

# IVARETAKELSE

eller

## Klubbenes konkurransesituasjon versjon 2

Golfforum 2014

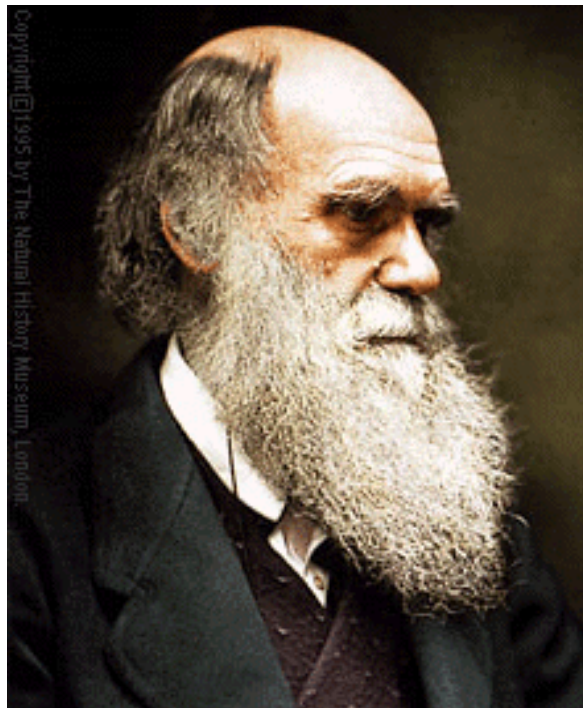
Tromsø, 15-16. november

Tor-Anders Hanssen, generalsekretær



Norges  
Golfforbund

# Fra nasjonalt lederforum 2004



Charles Darwin

Den **organisasjon** som ikke utvikler seg i tempo med, eller raskere enn sine omgivelser dør

# Hva sier krystalkula, eller hvilke symptomer ser man...



"I see you playing golf....poorly."

**Mange har ikke tilhørighet til lokalklubben**

- Klubbene "mister" naturlige medlemmer
- Mange er medlemmer langt unna der de bor

**Fortsatt stor baneutvikling**

- Tilbudet er større enn noen gang
- Valgmulighetene er mange

**Vanskeligere økonomiske tider**

- Mange bygde kostbare anlegg når interessen var størst
- Nå finnes det flere alternativer nærmere der folk bor

# Årsak

- **Ikke alle er like hekta på golf som ”pionerne”**
  - Fra 0 til 100 runder pr år
- **Stor variasjon på nivået til spillerne**
  - To ulike idretter, selv med hcp- regulering
- **Manglende klubbfølelse**
  - Sammenlignet med andre idretter, så er forholdet til ”hjemmeklubben” svakt
- **Det eksisterer billige medlemskap andre steder enn der man bor**
  - ”...Norges billigste medlemskap...”



## Problemet er at...

- **...mange golfklubber ikke får de "forventede" medlemsinntektene**
- Klubbene som opplever dette, ønsker at NGF skal:
  - Få stanset alle planer om fremtidige anlegg
  - Sette en minimumspris på kontingent til kr 1500,-
  - Sette begrensning på minimum 9 hull for å få rett til å utstede Grønt Kort
  - Kreve at minimum en av de handicaptellende rundene skal være spilt på hjemmebanen for å få etablert handicap

# Hva kan løsningsen være?

Med utgangspunkt i:

- at det er myndighetene som kan regulere utbyggingen av banene
  - at kontingenten bestemmes på GK'ens årsmøte
  - at NGF har skjerpet kravene til utstedelse av Grønt Kort
- 
- **Kan da løsningen ligge hos klubbene selv?**



## 3 veier til Rom

Hvis ja, da bør klubbene fokusere på 3 sentrale områder:

1. Identitetsbygging
2. Ivaretagelse av medlemmene, både sportslig og sosialt
3. Skape større variasjon i tilbudet



# Hva vet vi i 2014 som vi ikke visste i 2004?

- Vi vet hvem som slutter!
- Vi har identifisert fasene i en golfspillers liv!
  - REKRUTTERE – IVARETA – UTVIKLE
  - ALDERSRELATERT TRENING
- Vi vet motivene for golfspill!



