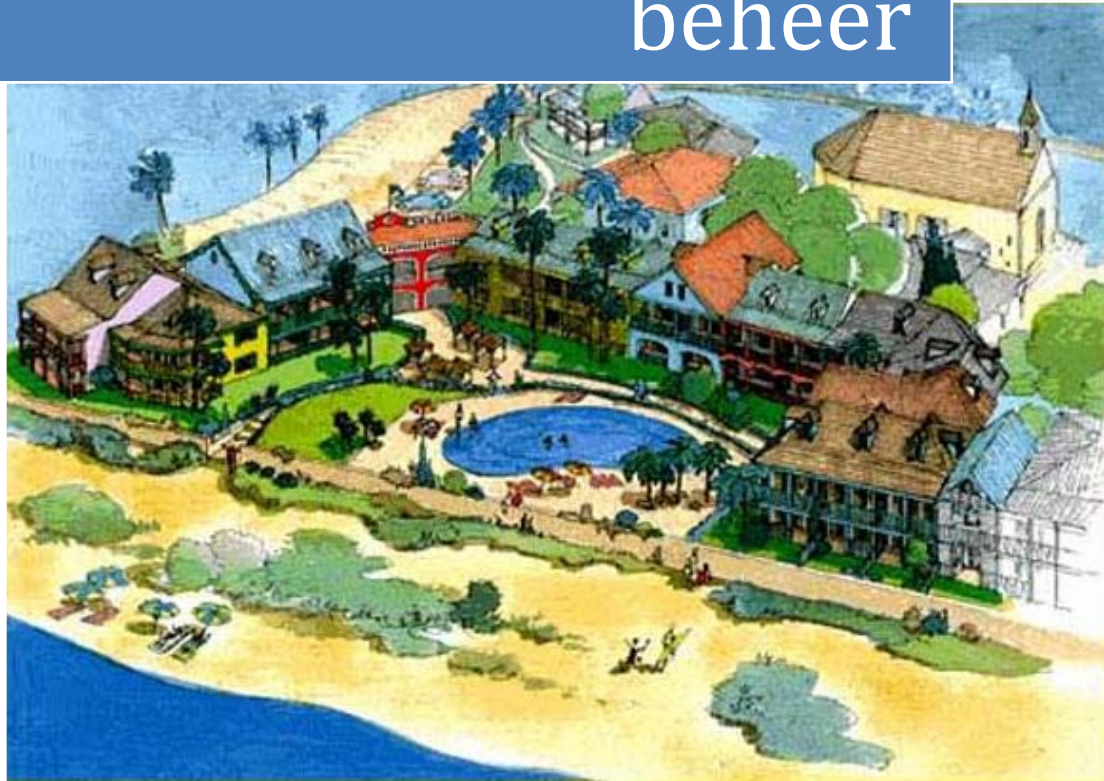


2010

# Golfresorts: ontwikkeling en beheer



Lars Boeck

Rijksuniversiteit Groningen

1-9-2010

# **Golfresorts: ontwikkeling en beheer**

**Auteur:** Lars Boeck

**Universiteit:** Rijksuniversiteit Groningen (RUG)  
Faculteit der Ruimtelijke wetenschappen  
Landleven 1  
9747 AD Groningen

**Begeleider RUG:** Prof. dr. E. F. Nozeman

**2<sup>e</sup> beoordelaar:** Dr. P.R.A. Terpstra

**Onderzoeksperiode:** februari- september 2010

## Voorwoord

Voor U ligt het resultaat, de Master Thesis geschreven in het kader van de Master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit van Groningen. Het schrijven van dit voorwoord betekent dat er een einde is gekomen aan vele jaren studie. Het begon voor mij na de basisschool op de MAVO, gevolgd door zelfstudie HAVO en VWO. Eenmaal daarmee klaar was de keuze voor de bachelor Sociale Geografie en Planologie al snel gemaakt. Mijn interesse in het sociale deed mij in het tweede jaar al kiezen voor een Minor Sociologie. Een Minor die op dat moment nog niet bestond en met de studieadviseur van Sociologie is samengesteld. Na het afronden van de Bachelor is gekozen voor de Master Vastgoedkunde vanwege de meer commerciële insteek die de opleiding bood. Mijn hele studietijd is een afwisseling van studeren en werken geweest. Vaak drie a vier maanden per studiejaar bevond ik me op de piste of het strand in Frankrijk en Noord Spanje. De masterscriptie is de kroon op de Masteropleiding en voor vele studenten een brug naar het werkende leven. Het is in dat geval slim een onderwerp te kiezen dat je persoonlijke interesse heeft. Voor mij zijn dat golfresorts en de ontwikkeling en het beheer ervan.

Bij het tot stand komen van mijn onderzoek hebben een aantal mensen een belangrijke rol gespeeld die ik daarvoor wil bedanken. Allereerst mijn begeleider vanuit de RUG, de heer Nozeman. Zonder zijn professionele en stimulerende begeleiding zou dit onderzoek en het verslag ervan niet tot stand gekomen zijn. Daarvoor ben ik de heer Nozeman zeer dankbaar. Ook de beheerders, ontwikkelaars en eigenaren van de verschillende resorts die hun medewerking hebben verleend aan dit onderzoek zijn van cruciale waarde voor dit onderzoek. Het was niet alleen zeer interessant met de experts te spreken, maar door hun enthousiasme over hun vakgebied werden de gesprekken erg aangenaam. Daarnaast vormden familie en vrienden vaak een kritisch luisterend oor, dat voor de vordering van het schrijfproces zeer belangrijk is geweest. Daarvoor wil ik ook hen bedanken.

Al met al kan ik zeer tevreden terugkijken op het onderzoek- en schrijfproces. Rest mij niets anders dan U veel plezier te wensen bij het lezen van dit verslag.

Lars Boeck  
Utrecht, juli 2010

## Samenvatting

Dit onderzoek betreft de ontwikkeling en het beheer van golfresorts. Omdat resorts zeer divers zijn qua type, locatie, grootte en serviceniveau is er geen standaard werkwijze te verwachten voor het ontwikkelen en beheren ervan. De wetenschappelijke literatuur over het ontwikkelen en beheren van resorts blijkt schaars en biedt geen inzicht in het ontwikkelen en beheren van resorts. Het doel van dit onderzoek is dan ook:

*Inzicht verschaffen in hoe resorts ontwikkeld en beheerd worden.*

Dit inzicht is relevant voor beleidsmakers en ondernemers opdat zij betere eisen kunnen stellen aan te ontwikkelen resorts. Wetenschappelijk is het inzicht relevant omdat er een kennislacune wat betreft een bijzonder type vastgoed mee gedicht wordt. Door het zoeken naar antwoord op de hoofdvraag is er getracht het benodigde inzicht te verschaffen. De hoofdvraag luidt:

*Hoe worden resorts ontwikkeld en beheerd?*

In dit onderzoek wordt een resort gedefinieerd als *een vakantiecomplex dat getypeerd kan worden naar herkomst van bezoekers, locatie en voorzieningen, verhouding tussen eigenaar en bezoeker en de verhouding tussen het aantal eigenaren en het aantal resorts in hun bezit.*

Daar waar literatuur omtrent resorts tekortschiet is op basis van literatuur over regulier vastgoed een tweetal hypothesen geformuleerd. Literatuur over regulier vastgoed geeft aan dat vastgoed ontwikkeld wordt door het doorlopen van de fasen van projectontwikkeling, te weten de initiatiefase, ontwikkelingsfase, realisatiefase en beheerfase. Dit heeft geleid tot de volgende hypothese:

*Wanneer resorts tot stand komen worden de gebruikelijke fasen van projectontwikkeling doorlopen en de daarbij behorende activiteiten ontplooid.*

Bij beheer draait het om het verlengen van de levensduur van het product. De beheerperiode van resorts kan verlengd worden door de financiële levensduur te verlengen. Het verlengen kan door kosten te besparen en inkomsten te verhogen. Inkomsten verhogen kan door inspelen op de marktvraag, hetgeen lastig is omdat de marktvraag steeds verandert. Daarom is het voor beheerders van cruciaal belang op markttrends in te spelen. Besparing van kosten moet zo aangepakt worden dat het product niet aan marktconformiteit verliest. Dit kan door innovaties in te voeren. De theorie geeft aan dat informatie over innovaties zich verspreidt via sociale netwerken. Een beheerder dient dus te beschikken over een sociaal netwerk dat kostenbesparende innovaties aandraagt. Dit heeft geleid tot de volgende hypothese:

*Om de financiële levensduur van een resort te verlengen moet een beheerder inspelen op markttrends en beschikken over een netwerk dat hem in contact brengt met innovaties als ook kwaliteiten om innovaties door te voeren.*

Deze hypothesen zijn aan de praktijk getoetst. Omdat elk wetenschappelijk onderzoek gebonden is aan tijd en middelen is het onderzoek afgebakend. Er is gekozen voor een focus op golfresorts om een diepgaander inzicht te kunnen verschaffen. Tevens is geografisch afgebakend door de drie autonome regio's Baskenland, Cantabrië en Asturië binnen Spanje te selecteren als onderzoeksgebied. Het onderzoeksgebied telt 30 golfbanen waarvan 15 kunnen worden geclassificeerd als golfresorts. Er zijn diepte interviews gehouden met experts op het gebied van ontwikkeling en beheer van golfresorts. Uit de vergelijking van de resultaten van de interviews en uitgevoerde observaties met de theorie over regulier vastgoed blijkt dat ook golfresorts in het onderzoeksgebied op dezelfde wijze worden ontwikkeld en beheerd als regulier vastgoed. Dit resultaat ontkent de verwachting dat er geen standaard werkwijze voor het ontwikkelen van golfresorts is. Het antwoord op de hoofdvraag luidt dan ook als volgt:

Golfresorts worden grotendeels ontwikkeld als regulier vastgoed en doorlopen de fasen van projectontwikkeling. Ook de tot de fasen behorende activiteiten worden grotendeels op dezelfde wijze uitgevoerd. Enkele uitzonderingen zijn minder aandacht voor maatschappelijke haalbaarheid en draagvlak. Ook de rol die betrokken actoren spelen verschilt van de rol die actoren bij de ontwikkeling van regulier vastgoed spelen. De ontwikkelaar ontwikkelt zelden op eigen initiatief. Door de economische tegenslag krijgt financiële haalbaarheid een prominente rol. Niet bij elk onderdeel van een golfresort wordt er gestreefd naar winst, kosten moeten echter wel gedekt worden door de inkomsten.

Het beheren van golfresorts gaat om het verhogen van inkomsten en minimaliseren van kosten zonder dat er een verlaging van het serviceniveau plaatsvindt. Het verhogen van inkomsten geschiedt door in te spelen op marktvaart en trends. Het minimaliseren van kosten geschiedt door kostenbesparend te innoveren. Informatie over markttrends komen tot de beheerder via zijn netwerk en via vakbladen en websites. Het is dus voor de beheerder van belang een goed netwerk te onderhouden en vakinformatie tot zich te nemen.

Met deze conclusie is het doel van het onderzoek bereikt namelijk het verschaffen van inzicht in hoe resorts ontwikkeld en beheerd worden.

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding .....	10
1.1.	Aanleiding.....	10
1.2.	Probleemstelling .....	10
1.2.1.	Doelstelling.....	10
1.2.2.	Vraagstelling.....	10
1.3.	Relevantie .....	11
1.3.1.	Maatschappelijke relevantie.....	11
1.3.2.	Wetenschappelijke relevantie .....	11
1.4.	Onderzoeksopzet .....	11
1.5.	Leeswijzer .....	12
2.	Theoretisch kader .....	13
2.1.	Definitie .....	13
2.1.1.	Vastgoed en resorts.....	13
2.1.2.	Resorts .....	14
2.1.3.	Historisch overzicht.....	15
2.1.4.	Typen resorts.....	17
2.2.	Ontwikkeling van resorts.....	19
2.2.1.	Initiatieffase .....	20
2.2.2.	Ontwikkelingsfase.....	21
2.2.3.	Realisatiefase .....	21
2.2.4.	Exploitatiefase .....	21
2.2.5.	Succesfactoren.....	22
2.3.	Beheer van resorts .....	22
2.3.1.	Productlevenscyclus .....	22
2.3.2.	Innovatie.....	23
2.3.3.	Categorieën innovatie.....	24
2.3.4.	Bronnen van innovatie .....	25
2.3.5.	Portefeuillebeheer .....	26
2.4.	Conclusies .....	27
3.	Ontwikkeling en beheer van golfresorts .....	31
3.1.	Definitie .....	31

3.2.	Golf en de golfbaan .....	31
3.3.	Ontwikkeling van golfresorts .....	34
3.3.1.	Ontwikkeling golfbaan.....	34
3.3.2.	Ontwikkeling accommodaties .....	36
3.3.3.	Ontwikkeling overige voorzieningen.....	36
3.4.	Beheer van golfresorts.....	37
3.4.1.	Inkomsten.....	37
3.4.2.	Kosten .....	38
3.5.	Conclusie.....	38
4.	Operationalisatie.....	40
4.1.	Onderzoeksmethoden .....	40
4.1.1.	Diepte interviews. ....	40
4.2.	Geografische afbakening .....	41
4.2.1.	Onderzoeksgebied .....	41
4.3.	Conclusie.....	43
5.	Onderzoeksresultaten.....	44
5.1.	Verloop van het onderzoek .....	44
5.2.	Typen golfresorts .....	44
5.2.1.	Herkomst van bezoekers .....	44
5.2.2.	Verblijfsduur bezoekers .....	44
5.2.3.	Locatie.....	45
5.2.4.	Voorzieningen on site .....	45
5.2.5.	Voorzieningen off site .....	45
5.2.6.	Eigendomsconstructie .....	45
5.2.7.	Type golfbaan .....	45
5.2.8.	Aantal holes.....	46
5.3.	Ontwikkeling golfresorts in onderzoeksgebied .....	46
5.3.1.	Fasen van projectontwikkeling.....	47
5.3.2.	Haalbaarheidsonderzoek.....	47
5.3.3.	Draagvlak .....	47
5.3.4.	Programma van eisen.....	48
5.3.5.	Bestek .....	48
5.3.6.	Alertheid tijdens realisatiefase .....	48

5.3.7.	Overdracht.....	48
5.3.8.	Beoordeling organisatie tijdens ontwikkeling.....	49
5.3.9.	Timing.....	49
5.3.10.	Golfbaan volgens ontwerpprincipes .....	49
5.4.	Beheer golfresorts in onderzoeksgebied.....	50
5.4.1.	Innovaties.....	50
5.4.2.	Informatie innovatie .....	52
5.4.3.	Inspelen op markttrends .....	52
5.4.1.	Kosten en opbrengsten.....	52
5.4.2.	SWOT.....	53
5.5.	Conclusie.....	54
6.	Conclusie.....	57
6.1.	Typen golfresorts .....	57
6.2.	Ontwikkeling van golfresorts .....	57
6.3.	Beheer van golfresorts.....	58
6.4.	Eindconclusie .....	58
6.5.	Aanbevelingen.....	59

### **Lijst van figuren en tabellen**

- Figuur 1.1 Onderzoeksmodel
- Figuur 2.1 Resort lifecycle model
- Figuur 2.2 Eigenaren en resorts
- Figuur 2.3 Productlevenscyclus
- Figuur 2.4 Innovatiemodel van Rogers
- Figuur 2.5 BCG-matrix
- Figuur 3.1 Onderdelen van een hole
- Figuur 3.2 Typen Golfbanen
- Figuur 4.1 Autonome regio's in Spanje
- Figuur 4.2 Onderzoeksgebied met omcirkelde regio's

### **Lijst van tabellen**

- Tabel 2.1 Vastgoedproducten
- Tabel 2.2 Verschillende fasen van projectontwikkeling



Tabel 2.3 Perspectieven van waaruit naar resorts gekeken kan worden  
Tabel 3.1 Par afstanden mannen en vrouwen  
Tabel 3.2 Inkomsten van golfbanen  
Tabel 3.3 Kosten van golfbanen  
Tabel 4.1 Golfbanen en golfresorts per autonome regio  
Tabel 4.2 Gegevens interviews experts golfresorts  
Tabel 5.1 Verschillende typen golfresorts  
Tabel 5.2 Frequentietabel meningen experts over ontwikkeling  
Tabel 5.3 Opbrengsten en kosten als percentage van het totaal  
Tabel 5.4 Frequentietabel meningen experts over beheer

# **1. Inleiding**

In dit eerste inleidende deel is er in paragraaf 1.1 aandacht voor de aanleiding van dit onderzoek. In 1.2 worden de probleem-, doel- en vraagstelling gepresenteerd. In 1.3 komt de relevantie van dit onderzoek aan bod en in 1.4 wordt de opzet van het onderzoek uiteengezet. Tot slot volgt in 1.5 de leeswijzer.

## **1.1. Aanleiding**

Tussen mijn studieverplichtingen door heb ik in de zomers, maar ook in de winters veel gewerkt in toeristische gebieden in Zuid Frankrijk en Noord Spanje. Ook heb ik een reis van een klein jaar door Midden en Zuid Amerika achter de rug. Het reizen en werken hebben mij doen beseffen dat ik ook na mijn studie graag in de toeristische sector actief wil blijven en daarmee in mijn levensonderhoud in wil voorzien. Een bijzonder vastgoedkundig fenomeen dat veelvuldig mijn pad kruiste en mijn interesse heeft gewekt zijn resorts. Ik zou graag meer te weten willen komen over de ontwikkeling en het beheer van resorts. Resorts worden, in tegenstelling tot regulier vastgoed als woningen, winkels, kantoren en bedrijfsruimte, niet aangetroffen in de vastgoedportefeuilles van institutionele beleggers als Rodamco, Corio, Wereldhave, ING RE en NSI. Dat maakt resorts een bijzonder soort vastgoed en doet de vraag rijzen of resorts net als regulier vastgoed ontwikkeld en beheerd wordt. Vooral omdat resorts qua type, locatie, grootte en service niveau erg kunnen verschillen is voor het ontwikkelen en beheren van resorts geen standaard werkwijze te verwachten, die voor regulier commercieel vastgoed wel bestaat. Literatuur over de ontwikkeling en het beheer van resorts bleek schaars, terwijl resorts op tal van westerse en niet westerse plaatsen oprukken.

## **1.2. Probleemstelling**

Er ontbreekt inzicht in hoe resorts ontwikkeld en beheerd worden.

### **1.2.1. Doelstelling**

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht verschaffen in hoe resorts ontwikkeld en beheerd worden.

### **1.2.2. Vraagstelling**

Aan de hand van het stellen van vragen wordt getracht het doel van het onderzoek te bereiken. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: Hoe worden resorts ontwikkeld en beheerd?

Het beantwoorden van de hoofdvraag gaat met behulp de volgende deelvragen.

1. Wat wordt er verstaan onder het begrip resort?
  - 1.1. Welke definitie kan er gegeven worden voor resort?
  - 1.2. Hoe is de historische ontwikkeling van resorts verlopen?
  - 1.3. Welke typen resorts zijn te onderscheiden?
2. Hoe komt een resort tot stand?
  - 2.1. Welke fasen worden op welke wijze doorlopen?

- 2.2. Welke actoren zijn betrokken?
- 2.3. Welke factoren zijn bepalend voor een succesvolle ontwikkeling/realisatie?
- 3. Hoe verloopt het beheer van een resort?
  - 3.1. Hoe verloopt de levenscyclus van een resort?
  - 3.2. Op welke wijze kan de levensduur van resorts verlengd worden?

Om dieper op het onderwerp resorts in te gaan is ervoor gekozen toe te spitsen op golfresorts. Dit leidt tot de volgende deelvraag:

- 4. Hoe verloopt het ontwikkelen en beheren van golfresorts?
- 5. Bevestigt de empirie de hypothesen over ontwikkeling en beheer van golfresorts of vormt die juist een nuttige aanvulling/correctie daarop?

### **1.3. Relevantie**

Wetenschappelijk onderzoek dient relevant te zijn voor de maatschappij maar ook voor de wetenschap zelf.

