de Gemeente mag niet worden vergeten, aangezien zij altijd een ontwikkelingsplan zullen hebben voor de gebieden die onder hun gemeente vallen. Hierdoor moet er nauwkeurig worden overlegd met de Gemeente om de juiste afspraken te maken. Daarnaast is het ook handig om een locatie te vinden die de meeste voorzieningen binnen handbereik heeft. Hierbij moet men denken aan verbinding met grote wegen, openbaar vervoer en grote attracties in de buurt. Door middel van een allocatie-algoritme kan men hiermee op weg geholpen worden (zie Theoretisch Kader). In dit rapport is geen gebruik gemaakt van een algoritme, aangezien de locatie van de golfbaan al vast stond voor de opdrachtgever.

Markt

De markt waarin een golfbaan zich gaat bevinden is moeilijk te beschrijven en vraagt veel onderzoek. In dit onderzoek is er alleen gekeken naar de postcode gebieden en de wensen van de huidige leden van de opdrachtgever. In vervolgonderzoeken zou er eventueel ook een enquête kunnen worden uitgestuurd naar golfers door heel Nederland, dit kan door middel van het gebruik maken van sociale media of andere vormen van communicatie. Aangezien de NVG en het NGF recentelijk een onderzoek hebben gedaan naar de trend in de golfbranche van Nederland, was het onnodig om zelf een vergelijkbaar onderzoek te doen.

Markresultaten zullen ook toegespitst moeten worden op de specificaties van de golfbaan, bijvoorbeeld wordt het een 9-holes, 18-holes of 27 holes golfbaan? Dit moet wanneer dit niet bekend is onderzocht worden, naar wat voor specificaties de meeste vraag is. En aan de hand van deze specificaties kan er dan onderzoek worden gedaan of dit haalbaar is. Zo niet, zullen de specificaties moeten worden bijgesteld worden naar de vraag van de markt. Hierbij moet niet vergeten worden dat er ook een bepaalde trend heerst in de golfbranche, hiermee moet rekening worden gehouden.

Een samenwerking met ondernemingen in de buurt kan altijd handig zijn voor marketing en het volledig benutten van de baan, wanneer men denkt het minder druk te hebben. Denk hierbij aan speciale acties tussen bijvoorbeeld Spa's of fitnesscentra, op deze manier kunnen ook golfers worden aangetrokken.

Organisatie

Een goed concept dient als overkoepeld onderdeel van de organisatie, hiermee wordt bedoeld dat organisatiewijs er alleen bepaalde aspecten benodigd zijn om een golfbaan te runnen. Deze zijn allemaal afhankelijk van het concept dat wordt aangeleverd. Stel dat men een fitnessruimte in haar clubhuis wil, dan komen er veel meer kosten bij, die tevens binnen 5 jaar afgeschreven dienen te worden. Om dit te kunnen compenseren moet er natuurlijk een hoeveelheid lidmaatschappen verkocht worden. Dit is een voorbeeld van afwegingen die gemaakt moeten worden op operationeel niveau. Wat willen we? Wat hebben we nodig? Hoeveel kost het? En wat moet er gebeuren om dit terug te verdienen? Dit zijn de vragen die gesteld moeten worden.

