

# **Marketing & CRM binnen het Betaald Voetbal**



**Auteur: Robin van Vliet**

---

# **Marketing & CRM binnen het Betaald Voetbal**



Auteur: Robin van Vliet  
Studie: Vrijtijdsmanagement  
Studiejaar: 4  
Studierichting: commerciële economie  
Opdrachtgever: NHTV, Internationale Hogeschool Breda  
Projectbegeleider: Dhr. Pieter de Rooy  
Datum : 12 mei 2004  
Interne publicatie NHTV

---

**Deze scriptie is geschreven in opdracht van:**



**NHTV, Internationale Hogeschool Breda  
Postbus 3917  
4800 DX Breda**

**bezoekadressen:  
Mgr. Hopmanstraat 1  
Sibeliuslaan 13  
Teteringsedijk 227**

**Tel: 076 530 22 03  
Internet: [www.nhtv.nl](http://www.nhtv.nl)**

---

## **Voorwoord**

Vier jaar geleden ben ik begonnen aan de studie vrijetijdsmanagement aan de NHTV, Internationale Hogeschool Breda. Gedurende de afgelopen vier jaar is naast de theoretische kennis die is opgedaan ook een blik geworpen in de vrijetijdswereld zelf. Met name aan de praktijkstage in het derde jaar heb ik veel plezier beleefd. Het slot van de studie was gericht op een bedrijfstak waar ik zelf ook graag werkzaam zou willen zijn. Binnen dit voorwoord wil ik graag personen bedanken die medewerking hebben verleend aan mijn eindopdracht.

In eerste instantie bedank ik Dhr. Pieter de Rooy, docent aan de NHTV, voor zijn enthousiaste begeleiding. Zijn ondersteuning heeft bijgedragen aan de afronding van mijn eindopdracht.

Daarnaast bedank ik ook alle bedrijven die medewerking hebben verleend aan dit project. Het gaat daarbij om de volgende Betaald Voetbal Organisaties: ADO Den Haag, Ajax, AZ, FC Groningen, NAC Breda, NEC, PSV, RBC Roosendaal, RKC Waalwijk, Roda JC, FC Utrecht, Vitesse, Willem II, FC Zwolle, AGOVV Apeldoorn, De Graafschap, FC Den Bosch, Fc Dordrecht, FC Eindhoven, Fortuna Sittard, Go Ahead Eagles, Emmen, Haarlem, Stormvogels Telstar, Top Oss, BV Veendam, VVV-Venlo.

Ook de volgende organisaties die hebben medewerking hebben verleend, wil ik bedanken:

De Staatsloterij, Koninklijke Nederlandse Voetbalbond, Scope Marketing Technology, Top Sports Group, KrasStervakanties en Dhr. Van Leeuwen, schrijver van 'CRM in de praktijk'

Ten slotte wil ik mijn ouders bedanken voor de ondersteuning die zij mij hebben gegeven gedurende mijn studie.

Robin van Vliet

12 mei 2004

---

## Inhoudsopgave

Voorwoord

Inhoudsopgave

Samenvatting

Inleiding	pag.	9
<b>1. Onderzoek</b>		<b>10</b>
1.1 achtergrond en aanleiding		10
1.2 probleemstelling		11
1.3 doelstelling		11
1.4 Onderzoeksvragen		11
1.5 type onderzoek		12
1.6 Populatie en steekproef		13
1.7 Onderzoeksafbakening		14
1.8 Data verzameling		15
1.9 De vragenlijst		17
1.10 Data verwerking		17
1.11 Segmentatie		17
1.12 Data analyse		18
1.13 Procesbeschrijving		19
<b>2. Marketing</b>		<b>20</b>
2.1 Definitiebeschrijving marketing		20
2.2 Marketinganalyse		21
2.3 Marketingstrategie		23
2.4 Marketingsegmentatie en positionering		24
2.5 Marketingimplementatie		24
2.6 Samenvatting marketing		25
2.7 Van Marketing naar CRM		26
2.8 Account management		27
<b>3. Customer Relationship Management</b>		<b>28</b>
3.1 Definitiebeschrijving Customer Relationship Management		28
3.2 CRM binnen de onderneming		29
3.3 Klantgerichte cultuur binnen een bedrijf		29
3.4 Strategie om meer te verkopen		31
3.5 Methode om meer te verkopen		32
3.5.1 Commerciële processen		32
3.5.2 Klantproces		34
3.6 Informatiesysteem		35
3.7 Implementatieproject		36
3.8 Samenvatting Customer Relationship Management		36

---

<b>4. Sector Betaald Voetbal</b>	<b>pag. 37</b>
4.1 Het product Betaald Voetbal	37
4.2 Sectoromvang	38
4.3 Overkoepelende organisaties binnen de sector	38
4.3.1 FIFA	38
4.3.2 UEFA	39
4.3.3 KNVB	39
4.4 De organisatie	40
4.5 Trends en ontwikkelingen binnen de sector	41
4.5.1 Trends en ontwikkelingen op macroniveau	41
4.5.2 Trends en ontwikkelingen op mesoniveau	42
4.5.3 Trends en ontwikkelingen op microniveau	43
<b>5. Sponsoring</b>	<b>44</b>
5.1 Definitiebeschrijving sponsoring	44
5.2 Sponsoring binnen de sector Betaald Voetbal	45
<b>6. Analyse Marketing</b>	<b>47</b>
6.1 Spider plot marketing	47
6.2 Marketing analyse	48
6.3 Marketingstrategie	49
6.4 Marketingimplementatie	52
<b>7. Analyse Customer Relationship management</b>	<b>54</b>
7.1 Spider plot Customer Relationship Management	54
7.2 Analytische CRM	55
7.3 Strategische CRM	57
7.4 Operationele CRM	59
7.5 CRM organisatie	62
<b>8. Aanbevelingen</b>	<b>63</b>
8.1 Ontwikkelingen binnen de sector	64
8.2 Concurrentieonderzoek	66
8.3 operational excellence strategie	67
8.4 Loskoppelen van de inkomsten aan de hand van de resultaten	68
8.5 persoonlijke kenmerken en voorkeuren	69
8.6 opslag van contactmomenten	69
8.7 Het CRM systeem	70
Bronvermelding	71
Bijlagen zijn apart vermeld in het bijlagenboek	

---

**Inhoudsopgave Tabellen en figuren**

<b>1. Onderzoek</b>	<b>10</b>
Tabel 1.1	18
<b>2. Marketing</b>	<b>20</b>
Figuur 2.1 De marketingomgeving	22
Figuur 2.2 De marketingmix	25
Figuur 2.3 Klantpiramide	27
<b>3. Customer Relationship management</b>	<b>28</b>
Figuur 3.1 Bedrijfsprocessen	32
Figuur 3.2 Het klantproces	34
Figuur 3.3 Functionaliteiten van een CRM systeem	35
<b>4. Sector Betaald Voetbal</b>	<b>37</b>
<b>5. Sponsoring</b>	<b>44</b>
Figuur 5.1 Sponsorpiramide	46
<b>6. Analyse marketing</b>	<b>47</b>
Figuur 6.1 Spider plot marketing	47
Tabel 6.1	47
Tabel 6.2	48
Tabel 6.3	49
Tabel 6.4	50
Figuur 6.1 positieve spiraal en negatieve spiraal	51
Tabel 6.5	52
<b>7. Analyse Customer Relationship Management</b>	<b>54</b>
Figuur 7.1 Spider plot Customer Relationship Management	54
Tabel 7.1	54
Tabel 7.2	55
Tabel 7.3	56
Tabel 7.4	57
Tabel 7.5	58
Figuur 7.2 Herhaling sponsorpiramide	59
Tabel 7.6	59
Tabel 7.7	60
Tabel 7.8	61
Tabel 7.9	62
<b>8. Aanbevelingen</b>	<b>63</b>
Figuur 8.1 Concurrentieonderzoek	66

---

## **Samenvatting**

NHTV, Internationale Hogeschool Breda is opdrachtgever van het project 'CRM binnen de vrijetijdssector'. Diverse subsectoren zijn onderzocht. Het doel van de Hogeschool is daarbij het vergaren van kennis over marketing en CRM binnen de vrijetijdssector.

Daarnaast heeft het project ook als doel het verspreiden van kennis. Informatie die verkregen is kan worden benut binnen de NHTV als kenniscentrum. Het wordt beschikbaar gesteld voor studenten en kan worden opgenomen in het schoolprogramma. Daarnaast worden door dit project de banden met het bedrijfsleven versterkt wat kan resulteren in praktijkstages en gastcolleges.

Marketing en CRM binnen het Betaald Voetbal. De titel van dit rapport geeft feitelijk direct weer waar dit onderzoek op is gericht. In welke mate wordt marketing en wordt CRM toegepast binnen de sector betaald Voetbal? Customer Relationship management is binnen dit onderzoek gericht geweest op de relatie tussen de Betaald Voetbal Organisatie en haar sponsors. Dit is onderzocht door middel van enquêtes en interviews met als doel om aanbevelingen te doen over de juiste toepassingen. Daarbij is ook onderzocht of clubs met een hogere begroting anders omgaan met de twee hoofdonderwerpen.

Binnen de analyse wordt geconcludeerd dat clubs met een hogere begroting niet direct beter omgaan met hun sponsorrelaties dan clubs met een lagere begroting. Alle Betaald Voetbal Organisaties richten zich op de lange termijn relatie met de sponsor. Op basis van de analyse is geconcludeerd dat Betaald Voetbal Organisaties zich meer moeten gaan richten op: concurrentieonderzoek, een efficiënte bedrijfsvoering en een strategie waarbij de inkomsten losgekoppeld worden van de sportieve resultaten. Daarnaast zal gegevensbeheer belangrijker worden.

De aanbevelingen zijn vanzelfsprekend op deze punten gericht. Waarbij de clubs zich met name moeten richten op concurrentie buiten de sector, het stroomlijnen van processen, de resultaten die bedrijven behalen door middel van sponsoring en op het introduceren van een CRM systeem. Met name het introduceren van een CRM systeem zal in eerste instantie vragen opwekken, aangezien dit niet automatisch betekent dat men met CRM bezig is. De voornaamste reden om de aanbeveling op deze manier weer te geven, is dat er vanuit de KNVB al een CRM traject loopt en omdat de clubs CRM toepassen zonder dat daar een specifiek systeem voor aan de orde komt.

---

## **Inleiding**

Op welke manier wordt marketing en wordt CRM toegepast binnen de sector Betaald Voetbal? De probleemstelling van dit onderzoek geeft weer op welke onderwerpen dit rapport gericht is. Customer Relationship Management richt zich binnen dit onderzoek op de relatie tussen de betaald Voetbal Organisaties en hun sponsors.

Het doel van dit onderzoek is om voor de NHTV, Internationale Hogeschool Breda, kennis te vergaren over hoe vrijetijdsbedrijven omgaan met hun klanten en of zij daarbij gericht zijn op relatieontwikkeling. De informatie die verkregen wordt, wordt beschikbaar gesteld aan studenten aan de NHTV.

Door middel van enquêtes en interviews is achterhaald hoe Betaald Voetbal Organisaties omgaan met hun sponsorrelaties. Het rapport is opgebouwd aan de hand van de onderzoeksvragen die vermeld staan in de onderzoeksopzet. Dit representeert de gevolgde werkwijze.

Het gaat daarbij om een eerste theoretische beschrijving van marketing, CRM, de sector Betaald Voetbal en sponsoring in het algemeen. Daar waar mogelijk is de relatie aangebracht tussen de verschillende onderwerpen.

De analyse van marketing en CRM geven vervolgens weer hoe clubs omgaan met hun relaties. Dit resulteert uiteindelijk in aanbevelingen die er op gericht zijn om de clubs, daar waar mogelijk, naar een hoger niveau te tillen op het gebied van marketing en CRM.

---

# 1 Onderzoek

## 1.1 Achtergrond en aanleiding

NHTV, Internationale Hogeschool Breda heeft opdracht gegeven aan het project: ‘CRM binnen de vrijetijdssector’. Het doel was om inzicht te verkrijgen of en hoe aspecten van marketing en Customer Relationship Management worden toegepast binnen vrijetijdsbedrijven. CRM was binnen dit onderzoek gericht op de relatie tussen het bedrijf en haar klanten.

Naast het vergaren van kennis heeft het onderzoek ook als doel het verspreiden van kennis. Belangrijke uitkomsten en conclusies kunnen worden opgenomen binnen de NHTV als kenniscentrum. Het beeld dat geschetst is over de toepassing van marketing en CRM binnen verschillende subsectoren wordt daarmee beschikbaar gesteld voor studenten. Deze informatie kan enerzijds ondersteunend van aard zijn en anderzijds kan het binnen het schoolprogramma worden opgenomen.

Ten slotte kan er worden gepubliceerd over het onderwerp en is het mogelijk dat er seminars of congressen worden georganiseerd waardoor de banden met het bedrijfsleven worden verstevigd. Dit kan resulteren in het verlenen van gastcolleges of het bedrijf kan gaan fungeren als stageplaats voor studenten. Tien studenten zijn betrokken geweest bij dit project in de vorm van een afstudeerscriptie. De volgende subsectoren zijn onderzocht:

- Betaald Voetbal
- Campings
- Congresorganisaties
- Evenementenbureaus
- Theaters
- Bioscopen
- Reisbureaus
- Touroperators
- Hotels
- Poppodia

De Betaald Voetbal sector is een subsector die onderzocht is. Daarvoor lagen diverse redenen ten grondslag. Interesse in sport, voetbal en sportmarketing was één van die redenen. Daarnaast waren er positieve ervaringen met een Betaald Voetbal Organisatie als stagebedrijf. Tijdens die stageperiode bleek ook dat andere clubs erg openstaand en welwillend zijn om medewerking te verlenen op diverse gebieden. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan het houden van interviews voor een stageopdracht.

---

## 1.2 Probleemstelling

De probleemstelling die specifiek geldt voor de subsector Betaald Voetbal is als volgt omschreven:

***In welke mate wordt marketing en wordt CRM toegepast binnen de sector Betaald Voetbal?***

## 1.3 Doelstelling

De bijbehorende doelstelling is als volgt geformuleerd:

***Inzicht krijgen in welke mate marketing en CRM worden toegepast bij Betaald Voetbal Organisaties, teneinde enerzijds kennis te vergaren over de huidige toestand van beide onderwerpen binnen deze bedrijfstak en anderzijds om aanbevelingen te doen over de juiste toepassingen.***

## 1.4 Onderzoeksvragen

1. Wat is marketing en welke marketing aspecten zijn relevant voor dit onderzoek?
  2. Wat is CRM en welke CRM aspecten zijn relevant voor dit onderzoek?
  3. Hoe ziet de sector Betaald Voetbal er in Nederland uit?
  4. Wat is sponsoring en wat is de relatie met betrekking tot dit onderzoek?
  5. Op welke manier wordt marketing toegepast binnen de sector Betaald Voetbal?
  6. Op welke manier wordt CRM toegepast binnen de sector Betaald Voetbal?
  7. Wat zijn de succesfactoren en valkuilen binnen de sector omtrent CRM?
  8. Welke conclusies en aanbevelingen kunnen er voor dienen dat de sector succesvol kan gaan worden of blijven op het gebied van marketing en CRM?
-

### **1.5 Type onderzoek**

Verskillende onderzoeksmethoden zijn gebruikt om dit onderzoek te completeren. Na het formuleren van het probleem en de probleemstelling was het onderzoek in eerste instantie gericht op desk research. Dit hield in dat er literatuuronderzoek is verricht over Customer Relationship Management, marketing, sponsoring en over de sector Betaald Voetbal. Daarnaast zijn er diverse bronnen gebruikt om meer informatie te vergaren over deze onderwerpen zoals: artikelen uit vakbladen, scripties van studenten, actuele informatie door dagbladen en televisie en door rapporten van instanties die betrokken zijn geweest bij het onderzoek.

Na desk research is het onderzoek gericht geweest op Field research. Dit is uiteengevallen in enerzijds kwalitatief en anderzijds kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews bij de volgende instanties:

- Commerciële afdelingen van Betaald Voetbal Organisaties
- Koninklijke Nederlandse Voetbaldbond in de vorm van KNVB Clubsupport
- Scope marketing Technology, CRM leverancier betrokken binnen de sector
- De Staatsloterij, betrokken binnen de sector als sponsor van Feyenoord, Ajax en PSV
- KRAS SterVakanties, betrokken binnen de sector als sponsor van AZ
- Dhr. Van Leeuwen, auteur 'CRM in de praktijk' en betrokken geweest binnen de sector als medewerker van KNVB Clubsupport
- Top Sports Group BV, sportmarketingbureau, betrokken bij sponsoring binnen de sector en op diverse andere gebieden

De nadruk van het onderzoek lag op het kwalitatieve gedeelte. Met name om specifieke informatie vanuit de praktijk te verkrijgen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek in de vorm van een enquête bij Betaald Voetbal Organisaties. Die enquête was opgesteld aan de hand van aspecten van CRM en marketing. Tijdens diepte interviews bij Betaald Voetbal Organisaties is tevens gebruik gemaakt van de enquête om een totaalbeeld te creëren. In paragraaf 1.11 is een evaluatie gegeven over het gevolgde proces.

---

## **1.6 Populatie en steekproef**

De sector Betaald Voetbal bestaat uit 37 Betaald Voetbal Organisaties. Er is geen sprake geweest van een steekproef omdat alle Betaald Voetbal Organisaties benaderd zijn met de vraag of zij medewerking wilden verlenen aan het project. Vierentwintig BVO's zijn benaderd voor een interview. Daarvan zijn achttien clubs daadwerkelijk bereid geweest om medewerking te verlenen. Één van die clubs heeft medewerking verleend door alleen de enquête in te vullen. De overige dertien BVO's zijn benaderd voor het invullen van de enquête. Daarvan hebben acht clubs de enquête daadwerkelijk ingevuld.

De voornaamste redenen om geen medewerking te verlenen waren uitbreiding van het stadion waardoor het te druk was, een kleine organisatie waardoor er veel tijdsdruk bestaat en dat er geen tijd was om medewerking te verlenen doordat de club in een periode van contractbesprekingen met sponsors zat.

Naast Betaald Voetbal Organisaties zijn twaalf instellingen die betrokken zijn of zijn geweest binnen de sector benaderd met de vraag voor een interview. Daarvan hebben uiteindelijk zes instellingen medewerking verleend aan het project. Voornaamste reden om geen medewerking te verlenen was met name de tijdsdruk.

De voornaamste reden om wel medewerking aan het project te verlenen was de actualiteit van het onderwerp binnen de sector. Betaald Voetbal Organisaties volgen over het algemeen de ontwikkelingen van CRM. Bovendien hebben de desbetreffende organisaties een openstaande cultuur als het gaat om het verlenen van medewerking.

Daarnaast dient de onderzoeker vanzelfsprekend de instellingen ervan te overtuigen dat het voordelen oplevert om medewerking te verlenen aan het project. Door middel van een brief en meerdere malen contact via e-mail en telefoon is dit positief verlopen. De brief is terug te lezen in bijlage I

---

### 1.7 Onderzoeksafbakening

Betaald Voetbal Organisaties richten zich op twee verschillende markten. Het gaat daarbij om:

- De consumentenmarkt, dit zijn de supporters van verschillende clubs, zij betalen geld voor toegangskaarten voor wedstrijden of hebben een seizoenkaart.
- De zakelijke markt, hierbij gaat het om sponsors van de verschillende clubs. Het bezoeken van een wedstrijd heeft een ander (zakelijker) karakter. Er zijn andere faciliteiten en men heeft de gelegenheid om aan relatiemarketing te doen. Hoewel dit een zakelijker karakter heeft, speelt emotie ook bij een deel van de sponsors een belangrijke rol.

Dit onderzoek was gericht op de zakelijke markt. Het gaat hierbij om de relatie die BVO's onderhouden met sponsors. Hoe de clubs een (lange termijn) relatie onderhouden met supporters blijft buiten beschouwing. Hiervoor liggen een aantal redenen ten grondslag. Toch is het van belang om te vermelden dat de supportersmarkt zeer zeker interessant is om te onderzoeken. De volgende redenen zijn voor dit onderzoek van belang:

- Binnen een Betaald Voetbal Organisatie is vaak een duidelijke afdeling commercie omschreven. Deze afdeling richt zich in het geheel op sponsoring. Naast een commercieel manager zijn vaak andere medewerkers (account managers) actief die zich richten op de relatie tussen BVO en sponsor. Omdat managers vaak drukbezet zijn, is het voordeel dat er extra gevraagd kon worden naar medewerking van een andere werknemer.
  - Binnen de organisaties is vaak niet precies omschreven wie specifiek verantwoordelijk is voor de supportersmarkt. Het valt voor een deel onder veiligheid, maar commerciële initiatieven voor deze markt vallen daar bijvoorbeeld weer niet onder. Vandaar dat het moeilijk was om de juiste personen te benaderen die alle informatie kunnen geven met betrekking tot dit onderzoek.
  - Beide markten onderzoeken was vanwege het tijdsaspect niet haalbaar. Daarbij ging het om de theoretische achtergrond en de analyse die dan onderverdeeld diende te worden. Bovendien was het zo dat wanneer beide markten zouden worden onderzocht er meerdere personen binnen een organisatie bereid moesten zijn om medewerking te verlenen. Dit was echter niet realistisch aangezien een onderneming niet altijd tijd vrij heeft om medewerking te verlenen.
  - De omgeving van de zakelijke markt was inzichtelijker. Daarbij ging het bijvoorbeeld om bedrijven die Betaald Voetbal Organisaties sponsoren die vanwege hun expertise interessant konden zijn voor het onderzoek.
-

## 1.8 Data Verzameling

Het verzamelen van data geschiedde per onderzoeksvraag. De methode daarvan is hieronder behandeld.