#### **1.3.1. Maatschappelijke relevantie**

Maatschappelijk gezien is het inzicht in hoe resorts tot stand komen en beheerd worden relevant zodat overheden de juiste eisen kunnen stellen aan nieuw te ontwikkelen resorts. Ook voor private partijen is beter inzicht in ontwikkeling en beheer van resorts zeer belangrijk opdat lering getrokken kan worden uit eerdere ervaringen.

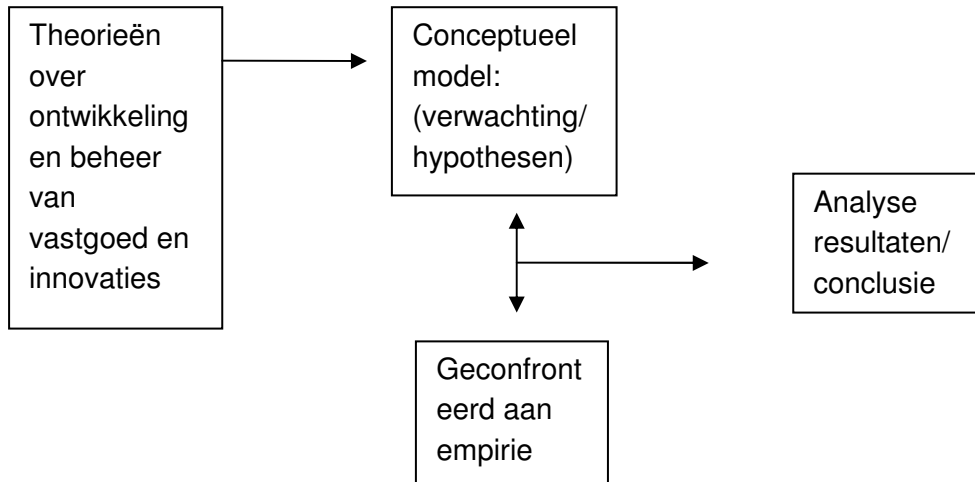
#### **1.3.2. Wetenschappelijke relevantie**

De wetenschappelijke relevantie bestaat eruit dat in dit onderzoek een zogenoemde witte vlek in de wetenschappelijke kennis wordt gedicht. De witte vlek is het ontbreken van inzicht omtrent het ontwikkelen en beheren van resorts. Specifiek is er aandacht voor innovaties met betrekking tot resorts. In de gevonden literatuur geven zowel Prideaux (2009) als ook Haljager (2009) aan dat er onderzoek op innovatiegebied nodig is.

### **1.4. Onderzoeksopzet**

Het doel van dit onderzoek is inzicht verschaffen in hoe resorts ontwikkeld en beheerd worden. Om dit doel te bereiken is er een inductieve, verkennende wijze te werk gegaan. Inductief onderzoek wil zeggen dat vanuit feiten en verschijnselen een verklarende theorie wordt ontwikkeld. Verkennend onderzoek wordt uitgevoerd wanneer er theorie of hypothesen gevormd worden. Vooraf is zijn er dus geen theorie of hypothesen beschikbaar (Baarda & De Goede, 2001). In dit onderzoek worden verwachtingen op basis van theorie over vastgoed geformuleerd die na confrontatie met de praktijk leiden tot een zekere theorie omtrent het ontwikkelen en beheren van resorts. Figuur 1.1 geeft de onderzoeksopzet schematisch weer.

**Figuur 1.1 Onderzoeksmodel**  
Bron: eigen creatie



### **1.5. Leeswijzer**

In het volgende hoofdstuk wordt aan de hand van wetenschappelijke literatuur geprobeerd antwoord te geven op deelvragen één tot en met drie. Hoofdstuk drie geeft meer diepgaande informatie over golfresorts en beantwoordt daarmee deelvraag vier. Hoofdstuk vier geeft weer hoe de gevonden theorie geconfronteerd wordt aan de empirie. Hoofdstuk vijf geeft een analyse van de resultaten weer en geeft dus antwoord op deelvraag vijf. Hoofdstuk zes toont de conclusies en aanbevelingen en geeft antwoord op de hoofdvraag.

## 2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk presenteert de antwoorden op de eerste drie deelvragen. De antwoorden zijn gevonden in wetenschappelijke literatuur. Eerst volgt er een overzicht van literatuur over het begrip resort. Daarna wordt in 2.2 ingegaan op de ontwikkeling van resorts aan de hand van de fasen van projectontwikkeling. In 2.3 wordt ingegaan op het beheer van resorts. In 2.4 volgen de conclusies.

### 2.1. Definitie

In deze paragraaf wordt aan de hand van literatuur gezocht naar een definitie voor het begrip resort. Allereerst is er aandacht voor de plaats van resorts binnen vastgoed. Daarna volgt er een historisch overzicht van de ontwikkeling die resorts hebben doorgemaakt. Tot slot worden de verschillende typen resorts onderscheiden.

#### 2.1.1. Vastgoed en resorts

Vastgoed is een gebouw of opstal en overige gebouwen (Ter Hart, 1987). Vastgoed kan worden ingedeeld in vier categorieën, namelijk vastgoed gerelateerd aan wonen, werken, voorzieningen en infrastructuur. Bij deze indeling moet wel worden opgemerkt dat nieuw vastgoed steeds vaker categorie overschrijdend is (Nozeman, 2001). Resorts zijn in te delen onder de categorie voorzieningen. Vastgoedproducten zijn zowel diensten als tastbare producten, die zowel gericht zijn op consumenten, de eindgebruikers als op bedrijven ten behoeve van commerciële doeleinden (Drenth, 2006). Onderstaande tabel geeft verschillende diensten en producten voor bedrijven en consumenten weer.

**Tabel 2.1 Vastgoedproducten**  
Bron: Drenth (2006)

<b>Producten</b>	<b>Consumenten</b>	<b>Bedrijven</b>
<b>Diensten</b>	Hypotheek Verzekering Levensloopregeling	Beheer/ management Marktonderzoek Service en dienstverlening
<b>Tastbare producten</b>	Woning Winkel Kantoor Bedrijf	Winkel Kantoor Bedrijfsruimten

Vastgoedproducten worden ontwikkeld aan de hand van vastgoedconcepten. Een vastgoedconcept is een naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct. Vastgoedconcepten omvatten een groot aantal elementen zoals functies, locatietype, omvang, branchering, dienstenpakket, doelgroep, positionering, vormgeving, technische uitvoering/afwerkingniveau, juridische structuur, marketingstrategie, exploitatie en beheermodel (Nozeman, 2001). De vraag en het aanbod van vastgoedproducten komt bij elkaar op de vastgoedmarkt. Vastgoedproducten zijn locatiespecifiek, kennen een lange ontwikkelingstijd en een hoge prijs per product. Deze kenmerken vertalen zich naar kenmerken op de

vastgoedmarkt. Als gevolg van de locatiespecificiteit bestaat er niet één vastgoedmarkt maar verschillende deelmarkten. Het zal duidelijk zijn dat de Amsterdamse vastgoedmarkt andere prijzen en vraag/aanbodverhoudingen kent dan de markt van een willekeurige plattelands gemeente. Als gevolg van de lange ontwikkelingstijd is de vastgoedmarkt cyclisch. Dit betekent dat perioden van schaarste gevolgd worden door overaanbod. In perioden van schaarste wordt er veel vastgoed ontwikkeld om te profiteren van de hoge prijzen die door de schaarste tot stand komen. Tegen de tijd dat het vastgoed gerealiseerd is kan de schaarste omgeslagen zijn in overaanbod en is er van hoge prijzen geen sprake meer. In economische termen wordt dit proces de varkenscyclus genoemd. Vanwege de hoge prijs per product, de uniciteit en de vele deelmarkten wordt vastgoed één op één verhandeld en vindt er geen doorlopende prijsvorming plaats.

Nu de plaats van resorts binnen vastgoed en de vastgoedmarkt duidelijk is, wordt er gekeken naar wat er in de literatuur te vinden is over de begripsbepaling van resorts.

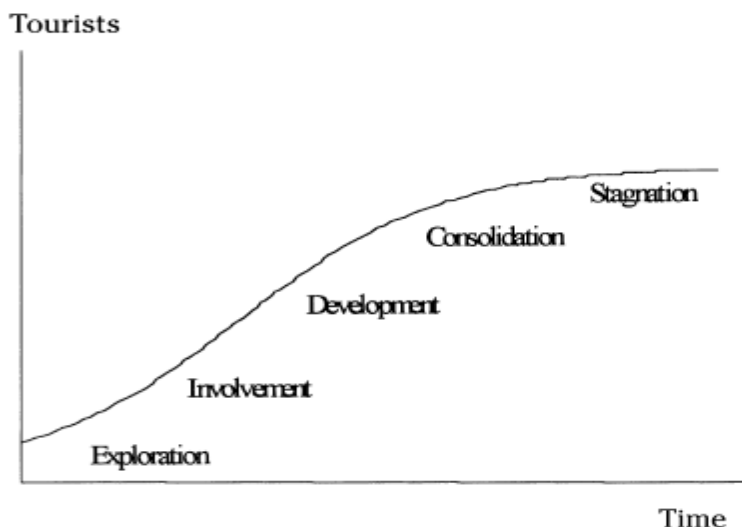
### **2.1.2. Resorts**

Een resort is een min of meer luxueus verblijfscomplex dat aan de hand van zijn bezoekers of de activiteiten van de bezoekers getypeerd kan worden. Voorbeelden van typen resorts zijn bejaardenresort, jeugdresort, golfresort en skiresort (Van Dale, 2010). In de internationale literatuur bestaat geen consensus over de betekenis van het begrip resort. Met de term resort kunnen plaatsen aangeduid worden van hoogst vaag tot hoogst specifiek (King, 1994). Onder resorts wordt zowel individueel vastgoed als ook toeristische dorpen en regio's verstaan. In de literatuur is geen globale, eenduidige definitie aangetroffen. Om toch duidelijkheid te verschaffen wat er met het begrip resort bedoeld wordt in deze thesis, wordt er in de conclusie van dit hoofdstuk een eigen definitie geformuleerd.

Resorts zijn ondanks het ontbreken van een algemeen geaccepteerde definitie toch een onderwerp waarover verschillende modellen en theorieën ontwikkeld zijn. De meeste modellen voorspellen de mate van groei van een resort. Echter alleen de resort levenscyclus (zie figuur 2.1) van Butler (1980) is veelvuldig getoetst en aangepast (Prideaux, 2009).

Het model geeft weer hoe een resort de fasen exploratie, betrokkenheid, ontwikkeling, consolidatie en stagnatie doorloopt. In de exploratiefase is het een kleinschalig resort en groeit de omvang van het resort naarmate de fasen doorlopen worden. Vanaf de exploratiefase waarin het resort een omvang kan hebben van een individueel complex groeit het resort totdat de groei in de laatste fasen tot stilstand komt. De omvang in de laatste fasen kan een dorp of zelfs regio zijn met talloze toerismegerelateerde complexen. Argwall en Baum geven aan in Butler (2006) dat na de stagnatiefase een heroriëntatiefase dan wel exitfase aanbreekt. In de heroriëntatiefase oriënteert het management van een resort zich op de mogelijkheden in een veranderende markt en de exitfase geeft aan dat een resort zich terugtrekt uit de toeristische branche. Om het fenomeen resorts beter te begrijpen volgt nu een kort historisch overzicht.

**Figuur 2.1 Resort lifecycle model**  
Bron: Lunddtorp en Wandhil (2001)



### 2.1.3. Historisch overzicht

Tot voor de achttiende eeuw was reizen voor plezier iets dat enkel voor de elite mogelijk was. Gebrek aan tijd en geld en slechte transportmiddelen maakte dat reizen iets was dat beperkt bleef tot het strikt noodzakelijke. De eerste vormen van resorts daarentegen stammen uit de Romeinse tijd. Deze verschijnen rondom Rome en dienen als luxe variant op de publieke baden. Resorts verschijnen in heel het Romeinse rijk dat zich uitstrekte van Engeland door Duitsland tot in Noord Afrika. De luxe baden waren meestal bij natuurlijke waterbronnen met een helende werking gelegen dichtbij grote steden. In de vijfde eeuw raakte het Romeinse Rijk in verval, maar de resorts bleven in Engeland in gebruik dankzij betere wegen die de resorts voor meer mensen bereikbaar maakten (Mill, 2008).

In 1326 dichtbij Luik genas Colin de Loup dankzij de helende werking van natuurlijke bronnen van een langdurige ziekte. Als dank voor zijn genezing bouwde hij een onderkomen zodat ook andere mensen van de helende werking van het water gebruik konden maken. Het oord werd zo populair dat het de naam Spa kreeg. In Engeland bevond Koning Charles zich regelmatig in Bath, een populair resort in de zeventiende eeuw. Het gebruik van resorts door de elite maakte resorts populair en de helende werking van het water droeg daar natuurlijk ook aan bij. In de resorts werden allerlei nevenactiviteiten aangeboden als gokken, dansen en andere vormen van entertainment zoals concerten en parades die door de elite zeer gewaardeerd werden. Doordat bestaande resorts populairder werden zocht de elite meer private resorts. De Zwitserse Spas waren daar een gevolg van. De infrastructuur naar de resorts was slecht wat lange reistijden tot gevolg had. Vanwege de lange reistijd werd het verblijf in resorts ook langer. Het was niet ongebruikelijk meerdere maanden in een resort te verblijven. Aanvankelijk was Zwitserland een zomerbestemming, maar al snel werden ook winters interessant vanwege de ski -mogelijkheden. Uiteindelijk bleken de sociale activiteiten die door het management werden aangeboden doorslaggevend voor het succes van resorts (Mill, 2008).

Ook in Noord Amerika ontstaan in de achttiende eeuw de eerste resorts in de omgeving van natuurlijke bronnen. Al snel volgden de strandresorts, die in de zomer werden bezocht door rijke zuiderlingen die de hitte en malaria ontvluchtten. De accommodaties waren zeer armoedig ingericht. Het hotel dat als eerste luxe gebruikte om gasten te trekken was het Tremont hotel in Boston opgericht in 1829. De volgende innovaties moesten de extra gasten trekken.

- Elegant marmer
- Walnoothouten meubels in de privé kamers
- Een kan, kom en gratis zeep in elke kamer
- Een gaslamp in plaats van een kaars
- Franse keuken en zilver bestek waaronder zelfs een vork
- Bellboys om bagage te dragen
- Een 'annunciator' de voorganger van de telefoon op de kamer

Tijdens de Amerikaanse burgeroorlog verdween de rijke zuiderling als voornaamste inkomstenbron voor de resorts.

De komst van de trein maakte vele tot dan toe ontoegankelijke gebieden toegankelijk. Weliswaar niet voor iedereen omdat de trein enkel voor degenen was die daar (flink) voor wilden betalen. Winter resorts werden pas populair met de komst van de auto. Sinds de jaren 50 van de vorige eeuw werd vliegverkeer interessant en maakte weer nieuwe gebieden aantrekkelijk voor resorts en resort bezoekers. In de jaren zestig probeerden resort ondernemers minder afhankelijk te worden van één enkel seizoen en ontplooiden extra attracties die het hele jaar door bezoekers moesten trekken. Golf- en tennisbanen, maar ook concerten zijn hiervan een goed voorbeeld. De laatste 20 jaar is de trend naar conferentie mogelijkheden ingezet. Grote resorts halen tussen de 40 en 75 procent van de bezetting uit zakelijk georiënteerde bezoekers (Mill 2008). De laatste tien jaar zijn de megaresorts ten tonele verschenen. Dit zijn niet per se de grootste resorts in oppervlak maar ze bieden voorzieningen als spa, fitness center, recreatie en winkelmogelijkheden en nachtleven. In Japan, Oost Europa en sommige delen van West Europa hebben grote bedrijven en vakbonden ook een stempel op de ontwikkeling van resorts gedrukt. Het bezoeken van deze resorts was voor werknemers of leden van bonden gesubsidieerd of zelfs gratis. De laatste jaren doen zich de volgende trends voor in de resortbranche (Mill, 2008).

- Gezondheid, spa en fitness centra (wellness)

Omdat mensen meer waarde hechten aan gezondheid zijn fitnesscentra een vast onderdeel van resorts geworden. Ook spas op het resortterrein zijn een oprukkend verschijnsel. Bezoekers kunnen voorlichting op gezondheidsgebied krijgen, medische programma's volgen en in de watten worden gelegd. Dit vereist hoogopgeleid personeel wat hoge personeelskosten tot gevolg heeft.

- Licht avontuurlijke activiteiten (experience)

Raften, jagen en hikes van meerdere dagen behoren tot de avontuurlijke activiteiten waarbij een gids noodzakelijk is om veiligheidsredenen.



- Ecotoerisme

De aandacht voor duurzaamheid en het milieu weerspiegelt zich in de resortbranche in de vorm van ecotoerisme en ecoresorts. Voorbeelden zijn trips naar de Amazone en studie van Tortoises (landschildpadden) op de Galapagos Eilanden. Belangrijk hierbij is dat vaak fragiele ecosystemen bezocht worden en dus massatoerisme niet welkom is.

- Kansspelen

In Noord Amerika proberen verschillende staten extra toeristen te trekken door het legaliseren van casino's.

Nu het duidelijk is hoe resorts zijn ontstaan zich en door de eeuwen heen hebben ontwikkeld wordt nu aandacht besteed aan de verschillende typen resorts.

#### **2.1.4. Typen resorts**

Volgens Mill (2008) zijn er drie wijzen waarop resorts kunnen worden getypeerd. Namelijk de afstand tot de doelgroep, locatie en voorzieningen en de verhouding tussen eigenaar en gebruiker.

- De afstand tussen het resort en de doelgroep

Van belang is de afstand tussen het resort en de doelgroep. Hoe groter de afstand, des te meer aantrekkingskracht het resort moet uitoefenen op de doelgroep. Hoe hoger de kosten van transport, des te langer het verblijf van de bezoekers. Hierbij zijn twee categorieën te onderscheiden: bestemmingresorts en non bestemmingresorts. Non bestemmingresorts zijn binnen een paar uur met de auto te bereiken. Voor het bereiken van bestemmingresorts moet meerdere uren gevlogen worden (Mill, 2008). Deze typering is discutabel omdat de indeling van een resort in een categorie subjectief is en dus verschilt per bezoeker. Daar komt nog bij dat ook het type transport invloed heeft op of een resort al dan niet een bestemmingresort is. Ook Prideaux (2009) noemt deze indeling en onderscheidt resorts met (overwegend) lokale, regionale, nationale en internationale bezoekers.

- De locatie en voorzieningen

Bezoekers categoriseren resorts op basis van de locatie en het type voorzieningen dat wordt aangeboden. Voorbeelden zijn golf-, ski- en strandresorts.

- De eigendomsconstructie

Binnen vastgoed wordt vaak gebruik gemaakt van deze typering. Mill (2008) onderscheidt vier deelcategorieën.

- Traditionele accommodatie (hotel resort)

De bezoeker is enkel bezoeker en betaalt de eigenaar of beheerder voor de verleende diensten. Een normaal hotel is hiervan een goed voorbeeld.

- Time sharing

Bij time sharing is de bezoeker voor een bepaald gedeelte van het jaar eigenaar van de accommodatie. De overige tijd van het jaar zijn andere partijen eigenaar.

- Condominium hotels

Bij deze variant koopt een bezoeker een accommodatie en dat deel van het jaar dat hij de accommodatie niet gebruikt kan deze verhuurd worden. Vaak wordt de verhuur uitbesteed aan het management van het resort.

