



Als er één baan over de dam is, volgen er meestal meer

Hans Schaap: 'Daarom is het mijn taak om te zorgen dat onze mensen met de beste en modernste uitrusting kunnen werken'

Een paar jaar geleden – in 2010, om precies te zijn – schudde Hans Schaap de wat ingedutte golfbranche wakker door in één keer het onderhoud te gaan doen voor alle Burggolf-banen. De markt reageerde aanvankelijk sceptisch en in een aantal opzichten zelfs negatief. Alle reden om vier jaar na dato bij Schaap op bezoek te gaan en te vragen hoe de zaken zich ontwikkeld hebben.

Auteur: Hein van Iersel

Dat de markt aanvankelijk wat sceptisch reageerde, had alles te maken met de totstandkoming van de deal waarmee Burggolf het onderhoud van de acht Burggolf-banen van Heijmans Sport & Groen overdeed naar het nieuwe bedrijf. Het bedrijf van Schaap zou geen zelfstandig bedrijf zijn, maar een verkapt filiaal van Burggolf. Onzin, zegt Hans Schaap nu: 'Het klopt dat Burggolf mijn nieuwe bedrijf in 2010 op weg heeft geholpen, maar niet meer dan dat. Andere bedrijven

hebben de Rabobank; ik had de Burggolf-bank. Inmiddels is dat allemaal afgehandeld en ligt dit achter ons. Nu, anno 2015, is HGM 100 procent zelfstandig en niet meer weg te denken uit de golfwereld.'

De werkelijke reden voor de wat negatieve houding van de markt, ofwel de concurrentie, lag waarschijnlijk veel meer in het motto van het nieuwe bedrijf. Burggolf nam afscheid van

Heijmans vanwege de prijs en Schaap profileerde zich met de slogan 'dezelfde kwaliteit tegen een lagere prijs'. HGM was daarmee de eerste landelijk werkende aannemer die een serieuze bedreiging vormde voor drie aannemers die tot dat moment de markt domineerden, en het belangrijkste instrument om de markt open te breken, was de prijs. HGM was overigens niet de enige die in die tijd een geslaagde aanval deed op de hegemonie van de drie leidende golfbaan-



De Hollandsche Greenkeeping Maatschappij is gehuisvest in een oude boerderij, die ook nog eens het geboortehuis van Schaap blijkt te zijn. In het achterhuis op de eerste verdieping heeft Schaap zijn kantoor. Schaap is alleen en illustreert daarmee perfect wat een lage overhead inhoudt. Dat wil overigens niet zeggen dat er naast de directeur niemand in Woudrichem meewerkt. In de ochtend komt er iemand voor administratief werk en daarnaast heeft HGM nog een medewerker voor de salarissen. Een knappe prestatie, zeker als je je realiseert dat er in het seizoen dik honderd mensen op de payroll staan en *off-season* ongeveer vijftig.

‘Ik durf de stelling aan dat je met zeven greenkeepers en een modern machinepark de golfbaan op een hoger niveau kunt onderhouden dan met acht greenkeepers en een verouderd machinepark’

Zelfsturend

Als ik Schaap vraag hoe dat werkt, is zijn verklaring heel simpel. De 21 banen die HGM onderhoudt, zijn in hoge mate zelfsturend. Hans Schaap: ‘Het is mijn taak om te zorgen voor een goed machinepark en verder scherpe afspraken te maken met leveranciers van meststoffen, brandstoffen en alle andere zaken die nodig zijn om een baan te onderhouden. Tevens onderhoud ik de klantcontacten.’ Verder zijn de hoofdgreenkeepers op banen van HGM in hoge mate autonoom en wordt verwacht dat ze hun eigen boontjes doppen.

Dat laatste lijkt te kloppen. Normaal, als ik een afspraak heb met een aannemer in het groen, wordt deze iedere tien minuten wel gestoord door zijn GSM. Voor Hans Schaap gaat dat niet op. Gedurende ons twee uur durende gesprek gaat de telefoon niet één keer over. Als ik Schaap daar later naar vraag, zegt hij: ‘Natuurlijk mogen ze me wel bellen, maar niet voor ieder akkefietje. Daarnaast hebben we de afspraak gemaakt dat we de jongere hoofdgreenkeepers, die wat minder ervaring hebben, koppelen aan een meer ervaren collega. Deze medewerkers worden opgeleid door deze ervaren krachten, zodat zij later ook zelfstandig kunnen werken.’

aannemers. Ook Vos Ruinerwold begon aan een opmars, waarbij ook de prijs een belangrijk verkoopargument was.

Aanneemprijs

Schaap denkt die lagere aanneemprijs te kunnen bereiken door een platte organisatie en zo goed als geen overhead. En hij lijkt daar, als ik op een wat druilerige decemberdag naar Woudrichem afreis, ook goed in te zijn geslaagd.

