

# Sportmarketing: waardecreatie binnen de sport

---

Robert Kok en Hugo Gruijters



# Inhoud

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Lijst van figuren en tabellen .....                                                                               | 13        |
| Lijst van sportcases .....                                                                                        | 17        |
| <b>1 Inleiding in de sportmarketing</b> .....                                                                     | <b>19</b> |
| <b>1.1</b> Inleiding .....                                                                                        | 20        |
| <b>1.2</b> Wat is marketing? .....                                                                                | 20        |
| <b>1.3</b> Wat is sport? .....                                                                                    | 25        |
| <b>1.4</b> Wat is sportmarketing? .....                                                                           | 28        |
| <b>1.5</b> Noten .....                                                                                            | 32        |
| <b>2 De sportmarkt</b> .....                                                                                      | <b>33</b> |
| <b>2.1</b> Inleiding .....                                                                                        | 34        |
| <b>2.2</b> Markt .....                                                                                            | 34        |
| <b>2.3</b> De sportmarkt rondom de breedtesportbeoefenaar .....                                                   | 39        |
| <b>2.4</b> Organisaties binnen de georganiseerde not-for-profitsport op<br>de Nederlandse breedtesportmarkt ..... | 46        |
| 2.4.1 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) .....                                                | 46        |
| 2.4.2 De sportkoepels .....                                                                                       | 47        |
| 2.4.3 Provinciale en lokale sportbedrijven .....                                                                  | 48        |
| 2.4.4 Sportbonden .....                                                                                           | 49        |
| 2.4.5 Sportverenigingen .....                                                                                     | 51        |
| <b>2.5</b> Commerciële aanbieders op de breedtesportmarkt .....                                                   | 52        |
| 2.5.1 Accommodatiebouw en accommodatiemanagement<br>en -eigendom .....                                            | 52        |
| 2.5.2 Commerciële aanbieders van breedtesportmogelijkheden .....                                                  | 54        |
| 2.5.3 Aanbieders van sporthardware en -kleding .....                                                              | 61        |
| <b>2.6</b> Topsportmarkt .....                                                                                    | 66        |
| <b>2.7</b> Georganiseerde topsport .....                                                                          | 68        |
| 2.7.1 Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport<br>Federatie (NOC*NSF) .....                                  | 69        |
| 2.7.2 Internationaal Olympisch Comité (IOC) .....                                                                 | 69        |
| 2.7.3 Fédération Internationale de Football Association (FIFA) .....                                              | 70        |
| 2.7.4 Union of European Football Associations (UEFA) .....                                                        | 70        |
| 2.7.5 International Cycling Union (UCI) .....                                                                     | 70        |
| <b>2.8</b> Commerciële partijen rondom topsport .....                                                             | 71        |
| 2.8.1 Sportmarketingbureaus .....                                                                                 | 71        |
| 2.8.2 Sportmanagementbureaus en zaakwaarnemers .....                                                              | 72        |
| 2.8.3 Aanbieders van merchandising en licensing .....                                                             | 75        |