## Hva har vi i 2014 som vi ikke hadde i 2004?

- Sportslig plan
- Trenerutdanning (frivillig og profesjonell)
- Regionale kompetansesentra





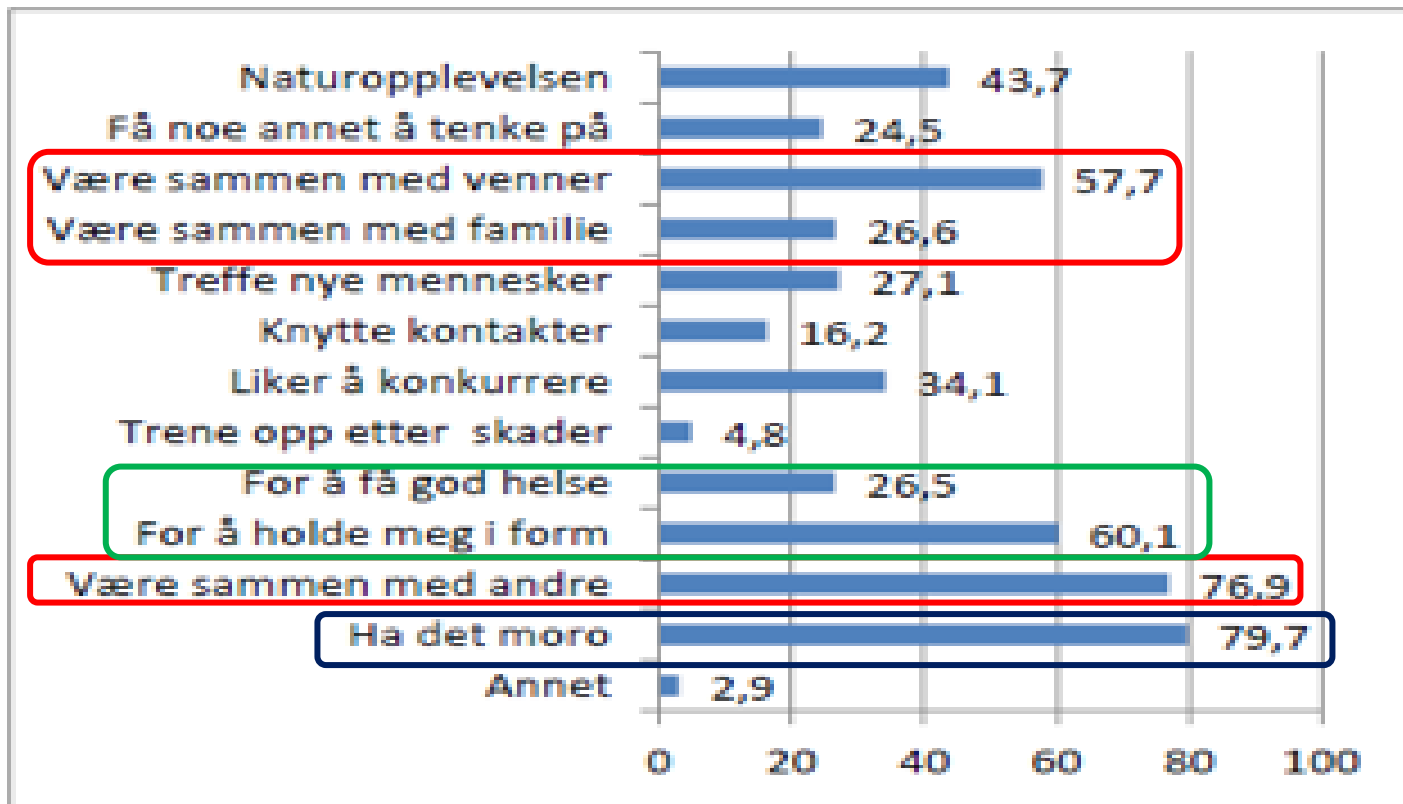
# Hvem er det som slutter?

	Antall medlemmer	Antall medlemmer	Endring fra
Handicap	31.12.2012	31.12.2013	2012 - 2013
Kat. 1: Under 4,5	1 030	1 080	50
Kat. 2: 4,5 - 11,4	6 305	6 375	70
Kat. 3: 11,5 - 18,4	14 368	14 355	-13
Kat. 4: 18,5 - 26,4	20 992	20 236	-756
Kat. 5: 26,5 - 36,0	28 982	26 883	-2 099
Kat. 6: Klubbhandicap (36 - 54)	37 825	33 154	-4 671
Intet handicap	2 650	2 127	-523
Totalt	112 152	104 210	-7 942

Den magiske grensen!