- Destination clubs

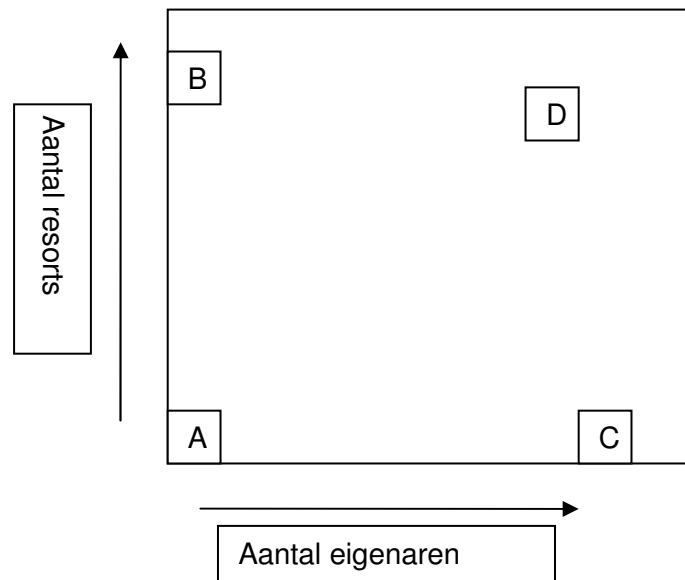
Bij deze luxe variant betalen bezoekers eenmalig en jaarlijks een bedrag om een aantal weken per jaar in luxe villas te verblijven. Een bezoeker is geen eigenaar.

Vanuit theoretisch perspectief is er nog een variant te onderkennen die Mill niet noemt. Dit zijn de second homes die niet verhuurd worden. Iemand is dus eigenaar en wenst zijn eigendom niet te verhuren. De eigenaar kan dan elk moment besluiten gebruik te maken van zijn eigendom.

De oorzaak voor het verschijnen van deze nieuwe vormen van eigendomsverhoudingen ligt in het feit dat het ontwikkelen van een resort in de vorm van een hotel een risicovolle aangelegenheid is, doordat bezoekers eigenaar worden neemt de voorspelbaarheid van de kosten en de opbrengsten toe (Mill, 2008). Resorts kunnen ook ingedeeld worden aan de hand van het aantal eigenaren en het aantal resorts.

**Figuur 2.2 Eigenaren en resorts**

Bron: eigen creatie



Figuur 2. 2 geeft een theoretisch aantal mogelijkheden weer:

- A Eén eigenaar met één resort.
- B Eén eigenaar met meerdere resorts.

- C Meerdere eigenaren met één resort (vormen van timesharing en condominium hotels zijn een goed voorbeeld van één resort met meerdere eigenaren).
- D Meerdere eigenaren met meerdere resorts.

Bij alle bovenstaande vormen is het inhuren van een beheerder mogelijk. Alleen bij variant één is het aanstellen van een beheerder niet noodzakelijk. Een eigenaar zou namelijk zelf een resort kunnen beheren. Zodra het gaat om meerdere resorts kan portefeuillebeheer een rol gaan spelen. Meer wordt daarover uitgelegd in het theoretisch gedeelte over beheer.

Nu er meer bekend is over wat een resort is, hoe resorts zijn in te delen en hoe resorts door de eeuwen heen zich hebben ontwikkeld wordt er gekeken naar hoe resorts tot stand komen.

## 2.2. Ontwikkeling van resorts

Het ontwikkelen van resorts is complex, tijdrovend en behelst veel verschillende gerelateerde activiteiten. De ontwikkelaar, die ook resortmanager kan zijn, moet experts vanuit verschillende disciplines als recht, financiering, management, marketing, planning en ontwerp bij elkaar brengen (Mill, 2008).

**Tabel 2.2 Verschillende fasen van projectontwikkeling**  
Bron: gebaseerd op Nozeman (2008)

Mill	Miles	Ratcliffe/Stubbs	Cadman/ Austin-Crowe	Nozeman/ Neprom/ Gehner/ Elias
	Opperen van ideeën	Concept en initiële overweging	Evaluatie	Initiatief of startfase
	Verfijning van het idee	Locatiebeoordeling en haalbaarheids-onderzoek		Ontwikkelings-fase
Haalbaarheidsanalyse en planning	Haalbaarheids-toets		Vorbereiding	
	Contractonderhandelingen	Gedetailleerd ontwerp en evaluatie		
	Contractuele verplichtingen		Uitvoering	Realisatiefase
Bouw	Bouw	Contract en bouw		
	Oplevering en formele opening		Overdracht	
Beheer	Property, asset en portfolio management	Marketing beheer en overdracht		Exploitatie- of beheerfase

Volgens Mill (2008) zijn er drie fasen die doorlopen moeten worden, namelijk de haalbaarheidsanalyse en planningfase, bouwfase en beheerfase. Deze fasen komen globaal overeen met fasen die worden onderscheiden bij de ontwikkeling van regulier vastgoed. Zo onderscheidt Nozeman (2008) de volgende fasen van projectontwikkeling: initiatiefase, ontwikkelingsfase, realisatiefase en exploitatiefase. Miles onderscheidt acht fasen, Ratcliffe en Stubs vijf fasen en Cadman/ Austin-Crowe vier fasen (Nozeman, 2008). Tabel 2.2 geeft een overzicht van de auteurs en de fasen die zij onderscheiden. Globaal beschrijven de auteurs hetzelfde proces. De overgang van een fase naar de volgende fase gaat gepaard met een go/ no go beslissing waarin de inspanning van actoren wordt vastgelegd voor de volgende fase. Commitment uit zich in een formeel directiebesluit al dan niet gevolgd door een handtekening onder een contract die verplicht bepaalde investeringen te doen gedurende de volgende fase en de drive om het project tot een succesvol einde te brengen. Ondanks dat Mill (2008) de fasen specifiek voor resorts heeft beschreven, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de fasen van projectontwikkeling van Nozeman. De reden hiervoor is dat Mill (2008) de fasen erg summier beschrijft.

### **2.2.1. Initiatiefase**

In de initiatiefase ontstaan ideeën die worden uitgewerkt en getoetst op financiële, maatschappelijke, technische en bestuurlijke haalbaarheid. De oorsprong van een idee kan liggen in een locatie die vraagt om een oplossing of de markt die vraagt om een product waarvoor later een locatie gezocht moet worden (Nozeman, 2008). De grenzen aan het idee worden gesteld door de gedane haalbaarheidsanalyses. Hoe specifieker de analyses, hoe harder de grenzen aan het idee, des te sterker het idee. Als er bijvoorbeeld goed marktonderzoek is gedaan kunnen er harde uitspraken gedaan worden over de al dan niet aanwezige vraag. De maatschappelijke haalbaarheid gaat vooraf aan de financiële en technische haalbaarheid, omdat maatschappelijke onwenselijke ideeën op veel tegenstand kunnen rekenen. Daarom is het van cruciaal belang draagvlak voor een idee te genereren. Een goede manier om draagvlak te creëren is contact onderhouden met betrokken actoren (Nozeman, 2008). Actoren die betrokken zijn bij de ontwikkeling van vastgoed zijn uiteraard de ontwikkelaar, beleidsmakers, gebruiker, investeerder/belegger, beheerder, architecten, adviseurs, makelaar, aannemer(s) en omwonenden. Het is zeer belangrijk om op de hoogte te zijn van de belangen van de stakeholders om zo goed mogelijk op die belangen in te spelen. Het is van cruciaal belang om voor zo veel mogelijk betrokken actoren een gewenste uitkomst in het idee te verwezenlijken, omdat elke actor voor het idee een mogelijke tegenstander minder is. De initiatiefase eindigt wanneer blijkt dat een idee haalbaar is of dat ondanks verschillende aanpassingen het idee niet haalbaar blijkt te zijn. Deze initiatiefase wordt afgesloten met een directiebesluit waarin de goedkeuring wordt gegeven voor een investeringsvoorstel. Dit wordt het ontwikkelingsexposé genoemd en luidt de ontwikkelingsfase in.

### **2.2.2. Ontwikkelingsfase**

In de ontwikkelingsfase groeit een idee uit tot een uitvoerbaar plan. Het ontwikkelingsplan bestaat uit vier deelplannen waaraan gelijktijdig gewerkt wordt. Deze deelplannen zijn; markttechnisch plan, juridisch plan, financieel plan en bouwkundig plan. Er zijn veel actoren met invloed op het plan en op de voortgang ervan. Beleidsmakers, adviseurs, architecten, potentiële gebruikers, en omwonenden zijn daarvan de belangrijkste. Ondanks dat de ontwikkelingsfase een iteratief proces is kunnen er enkele subfasen onderscheiden worden. In de definitiefase wordt een programma van eisen (PvE) opgesteld. Bij het PvE is het van belang een goed beeld te vormen van de uiteindelijke gebruiker en gedurende de hele ontwikkeling te checken of het beeld nog klopt. Op basis van het PvE wordt in de ontwerpfase een ontwerp gemaakt. Als het ontwerp goedgekeurd is breekt de bestekfase aan. Het opstellen van het bestek gaat op basis van de materiaal- en installatietechnische specificaties. De financiële haalbaarheid hangt af van of de kosten gedekt worden door de opbrengsten. De opbrengsten worden vastgesteld aan de hand van marktonderzoek, de kosten zijn een raming op basis van ervaring. De ontwikkelingsfase eindigt ook met een directiebesluit genaamd het uitvoeringsexposé dat tevens de realisatiefase inluit (Nozeman, 2008).

### **2.2.3. Realisatiefase**

De realisatiefase materialiseert het uitgewerkte plan. Tot de realisatiefase behoren de werkvoorbereiding, de uitvoering, de oplevering en de ingebruikname. De realisatiefase is een kortdurende fase waarin circa 60 tot 70 procent van de kosten worden gemaakt. Tijdens de realisatiefase zijn de opdrachtgever, aannemer, architect en adviseurs de hoofdrolspelers. De grootste valkuilen zijn hiaten in de ontwikkelingsfase. Hoe beter de ontwikkelingsfase is doorlopen hoe soepeler de realisatie verloopt. Tijdens de realisatie is alertheid van belang om nog in te kunnen spelen op mogelijke problemen. Naast het bouwen wordt ook de verkoop geregeld als dat nog niet gedaan was in voorgaande fasen. Marketing wordt gebruikt om de verkoop te stimuleren. Gedurende de bouw en verkoop wordt ook getracht om in te spelen op wensen van de huurders en eigenaren. Als er sprake is van bouwfinanciering dan wordt bij het bereiken van vooraf afgesproken fasen betaald en zo kan ook dit een rol spelen in de realisatiefase. De oplevering vormt meestal het einde van de realisatiefase. Op het moment dat de opdrachtgever akkoord gaat met de oplevering verschuift de verantwoordelijkheid van de aannemer naar de opdrachtgever. Voor de opdrachtgever is het dus van belang goed het geleverde goed te controleren of het gebouwde opleveringsgereed is (Nozeman, 2008).

### **2.2.4. Exploitatiefase**

Voor zowel de eigenaar, de gebruiker als ook de ontwikkelaar is de exploitatiefase van doorslaggevend belang. De eigenaar wil voldoende rendement op zijn investering. De gebruiker wil dat het product zo goed mogelijk aan zijn wensen voldoet. Voor de ontwikkelaar is een goede exploitatie het bewijs van kundig ontwikkelen. Het einde van de exploitatiefase komt in zicht op het moment dat gebruikers of verhuurders niet meer

tevreden zijn met het product. Het verloop van de exploitatie kan aangegeven worden aan de hand van de productlevenscyclus. Over de productlevenscyclus volgt meer in deel 2.3, nu eerst aandacht voor de factoren die de kans op succesvol doorlopen van de fasen vergroot.

#### 2.2.5. Succesfactoren

Nozeman (2008) noemt een aantal factoren die de kans op het succesvol doorlopen van de fasen vergroot.

- Een goed doordacht plan of concept dat enerzijds voldoende flexibiliteit heeft om wijzigende marktcondities op te vangen en anderzijds inspelt op aantoonbare behoeften.
- Voldoende betrokkenheid van de belangrijke spelers.
- Een goede interne organisatie, met een heldere doelstelling.
- Een juiste timing.

Deze succesfactoren worden gebruikt voor de confrontatie met de empirie (zie hoofdstuk 5).

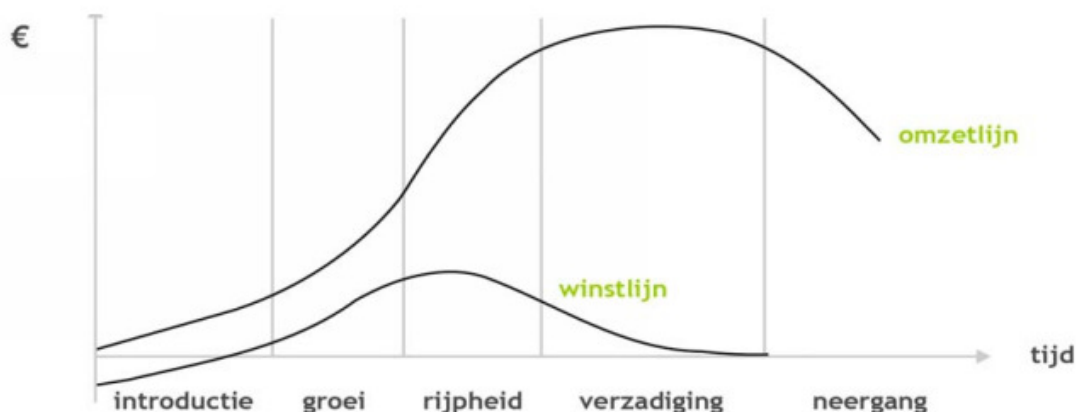
### 2.3. Beheer van resorts

In het voorgaande is al genoemd dat de beheer/exploitatiefase voor eigenaar, ontwikkelaar en gebruiker de belangrijkste fase is. In deze fase wordt namelijk duidelijk wat het gerealiseerde op de markt waard is. Deze fase duurt het langst en de levensduur is afhankelijk van hoelang het gerealiseerde aan de markt vraag kan blijven voldoen. Resorts maken net als vastgoed de productlevenscyclus door.

#### 2.3.1. Productlevenscyclus

Ook op resorts is de productlevenscyclus van toepassing. Vastgoed doorloopt de fasen introductie, groei, rijpheid, verzadiging en neergang. Uit figuur 2.3 is af te leiden dat vooral in de groei en rijpheidfase winst wordt gemaakt. Vastgoed kent een technische, functionele en financiële levensduur. De financiële levensduur is voor vastgoed het meest relevant omdat die vaak als eerste de verzadigingsfase ingaat.

**Figuur 2.3 Productlevenscyclus**  
Bron: Drenth (2006)



De financiële levensduur loopt op zijn eind wanneer de kosten de opbrengsten overstijgen. Het bereiken van de verzadigingsfase lijkt steeds sneller te gaan. De oorzaak daarvan kan zijn dat de marktvraag steeds sneller verandert of dat er minder vraag is. Het is van belang de verzadigingsfase te herkennen omdat het bereiken van deze fase noodzaakt tot innovatie of afstoten van het vastgoed (Nozeman, 2001). Op het afstoten van het vastgoed wordt niet verder ingegaan. Door innovatie is de levensduur van het vastgoed te verlengen. In onderstaande paragraaf wordt nader ingegaan op innovatie.

### 2.3.2. Innovatie

Als definitie voor innovatie geeft de Grote Van Dale (2010) invoering van iets nieuws, een nieuwigheid of een technische, industriële vernieuwing. Innovatie is het genereren, accepteren en implementeren van nieuwe ideeën, producten, processen en diensten. Acceptatie en implementatie zijn cruciaal in deze definitie omdat het de capaciteit aangeeft om te veranderen en aan te passen (Hjalager, 2009). In dit onderzoek wordt er onderscheid gemaakt tussen een vernieuwing en een innovatie. Het verschil is dat een vernieuwing niet altijd een verbetering is. Een innovatie is dat wel. Dat betekent dat een innovatie de levensduur van een product verlengt. In de innovatieliteratuur worden drie oorzaken gegeven voor innovatie namelijk:

- De ondernemer.

Volgens Schumpeter veroorzaken ondernemers een continue verstoring van het marktevenwicht. Ondernemers noemt hij ook wel de creatieve destructors die met nieuwe producten en concepten een hogere standaard zetten en de eisen van gebruikers naar een hoger niveau tillen (Hjalager, 2009). Ondernemers

- Vraag en aanbod

Verandering van de marktvraag wordt gezien als belangrijkste reden om te innoveren (Hjalager, 2009). Ook technologische vernieuwingen kunnen het aanbod veranderen. Technologie wordt vooral gebruikt om beter op de wensen van bezoekers in te spelen. ICT speelt een grote rol in het bijhouden van wensen van bezoekers en andere services.

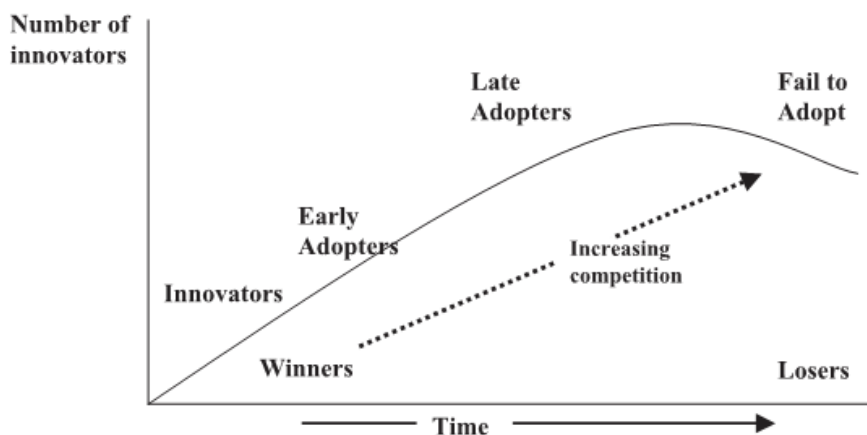
- Innovatiesystemen

Ook kan er structureel naar innovaties gezocht worden. Grote bedrijven hebben vaak R&D (Research en Development) afdelingen die constant op zoek zijn naar innovatiemogelijkheden.

Innovaties verlopen globaal volgens een bepaald proces. Het innovatieproces beschrijft de herkenning, aanpassing en succesvolle implementatie van nieuwe ideeën en technieken in een specifieke setting (Rogers, 1995). Het innovatiemodel van Rogers verklaart innovatie als een proces dat zich in de tijd afspeelt. Een 'innovator' bedenkt en voert een innovatie uit, hij wordt gevolgd door 'early adopters' daarna door een 'late majority' met als laatste volgers de 'lagers' (zie figuur 2.4). De innovatie geeft de

innovator een tijdsvoordeel om het nieuwe product op de markt te zetten en daarmee een groot marktaandeel te vergaren. Late adopters zullen moeite hebben de markt te volgen, aangezien zij de inkomsten missen die de innovators opstrijken.

**Figuur 2.4 Innovatiemodel van Rogers**  
Bron: Prideaux (2009)



### 2.3.3. Categorieën innovatie

Innovaties zijn in vijf verschillende categorieën in te delen namelijk product, proces organisatorische, management en institutionele innovaties (Hjalager, 2009).

- Product of service innovatie

Deze vorm van innovatie is voor gebruikers direct waarneembaar. Gebruikers zien dat er iets nieuw en beter is aan een product. Voor de bezoekers kan de innovatie een doorslaggevende rol gaan spelen om voor een bepaald resort te kiezen.

- Procesinnovatie

Procesinnovatie vindt voornamelijk achter de schermen plaats en behelst het verhogen van efficiëntie, productiviteit en doorstroming. Veel procesinnovaties worden mogelijk gemaakt door nieuwe ICT. Nieuwe skiliften met meer capaciteit worden genoemd als voorbeeld van procesinnovatie.

- Organisatorische innovaties

Organisatorische innovaties verwijzen naar een betere interne samenwerking en beter gebruik van middelen binnen de organisatie. Organisatorische innovaties kunnen er ook op gericht zijn op verbetering van werkomstandigheden en behoud en vergaring van kennis. De gewenste houding van werknemers ontwikkelen is hierbij belangrijk.