Financieel

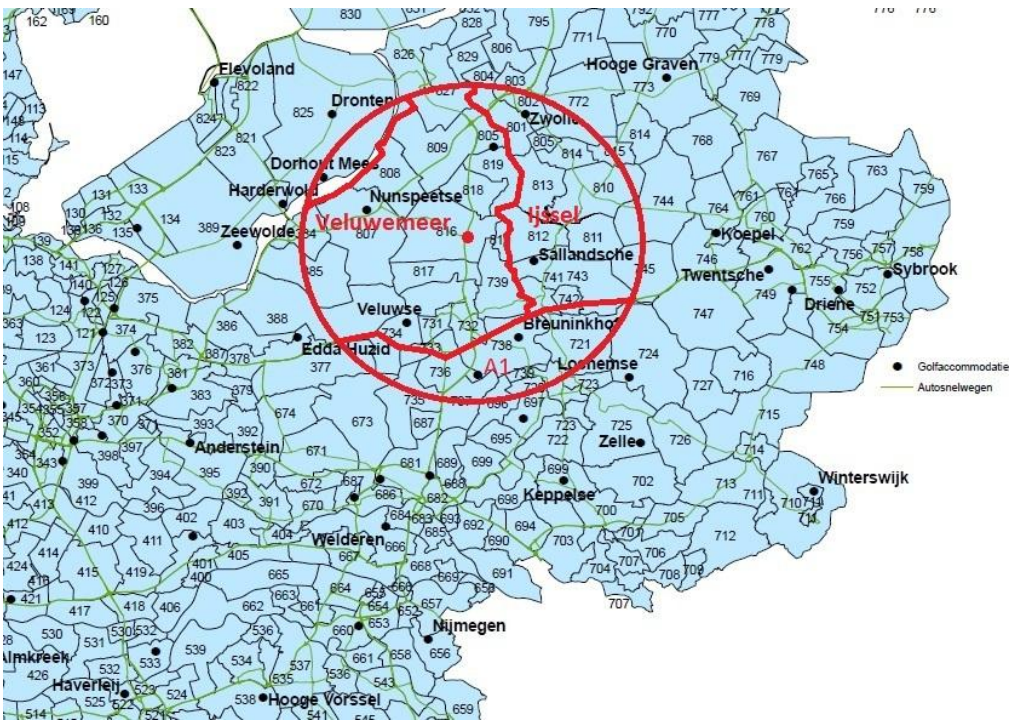
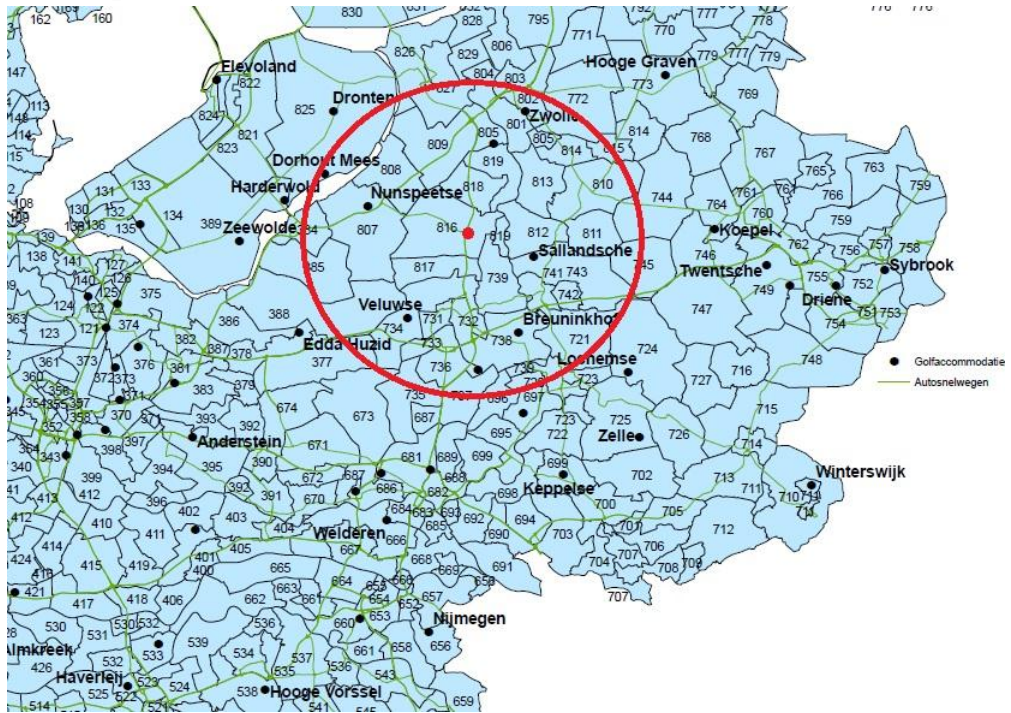
De financiële verwachtingen van een haalbaarheidsonderzoek dienen als de ruggengraat van het rapport, alles moet kunnen worden beargumenteerd aan de hand van de cijfers. Voor een investeerder en de opdrachtgever zijn dat ook vaak de belangrijkste onderdelen. Verschillende modellen kunnen worden gebruikt om dit te analyseren, in dit project is er gebruikt gemaakt van een break-even analyse en het NPV model. Hierbij is de break-even analyse als meest geschikt bestempeld, omdat dit een goed beeld geeft van de verwachtingen van de baan bij verschillende vormen van vraag. En natuurlijk hoeveel men moet aantrekken om quitte te kunnen spelen. Een Netto Present Value model is alleen relevant als er wordt gekeken naar de investering op zich en het rendement wat hierop behaald kan worden.

Referenties

- Ansoff, H. I. (1968). *Corporate Strategy*. Penguin.
- Blokvoord, R., & Tiggeloven, T. (n.d.). *Feasibility study Frist Salute golf course Sint Eustatius*. St. Eustatius: St.Eustatius Business Association.
- Boddy, D. (2008). *Management: An Introduction*. Essex: Pearson Educational Limited.
- Brandon-Jones, A., & Slack, N. (2008). *Quantitative Analysis in Operations Management*. Essex, England: Prentice Hall - Financial Times.
- Burr, J. T. (1990). *The Tools of Quality: Quality Progress*. The Juran Institute.
- Diess. (n.d.). *How to Feasibility*. Retrieved from Readyplanning:
http://www.readyplanning.com/how_to_plan/feasibility_how_to.htm
- Gelderland, P. (2010). *Landschapsontwikkeling - Inspiratiebron voor denkers en doeners*. Gelderland: Provincie Gelderland Dienst REW - afd. Ruimtelijke Ontwikkeling.
- Goodwin, P., & Wright, G. (1991). *Decision Analysis for Management Judgement*. New York: Wiley.
- Heerkens. (n.d.). *De Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak*. TSM Business School.
- Hicks, M. J. (2004). *Problem Solving and Decision Making*. Singapore: Pat Bond.
- Myers, S. C., Brealey, R. A., & Allen, F. (2008). *Principles of Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Rowe; Mason; Dickel; Mann; Mockler;. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach* (4th Edition ed.). Addison-Wesley: Reading Mass.
- Thompson, A. (2005). *Entrepreneurship and Business Innovation*.