# Vi vet også hva som motiverer for golfspill



# Kjerneprosessen i en golfklubb kan vi dele i 3 deler:

## Rekruttere

Fra påmeldt VTG kurs -  
til innmeldt i klubben

- Vi rekrutterer ca 5 000 nye golfere hvert år
- Utfordringen er å til rette-legge for at nye medlemmer finner seg til rette i idretten, at de utvikler grunnleggende ferdigheter og at de finner seg noen å spille sammen med

## Fokusområde i perioden

## Ivareta

Fra Hcp 54 til 26

- Undersøkelsene viser at det er i ivaretakelsesfasen vi mister medlemmer.
- De har vist interesse for golf, men finner seg ikke til rette.
- Vi mister ca 10 000 golfere hvert år i denne kategorien

## Utvikle

Fra Hcp 25 og nedover

- Denne målgruppen trenger å bli utviklet og stimulert, men risikoen for at de slutter er forholdsvis liten.

## PRIORITERT UTVIKLING

### Golfspesifikt:

#### **GOBBS (for alle typer slag)**

Bedre balltreff/Lære å slå ned på ballen

#### **Enkelt slagrepertoar (nærspill)**

Putting: enkel greenlesing, pendle, ballstart og sikte

### Mentalt:

Engasjement

Kreativitet

#### **Selvtillit**

#### **Trygghet**

#### **Selvgående**

Grunnleggende taktisk forståelse

## FORVENTET UTVIKLING

### Golfspesifikt:

**Trygghet ift hvordan «IVARETAKELSEN» av meg som medlem skal være**

**Motivert og selvgående (!!!)**

**Synes golf er morsomt (!!!)**

**Etablert en gruppe golfvenner (!!!)**

Kjent med DL, hovedtrener og proshop

Kjent med banen og klubbhuset

Føle trygghet i å besøke andre baner i selskapsspill

# Sportslig plan Ivareta

## TRENINGSMÅTE

### Golfspesifikt:

**Legge opp til treninger med alle typer slag, gjerne som fellestreninger**

**GOBBS-sjekk en gang i uken**

Tradisjonelle protimer

Synliggjøre alle treningstilbud i et skjema

**Merk opp treningsfelt som stimulerer til egentrening og utvikling av alle type slag**

Introduksjon av NXT LVL for egen trening og kurs

Tilpass banen slik at gruppen opplever større mestringsfølelse

### Mentalt:

**Sett medlemmet i sentrum (gjester er viktige, men medlemmet viktigst)**

Tilrettelegge for kaffeprat, oppsummering, innføring av score, sosialt etc.

Engasjer de etablerte medlemmene for å innlemme de nye

## SAKSFORUTSETNINGER

### Utstyr:

Et golfsett, gjerne halvsett

### Anlegg:

**Tilpasset bane**

**Oppmerket treningsområde**

### Trener:

**Trener 1 for tematreninger**

**En PGA-trener som leder og utvikler**

Trener 1- ressurser og gir tilbud om teknisk instruksjon

## FORVENTET SPORTSLIG UTVIKLING

### Golfspesifikt:

**Mestringsfølelse ift sitt nivå på alle typer golfslag (!!!)**

### Treningsresultater:

NXT LVL 1-2

### Regler/systemer:

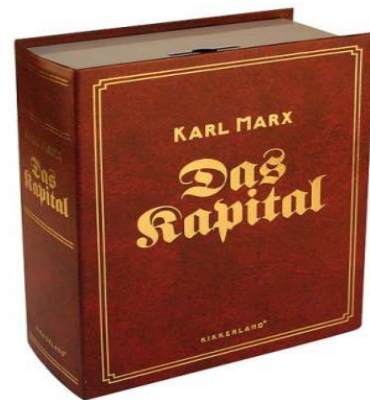
**Spilleren skal føle seg trygg nok til å delta i klubbturneringer**

Trygghet i å bruke GolfBox

# «Medlemsservice»

## Vår fremste kapital er ikke penger

- **Medlemmenes ulike behov**
- Kultur, det samme som miljø og sosial tilhørighet?
- **Eksemplet SATS**
- Utvikling av ferdigheter



Bare ren, skjær treningsglede



**Påstand:  
Få (om noen)  
med **26 i handicap**  
slutter med golf**

Allikevel er fokuset hos  
mange golfklubber på  
utdanning av nye, og ikke  
ivaretagelse av eksisterende  
medlemmer