Machines

De Hollandsche Greenkeeping Maatschappij kwam medio 2014 in het nieuws toen men in één klap het complete machinepark vernieuwde. ‘*Golfdeal of the century*’, jubelde Toro-importeur Jean Heybroek in een persbericht dat ter gelegenheid van die gebeurtenis naar buiten kwam. Hoe verhoudt die mega-investering in ruim 150 honderd (??) machines zich tot het idee dat HGM *lean & mean* wil zijn en een hogere kwaliteit golfbaanonderhoud tegen een lagere prijs wil leveren? De verklaring is redelijk simpel. Schaap wil gaan voor de hoogst mogelijke bedrijfszekerheid. ‘Weet je wel wat het kost als er een maaier onverhoopt stil komt te staan? Het werk kan niet doorgaan en iedereen laat alles uit de handen vallen om te zorgen dat die machine zo snel mogelijk gerepareerd wordt. Weinig mensen realiseren zich welke enorme kosten hiermee gemoeid zijn. Daarom is het mijn taak om te zorgen dat onze mensen met de beste en modernste machines kunnen werken, om stilstand en faalkosten zo laag mogelijk te houden. En geloof me, als het goedkoper zou zijn om met wat oudere machines te werken, dan zou ik dat echt doen.’ Ook de keuze voor Toro is simpel, volgens de HGM-directeur. In zijn visie loopt Toro op dit moment een straatlengte voor op zijn concurrenten en, niet onbelangrijk: Toro zou een hogere restwaarde hebben dan de concurrentie.

Daarvoor gebruikt het bedrijf geen fancy software, maar gewoon een slim gefabriceerde Excel-file

Monteur

HGM heeft op dit moment twee monteurs in dienst. De ene is mobiel, reist langs alle banen en zorgt voor de reguliere onderhoudsbeurten. De andere houdt zich bezig met slijpen, afstellen, olie verversen en dat soort zaken. Schaap redeneert verder als volgt: ‘Als ik met oudere machines aan de slag ga, betekent dat gewoon dat ik meer monteurs moet aannemen bovenop de mensen die ik nu in dienst heb.’

Het grote voordeel van deze aanpak is dat Schaap nu exact de kosten per machine kan vaststellen. Daarvoor gebruikt het bedrijf geen fancy software, maar gewoon een slim in elkaar gefabriceerde Excel-file. Als ik later met anderen in de



golfsector over HGM kom te praten, wordt diverse keren, soms zelfs ietwat benepen, gemeld: 'Dat klopt, Hans kan inderdaad goed rekenen.' Hans Schaap: 'Ik durf de stelling aan dat je met zeven greenkeepers en een modern machinepark meer productie kunt leveren dan met acht greenkeepers en een ouder park, en ook nog eens van een betere kwaliteit.'

Alle hoofdgreenkeepers op de 21 banen van HGM zijn in hoge mate autonoom en worden geacht hun eigen boontjes te doppen

Mijn logische vraag is dan natuurlijk waarom niet iedere concurrent dat doet. 'Weet ik niet', zegt Schaap, 'maar je moet natuurlijk wel behoorlijk wat ruimte hebben om te investeren.'

Een extra reden om te investeren in nieuw, is volgens de directeur ook het feit dat veel moderne machines heel veel zuiniger met

brandstof omspringen. Bij de laatste generatie Toro-fairwaymaaiers, die zijn uitgerust met Stage IIIB-motoren met roetfilter, zou dat al gauw zo'n 15 tot 20 procent schelen. De Toro-roughmaaiers zijn uitgerust met een Smart Power, zodat ook hier ongeveer 20 procent brandstof wordt bespaard en dus ook de CO₂-uitstoot wordt gereduceerd.

Klantenportefeuille

HGM is gestart als aannemer voor het onderhoud van de Burggolf-banen. Inmiddels is dat allang niet meer de exclusieve activiteit van het bedrijf, maar maakt het ongeveer 40 procent van de omzet uit. HGM onderhoudt ook niet-Burggolf-banen en is daarnaast actief met andere cultuur-technische werkzaamheden. Schaap schat dat 15 procent van zijn omzet in 2014 bestond uit zaken als het renoveren van sportvelden, beplantingen en snoeiwerk. Om dat mogelijk te maken, heeft het bedrijf de beschikking over een mobiel team dat dit soort klussen kan uitvoeren, maar eventueel ook kan bijspringen op een golfbaan als het alle hens aan dek is. Een voorbeeld daarvan

is de intensieve belichting van alle fairways van een baan. De HGM-greenkeepers proberen dit in overleg met de baancommissaris zo te regelen, dat gedurende een halve dag bijvoorbeeld de helft van een baan wordt afgesloten. Dat geeft de greenkeepers de gelegenheid om zo effectief en dus ook zo goedkoop mogelijk te werken. De volgende dag is de baan dan weer in conditie en kan er weer gegolfd worden.