

Business case
digitale infrastructuur
Nederlandse Bridge Bond

Utrecht, 17 oktober 2024

INHOUDSOPGAVE

<u>1.</u>	<u>Inleiding.....</u>	<u>3</u>
<u>2.</u>	<u>Activiteitenplan en planning</u>	<u>5</u>
2.1	Activiteiten op hoofdlijnen.....	5
2.1.1	Ontwikkelen nieuw platform	5
2.1.2	Ontwikkelen content voor het nieuwe platform	5
2.1.2	Ontwikkelen Data Container	5
2.1.4	Afsluiten externe contracten	5
2.1.5	Ontwikkeling nieuwe producten en diensten	5
2.2	Uitwerking en tijdsplanning	6
2.2.1	Fase 1: ontwerp en ontwikkeling	6
2.2.2	Fase 2: beheer	7
<u>3.</u>	<u>Projectorganisatie & communicatie.....</u>	<u>8</u>
3.1	Projectorganisatie	8
3.1.1	Projectgroep.....	8
3.1.1	Stuurgroep.....	8
3.2	Communicatie	8
<u>4.</u>	<u>Benodigde investeringen & baten.....</u>	<u>9</u>
4.1	Investeringen.....	9
4.1.1	Kosten fase 1: ontwerp en ontwikkeling.....	9
4.1.2	Kosten fase 2: beheer.....	10
4.2	Baten	10
4.3	Investeringen versus Baten	11
<u>5.</u>	<u>Risico's, Kansen en Worst case scenario.....</u>	<u>12</u>
5.1	Risico's.....	12
5.2	Kansen	13
5.3	Worst Case scenario.....	13
<u>6.</u>	<u>Conclusie</u>	<u>14</u>

1. Inleiding

Uit onderzoek is gebleken dat er in Nederland een grote groep mensen is die met enige regelmaat met veel plezier bridget in clubverband, of in de huiskamer, of tijdens bridgereizen, in bridgetoernooien, etc.

Bridge heeft een belangrijke sociale component. Naast de intellectuele uitdaging die het spel biedt, is het een goede manier om met andere mensen in contact te komen en te blijven. Daarmee is bridge – zeker in clubverband – een geweldige remedie tegen eenzaamheid, wat een belangrijk maatschappelijk thema is.

Daarnaast blijkt ook uit verschillende onderzoeken dat “hersengymnastiek”, waarvan bridge een goed voorbeeld is, een beschermende factor is tegen hersenaandoeningen zoals Alzheimer.

Kortom, er zijn veel redenen om ervoor te zorgen dat de bridgesport levend blijft en dat het aantal bridgers in Nederland verder gaat groeien.

De ontwikkelingen laten echter helaas in de afgelopen jaren een ander beeld zien.

Al een groot aantal jaren zien we een terugloop in het aantal leden van de BridgeBond. Een aantal jaren was dit een geringe afname (ieder jaar circa 7.000 leden die uitstroonden veelal vanwege de leeftijd en circa nieuwe 6.000 leden die instroomden, voornamelijk afkomstig uit de vele opleidingen die door het land heen worden gegeven), in de corona jaren is de afname veel groter geweest met name door het stilleggen van de opleidingen. Verder zien we een aantal ontwikkelingen, zoals individualisering versus verenigingszin en een toename van technologische ontwikkelingen die er toe leiden dat mensen zich minder makkelijk binden aan een vereniging die een vast speelmoment per week heeft.

Daarnaast zien we dat ook al langere tijd de gemiddelde leeftijd van de leden van de BridgeBond toeneemt (de gemiddelde leeftijd is inmiddels meer dan 74 jaar) en dat het aantal jeugdspelers minimaal is (we hebben ruim 200 jeugdleden).

Door deze daling van het aantal leden ziet de BridgeBond zich geconfronteerd met significant lagere inkomsten. Als we uitsluitend vasthouden aan het bestaande ledenmodel, dan zal naar verwachting als gevolg van bovengenoemde ontwikkelingen het ledental geleidelijk blijven dalen waardoor er opnieuw financiële problemen ontstaan, de negatieve spiraal voor de bridgesport verder doorzet en de toekomst van de bridgesport in Nederland in gevaar komt.

Er moeten daarom nieuwe wegen gevonden worden om naast de bestaande inkomsten additionele inkomstenbronnen te genereren om te kunnen investeren in het uitbreiden en verjongen van de bridgers in Nederland en ervoor te zorgen dat we de bridgesport levend houden voor toekomstige generaties.