➤ **Wat is marketing en welke marketing aspecten zijn relevant voor dit onderzoek?**

Deze onderzoeksvraag wordt door middel van desk research behandeld. Het gaat daarbij om literatuurstudie over het onderwerp. Daarbij is naast het gebruik van literatuur ook gebruik gemaakt van vakbladen en artikels en via internet.

➤ **Wat is CRM en welke CRM aspecten zijn relevant voor dit onderzoek?**

Ook deze onderzoeksvraag wordt door middel van desk research behandeld. Het gaat daarbij om literatuurstudie over het onderwerp. Daarbij is naast het gebruik van literatuur ook gebruik gemaakt van vakbladen en artikels en via internet. Naast desk research is binnen dit theoretisch kader ook informatie verkregen over CRM door middel van expert interviews. Daarbij gaat het om een expert op het gebied van CRM in het algemeen en om experts op het gebied van CRM en de voetbalwereld.

➤ **Hoe ziet de sector Betaald Voetbal er in Nederland uit?**

De derde onderzoeksvraag is relevant voor dit onderzoek aangezien dit het werkgebied betreft. Het gaat hierbij om een beschrijving van de branche door enerzijds desk research waarbij het gaat om het aantal BVO's, belangengroepen, de organisatie en trends en ontwikkelingen. Dit is door middel van internet, vakbladen en literatuur behandeld. Daarnaast is aanvullende informatie verkregen door experts interviews met verschillende medewerkers van verschillende BVO's binnen Nederland. Die aanvullende informatie is dan niet specifiek gericht geweest op CRM en marketing aspecten

➤ **Wat is sponsoring en wat is de relatie met betrekking tot dit onderzoek?**

Door middel van desk research is achterhaald wat sponsoring betekent. Hierbij gaat het om enerzijds literatuurstudie en anderzijds om praktijkvoorbeelden aan de hand van artikelen uit dagbladen. Deze onderzoeksvraag is daarnaast behandeld door expert interviews met een tweetal sponsors van Betaald Voetbal Organisaties.

➤ **Op welke manier wordt marketing toegepast binnen de sector Betaald Voetbal?**

Door middel van kwalitatief onderzoek is deze onderzoeksvraag behandeld. Interviews met medewerkers van verschillende clubs hebben een beeld geschetst over de toepassingen op dit gebied. Daarnaast is voor het beantwoorden van deze vraag gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek door middel van het laten invullen van enquêtes bij Betaald Voetbal Organisaties die niet benaderd zijn voor een interview.

➤ **Op welke manier wordt CRM toegepast binnen de sector Betaald Voetbal?**

Door middel van kwalitatief onderzoek is deze onderzoeksvraag behandeld. Interviews met medewerkers van verschillende clubs hebben een beeld geschetst over de toepassingen op dit gebied. Daarnaast is voor het beantwoorden van deze vraag gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek door middel van het laten invullen van enquêtes bij Betaald Voetbal Organisaties die niet benaderd zijn voor een interview.

➤ **Wat zijn de succesfactoren en valkuilen binnen de sector omtrent CRM?**

Deze onderzoeksvraag is zowel door kwantitatief als kwalitatief onderzoek behandeld. Literatuuronderzoek geeft succesfactoren en valkuilen weer en praktijkvoorbeelden. Interviews hebben bijgedragen aan de ontwikkelingen binnen de sector.

➤ **Welke conclusies en aanbevelingen kunnen er voor dienen dat de sector succesvol kan gaan worden of blijven op het gebied van marketing en CRM?**

Aan de hand van de conclusies en aanbevelingen kan een Betaald Voetbal Organisatie CRM of marketing naar een hoger niveau tillen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de verkregen informatie die is gekoppeld aan de literatuur.

---

## 1.9 De vragenlijst

De enquête is opgebouwd aan de hand van verschillende aspecten van CRM en marketing. De eerste vragen zijn algemeen van aard waardoor de respondent op een eenvoudige manier kennis kon maken met het onderzoek. Vervolgens zijn er verschillende deelonderwerpen van marketing behandeld. Deze onderwerpen waren achtereenvolgens analyse, strategie en implementatie. Elk deelonderwerp is uiteengevallen in een aantal vragen.

Ten slotte is het onderwerp Customer Relationship Management uiteengevallen in de volgende deelonderwerpen: analytische CRM, strategische CRM, operationele CRM en de organisatie. Per deelonderwerp zijn een aantal vragen behandeld die een beeld schetsen over de manier waarop Betaald Voetbal Organisaties omgaan met dit onderwerp. Belangrijk bij het samenstellen van de vragenlijst was dat er eenduidigheid zou zijn waardoor verschillende subsectoren met elkaar vergeleken konden worden. In bijlage II is de vragenlijst weergegeven.

## 1.10 Data verwerking

De kwantitatieve gegevens die verkregen zijn gedurende het onderzoek zijn verwerkt in SPSS, een computerprogramma dat het mogelijk heeft gemaakt om de gegevens statistisch weer te geven.

Daarnaast kon er door middel van dit programma gebruikt gemaakt worden van diverse analysetechnieken. In bijlage III is het codeboek weergegeven van SPSS

De kwalitatieve gegevens zijn verwerkt aan de hand van de verschillende onderwerpen van de vragenlijst. Per deelonderwerp zijn extra vragen gesteld tijdens de interviews. De belangrijkste informatie die verkregen is, is vanzelfsprekend ook per onderwerp uitgeschreven. Zodoende kan er een koppeling worden gemaakt tussen de kwantitatieve en de kwalitatieve gegevens.

## 1.11 segmentatie

Belangrijk voor dit onderzoek is het segmenteren van Betaald Voetbal Organisaties. Het gaat daarbij om het indelen van clubs op basis van de begroting waar men mee werkt. De volgende indeling (Bron: voetbal International, 2004) is door middel van desk research achterhaald:

### Topclubs:

**Begroting:** meer dan 50 miljoen euro

#### Omzetverdeling:

- Wedstrijdbaten 45%
- Sponsoring 30%
- Televisiegelden 18%
- Overig 13%

### Dynamische clubs:

**Begroting:** 3 tot 5 miljoen euro

#### Omzetverdeling:

- Wedstrijdbaten 18%
- Sponsoring 45%
- Televisiegelden 18%
- Overig 19%

### Ambitieuze clubs:

**Begroting:** 5 tot 15 miljoen euro

#### Omzetverdeling:

- Wedstrijdbaten 25%
- Sponsoring 49%
- Televisiegelden 16%
- Overig 10%

### Stabiele clubs:

**Begroting:** 1 tot 3 miljoen euro

#### Omzetverdeling:

- Wedstrijdbaten 10%
- Sponsoring 50%
- Televisiegelden 23%
- Overig 17%

In eerste instantie was het onderzoek gericht op de gehele sector. Er was zodoende ook geen sprake van een steekproef. Alle clubs zijn benaderd met de vraag voor medewerking. Uiteindelijk hebben 27 van de 37 clubs de enquête ingevuld en zijn er daarvan 18 bezocht voor een diepte interview. Op basis van deze segmentatiecriteria is de volgende onderverdeling te maken:

	Totaal in Nederland	Medewerking verleend aan dit project
Topclubs	3	2
Ambitieuze clubs	13	11
Dynamische clubs	7	3
Stabiele clubs	14	11
totaal	37	27

(tabel 1.1)

Belangrijk voor het onderzoek is dat er voor een zo groot mogelijk deel sprake is van representativiteit binnen de verschillende segmenten. Kijkend naar de medewerking van clubs dan valt op dat alleen het segment dynamische clubs niet sterk vertegenwoordigd is en dat slechts drie van de zeven clubs medewerking hebben verleend aan het onderzoek. Hierdoor ontstaat een onevenwichtig beeld van het totale segment. Bovendien kunnen de gemiddelden van dit segment sterk afwijken. Wanneer twee van de drie clubs aangeven aan klanttevredenheid onderzoek te doen en één club niet dan wijkt het gemiddelde sterk af.

Kijkend naar de onafhankelijke variabele begroting blijkt dat de begrotingen van stabiele clubs en dynamische clubs vrij dicht bij elkaar liggen. Vandaar dat er gekozen is om deze twee samen te voegen tot één segment. Door vooraf niet te kijken waar de clubs uit het dynamische segment daadwerkelijk toebehoren worden de resultaten niet beïnvloed.

### 1.12 Data analyse

De vragenlijst is opgedeeld in marketing en CRM. Deze twee onderwerpen zijn vervolgens opgedeeld in deelonderwerpen. De kwantitatieve gegevens zijn verwerkt in spiderplots. Spiderplots geven een grafische weergave van de uitkomsten. Per deelonderwerp heeft men een aantal punten kunnen scoren aan de hand van de ingevulde gegevens. Aan de hand daarvan wordt inzichtelijk gemaakt wat de verschillen zijn tussen de segmenten. Naast de spider plots zijn de resultaten ook weergegeven in tabelvorm. Daarbij is gekeken naar de opvallendste afwijkingen van scores tussen segmenten. In bijlage IV is weergegeven hoe de totaalscores zijn berekend.

Elk deelonderwerp is vervolgens getoetst aan de verkregen informatie uit het kwalitatieve gedeelte. Aan de hand daarvan is een beeld geschetst of de kwantitatieve uitkomsten op waarheden berusten en welke verschillen er zijn tussen de segmenten. Ten slotte zijn de totale uitkomsten en conclusies beoordeeld waardoor verschillende aanbevelingen het doel krijgen om Betaald Voetbal Organisaties naar een hoger niveau te tillen wanneer daarvoor de mogelijkheden aanwezig zijn.

### **1.13 Procesbeschrijving**

Het zeventien weken durende proces werd gekenmerkt door drie fases. De eerste fase was gericht op het opzetten van het onderzoek en het verzamelen en verwerken van theoretische informatie.

Daarnaast werd deze periode gekenmerkt door het aanschrijven van instellingen en het voorbereiden en plannen van afspraken. Deze fase bedroeg om en nabij de vijf weken. Achteraf gezien had deze fase één of twee weken korter moeten duren. Met name de verzorging en de benadering van instellingen hebben te veel tijd in beslag genomen. Een voorbeeld daarvan was het nabellen van instellingen met de vraag om een reactie te geven op een brief. In drie etappes werden de brieven verstuurd en na ongeveer vier werkdagen werd nagebeld. Dit heeft teveel tijd in beslag genomen aangezien de desbetreffende personen niet altijd direct aanwezig waren.

De tweede fase was gericht op het uitvoeren van de interviews. Deze periode bedroeg ongeveer zes of zeven weken. Het kwam er op neer dat per week ongeveer vier instellingen zijn bezocht voor een interview. Achteraf gezien was de tijdsdruk gedurende deze weken te groot en te intensief. Het houden van één interview nam minimaal een halve werkdag in beslag, maar veelal kwam het er op neer dat dit een hele werkdag bedroeg. Daarbij speelde de reistijd een belangrijke rol. Hierdoor bleef de uitwerking van de interviews soms te lang liggen en met name in de laatste fase van het onderzoek heeft dit een belangrijke rol gespeeld.

De laatste fase was gericht op de uitwerking en de analyse van de verkregen informatie. Daarnaast was de opzet van het rapport vanzelfsprekend van belang. De werkdruk van deze fase werd vergroot door de deadline van het onderzoek. Doordat de eerste twee fases ongeveer twee weken te lang hebben geduurd is deze fase minder goed verlopen. Achteraf gezien had het kwalitatieve aspect, de interviews dus, minder groot moeten zijn. Daarbij besloeg de uitwerking van de interviews een te grote tijdsperiode en hadden er wellicht vijf of zes afspraken minder gepland moeten worden. Dit neemt natuurlijk niet weg dat er veel plezier is beleefd aan het houden van deze interviews.

---

## 2 Marketing

Binnen dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag. Deze luidt: wat is marketing en welke marketingaspecten zijn relevant voor dit onderzoek? Er wordt een theoretische beschrijving gegeven over het onderwerp en daarbij wordt beschreven op welke manier ze terugkomen binnen dit onderzoek. Daarnaast is dit hoofdstuk ook voor een deel gericht op de sector Betaald Voetbal. De indeling van dit hoofdstuk is gebaseerd op de indeling van het marketingproces te weten: marketinganalyse, marketingstrategie en ten slotte marketingimplementatie. Inleidend hierop zal er eerst worden stilgestaan bij een aantal definities.

### 2.1 definitiebeschrijving marketing

Marketing omvat de – op de markt afgestelde – ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en distributie van producten, diensten of ideeën, en andere activiteiten om planmatig transacties te bevorderen, een reputatie te creëren en duurzame relaties met klanten op te bouwen, waarbij alle partijen hun doelstellingen verwezenlijken. (*Verhage, 2001*)

Marketing is de ondernemersfunctie die onvervulde behoeften en wensen opspoorde en definieert en hun omvang en winstpotentieel meet, bepaalt welke deelmarkten de onderneming het beste kan bedienen, vaststelt wat de meest geschikte producten, diensten en programma's zijn om de gekozen deelmarkten te bedienen en een beroep doet op iedereen in de organisatie om mee te denken met de afnemer en hem van dienst zijn. (*Kotler, 2003*)

Marketing is een managementproces dat klantenbehoeften op een efficiënte en winstgevende manier identificeert, daarop anticipeert en deze implementeert. Onder de koepelterm marketing valt eveneens het proces van planning en uitvoering van de conceptie, prijszetting, promotie en distributie van ideeën, goederen en diensten. Deze product- en dienstengoederen worden uitgewisseld en vullen doelstellingen van individuen en organisaties in. (*Lagae, 2003*)

Dat marketing een ruim begrip is blijkt uit bovenstaande definities. In principe omvat marketing alle handelingen die nodig zijn om de koper en verkoper bij elkaar te brengen. In de definitie van Verhage komen verschillende doelen terug. Een bedrijf of instelling probeert deze doelen te bereiken door een juiste prijszetting, de juiste promotie- en communicatiemiddelen, de beste manier om het product of de dienst te distribueren en vanzelfsprekend door het juiste aanbod van producten of diensten.

---

Kotler beschrijft in zijn definitie ook de behoeften en wensen van (mogelijke) klanten. Het achterhalen van deze behoeften is ook een duidelijk onderdeel van de marketing. Tevens beschrijft hij het feit dat er een keuze moet worden gemaakt welke markt en welke doelgroepen er bespeeld moeten worden met een daarvoor afgestemd aanbod. De beschrijving van Kotler legt meer de nadruk op het belang van onderzoek binnen de marketing.

De definitie van Lagae maakt een combinatie van beide bovenstaande definities. In alle beschrijvingen komen de prijs, de plaats (distributie), het product en de promotie terug. Dit is de marketingmix die zo goed mogelijk ingevuld dient te worden om opgestelde doelstellingen te realiseren. Daarbij dienen alle elementen onderling afgestemd te worden.

Wat opvalt in bovenstaande definities is dat ze vooral operationeel van aard zijn. De nadruk ligt op de juiste implementatie van het product, de prijs, de distributie en de promotie. Analyse en strategie gaan aan de operationele fase vooraf.

## **2.2 Marketinganalyse**

Een onderneming is vanzelfsprekend altijd actief binnen een bepaalde omgeving. Om zo goed mogelijk op een markt te opereren dient men te werken volgens een bepaalde strategie. Door die strategie goed uit te voeren probeert men verkoop te realiseren bij een bepaalde doelgroep en daardoor te concurreren met andere bedrijven binnen de omgeving. Die strategie is onder meer afhankelijk van andere instellingen binnen de omgeving.

Om de juiste strategie te bepalen dient eerst te worden geanalyseerd hoe de omgeving er uit ziet. Dit betreft de marketinganalyse waarbij gekeken moet worden naar enerzijds een interne analyse, waarbij de eigen organisatie centraal staat, en de externe analyse, waarbij de omgeving centraal staat. Samen vormen deze analyses de marketingomgeving van een bedrijf.

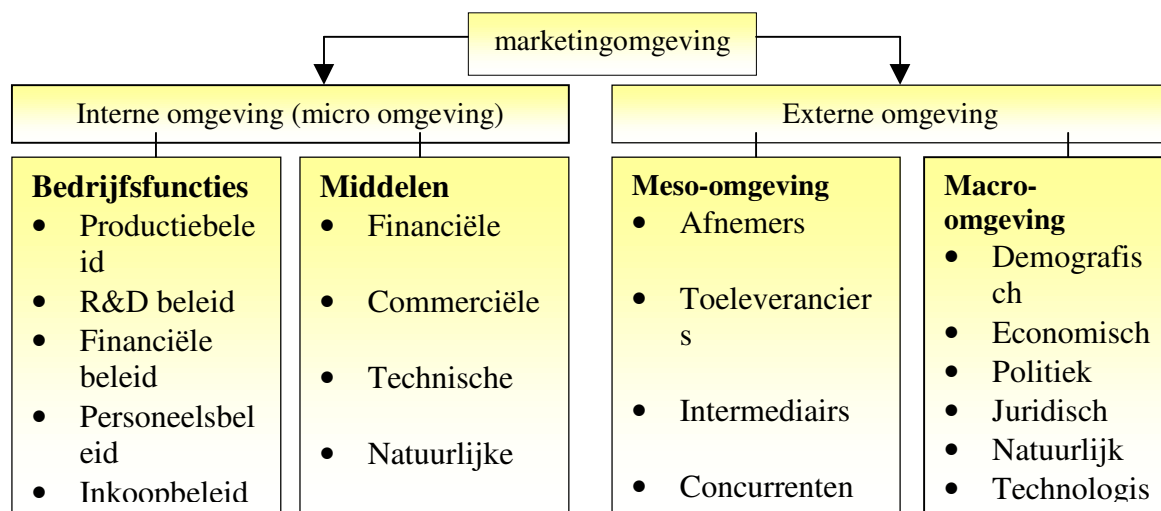
De interne omgeving beslaat zoals eerder vermeld de eigen organisatie. Binnen deze organisatie wordt onderscheid gemaakt tussen de bedrijfsfuncties en de beschikbare middelen. Met bedrijfsfuncties worden verschillende afdelingen bedoeld. Binnen een organisatie heeft iedere afdeling eigen belangen en verantwoordelijkheden. Een goede samenwerking tussen verschillende afdelingen heeft het doel om goed te kunnen opereren op een bepaalde markt.

De beschikbare middelen spelen vanzelfsprekend ook een belangrijke rol. Het geeft met name weer hoe een bedrijf kan opereren binnen een omgeving. Een voorbeeld daarvan zijn de financiële middelen. Dit bepaalt bijvoorbeeld wat voor budget men beschikbaar kan stellen aan reclameactiviteiten. Het bepaalt daardoor ook voor een deel de concurrentiepositie.

---

De externe analyse geeft weer hoe de omgeving van de organisatie er uit ziet. Het betreft een meso- en een macro omgeving. De meso omgeving geeft weer hoe de bedrijfstuk er uit ziet. Een duidelijk beeld hiervan is onontbeerlijk om goed te kunnen opereren op een markt. De Macro omgeving geeft trends en ontwikkelingen weer die van belang zijn voor zowel de eigen organisatie als de gehele bedrijfstuk. De marketingomgeving wordt hieronder weergegeven.

*Figuur 2.1 de marketingomgeving*



(Verhage, 2001)

In bovenstaande beschrijving wordt het analyseproces omschreven als een eerste stap voor een organisatie. Vanzelfsprekend zijn er zowel binnen de interne als externe omgeving voortdurend veranderingen en speelt de actualiteit een belangrijke rol. Het analyseproces is dan ook een voortdurend proces. Aan de hand van de analyse kunnen de organisatiedoelstellingen alsmede de organisatiestrategieën worden bepaald. Na de analyse is de volgende stap het bepalen van de strategie aan de hand van die analyse. (Leeflang, 1993)

Binnen dit onderzoek is de marketinganalyse uiteengezet in onderzoek naar klanttevredenheid, concurrentie, nieuwe markten en doelgroepen en naar de resultaten van marketingacties. Het betreft dus niet het gehele proces. De onderwerpen komen zowel in kwantitatief als kwalitatief onderzoek naar voren.

In de beschrijving van de sector Betaald Voetbal worden de algemene bedrijfsfuncties binnen een Betaald Voetbal Organisatie beschreven. Tevens wordt een deel van de meso omgeving en de macro omgeving van de sector beschreven. De afnemers zijn binnen dit onderzoek de sponsors van BVO's. Dit komt terug in de beschrijving van sponsoring in het algemeen.