- Managementinnovaties

Management innovaties verwijzen naar een betere manier van communicatie tussen aanbieder en product. Innovatieve vormen van marketing kunnen bezoekers trekken en binden aan een bepaald resort. Als bijzondere innovatie worden internetzoekmachines genoemd die het voor kleine resorts met beperkte middelen, relatief eenvoudig grote hoeveelheden potentiële bezoekers te bereiken.

- Institutionele innovaties



Institutionele innovaties zijn bijvoorbeeld het oprichten van een overkoepelende organisatie die een resort beter vertegenwoordigt in de markt. De VVV in Nederland is een goed voorbeeld van een institutionele innovatie.

Het indelen van innovaties in de bovengenoemde categorieën is zinvol voor analytische doeleinden. In de praktijk zijn innovaties vaak in meerdere categorieën in te delen (Hjalager, 2009).

#### **2.3.4. Bronnen van innovatie**

Een belangrijke focus van innovatieonderzoek ligt op de herkomst van innovatie. Daarbij worden de hoeveelheid geld en manuren besteed aan het zoeken en ontwikkelen van innovaties vaak als indicatoren genomen. Een andere indicator is de mate van samenwerking tussen universiteiten en bedrijven. Binnen toerisme en diensten in het algemeen blijken bovenstaande indicatoren vrijwel geen rol te spelen. In de dienstensector wordt wel geïnnoveerd maar de kennisvergaring vindt plaats in een informele setting (Hjalager, 2009). Met andere woorden, de overdracht van kennis over innovaties vindt plaats binnen het netwerk van de beheerder. Dat innovaties zich verspreiden binnen een netwerk wordt ook bevestigd door innovatiediffusieliteratuur. Volgens Hägerstrand (1967) verspreiden innovaties zich via intermenselijk contact. Dit betekent dat een persoon een innovatie accepteert wanneer hij iemand kent die dat ook heeft gedaan. Volgens Rogers (2005) zijn massamedia een goede methode om het grote publiek met de innovatie vertrouwd te maken, maar zijn uiteindelijk voorbeelden in de directe omgeving van doorslaggevend belang. Enkel een voorbeeld is nog niet voldoende. Om een innovatie over te nemen moet een persoon vertrouwen hebben in de innovator. Bij de introductie van een innovatie zijn er dus verschillende mogelijkheden:

- De innovatie wordt door een persoon binnen een netwerk geïntroduceerd, maar de andere leden van het netwerk zien geen reden de innovatie over te nemen.
- De innovatie wordt door een persoon binnen een netwerk geïntroduceerd en de andere leden van het netwerk nemen de innovatie over en maken op die wijze verdere verspreiding mogelijk.

Een groot netwerk met personen die innovaties overnemen verschaft ondernemers toegang tot innovaties. Alleen toegang is niet voldoende. De beheerder moet in kunnen schatten of het in zijn situatie een innovatie of een vernieuwing is. Dus een goed netwerk en de kwaliteit om goede inschatting te kunnen maken wat betreft het belang van een innovatie maakt een ondernemer een succesvolle innovator. Deze ondernemer zal ook als innovator of early adopter in het innovatiemodel van Rogers instappen en kunnen profiteren van de innovatie.

Dit betekent dat het netwerk waarin iemand zich bevindt doorslaggevend is voor de mate waarin innovaties gebruikt worden. Ook de door Jacobsen (2005) geformuleerde succesfactoren voor de ontwikkeling van resorts wijzen op de kwaliteiten van de ondernemer en zijn netwerk. Hij noemt

- Leiderschap waarbij berekende risico's genomen worden om verandering na te streven en de vaardigheden om de nodige middelen te verschaffen.
- Vaardigheden om samenwerking met stakeholders te waarborgen.

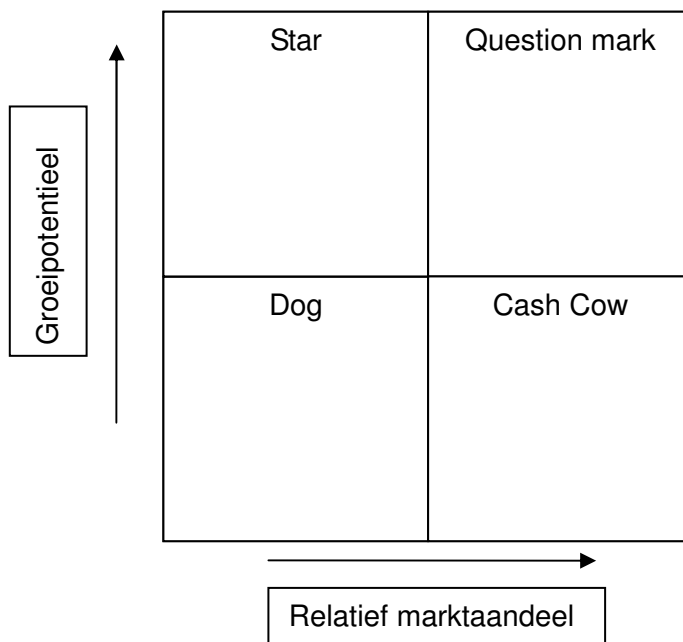
- Vaardigheden om marktkennis te vergaren
- Interactie tussen publieke en private sector en klanten
- De bereidheid om nieuwe ideeën en technieken te adopteren.
- Voldoende middelen, zowel financiële als ook infrastructurele middelen, om nieuwe ideeën te testen en mislukkingen op te kunnen vangen.
- Aandacht voor natuur en cultuur wat kan inspireren tot alternatieve mogelijkheden.

In welke mate aan deze succesfactoren voldaan kan worden hangt af van de kwaliteiten van de beheerder en de kwaliteit van zijn netwerk.

### 2.3.5. Portefeuillebeheer

Als een eigenaar meerdere resorts bezit is het noodzakelijk het beheer uit te besteden aan een beheerder. Door de Boston Consulting Group (BCG) is de BCG-matrix ontworpen die onderdelen van een portefeuille classificeert aan de hand van marktaandeel en groeipotentieel.

**Figuur 2.5 BCG-matrix**  
Bron: [www.bcg.com](http://www.bcg.com)



Aan de hand van het marktaandeel en het groeipotentieel worden er vier categorieën onderscheiden, dit zijn: question mark, star, dog en cash cow.

- De cash cow kent een hoog marktaandeel in een stabiele markt
- De star kent een hoog marktaandeel in een groeiende markt
- Het question mark heeft een klein marktaandeel in een groeiende markt, het kan nog een ster en melkkoe worden.
- De dog heeft een klein marktaandeel in een volwassen markt.

De ideale route die een product kan doorlopen is van question mark naar star en dan naar cash cow. Als een product een dog is wordt geen strategisch belang gediend en moet het worden afgestoten. Uit de indeling van de BCG-matrix kan beheerstrategie afgeleid worden. De star wordt uiteraard vastgehouden, de cash cow wordt geoogst, de dog wordt afgestoten (desinvesteren) en in het question mark wordt geïnvesteerd.

## 2.4. Conclusies

Het doel van hoofdstuk twee is het antwoord geven op de eerste drie deelvragen. In deze conclusie zal kort per deelvraag worden aangegeven wat en of de antwoorden bevredigend zijn.

### 1. Wat wordt er verstaan onder het begrip resort?

Deze deelvraag kent drie subvragen die hieronder uitgewerkt worden.

#### 1.1. Welke definitie kan er gegeven worden voor het begrip resort?

Het antwoord op deze vraag is niet in de literatuur te vinden, omdat er geen algemeen aanvaarde, eenduidige definitie gebruikt wordt. Om toch een antwoord te geven wordt er op basis van de literatuur een definitie geformuleerd, zodat duidelijk is wat er in dit onderzoek met het begrip resort bedoeld wordt.

Ondanks een heldere definitie blijkt uit de literatuur dat resorts getypeerd kunnen worden vanuit verschillende perspectieven. Onderstaande tabel geeft de perspectieven en de categorieën weer.

**Tabel 2.3 Perspectieven van waaruit naar resorts gekeken kan worden**  
Bron: eigen creatie

<b>Perspectief</b>	<b>Categorieën</b>
<b>Schaal</b>	Individueel complex tot regio
<b>Herkomst van bezoekers</b>	Lokaal Regionaal Nationaal Internationaal
<b>Locatie en voorzieningen</b>	Strand Berg Golf
<b>Verhouding eigenaar gebruiker</b>	Hotel resort Time sharing Condominium Destination club Second home
<b>Verhouding aantal eigenaren en resorts</b>	1 eigenaar: 1 resort 1 eigenaar: meerdere resorts Meerdere eigenaren: 1 resort Meerdere eigenaren: meerdere resorts

Aan de hand van de perspectieven kan een definitie voor resort worden geformuleerd:

*Een resort is een vakantiebestemming die getypeerd kan worden naar schaal, herkomst van bezoekers, locatie en voorzieningen, verhouding tussen eigenaar en bezoeker en de verhouding tussen het aantal eigenaren en het aantal resorts in hun bezit.*

In dit onderzoek worden resorts van een grotere schaal dan complexniveau buiten beschouwing gelaten. Daarom geldt de volgende definitie voor resorts voor het vervolg van dit onderzoek:

*Een resort is een vakantiecomplex dat getypeerd kan worden naar herkomst van bezoekers, locatie en voorzieningen, verhouding tussen eigenaar en bezoeker en de verhouding tussen het aantal eigenaren en het aantal resorts in hun bezit.*

### *1.2. Hoe is de historische ontwikkeling van resorts verlopen?*

Het antwoord op deze vraag is in de literatuur gevonden en luidt als volgt: De oorsprong van resorts is terug te voeren tot de Romeinse baden. Door de eeuwen heen hebben resorts zich aangepast aan de marktvraag. De laatste trends omvatten meer focus op gezondheid, avontuurlijke activiteiten, eco toerisme en kansspelen.

### *1.3 Welke typen resort zijn er te onderscheiden?*

Deze deelvraag is al beantwoord bij het formuleren van de definitie voor het begrip resort, zie deelvraag 1.1.

## *2. Hoe komt een resort tot stand?*

Over het tot stand komen van resorts is geen degelijke literatuur gevonden, daarom is er gekeken naar literatuur over vastgoed. Ook deze deelvraag kent drie subvragen namelijk:

### *2.1. Welke fasen worden op welke wijze doorlopen?*

Vastgoed komt tot stand door het doorlopen van de fasen van projectontwikkeling. Dit zijn de initiatiefase, ontwikkelingsfase, realisatiefase en beheerfase. Tijdens deze fasen zijn ontwikkelaar, beleidsmakers, gebruiker, investeerder/belegger, beheerder, architecten, adviseurs, makelaar, aannemers en omwonenden betrokken bij de ontwikkeling van een resort. Het onderzoeken van de haalbaarheid en het bewerkstelligen van draagvlak en commitment onder de betrokken actoren is cruciaal voor het succesvol doorlopen van de fasen. Ook een helder flexibel marktconform ontwerp op basis van een programma van eisen is onmisbaar.

### *2.2. Welke actoren zijn betrokken?*

Actoren die betrokken zijn bij het tot stand komen van vastgoed zijn: de ontwikkelaar, beleidsmakers, gebruiker, investeerder/belegger, beheerder, architecten, adviseurs, makelaar, aannemer(s) en omwonenden.

### *2.3. Welke factoren zijn bepalend voor een succesvolle realisatie?*

De volgende factoren zijn bepalend voor een succesvolle realisatie: 1) Een goed doordacht plan of concept dat enerzijds voldoende flexibiliteit heeft om wijzigende marktcondities op te vangen en anderzijds inspeelt op aantoonbare behoeften. 2) Voldoende betrokkenheid van de belangrijke spelers. 3) Een goede interne organisatie, met een heldere doelstelling. 4) Een juiste timing.

Het antwoord op deelvraag twee is niet bevredigend, er is namelijk geen inzicht verworven over het tot stand komen van resorts. Wel is het ontwikkelingsproces voor regulier vastgoed beschreven. In de inleiding van hoofdstuk 1 is genoemd dat resorts een bijzonder soort vastgoed zijn en niet is te verwachten dat resorts op dezelfde wijze tot stand komen als regulier vastgoed. Uit nader onderzoek zal moeten blijken of resorts al dan niet als regulier vastgoed tot stand komen. Daartoe kan de volgende hypothese worden geformuleerd:

- Wanneer resorts tot stand komen worden de gebruikelijke fasen van projectontwikkeling doorlopen en de daarbij behorende activiteiten ontplooit.

In hoofdstuk vier zal nader ingegaan worden op hoe de hypothesen getoetst worden aan de empirie.

### *3. Hoe verloopt het beheer van een resort?*

Ook over het beheer van resorts is geen degelijke literatuur voor handen. Daarom is er gekeken naar algemene literatuur over vastgoed en innovaties. Deze deelvraag kent twee subvragen namelijk:

#### *3.1. Hoe verloopt de levenscyclus van een resort?*

De beheerperiode van resorts kan worden aangegeven met de productlevenscyclus. Het einde van de levensduur breekt aan op het moment dat een resort niet meer financieel haalbaar is.

#### *3.2. Op welke wijze kan de levensduur van resorts verlengd worden?*

De levensduur van resorts is beperkt en kan aan de hand van inkomstgenererende en kostenbesparende innovaties verlengd worden. Toegang tot innovaties wordt verkregen via het netwerk van de beheerder. De beheerder moet over kwaliteiten beschikken om innovaties te scheiden van vernieuwingen en deze innovaties weten te gebruiken.

Ook deze deelvraag kan niet bevredigend door de literatuur beantwoord worden en daarom is ook over het beheer van resorts vervolgonderzoek nodig. Uit de gevonden algemene literatuur is de volgende hypothese geformuleerd

- Om de financiële levensduur van een resort te verlengen moet een beheerder inspelen op markttrends en beschikken over een netwerk dat hem in contact brengt met innovaties als ook kwaliteiten om innovaties door te voeren.

Waar onderzoek beperkt wordt door factoren als tijd en mankracht gaat dat ook voor deze studie op, daardoor is het simpelweg niet mogelijk alle typen resorts te onderzoeken. Om toch verdieping in het onderwerp aan te kunnen brengen is er gekozen voor een toespitsing op golfresorts. De populariteit van golf is de afgelopen decennia geweldig toegenomen, hetgeen zich wereldwijd weerspiegelt in een forse toename van het aantal golfbanen en golfresorts. Het volgende hoofdstuk gaat nader in op de ontwikkeling en het beheer van golfresorts.

### **3. Ontwikkeling en beheer van golfresorts**

Dit hoofdstuk gaat over de ontwikkeling en het beheer van golfresorts daarmee wordt ingegaan op deelvraag vier. In 3.1 wordt een definitie gegeven voor het begrip golfresort. In 3.2 volgt een korte introductie van het golfspel en de golfbaan. In 3.3 wordt er gekeken naar het tot stand komen van golfresorts en in 3.4 is er aandacht voor het beheer ervan. In 3.5 volgen de conclusies.

#### **3.1. Definitie**

Voor de definitie van golfresort is gebruik gemaakt van de in het vorige hoofdstuk geformuleerde definitie voor resorts. Daarmee is de volgende definitie voor golfresort ontstaan:

*Een golfresort is een vakantiecomplex nabij een golfbaan waarbij de hoofdactiviteit van de bezoekers het spelen van golf is. Het golfresort kan verschillen naar herkomst van de bezoekers, locatie en voorzieningen, en de verhouding tussen eigenaar en bezoeker en de verhouding tussen het aantal eigenaren en het aantal resorts in hun bezit.*

De bezoekers kunnen dus uit de directe omgeving komen, maar ook uit andere delen van de wereld. De locatie kan verschillen van aan de kust, in de bergen, stedelijk, ruraal, en ook in droog en nat klimaat. Het kan zijn dat de eigenaren van het golfresort ook de gebruikers zijn in de vorm van time sharing, condominium of second homes. Ook kan het zijn dat de bezoekers niets met enige vorm van eigendom te maken hebben en dus gewoon betalen voor het gebruik. Het golfresort kan van meerdere eigenaren zijn of van een keten die eigenaar is van meerdere golfresorts. Verder is het mogelijk dat de golfbaan en de accommodaties van verschillende eigenaren zijn. Bijvoorbeeld dat de golfbaan vanuit de publieke sector wordt ontwikkeld en beheerd en dat de accommodaties particulier worden ontwikkeld en uitgebaat. Voordat wordt verdergegaan met ontwikkeling en beheer van golfresorts, eerst aandacht voor het bindende element tussen alle golfresorts: golf en de golfbaan.

#### **3.2. Golf en de golfbaan**

Er wordt beweerd dat de oorsprong van golf ligt bij de Romeinen in de eerste eeuw na Christus. Ook Nederland wordt als land genoemd waar in de 16<sup>e</sup> eeuw al het spel Kolf werd gespeeld. Echter in Schotland waren in de 11<sup>e</sup> eeuw al schaaпsherders die stenen in konijnenholen sloegen. Zij worden gezien als de grondleggers van het spel zoals dat nu gespeeld wordt. De stenen werden ingewisseld voor leren, houten en tot slot plastic ballen. Vanuit Engeland en Schotland verspreidde golf zich naar India, Noord Amerika en Australie. Hedentendage zijn er op de wereld 32.000 golfbanen, waarvan 16.500 in Noord Amerika en een kleine 6000 in Europa. Golf is de snelst groeiende sport in Nederland met een toename van 9.1 procent in het aantal spelers in de jaren 2001-2006 ([www.abc-van-golf.nl](http://www.abc-van-golf.nl), 2010).

Golfbanen zijn gebaseerd op het concept par. Par is de afkorting van Professional Average Result. Par is de score voor een hole als er geen fouten worden gemaakt, de

score die een professioneel golfer zou behalen. Golfbanen bestaan uit 3, 4 en 5 par holes. De standaard par verschilt tussen mannen en vrouwen, zie tabel 3.1. De standaardafstand is vastgesteld door The United States Golf Association. Een standaard golfbaan heeft een par tussen de 69 en 73. Par begint bij 3 omdat er op de green minimaal twee slagen worden gerekend. Dus bij een 5 par hole wordt er met drie slagen vanaf de afslagplaats gerekend en met twee slagen op de green (Mill, 2008).

**Tabel 3.1 Par afstanden mannen en vrouwen**  
Bron: **Bewerking van Mill (2008)**

Par	Mannen	Vrouwen
3	0-230 meter	0-190 meter
4	230-430 meter	190- 365 meter
5	430 meter +	365 meter +

- Een golfbaan bestaat meestal uit 9, 18 of 27 holes.
- De tee (afslagplaats) is een rechthoekig of vierkant vlak gedeelte waar de eerste slag plaatsvindt.
- Een hole heeft een dubbele betekenis. Zowel het gat waar de golfbal uiteindelijk in terecht moet komen als op hetgeen in figuur 3.1 te zien is wordt een hole genoemd. De bedoeling van het golfspel is om met zo min mogelijk slagen de bal vanaf de tee in de hole te krijgen.
- De fairway is een gedeelte van gemaaid gras vanaf de tee tot aan de green vaak onderbroken door hindernissen
- De green is een stuk goed gemaaid gras met een hole erin.
- De rough zijn alle natuurlijke elementen op de golfbaan.
- Hindernissen zorgen voor een uitdagende baan en bestaan vaak uit water, bomen of bunkers (zandkuilen).
- De fringe omringt de green en heeft iets hoger gras of bomen en struiken.

