

Bob Verbeek, CEO Golazo Group, over postcorona

# “We gaan nooit meer hetzelfde bedrijf zijn. We gaan een veel sterker bedrijf zijn”

Het gaat slecht in de sport. Het gaat zo mogelijk nog slechter in de evenementensector. Hoe het gaat bij de organisatoren van sportevenementen, laat zich dus vlot raden. *Sport & Strategie Vlaanderen* ging de crisissfeer opmeten bij het grootste sportbedrijf van het land en ver daarbuiten. Maar waar een jheremiade vol bloedrode cijfers en crisismangement kon worden verwacht, kwam een positief verhaal vol innovatieve invalshoeken en goede hoop op een beloftevolle toekomst.

AUTEUR: MARKO HEIJL



FOTO: EVA VERBECK

We lieten CEO van de Golazo Group Bob Verbeek al eens eerder aan het woord in *Sport & Strategie Vlaanderen*, in het openingsverhaal van de editie voorjaar 2015. We noemden hem toen een sportmarketeer met een missie, wat ook bleek uit de kop boven het verhaal. “Wij meten onze groei aan de hand van het aantal deelnemers”, en uit de missie van zijn geesteskind, “*Golazo’s mission is to make you move every day for at least 30 minutes*”. Deze dagen heeft de sportmanager nog een bijkomende missie: zijn bedrijf doorheen het scenario van een horrorjaar loodsen. Hoe dat lukt? Laten we beginnen met de naakte cijfers. Bob Verbeek: “We bestaan dit jaar dertig jaar, het is het eerste jaar dat we rode cijfers gaan schrijven. Financieel maken we een omzetterugval van 110 naar 30 miljoen euro. Waar we in een normaal jaar een EBITDA hebben van 16 miljoen euro, gaan we nu naar een negatief cijfer van 2,5 à 3 miljoen. In een normaal jaar halen we een brutowinst van 10 miljoen euro, nu zal dat min 10 miljoen zijn. De impact van COVID-19... Gelukkig hebben we een aantal onderdelen van ons bedrijf die nog wel actief zijn, zoals Energy Lab, waar de corporate wellbeing programma’s deels doorlopen. Alhoewel ook daar door de bedrijven in is gesnoeid, maar

dat blijft wel overeind. We hebben ook een aantal nieuwe, virtuele platformen gelanceerd, zoals de Keep Moving en MyTrace apps, die nu volume aan het opbouwen zijn. En we hebben een honderdtal evenementen kunnen organiseren, weliswaar aangepast. Soms zonder publiek of met minder publiek. De Marmotte met 5.000 man, Dwars door Hasselt met 3.000 in plaats van met 10.000. Begin maart de City-Pier-City Loop (in Den Haag, nvdv) met 30.000 man. En een aantal competitieformules zonder publiek, met de Memorial Van Damme als beste voorbeeld, net als alle cyclocrossen. Maar natuurlijk is de impact ... heftig. Als we geen gezonde vennootschap waren geweest, was het sowieso problematisch geworden. We hebben de voorbije zes jaar nooit dividenden uitgekeerd, waardoor we een bepaalde kasreserve hebben. Die hebben we maar beperkt moeten aanspreken, we hebben niet veel *cash burn* gehad. We gaan ervan uit dat de huidige situatie nog een jaar verder duurt, dat we pas in 2022 opnieuw naar normaal zullen gaan. We zijn dus voorbereid op een 2021 dat vergelijkbaar zal zijn met 2020. Hopelijk in het derde en het vierde kwartaal iets beter, maar daar gaan we in onze prognose eigenlijk niet van uit.”

“WE GAAN ERVAN UIT DAT DE HUIDIGE SITUATIE NOG EEN JAAR VERDER DUURT, DAT WE PAS IN 2022 OPNIEUW NAAR NORMAAL ZULLEN GAAN”