**Fra 2004**

# Den tapte golfgenerasjon



- Under den svenske "golfboomen" var det viktigste å få flest mulig gjennom "Grønt Kort Mølla".
  - Det ble for lite fokus på ivaretagelse av eksisterende og nye medlemmer.
- Svensk golf definerte denne gruppen av spillere som **den tapte golfgenerasjon**

Fra 2004

# Gjennomsnittsgolferen

## Hvilke behov har han/hun?

**Oppfølging etter GK**

**Tidsbooking**

**Treningsgrupper**

**Antall runder**

**Treningsanlegg**

**Miljø**

**Sosial tilhørighet**





# Eksemplet SATS

## –følelsen av å være betydningsfull



Bare ren, skjær treningsglede

Kjære Tor-Anders - medlem 1324,

Sommeren er snart over  
og vi har registrert at det er lenge siden  
sist gang du var innom og trente.

Hvis du synes det er tungt å komme i gang, ta kontakt med  
noen av våre treningsveiledere. De vil gjerne hjelpe deg å  
komme i gang igjen.

# Golfmedlem nr 418

- Gratulerer med Grønt Kort.
- Nå må du stå på egne bein.
- Husk å betale kontingenten i tide.
- Du kan ikke regne med noe mer støtte fra oss.
- Instruktørhjelp må du ordne selv...



# Er jeg ikke medlem av et idrettslag?

- Golf må være en av svært få idretter der en ikke blir tatt hånd om etter grunnopplæringen.
- Tenk dere en svømmeklubb som sier til sine medlemmer;



A photograph of a person swimming in a pool at night. The pool is illuminated, and the person is wearing goggles. In the background, there is a building with large windows and some outdoor furniture.

Gratulerer!  
Du har nå tatt "Vannmerket"!  
Fra nå av må du greie deg selv  
...også på dypt vann

**Fra 2004**



**VANNMERKET**

# Situasjonen for mange er trolig lik, men samtidig...

...vi opplever klare tegn til forbedringer i hvordan klubber ivaretar sine medlemmer.

- Her kommer noen eksempler, men det finnes sikkert 100 til...



# Eks bedre ivaretagelse



**SANDNES GOLFKLUBB**

- På Sandnes tilbys det gratis trening (gratis rangeballer) og 30 timer gratis undervisning med trenere per uke.
- Klubb og baneselskap kan bevise at dette gir «klingene mynt i kassa», bedre klubbmiljø, større deltakelse på turnering og bedre spillere.





# Eks bedre ivaretagelse MIKLAGARD GOLF

- Har vedtatt regler for aksjeexit
- Har ansatt sine proer
- Har gitt sine medlemmer flere kontingentkategorier å velge mellom:
  - **Start**medlemskap
  - **Jr-/ungdoms**medlemskap
  - **Basis**medlemskap
  - **Pluss**medlemskap
  - **Total**medlemskap





# Eks bedre ivaretagelse

- Varanger Golf Club ligger i Vadsø kommune i Finnmark fylke
- Klubben har 146 medlemmer
- Mer imponerende er det at klubben har utdannet 6 T1 ressurser
  - Disse har kjørt barnegolf, VtG og trening gjennom hele sommeren. Om vinteren vil trener 1 ressursene være tilgjengelig 1 gang pr uka i simulator







Norges  
Golfforbund

# Kobling mellom KJERNE- og STØTTEPROSESSER

**Rekruttere**

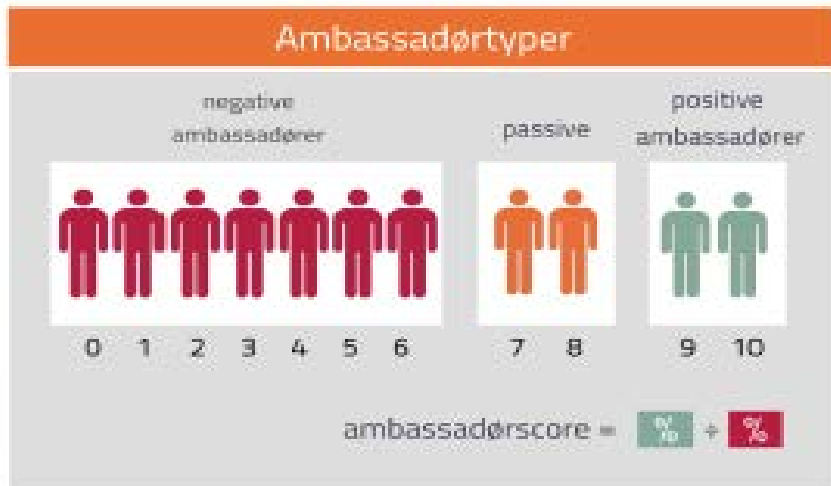
**Ivareta**

**Utvikle**

## Støtteprosesser:

- Økonomi
- Styringssystemer, planverk og rutiner
- Anlegg –største kostnadsdriveren i golf
- Menneskelige ressurser (Trener- /lederutvikling + frivillige)
- Arrangement (turneringer, konkurranser osv)
- Marked og kommunikasjon