### 2.3 Marketingstrategie

Om te bepalen wat een marketingstrategie is wordt eerst een zin uit de vorige paragraaf herhaald. Deze luidt: na de analyse is de volgende stap het bepalen van de strategie aan de hand van die analyse. Op basis van de externe analyse komen een aantal kansen en bedreigingen naar voren die invloed hebben op de organisatie. Op basis van de interne en externe analyse komen een aantal sterktes en zwaktes naar voren. Wanneer deze uitkomsten met elkaar geconfronteerd worden resulteert dat in een aantal uitdagingen. (Leeflang, 1993)

Die uitdagingen geven als het ware een aantal doelstellingen weer. Wat wil een organisatie bereiken? Dat is de doelstelling. En hoe kan een organisatie dat bereiken? De manier waarop is de strategie. Binnen de literatuur over marketing zijn diverse strategieën te onderscheiden. Dit onderzoek is gericht op de volgende strategieën:

Treacy en Wiersema beschrijven drie basisstrategieën. De eerste strategie die in een bedrijf doorgevoerd kan worden is de operational excellence strategie. Deze is gericht op de prijs, de kwaliteit en het koopgemak. Efficiënte bedrijfsvoering heeft als doel zo laag mogelijke prijzen aan te bieden met een probleemloze service. De strategie is gericht op het behalen van kostenleiderschap. De arbeidsproductiviteit dient hoog te zijn, de taken gestroomlijnd volgens een vaste structuur. (Van Leeuwen, 2003)

Een andere strategie die gehanteerd kan worden is productleiderschap. Deze richt zich op het imponeren van klanten door het nieuwste en beste productaanbod. Creativiteit en innovatie zijn hierbij belangrijke pijlers. Eventuele mislukkingen zullen opgevangen moeten worden met het lanceren van andere, nieuwe producten. (Van Leeuwen, 2003)

De customer intimacy strategie is gericht op de relatie met de klant. Producten en diensten worden aangepast aan de individuele wensen van de klant. De marketingdoelstellingen zullen in eerste instantie niet gericht zijn op winst, maar op de lange termijnrelatie met de klant. (Van Leeuwen, 2003)

Deze strategieën komen zowel in kwantitatief als in kwalitatief onderzoek terug binnen dit onderzoek. Het betreft een link met Customer Relationship Management aangezien de customer intimacy strategie gericht is op de relatie tussen klant en leverancier. Dit komt uitgebreider terug binnen de beschrijving van CRM. Dit onderzoek is daarbij gericht op de relatie tussen Betaald Voetbal Organisaties en haar sponsors. Ook de andere strategieën zijn tijdens het onderzoek naar voren gekomen.

Daarnaast is marketingstrategie binnen dit onderzoek gericht op de aanwezigheid van een marketingplan, het formuleren en herformuleren van marketingdoelstellingen en het onderscheiden van doelgroepen.

## **2.4 Marketingsegmentatie en positionering**

Marketingsegmentatie is het opsplitsen van de totale markt voor een product in kleinere, homogene deelmarkten om vervolgens het productaanbod – met een uitgekiende marketingstrategie – zo goed mogelijk af te stemmen op de wensen en behoeften van een bepaald segment, in plaats van de totale markt. (Verhage, 2001)

Het ontwikkelen van een product met de daarbij horende prijs, promotie en distributie dienen afgestemd te zijn op één of meerdere doelgroepen. De eerste stap die daarbij genomen moet worden is het indelen van de markt, waarop men actief is, in afzonderlijke klantgroepen met verschillende behoeften, kenmerken of gedragingen. Na deze marktsegmentatie staat het kiezen van de doelgroep centraal, welk segment is het aantrekkelijkst. Na de keuze van de doelgroep dient het product of de dienst gepositioneerd te worden. Hierbij gaat het om het verkrijgen van een concurrerende positie in de markt waarvoor een gedetailleerde marketingmix voor wordt samengesteld. (Kotler, 2003 –II)

## **2.5 Marketingimplementatie**

De laatste stap binnen het marketingproces is invulling geven aan de marketingmix. Een weloverwogen keuze dient gemaakt te worden om het product, de prijs, de promotie en de distributie af te stemmen op de wensen van de doelgroep en de klant.

Een effectief marketingbeleid valt of staat met de invulling van de marketingmix. Ook wel de 4 p's genoemd. Het product, de promotie (communicatie), de prijs en de plaats (distributie). Een onderneming dient een weloverwogen keuze te maken over welke producten het aanbiedt, welke prijs men daar voor vraagt, via welke kanalen het gedistribueerd wordt, hoe en via welke middelen het aan de man wordt gebracht en voor wie het bestemd is.

Het bepalen van de marketingmix is afhankelijk van de doelstellingen van een organisatie. De verschillen in de marketingmix van een organisatie zijn afhankelijk van of een organisatie een zo groot mogelijk marktaandeel wil behalen, zo groot mogelijke naamsbekendheid wil bereiken of winstmaximalisatie in een bepaald segment. (CRM excellence, 2002)

Binnen het onderzoek is gekeken of de marketinginstrumenten product, promotie, prijs en plaats afgestemd worden op doelgroepen. In figuur 2.2 wordt schematisch weergegeven op welke manier de marketingmix terugkomt binnen dit onderzoek.

Figuur 2.2 de marketingmix

<p><b>De P van Product</b></p> <p>Het product Betaald Voetbal wordt beschreven in de sectoromschrijving Betaald Voetbal. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen het product voetbal en aan voetbal gerelateerde activiteiten waaronder onder meer sponsoring valt.</p>	<p><b>de P van Promotie</b></p> <p><i>Hierbij gaat het om het in de markt zetten van de Betaald Voetbal Organisatie. Dit is zowel gericht op de consumentenmarkt als de zakelijke markt. Binnen dit onderzoek komt het naar voren in kwantitatief onderzoek.</i></p>
<p><b>De P van Prijs</b></p> <p>De prijszetting is gericht op de verschillende mogelijkheden om te sponsoren. Dit komt zowel terug in kwantitatief als in kwalitatief onderzoek. De aantrekkelijkheid van het product Betaald Voetbal speelt hierbij een belangrijke rol. De prijszetting is voor een deel afhankelijk van de doelstellingen om te sponsoren.</p>	<p><b>De P van Plaats</b></p> <p>Dit betreft onder andere de distributie van het product. Dit is gedurende het onderzoek minimaal naar voren gekomen aangezien er niet specifiek sprake is van distributie. Hoewel relatievorming een distributiekanaal is, ligt de nadruk binnen dit onderzoek al op de relatie. Vandaar dat er niet specifiek op in is gegaan.</p>

(Verhage, 2001)

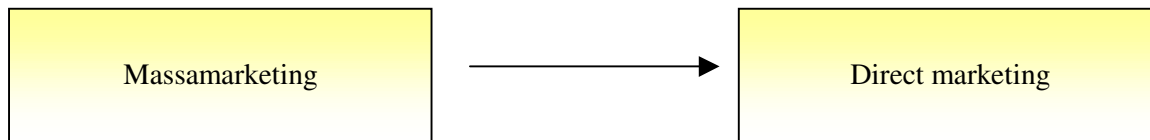
## 2.6 Samenvatting marketing

De eerste stap die een bedrijf neemt is het analyseren van de omgeving en de organisatie. Dit gebeurt zowel voor nieuwe bedrijven als voor bestaande bedrijven, bijvoorbeeld door marktonderzoek naar klanttevredenheid of naar trends en ontwikkelingen.

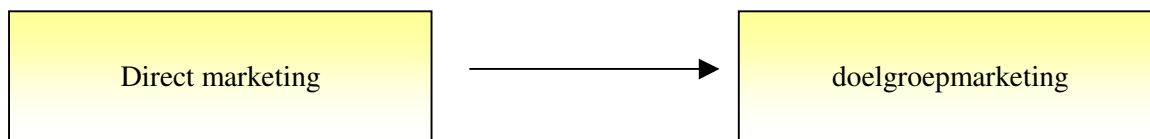
Op basis van de uitkomsten worden strategische opties bepaald. Ook deze kunnen voor bestaande bedrijven aangepast worden. Na het segmenteren van een doelgroep en het positioneren in een bepaalde markt wordt er invulling gegeven aan de marketingmix. Het product en de prijs, promotie en communicatie, en de distributie ervan dienen ingevuld worden aan de hand van de te volgen strategie. Deze kunnen na bepaalde periodes geëvalueerd worden en eventueel bijgesteld worden. Bedrijven die dus actief evalueren en aan marktonderzoek doen zullen altijd nieuwe strategische opties kunnen bepalen die lucratief kunnen zijn voor de onderneming.

## 2.7 van Marketing naar CRM

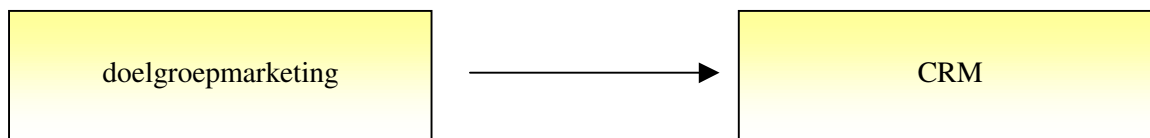
De eerste vormen van marketing waren gericht op het bereiken van een zo groot mogelijke groep mensen. Het product met de daarbij behorende prijs wordt door middel van een promotie- en communicatiecampagne geïntroduceerd op een massa markt. Aan de hand van de verkoopresultaten kan afgeleid worden of een product succesvol is op een markt. Na verval of na tegenvallende resultaten kan het product daarna op een andere manier in de markt worden gezet of uit de markt worden gehaald. Deze vorm van marketing is gericht op de massa. (Dyche, 2002)



Een volgende ontwikkeling binnen de marketingwereld is direct marketing waarbij nog steeds een product wordt geïntroduceerd op een massa markt. Het verschil met bovenstaande is echter dat er gebruik gemaakt wordt van meerdere communicatie campagnes. Deze campagnes waren gericht op het verkrijgen van gegevens. Een antwoordcoupon is daarvan een goed voorbeeld. Op basis van de gegevens kon men herleiden welke marketingacties de beste verkoopresultaten opleverden. Direct marketing is net als massa marketing gericht op het product en richt zich in eerste instantie niet op de wensen en behoeften van de klant. (Schijns, 2000)



Binnen de beschrijving van marketing is marketingsegmentatie en positionering behandeld. Deze aspecten komen echter niet terug binnen de enquête. Toch is het van belang om dit onderwerp toe te lichten. De marketingsegmentatie richt zich op het opsplitsen van de markt in doelgroepen. Het gaat daarbij om een groep (mogelijke) consumenten waarvan een aantal kenmerken overeenkomen zoals bijvoorbeeld: leeftijd, geslacht en persoonlijke informatie. Doordat de markt ingedeeld wordt in doelgroepen kunnen bedrijven de marketingmix beter laten aansluiten op de behoeften en dus ook op de kenmerken. Hoewel deze vorm van marketing al beter aansluit op de wensen en behoeften wordt nog steeds niet geredeneerd vanuit klantperspectief. (Dyche, 2002)



CRM richt zich wel op het klantperspectief. Er ontstaat een visie waarbij men het product afstelt op de wensen en behoeften van de klant en niet andersom. De marketingcampagnes zullen daardoor ook specifiek gericht zijn op de individuele klant. Er is hierbij sprake van een een-op-een benadering die ook gericht is op de lange termijn. Door zo goed mogelijk in te spelen op de wensen en behoeften is de

kans op herhalingsaankoop groter. CRM wordt binnen hoofdstuk 3 apart behandeld. Aan de hand van de individuele benadering wordt nu eerst account management behandeld.

## 2.8 Account management

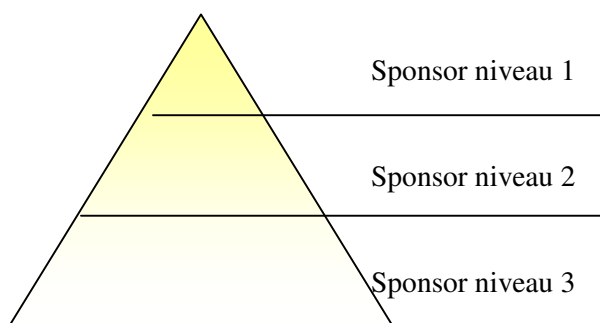
op welke manier onderhouden BVO's de relatie met sponsors? Binnen het theoretisch kader is het interessant om op te nemen welke werkzaamheden binnen een organisatie gericht zijn op het onderhouden van de relatie met de sponsor. Op de commerciële afdelingen van de verschillende clubs zijn veelal commerciële managers en account managers verantwoordelijk voor het beheren van de relatie met de sponsor. Een definitie van account management luidt:

*account management is de filosofie en de set van instrumenten en technieken die dienen om de relatie met (potentieel) grote klanten te bewaken en door gerichte beïnvloeding te verbeteren en daarmee de omzet en winst te vergroten (Verra, 2001)*

Deze definitie geeft aan dat account management zich op grote klanten richt. Binnen de voetbalwereld behoren over het algemeen alle sponsors tot deze groep grote klanten. Binnen de definitie komt ook terug dat account management gericht is op de relatie. Door middel van een persoonlijke benadering tussen BVO en sponsor probeert men deze relatie te onderhouden. Diverse instrumenten en technieken zijn daarvoor voor handen.

Kijkend naar de totale markt van BVO's dan wordt er onderscheid gemaakt tussen de zakelijke markt (de sponsors) en de supportersmarkt. Het opbouwen van de relatie kan ook gericht zijn op de supportersmarkt, maar dan wordt het benoemd als relatiemanagement. (Verra, 2001)

In figuur 2.3 is zichtbaar dat er verschillende sponsorniveaus zijn waarbij sponsorniveau 1 de meeste waarde vertegenwoordigt. Binnen dit onderzoek wordt onderzocht of BVO's de relatie met de sponsors in sponsorniveau 1 anders onderhoudt dan met de sponsors in sponsorniveau 2 en 3. Vandaar dat account management binnen dit theoretisch kader is opgenomen. Ook CRM is gericht op de relatie. Daarmee is het verband met account management weergegeven.



Figuur 2.3 klantpiramide

### 3. Customer Relationship Management

Dit hoofdstuk geeft antwoord op onderzoeksvraag 2. Wat is CRM en welke aspecten van CRM zijn relevant voor dit onderzoek? Aan de hand van literatuur, rapporten en artikelen wordt een theoretische beschrijving gegeven over het onderwerp. Daar waar mogelijk is het gericht op de sector Betaald Voetbal. Binnen dit onderzoek valt CRM uiteen in analytische CRM, strategische CRM, operationele CRM en de CRM organisatie. Dit is echter niet de indeling die wordt gebruikt tijdens de theoretische beschrijving. Daarin is eerst stilgestaan bij een klantgerichte cultuur en de strategie om meer te verkopen. De technische benadering van CRM komt pas later aan de orde.

#### 3.1 Definitiebeschrijving Customer Relationship Management

*'Customer Relationship Management is nu het sleutelwoord voor commerciële organisaties, maar ook een 'container' begrip. Het woord CRM is bekend, maar de betekenis voor iedereen anders. Wat houdt CRM nu werkelijk in? (van 't Hoff, 2003)*

Om erachter te komen wat CRM is, is het van belang om het begrip te definiëren. Een eerste definitie luidt: *CRM is een bedrijfsstrategie die erop is gericht duurzame, wederzijds profijtelijke individuele klant-leverancierrelaties te ontwikkelen en die gebaseerd is op een ICT-infrastructuur die goed gedefinieerde en beheerste processen 'enabled' en bekwaam personeel in de gelegenheid stelt optimaal te functioneren. (Peelen, 2003)*

Een andere definitie typeert CRM ook als bedrijfsstrategie, *daarbij is de strategie gericht op het realiseren van bedrijfsdoelstellingen en het creëren van duurzaam concurrentievoordeel door relaties met individuele klanten aan te gaan, te onderhouden, te maximaliseren en, indien onvoldoende rendabel, te beëindigen. (van Leeuwen, 2003)*

Een derde definitie luidt: *Customer Relationship Management is eigenlijk niets anders dan de klant en zijn behoeften centraal stellen. Daarvoor is kennis van de klant nodig en zal de klant perfect moeten worden bediend. Het doel voor de onderneming is optimalisatie van de opbrengsten door het aantal klanten te verhogen, de duur van de klantrelatie te verlengen en de winstgevendheid per klant te vergroten. (Vambersky, 2003)*

Uit deze omschrijvingen blijkt dat CRM zowel gericht is op een onderneming als op de klant. Daarom is het van belang om, zowel uit ondernemingsperspectief als klantperspectief, te kijken wat de voordelen zijn van CRM. Het aangaan van een relatie met de klant komt in bovenstaande definities sterk naar voren.

In de definitie van Peelen komt terug dat die relatie voor een onderneming profijt op dient te leveren. In de definities van Van Leeuwen en Vambersky krijgt dit invulling door het creëren van duurzaam concurrentievoordeel, realisatie van bedrijfsdoelstellingen en het optimaliseren van de opbrengsten. Ook komt naar voren dat de klant profijt dient te hebben van de relatie. Dit krijgt invulling in de definitie van Vambersky door de klant en zijn of haar behoeften centraal te stellen. De klant dient perfect te worden bediend. Met name de individuele wensen en behoeften zijn hierbij van belang.

### 3. 2 CRM binnen de onderneming

Customer Relationship Management omvat diverse gebieden binnen een onderneming. Om CRM succesvol toe te passen zijn er diverse omschakelingen nodig binnen een onderneming. Consultancy bureau Gartner beschrijft CRM op de volgende deelgebieden. Deze deelgebieden vormen afzonderlijke paragrafen binnen dit hoofdstuk. Om een totaaloverzicht te geven wordt de volgende indeling gehanteerd:

Paragraaf 3.3: Klantgerichte cultuur in een bedrijf;

Paragraaf 3.4: Strategie om meer te verkopen;

Paragraaf 3.5: Methode om meer te verkopen;

3.5.1 commerciële processen

3.5.2 het klantproces

paragraaf 3.6: Informatiesysteem;

Paragraaf 3.7: Implementatieproject.

De termen 'klant' en 'relatie' komen in Customer Relationship Management nadrukkelijk naar voren. Om succesvol CRM toe te passen is het van belang om klantgericht en relatiegericht te denken. Het centraal stellen van de klant komt bij het beschrijven van de definities naar voren. De cultuur binnen een bedrijf dient klantgericht te zijn.

De CRM cultuur is gericht op relatiegericht verkopen en op het personeel binnen een onderneming. Relatiegericht verkopen betekent het verkopen op basis van kennis van de klant. Volgens een ietwat technische benadering houdt dat in dat binnen een bedrijf naast algemene gegevens en zakelijke informatie ook de historie van de klant, de commerciële mogelijkheden, de contacten tussen onderneming en klant, de gezinssamenstelling en persoonlijke interesses en voorkeuren bekend en bruikbaar moeten zijn. Door deze kennis is het mogelijk om beter te voldoen aan de wensen en behoeften van de klant. Dit is een belangrijke pijler binnen CRM. (Van 't Hoff, 2003)

De cultuur heeft ook betrekking op de interne bedrijfsvoering. Een relatiegerichte organisatie begrijpt klanten, kan zich verplaatsen in hun leefwereld en met hen meevoelen. Met name het gedrag richting de klant speelt hierbij een belangrijke rol. Personeel geeft zichzelf bloot en stelt zich open voor de klant, zij dienen sociaal te zijn en wekken geen indruk dat ze bezig zijn om geld te verdienen voor de onderneming. Het moet dus een oprechte relatie zijn.

Het creëren van een klantgerichte cultuur is niet eenvoudig. Binnen elke onderneming bestaat een bepaalde cultuur en zelfs tussen afdelingen onderling kan de cultuur verschillen. (Peelen, 2003)

De mentaliteit van het personeel speelt dus een belangrijke rol. Enerzijds dienen zij alle gegevens te registreren en anderzijds is het de bedoeling om zo goed mogelijk te voldoen aan de wensen en behoeften van de klant. Ook service en communicatie spelen daar een belangrijke rol in.

Binnen het onderzoek wordt onderzocht of een Betaald Voetbal Organisatie klantgericht is? Daarbij gaat het vanzelfsprekend om de sponsor als klant. Het kwantitatieve gedeelte richt zich op de volgende onderwerpen: het bewustzijn van de medewerkers binnen de organisatie over het feit dat een duurzame relatie met de sponsor op lange termijn kan worden vertaald in een toename van de winst en omzet, de interesse van medewerkers in de klant, de rol van klantgerichtheid binnen het beoordelingsproces van de medewerkers en de onderlinge samenwerking tussen medewerkers. Daarnaast is tijdens het kwalitatieve gedeelte getracht een beeld te achterhalen van de medewerkers binnen een Betaald Voetbal Organisatie.

---

### **3.4 Strategie om meer te verkopen**

Winst behalen dat is uiteindelijk elk doel van elke (commerciële) onderneming. Om dat te behalen dient er een duidelijke strategie te worden bepaald oftewel op welke manier willen we dat geld gaan verdienen? Het begrip ‘concurrentie’ hangt nauw samen met een strategie. Binnen een bepaalde sector wil men namelijk de beste concurrentiepositie veroveren.

Bij de algemene beschrijving van marketing zijn drie strategieën behandeld te weten: Customer intimacy strategie, product leadership strategie en operational excellence strategie. Binnen die beschrijving is ook weergegeven dat de customer intimacy strategie het beste aansluit bij CRM. In het boek ‘CRM in de praktijk’ beschrijft Sjors van Leeuwen dat het gelijk ook de moeilijkste strategie is. Het vergt omschakelingen binnen de organisatie en het verwachtingspatroon van de klant wordt verhoogd. Wanneer deze strategie goed doorgevoerd wordt levert het een aanmerkelijk concurrentievoordeel op.

Een belangrijke opmerking dient zeker geplaatst te worden. Ook een bedrijf dat kiest voor productleadership- of een operational excellence strategie kan worden gekenmerkt door klantgerichtheid. Een voorbeeld daarvan is kostenbeheersing en efficiency binnen een onderneming. Richt een bedrijf zich hier op dan kan het best zo zijn dit op de klant gericht is en dat men zo goed mogelijk aan de wensen wil voldoen van een klant. Ook door deze strategieën kan een bedrijf dus proberen een concurrentievoordeel te behalen.