## Virtuele evenementen

Bob Verbeeck meet de groei van Golazo al sinds jaren in actieve deelnemers eerder dan aan de resultatenrekening, in zweet dus liever dan in euro's. "Ik heb qua deelnemers voor dit jaar nog geen compleet cijfer. Maar wat we hebben gezien, is dat de mensen wel degelijk onze digitale concepten hebben gevolgd. De NN Running Day heeft in Nederland bijna 30.000 deelnemers gehad. De Antwerp 10 Miles 10.000. Bij de Groningen 5k hadden we zelfs meer deelnemers dan normaal, 1.500 in plaats van 1.000. We hebben dus een substantieel deel van de deelnemers die normaal meedoen. We zien dan wel dat niet iedereen de virtuele editie uitdoet, maar ze zijn dus geïnteresseerd. Uit onze enquête blijkt dat zestig procent zegt dat ze de virtuele variant ook interessant vinden en willen deelnemen, veertig procent is niet geïnteresseerd. Maar je hebt ook mensen die niet aan de fysieke, maar wel aan de virtuele evenementen deelnemen. Zo hadden we een paar heel toffe getuigenissen van Chinese en Kroatische deelnemers aan de virtuele marathon van Rotterdam. "We hebben op deze manier Rotterdam leren kennen", is dan de reactie. Verschillende van onze apps, zoals Hardlopen met Evy en Start 2 Run, hebben geboord drie keer meer actieve gebruikers dan de afgelopen jaren! Alles bij elkaar hebben we niet zoveel minder mensen bereikt dan in een normaal jaar. Je moet natuurlijk ook wel weten dat de meeste mensen zich al hadden ingeschreven vóór corona uitbrak. En je ziet bij de laatste, gratis virtuele evenementen dat er een stijging is van zestig procent van de deelnemers die besluiten om een T-shirt of een medaille te kopen. We gaan nu ook met de eerste betalende virtuele evenementen beginnen. Zo is op het gebied van ontwikkelingen 2020 een heel vruchtbaar jaar. We hebben ook ons digitaal team enorm versterkt. En we hebben meer dan ooit samengewerkt tussen de verschillende divisies binnen de Golazo Group. Je hebt de vier invalshoeken: evenementen en apps voor het individu, voor de bedrijven, voor de overheid en voor de merken. Die teams zijn enorm goed aan het samenwerken nu, daar gaan we de volgende jaren de vruchten van plukken. We gaan nooit meer terug naar een situatie waarbij we apart verkopen: hier is een app, hier is een abonnement voor een loopmagazine, hier is een fietsvakantie en hier is Parijs-Roubaix voor wielertoeristen. Nee, we gaan voortaan bundelpakketten voorstellen aan mensen die willen gaan voor een gezondere levensstijl."

## Voeling

Golazo heeft zich de afgelopen zes jaar gekenmerkt door een enorme internationale expansie. Is de situatie in de landen onderling vergelijkbaar? "Onze landen liggen dicht bij



elkaar, de situatie tussen België, Nederland, Frankrijk en Duitsland is perfect vergelijkbaar. Alleen zijn de maatregelen die de overheden nemen hier en daar verschillend. De maatregelen in Nederland en Duitsland zijn gelijklopend, net als die van Frankrijk en België. Als je in België mensen in technische werkloosheid zet, mag je ze niet laten werken, ook niet op andere projecten. In Nederland is er wat dat betreft een betere situatie: je krijgt de betoelaging voor de lonen a rato van de omzet die wegvalt. Je kunt je mensen dus op andere projecten laten werken, wat natuurlijk veel efficiënter is. En het is natuurlijk ook belangrijk dat je mensen niet de betrokkenheid met je bedrijf verliezen. Als je in een situatie komt waarin je gedurende achttien maanden geen activiteit hebt voor bepaalde mensen, is het belangrijk om ze toch af en toe, al was het maar een aantal dagen, te

zich weleens vervelend kunnen laten voelen. Verbeeck verrast: "We zien eigenlijk géén impact. We hebben heel constructieve gesprekken gehad met de meeste van onze partners, met de meeste van hen hebben we een samenwerking op langere termijn. Uitzonderlijk hebben we een overeenkomst van één jaar, maar de meeste overeenkomsten zijn drie of vijf jaar. We zagen daarnaast ook dat heel wat bedrijven in de virtuele varianten van onze evenementen wilden investeren, kwestie van de voeling met hun doelgroep niet te verliezen. Als een evenement niet kon doorgaan, werd de overeenkomst gewoon een jaar doorgeschoven. Dat heeft ertoe geleid dat onze inventaris voor volgend jaar ook alweer helemaal verkocht is. Onze *properties* die wachten op een *title partner* zijn op één hand te tellen. En daarbij komt

nauw verbonden is als stakeholder en financier. Verbeeck: "Drie jaar geleden hebben we beslist om, naast de evenementen die we zelf in portefeuille hebben, ook evenementen voor derden te gaan organiseren. Met name kampioenschappen, zoals het Europees kampioenschap hockey vorig jaar. We hebben nu al zo'n vijftien kampioenschappen voor de volgende acht jaar in de pijplijn zitten, zoals het WK wielrennen in 2021, in samenwerking met Flanders Classics. Ook daar zien we geen enkele vertraging. Integendeel!"

