

Is strategische specialisatie

De Nederlandse zwembadsector is volop in beweging. Het aantal zwemmers groeit en de eisen die zij aan de accommodaties stellen, veranderen steeds sneller. Rode draad: de klant wil maatwerk. De vraag is hoe de zwembaden dat het best kunnen bieden. Is strategische specialisatie de enige juiste optie? Of biedt multifunctionaliteit toch ook kansen? Gaat het een ten koste van het ander? Drie experts aan het woord.

Marijke Mosterman

'Strategische specialisatie biedt kansen voor zwembaden', stellen Erik Koudijs en Mark Bassie. Koudijs is directeur en oprichter van adviesbureau KCM, dat zich richt op ondersteuning van zwembaden in de breedste zin van het woord. Bassie is als interim manager verbonden aan KCM. 'Bij de meeste zwembaden in Nederland lijkt de strategische keuze echter te ontbreken. Dat wordt mogelijk veroorzaakt door de gedachte dat als je voor de ene doelgroep kiest, je dus tegelijkertijd niet voor de andere kiest.' Gemeentelijke zwembaden richten zich volgens Koudijs en Bassie meestal op alle denkbare doelgroepen voor hun bad. 'Het uitgangspunt dat een met gemeenschapsgeld gefinancierde voorziening er ook voor iedereen moet zijn, speelt wellicht ook mee. Bovendien kenmerkt de sector zich door een hoog 'me too'-gehalte.'

Van hetzelfde laken een pak

Het gevolg van het ontbreken van een strategie is volgens Koudijs en Bassie dat een gemiddeld zwembad in elke gemeente in Nederland er min of meer hetzelfde uitziet, met dezelfde zwemmers, dezelfde voorzieningen en dezelfde uitrusting. 'Deze situatie betekent in onze ogen dat er onvoldoende tegemoet gekomen wordt aan behoeften van gebruikers van het zwembad. Maar ook tot lagere opbrengsten en daarmee tot hogere exploitatietekorten voor gemeenten en daarmee voor de burger.' Traditioneel bedient men in een gemeentelijk zwembad de volgende doelgroepen: baby's, kinderen, senioren, conditiezwemmers, gezinnen en verenigingen. 'De meeste zwembaden hebben de keuze gemaakt om aan bijna alle denkbare zwembehoefden zoveel mogelijk tegemoet te komen. Dit betekent dat de week wordt verdeeld tussen de senioren met hun behoefte aan warmer water en rustige omstandigheden en -aan het andere eind van de schaal- de waterpoloërs, die het water zo koud mogelijk willen hebben en die voor de nodige golfslag zorgen. Zo bezien zit iedereen -letterlijk- in elkaars zwemwater, want tegen de tijd dat de thermostaat voor de senioren net een aanvaardbaar niveau heeft bereikt, klagen de baantjstrekkers de

volgende dag dat het water te warm is.' Koudijs en Bassie stellen dat de wil om er voor iedereen te zijn leidt tot een situatie van suboptimalisatie, zowel qua bevrediging van de behoeften van de zwemmers als qua badbenutting en dus ook qua opbrengsten.