We zien dat een aantal andere sportbonden, die veelal ook te maken hebben met een significante afname van het aantal leden, zich naast de leden ook zijn gaan richten op de community van geïnteresseerden in hun sport. Hierbij snijdt het mes aan twee kanten: enerzijds wordt hiermee het aantal beoefenaars in hun sport vergroot en anderzijds genereren ze additionele inkomsten uit deze community.

Een goed voorbeeld hiervan is de Wandelbond, die circa 5 jaar geleden de transformatie heeft ingezet van een ledenorganisatie naar een wandel-community, en die nu het overgrote

deel van haar inkomsten genereert uit een community van circa 2,5mio wandelaars. En ook de volleybalbond, de tennisbond, de voetbalbond, etc. hebben deze transformatie ingezet.

Deze lijn hebben wij overgenomen in het beleidsplan 2023-2026 waarin de doelstelling geformuleerd is dat de bridge community in 2026 uit 250.000 en in 2032 uit 500.000 bridgers zal bestaan. Een recent marktonderzoek toont dat deze ambitie realistisch is, er zijn in Nederland 451000 mensen zijn die wel eens (online) bridgen.

En door deze community te realiseren kunnen eveneens significante additionele inkomsten gegenereerd worden voor de bridgesport.

2. Activiteitenplan en planning

2.1 Activiteiten op hoofdlijnen

2.1.1 Ontwikkelen nieuw platform

De belangrijkste bron voor het verzamelen van de data van de mensen in de bridgecommunity is het nieuw te ontwikkelen platform (Bridge.nl) voor “de bridger in Nederland”, gericht op de totale community.

2.1.2 Ontwikkelen content voor het nieuwe platform

Vervolgens moet inhoudelijk sterke content ontwikkeld worden (tekst, video, interactie) om Bridge.nl aantrekkelijk te maken voor de brede doelgroep van bridgers en deze content moet steeds worden aangevuld en vernieuwd.

2.1.2 Ontwikkelen Data Container

Om de gegevens van de mensen in de bridgecommunity te kunnen opslaan moet er een NBB data container gecreëerd worden die verbonden is met de verschillende andere systemen en waaruit deze gegevens vervolgens gemakkelijk toegankelijk zijn voor verschillende marketing doeleinden.

2.1.4 Afsluiten externe contracten

De brede community van bridgers, die gemiddeld vrij hoog is opgeleid, een hogere leeftijd heeft en waarschijnlijk financieel bovengemiddeld is, is interessant voor bedrijven bijvoorbeeld op het gebied van reizen, leefstijl, gezondheidsproducten, voeding, etc. We gaan externe contracten afsluiten met partijen die voor deze specifieke marktsegmenten willen adverteren steeds met als uiteindelijk doel het laten groeien van de bridgesport..

2.1.5 Ontwikkeling nieuwe producten en diensten

Door het verbreden van de community van de leden van de BridgeBond naar de groep van bridgers in Nederland kunnen alle bestaande producten en diensten en alle nieuw te ontwikkelen producten en diensten aan een veel grotere groep worden aangeboden en daarmee kunnen de inkomsten voor de bridgesport worden vergroot.

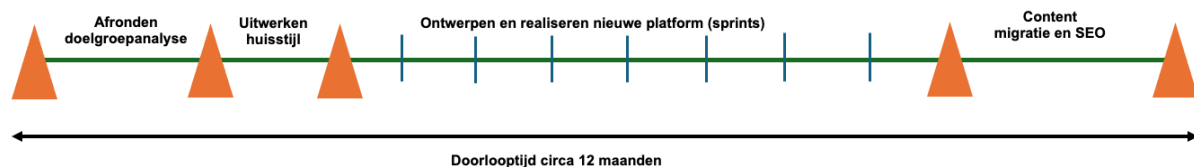
Omdat de baten van de verbreding van de community en de kosten en baten voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten op dit moment nauwelijks zijn in te schatten, zijn deze niet opgenomen in deze business case.

Na de realisatie van bovengenoemde activiteiten zal per te ontwikkelen dienst/product een aparte businesscase worden opgesteld.