# Fra «Golfspilleren i Centrum», DGU



"På en skala fra 0 til 10, hvor sannsynlig er det, at du vil anbefale golfklubben til et familiemedlem, ven eller kollega?"

- Det danske golf forbundet har utviklet en undersøkelse som kartlegger positive/negative ambassadører i golfen.
- På en skala fra 0-10 hvor sannsynlig er det at du vil anbefale klubben til noen andre, det være seg familie, venn eller arbeidskollega?

# Effekten av gode ambassadører

## Ambassadøreffekt

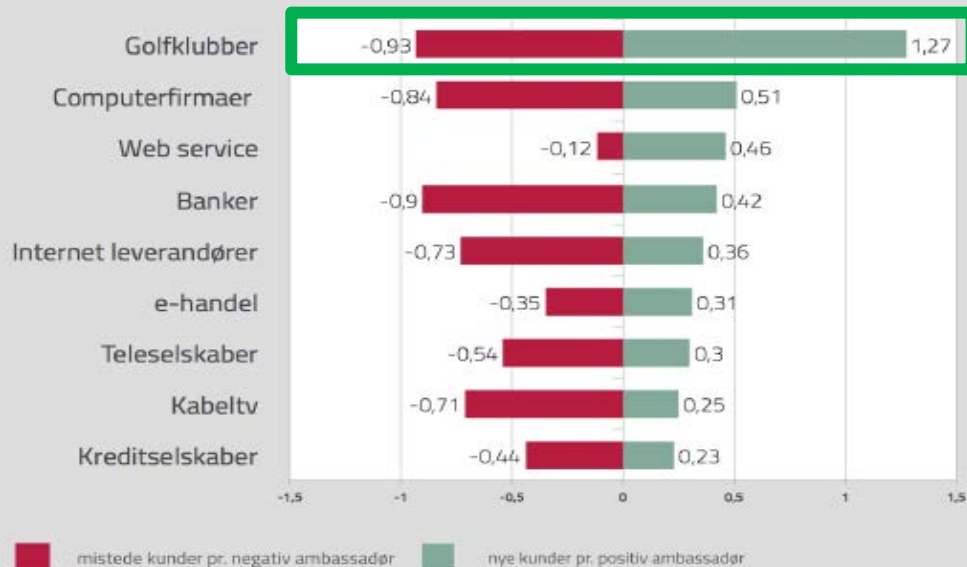
<b>Positive anbefalinger</b> Gjorde en anbefaling innenfor de siste 12 måneder. 95% →	<b>Antal anbefalinger</b> Antal positive anbefalinger innenfor de siste 12 måneder 5.1 →	<b>Konverterings-rate</b> Prosentdel af kunder opnåede gennem anbefalinger 24% →	<b>Anbefalings-effekt</b> Antal kunder opnået pr. promoter 1.27
<b>Negative anbefalinger</b> Gjorde en negativ anbefaling innenfor de siste 12 måneder 26% →	<b>Antal anbefalinger</b> Antal negative anbefalinger innenfor de siste 12 måneder 3.6 →	<b>Konverterings-rate</b> Prosentdel af kunder mistet grundet negative anbefalinger 98% →	<b>Anbefalings-effekt</b> Antal kunder mistet pr. negativ ambassadør. 0.93

Kilde: National Golf Foundation

- Positive ambassadører er svært viktige for å promotere golfen
- Hver ambassadør genererer 1,27 nye kunder/medlemmer
- Det motsatte skjer selvsagt med de negative; her mister man 0,93 kunder/medlemmer pr negativ ambassadør
- Hvor mange **positive ambassadører** er det i deres klubb?