De diverse overheden investeren, naast in citymarketing, ook al sinds decennia in sportpromotie. Hoe wrang ook, corona was de beste sportpromotie denkbaar, stelt Verbeeck vast. "Er is een versnelling gekomen, omdat de mensen thuis waren en meer tijd hadden. Ik weet niet of dat een bewuste keuze was, want het was natuurlijk al lang geweten dat zwaarlijvigheid risico's inhield. Je moet al van deze wereld weg zijn om niet te beseffen dat er een rechtstreekse relatie is tussen diabetes en zwaarlijvigheid, dat je je beter in je vel voelt door te gaan sporten. De combinatie van vrije tijd en een mooie zomer heeft heel wat mensen aangezet om meer te gaan sporten, we mogen alleen maar hopen dat dit zich verder gaat zetten, dat het een gewoonte wordt. En natuurlijk willen we daar met het arsenaal aan wapens dat we hebben – evenementen, apps, informatie, platformen – aan bijdragen om te zorgen dat ze dat ook gaan doen."

## Gezondheidssector

De meest urgente overheidsopdracht was in 2020 uiteraard de strijd tegen de pandemie zelf. Voor de praktische organisatie van de COVID-dorpen in Antwerpen, Anderlecht en Etterbeek richtte de overheid zich tot Golazo. "We hebben met de meeste ziekenhuizen in de grote steden contacten voor de samenwerking op onze evenementen", vertelt Verbeeck. "Het contact over de COVID-dorpen is daardoor spontaan gekomen. We hebben de expertise in huis voor de triage van grote groepen mensen, de vraag kwam of we op korte termijn daar een rol in konden spelen,

# "GEZONDHEID IS IETS DAT NAUW AANSLUIT BIJ ONZE MISSIE, IK BEN TROTS DAT WE DAARIN EEN ROL HEBBEN KUNNEN SPELEN"

kunnen laten werken, zodanig dat de voeling sterk blijft. Iemand die achttien maanden thuis zit, dat is catastrofaal."

## Sponsoring en subsidie

De internationale sponsormarkt krijgt zware klappen. En ook in eigen land, waar er traditioneel geen overzichtscijfers op het gebied van sponsoring bestaan, klinken er onrustwekkende geluiden. Met tal van grootschalige breedtesportevenementen en prestigieuze topsportevenementen als de AG Memorial Van Damme, de Lotto Zesdaagse, de Baloise Belgium Tour en de BinckBank Tour, enkele tientallen cyclocrossen en wat allemaal nog meer, moet Golazo een van 's lands grotere 'gesponsord' zijn. En zou een terugval van de nationale sponsormarkt

ook nog eens dat de meeste van onze partners grote, stabiele bedrijven zijn."

Ook de overheid is in het kader van onder andere citymarketing vaste klant bij Golazo. Die overheid gaat de volgende postcoronajaren de buikriem stevig aan dienen te halen. "De diverse overheden zullen ongetwijfeld hun budgettaire oefeningen gaan doen, maar de steden en gemeenten zien tegelijkertijd momenteel ook de impact van geen toerisme te hebben", zegt Verbeeck. "Ik geloof dus niet dat er een grote krimp zal zijn in de budgetten om leven in de stad te hebben en volk te trekken."

Daarnaast boorde Golazo de afgelopen jaren een nieuwe markt aan waarbij de overheid



**“IK DENK DAT DEZE PERIODE OOK BIJ DE OVERHEDEN IETS MOET LOSMAKEN. ALS JE ZIET DAT WE MAAR 3% INZETTEN OP PREVENTIE, EN 97% OP HET CURATIEVE ...”**

Gezondheid is iets dat nauw aansluit bij onze missie, ik ben trots dat we daarin een rol hebben kunnen spelen. Het is ook fantastisch om te zien dat onze medewerkers uit technische werkloosheid kunnen komen om in een COVID-dorp te gaan werken.”