Bijlagen

A Kaart van postcode gebieden



B Golfbranche gegevens op postcode gebied

Marktgegevens

Postcode	Inwoners	Vrije	D-lid	Club	Totaal	Perc vrije	Perc_D	Perc club	Perc totaal	Pot vrije	Pot_D	Pot club	Pot totaal
384	35815	389	76	294	759	1,09	0,21	0,82	2,12	256	60	165	481
385	22890	185	33	226	444	0,81	0,14	0,99	1,94	98	16	271	385
721	11630	168	50	383	601	1,44	0,43	3,29	5,17	50	22	102	174
731	35090	789	118	749	1.656	2,25	0,34	2,13	4,72	101	46	121	268
732	54735	461	149	198	808	0,84	0,27	0,36	1,48	559	85	202	845
733	28455	229	52	165	446	0,80	0,18	0,58	1,57	198	47	112	358
734	3145	50	10	73	133	1,59	0,32	2,32	4,23	5	8	11	24
738	7680	48	13	57	118	0,63	0,17	0,74	1,54	61	6	111	179
739	14585	109	14	143	266	0,75	0,10	0,98	1,82	201	37	129	366
741	45760	295	54	312	661	0,64	0,12	0,68	1,44	289	85	75	449
742	22140	227	68	114	409	1,03	0,31	0,51	1,85	299	64	22	386
743	14935	175	46	409	630	1,17	0,31	2,74	4,22	61	18	62	142
744	28850	64	40	185	289	0,22	0,14	0,64	1,00	275	183	177	636
745	7655	51	16	114	181	0,67	0,21	1,49	2,36	46	20	23	88
772	11655	66	23	114	203	0,57	0,20	0,98	1,74	13	4	169	186
801	42755	387	71	390	848	0,91	0,17	0,91	1,98	466	109	93	668
802	17960	154	36	194	384	0,86	0,20	1,08	2,14	82	15	61	157
803	20785	103	29	185	317	0,50	0,14	0,89	1,53	127	24	79	230
804	16635	198	36	108	342	1,19	0,22	0,65	2,06	190	46	48	283
805	10490	98	16	241	355	0,93	0,15	2,30	3,38	132	22	25	178
806	10430	30	12	51	93	0,29	0,12	0,49	0,89	70	36	80	185
807	22675	174	47	179	400	0,77	0,21	0,79	1,76	141	42	124	308
808	18755	84	19	114	217	0,45	0,10	0,61	1,16	132	31	185	348
809	19365	65	16	38	119	0,34	0,08	0,20	0,61	96	27	232	356
810	21110	62	12	143	217	0,29	0,06	0,68	1,03	268	47	152	467
811	4065	16	0	2	18	0,39	0,00	0,05	0,44	43	10	52	105
812	7675	33	11	60	104	0,43	0,14	0,78	1,36	41	12	58	111
813	6515	16	5	18	39	0,25	0,08	0,28	0,60	52	17	68	137
814	7825	32	8	68	108	0,41	0,10	0,87	1,38	123	21	58	201
815	3680	6	2	12	20	0,16	0,05	0,33	0,54	45	13	19	77
816	17450	193	46	188	427	1,11	0,26	1,08	2,45	61	20	299	380
817	11055	71	17	63	151	0,64	0,15	0,57	1,37	95	23	122	241
818	9695	65	18	62	145	0,67	0,19	0,64	1,50	136	25	63	224
819	6385	39	4	58	101	0,61	0,06	0,91	1,58	36	13	32	82
827	12670	28	10	35	73	0,22	0,08	0,28	0,58	135	31	68	234
Totaal:	632.995	5.160	1.177	5.745	12.082	0,82	0,19	0,91	1,91	4.985	1.284	3.670	9.939
		42,7%	9,7%	47,6%						50,2%	12,9%	36,9%	

C Statistieken Intogolf (2010)

Nationale Golfindex	2010		2009		Afwijking 2010 t.o.v. 2009
Theoretisch beschikbaar	86860		86860		
Rondes leden	12478	14%	13813	16%	-10%
Rondes bedrijfsleden	3831	4%	4753	5%	-19%
Rondes greenfeespelers	7535	9%	8544	10%	-12%
Verenigingsevenementen	7956	9%	7812	9%	2%
Overige evenementen	5588	6%	5744	7%	-3%
Baan gesloten	10652	12%	5332	6%	100%
Bezetting baan	48040	55%	45998	53%	4%
Gem. aantal holes leden	14,5		14,7		-5%
Gem. aantal holes bedrijfsleden	14,9		15,0		-1%
Gem. aantal holes greenfeespelers	12,8		12,9		-1%
Gemiddelde flightgrootte	2,5		2,5		-1%
Aantal internet boekingen	6350	52%	6920	51%	-8%

D Golfbranche CAO 2010 - 2012

Functiematrix Golfbranche					
Func-tie-groep	Horeca / Bediening	Keuken	School / Pro	Greenkeeping	Algemeen
1		Keukenhulp		Ballenraper	
2		Leerling kok Medewerker speelkeuken		Leerling greenkeeper Medewerker buitendienst	Medewerker huishoudelijke dienst
3	Bedieningsmedewerker	Zelfstandig werkend kok	Assistent Pro	Greenkeeper	Receptie-/shopmedewerker Ranger / marshall Administratief medewerker Sales- & events medewerker
4	Eerste medewerker bediening Assistent horeca manager	Sous-chef	Pro	Assistent hoofd greenkeeper	Assistent van het hoofd sales & events Assistent van het hoofd receptie / shop
5	Chef bediening	Chef kok Horeca manager	Hoofd Pro	Hoofd greenkeeper	Hoofd administratie Hoofd sales & events Hoofd receptie / shop
6					Controller Baanmanager

Bruto maandsalarissen met ingang van 01 april 2010 op basis van 40 uur incl. verhoging van 0,75%)

Func-tie-groep	1	2	3	4	5	6
Salaris	Minimum Jeugdloon					
15 jaar	422,30	422,35	448,92	561,15	673,38	785,61
16 jaar	485,60	485,71	529,24	654,68	785,61	916,55
17 jaar	556,00	556,07	605,94	748,20	897,84	1.047,48
18 jaar	640,45	640,54	748,20	935,25	1.122,30	1.309,35
19 jaar	739,00	739,07	897,84	1.122,30	1.346,76	1.571,22
20 jaar	865,65	865,77	1.047,48	1.309,35	1.571,22	1.833,09
21 jaar	1.020,50	1.020,66	1.197,12	1.496,40	1.795,68	2.094,96
22 jaar	1.196,45	1.196,60	1.346,76	1.683,45	2.020,14	2.356,82
Aanvangsalaris 23 jaar en ouder	-----	1.407,78	1.534,04	1.917,53	2.301,05	2.684,56
Eindsalaris	1.407,60	1.731,27	2.054,50	2.574,98	3.637,86	4.766,46

Bruto maandsalarissen met ingang van 01 april 2011 op basis van 40 uur (incl. verhoging van 1,0%)