Praktijkvoorbeeld

Dat het ook anders kan laten Koudijs en Bassie zien aan de hand van een praktijkvoorbeeld. Zorgbad Zonnewater in Hoog-Keppel wordt geëxploiteerd in de vorm van een privaatrechtelijke stichting zonder exploitatiesubsidies, noch van de lokale overheid, noch van andere semipublieke organisaties. 'Dit zwembad bedient uitsluitend mensen die, meestal vanwege medische redenen, aangewezen zijn op warm water van 33°C, of die het plezierig vinden om in zulk warm water te zwemmen. Concreet gaat het om senioren, om gehandicapten, om revaliderenden en om baby's en peuters. De gehele entourage in het bad is ingericht op deze doelgroepen, niet alleen qua voorzieningen zoals beweegbare bodem, tilliften, extra grote kleedhokjes, routing en overzichtelijkheid, maar ook qua sfeer en aanbod. Zonnewater is zeer succesvol door de gemaakte strategische keuzes', vertellen Koudijs en Bassie. Het gegeven dat men altijd in dezelfde groep zwemt op hetzelfde moment in de week, bevordert de binding met het zorgbad en de onderlinge groepsband. 'Hierdoor zijn er zelfs regelmatig wachtlijsten om te mogen zwemmen. Het aantal zwemmers is met vijftig procent gegroeid in vier jaar tijd en heeft zijn maximum bereikt. De omzet van het bad is in vijf jaar meer dan verdubbeld. Bezoekers komen uit een regio met een straal van ongeveer dertig km om er te kunnen zwemmen.' Het zorgbad heeft contracten afgesloten met de zorgverzekeraars voor vergoeding van programma's, zodat niet alleen de instroom van voldoende zwemmers is afgedekt, maar ook de inkomstenbron.

Strategie is noodzakelijk

'Strategie en zwembaden zijn volgens ons niet alleen een haalbare combinatie maar ook een zeer kansrijke', stellen Koudijs en Bassie. 'In een meer strategische benadering van de keuzes en positionering van zwembaden zijn er alleen

een must?



Koudijs Consultancy & Management

■ 'Kwaliteit is nu het toverwoord en dat schuift op richting wellness met een hoogwaardige uitstraling'

maar winnaars. De gebruikers gaan erop vooruit, omdat zij met meer plezier hun zwembehoefte kunnen bevredigen in een specifiek op hen gerichte voorziening. Voor de gemeente betekenen hogere opbrengsten: lagere exploitatiesubsidies en meer tevreden burgers. En volgens ons is het gewoon ook veel leuker om te werken in een zwembad met enthousiaste klanten. Specialisatie kan juist in grotere gemeenten met meerdere zwembaden voordeel opleveren. En in een plattelandssituatie met in iedere kleine gemeente een eigen zwembad, zou regionaal geprobeerd kunnen worden om tot afstemming en specialisatie over te gaan.'

Openbaar versus semi-openbaar

'Op basis van een eigen visie kiezen voor een strategische route, is in z'n algemeenheid natuurlijk altijd prima', reageert Marcel Jagersma, manager Exploitatieondersteuning en Keurmerk Veilig & Schoon van het Nationaal Platform Zwembaden | NRZ op de zienswijze van Koudijs. 'Kiezen voor strategische specialisatie is dan één van de mogelijkheden voor een gemeente of ondernemer. Dat dat op het gebied van zwembaden nog niet zou gebeuren, is een misvatting. Het aantal zwembaden groeit, op alle gebieden.' Volgens Jagersma moet duidelijk onderscheid gemaakt worden

tussen semiopenbare en openbare zwembaden. 'Semiopenbare zwembaden hebben niet direct een brede maatschappelijke functie. Je moet er lid van zijn of meedoen aan een bepaalde activiteit om er gebruik van te kunnen maken. Wij

'Specialisatie kan juist in grotere gemeenten met diverse zwembaden voordeel opleveren'

zien een trend op het gebied van bijvoorbeeld zwemscholen die zijn ontstaan uit lokale, kleinschalige zwembaden, die goed naar hun klanten hebben geluisterd en ingespeeld hebben op de markt. Verder zie je fitnesscentra die zwembaden gaan bouwen. Het aantal zwembaden neemt toe, evenals de diversiteit. Dus niet alleen het aantal zorgbaden.'