Kijkend naar de sector Betaald Voetbal dan kan niet gesteld worden dat er maar één strategie kenmerkend is voor deze sector. Er is sprake van een relatie tussen de Betaald Voetbal Organisatie en haar sponsors, dit is dus gericht op de customer intimacy strategie. Daarnaast heeft de voetbalwereld een commercieel karakter waarbij initiatieven ook gericht zijn op de (zakelijke) klant. De operational excellence strategie is misschien wel het minst kenmerkend voor de sector.

Naast de drie benoemde strategieën is het strategische aspect van CRM onderzocht door te vragen of men gebruik maakt van directe communicatie, of er verschil is tussen bestaande en nieuwe klanten, of er inzicht is in terugkerende klanten, of de bedrijfsdoelstellingen gericht zijn op de lange termijn en of er gewerkt wordt volgens een klantgroepbenadering.

---

### 3.5 Methode om meer te verkopen

Een methode is een vaste, weldoordachte werkwijze om een bepaald doel te bereiken, een systeem. Op deze manier staat methode omschreven in het woordenboek van Van Dale. ([www.woordenboek.nl](http://www.woordenboek.nl), 2004)

Een methode is een operationele vertaling van de strategie in concrete en meetbare doelstellingen. De CRM-methode geeft inhoud aan het systematisch aangaan en ontwikkelen van relaties met individuele klanten. (Van 't Hoff, 2003)

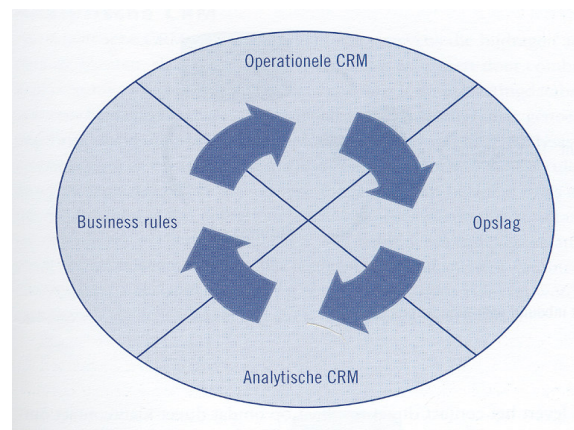
In bovenstaande beschrijvingen van de methode komt naar voren dat het om de werkwijze gaat, ook wel de operationele vertaling genoemd. De CRM methode is vervolgens onder te verdelen in enerzijds bedrijfsprocessen en anderzijds het informatiesysteem. ([www.sopragroup.be](http://www.sopragroup.be), 2004)

#### 3.5.1 commerciële processen

Kijkend naar Customer Relationship Management dan zijn met name commerciële processen en klantprocessen erg belangrijk. Het **commerciële proces** is in te delen in:

- Operationele CRM
- Opgeslagen gegevens
- Analytische CRM
- Business rules

(Van Tricht, 2002)



Figuur 3.1 bedrijfsprocessen

#### Operationele CRM

Operationele CRM handelt de contacten tussen klanten en de onderneming. Dit is tweezijdig waarbij het zowel gaat om contact vanuit het bedrijf richting de klant, als het contact vanuit de klant richting de onderneming. Mede door de technologie groeit het aantal communicatiekanalen. De verkoop- en marketingbenaderingen worden hierin steeds meer verweven. Belangrijke kanalen waarmee men binnen CRM mee te maken heeft zijn: Fax, www, call-center, post, e-mail, coupons, persoonlijk contact en, al dan niet automatisch, telefonisch contact. ([www.minevison.vom](http://www.minevison.vom), 2004)

Het voordeel voor de diversiteit in communicatiemiddelen is dat de klant aan de hand van de persoonlijke voorkeur contact op kan nemen met een bedrijf en dat een bedrijf hier op in kan spelen door ook op die gewenste manier contact op te nemen met de klant. Met andere woorden er kan weer beter ingespeeld worden op de wensen en behoeften van de klant. Belangrijk bij CRM is dat er na de communicatie een proces volgt waarbij alle **communicatiegegevens opgeslagen** worden. Dit betekent dat registratie en automatisering een belangrijke rol gaan spelen.

### **Analytische CRM**

Analytische CRM richt zich op het vergroten van de kennis van de klant en op de klantbenadering. Het beheren van gegevens spelen daarbij een belangrijke rol. (Peelen, 2003)

Belangrijk is dat het gaat om de juiste klantbenadering. Dus op welke manier wil een klant contact onderhouden en, gericht op verkoop, welk aanbod speelt daarbij het beste in op de persoonlijke voorkeuren van de klant.

Klantidentificatie is de eerste stap in dit proces. Hierbij gaat het om registratie van de juiste basisgegevens en aanvullende (zakelijke) gegevens. Kenmerkend voor CRM is dat deze gegevens door de gehele organisatie gebruikt kunnen worden, dat ze actueel, compleet, correct en uniek zijn. Na het identificeren van een klant is het belangrijk om de gegevens uit te breiden. Dit houdt met name de aanwas van nieuwe personen en/of organisaties in. Dit kunnen potentiële kopers zijn. Die aanwas kan gerealiseerd worden op diverse manieren zoals het kopen van adressenbestanden of door middel van member-get-member acties.

Klantprofilering is de laatste stap waarbij het gaat om het verkrijgen van een (individueel) klantbeeld. Een compleet klantbeeld bestaat uit de relatie als koper, als gebruiker en als mens of organisatie. Belangrijk voor een bedrijf zijn de kenmerken die worden opgenomen in een database. De relatie als koper betreft bijvoorbeeld de klantwaarde, het aantal transacties of de productafname. De relatie als gebruiker omvat bijvoorbeeld klanttevredenheid en de manier waarop men communiceert. De klant als mens omvat persoonlijke of bedrijfskenmerken, interesses, adresgegevens en dergelijke. (Peelen, 2003)

Op basis van het klantbeeld kunnen analyses worden uitgevoerd waardoor klanten individueel of in een klantgroep kunnen worden gesegmenteerd. Een klantgroep houdt in dat er meerdere mensen met een overeenkomend klantbeeld op een zelfde manier benaderd kunnen worden met een bepaald aanbod en dat er op een min of meer gelijke manier een relatie kan worden onderhouden. Dat is dan ook de volgende stap in het proces. Wat wordt er uiteindelijk met de desbetreffende analyses gedaan.

Binnen het onderzoek is analytische CRM gericht op gegevensbeheer. Daarbij is gekeken over welke gegevens de Betaald Voetbal Organisaties beschikken van de sponsors. Operationele CRM is met name gericht op de contactmomenten tussen de BVO en de sponsor.

---

## Business Rules

De pijlen in figuur 3.1 geven weer dat het gaat om een doorlopende cyclus. Doordat men een klantbeeld heeft opgebouwd kan hier actief op worden ingespeeld. De business rules is als het ware de vertaling van de gegevens in processen. Op basis van de gegevens ontstaan er namelijk kansen en die worden door middel van een proces binnen de organisatie al dan niet benut.

Door middel van een voorbeeld wordt dit verduidelijkt. Wanneer een klant heeft gereageerd op een kortingscoupon ontstaan er gegevens die ingevoerd dienen te worden. Daarbij gaat het om persoonlijke basisgegevens en om persoonlijke kenmerken en interesses. Aan de hand daarvan ontstaat een klantbeeld en de desbetreffende persoon kan worden ingedeeld in een klantgroep op basis van interesses. Deze klantgroep is bijvoorbeeld geïnteresseerd in boeken van Stephen King en ontvangt graag informatie via e-mail. Een nieuw boek van Stephen King komt uit. Om dit te verkopen richt de leverancier zijn marketingcampagne op deze groep. Zij krijgen allemaal een persoonlijke e-mail met de mogelijkheid om het boek aan te schaffen. Uiteindelijk zit men dan weer in het operationele proces doordat men een actie uitvoert op basis van de informatie. De reacties kunnen geregistreerd worden en aan de hand daarvan kan er een nieuwe analyse met uitkomsten worden verzorgd. Dit voorbeeld geeft dus duidelijk aan dat het een doorlopend proces betreft.

### 3.5.2 Klantproces

Het proces van een klantcontact kan als volgt worden weergegeven:

*Figuur 3.2 het Klantproces*



(Van Tricht, 2002)

- Het identificeren van een klant is bij analytische CRM reeds naar voren gebracht en ook het belang er van. Het kennen en herkennen van de klant is van wezenlijk belang.
- De vraag van de klant is belangrijk, waarom treedt de klant in contact met een bepaald bedrijf en hoe kan het bedrijf daar op inspelen. Communicatie vanuit het bedrijf speelt hierbij een belangrijke rol aangezien zij veelal een bepaald aanbod proberen te verkopen.
- Een belangrijk CRM aspect is de afhandeling van de klantvraag. Een klant die een grote financiële waarde vertegenwoordigt heeft bijvoorbeeld een telefoonnummer van een contactpersoon en iemand die een lagere waarde vertegenwoordigt een algemeen telefoonnummer.
- Op basis van kennis van de klant kan getracht worden om extra producten te verkopen. Dit gebeurt veelal alleen op basis van positieve ervaringen.
- Ten slotte kan er gevraagd worden naar extra hulp of tevredenheid.

### 3. 6 Informatiesysteem

In de vorige paragraaf is CRM als methode beschreven. Daarbij was het met name gericht op bedrijfsprocessen. Specifieke CRM systemen zijn ook onderdeel van de werkwijze van CRM. Hoewel er voorbeelden zijn waarbij het onderhouden van de klantrelatie gebeurt zonder specifieke technische systemen is het voor commerciële bedrijven in deze tijd vrijwel onmogelijk om CRM toe te passen zonder gebruik te maken van een ondersteunend computersysteem.

#### Functionaliteiten van een CRM systeem

Hoewel er veel theorie bestaat over de meest uiteenlopende onderwerpen van CRM is het voor dit onderzoek van belang om een duidelijke link naar de praktijk te maken. Vandaar dat er in figuur 3.3 wordt weergegeven wat de voornaamste functionaliteiten van een CRM systeem zijn. Op basis daarvan kan ook worden gezien op welke gebieden een dergelijk systeem weerslag heeft.

**Figuur 3.3 Functionaliteiten van een CRM systeem**

Relatiebeheer B-To-B	Het kunnen beheren van complex georganiseerde organisaties. Hierbij wordt de mogelijkheid geboden om relevante informatie per relatie vast te leggen.
Relatiebeheer B-to-C	Het registreren van een persoon zonder deze te koppelen aan een organisatie. Belangrijk voor organisaties die ook consumenten tot hun klantenkring rekenen.
Volledig webenabled	Geschiktheid voor internet, intranet en extranet
Datamining	Het kunnen ondersteunen van analyse van grote hoeveelheden gegevens en het daaruit kunnen ontdekken van betekenisvolle patronen.
Locatiegerichte verkoop	Het kunnen registreren van een locatie zonder deze te koppelen aan een relatie.
Fulfilment	Ondersteunen van direct marketing activiteiten.
Campagne Management	Het kunnen plannen, monitoren en evalueren van een marketing campagne.
Call en service management	Het kunnen registreren van alle service calls en follow up contacten
Fieldsales support	Het kunnen ondersteunen van werkzaamheden van buitendienstmedewerkers, die nooit of niet altijd op een centraal kantoor werken.
Channel management	Het kunnen ondersteunen van organisaties die via verschillende marktkanalen hun producten of diensten verkopen.
E-mail merge selectie	Het kunnen uitvoeren van een e-mailactie die op basis van een doelgroep door e-mail wordt geïnformeerd.
Opportunity management en forecasting	Het kunnen verkrijgen van inzicht in toekomstige verkopen.
Product configuratie	Het ondersteunen bij het samenstellen van een product uit vooraf gedefinieerde componenten.
Loyalty Management	Het kunnen ondersteunen van het proces om de loyaliteit van klanten te verhogen.

([www.crmexcellence.nl](http://www.crmexcellence.nl), 2003)

### 3.7 Implementatieproject

Zoals eerder beschreven is een CRM systeem de vertaalslag van de cultuur, de strategie en de methode. Daarbij is het dus uitermate belangrijk dat dit binnen een organisatie goed geïmplementeerd wordt. In voorgaande paragrafen is al enkele malen ingegaan op het feit dat CRM de gehele organisatie omvat. Met andere woorden, een klantgerichte cultuur hangt af van de medewerkers. De strategie is er op gericht om de klant centraal te stellen. Ook daarbij wordt dus weer een beroep gedaan op de gehele organisatie.

Verder krijgt dit meer een praktische benadering wanneer er daadwerkelijk gewerkt gaat worden met een CRM infrastructuur. De processen van alle individuen binnen een organisatie worden dan aangepast en juist daar dient een belangrijke kanttekening gemaakt te worden. Mensen zijn gewend aan individuele processen en de manier waarop zij met mensen omgaan. Een omschakeling kan daarbij zeer moeilijk zijn. De belangen van CRM dienen dus duidelijk te zijn binnen een onderneming. Binnen dit theoretisch kader is gekozen om niet zo zeer in te gaan op de technische en organisatorische veranderingen aangezien dat te veelomvattend is en te technisch van aard.

### 3.8 Samenvatting Customer Relationship Management

CRM-systemen zijn de vertaalslag van de cultuur, de strategie en de methode naar de praktijk. Hierdoor kan men klantgericht gaan werken. Klanten worden herkend, op de juiste manier aangesproken en ze worden niet meer doorverbonden. (Van 't Hoff, 2003)

In dit theoretisch kader over CRM is ingegaan op het onderwerp volgens een zo breed mogelijke benadering. Het begint als het ware met een klantgerichte cultuur. In principe is elke onderneming afhankelijk van haar klanten en is het dus niet ongegrond om te zeggen dat elk bedrijf klantgericht dient te zijn.

Daaropvolgend is het van belang om de juiste doelen voor ogen te hebben. Zowel de klant als de onderneming dient profijt te hebben van een lange termijn relatie, maar uiteindelijk is deze visie met name gericht is op het verhogen van de winst. Dit is ook een gezonde doelstelling.

De methode en de manier om CRM toe te passen geeft meer inhoud aan wat het daadwerkelijk is. Daarbij zijn commerciële processen en klantprocessen van belang. Deze methode zal binnen een bedrijf invulling krijgen door een CRM infrastructuur waarmee de gehele organisatie mee moet, maar zeker ook mee wil werken. Uiteindelijk liggen hier wat spanningsvelden aangezien mensen, niet alleen binnen een bedrijf, gewend zijn aan individuele processen, de manier waarop zij werken.

## 4. Sector Betaald Voetbal

*‘De gewone supporter die wekelijks de wedstrijden van zijn club bezoekt is een belangrijke partij in het betaalde voetbal. Dit gegeven wordt aan het zicht onttrokken door de gigantische geldbedragen die in de bedrijfstak omgaan en de machtige positie die sponsors, zendgemachtigden en andere geldverschaffers hebben verworven. Voor deze partijen lijken de tv-kijkers de belangrijkste partij, maar toch komen deze geldschietters slechts op het voetbal af zolang grote groepen mensen geïnteresseerd zijn in het bijwonen van wedstrijden. Zodra het betaalde voetbal deze groep consumenten verliest, is de bedrijfstak ten dode opgeschreven. Voetballen zonder publiek betekent automatisch dat de belangstelling van sponsors en dergelijke keldert’ (Beleidsplan SOVS, Samenwerkende organisaties voetbalsupporters, 2003 – 2006)*

Het onderzoek is gericht op de sector Betaald Voetbal. Aan de orde komt het product Betaald Voetbal, de sectoromvang, overkoepelende organisaties, de organisatie van een BVO en trends en ontwikkelingen. Deze beschrijving geeft antwoord op onderzoeksvraag 3. die luidt: Hoe ziet de sector Betaald Voetbal er in Nederland uit? De relatie met het onderzoek is vanzelfsprekend duidelijk.

### 4.1 Het product Betaald Voetbal

Een Betaald Voetbal Organisatie biedt het product *betaald voetbal*. Dit kan worden gedefinieerd als een middag of avond ontspanning c.q. entertainment met voetbal als middel- en hoogtepunt. Het product betaald voetbal wordt uitgebreid door elementen als sfeer, stadionfaciliteiten, veiligheid en horecagelegenheden. Ook spanning, het wedstrijdelement en de voetbalprestaties dragen bij aan dit product. (Corstiaans, 1999)

Aanvullend op deze definitie kan worden gesteld dat het gaat om voetbal in de twee hoogste klassen van Nederland. Daarnaast wordt er gespeeld in het nationale bekertoernooi en afhankelijk van de prestaties kan er deel worden genomen aan twee jaarlijks terugkerende internationale bekercompetities. (Jaarverslag AFC Ajax NV 2002 – 2003)

De activiteiten van BVO's kunnen enerzijds worden opgesplitst naar activiteiten op voetbalgebied en anderzijds naar voetbal gerelateerde activiteiten. Op voetbalgebied heeft de onderneming of instelling het doel om structureel een zo hoog mogelijke notering te behalen binnen één van de twee klassen waarin de club actief is. Hiervoor is een goede jeugdopleiding, een actief scoutingbeleid en een actief supportersbeleid nodig. Talentvolle spelers dienen zo de kwaliteit te waarborgen en daardoor het aanbod aantrekkelijk te maken voor supporters en geïnteresseerden in het bezoeken van een voetbalwedstrijd. Daardoor kan de club inkomsten genereren uit de kaartverkoop.

De aan voetbal gerelateerde activiteiten dienen ter ondersteuning van de eigenlijke voetbalactiviteiten. Hierbij gaat het om het genereren van inkomsten uit sponsoring, reclame, merchandising en het exploiteren van mediarechten. (Jaarverslag AFC Ajax NV 2002 – 2003)

## 4.2 Sectoromvang

De hoogste klasse van het betaald voetbal is de Eredivisie. Dit is een competitie waar achttien clubs actief zijn. In de Eerste Divisie zijn negentien clubs actief. In de volgende tabel worden de organisaties weergegeven.

EreDivisie	Eerste Divisie
ADO Den Haag	AGOVV Apeldoorn
Ajax	Cambuur Leeuwarden
AZ	De Graafschap
Feyenoord	FC Den Bosch
FC Groningen	FC Dordrecht
SC Heerenveen	FC Eindhoven
NAC Breda	Emmen
NEC	Excelsior
PSV	Fortuna Sittard
RBC Roosendaal	GO Ahead Eagles
RKC Waalwijk	Haarlem
Roda JC	Helmond Sport
FC Twente	Heracles Almelo
FC Utrecht	MVV
Vitesse	Sparta
FC Volendam	Stormvogels Telstar
Willem II	TOP Oss
FC Zwolle	BV Veendam
	VVV-Venlo

## 4.3 Overkoepelende Organisaties binnen de sector

Op organisatorisch en op voetbaltechnisch gebied heeft een Betaald Voetbal Organisatie direct te maken met een aantal verschillende instanties. Hieronder wordt een korte schets weergegeven van de belangrijkste overkoepelende organisaties binnen de voetbalwereld.

### 4.3.1 FIFA

FIFA staat voor Fédération Internationale de football association. De wereldvoetbalbond is de overkoepelende organisatie voor alle landen in de wereld waar de sport voetbal wordt beoefend in competitieverband. Het doel van deze bond is om eenheid te creëren binnen alle competities ter wereld. De organisatie van een wereldvoetbalevenement is in handen van de FIFA. De Betaald Voetbal Organisaties zijn indirect verbonden met de FIFA door de UEFA.

( [www.fifa.com](http://www.fifa.com), 2003)

#### **4.3.2. UEFA**

De UEFA is de Europese afvaardiging van de FIFA. Elk continent heeft zo weer een eigen overkoepelende organisatie. UEFA staat voor The Union of European Football Associations. Deze overkoepelende organisatie behartigt alle belangen van de Europese voetbalbonden. Geschillen tussen bonden worden door middel van de UEFA opgelost en ook wordt de eenheid tussen bonden bevorderd door deze instantie. Ook met deze organisatie is de sector indirect verbonden door de KNVB.

([www.uefa.com](http://www.uefa.com), 2003)

#### **4.3.3 KNVB**

De Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond is de grootste sportbond van Nederland. Er is een tweedeling te maken tussen amateurvoetbal en betaald voetbal. De KNVB is direct betrokken bij de BVO's. De taken lopen uiteen van het opstellen van het competitieschema tot het aanstellen van scheidsrechters en het verlenen van ondersteunende diensten aan clubs. Op internationaal gebied vertegenwoordigt de KNVB het Nederlands elftal en de clubs. Ook deze bond behartigt de belangen van de Nederlandse clubs. Daarbij gaat het om zowel de amateurclubs als de Betaald Voetbal Organisaties. ([www.knvb.nl](http://www.knvb.nl), 2003)

#### **KNVB Clubsupport**

Gedurende het onderzoek over CRM binnen de Betaald Voetbal sector werd duidelijk dat er op dit gebied een actieve rol is weggelegd voor KNVB Clubsupport. Oorspronkelijk is dit orgaan ontstaan vanuit de licentievoorwaarde dat elke BVO gebruik moest gaan maken van een clubkaartsysteem. Tijdens de voorbereiding en implementatie van dergelijke systemen heeft KNVB Clubsupport een adviserende en begeleidende rol gespeeld voor Betaald Voetbal Organisaties.