Func-tie-groep	1	2	3	4	5	6
Salaris	Minimum Jeugdloon					
15 jaar		426,57	453,41	566,76	680,11	793,47
16 jaar		490,57	534,53	661,23	793,47	925,72
17 jaar		561,63	612,00	755,68	906,82	1.057,95
18 jaar		646,95	755,68	944,60	1.133,52	1.322,44
19 jaar		746,46	906,82	1.133,52	1.360,23	1.586,93
20 jaar		874,43	1.057,95	1.322,44	1.586,93	1.851,42
21 jaar		1.030,87	1.209,09	1.511,36	1.813,64	2.115,91
22 jaar		1.208,57	1.360,23	1.700,28	2.040,34	2.380,39
Aanvangsalaris 23 jaar en ouder		1.421,86	1.549,38	1.936,71	2.324,06	2.711,41
Eindsalaris		1.748,58	2.075,05	2.600,73	3.674,24	4.814,12

Greenfee (in euro's)															
Golftbaan	18 holes	Ma t/m Vr	Weekend	NGF lid Ma t/m Vr	NGF lid Ma t/m Vr	NGF lid weekend	Intro	Jeugd	Early Bird/Twilight	9 holes	niet-NGF Ma t/m Vr	niet-NGF weekend	NGF Ma t/m Vr	NGF weekend	Jeugd
Dutch Golf Epe		50	55	35	40	22	22	22			25	32	18	22	15
Veluwe Golf Club		59	49	49	49	39	39			Hoog	32,5	32,5	27,5	27,5	
Golf- en Businessclub De Scherpenbergh	Hoog	49	49	39	39	20	20			Laag	27,5	27,5	22,5	22,5	
	Wintergreens	30	30	20	20					Wintergreens	17	17	12	12	
Hattemse Golf en Country Club	Wintergreens	57,5	67,5	57,5	67,5	25	25	50	37,5	Wintergreens	32,5	37,5	32,5	37,5	
Het Rijk van Nunspeet		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		25	30	25	30	15
Dutch Golf Hattem		49	55	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Wintergreens	29	35			
Dorhout Mees	Wintergreens	37	44					36			22	27			
Saillandsche Golfclub 'de Hoek'		60	75	60	75	30	30				25	31			
Unigolf Busloo		37,5	42,5												
Golfclub Zwolle	Hoog	52,5	57,5	47,5	52,5	40	40	30		Hoog	31,5	36,5	28,5	33,5	
	Laag	45	50	40	45					Laag	27,5	32,5	24,5	29,5	
	Wintergreens	25	30	20	25					Wintergreens	15	20	13	17	

* november t/m april
* Mei t/m oktober

Berekening greenfee prijzen	Laag		Hoog		Max.	Min.	Gem.	Hoog	Laag	Wintergreens					
	Max.	Min.	Gem.	Max.							Min.	Gem.			
	60,00	75,00	60,00	75,00	40,00	50	37,5	37,5	40,00	50	32,50	37,50	32,50	37,50	15,00
	37,50	42,50	35,00	40,00	22,00	22	30	30	22,00	22	25,00	30,00	18,00	22,00	15,00
	52,21	58,79	49,83	55,67	29,25	36	34,5	34,5	29,25	36	28,64	33,50	26,30	30,10	15,00
	52,21	58,79	49,83	55,67	n.v.t.	36	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	36	28,64	33,50	26,30	30,10	15,00
	48,42	54,42	52,75	25,67	n.v.t.	36	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	36	27,36	32,21	24,50	28,30	15,00
	30,67	34,67	28,33	20,00	20	40	n.v.t.	n.v.t.	20	40	18,00	21,33	12,50	14,50	n.v.t.

Concurrentie onderzoek – Greenfee

F Enquête Formulier

Ledenonderzoek Dutch Golf

Goedendag,

Mijn naam is Konrad Bassett en ik ben een student aan de Universiteit van Twente. Voor mijn afstudeeropdracht doe ik een onderzoek voor Dutch Golf namens de heer Sluiter. De hoofdlijn van dit onderzoek is om te kijken of er een mogelijkheid is om een golfbaan te bouwen in Epe. Om een beter inzicht te krijgen in hoe de markt eruit ziet en wat de golfers in deze regio willen, wil ik u graag uitnodigen om deel te nemen aan deze enquête. Het kost u minder dan 5 minuten en het is van groot belang voor mijn onderzoek.

Alvast bedankt voor de moeite.

Met vriendelijke groet namens de heer Sluiter en mij,

Konrad G. Bassett

Start

www.thesistools.com

Ledenonderzoek Dutch Golf

1.

Bent u een?*

- Vrouw
 Man

2.

Wat is uw leeftijd?

-- maak uw keuze --

3.

Wat is uw postcode?*

4.

Wat is uw reistijd naar uw huidige golfbaan?

-- maak uw keuze --

Volgende pagina

www.thesistools.com

Nu komen er een aantal vragen over hoe belangrijk u bepaalde aspecten vindt van een golfbaan. Hierbij is links 'Erg onbelangrijk' en uiterst rechts 'Erg belangrijk'.

 PDFmyURL.com

5.

Accomodaties van een golfbaan

	Erg Onbelangrijk			Erg Belangrijk	
Aanwezigheid van horecafaciliteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aanwezigheid van clubhuisvoorzieningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personeel op de baan en in het clubhuis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aanwezigheid van een golfshop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aanwezigheid van oefenfaciliteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aanwezigheid van parkeergelegenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.

Eigenschappen van een golfbaan

	Erg Onbelangrijk			Erg Belangrijk	
Bereikbaarheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereikbaarheid (openbaar vervoer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afstand tot de golfbaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Locatie/omgeving van de golfbaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kwaliteit van de golfbaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PDFmyURL.com

7.