Klanten willen maatwerk

Gemeenten voorzien in een andere behoefte dan gespecialiseerde semiopenbare baden, aldus Jagersma. 'Zij bedienen de gehele samenleving en zien daarom liever multifunctionaliteit. Dat neemt niet weg dat ook hier veranderingen



Koudijs Consultancy & Management

■ Koudijs: 'De meeste zwembaden hebben de keuze gemaakt om aan bijna alle denkbare zwembehoeften zoveel mogelijk tegemoet te komen'

plaatsvinden. Er komen meer nieuwe gasten en de bestaande gasten hebben andere, nieuwe behoeften gekregen. De zwembaden spelen daar op in, dat is niet voorbehouden aan de kleinere baden. Klanten willen maatwerk, ook in een grote accommodatie. Het gaat erom je klant te kennen en te herkennen, en te voorkomen dat ze zich verloren voelen in een grote accommodatie. Dat gebeurt met behulp van goede communicatie, acties, pasjes en bijvoorbeeld het personal trainingsconcept Aquafit4you. Hiermee kun je met behulp

'Multifunctionaliteit gaat niet ten koste van kwaliteit'

van een persoonlijke trainer je eigen trainingsprogramma samenstellen op de tijdstippen die jij wenst. De scores kun je op internet bijhouden. Dus je bent niet meer afhankelijk van de uren waarop bijvoorbeeld aquafitness, aquarobic, aquafietsen of baantjes zwemmen wordt aangeboden, maar je gaat wanneer het je uitkomt. Juist bij de grote accommodaties, zoals in Eindhoven, Apeldoorn, Deventer en Bussum wordt dit soort activiteiten georganiseerd. Dat betekent dus dat de klanten niet meer als eenheidsworst, maar op een heel andere, persoonlijke manier benaderd worden. Segmentering binnen multifunctionaliteit als het ware. Dat is dus niet voorbehouden aan kleine ondernemers.'

Maatschappelijke functie

Het gaat goed met de zwembadsector, aldus Jagersma. 'Er zijn weinig accommodaties die zoveel mensen trekken als zwembaden: meer dan 150 miljoen per jaar. Dat zou eigenlijk automatisch een maatschappelijke positie met zeggen-

schap moeten creëren, maar die positie wordt eigenlijk nog niet als zodanig door de zwembaden zelf onderkend. Ook gemeenten zien het veelal nog niet, al komt er wel verandering in. Zwembaden gaan steeds meer een maatschappelijke functie vervullen, verenigingen vergaderen er, politieke partijen komen er samen. De accommodaties nemen –ook fysiek– een steeds centralere plaats in de maatschappij in, die nog meer benut zou kunnen worden.'

Wegwerpszwembaden

Openbare en semiopenbare zwembaden kunnen volgens Jagersma goed naast elkaar bestaan, waarbij de semiopenbare accommodatie zich echt richt op de doelgroep, kleinschalig en herkenbaar is. 'Multifunctionaliteit gaat niet ten koste van kwaliteit', stelt hij. 'Zwembadmanagers moeten zich constant blijven oriënteren op de omgeving en op de klant, en zich aanpassen. Zwembaden bouw je tegenwoordig niet meer voor honderd jaar, de behoeften veranderen en de subtropische baden van de jaren 80 zijn bijvoorbeeld allang verouderd. De ontwikkelingen gaan steeds sneller. Nog geen vijftien jaar geleden was de omschrijving van een zwembad: koud en nat, en het ruikt naar patat. Tegenwoordig kun je daar niet meer mee aankomen. Kwaliteit is nu toverwoord en die schuift op richting wellness met een hoogwaardige uitstraling.' Het vak van zwembadmanager is volgens Jagersma al met al niet eenvoudig, maar het heeft wel mooie uitdagingen in zich. 'Daarbij moet je kijken naar de omgeving. Waar zorgbaden zijn, hoeft een gemeente die doelgroep niet meer te bedienen. De strijd gaat wat mij betreft niet tussen zwembaden die wel of niet voor differentiatie kiezen, maar die wel of niet voor kwaliteit kiezen.' ■

Meer informatie: www.npz-nrz.nl, www.aquafit4you.nl, www.kcm.nu