Omtrent de ontwikkelingen van CRM binnen het Betaald Voetbal zijn zij een soort van intermediair op diverse gebieden. Zo zijn ze contractueel intermediair tussen clubs en een CRM leverancier, zowel in juridische als financiële zin. Zij zorgen voor schaalvoordelen door een (vrijwillige) gezamenlijke aanpak van CRM implementatie bij meerdere clubs. Ook proberen zij clubs onderling kennis en ervaring uit te laten wisselen. Verder stellen ze extra menscapaciteit, kennis, hulpmiddelen en financiële budgetten beschikbaar voor clubs. Zij verlenen dus met name een actieve, ondersteunende rol. (*Dhr. De Rooij, directeur KNVB Clubsupport, 2004*)

#### **4.4 De organisatie**

Alle afdelingen binnen een club staan veelal onder toezicht van een bestuur of een raad van commissarissen. Taken van een bestuur variëren van algemene beleidszaken tot specifieke taken op het gebied van een bepaalde afdeling. Vaak is er een algemeen directeur aangesteld die eindverantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken binnen deze organisaties. Deze persoon is met name verantwoordelijk voor alle aparte afdelingen.

Bij de beschrijving van het product betaald voetbal is een tweedeling gemaakt tussen enerzijds activiteiten op voetbalgebied en anderzijds activiteiten die voetbal gerelateerd zijn. Hier vallen diverse afdelingen onder. De activiteiten op voetbalgebied vallen meestal onder de verantwoording van een technisch directeur of manager. Hierbij gaat het om topvoetbal met als hoofddoel de eerste selectie en het belofte-elftal. Deze functie is specifiek gericht op voetbal. Ook de technische staf, de trainers en medische staf vallen onder deze afdeling. De jeugdopleiding valt ook onder voetbalzaken. Dit omvat niet alleen het voetbal, maar ook de scouting van nieuw talent en actieve controle van prestaties op school van jeugdspelers.

Onder activiteiten die voetbal gerelateerd zijn vallen onder andere de volgende afdelingen: de financiële huishouding, stadionbeheer, supporterszaken en commercie. Van belang voor dit onderzoek is dat de afdeling commercie en haar activiteiten nader worden beschreven. Bovenstaande beschrijving omvat voor het grootste gedeelte de taakgebieden van een BVO. Belangrijk hierbij is dat niet iedere organisatie op een zelfde manier is ingericht en dat er per club ook nog andere taakgebieden te onderscheiden zijn. Deze beschrijving geeft meer een algemeen beeld weer. In bijlage III en IV worden twee organogrammen weergegeven van willekeurige clubs

De sponsoring van een club vallen veelal onder de verantwoording van de afdeling commercie. Het binnenhalen en behouden van sponsor is hierbij het voornaamste doel.

De afdelingen marketing, media, PR & communicatie overlappen elkaar. Per club zijn hiervoor andere benamingen. Ook de takenpakketten variëren van merchandising tot het onderhouden van een internetpagina.

---

## 4.5 Trends en ontwikkelingen binnen de sector

Op basis van de marketingomgeving worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen weergegeven over de sector Betaald Voetbal. Daarbij wordt een onderverdeling gemaakt op macro-, meso- en microniveau. Naast het weergave is het van belang om te beschrijven op welke manier zij invloed hebben op BVO's en dit onderzoek.

### 4.5.1 Trends en ontwikkelingen op macroniveau

De economische recessie heeft duidelijk weerslag op het gehele bedrijfsleven. Ondernemingen hebben te maken met tekorten, reorganisaties en krapte op de arbeidsmarkt. Kostenbesparing is bij veel instanties aan de orde van de dag. Juist sponsoring is een onderdeel waar bedrijven snel op willen bezuinigen in tijden van een slecht economisch klimaat. Dit heeft uiteraard weerslag op de sector Betaald Voetbal aangezien sponsoring een belangrijk percentage vormt van de totale inkomsten van een BVO.

De toenemende individualisering heeft tot gevolg dat het begrip doelgroep verdwijnt uit de marketingtheorie. Nieuwe klanten willen maatwerk in het productaanbod en in de marketingcommunicatie. (van 't Hoff, 2003)

Ook deze ontwikkeling heeft weerslag op de sector. Met name het aanbod zal steeds meer afgesteld moeten worden op de wensen en behoeften van de klant. Clubs dienen, kijkend naar het sponsoraanbod, zeker op deze ontwikkeling in te spelen.

Ook de ICT speelt een belangrijke rol bij bovenstaande ontwikkeling. Relaties met individuele klanten kunnen worden opgebouwd en onderhouden door de inzet van relatief goedkope verkoopinstrumenten als Call centers, het internet en geïndividualiseerde mailings. Dankzij de ontwikkelingen in de ICT komt meer informatie voor meerdere personen beschikbaar. (van 't Hoff, 2003)

Een BVO onderhoudt altijd een relatie met een sponsor. De technologie speelt daarbij een rol, maar kan en zal zeker belangrijker worden binnen de sector. Per club is het verschillend over hoe men met ICT omgaat, maar over het algemeen kan worden gesteld dat er ingespeeld wordt op deze ontwikkelingen.

#### 4.5.2 Trends en ontwikkelingen op mesoniveau

Trends en ontwikkelingen op mesoniveau hebben betrekking op de sportwereld in het algemeen. De relatie met de sector is ook hierbij weer van belang.

Gemeenten met topsportinstellingen willen zich nadrukkelijk profileren als topsportstad. Er is een toenemend gegrond beleid op dit gebied. (Sociaal en Cultureel Planbureau, rapportage sport 2003)

In Nederland wordt slechts op 37 plaatsen topvoetbal gespeeld. Door middel van een BVO krijgt een stad of zelfs dorp landelijke bekendheid. De belangen voor een gemeente zijn dus groot en kunnen zelfs groter worden. Een BVO kan hier op diverse fronten op inspelen.

*In de sport gaan jaarlijks hogere bedragen om. In de Nederlandse sportbranche wordt ruim een half miljard euro op jaarbasis besteed aan reclame en sponsoring. Driekwart hiervan gaat naar het voetbal, en de schaatssport is op ruime achterstand tweede. Hieruit volgt dat in andere sporttakken de betekenis van de commerciële waarde relatief klein is.*

*De commercialisering van de sport is een snel voortgaand proces. Met name topsport is een vorm van hoogstaand entertainment en bijgevolg interessant voor een zeer breed publiek. Dit leidt tot een vergaande verstrengeling tussen topsport en media, waarbij vooral televisie dominant is.*

*Commercialisering werkt ook verdere professionalisering in de hand en een meer zakelijke omkadering, die vaak door de toenemende invloed van sponsoring wordt veroorzaakt. (Van Wijk, 2003)*

Sport wordt meer en meer een economische activiteit. Het bedrijfsleven speelt een steeds belangrijkere rol met zeer veel belangen en clubs worden omgedoopt tot commerciële instellingen. Het belang van de sponsor en reclamegelden wordt nog steeds belangrijker binnen de sport. Dit is een belangrijk onderdeel van inkomen, zowel voor de topsport als de breedtesport. (Sociaal en Cultureel Planbureau, rapportage sport 2003)

### 4.5.3 Trends en ontwikkelingen op microniveau

*De topploegen zijn verkapte vreemdelingenlegioenen geworden. Je maakt bij Arsenal meer kans om een Franse voetballer aan het werk te zien dan bij Olympique Marseille. Het gaat niet meer alleen om sportieve prestaties; de beursnotering, het spelen van oefenwedstrijden met marketingdoeleinden en de verkoop van gadgets zijn voor de topclubs nèt zo belangrijk. (Van Wessem, Prime magazine, 2004)*

Voetbal neemt een steeds groter deel in van de zendtijd. De commerciële belangen van deze sport spelen hierbij een belangrijke rol. (Sociaal en Cultureel Planbureau, rapportage sport 2003)

Deze ontwikkeling is voor dit onderzoek uitermate belangrijk aangezien het gericht is op de relatie tussen een Betaald Voetbal Organisatie en de sponsor. Het gaat dus met name om het commerciële vlak.

Voetbalclubs kwamen vorig jaar uit op een gezamenlijke schuld van zo'n tachtig miljoen euro. Slechts dankzij gemeentes en geldschietters kon een aantal BVO's overleven. (Voetbal International 13, 2004)

De financiële problemen die clubs gekend hebben, werken nu nog steeds door. Reorganisaties en kostenbeheersing is voor deze clubs aan de orde van de dag. Voor verschillende clubs levert dit beperkingen op en juist die beperking van mogelijkheden is tijdens dit onderzoek naar voren gekomen. Om te voldoen aan de wensen en behoeften van sponsors zal er een duidelijker, omlinjnde strategie bepaald moeten gaan worden bij clubs. In het verleden was de volgende situatie herkenbaar: Clubs hebben een bepaald sponsoraanbod en bedrijven hadden wellicht interesse. In de (nabije) toekomst zullen clubs meer moeten gaan kijken vanuit het perspectief van de klant. (Van Es, Scope Marketing Technology, 2004)

Dit onderwerp komt ruimschoots aan de orde tijdens dit onderzoek en tijdens gesprekken met clubs is dit uitvoerig aan de orde gekomen. Het behandelt dan ook een belangrijk aspect van Customer Relationship Management.

De verschillen tussen maar ook binnen de nationale competities zijn groter geworden. De champions league is eigenlijk de grootste competitievervalser in het topvoetbal geworden, maar blijkbaar heeft niemand binnen de UEFA dit door of is dit een bewust door de voetbalbobo's geforceerde ontwikkeling. (Van Wessem, Prime magazine, 2004)

De verschillen tussen clubs in Nederland lijken inderdaad groter te worden. Slechts een enkele subtopper kan beperkt in het voetspoor blijven van de traditionele top drie: Feyenoord, Ajax en PSV, ook op commercieel vlak. Ook dit brengt beperkingen qua mogelijkheden voor clubs met zich mee. Tijdens dit onderzoek is dit onderwerp ook aan de orde gekomen.

---

## 5 sponsoring

Dit hoofdstuk geeft antwoord op onderzoeksvraag 4. Deze luidt: wat is sponsoring en wat is de relatie met betrekking tot dit onderzoek? Het onderzoek is gericht op de relatie tussen Betaald Voetbal Organisaties en hun sponsors. Ter verduidelijking zijn een drietal definities beschreven.

### 5.1 definitiebeschrijving sponsoring

*Sponsoring is een overeenkomst waarbij de ene partij, de sponsor, geld en/of een op geld waardeerbare prestatie levert, waartegenover de andere partij, de gesponsorde, commerciële communicatiemogelijkheden en/of andere door de sponsor gewenste zakelijke tegenprestaties levert, direct of indirect voortvloeiende uit de sportbeoefening. (Verhaert, 1993)*

*Een andere definitie beschrijft sponsoring als: communicatie door associatie. Een bedrijf verbindt zich met een activiteit/organisatie/project/evenement dat zich door allure, imago, impact en bereik onderscheidt. Het bedrijf creëert zodoende een associatie en gaat die associatie vervolgens exploiteren in de communicatie naar zijn verschillende doelgroepen. (Lokerman, 2002)*

*Een derde, commerciële, definitie van sponsoringbureau IEG luidt: een constante of materiële vergoeding aan een rechtenbezittende organisatie (sport, cultuur, entertainment, maatschappelijk) met als tegenprestatie de toegang tot een commercieel interessant en exploitabel rechtenpakket in associatie met die organisatie. (Lokerman 2002)*

In de eerste definitie komt naar voren dat de gesponsorde instelling geld, inkomsten genereert door sponsoring of kosten bespaart door zogenaamde 'barter-deals'. Dat houdt in dat een bedrijf sponsort door middel van het bijvoorbeeld het leveren van gratis materiaal of het verzorgen van werkzaamheden rond een evenement en daarvoor een tegenprestatie krijgt.

Een zakelijke tegenprestatie is in de tweede definitie met name gericht op communicatie. Door het sponsoren van bijvoorbeeld een sportinstelling probeert de sponsor een groep te bereiken die zich tot deze sportinstelling aangetrokken voelt en daardoor meer gaat verkopen. In deze definitie ontbreekt het aanpassen van het aanbod en de prijs door sponsoring. Afspraken kunnen bijvoorbeeld gericht zijn op kortingsacties of kan er in samenwerking met een gesponsorde instelling een product worden ontwikkeld.

Dit komt in de derde definitie meer naar voren. Aangezien er wordt gesproken van een commercieel interessant en exploitabel rechtenpakket in associatie met de organisatie. Dit is niet enkel gericht op communicatie. In paragraaf 5.2 wordt het onderwerp voetbalsponsoring behandeld.

## 5.2 sponsoring binnen de sector Betaald Voetbal

Het doel om te sponsoren kan per onderneming verschillend zijn. Ook de keuze om een bepaalde instelling te sponsoren heeft verschillende motieven. Tussen de doelstellingen om te sponsoren en de keuze van de club, instelling of individu ligt ook een relatie. Om doelstellingen te verwezenlijken is het namelijk belangrijk om de juiste keuze te maken van de instelling. In de literatuur worden doelstellingen op verschillende manieren ingedeeld. Deze worden in de volgende figuren overzichtelijk gemaakt. Vervolgens zal worden beschreven of en op welke manier de sector deze doelstellingen verwezenlijkt.

<p><b>Cognitieve doelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Merkbekendheid vergroten</li> <li>➤ Merkinvulling verduidelijken</li> </ul> <p><b>Affectieve doelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Merkimago ondersteunen en wijzigen</li> <li>➤ Merkbeleving aanscherpen</li> </ul> <p><b>Gedragsdoelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Merkentrouw verhogen</li> <li>➤ Verkoop ondersteunen en bevorderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zichtbaarheid bewustwording bekendheid</li> <li>○ Imago Associatie</li> <li>○ Relatieontwikkeling</li> <li>○ verkoop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhogen van de omzet</li> <li>• Vergroten van de naamsbekendheid</li> <li>• Verbeteren van het imago</li> <li>• Verkrijgen van gastvrijheid</li> <li>• Persoonlijke motieven</li> <li>• Ideële motieven</li> </ul>
(Lagae, 2003)	(Lokerman, 2002)	(Verhaert, 1993)

de doelstellingen om te sponsoren komen in bovenstaande figuren voor een groot deel overeen. Om te kunnen voldoen aan de vraag dient een Betaald Voetbal Organisatie het aanbod op een zo goed mogelijke manier af te stellen aan deze doelstellingen. Bij veel clubs komt het aanbod overeen. Per onderwerp wordt beschreven of en op welke manier een BVO voldoet aan deze doelstellingen.

De doelstelling om de merk- en naamsbekendheid te vergroten kan bij Betaald Voetbal Organisaties worden gerealiseerd door: shirtsporing, materiaalsporing, het sponsoren van de jeugdopleiding, reclameborden, advertenties in media-uitingen en naamsvermeldingen in media-uitingen, ontvangthal en internet. Daarnaast hebben clubs individueel initiatieven om nog meer aan deze vraag te voldoen.

Binnen de drie kaders is associatie en imago ook een doelstelling om te sponsoren. Alle BVO's hebben een unieke cultuur waarbij een bepaald imago hoort. Bedrijven die gaan sponsoren voor deze doelstelling willen zich kunnen identificeren met dat imago waardoor ze ook datzelfde imago proberen te verkrijgen. Daarnaast kan dit ertoe leiden dat het bedrijf zich door dat imago kan richten op een bepaalde doelgroep.

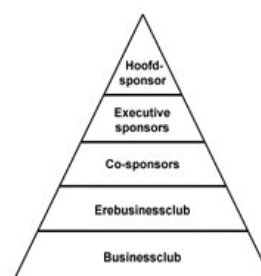
Bedrijven kunnen ook de doelstelling hebben om door sponsoring een relatie te ontwikkelen met zakelijke klanten. Men verkrijgt namelijk verschillende faciliteiten aan de hand van het sponsorbedrag. Bij Betaald Voetbal Organisaties vallen onder deze faciliteiten ook het verkrijgen van gastvrijheid rond wedstrijden of op andere momenten. Over het algemeen worden de volgende faciliteiten geboden voor relatieontwikkeling: business seats (luke stoelen op eretribune), luke wedstrijdarrangementen (veelal een combinatie van dineren en het kijken naar de wedstrijd), business units (aparte ruimtes met uitgebreide faciliteiten), toegang tot het sponsorhome en deelname aan (zakelijke) activiteiten. Binnen de voetbalwereld is deze doelstelling gericht op het ontwikkelen van een relatie, maar ook op het onderhouden van een relatie.

Binnen de kaders komt ook (extra) verkoop terug als doelstelling om te sponsoren. In principe is het verkrijgen van naamsbekendheid, het imago en de associatie en de relatieontwikkeling ook gericht op extra verkoop. Daarnaast kunnen de doelgroepen van de BVO's, met name de supportersmarkt, ook de doelgroep van een sponsor worden en kan de marketingmix daar op gericht zijn.

Persoonlijke motieven om te sponsoren komen binnen de voetbalwereld veel voor. Het gaat daarbij om mensen met een onderneming die een bepaalde band met een club hebben en/of supporter zijn. De zakelijke belangen kunnen daarbij ook van belang zijn, maar met name de emotionele band is de reden om te sponsoren.

Binnen het Betaald Voetbal wordt met name gebruik gemaakt van sponsorpakketten waarbij veel combinaties mogelijk zijn. De verschillende faciliteiten hebben een bepaalde waarde. Dus hoe uitgebreider het pakket, des te hoger de prijs. Aan de hand van de waarde komen bedrijven terecht in een sponsorsegment. Dit wordt inzichtelijk

gemaakt door figuur 5.1. het betreft een voorbeeld dat representatief is voor de sector. In bijlage VI worden drie sponsorpakketten weergegeven van vijf verschillende clubs.

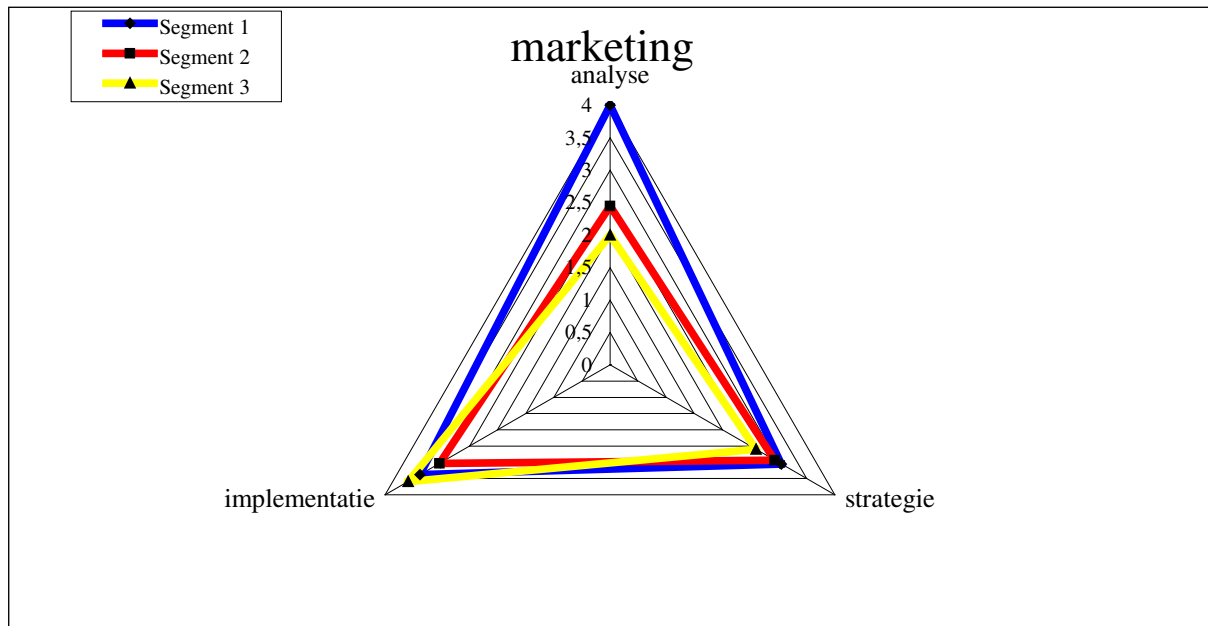


Figuur 5.1 sponsorpiramide

## 6. Analyse marketing

Binnen dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 5. Die luidt: op welke manier wordt marketing toegepast binnen de sector Betaald Voetbal. In figuur 6.1 wordt visueel weergegeven hoe de verschillende segmenten scoren op het gebied van analyse, implementatie en strategie. Daarbij wordt ook inzichtelijk gemaakt waar de grootste verschillen tussen de segmenten zitten.

### 6.1 Spider plot marketing



Per deelonderwerp zijn een aantal vragen gesteld aan de respondenten. Scores zijn toegekend aan deze vragen waardoor ieder segment een score behaalt tussen de 0 en de 4. Waarbij 4 de maximale score is. Binnen deze analyse worden de kwantitatieve gegevens getoetst aan de kwalitatieve gegevens. In tabel 6.1 zijn de feitelijke scores weergegeven. De gearceerde vakken binnen deze tabel geven de opmerkelijkste verschillen aan tussen de segmenten. Aan het eind van ieder deelonderwerp wordt stilgestaan wat die scores betekenen. Daarnaast wordt aangegeven welke onderwerpen terugkomen in de aanbevelingen.