**Figuur 3.1 Onderdelen van een hole**  
Bron: [www.abc-van-golf.nl](http://www.abc-van-golf.nl)

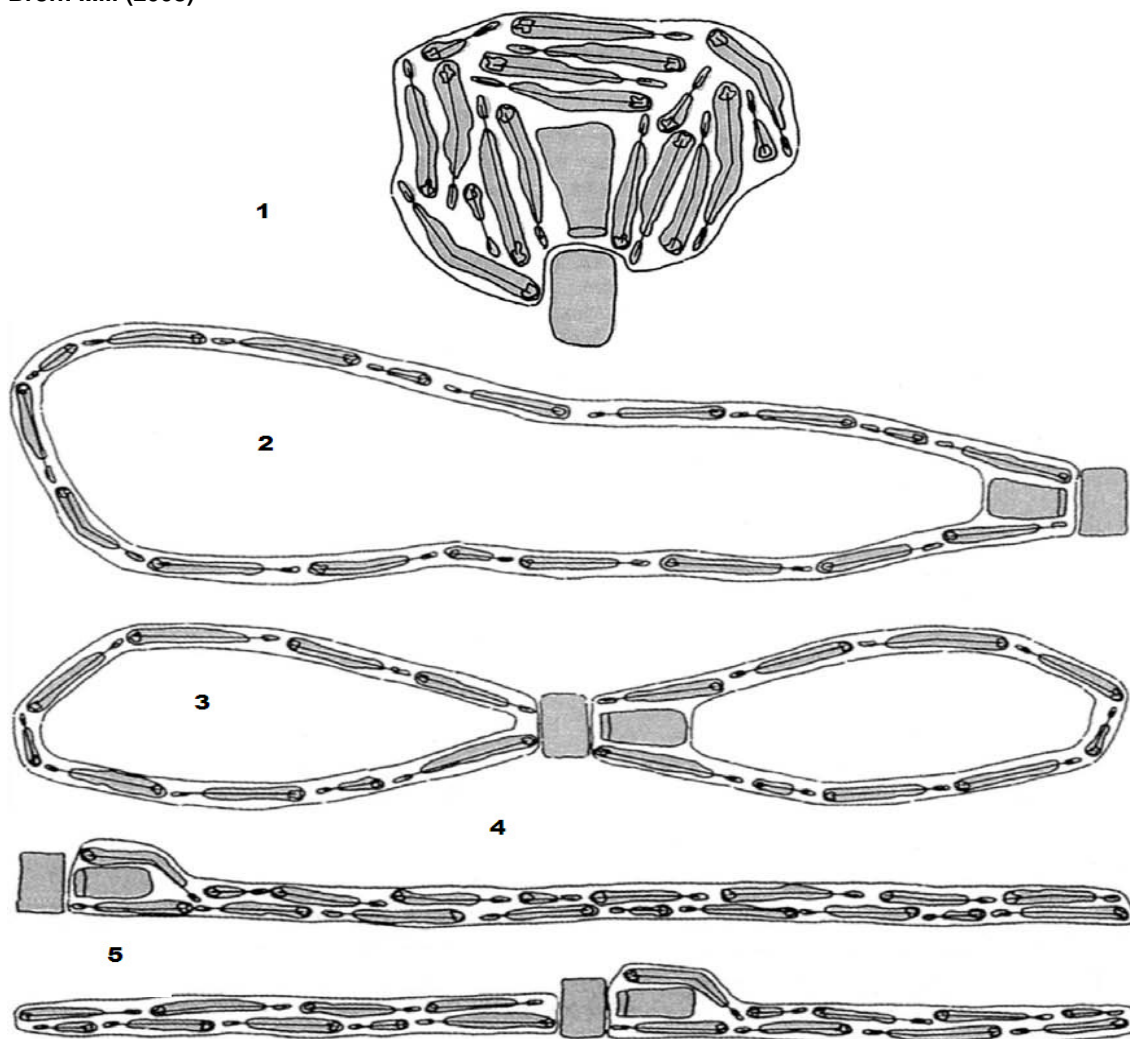


De vorm van de golfbaan hangt af van hoe de holes, het clubhuis en de driving range (oefen afslagplaats) ten opzichte van elkaar liggen. Mill (2008) onderscheidt vijf basisvormen (zie figuur 3.2).



Het oudste en meest standaard ontwerp is variant 1 (core golf course). Het compacte ontwerp neemt weinig ruimte in beslag en is het goedkoopst in onderhoud. Het ontwerp biedt veel flexibiliteit, omdat spelers eenvoudig op veel holes kunnen starten. Dit verhoogt de capaciteit van de baan. Variant 2 (singel fairway continues) bestaat uit een grote lus gevormd door de holes die elkaar opvolgen. Het ontwerp neemt veel ruimte in beslag die mogelijk voor vastgoed gebruikt kan worden. Het ontwerp is duur in onderhoud en aankoop. De baan biedt weinig flexibiliteit aangezien er slechts op de eerste hole gestart kan worden. Variant 3 (singel fairway with returning nines) biedt meer flexibiliteit dan variant 2, omdat op twee holes gestart kan worden en zo eenvoudig een 9 holes ronde gespeeld kan worden. Variant 4 (double fairway continues) neemt minder ruimte in beslag dan variant 2 en is goedkoper in onderhoud, maar biedt ook minder mogelijkheden voor vastgoed. Variant 5 (double fairway with returning nines) is hetzelfde als variant 4 behalve dat er ook twee startholes zijn en dus extra flexibiliteit voor spelers.

**Figuur 3.2 Typen Golfbanen**  
Bron: Mill (2008)



Er zijn verschillende wijzen waarop golfbanen gecategoriseerd kunnen worden. Allereerst morfologisch (1) enkel een golfbaan, (2) een golfbaan in combinatie met woningen en (3) golfbanen in combinatie met een hotel resort. Golfbanen kunnen ook ingedeeld worden naar de wijze waarop deze uitgebaat wordt. Een baan kan (1) publiek, (2) privaat voor iedereen toegankelijk, en (3) privaat enkel toegankelijk voor leden zijn. Ook is het mogelijk banen in te delen aan de hand van het type locatie. De locatie kan stedelijk, landelijk, aan de kust of in de bergen zijn gelegen. Golfbanen werden in de vorige eeuw vrijwel in alle bovengenoemde varianten ontwikkeld. Sinds de eeuwwisseling worden golfbanen steeds meer privaat en in combinatie met woningen ontwikkeld. Deze golfbanen verschijnen vooral langs belangrijke verkeersaders (Mill, 2008).

### **3.3. Ontwikkeling van golfresorts**

Naast de golfbaan kent een golfresort natuurlijk accommodaties en soms voorzieningen als horeca, fitness en wellness faciliteiten. Nu volgt er eerst een overzicht van de gevonden literatuur over de ontwikkeling van een golfbaan.

#### **3.3.1. Ontwikkeling golfbaan**

In de jaren zestig waren de entreprijzen voor een golfbaan hoog genoeg om de kosten voor de aanleg ervan te financieren. Door hogere rente en inflatie was dat in de jaren zeventig al niet meer het geval. Daarom werd er gekeken of er andere manieren waren om kosten te besparen of extra inkomsten te genereren. Dat leidde tot snel te bespelen banen met hogere capaciteit en inkomsten als gevolg. Het gebruik van afvalwater voor irrigatie leidde tot een reductie van de kosten. Tegenwoordig worden golfbanen aangelegd bij hotels om het seizoen te verlengen en zo meer inkomsten te genereren voor het hotel. Ook worden golfbanen nu vaak ontwikkeld in combinatie met woningen om de waarde van de woningen te verhogen. De volledige aanleg van een hole kost in Noord Amerika tussen de 200.000 en 400.000 Dollar. Dus voor een 18 holes golfbaan is dat tussen de 3.6 en 7.2 miljoen Dollar. Gemiddeld is dit tussen de 10 en 12 van de kosten procent van het hele resort. De kosten voor een golfresort liggen dus tussen de 36 en 72 miljoen Dollar. Ook watertoevoer is een belangrijke financiële factor, een golfbaan gebruikt afhankelijk van het klimaat tussen de 6 en 13 miljoen liter water per week. Een efficiënt irrigatiesysteem bespaart veel kosten. Ook bepaalt het klimaat de lengte van het seizoen. Kosten voor onderhoud kunnen in Noord Amerika oplopen tot 650.000 Dollar per jaar (Mill, 2008). Over het rendement op de investering is in de literatuur niets te vinden. Bij de ontwikkeling van golfbanen wordt tegenwoordig rekening gehouden met de volgende ontwerpprincipes (Mill, 2008).

##### **1. Veiligheid**

Veiligheid is het belangrijkste criterium. Holes op de golfbaan moeten zo ontworpen worden dat de kans dat speler, omstanders of accommodaties geraakt kunnen worden door verkeerd geslagen ballen zo klein mogelijk is.

## 2. Flexibiliteit

Het is slim een baan te ontwerpen voor meerdere categorieën golfers. Dit kan door verschillende afslagplaatsen op een hole aan te leggen.

## 3. Slagwaarde

De baan moet zo ontworpen zijn dat het voor alle typen spelers attractief is om te spelen. Dit kan door verschillende obstakels te creëren zoals water en bunkers.

## 4. Eerlijkheid

Een hole wordt oneerlijk genoemd als het voor een speler van matig niveau onmogelijk is om via welke route dan ook serieuze obstakels tegen te komen. Oneerlijke holes ontnemen het plezier in golf bij matige spelers. Commercieel gezien is dat onwenselijk.

## 5. Voortgang

Voortgang hangt af van hoe de holes elkaar opvolgen in de baan. Ideaal is als de moeilijkheidsgraad stijgt tot holes 6, 7 en 8 en dan daalt om vervolgens naar holes 16, 17 en 18 toe te stijgen. Zo biedt de baan uitdagingen, maar ook ontspanning.

## 6. Spelsnelheid

Door beperkte obstakels en goed onderhoud is de spelsnelheid te verhogen. Hoe hoger de snelheid des te groter de capaciteit van de baan.

## 7. Balans

Vaak worden niet alle holes door de spelers bespeeld. Het spelen van een 18 holes baan kan al snel 3 a 4 uur in beslag nemen. Golfbanen maken het vaak eenvoudig om 9 holes te spelen en moeten zorgen dat de twee delen ongeveer gelijk zijn.

## 8. Onderhoudskosten

Keuzen die gemaakt zijn tijdens de ontwerp- en realisatiefase zijn van invloed op de kosten van het beheer. Een goed voorbeeld is de grootte en de relatieve ligging van de green. Een grote green vertraagt het spel omdat er meer aandacht besteedt wordt aan het putten (slagen op de green). Een green moet ongeveer een halve meter hoger liggen dan de directe omgeving zodat overtollig water eenvoudig van de green afspoelt. De green moet 2 graden schuin aflopen richting de tee zodat de bal beter blijft liggen.

Het aanbieden van golfkarren zorgt ook voor onderhoudskosten zoals oplaadkosten voor elektrische en benzinekosten voor overige golfkarren. Het gebruiken van golfkarren versnelt het spel en verhoogt dus de capaciteit van de baan.

## 9. Bouwplanning

Wanneer de golfbaan wordt gepland is het aan de ontwerper om een kosten- baten analyse te presenteren, zodat de eigenaren een afweging kunnen maken tussen kosten en wensen van de golfers. Een veel voorkomend probleem is een te groot clubhuis. Een goed alternatief is een klein clubhuis met uitbreidingsmogelijkheden, zodat het clubhuis vergroot kan worden zodra dat nodig is. In het clubhuis is vaak een pro winkel waar golf gerelateerde goederen worden aangeboden.

## 10. Esthetische waarde

Ontwerpers moeten zorgen voor voldoende esthetische waarde, zodat banen attractief zijn om te bespelen.

## 11. Toernooikwaliteiten

Wil een golfbaan geschikt zijn voor toernooien dan moet de baan circa 6 kilometer lang voor mannen en 5,5 kilometer voor vrouwen zijn. Ook moet er rekening gehouden worden met faciliteiten voor toeschouwers zoals toiletten en parkeerplaatsen,

De Europese Golf Associatie verwijst voor informatie over ontwikkeling en beheer van golfbanen naar de website van The Royal and Ancient Golf Club of St. Andrews (R&A) te Schotland. De R&A is een autoriteit op golfgebied die streeft naar een duurzame ontwikkeling van golfbanen. Als definitie voor duurzame ontwikkeling en beheer van golfbanen geven zij: *Optimalisering van de kwaliteit van het spelen op de golfbaan in harmonie met het behoud van zijn natuurlijke omgeving onder economisch gezond en maatschappelijk verantwoord ondernemen*. De vier parameters in deze definitie (spelkwaliteit, milieu, economie en sociale verantwoordelijkheid) zijn niet los van elkaar te beschouwen. Zij noemen de volgende punten om rekening mee te houden tijdens het planningsproces:

- Locatieonderzoek
  - Voldoende marktvraag?
  - Geschikte regelgeving?
  - Voldoende geschikt land?
  - Voldoende water aanwezig voor het beheer van de golfbaan?
  - Past de golfbaan in de omgeving?
- Ontwerp
  - Kan cultureel erfgoed roet in de ontwikkeling gooien?
  - Ontwerp laten maken door golfbaan architect.
  - Wat voor consequenties heeft het ontwerp voor ontwikkeling en beheer?
  - Blijft de ecologische structuur gewaarborgd?
  - Zijn er voldoende werknemers aanwezig voor de ontwikkeling en beheer?
  - Is er voldoende draagvlak voor de aanleg van de golfbaan?

### 3.3.2. Ontwikkeling accommodaties

Over de ontwikkeling van vastgoed in combinatie met een golfbaan is in de gevonden literatuur op enkele opmerkingen van Mill (2008) (zie tekst bij figuur 3.2) na, niets te vinden. Dit kan komen doordat het een recent fenomeen is om golfbanen te combineren met vastgoed of omdat het gezien wordt als twee losstaande ontwikkelingen.

### 3.3.3. Ontwikkeling overige voorzieningen

Bij het aanbieden van extra voorzieningen moet aangeboden worden wat de markt vraagt. De kosten van de voorzieningen moeten in evenwicht zijn met de inkomsten ervan. Als een resort groter wordt kan dat betekenen dat de vraag naar voorzieningen verandert. Indien voorzieningen in eigen beheer zijn, geeft dat de vrijheid ze aan te passen aan veranderende vraag. Bij externe voorzieningen is dit veel lastiger (Mill, 2008).

### 3.4. Beheer van golfresorts

Bij het beheren van golfresorts gaat het om op innovatieve wijze genereren van extra inkomsten en besparen van kosten. Op gebied van beheer stuurt de R&A aan op duurzaamheid, niet alleen omdat dit maatschappelijk verantwoord is, maar ook omdat een duurzame golfbaan kostenbesparend is. Een golfbaan met een waterreservoir dat in regenachtige tijden gevuld wordt en in droge tijden gebruikt wordt om de baan te irrigeren is goedkoper en beter voor het milieu dan een baan die vele liters kraanwater nodig heeft.

#### 3.4.1. Inkomsten

Inkomstenstijging is het eenvoudigst te realiseren door in te spelen op de marktvraag. Golfers geven als reden om te kiezen voor een bepaalde golfreis; op kwalitatief goede golfbanen spelen in combinatie met familiebezoek. Ook zakenreizen, klimaat en vrienden bezoeken zijn belangrijke overwegingen om te kiezen voor een golfvakantie. De volgende criteria spelen een rol bij de keuze voor een golfresort. De score is tussen de één en de tien waarbij tien erg belangrijk is en één niet belangrijk (Mill, 2008).

Weer/klimaat	8.8
Kwaliteit van de golfbanen in de omgeving	8.7
Totale prijs	8.1
Aantal golfbanen in de omgeving	8.0
Locatie	7.9
Ervaring in het verleden	7.9
Beschikbaarheid van golfpakketten	7.5
Reputatie van resort/hotel	7.4
Natuurlijke omgeving	7.4
Voorzieningen als zwembad, horeca enz.	6.5
Reputatie van golfbaan in de media	6.5
Aanbevelingen van vrienden	6.4
Bestemming binnen een dag rijden	6.1
Andere trekpleisters in de omgeving	5.8
Nabijheid van een vliegveld	5.0
Nabijheid van snelweg	4.9
Familie activiteiten	4.8
Winkel mogelijkheden	4.5
Spa	4.3
Golf school	3.8

Door in te spelen op de bovenstaande keuzecriteria is het voor een resortbeheerder mogelijk om meer inkomsten te genereren. Van al deze factoren zijn er voor een beheerder slechts enkele direct te beïnvloeden namelijk de totale prijs, het aanbieden van golfpakketten (accommodatie en toegang tot golfbaan) en het type voorzieningen dat aangeboden wordt. Tabel 3.2 geeft een overzicht van de verdeling van de

gemiddelde inkomsten van een golfbaan in Noord Amerika. Over de opbrengsten van accommodaties wordt niets vermeld in de literatuur.

**Tabel 3.2 Inkomsten van golfbanen**  
Bron: Mill (2008)

Inkomstenbron	Percentage van totale inkomsten
Green fee/ entree	32
Golfkar verhuur	17
Jaarlijkse toegangspas	11
Verkoop eten en drinken	15
Merchandise	11
Golf range	1
Overig	3

#### 3.4.2. Kosten

Om kosten te kunnen besparen is inzicht in de kosten noodzakelijk. Tabel 3.3 geeft een overzicht van de gemiddelde kosten van een golfbaan in Noord Amerika. De R&A noemt vooral waterbesparende innovaties en minder gebruik van chemicaliën en pesticiden als kostenbesparend en duurzaamheid verhogende oplossingen (www.randa.org, 2010).

**Tabel 3.3 Kosten van golfbanen**  
Bron: Mill (2008)

Kosten	Percentage van totale kosten
Administratie	12
Irrigatie	1
Kunstmest	9
Golfkarren	9
Verhuur materiaal	5
Merchandise	19
Inkoop eten en drinken	17
Marketing	6
Belasting	7
Verzekering	4
Gas water licht	6
Overig	5

### 3.5. Conclusie

Dit hoofdstuk geeft het antwoord op deelvraag vier:

*Hoe verloopt het ontwikkelen en beheren van golfresorts?*

Bij de ontwikkeling van golfbanen moet rekening gehouden worden met het type golfer dat naar de baan moet gaan komen. Daarna moet aan de hand van de genoemde

ontwerpprincipes een ontwerp gemaakt worden. Hoe beter het ontwerp des te hoger de winst in de beheerfase. Uit de gevonden literatuur valt te concluderen dat het beheren van golfresorts vooral draait om opbrengsten te verhogen door het schatten van de voorkeuren van bezoekende golfer en het minimaliseren van de kosten. De keuze van reizende golfers wordt door een groot aantal factoren bepaald. De factoren waar een beheerder direct invloed op heeft zijn de totale prijs, het aanbieden van golfpakketten en het type voorzieningen dat aangeboden wordt.

De wetenschappelijke literatuur over ontwikkelen en beheren van golfresorts bleek zeer schaars. Enkel de publicatie van Mill (2008) bleek relevante informatie over golfresorts te bevatten. Daarbij komt dat deze informatie gebaseerd is op de Noord Amerikaanse situatie omtrent golfresorts. Er is meer informatie over de ontwikkeling van golfbanen, vooral vanuit golffederaties. Ook is er de Golf Research Group die zoals de naam al zegt onderzoek doet naar golf en verband houdende zaken. De onderzoeken zijn echter niet publiek en de kosten ervoor zijn dusdanig hoog (c.a. 500 Euro per onderzoek) dat de aanschaf in het kader van dit onderzoek niet reëel is. Een oorzaak voor het ontbreken van informatie over golfresorts kan zijn dat er minder aandacht is voor golfresorts als geheel, maar meer voor de losse componenten als de golfbaan, de accommodaties, en de voorzieningen als spas en horeca voorzieningen. Al met al is deelvraag vier gedeeltelijk beantwoord, er is namelijk gedeeltelijk inzicht verkregen in het ontwikkeling- en beheerproces van golfresorts. De schaarste van de literatuur en het feit dat deze literatuur primair gebaseerd is op de Noord Amerikaanse situatie maakt dat empirische toetsing van de in hoofdstuk twee geformuleerde hypothesen aan de praktijk gewenst is. In het volgende hoofdstuk is er aandacht voor de wijze waarop de hypothesen getoetst worden.