2.2 Uitwerking en tijdsplanning

2.2.1 Fase 1: ontwerp en ontwikkeling

2.2.1.1 Ontwerp en ontwikkelen nieuw platform



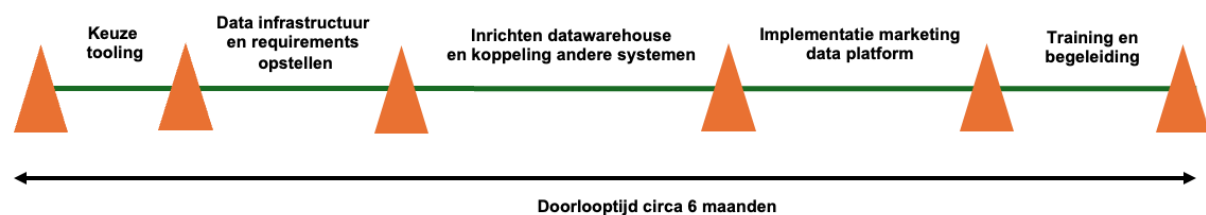
Allereerst wordt de doelgroepenanalyse afgerond en wordt een selectie gemaakt op welke doelgroepen we ons (in eerste instantie) gaan richten met het nieuwe platform Bridge.nl. Verder zal een keuze gemaakt worden voor de definitieve naam voor de community, de positionering en de kernwaarde en zal de huisstijl, incl. beeld- en woordmerk en visuele uitstraling verder worden uitgewerkt.

Daarna zal het ontwerp voor het nieuwe platform worden gemaakt en worden gerealiseerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de “sprint” aanpak, dat wil zeggen dat er steeds een stukje ontwerp wordt gemaakt en direct daarna dit stukje wordt gerealiseerd (periode 2-4 weken), zodat snel resultaten zichtbaar zijn en direct terugkoppeling verwerkt kan worden. De doorlooptijd voor dit deelproject wordt geraamd op 12 maanden.

2.2.1.2 Ontwikkelen content voor het nieuwe platform

Er zal een contentspecialist binnen het bureau worden aangetrokken ter versterking van het project, die zodra deze in dienst is zal starten met het ontwikkelen van content voor het nieuwe platform. Binnen de BridgeBond is goede inhoudelijke content aanwezig. Deze content zal specifiek op de doelgroepbehoefte moeten worden afgestemd.

2.2.1.3 Ontwikkelen Data Container



Parallel aan de andere activiteiten wordt de data container ingericht. Er wordt gestart met de keuze van de tooling, daarna wordt de data container en de requirements opgesteld. Vervolgens wordt de data warehouse ingericht en worden de verbindingen gemaakt met de andere systemen zoals het nieuwe platform, de ledenadministratie, Active Campaign en CRM. Daarna wordt het marketing data platform ingericht en worden medewerkers van de BridgeBond getraind.

De doorlooptijd voor dit deelproject wordt geraamd op 6 maanden en zal parallel aan de ontwikkeling van het nieuwe platform plaatsvinden.

2.2.1.4 Afsluiten externe contracten

We zullen in deze fase eveneens gaan onderzoeken welke mogelijkheden er zijn voor de invulling van de commerciële capaciteit benodigd voor het afsluiten en onderhouden van externe contracten. In eerste instantie zal gekeken worden naar capaciteit die ingehuurd kan worden op basis van provisie betaling of naar een mogelijke samenwerking met een derde partij.

2.2.2 Fase 2: beheer

In fase 2 komt het project in een “beheerfase”. Een van de belangrijkste zaken in deze fase is het monitoren van de interesse van de community en op basis daarvan specifieke producten en diensten aanbieden die hierbij aansluiten. Doel daarbij is om zoveel mogelijk nieuwe gebruikers van het platform te kunnen toevoegen.

Om zoveel mogelijk gebruikers naar het nieuwe platform te leiden is vanaf het begin van fase 2 voor een periode van circa 3 jaar extra media inzet gepland.

Uiteraard wordt verder gegaan met het leggen van contacten met externe partijen en het afsluiten van externe contracten, zoals eerder vermeld is een periode van 2-3 jaar nodig om tot een stabiel niveau te komen.

En, nog belangrijker, in fase 2 zullen nieuwe diensten/producten worden ontwikkeld die een verdere inkomstenbron voor de bridgesport zullen vormen.

3. Projectorganisatie & communicatie

3.1 Projectorganisatie

3.1.1 Projectgroep

Op basis van hun expertise en positieve ervaringen met vergelijkbare projecten bij andere sportbonden heeft de BridgeBond gekozen om in dit project samen te werken met Techonomy.