	Marketing			gemiddelde
	analyse	strategie	implementatie	
Segment 1	4,00	3,05	3,38	3,48
Segment 2	2,45	2,93	3,03	2,80
Segment 3	2,00	2,60	3,59	2,60
Totale sector	2,33	2,91	3,14	2,79

(Tabel 6.1)

## 6.2 marketinganalyse

Marketinganalyse is uiteengevallen in de vraag of er marktonderzoek wordt gedaan naar:

klanttevredenheid, nieuwe markten en doelgroepen, concurrentie en onderzoek naar de resultaten van marketingacties. De resultaten zijn weergegeven in tabel 6.2

Onderzoek naar:	klanttevredenheid		Nieuwe markten en doelgroepen		concurrentie		Resultaten van marketingacties	
	ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee
segment 1	2		2		1		2	
segment 2	9	2	7	5	6	5	6	5
segment 3	11	3	6	7	3	11	7	7
Totale sector	22	5	15	12	10	16	15	12

(Tabel 6.2)

(N=27)

(N=27)

(N=26)

(N=27)

De meerderheid van de respondenten heeft aangegeven aan klanttevredenheid onderzoek te doen. Er zijn geen opmerkelijke verschillen per segment. De interpretatie van de vraag is erg belangrijk. De vijf respondenten die zeggen niet aan klanttevredenheid onderzoek te doen, doen dit waarschijnlijk niet in de vorm van een gestructureerde enquête. De kwalitatieve gegevens schetsen een beeld waarbij alle BVO's aan klanttevredenheid onderzoek doen richting de sponsors. Daarbij gaat het om bedrijfsbezoeken waarbij per bedrijf/sponsor de tevredenheid wordt besproken.

'De tevredenheid is natuurlijk onderdeel van het gesprek. Hoe het gaat, waar kan er verbeterd worden, wat wil men zien en waar kunnen wij bij helpen als het gaat om het maken van acties'

Er is een grote verscheidenheid waarneembaar of BVO's al dan niet onderzoek doen naar nieuwe markten en doelgroepen. Met betrekking tot de zakelijke markt kwam uit kwalitatief onderzoek naar voren dat er niet zozeer sprake is van een nieuwe markt of nieuwe doelgroep, maar meer van één nieuwe sponsor. Over het algemeen richten clubs in segment 1 zich meer op (een kleiner aantal) grote landelijke bedrijven, segment 3 op (een groter aantal) kleine bedrijven en segment 2 er tussenin zit.

'Als club zijnde hebben we natuurlijk een commercieel netwerk waardoor je door je eigen sponsors in contact komt met andere mensen. Daardoor worden natuurlijk ook afspraken gemaakt'

Uit de gegevens blijkt dat het merendeel van de respondenten zich niet richt op concurrentieonderzoek. Wat opvalt is dat met name een groot aantal clubs in segment 3 aangeeft niet aan concurrentieonderzoek te doen. Tijdens kwalitatief onderzoek is geen beeld ontstaan waarbij er echt duidelijk verschil is per segment. Elke club richt zich voornamelijk op het zakenleven in en rond de stad of dorp waar men gesitueerd is.

Tijdens interviews kwam naar voren dat men onder concurrentie met name concurrentie van andere Betaald Voetbal Organisaties verstaat en dat hiervan weinig sprake is. Het verzorgingsgebied (de regio) dat iedere club heeft speelt hierbij een belangrijke rol.

'Ik zie andere clubs als concurrent op het veld. Daarbuiten is het niet echt concurrentiegevoelig. Ik kan me voorstellen dat een aantal clubs uit dezelfde regio, die in dezelfde vijver vissen, meer last hebben van concurrentie

Het geel gearceerde vak binnen tabel 1 geeft weer dat er veel verschil is tussen de segmenten met betrekking tot de marketinganalyse. Het verschil tussen segment 1 en segment 2 is tijdens kwalitatief onderzoek niet specifiek naar voren gekomen. Segment 3 behaalt een lager gemiddelde doordat er weinig clubs uit dat segment onderzoek doen naar concurrentie. Het dient dus aanbevolen te worden om vanuit een ander perspectief naar concurrentie te kijken. Dit komt terug binnen het hoofdstuk aanbevelingen en is ook geldig voor de overige segmenten.

### 6.3 Marketingstrategie

De theoretische beschrijving van de marketingstrategie is gericht op de customer intimacy strategie, de product leadership strategie en de operational excellence strategie. Aan Betaald Voetbal Organisaties is gevraagd wat hun visie is ten aanzien van deze strategieën. Daarnaast is gevraagd naar de aanwezigheid van een marketingplan, het (her)formuleren, verschillen in de benadering tussen nieuwe en bestaande klanten en het onderscheiden van homogene groepen en het formuleren van kenmerken van deze groepen. In tabel 6.3 zijn de resultaten weergegeven van de drie strategieën.

	Bedrijf is gericht op customer intimacy strategie				
	Mee eens	Beetje mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Beetje mee oneens	Mee oneens
Segment 1		2			
Segment 2	7	4			
Segment 3	7	7			
Totale sector	14	13			
	Bedrijf is gericht op product leadership strategie				
	Mee eens	Beetje mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Beetje mee oneens	Mee oneens
Segment 1	1	1			
Segment 2	4	4	3		
Segment 3	4	2	6		2
Totale sector	9	7	9		2
	Bedrijf is gericht op operational excellence strategie				
	Mee eens	Beetje mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Beetje mee oneens	Mee oneens
Segment 1	1	1			
Segment 2	2	3	3	2	1
Segment 3	2	7	2		1
Totale sector	5	11	5	2	2

(tabel 6.3, N=27)

Alle respondenten geven aan dat hun BVO zich richt op de customer intimacy strategie. Door middel van desk research is achterhaald dat het merendeel werkt met verschillende sponsorpakketten. Elk afzonderlijk pakket geeft een sponsorniveau aan. Tijdens kwalitatief onderzoek geven alle geïnterviewden aan dat het sponsorpakket aangepast kan worden op de wensen en behoeften van het bedrijf. Wat hiermee samenhangt is het feit dat de meerderheid aangeeft homogene groepen te onderscheiden. In de marketinganalyse valt te lezen dat BVO's niet gericht zijn op een doelgroep, maar op een individuele sponsor. Een nieuwe sponsor wordt ingedeeld in een sponsegment op basis van de financiële waarde. Hier is echter sprake van wanneer een bedrijf al sponsor is. Het betreft dan een klantgroep en geen doelgroep. Dit komt in de analyse van CRM nadrukkelijker naar voren.

'Er wordt bijna altijd afgeweken. Je gaat kijken wat de commerciële waarde is van elk product en op basis daarvan stel je de pakketten samen. Dus als iemand voor het subsponsorschap gaat, maar nooit in het stadion komt, dan gaan ze voor extra boarding of extra advertenties.

Tijdens kwalitatief onderzoek kwam naar voren dat de hele sector kenmerkend is voor de product leadership strategie. De sector heeft een commercieel karakter. Dit wordt vooral versterkt door samenwerking tussen clubs en het uitdragen van ideeën naar elkaar toe. Met name binnen de zakelijke markt volgen clubs elkaars initiatieven.

Hoewel de meerderheid ook aangeeft de operational excellence strategie te voeren, blijkt zowel uit desk research als uit interviews dat kostenbeheersing en efficiency niet kenmerkend zijn voor de sector. Door financiële problemen zullen een aantal Betaald Voetbal Organisaties zich echter op deze strategie moeten gaan richten.

	Marketingplan aanwezig		Formuleren marketingdoelstellingen		Onderscheiden van homogene groepen	
	ja	nee	ja	nee	ja	nee
Segment 1	1	1	2		2	
Segment 2	9	2	10	1	10	1
Segment 3	7	7	11	3	11	3
Totale sector	17	10	23	4	23	4

(tabel 6.4, N=27)

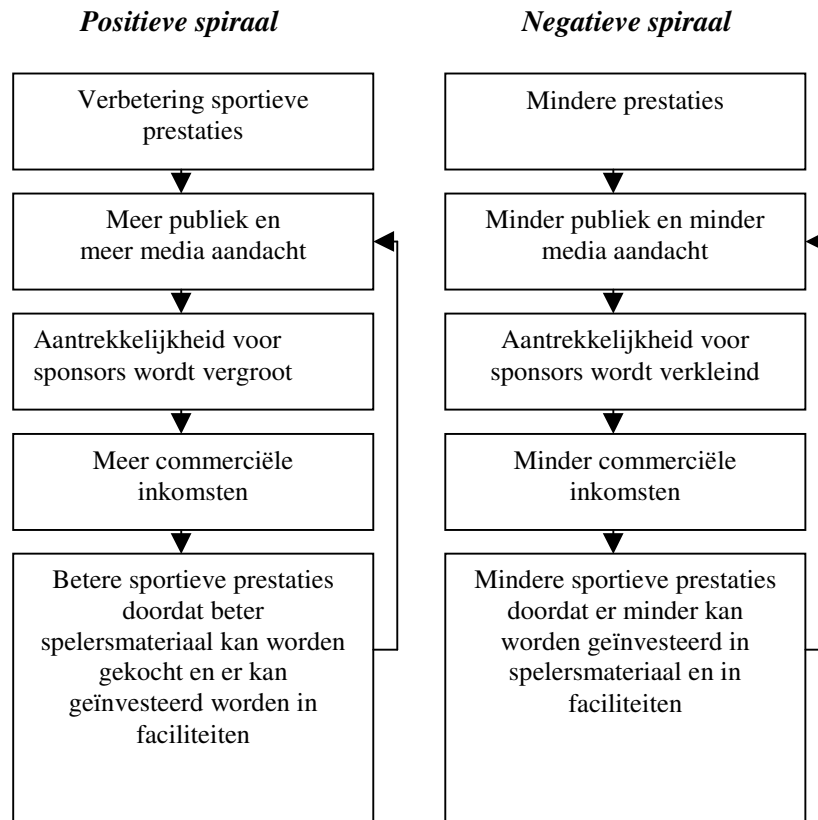
De meerderheid van de respondenten geeft aan marketingdoelstellingen te formuleren. Tijdens kwalitatief onderzoek kwam naar voren dat marketingdoelstellingen voor het grootste deel zijn gericht op het behalen van een sluitende begroting. Deze begroting dient voorafgaand aan een seizoen ingediend te worden bij de KNVB. Ook de inkomstenverdeling dient hierbij opgegeven te worden. Op basis van een realistisch plan krijgt een club een licentie om betaald voetbal te mogen spelen.

Tijdens interviews werd de vraag of er een marketingplan aanwezig was door een deel van de geïnterviewden op deze manier geïnterpreteerd. Deze interpretatie is niet onjuist en het geeft ook weer dat er jaarlijks dient te worden geëvalueerd of de doelstellingen bereikt zijn.

Vanwege het feit dat een BVO een sportinstelling is, is er gevraagd naar sportieve doelstellingen en op welke manier deze verweven zijn binnen de bedrijfsvoering. Uit kwalitatief onderzoek kwam naar voren dat een sportieve doelstelling in eerste instantie altijd gericht is op groei. Het betreft bijvoorbeeld de doorgroei van eerste- naar eredivisie of van stabiele middenmotor naar subtopper. De inkomsten zijn hieraan gerelateerd. Met andere woorden: wanneer een club door wilt groeien zullen met name de commerciële inkomsten ook door moeten groeien. Dit is voor een groot deel resultaatgericht. In figuur \* wordt door middel van een positieve en negatieve spiraal weergegeven wat dat inhoudt. De resultaten spelen een belangrijke rol binnen de bedrijfsvoering.

In de Verenigde Staten wijst onderzoek al jaren uit dat vrijwel alle sportieve successen aan het besteedbare inkomen zijn gerelateerd. Het grootschalige bedrijfstakonderzoek van de KNVB kwam met een zelfde soort conclusie: de begroting bepaalt de stand op de ranglijst. De invloed van emoties die bij sport horen, zou van generlei invloed zijn. (Algemeen Dagblad, maandag 5 april 2004)

Figuur 6.1



In tabel 6.1 geeft het groen gearceerde vak aan dat segment 3 duidelijk een lager gemiddelde scoort m.b.t. de marketingstrategie dan de overige segmenten. Binnen de beschrijving van de conclusies komt niet duidelijk naar voren waardoor dat verschil ontstaat. Belangrijk is dat de BVO's uit alle segmenten zich meer moeten richten op de operational excellence strategie. Dit komt terug binnen de aanbevelingen. Daarnaast wordt hierboven een situatie omschreven waarbij de bedrijfsvoering voor een deel afhankelijk is van de resultaten. Voor een BVO is het belangrijk om te kijken wat de mogelijkheden zijn om de inkomsten los te koppelen van de resultaten. Ook dit komt terug in de aanbevelingen en geldt voor alle segmenten.

#### 6.4 Marketingimplementatie

Binnen het onderzoek is onderzocht op welke manier de marketingmix afgestemd wordt op de doelgroep. In tabel 6.5 valt te zien dat de ruime meerderheid aangeeft het product, de promotie, de distributie en de prijs af te stemmen op de doelgroep.

	Het product wordt afgestemd op de doelgroep				
	Ja altijd	Ja meestal	Soms wel, soms niet	Nee meestal niet	Nee nooit
Segment 1	1	1			
Segment 2	2	9			
Segment 3	8	3	1	1	1
Totale sector	11	13	1	1	1
	De communicatie wordt afgestemd op de doelgroep				
	Ja altijd	Ja meestal	Soms wel, soms niet	Nee meestal niet	Nee nooit
Segment 1	1	1			
Segment 2	3	7	1		
Segment 3	9	3	1	1	
Totale sector	13	11	2	1	
	De distributie wordt afgestemd op de doelgroep				
	Ja altijd	Ja meestal	Soms wel, soms niet	Nee meestal niet	Nee nooit
Segment 1		2			
Segment 2	1	4	2		
Segment 3	3	3	1	2	
Totale sector	4	9	3	2	
	De prijs wordt afgestemd op de doelgroep				
	Ja altijd	Ja meestal	Soms wel, soms niet	Nee meestal niet	Nee nooit
Segment 1	1	1			
Segment 2	3	6	1		1
Segment 3	8	3	1	1	1
Totale sector	12	10	2	1	2

(tabel 6.5, product, communicatie en prijs N=27, distributie N=18)

Met betrekking tot het product kan terug worden verwezen naar de conclusies uit de marketingstrategie waarin wordt beschreven dat het product afgestemd wordt op de individuele wensen en behoeften van de nieuwe sponsor. Aan de hand van wat men kan en wil besteden wordt ook de prijs bepaald.

Omdat het om een individuele benadering gaat, is er gedurende kwalitatief onderzoek gevraagd of er sprake is van individuele prijszetting. Daarbij gaat het erom of de ene sponsor bijvoorbeeld 3.000 euro betaalt voor twee business seats en een andere sponsor 4.000 euro.

Dit komt niet voor omdat er enerzijds te veel overlap ontstaat en anderzijds omdat de betrouwbaarheid daardoor geschaad kan worden. Sponsors komen elkaar tegen bij wedstrijden, activiteiten en doen misschien zelfs zaken bij elkaar. Er wordt dus gepraat met elkaar en dat kan leiden tot ongenoegen bij de sponsor die een hoger bedrag betaalt voor hetzelfde product.

Met betrekking tot de prijszetting is ook gevraagd of de BVO's altijd gericht zijn om een zo hoog mogelijk sponsorpakket te verkopen. In principe is het wel de juiste doelstelling om te streven naar zo hoog mogelijke inkomsten. Dit komt zowel direct als indirect voor. Direct wil zeggen dat men een potentiële sponsor een zo uitgebreid mogelijk pakket probeert te verkopen. De grootte van een bedrijf speelt daarbij een rol.

Indirect houdt in dat men een nieuwe sponsor niet gelijk het meest uitgebreide pakket probeert te verkopen, maar deze juist in een lager sponsorsegment te laten beginnen. Dit is een behoudendere aanpak waardoor men tracht een relatie op te bouwen. De visie daarbij is dat wanneer een sponsor een zo uitgebreid pakket wordt verkocht en van de helft van de faciliteiten wordt geen gebruik gemaakt, de sponsor eerder geneigd zal zijn te stoppen. Daarentegen is een behoudendere aanpak gericht om een relatie op te bouwen en om de sponsor, naarmate de tevredenheid, naar een hoger sponsorsegment proberen te tillen. Dit is met name op de lange termijn gericht.

Door middel van desk research is achterhaald dat de promotie en communicatie een zakelijk en een persoonlijk karakter heeft. Zakelijk is bijvoorbeeld een apart sponsorgedeelte op de clubwebsite. Sponsormagazines en de sponsorbrief. Het kwalitatief onderzoek is hier niet specifiek op gericht geweest. Persoonlijk is gericht op afspraken met mogelijke nieuwe sponsors en het uitnodigen van een potentiële sponsor voor een wedstrijd. De sociale vaardigheden spelen daarbij een belangrijke rol. Veel BVO's werken volgens een sociale en ongedwongen manier waardoor er direct wordt aangestuurd op het opbouwen van een relatie.

Hoewel de meerderheid aangeeft dat de distributie wordt afgestemd op de doelgroep. Is er binnen de zakelijke markt niet echt sprake van distributie. Dit wordt ook aangegeven tijdens kwalitatief onderzoek.

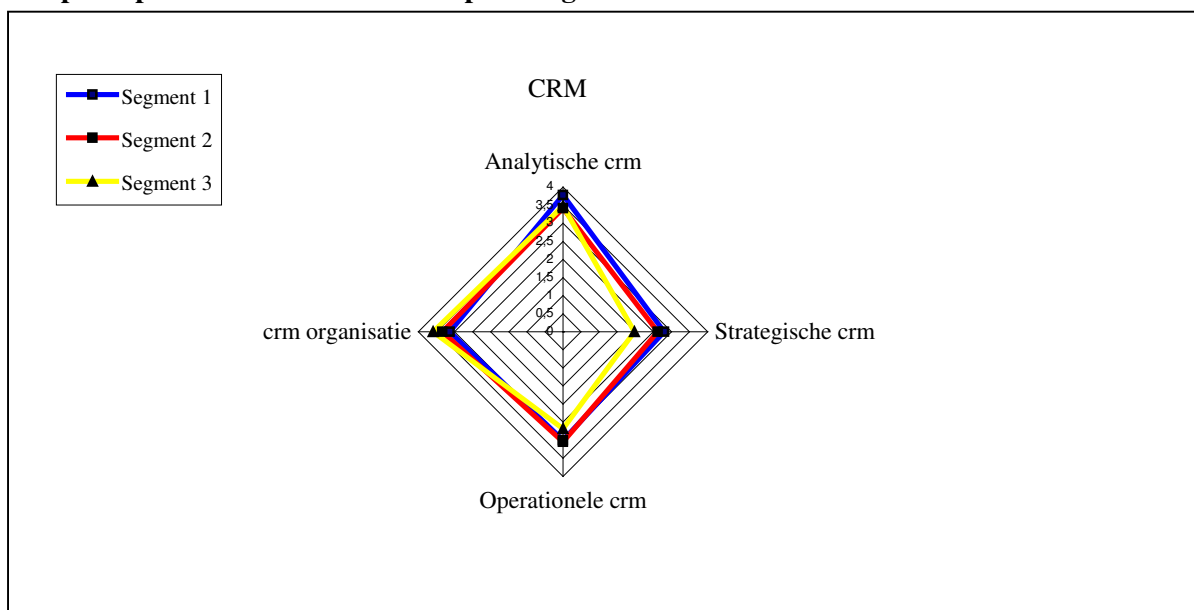
In tabel 6.1 geeft het paars gearceerde vak aan dat segment 2 lager scoort met betrekking tot de marketingimplementatie dan de overige segmenten. Specifieke redenen zijn niet voor handen en is tijdens kwalitatief onderzoek ook niet sterk naar voren gekomen. Er is een groot aantal clubs dat *ja meestal* aangeeft en niet *ja altijd*. Dit is de voornaamste reden dat het gemiddelde afwijkt bij de overige segmenten.

---

## 7. Analyse Customer Relationship management

Dit hoofdstuk geeft antwoord op onderzoeksvraag 6: op welke manier wordt CRM toegepast binnen de sector Betaald Voetbal? In figuur 7.1 wordt visueel weergegeven hoe de verschillende segmenten scoren op het gebied van analytische CRM, strategische CRM, operationele CRM en de CRM organisatie. Daarbij wordt ook inzichtelijk gemaakt waar de grootste verschillen tussen de segmenten zitten. De analyse houdt deze volgorde aan omdat dit binnen de enquête ook het geval is geweest. Dit komt niet overeen met de volgorde van de theoretische beschrijving, maar omvat wel dezelfde deelonderwerpen.

### 7.1 spider plot Customer Relationship Management



Per deelonderwerp zijn een aantal vragen gesteld aan de respondenten. Scores zijn toegekend aan deze vragen waardoor ieder segment een score behaalt tussen de 0 en de 4. Waarbij 4 de maximale score is. Binnen deze analyse worden de kwantitatieve gegevens getoetst aan de kwalitatieve gegevens. In tabel 7.1 zijn de feitelijke scores weergegeven. De gearceerde vakken binnen deze tabel geven de opmerkelijkste verschillen aan tussen de segmenten. Aan het eind van ieder deelonderwerp wordt stilgestaan wat die scores betekenen. Daarnaast wordt aangegeven welke onderwerpen terugkomen in de aanbevelingen.

Customer Relationship Management					
	Analytische crm	Strategische crm	Operationele crm	crm organisatie	gemiddelde
Segment 1	3,78	2,8	3	3,13	3,18
Segment 2	3,42	2,62	3,04	3,34	3,20
Segment 3	3,48	1,97	2,68	3,59	2,93
Totale sector	3,48	2,30	2,85	3,45	3,00

(Tabel 7.1, N=27)

## 7.2 Analytische CRM

De scores op het gebied van analytische CRM geven geen opmerkelijke verschillen weer. Binnen de enquête is dit onderwerp behandeld door te vragen over welke gegevens van de sponsor de BVO's beschikken, of ze gebruik maken van een centrale of relationele database, of de gegevens voor alle medewerkers zijn op te vragen en of deze up-to-date zijn. In tabel 7.2 is te zien over welke gegevens van sponsors de respondenten beschikken.