## **4. Operationalisatie**

Dit hoofdstuk behandelt de aanpak van de confrontatie van de hypothesen aan de empirie. De vorige twee hoofdstukken hebben een overzicht geschetst van de wetenschappelijke literatuur over resorts met een toespitsing op golfresorts. Aan het einde van hoofdstuk twee zijn op basis van de literatuur hypothesen geformuleerd. De hypothesen spreken een verwachting uit over wat er in de empirie aangetroffen gaat worden. Uit de confrontatie van de hypothesen met de empirie moet blijken of de hypothesen aangenomen worden en dus waar, of verworpen worden en dus niet waar zijn, dus of de theorie al dan niet opgaat in de praktijk. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op welke onderzoeksmethoden gebruikt zijn voor de empirische toetsing.

### **4.1. Onderzoeksmethoden**

De methode literatuuronderzoek is gebruikt om de eerste drie deelvragen te beantwoorden. De methode die in dit onderzoek gebruikt wordt om de hypothesen aan de empirie te confronteren is het houden van diepte interviews met experts op golfresort gebied. De experts zijn werkzaam in het beheer of de ontwikkeling van golfresorts of op andere wijze betrokken bij golfresorts. Ook is er gebruik gemaakt van de methode observatie. Dat betekent in dit geval dat er tijdens de bezoeken aan de experts ook op de resorts is gekeken hoe het ontwikkelen maar vooral beheren er in de praktijk aan toe gaat. De aard van de hypothesen maakt dat andere onderzoeksmethoden minder geschikt zijn. Zo zal een experiment in praktijk niet mogelijk zijn en een grootschalige enquête geen diepgaand inzicht in de materie verschaffen.

#### **4.1.1. Diepte interviews.**

De hypothesen worden geconfronteerd aan de praktijk door het houden van diepte interviews met experts op golfresort gebied. Onder experts worden ontwikkelaars, beheerders, eigenaars en initiatiefnemers verstaan. Het nadeel van het confronteren van hypothesen aan de empirie door middel van interviews is dat het geen harde toetsing is. Voordeel van diepte interviews is dat er diepgaand inzicht verschaft kan worden, doordat er de mogelijkheid is voor de experts nader in te gaan op de zaken die zij relevant achten bij het ontwikkelen en beheren van golfresorts. De experts worden gevonden met behulp van internet en via e-mail benaderd voor een afspraak waarin het interview kan plaatsvinden. Het houden van diepte interviews met experts is een voorbeeld van kwalitatief onderzoek. Dat heeft tot gevolg dat in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek het aantal onderzochte eenheden (experts) klein is en het nut van statistische analyse beperkt blijft. Daarmee wordt ook het aannemen of verwerpen van de hypothesen minder hard. Het doel van het onderzoek is echter inzicht verschaffen in het ontwikkelen en beheren van in dit geval golfresorts. Inzicht verschaffen kan uitstekend aan de hand van kwalitatief onderzoek. Er is besloten dat de hypothese aanvaard wordt wanneer 75 % van de antwoorden van de experts



overeenstemmen met de hypothese. Bij minder dan 75 % wordt de hypothese verworpen.

## 4.2. Geografische afbakening

Gezien de beperkte tijd en financiële middelen voor dit onderzoek moeten er keuzen gemaakt worden wat betreft het te onderzoeken gebied. In het vorige hoofdstuk is al gekozen voor een focus op golfresorts. Nu dient een onderzoeksgebied geselecteerd te worden.

### 4.2.1. Onderzoeksgebied

Gezocht is naar een gebied waar verschillende typen resorts voorkomen. Vanuit financieel oogpunt vallen gebieden buiten Europa af. Een gebied dat golfresorts in zowel stedelijke, landelijke als strand en berg setting kan faciliteren is de Noordkust van Spanje. Daarom is gekozen voor de autonome regio's Baskenland, Cantabrië en Asturië (zie figuur 4.1).

Figuur 4.1 Autonome regio's in Spanje

Bron: Map-of-Spain.co.uk



De hoofdsteden van deze regio's zijn respectievelijk Vitoria-Gasteiz, Santander en Oviedo. Het onderzoeksgebied kent een matig zeeklimaat met zachte winters en niet al te hete zomers. Zo komt de zomertemperatuur zelden boven de 30 graden Celsius. Aan de noordkant van het gebied ligt de Atlantische oceaan en aan de zuidkant verschillende bergketens. Doordat vochtige zeelucht over de bergen gestuwd wordt kent het onderzoeksgebied relatief veel regenval. In het Cantabrisch gebergte ligt het park Picos de Europa; het oudste natuurpark van Spanje.

Tabel 4.1 Golfbanen en golfresorts per autonome regio

Bron: Golfreiswijzer.nl

	Aantal golfbanen	Aantal golfresort	
<b>Asturië</b>	11	5	

<b>Baskenland</b>	10	5	
<b>Cantabrië</b>	9	5	

Het park trekt jaarlijks vele toeristen, ook de vele stranden en de bedevaartsroute naar Santiago de Compostella en het Guggenheim museum in Bilbao zorgen voor vele bezoekers. Het onderzoek telt dertig golfbanen, zie tabel 4.1. Met behulp van Google maps zijn de 30 golfbanen bekeken en de banen met bebouwing in de directe omgeving zijn verder onder de loep genomen. Uit deze analyse blijkt dat vooral rond Bilbao, Santander, Llanes, Comillas, Gijon en Aviles in totaal 15 golfresorts te vinden zijn.

**Figuur 4.2 Onderzoeksgebied met omcirkelde bezoekgebieden**  
Bron: Bewerking van Google maps



Deze resorts zijn benaderd via e-mail met het verzoek tot een afspraak. Van deze 15 hebben 2 resorts laten weten niet mee te willen werken aan het onderzoek en de van de overige 13 is niets vernomen. Omdat de respons zo matig was is er zijn alle golfbanen in de 6 geselecteerde gebieden bezocht en is er ter plaatse bekeken of er sprake is van een golfresort. Bij de golfresorts is gevraagd of er gesproken kon worden met een expert. Ter plaatse is er uiteindelijk met 14 experts gesproken. In tabel 4.2 staan de namen van de bezochte resorts, de namen van de geïnterviewde experts, de functie van de expert en de datum waarop het interview heeft plaatsgevonden. De interviews zijn gehouden aan de hand van een interviewschema ( zie bijlage 1) Het interviewschema voor dit onderzoek is niet strak. De reden hiervoor is dat de experts vrij moeten kunnen uitweiden over de onderwerpen van dit onderzoek. Daarom is er een itemlijst opgesteld met de onderwerpen gebaseerd op de gevonden theorieën. Die itemlijst is drieledig. Allereerst komen onderwerpen over de typering van het golfresort aan bod. Daarna is er aandacht voor het ontwikkelen van golfresorts en tot slot het beheer ervan.

**Tabel 4.2 Gegevens interviews experts golfresorts**

Bron: eigen creatie

<b>Nr</b>	<b>Resort</b>	<b>Expert</b>	<b>Functie</b>	<b>Datum</b>
1	Los Balagares	Vejer	Manager golf	04-06-2010
2	La Llorea	Tuero del Prado	Manager golf	07-06-2010
3	Llanes	Alvarez Campillo	Directeur golf	08-06-2010
4	Llanes	Balmori Poo	Gemeente Llanes	08-06-2010
5	Aldema	Sancite	Eigenaar hotel/P& P	08-06-2010
6	Rovacias	Rodriguez Salvador	Manager golf	09-06-2010
7	Santa Marina	San Miguel	Directeur golf	10-06-2010
8	Abra del Pas	San Jose	Commercieel directeur	10-05-2010
9	Matallenas	Raba Minan	Manager golf	11-05-2010
10	Trajectory	Lavin	Directeur projecten	13-05-2010
11	Real Pedrena	Cayargie	Directeur golf	14-05-2010
12	Meaztegi	Endika Lopez	Manager golf	15-06-2010
13	Palacio Urgoiti	Saluab	Manager golf	17-06-2010
14	Arxanda	Alonso	Manager golf	18-06-2010

#### **4.3. Conclusie**

Het is nu duidelijk wat er in wetenschappelijke literatuur over resorts en specifiek over golfresorts is geschreven. Op basis van de theorieën zijn een tweetal hypothesen geformuleerd die een verwachting uitspreken over hetgeen in de empirie aangetroffen gaat worden. Dit hoofdstuk heeft duidelijk gemaakt op welke wijze de hypothesen aan de empirie geconfronteerd gaan worden. Dit is door interviews te houden met experts in het onderzoeksgebied dat bestaat uit de autonome regio's Baskenland, Cantabrië en Asturië. De methode diepte interviews biedt een goede mogelijkheid om een diepgaand inzicht te verschaffen in de ontwikkeling en het beheer van golfresorts en resorts in het algemeen. Ook zal observatie een rol spelen. Het volgende hoofdstuk geeft een overzicht van de onderzoeksresultaten.

## **5. Onderzoeksresultaten**

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de onderzoeksresultaten en daarmee antwoord op deelvraag vijf. Deze resultaten geven een overzicht van de aangetroffen empirie in het onderzoeksgebied. Allereerst volgt nu een kort verslag van het verloop van het onderzoek. Daarna wordt ingegaan op het aangetroffen type golfresorts, de ontwikkeling van golfresorts en het beheer van golfresorts. Tot slot volgen de conclusies.

### **5.1. Verloop van het onderzoek**

Ondanks de zeer matige respons op de e-mail is er toch met 14 experts gesproken. De experts waarmee gesproken is waren vaak zeer vriendelijk en hebben uitgebreid over de ontwikkeling en het beheer van golfresorts gesproken. Slechts enkele resorts werkten niet mee aan dit onderzoek, omdat het commerciële belang ervan niet werd ingezien. Tevens is de vraag van de BCG matrix vervallen. De vraag bleek niet van toepassing omdat portefeuillebeheer geen rol speelt volgens de experts. Ondanks dat is er toch een duidelijk beeld ontstaan over hoe golfresorts in het onderzoeksgebied ontwikkeld en beheerd worden.

### **5.2. Typen golfresorts**

Hieronder volgt een overzicht van de verschillende typen resorts die aangetroffen zijn in het onderzoeksgebied. Een overzicht van de gegevens over de typering van de resorts zijn weergegeven in tabel 5.2.

#### **5.2.1. Herkomst van bezoekers**

Van alle bezoekers komt ongeveer 90% uit Spanje zelf. Van de 10 % internationale bezoekers komt het leeuwendeel uit Engeland. Van de 90 procent Nationale bezoekers komt 40% uit de regio en 50 % uit Madrid. Lokale bezoekers die enkel de golfbaan bezoeken en niet het hotel zijn hierbij niet meegerekend

#### **5.2.2. Verblijfsduur bezoekers**

De internationale bezoekers verblijven gemiddeld een week in de hotels. De nationale en regionale bezoekers verblijven er vaak voor twee of drie dagen. Dit heeft te maken met het ervaringsgegeven dat nationale en regionale bezoekers een weekend komen golfen en internationale bezoekers één a twee weken er echt vakantie houden. De golfbanen richten zich op verschillende doelgroepen. Zo trekt een golfbaan met alleen een klein restaurant vrijwel enkel lokale bezoekers, deze banen zijn minder mooi en worden gebruikt om wekelijks op te spelen. Golfresorts die zich richten op de regionale en nationale bezoekers hebben een hotel, restaurant en vaak een spa. Om internationale golfers aan te trekken is ook de regio van belang. De enige regio die echt internationale bezoekers aantrekt is Llanes; een regio die naast golf, ook stranden, natuur en cultuur te bieden heeft. Over het algemeen geldt hoe meer voorzieningen, des te groter de aantrekkingskracht, des te langer de verblijfsduur.

### **5.2.3. Locatie**

Het onderzoeksgebied kent golfresorts op verschillende locaties, zowel stedelijk als ruraal en zowel direct aan het strand als in de bergen. Gegeven is wel dat ook de golfresorts aan het strand ook als bergachtig beschouwd zouden kunnen worden omdat vrijwel overal in het onderzoeksgebied de bergen direct aan het strand beginnen. De golfresorts aan het strand trekken meer internationale bezoekers dan de bergresorts.

### **5.2.4. Voorzieningen on site**

Vrijwel alle golfresorts hebben een restaurant. Soms één aan de golfbaan en één in het hotel. Het aangeboden eten is bij de golfbaan minder exclusief dan in de hotels. Hoe groter de schaal van de resorts des te meer voorzieningen. Een pro shop, zwembad, spa, fitness faciliteiten en soms speelfaciliteiten voor kinderen behoren tot standaard faciliteiten van de grotere resorts. Bij oudere golfbanen was ook vaak een padel baan. Padel is een combinatie tussen tennis, squash en tafeltennis.

### **5.2.5. Voorzieningen off site**

Het type voorzieningen buiten het complex verschilt natuurlijk per complex. Hierin is geen duidelijke lijn te ontdekken. Wel blijkt dat bij resorts met naar verhouding meer internationale bezoekers ook meer voorzieningen buiten het complex zijn. Dit zijn de meer toeristische regio's. Zo wordt in Llanes de gastronomie, architectuur en natuur genoemd. Llanes ligt dicht bij het park Picos de Europa dat voor meerdere natuuractiviteiten zoals kanovaren en quad biken. In de regio staan vele "casa indianos", grootse huizen gebouwd rond 1900 in een bepaalde stijl door rijk uit Amerika terugkerende Spanjaarden.

### **5.2.6. Eigendomsconstructie**

In het onderzoeksgebied is enkel het traditionele hotel resort aangetroffen, time sharing, condominium hotels en destination clubs zijn er dus niet. Van de bezochte resorts zijn er drie waarbij zowel het hotel als de golfbaan van dezelfde eigenaar is. In alle drie gevallen is de golfbaan een Pitch en Putt ( 9 holes, korte afstand baan). In de overige gevallen kende het hotel een andere eigenaar dan de golfbaan. Het komt voor dat de gemeente eigenaar is van de golfbaan en het hotel in private handen is.

### **5.2.7. Type golfbaan**

De meeste golfbanen zijn core golf courses (type 1, zie figuur 3.2). Andere vormen komen ook voor, maar dat is veelal omdat het landschap daarin sterk bepalend is. Het reliëf in het onderzoeksgebied beperkt in grote mate de keuzevorming wat betreft het type golfbaan. Waar de grond in Nederland vaak uit een eenvoudig bewerkbare bodem bestaat, bestaat die in het onderzoeksgebied veelal uit rotsbodem met hoogteverschillen waar niet eenvoudig een baan op aangelegd kan worden.

### 5.2.8. Aantal holes

De meeste golfbanen bieden 18 holes aan waarbij een 9 holes ronde ook tot de mogelijkheden behoort. Een enkele baan kent 27 holes waarvan 9 holes Pitch en Putt. Ook is er een baan van 15 holes waarbij nog drie holes ontwikkeld gaan worden. In onderstaande tabel worden de belangrijkste gegevens per resort aangegeven.

Tabel 5.1 Verschillende typen golfresorts

Bron: eigen creatie

Resort	Herkomst	Dagen verblijf	Locatie	eigendom	Aantal eigenaren	Aantal holes
Los Balagares	L-R	2	B-St	Privaat	1	18
La Llorea	L-R	2	B-St	Privaat Publiek	2	18
Llanes	R-N-I	5	B-Str-R	Publiek	1	18
Llanes (G)	R-N-I	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Aldema	RN-I	4	B-Str-R	Privaat	3	9
Rovacias	R-N-I	3	B-Str-R	Privaat	1	9
Santa Marina	R-N-I	NVT	Str-R	Privaat leden	leden	18
Abra del Pas	L-R	NVT	B-R	Publiek	1	15
Matallenas	L-R	2	B-Str-Ste	Privaat	1	18
Trajectory	NVT	NVT	NVT	NVT	1	NVT
Real Pedrena	L-R-N	NVT	Str-Ste	Privaat leden	leden	27
Meaztegi	L-R-N	3	B-R	Privaat	1	27
Palacio Urgoiti	L-R-N-I	2	B-St	Privaat	1	9
Artxanda	L-R	2	B-Ste	Publiek	leden	27

L = lokaal

R = regionaal

N = nationaal

I = internationaal

B = berg

Str = strand

Ste = stedelijk

R = ruraal

NVT: In Llanes (G) is met de verantwoordelijke persoon van de gemeente voor toerisme en dus ook voor de golfbaan gesproken. Trajectory is het golfbaanarchitecten bureau van Seve Ballesteros; een icoon in het Europese golf.

### 5.3. Ontwikkeling golfresorts in onderzoeksgebied

In het onderstaande wordt ingegaan op wat de experts gezegd hebben over het tot stand komen van een golfresort.

Per punt zal in tabel 5.1 worden aangegeven hoeveel experts commentaar hebben gegeven en of dit antwoordt de hypothese over de ontwikkeling van golfresorts ondersteunt of juist niet.

#### **5.3.1. Fasen van projectontwikkeling**

Van de geïnterviewde experts zegt iedereen de fasen van projectontwikkeling te kennen en geeft ook aan dat die doorlopen zijn bij de ontwikkeling en/of renovatie. Het doorlopen van de eerste drie fasen, dus initiatief, ontwerp en realisatie voor een project met hotel, golfbaan en soms woningen neemt circa 10 jaar in beslag. Een golfbaan kan al in anderhalf jaar gerealiseerd worden. Maar afhankelijk van regelgeving en de gewenste kwaliteit kan de realisatie ook uitlopen tot een jaar of 8. Elke fase wordt ook afgesloten met een formeel besluit van de daartoe gemachtigde betrokkenen als directies en beleidsvoerders. De beleidsvoerders in het onderzoeksgebied is de "Ayuntamiento" (gemeente). Bij veel golfbanen doen de architecten ook de ontwikkeling. De ontwikkelaar speelt niet echt een prominente rol. Omdat vele golfbanen niet ontwikkeld worden met het doel winst te maken houden commerciële ontwikkelaars zich er misschien niet mee bezig. Desondanks verloopt het ontwikkelingsproces grotendeels hetzelfde als bij regulier vastgoed.

#### **5.3.2. Haalbaarheidsonderzoek**

Het doen van een haalbaarheidsanalyse noemen de experts essentieel voor de ontwikkeling van een succesvol marktconform golfresort. Vooral financiële, technische en bestuurlijke haalbaarheidsanalyses worden genoemd. Maatschappelijke haalbaarheid wordt door de experts niet als belangrijk gezien. Ook technische haalbaarheid is vrij eenvoudig, omdat de meeste projecten technisch niet hoogstaand zijn. Bij het ontwerpen van de golfbaan is vooral de ondergrond van belang. Technische haalbaarheid heeft een belangrijke rol gespeeld bij het ontwikkelen van de Santa Marina Golfbaan, omdat vrijwel geen grond verplaatst mocht worden tijdens de aanleg. Een probleem met recent gerealiseerde golfresorts is dat voor de economische crisis uitgevoerde financiële haalbaarheidsonderzoeken niet meer realistisch zijn in de huidige economische tijden. Golfresorts die in de beginfasen financieel haalbaar lijken zijn in latere fasen door de teruglopende vraag niet meer financieel haalbaar. Enkele experts geven ook aan dat het eenmalig uitvoeren van een haalbaarheidstoets aan het begin van het ontwikkelingsproces niet (meer) voldoende is. Zij menen dat de haalbaarheid continue in de gaten gehouden dient te worden, zeker als marktomstandigheden snel veranderen.

#### **5.3.3. Draagvlak**

Over draagvlak spreken de experts vooral in de zin van draagvlak bij de beslissende instanties (gemeenten). Met maatschappelijk draagvlak houden ze minder rekening, dat kan te maken hebben met dat een golfresort door de omwonenden als gewenst wordt gezien en er geen tegenstand is en dus ook geen draagvlak gecreëerd hoeft te worden. Ook kan het zijn dat de omwonenden geen middelen hebben om de ontwikkeling te dwarsbomen. Door de experts wordt benadrukt dat contact

onderhouden met personen bij beslissende instanties (Ayuntamiento) van groot belang is.