# Lykkelige medlemmer (+ gjester) som drivere ift forretningsutvikling

## Ambassadøreffekt



kilde: National Golf Foundation

- Positive og negative ambassadører i golfen blir lyttet til, mer enn i andre bransjer
- Hvor opptatt er vi av å skape positive ambassadører i golfen i dag?
- Har dette noe med kvalitet på ivaretagelsen å gjøre?

# Personlige kostnader knyttet til golfen

Utgiftsposter	Kvinner	Menn	Utvalget
Medlemskap	3866	4120	4062
Andel/aksje	813	958	925
Greenfee	2159	2901	2734
Utstyr	1114	1715	1580
Klær/sko	1055	1005	1017
Mat/drikke	707	1116	1024
Startavgifter	396	464	449
Reise/transport	2626	3406	3231
Andre utgifter	407	582	543
<b>Totalt</b>	<b>13143</b>	<b>16267</b>	<b>15565</b>

# Et eksempel fra Fantasiens Golfklubb (1000 medlemmer)

## Rekruttere

Får 100 nye medlemmer  
per år

## Ivareta

Mister 200  
medlemmer per år

## Utvikle

Netto tap på 100 per år

	Inntekter/medlem. Hvor mye «legger» hvert medlem igjen i golfvirksomheten/år	Gjennomsnittlig medlemstid (antall år de er medlem)	Totalt
Medlemsavgift og kontingent	Kr 5 000,-	x 7 år	Kr 35 000,-
Kafe/restaurant	kr 500,-	x 7 år	Kr 3500
Proshop	Kr 1 000,-	x 7 år	Kr 7 000,-
<b>Totalt</b>	<b>Kr 6 500,-</b>	<b>x 7 år</b>	<b>Kr 45 000,-</b>

# Tankespillet – hva om??????

2014	Forbruk pr medlem	Antall mistet	totalt
Totalt tap i kroner	<b>Kr 6 500,-</b>	<b>x 100</b>	<b>Kr 650 000,-</b>

2015 - ny investering / ny satsing i Fantasien Golfklubb	totalt
<b>Ansetter trener i klubb (lønn+sos.kostn)</b>	<b>Kr 650 000,-</b>
Treneren har som «eneste fokus» å ivareta de 100 mest usikre fra VtG-opplæringen 1850 timer fordelt på 100 medlemmer = <b>18,5 timer/medlem</b>	

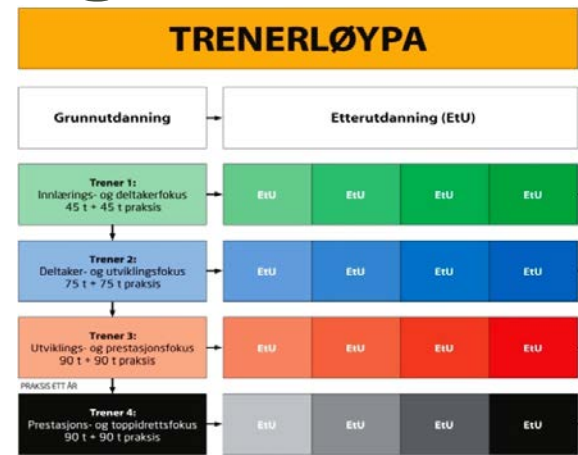
Hvis vi i tillegg tenker at disse blir «**AMBASSADØRER**», hvilken tilleggsverdi kan det ha ift å rekruttere nye golfere (konvertering på 1,27) og mulige frivillige ressurser.



Norges  
Golf Forbund

# Trenerutdanning – frivillig og høgskolerettet

- Utdannet **211** trener 1 i løpet av 3 år fra **88** unike klubber
- I samarbeid med PGA of Norway, Høgskolen i Hedmark og Elverum GK har NGF utviklet et **studium** som kombinerer det beste fra 3 verdener; T1-T4, PGA professional og en **bachelor** i idrettsvitenskap
- **Disse studentene vil kreve attraktive arbeidsgivere – hvem har lyst???**





# RKS - bakgrunn for etableringen

## Norges Svømmeforbunds arbeid:

- Involvering av klubbtrenerne og klubbene i landslagssatsingen → sterk lojalitet
- Kommunikasjon og trygghet
- Kompetanseutvikling av klubbtrenerne
- Prestasjonsutvikling er en følge av treningsutvikling
- Felles målsettinger og sesongplaner:
  - svømmer → trener → klubb → landslag
  - alle jobber etter samme røde tråd
- **Team Bergen**—ekstra tilbud for de bedre spillerne



# Bakgrunn for etableringen av RKS

- Tvedt-rapporten – Norsk toppidrett mot 2022:
- «Forskning viser at miljøer som er mestringsorientert utvikler bedre prestasjoner enn miljøer som utelukkende er resultatorientert.
- Mye tyder også på at det å flytte unge utøvere fra hjemmemiljøene i for tidlig alder, øker sjansen for frafall.
  - Dette taler for en modell med systematisk regional & lokal kompetanseheving.
- Den lokale treneren er avgjørende for gode trenings- og utviklingsmiljøer».



