

# Sport & Recreatie Management

---

2003-01

## Koning Voetbal op jacht naar Koning Klant

*Customer Relationship Management (CRM) staat nog steeds volop in de belangstelling. Door razendsnelle ontwikkelingen in ICT is het aangaan, onderhouden en uitbouwen van relaties met individuele klanten niet meer uitsluitend voorbehouden aan de kruidenier op de hoek. Het betaald voetbal heeft CRM ook ontdekt. Profclubs willen met CRM de klantenbinding versterken, nieuwe klanten aantrekken en de opbrengsten per klant verhogen. Veel profclubs zien dit als uitweg uit de financiële problemen waarin zij verzeild geraakt zijn. In dit artikel leest u hoe KNVB en profclubs CRM in de praktijk brengen.*

Vorig jaar zomer hebben zeven profclubs de handen ineengeslagen. Men besloot om samen nieuwe commerciële acties te ontwikkelen en een CRM-systeem aan te schaffen. Hiervoor riep men de hulp in van Stichting KNVB ClubSupport. Deze organisatie fungeert op het gebied van kaartverkoop namens de KNVB als intermediair voor clubs in het betaald voetbal. Alle profclubs gebruiken voor hun kaartverkoop het Wembley Ticketing Systeem dat door KNVB ClubSupport gefaciliteerd wordt. Gezien de kennis en ervaring was het logisch dat de clubs een beroep deden op KNVB ClubSupport voor het selecteren van een geschikt CRM-systeem.

### **Aanleiding**

Wilfred de Rooij, directeur van KNVB ClubSupport zegt hierover "profclubs willen met CRM primair de klantenbinding versterken, nieuwe klanten aantrekken en de opbrengsten per klant verhogen. Zowel in de consumentenmarkt (supporters) als zakelijke markt (sponsors). Ook streeft men naar een efficiëntere bedrijfsvoering door het gebruik van een CRM-systeem. Clubs zijn, onder aanvoering van sc Heerenveen en Roda JC, zelf de grote initiator achter dit project geweest. KNVB ClubSupport heeft vooral een adviserende en ondersteunende rol."

Nederlandse profclubs hebben vaak honderden sponsors en tienduizenden supporters, maar weten nog maar weinig van hun klanten, ondanks de vele (seizoen)clubkaarten die in omloop zijn. En met de informatie die men wel heeft doet men nog weinig. Net als veel bedrijven in andere branches zijn profclubs tot op heden sterk productgericht en benaderen zij klanten veelal via massamarketingacties. Langzaam is het besef ontstaan dat een intensieve en gerichte benadering van klanten financieel gezien meer kan opleveren. Clubs zijn ook tot de conclusie gekomen dat samenwerking op commercieel gebied veel voordeel kan bieden. Denk bijvoorbeeld aan het gezamenlijk (goedkoper) inkopen van producten en diensten, maar ook is de commerciële waarde van het supportersbestand van al deze clubs tezamen, veel groter dan bij een individuele aanpak. Kortom, een nauwe samenwerking op CRM-gebied lag voor de hand.

### **Aanpak**

Als men alle verhalen in de pers moet geloven mislukt nog steeds meer dan de helft van alle CRM-projecten. Wat hebben KNVB ClubSupport en profclubs gedaan om dit te voorkomen? Sjors van Leeuwen, directeur van Indora Informatisering en als onafhankelijk adviseur betrokken bij dit project heeft hierover een duidelijke mening. "De invoering van CRM is veel meer dan het invoeren van een nieuw softwarepakket. Bij bedrijven die dit niet onderkennen gaat het vaak fout. Alhoewel je de cijfers in de pers met een korreltje zout moet nemen, want wanneer is een CRM-project een succes en wanneer is het een mislukking? Er zijn maar weinig bedrijven die vooraf duidelijke criteria opstellen om het succes van hun CRM-project te kunnen meten. De meeste bedrijven weten eigenlijk niet goed waaraan ze beginnen als ze starten met CRM. Invoering van CRM heeft vrijwel altijd consequenties voor de hele organisatie en dat wordt nog wel eens vergeten. Men denkt vaak dat men er is met het installeren van een softwarepakket, maar dan begint het pas want een CRM-systeem is een middel en geen doel op zich. KNVB en profclubs zijn niet in deze valkuil getrapt. Zij hebben hun commerciële plannen als startpunt gebruikt en hebben zich niet direct blind gestaard op de selectie van een softwarepakket."

"Wij onderscheiden eigenlijk drie trajecten" zo vervolgt De Rooij. "Als eerste heeft een projectgroep zich bezig gehouden met het onderzoeken van diverse commerciële mogelijkheden. Ten tweede zijn alle financiële aspecten op een rij gezet zoals een investeringsoverzicht en een kosten/baten-analyse. Ten derde is een pakketselectie uitgevoerd. Bij die pakketselectie zijn wij zorgvuldig te werk gegaan. Als eerste is een longlist opgesteld met 13 mogelijke leveranciers. Die hebben we allemaal een uitgebreide vragenlijst toegestuurd.