Eigenschappen van het golfspel

	Erg Onbelangrijk			Erg Belangrijk	
Reserveringsmogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschikbaarheid starttijden (niet-leden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doorlooptijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moelijkheidsgraad van baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.

Sociale aspecten van een golfbaan

	Erg Onbelangrijk			Erg Belangrijk	
Mensen om mee te spelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inloopwedstrijden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maandwedstrijden en toernooien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wedstrijden door de week	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wedstrijden in het weekend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.

Kosten van het spelen op een golfbaan

PDFmyURL.com

	Erg Onbelangrijk				Erg Belangrijk
Prijs van het lidmaatschap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prijs van een greenfee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidmaatschapsmogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.

Lessen op een golfbaan

	Erg Onbelangrijk				Erg Belangrijk
Lesmogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kwaliteit van lessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GVB-cursus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Privé lessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Groepslessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Volgende pagina](#)

www.thestatools.com

11.

Hoeveel bent u maximaal bereid te betalen voor een 9-holes greenfee in euro's?

 PDFmyURL.com

12.

Hoeveel bent u maximaal bereid te betalen voor een 18 holes greenfee in euro's?

13.

Hoe vaak speelt u een ronde van 9-holes per jaar?

14.

Hoe vaak speelt u een ronde van 18 holes per jaar?

15.

Van een nieuwe 9-holes openbare golfbaan in de omgeving van Epe zou ik wel / niet lid willen worden?

Ja

Nee

 PDFmyURL.com

H Analyse Enquête resultaten

Onderwerp	Accommodaties						Baan					Golfspel				Sociale Aspecten					Kosten			Lessen						Wel / Niet lid worden Epe		
Criteria	Clubhuisvoorzieningen						Bereikbaarheid					Res.mogelijkheden				Maandwedstrijden					Lid mogelijkheden			Groepslessen								
Belangrijkheid	Horreca	Personeel	Golfshop	Ofenfaciliteiten	Parkerergelegenheid		O.V.	Afstand	Locatie	Kwaliteit		Starttijden	Doortoegankelijkheid	Moelijkheidsgraad	Meespelers	Inloop	Wedstrijden in de week	Wedstrijden in wknd	Prijs lid	Prijs Greenfee		Lesmogelijkheden	Kwaliteit	GVB-cursus	Prive							
# aantal	2	3	2	18	2	1	1	83	1	0	1	3	7	2	0	7	17	17	26	22	1	2	4	6	5	32	6	18	63	#Ja		
# aantal	9	7	7	53	2	1	5	44	9	8	1	27	25	9	7	29	37	47	50	50	6	9	8	10	7	21	12	22	103	#Nee		
# aantal	36	27	38	57	9	13	23	31	52	39	2	48	54	36	38	48	55	55	60	71	24	37	33	30	6	44	37	60				
# aantal	68	87	76	36	52	56	76	8	75	79	56	66	67	90	98	62	52	45	32	24	71	75	72	78	64	46	79	53				
# aantal	59	52	52	10	111	105	65	4	36	48	113	28	17	36	30	29	14	11	7	5	71	49	57	51	93	32	40	21				
Totaal N	174	176	175	174	176	176	170	170	173	174	173	172	170	173	173	175	175	175	175	172	173	172	174	175	175	175	174	174	166			
Score	4	4	4	3	5	4	4	2	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3				

Totaal	man	134
	vrouw	43
Leeftijd	0-18	0
	19-35	7
	36-49	36
	50-65	85
	66-79	47
	80+	2

Postcode	343	1	Greenfee 9 Holes	5	0	0	Gem.	28,0	min	max								
	374	3		10	1	10			Ronde 9 Holes	0	10	43	5	215	Gem.	26,8		
	375	2		15	7	105				11	20	21	16	326				
	376	2		20	28	560				21	30	39	26	995				
	381	4		25	53	1325				31	40	17	36	604				
	382	5		30	23	690				41	50	17	46	774				
	383	1		35	26	910				51	60	9	56	500				
	384	1		40	5	200				61	+	13	66	852				
	385	1		45	3	135				totaal							159	4263
	386	19		50	3	150												
	387	3		55	1	55												
	388	9		60	2	120												
	652	1		65	0	0												
	739	2		70	0	0												
	772	1																
	801	14		totaal		152	4260											
	802	5																
	803	4	Greenfee 18 Holes	5	0	0	Gem.	46,1	min	max								
	804	2		10	0	0			Ronde 18 Holes	0	10	86	5	430	Gem.	15,0		
	805	13		15	1	15				11	20	43	16	667				
	808	2		20	2	40				21	30	14	26	357				
	809	4		25	3	75				31	40	5	36	178				
	811	1		30	8	240				41	50	5	46	228				
	813	2		35	20	700				51	60	6	56	333				
	814	2		40	37	1480				61	70	1	66	66				
	816	17		45	26	1170				71	80	1	76	76				
	817	8		50	26	1300				81	90	0	86	0				
	818	12		55	3	165				91	100	1	96	96				
	819	4		60	12	720				101	110	0	106	0				
	blank	2		65	1	65				totaal							162	2428
	totaal	147		70	6	420												
				75	3	225												
				80	2	160												
				85	0	0												
				90	1	90												
				95	2	190												
				100	0	0												
				totaal		153	7055											