#### **5.3.4. Programma van eisen**

Een programma van eisen (PvE) wordt door de meeste experts als een hulpmiddel voor het creëren van een goed product gezien. Enkele experts vinden het een inperking van hun van hun vrijheden als ondernemer. Ondanks het verschil in visie ten opzichte van het PvE zijn de experts het eens dat wanneer niet aan het PvE voldaan wordt, het later gegarandeerd zorgt voor problemen. Het programma van eisen kan zeer zwaar drukken op een project en de ontwikkelingstijd sterk verlengen. In het geval van de golfbaan Santa Marina bij San Vicente de la Barquera dat naast een beschermd natuurgebied ligt, heeft de gemeente dusdanig strenge eisen neergelegd dat de ontwikkeling 11 jaar duurde. Er mocht bij wijze van spreken geen centimeter grond verplaatst worden en de gemeente komt nog maandelijks controleren of alle gestelde eisen gerespecteerd worden. Op andere locaties is het programma van eisen minder streng en de ontwikkelingstijd ook korter. Zo ligt de golfbaan Meaztegi in een voormalige dagbouw mijn. Het mag duidelijk zijn dat het programma van eisen kleiner zal zijn in een oude dagbouw mijn dan vlakbij een natuurgebied. Het aanleggen van de golfbaan in de mijn heeft volgens de ontwikkelaar tot ecologisch herstel van de omgeving geleid.

#### **5.3.5. Bestek**

Het bestek wordt opgesteld aan de hand van de verwachte materiaalkosten en de verwachte arbeidskosten. Deze berekeningen worden, zoals de theorie stelt gemaakt op basis van ervaring. Ervaring is belangrijk, net als op de hoogte blijven van materiaalkosten en nieuwe ontwikkelingen op materiaal gebied. Materiaal- en arbeidskosten kunnen ook fluctueren.

#### **5.3.6. Alertheid tijdens realisatiefase**

Het belang van alertheid tijdens de realisatiefase wordt ook door de experts benadrukt. Fouten tijdens de realisatie kunnen leiden tot hoge kosten voor het herstellen ervan. Een golfbaan kan nog zo goed ontworpen zijn, maar als er geen toezicht is op de uitvoerende partij sluisen er snel kostbare fouten in de baan. Bijvoorbeeld een green die niet de juiste hellingsgraad heeft, leidt tot ongewenste gevolgen voor het spel. Herstellen van fouten is kostbaar, vooral verkeerd aangelegde drainage is erg duur, omdat voor het herstel ervan het gras verwijderd moet worden.

#### **5.3.7. Overdracht**

Bij een overdracht verschuiven ook in het geval van de golfresorts de verantwoordelijkheden. Experts merken op dat goed gecontroleerd moet worden of het geleverde voldoet aan de eisen. Als dit niet gebeurt loopt degene die het overneemt het risico tegen extra kosten aan te lopen voor het herstellen van gebreken die bij een goede inspectie door de ontwikkelaar hersteld hadden kunnen worden. Het is duidelijk dat alertheid bij de overdracht noodzakelijk is om extra kosten te voorkomen.



### **5.3.8. Beoordeling organisatie tijdens ontwikkeling**

De experts vinden over het algemeen dat de organisatie van het ontwikkelingsproces goed is verlopen. Dat antwoord is op zich niet vreemd. Experts zullen niet snel zeggen dat zij iets niet goed hebben gedaan. Ook is een deel van de experts zelf niet betrokken geweest bij het ontwikkelingsproces. Het is logisch dat een beheerder pas wordt aangesteld op het moment dat het golfresort beheerd moet worden. Ondanks dat weten beheerders vaak wel ongeveer hoe de ontwikkeling is verlopen. In enkele gevallen wordt de golfbaan als eerste ontwikkeld. In die gevallen is de beheerder van de golfbaan wel aanwezig op het moment dat andere delen van het golfresort worden aangelegd. In het geval van Los Balagares golf (een project met een hotel, 18 holes golfbaan en woningen) is de bouw van de laatste woningen uitgesteld omdat door de crisis de vraag naar de woningen is afgenomen. Ook is er gesproken met verschillende eigenaren en zij geven aan dat op de timing na (in verband met crisis) alles naar wens is verlopen.

### **5.3.9. Timing**

Problemen met timing worden vooral waargenomen bij recent gerealiseerde projecten. Los Balagares (hierboven beschreven) is daar een goed voorbeeld van. Ten tijden van het uitvoeren van de haalbaarheidsanalyse waren er nog geen signalen van de economische situatie zoals die nu is. Kortom er is gerekend op hogere inkomsten dan nu gerealiseerd worden. Daardoor genereren projecten weinig of geen winst.

### **5.3.10. Golfbaan volgens ontwerpprincipes**

Golfbaanontwerpers geven aan dat golfbanen volgens de in 3.1 genoemde ontwerpprincipes ontworpen worden. Duurzaam ontwikkelen speelt een belangrijke rol, desondanks zijn niet alle recentelijk gerealiseerde golfresorts even vooruitstrevend in duurzaamheid. De recentelijk gerealiseerde golfbaan Artxanda heeft extra kraanwater nodig terwijl golfbanen in de omgeving bewijzen dat goed aangelegde banen geen kraanwater nodig hebben. Ook rijden nog lang niet alle buggies op elektriciteit terwijl dat voor het milieu veel beter is.

In tabel 5.2 is aangegeven hoeveel experts over de bovenstaande onderwerpen een mening hebben geuit. Ook is aangegeven of deze mening de hypothese ondersteunt dan wel afkeurt. Tevens is daarbij het percentage experts aangegeven dat de hypothese ondersteunt. Uit de tabel is op te maken dat de hypothese voor 88,5 % wordt ondersteund.

**Tabel 5.2 Frequentietabel meningen experts ontwikkeling  
Bron eigen creatie**

Onderwerp	Aantal experts commentaar	Ondersteunend/ Afkeurend	Percentage ondersteunend
Fasen van Projectontwikkeling	14	14/0	100
Haalbaarheids- Onderzoek	14	14/0	100
Draagvlak	14	12/2	85
PvE	12	10/2	85
Bestek	14	14/0	100
Alertheid	14	14/0	100
Overdracht	14	14/0	100
Beoordeling	12	10/2	83
Timing	14	12/2	85
Golfbaan volgens ontwerpprincipes	14	14/0	100
Totaal	NVT	NVT	88,5

#### **5.4. Beheer golfresorts in onderzoeksgebied**

In onderstaande wordt ingegaan op het beheer van golfresorts. Het is enkele keren voorgekomen dat de eigenaar ook beheerder is. Maar over het algemeen wordt beheer uitbesteed. Bijvoorbeeld als de gemeente eigenaar is van de golfbaan wordt er een commerciële partij ingehuurd om het beheer te doen.

Uit de interviews met de experts is naar voren gekomen dat golfresorts de productlevenscyclus doorlopen en dat indien zij door de tand des tijd aan marktconformiteit verliezen er gerenoveerd wordt zodat het resort weer marktconform is. De beheerder van golfbaan Pedrena merkte op dat de baan sinds de opening in 1928 voor de 12<sup>e</sup> keer werd gerenoveerd. Het renoveren (aanpassen aan de markt vraag) is te zien als innoveren. Het is dus zeer goed mogelijk dat een golfbaan uit 1930 moderner is dan een golfbaan uit 2005. Esthetisch gezien hebben oude golfbanen een streepje voor. Bij oude golfbanen hebben bomen meer invloed op het uiterlijk van de baan. De nieuwere golfbanen zijn vaak eentonig omdat de bomen gekapt zijn voor de aanleg van de golfbaan en de nieuwe bomen nog niet groot genoeg zijn. Een uitzondering is de golfbaan Santa Marina die om bomen heen is ontworpen, omdat de bomen van de gemeente niet gekapt mochten worden.

##### **5.4.1. Innovaties**

Er wordt hieronder nader ingegaan op de verschillende typen innovaties die zijn aangetroffen in het onderzoeksgebied.

### **Product of service innovaties**

Het gebruiken van elektrische buggies is een vorm van productinnovatie. De gebruiker neemt namelijk waar dat de buggy niet op benzine, maar op elektriciteit rijdt. Uit de interviews komt naar voren dat zowel elektrische buggies als buggies op benzine even duur zijn. Elektrische buggies zijn duurder in aanschaf en die op benzine duurder in onderhoud. Veel golfresorts kiezen voor elektrisch vanuit duurzaamheids oogpunt. Een minder vervuilende buggy is een goed voorbeeld van productinnovatie. Het klimaat in het onderzoeksgebied is dusdanig vochtig dat op een baan met enkele waterbuffers geen irrigatie nodig is. Het vreemde is echter dat er nog steeds banen zijn waar gebruik gemaakt wordt van (kostbaar) kraanwater, omdat de golfbaan geen water buffers kent. Het natte klimaat noopt wel tot het aanleggen van degelijke drainage, een baan waar plassen water op blijven staan is niet efficiënt.

Uit een interview met Antonio Lavin van Trajectory (een gerenommeerd golfbaanontwerper) kwam naar voren dat nieuwe en gerenoveerde golfbanen tegenwoordig anders ontworpen worden dan pak weg 25 jaar geleden. Vanwege steeds beter wordend golfmateriaal wordt het afleggen van 18 holes steeds eenvoudiger. Nu blijkt uit spelersstatistieken dat het spelen van 3 par holes moeilijker is dan 4 en 5 par holes. Oude golfbanen kennen traditioneel overwegend 4 par holes. Nieuwe golfbanen worden ontwikkeld met meer 3 par holes. Dit is de anticipatie op steeds beter wordend materiaal, en is bedoeld om golfbanen op een zekere moeilijkheidsgraad te houden.

### **Procesinnovaties**

Een goed voorbeeld van procesinnovaties zijn ict systemen voor interne administratie of communicatie, voor de bezoekers is het gebruik ervan niet merkbaar. Dit zijn innovaties die door experts als vanzelfsprekend worden beschouwd.

### **Organisatorische innovaties**

Het afsluiten van contracten tussen hotels en golfbanen is een voorbeeld van organisatorische innovatie. Door de samenwerking kunnen hotels zich presenteren als golfresort en daarmee golfpakketten aanbieden en extra inkomsten genereren. Voor de golfbaan heeft het contract het voordeel dat hotels extra golfers naar de baan trekken en dus extra inkomsten voor de baan genereren. Indien hotels eenmalig een vast bedrag betalen spreidt dit ook het risico voor de golfbaan. In het geval van Llanes incasseert de golfbaan van 15 hotels gezamenlijk 1200 Euro in 4 maanden.

### **Managementinnovaties**

Marketingconcepten als een ALL inclusive golfweekend kunnen bijdragen aan het aantrekken van extra bezoekers. Daarmee is het golfpakket dat voorziet in overnachting, greenfee en maaltijden ook een voorbeeld van een management innovatie.

## Institutionele innovaties

Institutionele innovaties zijn websites als golfreiswijzer.nl die golfvakanties naar vele bestemmingen aanbieden. De website maakt het voor golfers eenvoudiger een golfvakantie te boeken.

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat de meest aangetroffen innovaties het aangeboden product of service innovaties betreffen.

### 5.4.2. Informatie innovatie

De experts geven aan dat de bron van innovatie vaak binnen het netwerk ligt. Ook zijn vaktijdschriften en websites een bron van informatie voor innovaties.

### 5.4.3. Inspelen op markttrends

Van de in de literatuur genoemde trends wordt vooral de ecologische (duurzame) trend gesignaleerd op de golfbaan. De hotels geven ook de trend naar wellness aan. De avontuurlijke trend wordt niet veel genoemd. Geen van alle experts ziet een toeristische trend richting kansspelen. Hoe op de golfbaan op de duurzame trend ingespeeld wordt is hierboven al vermeld. Door de hotels wordt ook op de trends ingespeeld, zo hebben enkele nieuwe hotels een spa en bieden enkele avontuurlijke activiteiten aan als quad biken, kanovaren, surfen, hiken en paard rijden. Deze activiteiten doen zij niet zelf maar worden aangeboden door lokale bedrijfjes waar de hotels al dan niet contracten mee hebben.

### 5.4.1. Kosten en opbrengsten

Er zijn geen harde data verkregen omtrent de kosten en opbrengsten van golfresorts als geheel en ook niet over subonderdelen als restaurants, spas en de golfbaan. Van de 14 geïnterviewde experts betrof het slechts in drie gevallen een resort waarbij golfbaan, hotel en restaurant van 1 eigenaar zijn. Deze resorts bieden alle een 9 holes Pitch & Putt baan aan. Enkel deze drie konden een overzicht geven van de kosten en opbrengsten. Echter de exacte cijfers zijn vertrouwelijk en dat wilden de experts zo houden. De experts is gevraagd een schatting in percentages te geven en daartoe waren zij wel bereid. Let wel dat dit een schatting is en door slechts drie experts waardoor de representativiteit onzeker is.

De schattingen leiden tot het volgende overzicht.

**Tabel 5.3 Opbrengsten en kosten als percentage van het totaal**  
Bron: eigen creatie

	<b>Opbrengsten hotel/rest/golf</b>	<b>Kosten hotel/rest/golf</b>
<b>Aldema</b>	40/40/20	20/50/30
<b>Rovacias</b>	35/35/25	25/45/30
<b>Urgoiti</b>	40/45/15	15/55/30
<b>Totaal</b>	40/40/20	20/50/30

Een beheerder biedt een totaalpakket aan en zal op sommige onderdelen bereid zijn verlies te lijden als dat op andere onderdelen weer ruimschoots goedgemaakt wordt. Als een onderdeel een relatief groter deel van de kosten voor haar rekening neemt

betekent dat nog niet dat het verlies lijdt. In het geval van de golfbaan kan het zijn dat 20 % van de totale opbrengsten meer is dan 30% van de totale kosten. Er is echter van de experts vernomen dat in veel gevallen de golfbaan ongeveer quitte draait. Uit de gesprekken met de experts is gebleken dat wanneer de golfbaan in handen is van de gemeente of leden, er niet gestreefd wordt naar winst. In deze gevallen is er voor de golfbanen geen sprake van vastgoed met commerciële doeleinden. Bijvoorbeeld in Llanes is de gemeente eigenaar en heeft contracten met een vijftiental hotels. Deze hotels betalen elk 80 Euro per 4 maanden en 6 Euro greenfee per speler aan de golfbaan. In de het hoogseizoen bedraagt de greenfee voor de golfbaan 38 euro en in het laagseizoen 25 Euro. Door dit contract is het voor de hotels mogelijk zich te profileren als golfresort en golfpakketten aan te bieden. In de gevallen waar de gemeente geen eigenaar is, zijn het vaak leden die gezamenlijk eigenaar zijn. Bij enkele oudere kwalitatief hoogstaande golfbanen betalen de leden eenmalig een bedrag (50.000 euro per lid is vaak genoemd) en jaarlijks gezamenlijk de beheerkosten tussen de (500 en 2000 Euro per lid). Dan betalen ze ook vaak nog een lage greenfee (tussen de 2 en 7 Euro). Deze golfbanen hanteren hoge greenfees voor niet-leden omdat zij de inkomsten niet nodig hebben voor het voortbestaan. De hoge greenfee moet dus eerder spelers afschrikken in tegenstelling tot commerciële banen waar een lage greenfee wordt gehanteerd om spelers aan te trekken. Deze hoogstaande banen hebben ook vaak het beleid dat de baan in het weekend enkel open is voor leden. Niet-leden kunnen dus enkel doordeweeks spelen en betalen hoge greenfees. De exclusiviteit, kwaliteit (en misschien imago) van de baan maakt dat er toch niet-leden komen spelen.

#### 5.4.2. SWOT

Swot staat voor strengths, weaknesses, opportunities en threats en is een model dat zowel de interne sterktes en zwaktes als ook de kansen en bedreigingen in de omgeving een plaats geeft. Er is aan de experts gevraagd wat zij als sterkte en zwakte en ook welke kansen en bedreigingen zij waarnemen. De resultaten worden per punt behandeld.

##### **Strengths**

Een aantal resorts noemen het totaalpakket dat zij aanbieden een sterk punt. Dit zijn vooral de all inclusive resorts die vele voorzieningen aanbieden.

##### **Weaknesses**

Terugvallende vraag, door de crisis zal de markt vraag afnemen en wordt de concurrentie heviger, een aantal experts geven aan dat ze niet weten of ze bij nog verder afnemende vraag het hoofd nog boven water kunnen houden. Dit geldt vooral voor de recentelijk opgezette golfresorts die bij het doen van de haalbaarheidstoets hogere bezoekersaantallen en dus hogere inkomsten verwacht hadden.

##### **Opportunities**

Als kans wordt het aantrekken van internationaal toerisme genoemd. Het percentage internationale toeristen ligt rond de 10 % en daar liggen volgens de experts volop kansen. De regio met toeristische trekpleisters zoals het Guggenheim museum in

Bilbao, het natuurpark Picos de Europa, de Indianos architectuur, en de stad San Sebastian die bekend staat om haar schoonheid, moet volgens de experts in staat zijn meer internationale toeristen te trekken.

### Threats

De grootste bedreiging en vrijwel door iedereen genoemd is de huidige economische crisis die al sinds 2008 de inkomsten doet dalen. De crisis zorgt voor onzekerheid bij potentiële bezoekers, waardoor bezoek wordt uitgesteld of helemaal niet doorgaat. Deze inkomsten worden gemist door de golfresorts.

In tabel 5.4 is per onderdeel van de hypothese omtrent beheer aangegeven hoeveel experts commentaar hebben gegeven en of dit ondersteunend dan wel afkeurend is voor de hypothese. Tevens is het percentage ondersteunende uitspraken aangegeven. Uit het totaal blijkt dat experts de hypothese voor 86 procent ondersteunen.

**Tabel 5.4 Frequentietabel meningen experts over beheer**  
Bron: eigen creatie

Onderwerp	Aantal experts commentaar	Ondersteunend/ Afkeurend	Percentage ondersteunend
Doorlopen product levenscyclus	14	13/1	93
Financiële levensduur cruciaal	14	12/2	85
Herkennen markttrends	14	11/3	79
Inspelen op markttrends	14	12/2	85
Netwerk dat innovaties aandraagt	14	11/3	79
Kwaliteit om innovaties door te voeren	14	13/1	93
Totaal	NVT	NVT	86

### 5.5. Conclusie

Dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag vijf die als volgt luidt:

*Bevestigt de empirie de hypothesen over ontwikkeling en beheer van resorts of vormt die juist een nuttige aanvulling/correctie daarop?*

De hypothesen geven aan wat er op basis van algemene theorie verwacht mag worden in praktijk. Deze hypothesen zijn geconfronteerd met de praktijk in het onderzoeksgebied. In het onderstaande zal nader ingegaan worden op het aangetroffen type resorts en op beide hypothesen.

## **Typen golfresorts**

De herkomst van de bezoekers is voornamelijk nationaal en de verblijfsduur gemiddeld twee a drie dagen. Om internationale golfers te trekken is er meer nodig dan enkel een golfresort. Toeristische regio's bieden extra voorzieningen en kunnen bezoekers trekken die één a twee weken blijven. Enkel het traditionele hotel resort is aangetroffen, de bezoekers van de hotels zijn in geen enkele vorm eigenaar. Voor de golfbanen ligt dat anders, daar waar leden eigenaar zijn en ook op de baan spelen zou je kunnen spreken van time sharing.

De enige drie resorts waarbij er één eigenaar is van zowel het hotel als de golfbaan, kenden een Pitch & Putt baan. Het hotel is altijd in private handen, de golfbaan soms publiek, soms privaat in de vorm van leden. Het voorzieningsniveau verschilt per resort maar een restaurant hoort zeker tot de basisvoorzieningen. Hoe meer voorzieningen des te groter de aantrekkingskracht en des te groter de afstand die een bezoeker wil afleggen.