Op basis van de reacties is een shortlist opgesteld met 4 leveranciers. Die leveranciers hebben hun CRM-systeem gedemonstreerd en zijn uitgebreid aan de tand gevoeld. Uiteindelijk is de keus gevallen op het CRM-systeem van de Nederlandse leverancier Scope. De fase waar we nu inzitten is dat we voor iedere club afzonderlijk een gedetailleerd implementatieplan opstellen waarin vooral aandacht is voor de organisatorische aspecten".

Zoals vaker in dit soort trajecten heeft ook KNVB ClubSupport een beroep gedaan op een externe adviseur. Over het waarom zegt De Rooij: "het invoeren van CRM doe je niet iedere dag. Het is een strategische keuze die ver doorwerkt in een organisatie. Met de invoering van CRM is ook veel geld gemoeid. Het is dus belangrijk dat je hier van tevoren goed over nadenkt zodat je een weloverwogen keuze maakt voor een leverancier en softwarepakket. Je gaat met zo'n leverancier een langdurige samenwerking aan en dan is het belangrijk dat het klikt en dat het softwarepakket geschikt is waarvoor het ingezet moet gaan worden. Een overhaaste beslissing leidt eigenlijk altijd tot brokken. Wij hebben daarom Indora Informatisering ingeschakeld. Zij zijn onafhankelijk en gespecialiseerd op dit gebied. Zij hebben ons geholpen om een goed beeld te krijgen van wat CRM nu precies is, wat het betekent voor je organisatie en hoe je CRM het beste kunt inzetten. Van Leeuwen beaamt dat haastige spoed zelden goed is. "Je ziet dat veel bedrijven te snel kiezen voor een CRM-oplossing zonder eerst goed nagedacht te hebben over het doel en de wijze waarop ze een CRM-systeem willen gaan gebruiken. Men is zich onvoldoende bewust van de organisatorische veranderingen die nodig zijn om CRM met succes toe te kunnen passen. De eerste de beste leverancier die een flitsende softwaredemonstratie geeft is de gelukkige en vervolgens is men teleurgesteld als de resultaten uitblijven. Een gestructureerde aanpak levert altijd zijn geld op."

## **Mogelijkheden**

Profclubs en KNVB zien legio mogelijkheden voor CRM. De Rooij geeft enkele voorbeelden: "Als je een dag voor de wedstrijd nog kaarten over hebt kun je potentiële bezoekers een email of sms sturen met een last-minute-aanbieding. Of als je weet dat een vaste supporter een aantal wedstrijden niet geweest is, kun je hem benaderen met de vraag wat daarvan de reden is en hem alsnog over de streep proberen te trekken met een speciale aanbieding. Natuurlijk kun je ook een loyaliteitsprogramma starten waarmee frequente bezoekers en kopers in de fanshop extra punten kunnen verdienen. Of als je weet dat een supporter ieder jaar naar Ajax - RKC gaat kun je hem een aantal weken van tevoren gericht benaderen met wedstrijd informatie en een aanbod om alvast een toegangskaart te kopen. En als er meer klant informatie beschikbaar is kun je supporters ook gericht benaderen op merchandisinggebied. Van nieuwe shirts tot videobanden met de hoogtepunten uit de clubgeschiedenis. Met behulp van CRM kun je ook kosten besparen. Zo hebben clubs uitgerekend dat zij tien procent kunnen besparen op hun marketingbudget als ze op grotere schaal gebruik gaan maken van email in plaats van de traditionele post."

Van Leeuwen vult aan: "voor de zakelijke markt zijn er weer andere mogelijkheden. Allereerst biedt een CRM-systeem de mogelijkheid om alle relevante klantgegevens centraal op te slaan en voor de hele organisatie beschikbaar te stellen. Sponsors en supporters kunnen hierdoor sneller en op maat bediend worden. Met sponsors kunnen tal van jointpromotion acties ontwikkeld worden gericht op het supportersbestand van een club. Als je over meer klanten en meer klant informatie beschikt kunnen die marketingacties veel gericht uitgevoerd worden. Je kunt dan samen met sponsors bijvoorbeeld producten en diensten ontwikkelen en aanbieden die aansluiten op de interesseprofielen van groepen (potentiële) supporters. Denk aan speciale wedstrijdarrangementen, sportartikelen, telefoonabonnementen, vakanties, verzekeringen, loyaliteitsprogramma's, enzovoort. In de consumentenmarkt kun je via gerichte cross-selling acties en het bundelen van losse producten tot actiepakketten extra inkomsten genereren. Door die gerichte aanpak zijn de opbrengsten veel groter dan bij een traditionele marketingaanpak".