Reistijd	0-15	88	Gem. tijd	17,6
	16-30	87		
	31-45	8		
	46-60	3		
	61+	1		

I Aspecten van een golfbaan

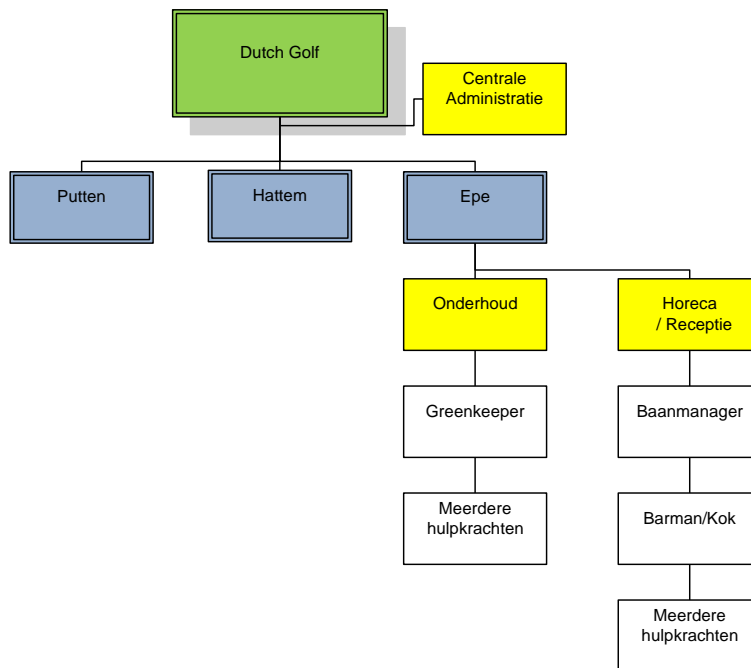
	Mate van belang voor golfer	Aanwezig	Mate van belang door NGF
<i>Accommodaties</i>			
Horecafaciliteiten	✓	...
Clubhuisvoorzieningen	✓	..
Personeel in clubhuis en op de baan	✓	..
Golfshop	...	n.v.t.	..
Oefenfaciliteiten	n.v.t.	.
Parkeergelegenheid	✓	.
<i>Golfbaan</i>			
Bereikbaarheid	✓	...
Openbaar vervoer	..	n.v.t.	n.v.t.
Afstand tot baan	✓	..
Locatie/Omgeving	✓	..
Kwaliteit van de baan	✓	..
<i>Golfspel</i>			
Reserveringsmogelijkheden	✓	...
Starttijden	..	✓	...
Doorloopsnelheid	✓	..
Moeilijkheidsgraad	✓	n.v.t.
<i>Sociale aspecten</i>			
Mensen om mee te spelen	...	✓	...
Inloopwedstrijden	...	✓	..
Maandwedstrijden	...	✓	..
Wedstrijden in de week	...	✓	..
Wedstrijden in het weekend	...	✓	..
<i>Kosten</i>			
Prijs van lidmaatschap	✓	...
Prijs van greenfee	✓	...
Lidmaatschap mogelijkheden	✓	.
<i>Lessen</i>			
Lesmogelijkheden	n.v.t.	...
Kwaliteit lessen	n.v.t.	...
GVB-cursus	...	n.v.t.	n.v.t.
Privé lessen	n.v.t.	n.v.t.
Groepslessen	...	n.v.t.	n.v.t.

J Begroting jaar 1 t/m 3 Dutch Golf Epe i.o.

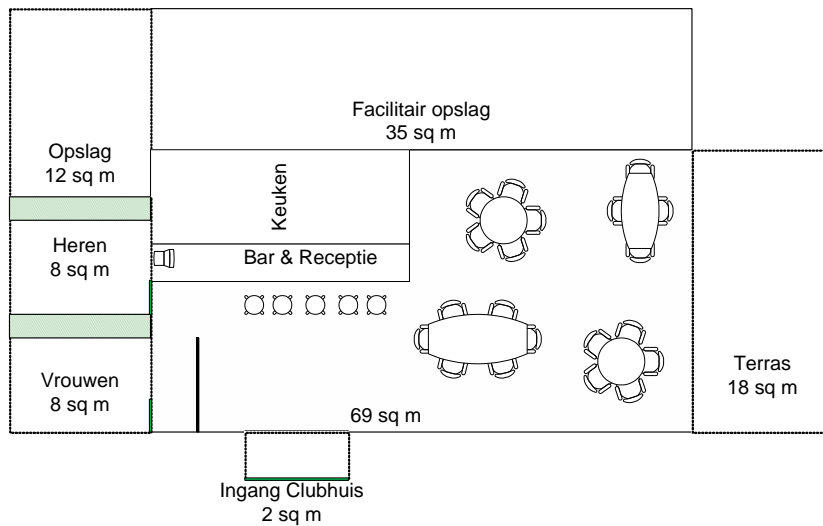
(exclusief 6% / 19% BTW), a.d.h.v. verwachte aantal rondes per jaar

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Inkomsten:			
Lidmaatschap golfbaan	€ 159.000	€ 219.000	€ 255.000
Eenmalig entree geld	€ 48.000	€ 36.000	€ 27.000
Company membership	€ 5.000	€ 14.000	€ 20.000
Sponsoring	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Lessen/Cursussen	€ -	€ -	€ -
Shop	€ 16.000	€ 16.000	€ 16.000
Horeca	€ 46.000	€ 75.000	€ 110.000
Greenfee's	€ 142.000	€ 219.000	€ 298.000
Totale inkomsten:	€ 421.000	€ 584.000	€ 731.000
Inkoopkosten:			
Horeca	€ 15.000	€ 30.000	€ 35.000
Golfshop	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000
Totale inkoopkosten:	€ 23.000	€ 38.000	€ 43.000
Personeelskosten:			
Personeelskosten	€ 186.000	€ 208.000	€ 283.000
Autokosten	€ -	€ -	€ -
Totale personeelskosten:	€ 186.000	€ 208.000	€ 283.000
Overige kosten			
Internetkosten / Automatisering	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
Telefoon	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Reclame/Marketing	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Man. Fee Dutch Golf Hattem	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Onvoorzien/BTW/Opening	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Verzekering	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
Onderhoud	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
Machines Leasing	€ -	€ -	€ -
Schoonmaakkosten	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
GWE	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
Drukwerk / porti	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Afschrijvingen incl. aanloop	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000
Huur grond	€ 40.000	€ 41.000	€ 42.000
Totale overige kosten:	€ 253.000	€ 254.000	€ 255.000
Totale uitgaven:	€ 462.000	€ 500.000	€ 581.000
Bedrijfsresultaat	€ -41.000	€ 84.000	€ 150.000

K Organogram van Dutch Golf Epe i.o.