## **Hypothese ontwikkeling van golfresorts**

*Wanneer resorts tot stand komen worden de gebruikelijke fasen van projectontwikkeling doorlopen en de daarbij behorende activiteiten ontplooit.*

Uit de resultaten blijkt dat de experts de hypothese ondersteunen. Echter uit de interviews blijkt dat er wel enkele verschillen zijn met de ontwikkeling van regulier commercieel vastgoed. De experts geven aan dat de ontwikkeling van golfresorts verloopt volgens de fasen van projectontwikkeling. De experts onderscheiden allen een initiatiefase, ontwikkelingsfase, realisatiefase en exploitatiefase. Het initiatief ligt echter zelden bij een commerciële ontwikkelaar, maar vaak bij een gemeente of enkele golfers. De gemeente wil met de golfbaan de gemeente aantrekkelijker maken. De golfers willen simpelweg een golfbaan. Het doen van haalbaarheidsonderzoeken en draagvlak creëren onder de beleidsvoerders wordt erg belangrijk geacht. Technische haalbaarheid speelt slechts een rol bij het aanleggen van de golfbaan en wordt bepaald door de ondergrond. Maatschappelijke haalbaarheid van golfresorts lijkt geen rol te spelen, enkel in de nabijheid van natuurgebieden. Draagvlak creëren onder omwonenden speelt in het onderzoeksgebied vrijwel geen rol. Dit komt niet overeen met de theorie. Kennelijk is er geen tegenstand onder omwonenden waar het ontwikkelen van golfresorts betreft. Dit kan te maken hebben met dat golfresorts gezien kunnen worden als een welkome ontwikkeling. Het blijven checken van de financiële haalbaarheid noemen de experts cruciaal, omdat marktomstandigheden snel kunnen veranderen, zeker in de huidige economisch woelige tijden. De ontwikkelingsduur van een golfresort kan oplopen tot een decennium. Recent gerealiseerde golfresorts hebben het financieel zwaar, omdat er gerekend is op hogere inkomsten. Experts geven aan dat golfers bestedingen uitstellen, hetgeen leidt tot uitblijven van inkomsten voor de resorts.

De ontwikkeling moet binnen de grenzen van het PvE blijven en alertheid is geboden tijdens de realisatiefase en overdracht. Enkele geïnterviewden zien het PvE als een handig hulpmiddel om te komen tot een goed product. Anderen zien het meer als een

beperking van hun vrijheden als ondernemer. Ondanks dat verschil zijn de experts het wel eens dat overschrijden van de grenzen van het PvE en niet alert zijn tijdens de realisatiefase voor hoge extra kosten zorgen, iets dat erg ongewenst is. De recent gerealiseerde golfresorts geven aan dat de timing van realisatie ten opzichte van de crisis slecht is.

### **Hypothese beheer van golfresorts**

*Om financiële levensduur van een resort te verlengen moet een beheerder inspelen op markttrends en beschikken over een netwerk dat hem in contact brengt met innovaties als ook kwaliteiten om innovaties door te voeren.*

Uit de resultaten blijkt dat ook de hypothese over het beheer van golfresorts door de experts ondersteund worden. Ondanks dat zijn harde data over kosten en opbrengsten zijn niet verkregen. Wel is duidelijk dat beheerders proberen in te spelen op markttrends. De duurzame en wellness trends worden herkend, maar de trend naar avontuur nauwelijks en die naar kansspelen niet.

Hotels innoveren door contracten te sluiten met golfbanen en andere partijen, zodat zij in staat zijn een hoger serviceniveau aan te bieden. De golfbanen spelen in op duurzame innovaties om een duurzamer imago te krijgen en om kosten te besparen. Kosten besparende innovaties zijn het aanleggen van meren als waterreservoirs en gebruik van gras dat minder chemicaliën en pesticiden nodig heeft. Het aanbieden van elektrische buggies is in kosten gelijk aan die op benzine of diesel. Deze innovatie bespaart niet op de kosten, maar wel op het milieu. De aangetroffen innovaties zijn vooral product of service innovaties. De informatie over innovaties komt niet alleen bij de beheerder via zijn netwerk, maar ook via vakbladen en websites. In de SWOT-analyse geven de experts aan dat zij het totale pakket aan voorzieningen dat zij aanbieden zien als sterkste punt, hun concurrentiepositie als zwakste punt, het aantrekken van internationale toeristen als mogelijkheid, en de gevolgen van de economische crisis als bedreiging. Enkele experts geven aan dat zij niet zeker zijn over het voortbestaan van hun onderneming, dit in verband met minder inkomsten vanwege minder bezoekers. Daarmee geven zij een mogelijk einde aan van de levenscyclus van het resort en geven tevens aan dat zij niet weten op welke wijze ze moeten innoveren om de levensduur te verlengen. De terugval in aantal bezoekers wijden de experts allen aan de huidige economische crisis.

Uit de resultaten van het empirische onderzoek valt te concluderen dat de empirie zowel de hypothesen bevestigt, als ook enkele aanvullingen en correcties aandraagt. In het volgende hoofdstuk is er aandacht voor de conclusies en aanbevelingen.



## **6. Conclusie**

Deze conclusie geeft antwoord op de hoofdvraag die luidt: *Hoe worden (golf)resorts ontwikkeld en beheerd?* Deze hoofdvraag is geformuleerd, omdat uit literatuuronderzoek niet valt op te maken hoe het ontwikkelen en beheren van resorts in zijn werk gaat (een zogenoemde witte vlek in de wetenschappelijke kennis). Aan de hand van literatuuronderzoek en empirische toetsing toegespitst op golfresorts is inzicht verkregen in wat het begrip resort inhoudt en hoe golfresorts ontwikkeld en beheerd worden. Hieronder worden de conclusies over ontwikkeling en beheer van resorts gepresenteerd. Daarmee is antwoord gegeven op de hoofdvraag en het doel van het onderzoek bereikt. Er moet wel vanuit worden gegaan dat de conclusies alleen geldig zijn voor de golfresorts in het onderzoeksgebied.

### **6.1. Typen golfresorts**

De bezoekers van de golfresorts in het onderzoeksgebied zijn voornamelijk nationaal en regionaal, en zij verblijven er gemiddeld twee a drie dagen. De golfresorts zijn allen gelegen in een bergachtige omgeving, enkele aan het strand en zowel ruraal als stedelijk. Golfresorts aan het strand trekken meer internationale bezoekers dan golfresorts in de bergen. Qua eigendomsconstructie is er veel variatie. In vele gevallen is de eigenaar van het hotel niet de eigenaar van de golfbaan. Soms is de gemeente eigenaar van de golfbaan en is het hotel in private handen. Dankzij contracten tussen hotel en golfbaan kan het hotel zich toch naar bezoekers toe als golfresort profileren. De scheiding tussen eigendom van hotel en golfbaan zou een verklaring kunnen zijn voor het niet vinden van literatuur over het beheren van accommodaties in verband met een golfresort. Als het hotel zich enkel bezig houdt met hotelzaken en de golfbaan enkel met golfzaken is er geen reden om onderzoek te doen en literatuur te schrijven over een combinatie ervan. Daarbij wordt een groot deel van de golfbanen niet commercieel uitgebaat. Banen waar leden of de gemeente eigenaar is streven vaak niet naar winst, maar naar dekking van de kosten.

### **6.2. Ontwikkeling van golfresorts**

Golfresorts in het onderzoeksgebied komen grotendeels tot stand als normaal vastgoed en doorlopen de fasen van projectontwikkeling. Allereerst is er de initiatieffase gevolgd door de ontwerpfase, waarna de realisatiefase aanbreekt met slot de exploitatiefase. Daarbij moet wel opgemerkt dat het proces grotendeels hetzelfde verloopt maar dat de betrokken actoren soms een andere rol vervullen. Het verschil met regulier vastgoed is dat het initiatief zelden van de projectontwikkelaar komt maar van gemeenten of van golfers. Deze partijen hebben een ander doel dan het maken van financiële winst op het golfresort. Dit doet vermoeden dat commerciële projectontwikkelaars geen of te weinig brood zien in het op eigen initiatief ontwikkelen van golfresorts.

Tijdens het doorlopen van de fasen is degelijk haalbaarheidsonderzoek cruciaal. Technische en maatschappelijke haalbaarheid is eenvoudig te bereiken voor golfresorts, omdat de meeste golfresorts technisch niet hoogstaand zijn en wel

maatschappelijk gewenst zijn. Financiële haalbaarheid ligt moeilijker, zeker in de huidige economische crisis. Het blijven checken van de financiële haalbaarheid is daarom van cruciaal belang in het huidige economische klimaat. Ook alertheid tijdens de realisatie en overdracht is belangrijk, dit kan namelijk extra kosten in latere fasen voorkomen. Het afsluiten van fasen gebeurt aan de hand van formele contracten. Ook dit is belangrijk, het voorkomt namelijk onduidelijkheid wie waarvoor verantwoordelijk is. Op de exploitatiefase, ook wel beheerfase genoemd wordt hieronder nader ingegaan.

### **6.3. Beheer van golfresorts**

Het beheren van golfresorts gaat aan de hand van het minimaliseren van de kosten en het maximaliseren van de inkomsten. Innovaties spelen daarin een grote rol. Inkomsten maximaliseren kan door extra bezoekers aan te trekken. Dit kan door een product aan te bieden waar vraag naar is. Het gaat dus om het aanbieden van een marktconform product. Het lastige daaraan is dat de vraag steeds verandert. Een resort ondernemer moet dus inspelen op markttrends. Uit de empirische toetsing blijkt dat markttrends gesignaleerd worden door de experts en er pogingen gedaan worden om er op in te spelen. De wellness, duurzame en experience trend worden herkend, de trend richting kansspelen niet. Een voorbeeld van inspelen op de marktvraag is het aanbieden van all inclusive pakketten. De bezoeker boekt eenmaal een (golf)pakket en hoeft zich nergens meer druk om te maken. Vele hotels hebben contracten met andere partijen opdat het hotel in serviceniveau stijgt. Dit worden ook wel organisatorische innovaties genoemd. De economische crisis, die de marktvraag als geheel doet dalen, wordt door resort beheerders als een bedreiging gezien. Enkele zeggen er niet zeker van te zijn of zij in de toekomst de opbrengsten hoger kunnen houden dan de kosten. Daarmee wordt de levensvatbaarheid van resorts bedreigd. De overlevingskansen vergroten kan gedaan worden door de kosten te verlagen zonder dat het product verliest aan marktconformiteit. Daarbij spelen innovaties een grote rol. Op de golfbanen wordt vooral geïnnoveerd door banen dusdanig te ontwerpen opdat er zo min mogelijk onderhoudskosten gemaakt moeten worden. Voorbeelden daarvan zijn het aanleggen van meren die voorzien in een waterbuffer en gebruik van speciaal gras dat geen pesticiden nodig heeft. Het zal duidelijk zijn dat veel kosten voorkomen kunnen worden door een goed ontwerp. Ook worden innovaties doorgevoerd zonder dat het de kosten verlaagd, zoals het gebruiken van elektrische buggies die even duur zijn als die op benzine. Maar de elektrische buggies zijn schoner in gebruik. In dit geval wordt er voor elektrisch gekozen vanwege een duurzamere uitstraling en hopelijk meer bezoekers.

### **6.4. Eindconclusie**

Het antwoordt op de hoofdvraag; hoe worden resorts ontwikkeld en beheerd? luidt als volgt. Golfresorts worden grotendeels ontwikkeld als regulier vastgoed en doorlopen de fasen van projectontwikkeling. Ook de tot de fasen behorende activiteiten worden grotendeels op dezelfde wijze uitgevoerd. Enkele uitzonderingen zijn minder aandacht voor maatschappelijke haalbaarheid en draagvlak. Ook de rol die betrokken actoren spelen verschilt van de rol die actoren bij de ontwikkeling van regulier vastgoed spelen.

De ontwikkelaar ontwikkeld zelden op eigen initiatief. Door de economische tegenslag krijgt financiële haalbaarheid een prominentere rol. Niet bij elk onderdeel van een golfresort wordt er gestreefd naar winst, kosten moeten echter wel gedekt worden door de inkomsten.

Het beheren van golfresorts gaat om het verhogen van inkomsten en minimaliseren van kosten zonder dat er een verlaging van het serviceniveau plaatsvindt. Het verhogen van inkomsten geschiedt door in te spelen op marktvaart en trends. Het minimaliseren van kosten geschiedt door kostenbesparend te innoveren. Informatie over markttrends komen tot de beheerder via zijn netwerk en via vakbladen en websites. Het is dus voor de beheerder van belang een goed netwerk te onderhouden en vakinformatie tot zich te nemen.

Met deze eindconclusie is het doel van dit onderzoek: inzicht verschaffen in het ontwikkelen en beheren van resorts bereikt. Golfresorts in de onderzochte autonome regio's Baskenland, Cantabrië en Asturië in Noord Spanje lijken qua ontwikkelingsproces in hoge mate op die van regulier commercieel vastgoed. Echter de rol die betrokken actoren spelen kunnen verschillen.

### **6.5. Aanbevelingen**

Aan de hand van dit onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen gedaan worden. Allereerst zou het interessant kunnen zijn om vervolgonderzoek te doen in gebieden waar een droger klimaat heerst, omdat de kosten voor het onderhoud van een golfresort vanwege irrigatie aanmerkelijk hoger zouden moeten zijn. Hogere kosten dwingen normaal gesproken tot hogere inkomsten. De wijze waarop deze golfresorts ontwikkeld en beheerd worden zou kunnen afwijken van de resorts in het gebied van dit onderzoek. Gebieden die een hoger percentage internationale bezoekers trekken zouden extra inkomsten kunnen genereren voor de resorts.

Ook zou het interessant zijn om meer inzicht te krijgen in de kosten, opbrengsten en rendementen van golfresorts. Dit om aan te geven of commerciële projectontwikkelaars er verstandig aan doen zich al dan niet bezig te houden met de ontwikkeling van golfresorts.

Maatschappelijk is het voor de commerciële als ook publieke partijen zaak om zoveel mogelijk risico's te vermijden bij het ontwikkelen en beheren van golfresorts. Daarom is het zorgvuldig doorlopen van de fasen van projectontwikkeling een must. Risico's tijdens het beheer zijn terug te dringen door goed op de markt in te spelen en te blijven innoveren.

## Literatuurlijst

- Baarda, D. B., & De Goede, M. (2001). *Basisboek methoden en technieken*. Leiden: Stenfort Kroese.
- Boston Consulting Group. (sd). Opgeroepen op 04 03, 2010, van <http://www.bcg.com>: <http://www.bcg.com>
- Butler, R. W. (2006). *The Tourism Area Lifecycle: Conceptual Theoretical Issues*. Clevedon: Channelview Publications.
- Drenth, R. (2006). *Leren falen is succes behalen*. Groningen : Rijksuniversiteit Groningen.
- Google. (2010, 04 03). <http://maps.google.nl/>. Opgeroepen op 04 03, 2010, van <http://maps.google.nl/>: <http://maps.google.nl/>
- Hjalager, A. (2009). A review of innovation research in tourism. *Tourism management* 31 , 1/12.
- Jacobsen, D. (2005). Processes influencing innovation in the tourism system in Woodburn, New SouthWales. In D. & Carson, *Regional Tourism Cases: Innovation in Regional Tourism* (pp. pp. 131–136.). Common Ground.
- King, B. (1994). Research on resorts: A review. In C. P. Cooper, & A. Lockwood, *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management* (pp. pp. 165–180.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Lundtorp, S., & Wanhill, S. (2001). THE RESORT LIFECYCLE THEORY Generating processes and Estimation. *Annals of Tourism Research* , p 947-964.
- Macbeth en Carson. (2005).
- Mill, R. C. (2008). *Resorts: operations and management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nozeman, E. F. (2008). *Handboek projectontwikkeling*. Voorburg: NEPROM.
- Nozeman, E. F. (2001). *Nieuwe wegen in vastgoed*. Groningen.
- Prideaux, B. (2009). *Resort destinations, evolution, management and development* . Oxford: Elsevier.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations, (4e editie)*. New York: The Free Press.
- Schröder, A., & De Vries, A. (1993). *Vastgoedconcepten: MACHO-Concepten?* Amsterdam, 1993: MRE scriptie.
- Ter Hart, H. W. (1987). *Commercieel vastgoed in Nederland, een terreinverkenning*,. Deventer: Uitgeverij FED B.V.
- Van Dale. (2010). <http://www.vandale.nl/vandale/>. Opgeroepen op Maart 25, 2010, van Van Dale online.
- [www.abc-van-golf.nl](http://www.abc-van-golf.nl). (2010). Opgeroepen op 04 12, 2010, van [www.abc-van-golf.nl](http://www.abc-van-golf.nl).
- [www.golfen-in-drenthe.nl](http://www.golfen-in-drenthe.nl). (2010, 04 12). Opgeroepen op 04 12, 2010, van [www.golfen-in-drenthe.nl](http://www.golfen-in-drenthe.nl): <http://www.golfen-in-drenthe.nl/page/historie-van-de-golfsport>
- [www.randa.org](http://www.randa.org). (2010). Opgeroepen op 04 25, 2010, van <https://www.bestcourseforgolf.org/content/sustainability>
- [www.spanje.nl](http://www.spanje.nl). (2010). Opgeroepen op 04 03, 2010, van <http://www.spanje.nl/>: <http://www.spanje.nl/>

## Bijlage 1: temlijst Onderzoek Golfresorts Noord Spanje

### Persoonlijke gegevens

Naam?	e-mail?
Tel nr.?	Functie?
Naam resort?	Naam golfbaan?
Jaar opening?	Uitbreiding?

### Typering golfresort

- Herkomst van bezoeker: lokaal, regionaal, nationaal, internationaal
- Verblijfsduur bezoekers....weken
- Locatie/voorzieningen
  - stedelijk, ruraal, strand, bergen
- Voorzieningen op resort


- Voorzieningen in de nabije omgeving van resort


- Eigendomsconstructie
  - Hotel/Time sharing/Condominium
  - Aantal eigenaren en aantal resorts
- Type golfbaan
- Aantal holes

### Ontwikkelingsproces van golfresort

- In de literatuur over het ontwikkelen van golfresorts wordt vaak een onderscheid gemaakt in vier fasen: initiatief, ontwikkeling/ontwerp, realisatie en beheer  
Zijn die fasen ook bij dit resort doorlopen? Zo ja is de overgang van de ene op de ander fase gemarkeerd door een formeel besluit? Zo ja door wie?
- Is er vóór de aanleg/uitbreiding van dit resort een haalbaarheidsanalyse uitgevoerd?
  - Technisch
  - Maatschappelijk
  - Financieel
  - Bestuurlijk
- Is er actief draagvlak gecreëerd?
  - Zo ja hoe?

- Heeft het sociaal netwerk hierin een rol gespeeld?
- Is draagvlak omgezet in contractueel vastgelegd commitment?
- Is er een Programma van eisen opgesteld?
  - Een ontwerp gemaakt op basis van het PvE?
- Opstellen bestek op basis van ervaring?
- Formele directiebesluiten?
- Alertheid tijdens realisatie?
- Overdracht verandering van verantwoordelijkheden?
- Was het ontwerp flexibel genoeg om in te spelen op veranderende markt vraag?
- Hoe beoordeelt U de organisatie van het ontwikkelingsproces?
- (Was er een goede organisatie met een duidelijke doelstelling?)
- Problemen met timing?
- Is de golfbaan ontwikkeld volgens de 11 ontwerpprincipes?

#### Beheer golfresort

- Zijn er in Uw resort innovaties toegepast? Zo ja welke?
- Hoe kwam U aan de informatie over de innovatie?
  - Kende U binnen Uw sociaal / zakelijk netwerk mensen die dezelfde innovatie doorvoeren?
- Inkomsten zijn van essentieel belang voor een golfresort
- Kunt u een procentuele verdeling geven (entree fees, consumpties, verkoop golfartikelen en “hebbedingetjes”
  - Belangrijke markttrends betreffen gezondheid/avontuur/duurzaam/kansspelen, zijn die ook aan de orde in dit golfresort? Zo ja, hoe speelt u daar op in?
- Kostenefficiency is essentieel bij goed beheer van een golfresort hoe ziet de procentuele verdeling van de belangrijkste kostenposten eruit
- Zijn er besparingsmogelijkheden? Hoe bespaart U kosten?
  - Door duurzaam te investeren? Waaruit blijkt dat?
- Noemt U Uw resort een star/cash cow/dog/question mark?
- Swot