## Terugverdienen

De grote vraag is natuurlijk wat de invoering van CRM concreet gaat opleveren. Deze vraag is lastig te beantwoorden, zo geven De Rooij en Van Leeuwen aan. De invoering van CRM is namelijk een strategische keuze waarbij de effecten pas op langere termijn goed zichtbaar worden. Maar als het lukt om met behulp van CRM de gemiddelde omzet van een club met één procent te verhogen dan levert dat op jaarbasis al een extra omzet op per club van gemiddeld 150.000 euro. Tel daarbij de verwachte kostenbesparingen en de totale opbrengsten zijn al snel aanzienlijk.

Om zicht te krijgen op mogelijke opbrengsten zijn enkele financiële "worstcase" en "bestcase" scenario's doorgerekend. Doordat clubs nauw samenwerken bij het ontwikkelen van commerciële acties en de aanschaf en exploitatie van een CRM-systeem blijven de investeringen relatief beperkt. Iedereen is er dan ook van overtuigd dat de investeringen in CRM binnen een acceptabele periode terugverdiend kunnen worden. Maar voetbal is een speciaal "product" waar veel factoren een rol spelen. Wint een club veel dan komen er meer bezoekers en sponsors en verkoop je veel. Gaat het slecht met een club dan merk je dat direct in de inkomsten.

Net zoals in de meeste andere branches staat CRM ook in het betaald voetbal nog in de kinderschoenen. Nederland is na het Verenigd Koninkrijk het tweede land waar CRM wordt geïntroduceerd. De overige voetballanden in Europa bevinden zich wat CRM betreft nog in een verkennende fase. Veel ervaring op dit gebied is er dan ook niet. In Amerika is CRM in de sport al langer gemeengoed maar daar zijn de resultaten nog niet bijster positief. De Rooij en Van Leeuwen waken dan ook voor euforie en blijven met beide voeten op de grond staan. Ze zijn eensgezind over de te volgen route. De Rooij: "het is belangrijk dat CRM stap-voor-stap wordt ingevoerd. Iedere stap moet direct resultaat opleveren voor de organisatie. CRM als een stoomwals invoeren en de hele organisatie in één keer op de kop zetten zal alleen maar mislukkingen opleveren". Van Leeuwen onderschrijft de noodzaak van een stapsgewijze aanpak. "Bij iedere CRM-stap moeten aanpassingen in organisatie, processen, systemen en medewerkers op elkaar afgestemd worden. Anders zal CRM niet renderen. Door een stapsgewijze aanpak kun je ook tijdig bijsturen als de omstandigheden veranderen. Zo blijf je flexibel en hou je grip op de situatie".

*U vindt meer informatie over CRM in het boek "CRM in de praktijk" dat medio maart verschijnt bij Academic Service (ISBN 90 5261 441 5). "CRM in de praktijk" bevat een praktische leidraad voor het invoeren van CRM in uw eigen organisatie. In dit boek komen veel praktijkervaringen aan bod evenals handige tips, do's en dont's en belangrijke succes- en faalfactoren. Een aanrader voor iedereen die aan de slag gaat met CRM.*

### CRM in het betaald voetbal

Een van de eerste en grootste CRM-initiatieven in de sport & recreatie branche komt op naam van het betaald voetbal. KNVB en profclubs introduceerden al in 1994 de veelbesproken clubcard. Van CRM had toen nog niemand gehoord. Het doel was tweeledig. Enerzijds wilde men de kaartverkoop professionaliseren door een uniform landelijk kaartverkoopsysteem in te voeren. Anderzijds wilde men met name hun vast klanten, de seizoenkaarthouders, voorrang verlenen bij de kaartverkoop voor beker- en Europacup wedstrijden. Op dit moment zijn er circa 550.000 clubcards in omloop en worden jaarlijks bijna 1 miljoen toegangskarten verkocht via de 850 verkooppunten van TicketBox ([www.ticketbox.nl](http://www.ticketbox.nl)). Profclubs voeren hun klantsegmentatie steeds verder door. Er zijn speciale clubcards voor bijvoorbeeld seizoenkaarthouders, incidentele bezoekers, zakelijke sponsors (business clubcard), trouwe supporters (goldcard) en de allerjongste supporters (kids clubcard). Profclubs kunnen hiermee hun producten, diensten en prijzen verder differentiëren en op maat aanbieden. De eerstvolgende stap is kaartverkoop via internet en mobiele telefonie (multi-channel ticketing) en de invoering van een multifunctionele smartcard (ticketing, toegangscontrole, betalen, loyalty). Profclubs willen met CRM de klantenbinding versterken, de opbrengsten per klant verhogen en de operationele bedrijfskosten verlagen.

Reacties: [info@sportenrecreatiemanagement.nl](mailto:info@sportenrecreatiemanagement.nl)