Techonomy zal zorg dragen voor een projectcoördinator die verantwoordelijk is voor alle werkzaamheden die Techonomy moet uitvoeren binnen met de BridgeBond afgesproken tijd en afgesproken budget. Deze bij Techonomy interne coördinator is het directe aanspreekpunt voor de BridgeBond.

De BridgeBond fungeert als uiteindelijke opdrachtgever en hier ligt de eindverantwoordelijkheid en de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid.

Daarnaast worden op de verschillende deelprojecten verschillende specialistische teams toegevoegd vanuit Techonomy.

Het hoofd marketing zal het centrale aanspreekpunt zijn vanuit de Bridgebond. Ze stuurt Techonomy en derde partijen aan voor de realisatie van dit project.

Voor het deelproject fase 1 afsluiten externe contracten ligt de eindverantwoordelijkheid bij het hoofd marketing.

3.1.1 Stuurgroep

De projectgroep rapporteert aan de stuurgroep die bestaat uit een lid van het bondsbestuur (voorzitter), directeur bondsbureau en een districtsvoorzitter.

3.2 Communicatie

1. Er is een tweewekelijkse call tussen het projectteam en de Bridgebond over de voortgang en uitstaande activiteiten
2. Er is een call na elke fase als goedkeuring moment tussen het projectteam en de Bridgebond
3. Voor het projectmanagement wordt gebruik gemaakt van Monday: gedeelde groep met daarin voortgang, planning, next steps, activiteiten voortgang en taken, etc.
4. Er is een maandelijkse call/meeting met de stuurgroep, de project coördinator en het hoofd marketing

4. Benodigde investeringen & baten

4.1 Investeringsen

Voor het project verwachten we op basis van de investeringen van de andere sportbonden voor vergelijkbare activiteiten de volgende benodigde investeringen (in € 1.000). Hierbij gaan we uit van de start van het project in het laatste kwartaal van 2024 en afronding van fase 1 eind 2025.

4.1.1 Kosten fase 1: ontwerp en ontwikkeling

4.1.1.1 Kosten ontwerp en ontwikkelen nieuw platform

Activiteit	Kosten 2024/2025
Afronden doelgroepanalyse en uitwerken huisstijl	24
Ontwikkelen Bridge.nl	108
Hosting	10
Totaal	142

4.1.1.2 Kosten ontwikkelen content voor het nieuwe platform

Activiteit	Kosten 2024/2025
Medewerker contentontwikkeling	60
Contentproductie	20
Totaal	80

4.1.1.3 Kosten ontwikkelen Data Container

Activiteit	Kosten 2024/2025
Keuze tooling, data structuur en requirements, inrichten DWH en koppeling met andere systemen	47
Training en begeleiding	28
Hosting en licentie	17
Totaal	92

4.1.1.4 Kosten afsluiten externe contracten

Activiteit	Kosten 2024/2025
Commerciële capaciteit	20
Totaal	20

4.1.1.5 Totale kosten fase 1

Activiteit	Kosten 2024/2025
Ontwerp en ontwikkelen nieuw platform	142
Ontwikkelen content	80
Ontwikkelen Data Container	92
Commerciële capaciteit	20
Onvoorzien (10%)	32
Totaal	366

4.1.2 Kosten fase 2: beheer

Aan het eind van 2025 is het nieuwe platform en de data container gereed. We verwachten dat in 2026 nog wel een aantal aanpassingen en uitbreidingen zullen worden gerealiseerd en dat voor de data container nog enige aanvullende opleiding nodig zal zijn. Er blijven uiteraard kosten voor hosting en licenties.

Omdat de content continu aangevuld moet worden blijven er de jaarlijkse kosten voor de medewerker contentontwikkeling en de (externe) contentproductie.

De kosten voor de commerciële capaciteit stijgt geleidelijk, omdat we uitgaan van inhuur van deze capaciteit waarbij de kosten een percentage zijn van de gerealiseerde omzet.

Vanaf jaar 5 blijven de kosten op hetzelfde niveau.