L Plattegrond clubhuis Dutch Golf Epe i.o.



M Break-Even Analyse

	Jaar X	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
1.vaste inkomsten	€ 71.700	€ 72.000	€ 111.000	€ 151.000
2.vaste uitgave	€ 425.460	€ 462.000	€ 500.000	€ 581.000
3.berekening op A(X)	€ -	€ -	€ -	€ -
4.Break even kosten	€ -353.760	€ -390.000	€ -389.000	€ -430.000
5.percentage clubleden	45%	50%	55%	60%
6.percentage greenfeespelers	55%	50%	45%	40%
7.percentage huidige leden	35%	35%	90%	90%
8.percentage nieuwe leden	65%	65%	10%	10%
9.prijs huidig lid	€ 750			
10.prijs nieuw lid	€ 750			
11.entree geld nieuw lid	€ 350			
12.totaal nieuw lid	€ 1.100			
13.prijs greenfee	€ 25			
14.aantal rondes per jaar per golfer	27	27	30	35

	45-55 (21.)			55-45		
	jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 1	jaar 2	jaar 3
15.inkomsten van lidmaatschappen	€ 175.500	€ 175.050	€ 193.500	€ 214.500	€ 213.950	€ 236.500
16.inkomsten greenfee's	€ 214.500	€ 213.950	€ 236.500	€ 175.500	€ 175.050	€ 193.500
17.aantal huidige leden	82	167	223	100	204	202
18.aantal nieuwe leden	104	81	63	127	20	38
19.aantal greenfee's	8.580	8.558	9.460	7.020	7.002	7.740
20.totaal aantal rondes	13.591	15.988	19.467	13.145	13.725	16.143

	50-50			60-40		
	jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 1	jaar 2	jaar 3
15.inkomsten van lidmaatschappen	€ 195.000	€ 194.500	€ 215.000	€ 234.000	€ 233.400	€ 258.000
16.inkomsten greenfee's	€ 195.000	€ 194.500	€ 215.000	€ 156.000	€ 155.600	€ 172.000
17.aantal huidige leden	91	186	212	109	223	200
18.aantal nieuwe leden	115	50	51	138	0	20
19.aantal greenfee's	7.800	7.780	8.600	6.240	6.224	6.880
20.totaal aantal rondes	13.368	14.856	17.805	12.922	12.906	14.585

- 1 alle jaarlijkse inkomsten minus greenfee, lidmaatschap en entreegeld
- 2 jaarlijkse onkosten vast en begroting van variabele kosten
- 3 break even analyse staat op 0.
- 4 de kosten die quitte gespeeld moeten worden
- 5 percentage inkomsten van lidmaatschappen
- 6 percentage inkomsten van verkoop greenfee's
- 7 percentage inkomsten van huidige leden
- 8 percentage inkomsten van nieuwe leden
- 9 prijs van verlenging lidmaatschap
- 10 prijs van nieuw lidmaatschap
- 11 prijs van eenmalige entreegeld
- 12 totaal eerste betaling per nieuw lid
- 13 prijs van een greenfee (9-holes)
- 14 gemiddeld aantal rondes per golfer per jaar
- 15 inkomsten uit percentage lidmaatschappen
- 16 inkomsten uit percentage greenfee spelers
- 17 aantal huidige leden die nodig zijn om break-even te draaien
- 18 aantal nieuwe leden die nodig zijn om break-even te draaien
- 19 aantal greenfee's die nodig zijn om break-even te draaien
- 20 totaal aantal verwachte rondes golf om break-even te draaien
- 21 verhouding lidmaatschappen en greenfee's

N Beschikbaar aantal rondes per jaar

Bepaling prijs greentee	Winter		Lente		Zomer		Herfst		Totaal
	01-12 - 28-02	01-03 - 31-05	01-06 - 31-08	01-09 - 30-11					
<i>Jaarlijkse uitval van dagen</i>	14	10	10	10	44				
Netto aantal dagen	76	82	82	81	321				
Tijd tussen Tee-offs (min)	10	10	10	10	10				
Flights per uur	6	6	6	6	6				
<i>Uren per dag</i>									
Voor 12 uur	4	4,5	5,5	4,5	4,625				
Na 12 uur	4	6	8	6	6				
Totaal	8	10,5	13,5	10,5	10,5				
<i>Tee-offs beschikbaar per dag</i>									
Voor 12 uur	24	27	33	27	27				
Na 12 uur	3	6	18	6	6				
Totaal	27	33	51	33	36				
<i>Spelers per flight</i>									
Baan capaciteit: dagelijks	4	4	4	4	4				
Aantal spelers per dag	108	132	204	132	144				
<i>Percentage van baan capaciteit</i>									
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%				
Max. aantal rondes	8208	10824	16728	10692	46452				

% is 1,2% van het jaar gesloten in 2010 volgens NGF

% gemiddeld

% max tijd om te beginnen

% aantal beschikbaar na 14:30

0 Netto Present Value

Jaar	0	1	2	3	4	5
baten	€ -	€ 421.000	€ 584.000	€ 731.000	€ 791.000	€ 798.000
kosten	€ -550.000	€ -462.000	€ -500.000	€ -581.000	€ -630.000	€ -660.000
disconteringsfactor	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
PV	€ -550.000	€ -43.158	€ 93.075	€ 174.953	€ 197.666	€ 178.345
NPV	€ 50.880					
disconteringsfactor	5,00%					