# RKS – fiasko eller starten på noe stort?

- Hensikten med regionaliseringen er å skape bedre forutsetninger for å utvikle golfen, både i omfang og ferdighet - lokalt og regionalt.
- Formålet er å gjøre de utvalgte sentra til drivhus for idrettslig virksomhet i område. "Drivhuset" skal produsere **flere og mer kompetente trenere**, mer **attraktive trenings- og konkurransetilbud**, mer **stimulerende treningsanlegg** og sist men ikke minst **bedre spillere** i området, uavhengig av kjønn, alder og tidligere ferdighetsnivå»



**REGIONALT**  
kompetansesenter



# Hva sier vår felles VP om RKS?

Delmål IVARETA: *Begrense og stoppe frafallet for å skape en netto økning av antall medlemskap i golfklubbene innen slutten av perioden.*

- NGF ønsker å bidra til utvikling av **miljøer** og ikke bare enkeltpersoner. For å oppnå det, må det jobbes så nær klubb som praktisk mulig. Etableringen av de regionale kompetansesentrene (RKS) anses som viktige virkemidler i denne sammenhengen og videreutvikles i perioden.
- *Klubbene skal innenfor sine rammer: Støtte opp om og bidra til å utvikle alle aktiviteter som skjer i deres RKS.*



Norges  
Golf forbund

## 2 dimensjoner som begge er like viktig

«LIVET SOM AKTIV»

Aldersrelatert trening

«AKTIV LIVET UT»

Rekruttere - **IVARETA** - Utvikle

# Internevaluering RKS

## Personforutsetninger:

- Varierende forståelse av RKS hos styret og DL
- Liten kompetanse på aldersrelatert trening og Aktiv livet ut (R-I-U) ute i klubbene
- Stort konkurranse mellom klubbene, lite fokus på samarbeid og felles målsetninger**
- Redsel for at RKS'ene vil stjele spillerne**
- NGF står fortsatt fast i gammel arbeidsform (vi er for opptatt av spillerne og i for liten grad opptatt av å utvikle de lokale trenerne)
- **IK er dyktige fagpersoner**

## Saksforutsetninger:

- Organisering av styringsgruppe - ikke etter beskrivelsen i avtalen. Sluppet andre klubber inn.
- 3 styringsnivåer (SAF, SG, RKS-forum)
- NGFs fagperson i styringsgr., men ikke NGFs ledelse**
- Lik økonomisk støtte til alle RKSer
- RKS skal først og fremst drive klubb
- Idrettskoordinatorene har begrenset tid. Store utskiftninger av personell i enkelte RKS'er
- Ungt system → ikke etablert kultur**
- Store reiseavstander
- Mange trenere er entreprenører
- Evaluert NGFs toppidrettsarbeid

## Arbeidsmåte:

- Lite oppsøkende fra RKS og ut mot klubb**
- Transaksjonsledelse – betaling for oppdrag
- Usikker på møteledelsen på ulike styringsnivåer
- Svak deltakelse fra NGFs ledelse**
- Lite fokus på evaluering underveis
- For mange aktiviteter har funnet sted på RKS'et**
- Lite skreddersøm – lite behovsstyrt**
- Org. henger ikke helt sammen

## Personresultater:

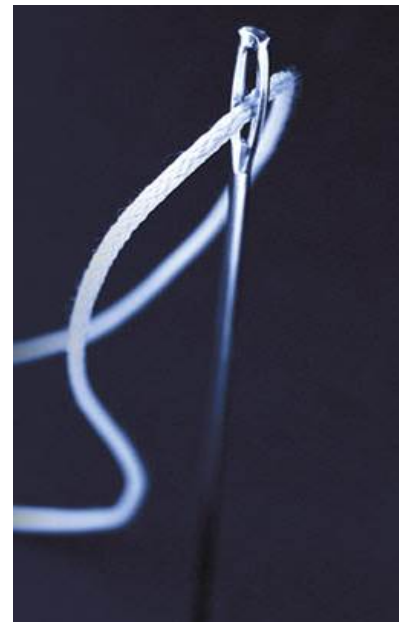
- Idrettskoordinatoren er ikke blitt oppfattet som områdets "mann", men ansatt i en klubb**
- Svake relasjoner mellom RKS og klubbene rundt**
- Bygd god relasjoner mellom NGF og idrettskoord.
- Tilliten til RKS'er er fortsatt svak
- Er dette kun et oppdrag som man får betalt for?
- Fortsatt ansatte i NGF som er lite bevisst hensikten
- Ujevn lojalitet til systemer og avtaler
- NGF gjør ikke som de prediker