NAW gegevens aanwezig					
	Ja van alle klanten	Ja van de meerderheid	Ja van ongeveer de helft	Ja van de minderheid	Nee niet aanwezig
Segment 1	2				
Segment 2	11				
Segment 3	14				
Totale sector	27				
Telefoonnummer aanwezig					
	Ja van alle klanten	Ja van de meerderheid	Ja van ongeveer de helft	Ja van de minderheid	Nee niet aanwezig
Segment 1	2				
Segment 2	10	1			
Segment 3	13	1			
Totale sector	25	2			
e-mailadres aanwezig					
	Ja van alle klanten	Ja van de meerderheid	Ja van ongeveer de helft	Ja van de minderheid	Nee niet aanwezig
Segment 1	2				
Segment 2	4	6	1		
Segment 3	8	4	1	1	
Totale sector	14	10	2	1	
aankoopgegevens aanwezig					
	Ja van alle klanten	Ja van de meerderheid	Ja van ongeveer de helft	Ja van de minderheid	Nee niet aanwezig
Segment 1	2				
Segment 2	8	3			
Segment 3	13	1			
Totale sector	23	4			
Betalingsgegevens aanwezig					
	Ja van alle klanten	Ja van de meerderheid	Ja van ongeveer de helft	Ja van de minderheid	Nee niet aanwezig
Segment 1	2				
Segment 2	10	1			
Segment 3	11	1			2
Totale sector	23	2			2
Persoonlijke interesses / voorkeuren aanwezig					
	Ja van alle klanten	Ja van de meerderheid	Ja van ongeveer de helft	Ja van de minderheid	Nee niet aanwezig
Segment 1	1	1			
Segment 2	2	3	3	3	
Segment 3	3	3	2	3	3
Totale sector	6	7	5	6	3

(Tabel 7.2, N=27)

Het donkergrijze vlak in tabel 7.2 geeft weer dat, op een enkele club na, alle BVO's beschikken over deze gegevens. Het lichtgrijs gearceerde vlak geeft aan dat er veel verschil is of men over persoonlijke interesses en voorkeuren van de sponsor beschikt. Tijdens interviews komt naar voren dat op dit gebied veel winst valt te halen. Door hier op in te spelen kan de binding met de club worden vergroot. Ook klantvriendelijkheid speelt daarbij een rol.

	Gegevens worden opgeslagen in een centrale database				
	ja		nee		
Segment 1	2				
Segment 2	8		3		
Segment 3	11		3		
Totale sector	21		6		
	Gegevens zijn op elk moment op te vragen voor alle medewerkers				
	ja		nee		
Segment 1	2				
Segment 2	9		2		
Segment 3	14				
Totale sector	25		2		
	Gegevens zijn up-to-date				
	Ja altijd	Ja meestal	soms wel, soms niet	Nee meestal niet	Nee nooit
Segment 1	1			1	
Segment 2	7	3		1	
Segment 3	10	3	1		
Totale sector	18	6	1	2	

(Tabel 7.3, N=27)

In tabel 7.3 geeft de ruime meerderheid van de respondenten aan dat gegevens worden opgeslagen in een centrale database, dat deze voor iedereen beschikbaar zijn en dat ze voor een groot deel actueel zijn. Gedurende kwalitatief onderzoek komt naar voren dat veel clubs gebruik maken van dossiers waarin informatie is opgenomen over sponsors. Het betreft dus geen digitaal gegevensbeheer. Daarnaast wordt er ook nog veel gebruik gemaakt van excell en access bestanden. Dit betreft dan wel digitaal gegevensbeheer. Bovendien worden gegevens van sponsors ook opgenomen in WTS. Dat is een programma dat met name wordt gebruikt voor de kaartverkoop voor wedstrijden.

In principe is het dus wel mogelijk om sponsorgegevens op te vragen op elk gewenst moment. De kanttekening die hier dient te worden geplaatst is dat door middel van een dossier niet direct actief ingespeeld kan worden op vragen. Bovendien is er geen totaaloverzicht beschikbaar. Werken door middel van excell en access bestanden geeft wel een totaaloverzicht. Echter hierdoor kunnen geen selecties worden gedraaid op basis van bepaalde gegevens. Door middel van een specifiek CRM systeem is dat wel mogelijk en dat is één van de punten waar veel winst kan worden behaald. Clubs die reeds werken met een CRM systeem kunnen deze stap wel maken. Binnen de aanbevelingen komt dit onderwerp terug. Deze aanbevelingen zijn zowel gericht op clubs die niet met een specifiek CRM systeem werken als voor clubs die dit wel binnen de organisatie hebben geïntroduceerd.

Er worden dossiers opgemaakt, maar dat is nog niet geautomatiseerd en met CRM zou dat wel heel makkelijk zijn, want stel dat ik een ongeluk krijg en ik val weg. Dan is het heel vervelend om allerlei informatie te moeten gaan vragen aan sponsors. Het voordeel van CRM is dat je een hele historie op kunt bouwen, alles kun je centraal opslaan.

Tijdens kwalitatief onderzoek wordt aangegeven dat er een duidelijk klantbeeld bestaat van de sponsors. Op basis van persoonlijk contact wordt deze kennis opgebouwd. Wanneer deze kennis niet geregistreerd is, is het ook niet voor iedereen beschikbaar. Over het algemeen zijn de geïnterviewde personen bewust van het feit dat hier een gevaar schuilt.

Analytische CRM is binnen dit onderzoek gericht geweest op enerzijds de gegevens waar BVO's over beschikken en anderzijds wat er met de desbetreffende gegevens gedaan kan worden. Er wordt al aangestuurd op de introductie van een CRM infrastructuur. Dit komt binnen de aanbevelingen naar voren. Daarin komt ook het belang van persoonlijke gegevens van de sponsors terug.

### 7.3 Strategische CRM

De strategische aspecten van CRM zijn gericht op de visie die BVO's hebben over de lange termijn relatie. Dit wordt behandeld door te vragen of: het marketingbudget voor het grootste gedeelte is gericht op directe communicatie, of er inzicht is in terugkerende klanten, of er verschil is in aandacht tussen bestaande en nieuwe klanten, of de bedrijfsdoelstellingen gericht zijn op de lange termijn, of er mogelijkheden worden benut om extra verkoop te realiseren bij huidige sponsors en of er gewerkt wordt met klantgroepen?

	Het grootste deel van het marketingbudget is gericht op directe communicatie	
	ja	Nee
Segment 1		2
Segment 2	9	2
Segment 3	10	4
Totale sector	19	8
	Wij hebben inzicht in terugkerende klanten	
	ja	Nee
Segment 1	2	
Segment 2	11	
Segment 3		3
Totale sector	24	3
	Bestaande klanten krijgen meer aandacht dan potentiële klanten	
	ja	Nee
Segment 1	2	
Segment 2	9	2
Segment 3	9	5
Totale sector	20	7
	Bedrijfsdoelstellingen zijn op de lange termijn gericht	
	Ja	Nee
Segment 1	2	
Segment 2	7	4
Segment 3	6	8
Totale sector	15	12
	Cross selling	
	ja	Nee
Segment 1	2	
Segment 2	10	1
Segment 3	9	5
Totale sector	21	6

(Tabel 7.4, N=27)

In tabel 7.4 geeft de meerderheid van de respondenten aan dat bestaande klanten meer aandacht krijgen dan nieuwe klanten. Tijdens kwalitatief onderzoek is naar voren gekomen dat er een tendens gaande is waarbij BVO's zich meer richten op het behouden van sponsors dan het aantrekken van nieuwe sponsors. Deze visie is gericht op het opbouwen van een relatie die uiteindelijk winstgeverder kan zijn dan het constant proberen aan te trekken van nieuwe sponsors. Bovendien wordt duidelijk dat het niet eenvoudig is om sponsors aan te trekken. De economische ontwikkeling speelt daarbij zeker een rol. Uit expert interviews wordt duidelijk dat BVO's zich meer moeten gaan richten op de specifieke doelstellingen die bedrijven hebben om te gaan sponsoren en dat het voor deze bedrijven meer resultaatgericht dient te worden.

'je moet er zeven tot acht keer meer energie insteken om een nieuwe klant te verkrijgen dan een bestaande te behouden'

Binnen de analyse van marketing is reeds beschreven dat een strategie gericht kan zijn op het loskoppelen van de sponsorinkomsten met de sportieve prestaties. Met name de doelstellingen die bedrijven hebben om te sponsoren zullen belangrijker worden. De strategie kan daar dus voor een deel op gericht zijn. Dit komt terug binnen de aanbevelingen.

Er is veel verschil waarneembaar of men zich richt op de lange termijn of op de korte termijn. Er is binnen de voetbalwereld sprake van korte termijn omdat de resultaten voor een deel de bedrijfsvoering achterhalen. Zo kan een commercieel plan of marketingplan voor vijf jaar worden opgesteld, als dit plan gericht is op een stabiele groei en in het derde jaar wordt minder gepresteerd is het niet mogelijk om de doelstellingen te realiseren. Ook dit houdt verband met de te volgen strategie waarbij het gaat om het loskoppelen van de inkomsten en de prestaties.

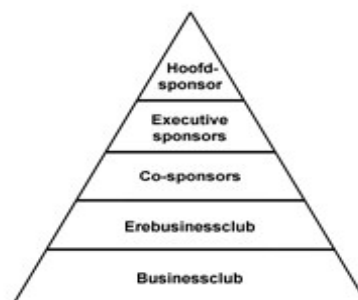
	Klantgroepen op basis van de financiële waarde van het sponsorpakket	
	ja	Nee
Segment 1	2	
Segment 2	10	1
Segment 3	7	7
Totale sector	19	8

(Tabel 7.5, n=27)

Binnen de marketinganalyse is beschreven dat sponsors in een bepaald sponsorniveau terechtkomen wanneer ze een bepaald pakket afnemen. Dit is op basis van de financiële waarde en op die manier is er sprake van een klantgroep. Tijdens kwalitatief onderzoek gevraagd wat de verschillen zijn per klantgroep. Daarbij kwam naar voren dat dit met name gericht is op de faciliteiten. In principe is dit ook een logische indeling waarbij een sponsor met een hoger bedrag meer en uitgebreidere faciliteiten krijgt.

Daarnaast is er gevraagd of er verschil is in bijvoorbeeld contactmomenten. Dit komt binnen de analyse van operationele CRM uitgebreider naar voren. Figuur 7.2 geeft een willekeurig voorbeeld van een indeling in klantgroepen aan de hand van het sponsornive

Binnen het figuur wordt onderscheid gemaakt in Klantgroepen aan de hand van een hoofdsponsor, Executive sponsors, co-sponsors, erebusinessclub en De businessclub. Iedere club gebruikt andere benamingen voor de verschillende niveaus. Een ander voorbeeld is een onderverdeling naar: hoofdsponsor, stersponsor, topsponsor, subsponsor, en sponsor.



Figuur 7.2 herhaling sponsorpiramide

in tabel 7.1 geeft het geel gearceerde vak de gemiddelde score van segment 3 aan. Daarbij wijkt dit erg af van de gemiddelde scores van de overige segmenten. Binnen de analyse van strategische CRM is niet specifiek naar voren gekomen waardoor dit verschil bestaat. Ook uit kwalitatief onderzoek is niet duidelijk naar voren gekomen dat er echte verschillen zijn tussen de segmenten.

#### 7.4 Operationele CRM

Operationele CRM behandelt binnen dit onderzoek met name de contacten tussen de Betaald Voetbal organisatie en haar sponsors. Er wordt gekeken hoe BVO's omgaan met de informatie van een contact, op welke manieren er contact wordt onderhouden en welke contactkanalen er beschikbaar zijn. En of het onderhouden van de contacten gericht is op het onderhouden van een Relate. Met betrekking tot sponsoring betreft het altijd een aankoop waarbij het persoonlijk contact een belangrijke rol speelt. Dit geven alle respondenten aan. Tijdens kwalitatief onderzoek komt naar voren dat afspraken altijd contractueel worden vastgelegd. Veel BVO's geven aan dat het ook mogelijk is om op andere manieren het product aan te schaffen. de overige middelen werden met name geïnterpreteerd als mogelijkheden om informatie in te winnen.

Aankopen kunnen worden gedaan via:	
Face to face contact	
ja	nee
2	
10	
14	
26	

Positieve contactmomenten waarbij het niet draait om de transactie		
	Ja	Nee
Segment 1	2	
Segment 2	11	
Segment 3	12	2
Totale sector	25	2

(tabel 7.6, N=27)

Contactmomenten waarbij het niet draait om de transactie komen zeer veel voor binnen de voetbalwereld. De transactie wordt hierbij opgevat als de afspraken omtrent contractbesprekingen en bedrijfsbezoeken waarbij bijvoorbeeld ook de tevredenheid aan de orde komt.

Daarnaast bestaat er contact rond wedstrijden, (zakelijke) activiteiten georganiseerd vanuit de club voor de sponsors en bijvoorbeeld tijdens bedrijfsopeningen, jubileums en recepties. Daarbij is de kracht het informele karakter waardoor een grotere binding kan ontstaan. De twee respondenten die aan hebben gegeven niet van dergelijke contactmomenten te hebben, hebben waarschijnlijk de vraag anders geïnterpreteerd. Er wordt tijdens kwalitatief onderzoek wel aangegeven dat het informele karakter niet te onderschatten is en dat daar juist veel kansen naar voren komen.

Je stelt mensen aan elkaar voor, het is werk, maar ook een stukje plezier, je kijkt een voetbalwedstrijd en je probeert er voor de club natuurlijk voordeel uit te halen.

RFM staat voor Recency, frequency en monetary value. Het gaat daarbij om de recentheid van aankoop, hoeveel men koopt en wat de waarde daarvan is. Met betrekking tot de zakelijke markt van BVO's gaat het om de financiële waarde van het sponsorpakket. Er is grote verscheidenheid of men verschil maakt in de contactmogelijkheden aan de hand van de financiële waarde. Tijdens kwalitatief onderzoek werden deze contactmogelijkheden geïnterpreteerd als bedrijfsbezoeken. Waarbij een aantal clubs wel een structuur hebben aangebracht als het gaat om het aantal bedrijfsbezoeken en een aantal clubs geven aan hier geen onderscheid in te maken.

	Klanten met een hogere RFM waarde hebben betere contactmogelijkheden	
	ja	Nee
Segment 1		2
Segment 2	7	4
Segment 3	7	7
Totale sector	14	13
	Klanten met een hogere rfm waarde krijgen een meer persoonlijke benadering	
	ja	Nee
Segment 1		2
Segment 2	10	1
Segment 3	6	8
Totale sector	16	11
	24/7 bereikbaar	
	Ja	nee
Segment 1	2	
Segment 2	10	1
Segment 3	10	3
Totale sector	22	4

(tabel 7.7, N=27 en N=26)

De meerderheid geeft aan dat naarmate men een hoger sponsoraandeel heeft, men een meer persoonlijkere benadering krijgen. Tijdens kwalitatief onderzoek is juist het beeld ontstaan dat de persoonlijke benadering bij iedereen even belangrijk is. De bereikbaarheid speelt daarbij ook een belangrijke rol.

'Iedereen is bij mij even belangrijk. Mensen met een hogere waarde krijgen niet meer aandacht. Hoe goed het contact is, hangt ook van de persoon zelf af. Ik ben voor iedereen even beschikbaar. Het is allemaal mensenwerk, je moet het met elkaar doen'

Als de klant contact met ons opneemt wordt de <b>datum</b> van het contact bijgehouden					
	Ja altijd	Ja meestal	Soms wel, soms niet	Nee meestal niet	Nee nooit
Segment 1		1	1		
Segment 2	2	3	3	2	1
Segment 3	3	2	6		3
Totale sector	5	6	10	2	4
Als de klant contact met ons opneemt wordt de <b>inhoud</b> van het contact bijgehouden					
	Ja altijd	Ja meestal	Soms wel, soms niet	Nee meestal niet	Nee nooit
Segment 1	1		1		
Segment 2	2	2	3	3	1
Segment 3	3	3	5		3
Totale sector	6	5	9	3	4
Als de klant contact met ons opneemt wordt het <b>communicatiekanaal</b> bijgehouden					
	Ja altijd	Ja meestal	Soms wel, soms niet	Nee meestal niet	Nee nooit
Segment 1		1	1		
Segment 2	1	2	3	3	2
Segment 3	3	2	4	2	3
Totale sector	4	5	8	5	5
Als <b>wij</b> contact opnemen met de klant wordt de <b>datum</b> van het contact bijgehouden					
	Ja altijd	Ja meestal	Soms wel, soms niet	Nee meestal niet	Nee nooit
Segment 1		1	1		
Segment 2	3	3	2	2	1
Segment 3	4	3	4	1	2
Totale sector	7	7	7	3	3
Als <b>wij</b> contact opnemen met de klant wordt de <b>inhoud</b> van het contact bijgehouden					
	Ja altijd	Ja meestal	Soms wel, soms niet	Nee meestal niet	Nee nooit
Segment 1	1		1		
Segment 2	3	3	2	2	1
Segment 3	4	3	5		2
Totale sector	8	6	8	2	3
Als <b>wij</b> contact opnemen met de klant wordt het <b>communicatiekanaal</b> bijgehouden					
	Ja altijd	Ja meestal	Soms wel, soms niet	Nee meestal niet	Nee nooit
Segment 1	1		1		
Segment 2	2	2	5	4	1
Segment 3	4	2	2	1	2
Totale sector	7	4	8	5	3

(tabel 7.8, N=27)

Tabel 7.8 geeft weer dat er binnen alle segmenten verschil is of men gegevens opslaat wanneer BVO's in contact treden met sponsors en andersom. Een duidelijke conclusie kan aan de hand van deze gegevens niet worden onttrokken. Belangrijk is dat deze vorm van gegevensbeheer al meer richting een specifieke CRM organisatie gaat waarbij de gegevens, al dan niet automatisch, worden opgeslagen. Er kan wel worden geconcludeerd dat dit nog niet optimaal is. Binnen de aanbevelingen wordt hier verder bij stilgestaan.

In tabel 7.1 geeft het groen gearceerde vak een duidelijk verschil aan tussen segment 3 en de overige segmenten. Uit de analyse van operationele CRM is niet specifiek naar voren gekomen waardoor dit verschil ontstaat. Tijdens kwalitatief onderzoek is er ook zeker geen beeld ontstaan waardoor dit segment lager scoort.

## 7.5 CRM organisatie

Medewerkers zijn bewust van het voordeel van een lange relatie					
	Mee eens	Beetje mee eens	Noch mee eens noch mee oneens	Beetje mee oneens	Mee oneens
Segment 1		2			
Segment 2	5	5	1		
Segment 3	11	2	1		
Totale sector	16	9	2		
Ons personeel werkt aan de klantrelatie					
	Mee eens	Beetje mee eens	Noch mee eens noch mee oneens	Beetje mee oneens	Mee oneens
Segment 1	1	1			
Segment 2	3	8			
Segment 3	6	7	1		
Totale sector	10	16	1		
Klantgerichtheid speelt een rol in de personeelsbeoordeling					
	Mee eens	Beetje mee eens	Noch mee eens noch mee oneens	Beetje mee oneens	Mee oneens
Segment 1		2			
Segment 2	4	7			
Segment 3	9	5			
Totale sector	13	14			
Er bestaat een goede samenwerking tussen marketing en front office personeel					
	Mee eens	Beetje mee eens	Noch mee eens noch mee oneens	Beetje mee oneens	Mee oneens
Segment 1		2			
Segment 2	5	5	1		
Segment 3	10	3	1		
Totale sector	15	10	2		

Tabel 7.9, N=27)

Het grijs gearceerde vak in tabel 7.9 geeft weer dat de meerderheid van de Betaald Voetbal Organisaties klantgericht is en dat men bewust is van het feit dat een klantrelatie voor continuïteit zorgt. Tijdens kwalitatief onderzoek ontstaat een beeld waarbij de binding van de werknemers met hun werkgever over het algemeen erg goed is. Dit met name omdat deze werknemers de club op sportief gebied ook veelal een warm hart toedragen.

De organisaties worden gekenmerkt door weinig werknemers en dat daardoor de werkdruk over het algemeen hoog is. Of dit ook negatief wordt ervaren door werknemers is niet naar voren gekomen tijdens het onderzoek. Met betrekking tot de invoering van een CRM organisatie is het van belang om de binding met de club hierin te verwerken. Dit komt binnen de aanbevelingen naar voren.

Het paars gearceerde vak in tabel 7.1 geeft aan dat clubs uit segment 1 een lager gemiddelde scoren dan de overige clubs omtrent de CRM organisatie. Tijdens kwalitatief onderzoek is niet het beeld ontstaan dat dit segment minder klantgericht is richting de zakelijke markt. Binnen zowel de marketinganalyse als de CRM analyse worden de verschillen per segment weergegeven. Daarna is gekeken waardoor die verschillen ontstaan en is geconcludeerd dat hiervoor geen specifieke redenen voorhanden zijn. Met name de kwalitatieve gegevens schetsen geen beeld dat er sprake is van verschil tussen de segmenten omtrent de relatie tussen de Betaald Voetbal Organisatie en de sponsors.