Die gezondheidsmissie binnen Golazo is overigens niet nieuw. In ons openingsverhaal begin 2015 liet Verbeeck al optekenen: “We zitten waarschijnlijk meer in de gezondheidssector dan de meeste farmaceutische bedrijven, die zich voornamelijk focussen op zieke mensen.” Die uitspraak heeft dit jaar heel wat extra lading gekregen. “Ik denk dat deze periode ook bij de overheden iets moet losmaken. Als je ziet dat we maar 3% inzetten op preventie, en 97% op het curatieve ... Dan

is het toch duidelijk dat die preventie voortaan voor iedereen, ook voor de overheid, veel centraler zal moeten komen te staan? Ik pleit niet voor het afzwakken van het curatieve, maar ik ben ervan overtuigd dat als we inzetten op het preventieve, we veel minder mensen gaan moeten verzorgen. Niet alleen qua hart- en vaatziekten, maar ook in de psychiatrie. Een gezondere levensstijl, door aandacht voor gezond eten, voldoende slapen en ... voldoende bewegen.”

### Postcorona

Wat gaat er in het postcoronatijdperk binnen de Golazo Group te danken zijn aan die vermaledijde corona? Verbeeck: “Heel veel. We zijn nu maand acht, we hebben in die periode onze strategie en onze organisatie

aangepast, veel meer gestroomlijnd. Vroeger waren we een netwerk van bedrijfjes, waarbij we ons veel te weinig realiseerden dat we dezelfde klant bedienden. We zijn ons nu helemaal aan het ombouwen tot een klantgerichte organisatie die niet in silo's verkoopt, maar een algemeenheid van producten en diensten aanbiedt. Niet alleen producten en diensten die we zelf maken, maar ook die van anderen. Bij die grote omschakeling zijn de evenementen het vliegwiel, toch vanaf het moment waarop we opnieuw volledig 'open' kunnen gaan. Die oefening is ingezet in april en zal ons bedrijf wezenlijk veranderen. Wij gaan nooit meer hetzelfde bedrijf zijn. We gaan een veel sterker bedrijf zijn. Omdat we veel minder vanuit ons eigen bedrijf gaan denken, en veel meer vanuit de klant.”

“Hoe is dat gegroeid dat we heel veel vanuit onze eigen bedrijven dachten? We zijn enerzijds gegroeid door ons aanbod met creativiteit en innovatie uit te breiden. Anderzijds door bedrijven over te nemen of participaties in andere bedrijven te nemen. Dat hebben we altijd gedaan vanuit silo's. Die hebben we nu op hun kop gezet. Dat is het nieuwe bedrijf dat we nu aan het bouwen zijn. Dit is een scharnierperiode. Geen scharnierjaar, want het gaat langer duren. En dat hadden we nodig! Een periode van gedwongen rust die we hebben gebruikt om eens goed na te denken over waarmee we bezig zijn. Hoe gaan we, om het met een cliché te zeggen, Golazo 2.0 vormgeven?”

### Reflecteren

Het bedrijf klaargemaakt voor een nog grotere toekomst, en een nare ziekte die als een megalomane de bevolking aanzet tot meer sporten, of hoe je met een positieve mindset in een internationaal drama toch het positieve kunt zien. “We hebben van heel veel mensen afscheid moeten nemen, van velen ook veel te vroeg en soms op een onmenselijke manier. Natuurlijk is corona dramatisch. Er gaan nog moeilijke maanden aankomen, donkere maanden. Maar (*denkt lang na*) ... op een bepaalde manier elke dag het mooie van de dag zien, dat is al wat. Je niet in het negatieve wentelen. Al is het maar een paar uur licht, we gaan er het beste van maken. We leven in een land waar er voldoende middelen zijn om deze periode te overbruggen. Ik denk dat we die periode goed moeten benutten om te reflecteren. We hebben dertig jaar lang vol gas gegeven, waarvan de laatste vijf, zes jaar nog meer. Zonder dividend uit te delen, waardoor we nu kunnen overleven. En de les hieruit mee kunnen nemen naar de toekomst.” ■



In een leeg Koning Boudewijnstadion breekt de Nederlandse Sifan Hassan het wereldrecord tijdens de afgelopen Memorial Van Damme.

### GOLAZO GROUP

- Opgericht in 1990 als CIS (Consultants In Sports) door voormalig olympisch atleet (Los Angeles 1984, halve finale 1.500 meter) Bob Verbeeck
- Tussen 2000 en 2007 maakte Golazo deel uit van Octagon, de sportmarketingdivisie van IPG (Interpublic Group)
- De Golazo Group bestaat momenteel uit 45 bedrijven in 12 steden verspreid over 7 landen
- En de naam Golazo? Bob Verbeeck: “Een *golazo* is niet enkel een mooie goal, maar ook een goal die op een speciale manier werd gemaakt. Een verrassende score. Dat interpreteren we breed. Wij proberen als bedrijf op een verrassende, innovatieve manier te scoren. En dit in alle sporten.”