Activiteit	Kosten 2026	Kosten 2027	Kosten 2028	Kosten 2029 en verder
Hosting nieuw platform	10	10	10	10
Aanpassen/uitbreiden platform	40			
Medewerker contentontwikkeling	60	60	60	60
Contentproductie	20	20	20	20
Hosting en licentie DWH	17	17	17	17
Training en begeleiding	20			
Commerciële capaciteit	30	40	50	60
Onvoorzien (10%)	20	15	16	17
Totaal	217	162	173	184

4.2 Baten

We hebben de volgende informatie over de opbrengsten van externe contracten bij de verschillende bonden:

Bond	Omvang community	Jaarlijkse opbrengst externe contracten	Opbrengst per lid community
Bond 1	2.500.000	€ 1.000.000	€ 0,40
Bond 2	1.500.000	€ 1.600.000	€ 1,07
Bond 3	1.500.000	€ 1.000.000	€ 0,67

Zoals eerder aangegeven denken we dat de brede community van bridgers, die gemiddeld vrij hoog is opgeleid, een hogere leeftijd heeft en waarschijnlijk een bovengemiddelde financiële positie heeft, is interessant voor een groot aantal bedrijven/organisaties. Op basis hiervan schatten we in dat voor de BridgeBond per extern profiel een opbrengst gerealiseerd kan worden tussen € 0,50 en € 1,00 per profiel.

In het recente onderzoek van Verian wordt aangegeven dat er 451.000 mensen zijn in Nederland die wel eens (online) bridgen. Hiervan spelen 302.000 mensen vaker dan 1x per maand bridge. Op basis hiervan denken wij dat het realistisch is om in 2032 een community te hebben van circa 500.000 bridgers.

We schatten de community als volgt in voor de komende jaren:

2026: 150.000 profielen

2027: 250.000 profielen

2032: 500.000 profielen

Uitgaande van deze schatting is de “theoretische” opbrengst als volgt:

Jaar	Minimum	Maximum	Gemiddeld
2026	= 150.000 * € 0,50 = € 75k	= 150.000 * € 1,00 = € 150k	€ 112,5K
2027	= 250.000 * € 0,50 = € 125k	= 250.000 * € 1,00 = € 250k	€ 187,5k
2032	= 500.000 * € 0,50 = € 250k	= 500.000 * € 1,00 = € 500k	€ 375k

Echter, zoals al eerder aangegeven, duurt het een aantal jaar voordat de volledige baten uit de externe contracten zullen worden gerealiseerd, daarom gaan we bij de berekening van de investeringen versus de baten van de volgende baten:

Jaar	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Baten	0	40	85	190	260	300	335	375	375

4.3 Investerings versus Baten

De totale baten versus de totale kosten per jaar tot en met 2032 zien er als volgt uit:

Jaar	2024/ 2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Totale kosten	366	217	162	173	184	184	184	184	184
Total baten	0	40	85	190	260	300	335	375	375
Baten - Kosten	-366	-177	-77	+17	+76	+116	+151	+191	+191

Dit betekent dat, rekening houdend met een marktconforme rente, de terugverdientijd voor het project op circa 9 jaar wordt geraamd.

5. Risico's, Kansen en Worst case scenario

5.1 Risico's

De volgende risico's worden onderkend:

Risico	Inschatting	Onderbouwing/Maatregelen
Ontwikkelen nieuwe website en technische realisatie data platform loopt uit in tijd en geld.	Laag	De in deze businesscase opgenomen schattingen zijn gebaseerd op de ervaringen van Techonomy bij een aantal andere sportbonden.
Er is meer personeel nodig voor de verschillende activiteiten dan gepland.	Laag	We hebben onze schattingen gebaseerd op de ervaringen bij de andere sportbonden. Hieruit blijkt dat de investering in personeel voor het ontwikkelen van content hand in hand gaat met de afgesloten contracten met derden. Dat betekent dat we met 1 medewerker voor het ontwikkelen van content starten en dat dit mogelijk wordt uitgebreid als de omzet bij derde partijen groeit.
De opbrengst uit externe contracten is per profiel lager dan gepland.	Midden	De BridgeBond bestaat uit leden met een vrij hoge gemiddelde leeftijd, vrij hoog opleidingsniveau, en een gemiddeld boven modaal inkomen. We schatten in dat deze community interessant is voor de externe partijen om gerichte marketing te doen. In fase 1 zullen we de aannames met externe partijen toetsen.
Het aantal leden in de community is minder groot dan voorspeld.	Midden	De community bestaat uit: <ul style="list-style-type: none"> • Huidige leden van de BridgeBond • Leden van niet aangesloten clubs • Bridgers die met name spelen via internet • Thuisbridgers • Gelegenheidsbridgers • Geïnteresseerden in bridge • Etc. <p>Uit een recent onderzoek van NOC/NSF blijkt dat er in Nederland 451.000 mensen die die minimaal 1x per jaar bridgen en dat 302.000 mensen minstens 1x per maand bridgen. Daarmee moet het mogelijk zijn de community waarvan wij data kunnen verzamelen in een</p>

		periode van 8 jaar met gerichte activiteiten te laten groeien naar een community van 500.00 mensen.
Er is beperkte projectmanagement capaciteit aanwezig binnen het bureau.	Midden	De projectcoördinatie van het project voor het ontwikkelen van de datacontainer en het nieuwe platform wordt extern belegd. De BridgeBond blijft de opdrachtgever.