## 8. aanbevelingen

Binnen dit hoofdstuk is antwoord gegeven op onderzoeksvraag 7 en 8. Deze luiden achtereenvolgens: wat zijn de succesfactoren en valkuilen binnen de sector omtrent CRM? En welke conclusies en aanbevelingen kunnen er voor dienen dat de sector succesvol kan gaan worden of blijven op het gebied van marketing en CRM?

Binnen de analyses van marketing en CRM is gekeken of de verschillende segmenten anders werken of andere opvattingen hebben over marketing en CRM. De totaalscores (tabel 6.1 en 7.1) hebben weergegeven dat er verschillen bestonden. Aan de hand van kwalitatief onderzoek kwam echter niet naar voren dat er opmerkelijke verschillen waren. Natuurlijk is dit voor een deel per club verschillend. Binnen de analyses is gekeken vanuit een zo breed mogelijk perspectief. Dat wil zeggen dat de beschrijvingen geldig zijn voor alle Betaald Voetbal Organisaties. Ook de aanbevelingen zijn daar op gericht. De aanbevelingen hebben het doel om de Betaald Voetbal Organisaties op de diverse deelgebieden van marketing en CRM naar een hoger niveau te tillen. Succesfactoren en valkuilen omtrent met name CRM zijn verwerkt binnen de aanbevelingen.

Aan de hand van de analyses zijn de volgende aanbevelingen naar voren gekomen:

- |                     |  |
|---------------------|--|
| Marketinganalyse:   | De sector kan zich meer richten op concurrentieonderzoek.  |
| Marketingstrategie: | De operational excellence strategie dient meer te worden gevolgd.  |
| Marketingstrategie: | Een marketingstrategie kan gericht zijn op het loskoppelen van de inkomsten aan de hand van de sportieve resultaten.   |
| Analytische CRM:    | het gebruiken van persoonlijke interesses en voorkeuren van de sponsors kan leiden tot een betere relatie.   |
| Strategische CRM:   | door middel van centraal gegevensbeheer kan er gebruik worden gemaakt van een totaaloverzicht van sponsors en kunnen er diverse selecties worden gedraaid waardoor men beter in kan spelen op wensen en behoeften. Dit is gericht op het verlenen van een betere service. Het introduceren van een CRM systeem speelt hierbij een rol. |
| Strategische CRM:   | doelstellingen om te sponsoren worden belangrijker en dienen daardoor verweven te worden in de strategie om de inkomsten los te koppelen van de resultaten.  |
| Operationele CRM:   | gegevensopslag is nog niet optimaal. Ook door een CRM systeem kan dit worden verbeterd.  |
-

### **8.1 Ontwikkelingen binnen de sector**

Ruim drie jaar geleden is een eerste stap gezet om te gaan kijken wat CRM kan betekenen in de sector Betaald Voetbal. Eerst is onderzocht waar de behoeftes van de Betaald Voetbal Organisaties lagen. Daarnaast is gekeken naar een praktijkvoorbeeld van een club uit het buitenland. Binnen dat onderzoek is naar voren gekomen dat de behoeftes met name gericht zijn op marketing, verkoop en service. Het betreft daarbij zowel de supporters- als de zakelijke markt. Clubs hebben toen geconcludeerd dat de implementatie van CRM te duur was en dat niet inzichtelijk kon worden gemaakt op welke termijn de investering terugverdiend kon worden.

De ontwikkelingen op het gebied van CRM werden nog steeds gevolgd. KNVB Clubsupport is een orgaan van de KNVB dat in eerste instantie gericht was op de licentievoorwaarde dat clubs gebruik moesten maken van een clubkaartsysteem. Daarna is de KNVB een soort van intermediair geworden voor clubs. Zij hebben een selectie gemaakt van CRM pakketten die het beste aansluiten op de behoeftes van de clubs. De behoeftes zijn uiteengevallen in zowel clubspecifieke eisen als functionaliteiten die voor elke club hetzelfde waren. De rol van intermediair was contractueel, juridisch en financieel van aard. De gezamenlijke aanpak van clubs leidt tot schaalvoordeel waarbij het gaat om de kosten.

Op basis van die selectie is SCOPE, Marketing Technology de leverancier geworden die het beste kan voldoen in de behoeftes van de clubs. Bovendien vertoont SCOPE affiniteit met de voetbalwereld en sluit de werkwijze aan bij die van KNVB Clubsupport en de clubs zelf. Er is een overeenkomst opgesteld waarbij clubs zelf aan kunnen geven of ze van de mogelijkheid gebruik willen maken om SCOPE te implementeren. Op dit moment werken vijf Betaald Voetbal Organisaties en de KNVB zelf met SCOPE. Daarnaast zijn er nog een aantal clubs die gebruik maken van andere CRM systemen. Voordat dit onderzoek van start ging waren er dus al diverse ontwikkelingen met betrekking tot CRM.

Zowel de KNVB als SCOPE hebben een ondersteunende rol voor de clubs. De KNVB is bijvoorbeeld niet alleen gericht op het CRM systeem maar geeft ook voorlichting over de te volgen CRM strategie. SCOPE assisteert op het gebied van de implementatie en heeft altijd een medewerker beschikbaar om bij clubs te helpen. Daarnaast kunnen zij inloggen op een netwerk waarbij ze clubs centraal kunnen ondersteunen. Oefensessies van SCOPE zijn ook gericht op de CRM strategie.

---

De reden om deze beschrijving pas binnen dit hoofdstuk weer te geven, is dat er daardoor binnen de analyse van marketing en CRM nog geen gebruik is gemaakt van deze informatie. Met andere woorden: de clubs die reeds met een CRM systeem werken zijn niet te onderscheiden van andere clubs die hier nog niet mee werken. Dit is erg interessant aangezien met name de analyse van CRM een vrij positief beeld weergeeft over de sector. Kijkend naar de relatie die men met sponsors onderhoud is dit ook daadwerkelijk een positief beeld. Dit geeft ook antwoord op een vraag die meerdere malen tijdens het onderzoek naar voren is gekomen: Kan men CRM toepassen zonder een specifiek systeem? Aan de hand van de enquête en uit interviews blijkt dat het antwoord op deze vraag ja kan zijn. Op basis van deze ontwikkelingen kunnen de volgende succesfactoren worden benoemd:

- De lange voorbereiding die binnen de sector gaande is
- De ondersteunende rol van de KNVB
- De ondersteunende rol van SCOPE, Marketing technology
- De gezamenlijke aanpak van clubs
- Clubspecifieke wensen en eisen ten aanzien van CRM software kunnen opgenomen worden in het pakket

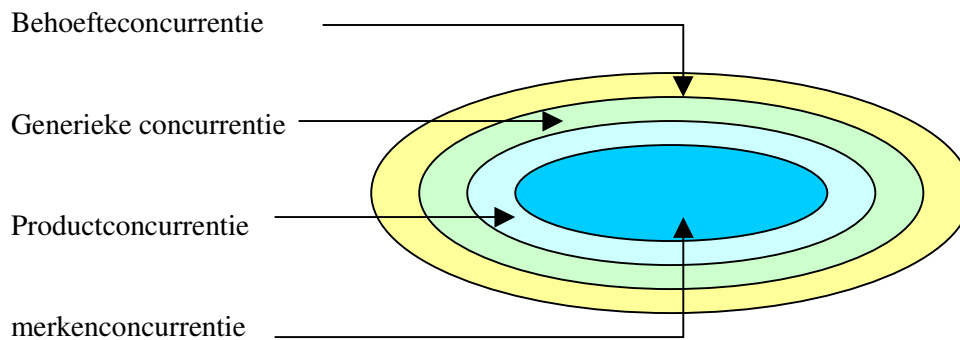
Mede door de ontwikkelingen die reeds spelen binnen de sector wordt er binnen dit hoofdstuk geen stappenplan weergegeven om CRM te introduceren binnen de onderneming. Dit is niet relevant omdat alle clubs betrokken zijn geweest bij de eerste ontwikkelingen van CRM binnen de sector. Daarbij zijn de aanbevelingen voor een groot deel gericht op het introduceren van een CRM systeem. Binnen de theoretische beschrijving van CRM is weergegeven dat het niet alleen het introduceren is van een systeem, maar ook beroep doet op de cultuur van een bedrijf en dat er vele omschakelingen zullen moeten zijn. De te volgen strategie is al voor een groot deel voor ogen bij de BVO's. Daardoor wordt niet breed uitgemeten hoe een CRM strategie er uit ziet en wat dat met zich mee brengt.

---

## 8.2 Concurrentieonderzoek

Binnen de analyse is naar voren gekomen dat de sector zich over het algemeen niet richt op concurrentieonderzoek. Figuur 7.1 maakt inzichtelijk welke vormen van concurrentie Verhage onderscheid in zijn boek Grondslagen van de marketing.

**Figuur 8.1 Concurrentieonderzoek**



De binnenste ring is de meest directe vorm van concurrentie waarbij het gaat om de concurrentie tussen merken met hetzelfde product. Elke club kan in dit perspectief gezien worden als een afzonderlijk merk waartoe sponsors zich aangetrokken kunnen voelen. Deze vorm van concurrentie is afhankelijk van het verzorgingsgebied dat een club heeft. Binnen de analyse valt te lezen dat deze vorm van concurrentie niet veel voor komt.

Productconcurrentie richt zich op verschillende producttypen. Binnen de sector kan daar onder worden verstaan dat er sprake is van verschil in eerste- en eredivisie. Er is verschil in aantrekkelijkheid om een eerste- of eredivisieclub te sponsoren, maar ook dit heeft te maken met het verzorgingsgebied waar men sponsors werft.

In dit verband worden generieke en behoeften concurrentie samen behandeld waarbij het gaat om andere alternatieven dan het sponsoren van een Betaald Voetbal Organisatie. Het Betaald Voetbal heeft de sterkste concurrentiepositie als het gaat om deze vorm van concurrentie. Er wordt echter geen onderzoek gedaan waarom bedrijven niet kiezen voor het Betaald Voetbal. Met name voor clubs die sponsorcapaciteit over hebben, is dit interessant om te onderzoeken.

Deze aanbeveling kan echter meer gericht zijn op de supportersmarkt. Het gaat daarbij om verschillende alternatieven van vrijetijdsbesteding. Ook hier kunnen BVO's met een lage bezetting onderzoek naar doen. Waarom kiest men er voor om naar de bioscoop te gaan in plaats van het voetbal? Hoewel dit dus op de supportersmarkt gericht is, is het wel belangrijk om dit te vermelden. Daarnaast kunnen BVO's zich veel meer richten op initiatieven met andere vrijetijdsbedrijven. Andere vormen van vrijetijdsbesteding hebben elementen die niet terugkomen binnen het product Betaald Voetbal. Daar kan gebruik van worden gemaakt.

Sterke punten binnen de sector zijn ten eerste dat er veel gebruik gemaakt wordt van stagiaires en hogescholen die onderzoek doen bij Betaald Voetbal Organisaties en ten tweede bedrijven die sponsor zijn die in ruil voor een tegenprestatie onderzoek op diverse gebieden kunnen leveren. Clubs die hier niet mee werken dienen zeker naar hun eigen omgeving te kijken als het gaat om het verlenen van medewerking aan een onderzoek.

### **8.3 Operational excellence strategie**

Binnen de analyse is naar voren gekomen dat Betaald Voetbal Organisaties gericht zijn op de customer intimacy strategie en dat de product leadership strategie kenmerkend is voor de sector. Om de marketingstrategie naar een hoger niveau te tillen zal het voor BVO's belangrijker worden om volgens de operational excellence strategie te gaan werken. Deze strategie is gericht op efficiency en kostenbeheersing. Binnen de analyse van CRM is al aangestuurd op het introduceren van een CRM systeem. Door middel van een CRM systeem kan er efficiënter gewerkt worden wat uiteindelijk resulteert in kostenbesparing en beheersing van de kosten. In eerste instantie kan het werken met zo'n CRM systeem gericht zijn op de facturatie, contractverlengingen, het nakomen van afspraken en pro-actief handelen op basis van die afspraken.

De belangrijkste succesfactor omtrent de operational excellence strategie is dat diverse clubs deze strategie moeten gaan volgen. Dit in verband met financiële problemen en reorganisaties. Hierdoor is een CRM systeem ondersteunend van aard en de investering zal op termijn zeker worden terugverdiend.

Een belangrijke valkuil is echter dat de invulling van deze strategie, het CRM systeem, diverse omschakelingen met zich mee brengt. Met name de mensen binnen de organisatie zullen op een andere manier moeten gaan werken. Dit zal echter niet meevallen omdat iedereen binnen een organisatie gewend is aan individuele processen. De verantwoordelijken voor het invoeren van CRM kunnen echter gebruik maken van de binding met de club die er over het algemeen bestaat. Het voordeel voor de club en voor de mensen moet daarbij naar voren komen.

---

Daarnaast zijn Betaald Voetbal organisaties kenmerkend voor een klein aantal medewerkers. Aan de ene kant kan dit als een voordeel worden gezien, omdat het doel makkelijker op een kleine organisatie overgebracht kan worden. Aan de andere kant bestaat er over het algemeen veel tijdsdruk en zijn er veel arbeidsintensieve banen. Ook dit is een bedreiging voor de invoering van een CRM systeem.

#### **8.4 loskoppelen van de inkomsten aan de hand van de resultaten**

Binnen de analyse komt terug dat de inkomsten van een club voor een belangrijk deel afhankelijk zijn van de sportieve prestaties. De negatieve en positieve spiraal (zie blz. 51) geven dit verband weer. Met betrekking tot een lange termijn visie kan het dus belangrijk zijn om een strategie te ontwikkelen waarbij de inkomsten losgekoppeld worden van de prestaties.

Belangrijk daarbij is dat het sponsorpakket niet alleen gericht is op het bijwonen van wedstrijden, maar dat Betaald Voetbal Organisaties ook activiteiten organiseren om de binding met de club te versterken. In principe wordt er dus al gekeken naar de manieren om de inkomsten los te koppelen van de prestaties. De golf-clinic is een mooi en sprekend voorbeeld van één van die activiteiten. Bedrijven zullen minder geïnteresseerd zijn in activiteiten die al meerdere malen voor zijn gekomen. Dit dient een vernieuwend karakter te krijgen.

Deze aanbeveling richt zich daarnaast op de zakelijke doelstellingen die bedrijven hebben om te sponsoren. Binnen de analyse is naar voren gekomen dat de zakelijke doelstellingen belangrijker zullen worden. Ook door hier aan te voldoen kunnen de inkomsten losgekoppeld worden van de prestaties. Betaald Voetbal Organisaties spelen daar op dit moment op in door het organiseren van zakelijke activiteiten. Het 1-op-1 gesprek waarbij sponsors met elkaar gedurende een kwartier bewust zaken proberen te doen is daar een voorbeeld van. Daarnaast dienen clubs een breder perspectief te hebben als het gaat om het behalen van zakelijke resultaten. Dit kan door bedrijven die niet sponsor zijn ook deel te laten nemen aan dergelijke activiteiten. Daardoor kan een band met de club ontstaan waardoor men wel sponsor kan en wil worden. Ook evaluatie van de resultaten kan belangrijk zijn. Daarbij gaat het in gesprekken niet zozeer om de tevredenheid van de faciliteiten, maar om de tevredenheid over de resultaten van de sponsoring.

---

### **8.5 Persoonlijke kenmerken en voorkeuren**

Wat verband houdt met de introductie van een CRM systeem is het pro-actief gebruik kunnen maken van persoonlijke kenmerken en interesses van sponsors. Het dient te worden aanbevolen om informatie die opgenomen is in een dossier of in een Excel of Access bestand over te hevelen naar een CRM systeem. Ook kennis die in hoofden zit van mensen dient binnen het systeem geregistreerd te worden. Hierdoor wordt deze kennis voor iedereen bruikbaar en zal de kennis ook niet verloren gaan. Dit houdt voor een deel verband met de operational excellence strategie omdat men op basis van geregistreeerde gegevens beter en gericht richting een sponsor kan communiceren en handelen.

Ook hierbij spelen de valkuilen die benoemd zijn in paragraaf 8.3 een belangrijke rol. Een succesfactor is echter dat er betere service ontstaat naar de sponsor toe. Er wordt ingespeeld op iets waarover men een positief beeld heeft. Deze informatie kan op diverse manieren worden gebruikt. Daarbij kan het gaan om gerichte communicatie. Het voordeel voor de BVO is dat men beter in kan spelen op de tevredenheid van een sponsor. De bereidheid van sponsors om persoonlijke informatie te geven is niet direct een valkuil. De BVO kan aangeven dat het om belangen gaat van zowel de sponsor als de BVO zelf.

### **8.6 Opslag van contactmomenten**

Binnen een CRM systeem zal het ook belangrijk worden om de inhoud, het communicatiemiddel en de datum van een contactmoment op te nemen. Ook hierdoor kan pro-actief ingespeeld worden op wensen en behoeften van sponsors. Wanneer een sponsor belt met een vraag. En daarna de volgende dag weer belt dan kan door de medewerker worden gezien waar die vraag op gericht was en dat een eventueel ondernomen actie doorgegeven kan worden. Over het algemeen gelden de eerder genoemde succesfactoren valkuilen ook voor deze aanbeveling. Het is juist bij deze aanbeveling belangrijk om extra te vermelden dat personen werken aan de hand van individuele processen. Het is makkelijk om deze gegevens een keer niet op te nemen in een systeem wanneer het iets drukker is. Het is van belang dat er een volledig klantbeeld ontstaat en dat bijvoorbeeld klachten ook altijd moeten worden opgenomen in een systeem.

---

### **8.7 Het CRM systeem**

Drie aanbevelingen zijn gericht op het introduceren van een CRM systeem. Het is een opvallende zaak dat de aanbevelingen juist hier op gericht zijn. Het blijkt dus uit de analyse dat gegevensbeheer iets is waar nog veel winst uit te halen valt. Medewerkers binnen een organisatie zullen echter niet altijd inzien wat het voor resultaat oplevert als ze de datum van het contact opnemen en het communicatiekanaal. Maar juist hierdoor worden processen weer gestroomlijnd. Wanneer een sponsor belt en er verschijnt een beeld waarmee men direct kan zien waarvoor hij mogelijkwijs kan bellen, straalt dat een betere service uit voor de klant. Tijdens het onderzoek is een uitspraak blijven hangen die dit weergeeft en dient als afsluiting.

‘Mensen zien niet altijd in dat het soms belangrijk kan zijn om een sponsor optimale service te verlenen, maar die sponsor zorgt wel voor een deel van het salaris van die mensen en in sommige gevallen hadden clubs zonder hun sponsors niet eens meer bestaan’

Binnen deze aanbevelingen wordt niet ingegaan wat een CRM systeem precies inhoudt en op welke manier men er mee dient te werken. Ten eerste is dit de veelomvattend en ten tweede is het niet relevant om te doen, aangezien clubs altijd in overleg met een leverancier af zullen stellen waar en op welke punten het systeem ingezet moet worden.

---

## **Bronvermelding**

### **Literatuur**

- Dyche, J. 'The CRM handbook' Boston 2002
- Kotler, P., 'De A tot Z van marketing', Utrecht 2003
- Kotler, p., Bowen, J., Makens, J., 'Marketing for Hospitality and tourism' Upper Sadle River 2003
- Lagae, W., 'Marketingcommunicatie in de sport' Amsterdam 2003
- Leefflang, P.S.H., 'Probleemgebied marketing I: analyse van de omgeving' 1999
- Van Leeuwen, S., 'CRM in de praktijk' Schoonhoven 2003
- Lokerman, J., 'Sponsoring theorie en praktijk' Alphen aan de Rijn 2001
- Peelen, E., 'Customer Relationship Management' Amsterdam 2003
- Schijns, J., 'Stapsgewijs naar customer loyalty' Alphen aan de Rijn 2000
- Van Tricht, E., 'De essentie van Customer Relationship Management' Amersfoort 2002
- Vambersky, M., 'CRM voor het MKB' Deventer 2003
- Verra, G.J., 'Account management' Deventer 2001
- Verhaert, J., 'Fondswerving sponsoring' Zwolle 1993
- Verhage, J., 'Grondslagen van de marketing', Groningen 2001
- Van Wijk, J., 'Marketingkansen in de sport' Nieuwegein 2003

### **Rapporten en artikelen**

- Beleidsplan SOVS, Samenwerkende organisaties Voetbalsupporters, 2003-2006
- Customer Relationship management door Betaald Voetbal Organisaties' Amsterdam 2001
- Corstiaans, I.E.H., 'Marketing advies plan m.b.t. het supportersbeleid' Breda 1999
- Van 't Hoff, F., 'CRM, e-business en e-CRM' Amsterdam 2003
- Jaarverslag AFC Ajax NV 2002 -2003
- Nanninga, H.J., Klappe, A., Bouma, J., Van Hulsteijn, M.L 'Business case gezamenlijke aanpak Sociaal en Cultureel planbureau, rapportage sport 2003
- Voetbal International, nr. 13, Gouda 2004
- Van Wessem, Prime Magazine, 2004

### **Internetbronnen**

- [www.crmexcellence.nl](http://www.crmexcellence.nl)
- [www.fifa.com](http://www.fifa.com)
- [www.knvb.nl](http://www.knvb.nl)
- [www.minevision.com](http://www.minevision.com)
- [www.sopragroup.be](http://www.sopragroup.be)
- [www.uefa.com](http://www.uefa.com)
- [www.woordenboek.nl](http://www.woordenboek.nl)