Jaar	0	1	2	3	4	5
baten	€ -	€ 421.000	€ 584.000	€ 731.000	€ 791.000	€ 798.000
kosten	€ -550.000	€ -462.000	€ -500.000	€ -581.000	€ -630.000	€ -660.000
disconteringsfactor	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
PV	€ -550.000	€ -44.565	€ 99.244	€ 192.632	€ 224.737	€ 209.382
NPV	€ 131.430					
disconteringsfactor	8,00%					

P Kosten bouw van golfbaan

	Lengte	hoeveelheid Afmeting	prijs per eenheid eenheid specificeren	TOTAAL	
GRAS (inclusief tekening opbouw en specificaties van de green)					
Hole 1	120	450			
Hole 2	135	450			
Hole 3	350	450			
Hole 4	420	500			
Hole 5	230	350			
Hole 6 (landgoed)	70	300			
Hole 7	140	350			
Hole 8	130	450			
Hole 9	250	350			
	1845				
Tijdelijke green		300			
Oefenhole 1	110	250			
Oefenhole 2	70	250			
Oefenhole 3	100	250			
Puttinggreen (clubhuis)		600			
Oefengreen		400			
Oefengreen		300			
GREENS		16 are	€ 8.000,00	€ 128.000,00	
FAIRWAYS		400 are	€ 27,50	€ 11.000,00	
ROUGH		200 are	€ 27,50	€ 5.500,00	Zie tekening
Werkzaamheden & materialen specificeren					
KUNSTGRAS					
Kunstgras zhippinggreen		400	€ 30,00	€ 12.000,00	Hiervoor alleen de onderbouw zowel green als bunker offrenen (inclusief tekening + spec
Trees met dikke tagel rondom (15 stuks)	per stuk	3,65 * 5	€ 750,00	€ 14.250,00	Hiervoor alleen de onderbouw offrenen (inclusief tekening + specificaties)
Afslagstrook met dikke tagel rondom		3,65 * 10	€ 1.500,00	€ 1.500,00	Hiervoor alleen de onderbouw offrenen (inclusief tekening + specificaties)
Werkzaamheden & materialen specificeren					
BUNKERS					
15 stuks	per stuk	200	€ 1.300,00	€ 19.500,00	inclusief specificatie opbouw, drainage en soort zand
Werkzaamheden & materialen specificeren					
DRAINAGE (inclusief drainageplan, ook putten benoemen)					
alle greens incl putten			€ 2.000,00	€ 32.000,00	
alle fairways incl putten			€ 10,00	€ 30.000,00	
alle bunkers (15 stuks)			€ 300,00	€ 3.000,00	
Putten / cathbasis inclusief ahvoer		1	€ 1.500,00	€ 1.500,00	Drainageplan greens, zie bijgevoegde tekening
Werkzaamheden & materialen specificeren					
BEREGENING (inclusief pompen, leidingen, sproeiers, elektrische installatie, etc)					
INCLUSIEF TEKENING & SPECIFICATIES					

alle greens (15 stuks, de kunstgrasgreen moet een tappunt hebben)			€ 91.000,00	€ 91.000,00	
alle fairways, exclusief oefenholes en hole 6 (beginnend 50m vanaf de teebox)					
Werkzaamheden & materialen specificeren (naar inschatting Smits berekening Veldhoven. Totaalprijs, tekening en specificaties volgen later.)					
DUBBELE BEREGENING!!!!					
PADEN					
Gestabiliseerd zand met toplaag gemalen schelpen	300 * 3		€ 32,50	€ 29.250,00	
Werkzaamheden & materialen specificeren					
WATER					
Vijver op belt (folie/rubber) inclusief watertoevoer & vlotter	400		€ 25,00	€ 10.000,00	
Dempen Conform tekening	300*2,90		€ 1,50/m3	€ 1.305,00	
Dempen Conform tekening	230*1,80		€ 1,50/m3	€ 821,00	
Dempen Conform tekening	30*1,80		€ 1,50/m3	€ 81,00	
Graven & moduleren Conform tekening	340*7,10		€ 3,50/m3	€ 8.449,00	
Verbreiden & moduleren Conform tekening	Nu 1,80 30*7,10		€ 3,50/m3	€ 558,50	
Werkzaamheden & materialen specificeren					
OVERIG					
Ondulaties in terrein brengen (vanuit gegraven sloot) (conform tekening)			€ 1,50/m2	€ 15.000,00	
Dulkers (3 stuks) 80 Ø	per stuk	5*3	€ 500,00	€ 1.500,00	
Dulkar 80 Ø		4*3	€ 400,00	€ 400,00	
Bruggen (2 stuks) 10*3	per stuk	10*3	€ 8.000,00	€ 36.000,00	Stalen liggers, hardhouten juk en dek
Brug 11*3		11*3	€ 19.000,00	€ 19.000,00	Stalen liggers, hardhouten juk en dek
Brug 5*3		5*3	€ 7.500,00	€ 7.500,00	Stalen liggers, hardhouten juk en dek
Werkzaamheden & materialen specificeren					
NAZORG					
Onderhoud tot in gebruikname (specificeren tijd & frequentie)			€ 50,00	€ 104.000,00	Uitgangspunt: 2 man personeel met machines, voor een periode van 6 maanden.
1-MALIGE KOSTEN					
aan- ofvoer				€ 2.500,00	
inrichten/opruien werktein				€ 5.000,00	
Rijplaten o.d.					
Werkzaamheden & materialen specificeren					
OVERHEAD					
Algemene kosten			2%	€ 11.800,25	
Winst en risico			3%	€ 17.772,36	
Uitvoeringskosten			5%	€ 29.820,63	
Werkzaamheden & materialen specificeren					
€ 994.450,75					
€ 994.450,75					
TOTAAL					