5.2 Kansen

De digitale infrastructuur is de basis om de bridgesport levend te houden en vormt de mogelijkheid om bestaande en nieuwe producten en diensten aan te bieden aan de gehele bridge community. Denk hierbij bijv. aan:

- Ledengroei: de brede community willen we gaan gebruiken om meer gericht opleidingen te kunnen aanbieden aan een bredere doelgroep, onze opleiders beter te kunnen ondersteunen in de werving van cursisten en met clubs gerichte campagnes uit te kunnen zetten.
- Thuisbridge apps: een elektronische versie van het koffertjesbridge ontwikkelen (spellen waarmee mensen thuis kunnen spelen en hun resultaten kunnen vergelijken met andere spelers) en gaan aanbieden in samenwerking met de verenigingen. Daarnaast willen we samen met een externe partij een app ontwikkelen waarmee thuisbridgers tegen betaling via tablets of een combinatie van tablets en fysieke kaarten thuis met zijn 4-en of met een grotere groep toernooien kunnen organiseren en spelen en toegang hebben tot de uitslagen.
- We kunnen nieuwe modules aan EasyBridge toevoegen die tegen een vergoeding kunnen worden aangeschaft.
- Een apart abonnement op het Bridgeblad dat we aanbieden aan de community
- Vergroting van de omzet van de webshop omdat de producten aan een grotere groep worden aangeboden.
- Daarnaast hebben de andere sportbonden aangegeven dat bij de ontwikkeling van nieuwe diensten producten er zich nieuwe opportuniteiten aandienen die tevoren niet werden onderkend.

5.3 Worst Case scenario

Het worst case scenario ontstaat wanneer het project substantieel uitloopt in tijd of als de baten uit de contracten met externe partijen lager zijn dan gepland.

Hoewel deze situatie uiterst ongewenst zou zijn en het niet realiseren van de uitgezette strategie een lange termijn risico met zich meebrengt, is het financiële risico gezien de financiële reserves van de BridgeBond in de vorm van het eigendom van het gebouw waarvan de waarde medio 2022 getaxeerd is op circa € 3,5 mio beperkt.

6. Conclusie

Het project digitale strategie heeft op basis van de aannames beschreven in dit document een terugverdientijd van circa 8 jaar. We verwachten dat na ongeveer 4 jaar de jaarlijkse baten hoger zijn dan de jaarlijkse kosten. Het project lijkt daarmee – in lijn met de ervaringen van andere sportbonden - een goede weg te zijn om de BridgeBond meer toekomstbestendig te maken, de inkomstenbronnen te verbreden en daarmee de BridgeBond financieel sterker te maken.

De ontwikkeling van het programma kent een behoorlijk aantal risico's. Omdat er binnen het bureau beperkte projectmanagement capaciteit aanwezig is, zal de projectcoördinatie worden belegd bij Techonomy, rapporterend aan een ervaren stuurgroep die de voortgang moet blijven monitoren.

Zoals eerder aangegeven is de digitale infrastructuur de basis om bestaande en nieuwe producten en diensten aan te kunnen bieden aan de gehele bridge community en daarmee een strategisch noodzakelijke investering. Hoewel we op dit moment nog geen reële schattingen kunnen maken van de opbrengsten hiervan, verwachten we dat deze opbrengsten substantieel zullen zijn.

Er is ook een groot risico als we dit project niet uitvoeren. Dit project lijkt op dit moment de enige weg om op termijn de doelstellingen van de BridgeBond te realiseren en significante nieuwe inkomstenbronnen te genereren. Als we uitsluitend vasthouden aan het traditionele ledenmodel, dan zal naar verwachting als gevolg van de ontwikkelingen in de maatschappij, het ledental geleidelijk blijven dalen waardoor er opnieuw financiële problemen ontstaan, de bridgesport in de spiraal omlaag blijft zitten en de toekomst van de bridgesport in Nederland in groot gevaar komt.