## Saksresultater:

- Generell svak måloppnåelse
- Få klubber kjenner til RKS/ forstått hensikten**
- Ujevn deltakelse på mange aktiviteter
- klubber ser ikke på RKS som deres verktøy/virkemiddel**
- RKS blir oppfattet som et talentutviklingsprogram**
- RKS'et blir fortsatt oppfattet som konkurrent til egen virksomheten.**
- NGF har utvannet formålet gjennom å legge flere oppgaver til RKS'er
  - Flere gode tiltak og aktiviteter er gjennomført
- Blitt færre medlemmer i de målgruppene vi ønsker å treffe

# RKS 2015 – hva skjer????

- Det blir færre «pålagte» oppgaver fra NGF
- NGF tar ansvar for det meste av utdanningen
  - Bortsett fra trenerutdanning
- Større rom for «SKREDDERSØM»
  - Klubbene i området kan selv være med på å utforme de aktiviteter de vi skal skje i RKSet. På bakgrunn av de behov man ser
- Mer oppsøkende virksomhet



# NGFs deltakelse i RKS styringsgruppe

Område:	Organisatorisk	Idrettsfaglig
Nord-Norge:?????	Tor-Anders Hanssen	Tore Wilhelmsen
Midt-Norge: TGK	Rune Hauger	Petter Hagstrøm
Østlandet Øst: LGK	Tor-Anders Hanssen	Anders Thelberg
Østlandet Vest: OGK	Tor-Anders Hanssen	Øyvind Rojahn
Sør-Østlandet: VGK	Rune Hauger	Niklas Diethelm
Vestlandet Nord: FGK	Rune Hauger	Petter Hagstrøm
Vestlandet Sør: SGK	Pål Melbye	Øyvind Rojahn

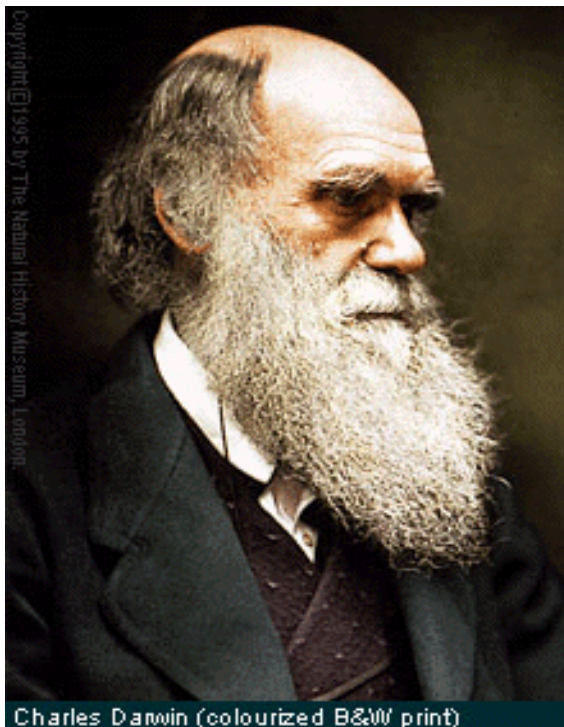


# Avslutningsvis

- Vi har tilegnet oss nødvendig kunnskap
- Vi har utviklet gode planer og verktøy
  - *Sportslig plan*
  - *Trenerutdanningen*
  - *Regionale kompetansesentra*
- Vi har fått mange bevis på at bedre ivaretagelse faktisk også er driveren for bedre klubbøkonomi
- Nå er det opp til oss å gjøre ord til handling



# Darwin's golfteori



Charles Darwin (colourized B&W print)

**Den "golforganisasjon" som er villig til å gi medlemmene den oppmerksomhet de fortjener og utvikle seg sammen med dem, vil overleve**