|          |                                                            |            |
|----------|------------------------------------------------------------|------------|
| 2.8.4    | Aanbieders van sportreizen .....                           | 76         |
| 2.8.5    | Sportsbetting .....                                        | 76         |
| 2.8.6    | Mediabedrijven .....                                       | 77         |
| 2.9      | Noten .....                                                | 80         |
| <b>3</b> | <b>De sportconsument .....</b>                             | <b>81</b>  |
| 3.1      | Inleiding .....                                            | 82         |
| 3.2      | Indeling van de sportconsument .....                       | 82         |
| 3.3      | Consumentengedrag .....                                    | 83         |
| 3.3.1    | De consument als eindafnemer .....                         | 83         |
| 3.3.2    | Het koopbeslissingsproces .....                            | 84         |
| 3.3.3    | Invloedsfactoren vanuit de omgeving van de consument ..... | 89         |
| 3.3.4    | Invloedsfactoren vanuit de consument zelf .....            | 92         |
| 3.4      | De actieve sportconsument .....                            | 97         |
| 3.4.1    | Motieven om te sporten .....                               | 99         |
| 3.4.2    | Persoonlijke capaciteit en gelegenheid .....               | 103        |
| 3.4.3    | Sportcommitment, sportgedrag blijven vertonen .....        | 104        |
| 3.4.4    | Trends en ontwikkelingen in sportparticipatie .....        | 105        |
| 3.5      | De passieve sportconsument .....                           | 110        |
| 3.5.1    | Typen passieve sportconsumenten .....                      | 111        |
| 3.5.2    | Fanengagement .....                                        | 112        |
| 3.5.3    | Sporten en passieve consumptie .....                       | 115        |
| 3.6      | Noten .....                                                | 118        |
| <b>4</b> | <b>Sportmarketingplan en -planningscyclus .....</b>        | <b>119</b> |
| 4.1      | Inleiding .....                                            | 120        |
| 4.2      | Voor wie schrijf je het sportmarketingplan? .....          | 120        |
| 4.3      | Strategische plannen en modellen .....                     | 126        |
| 4.4      | De onderdelen van een sportmarketingplan .....             | 128        |
| 4.5      | Noten .....                                                | 132        |
| <b>5</b> | <b>Externe analyse .....</b>                               | <b>133</b> |
| 5.1      | Inleiding .....                                            | 134        |
| 5.2      | Uitgangspunten externe analyse .....                       | 134        |
| 5.3      | Macro-analyse .....                                        | 136        |
| 5.3.1    | Demografische factoren .....                               | 138        |
| 5.3.2    | Economische factoren .....                                 | 140        |
| 5.3.3    | Sociaal-culturele factoren .....                           | 141        |
| 5.3.4    | Technologische factoren .....                              | 142        |
| 5.3.5    | Ecologische factoren .....                                 | 143        |
| 5.3.6    | Politiek-juridische factoren .....                         | 144        |
| 5.3.7    | Conclusies vanuit DESTEP .....                             | 150        |

|          |                                                                                     |            |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.4      | Meso-analyse .....                                                                  | 151        |
| 5.4.1    | Leveranciers .....                                                                  | 152        |
| 5.4.2    | Afnemers .....                                                                      | 153        |
| 5.4.3    | Concurrenten .....                                                                  | 154        |
| 5.4.4    | Distributeurs .....                                                                 | 157        |
| 5.4.5    | Publieksgroepen .....                                                               | 158        |
| 5.5      | Kansen en bedreigingen .....                                                        | 158        |
| 5.6      | Noten .....                                                                         | 164        |
| <b>6</b> | <b>Strategische keuzes binnen de sportmarketing</b> .....                           | <b>165</b> |
| 6.1      | Inleiding .....                                                                     | 166        |
| 6.2      | Interne analyse .....                                                               | 166        |
| 6.2.1    | Fase II: het in kaart brengen van missie, visie, strategie<br>en kernwaarden .....  | 168        |
| 6.2.2    | Fase III: beschrijven, analyseren en waarderen van de<br>negen BMC-bouwstenen ..... | 175        |
| 6.3      | De SWOT-analyse .....                                                               | 186        |
| 6.3.1    | Stappenplan SWOT-analyse .....                                                      | 190        |
| 6.4      | Het formuleren van een strategie .....                                              | 193        |
| 6.4.1    | Waardestrategieën Treacy & Wiersema .....                                           | 194        |
| 6.5      | Marketingdoelstellingen .....                                                       | 199        |
| 6.6      | Noten .....                                                                         | 200        |
| <b>7</b> | <b>Segmenteren, doelgroep bepalen en positioneren</b> .....                         | <b>201</b> |
| 7.1      | Inleiding .....                                                                     | 202        |
| 7.2      | Segmentatie en doelgroepbepaling .....                                              | 202        |
| 7.3      | Positioneren .....                                                                  | 211        |
| 7.3.1    | Positioneringsstrategieën .....                                                     | 211        |
| 7.3.2    | Positioning statement en perceptual map .....                                       | 214        |
| 7.3.3    | Het ontwerpen van een value proposition .....                                       | 216        |
| 7.4      | Noten .....                                                                         | 220        |
| <b>8</b> | <b>Productbeslissingen in de sport</b> .....                                        | <b>221</b> |
| 8.1      | Inleiding .....                                                                     | 222        |
| 8.2      | Productkenmerken en -voordelen .....                                                | 223        |
| 8.3      | Analyse huidig productbeleid .....                                                  | 227        |
| 8.3.1    | In welke behoefte(n) voorziet het product? .....                                    | 227        |
| 8.3.2    | Wat is de afzet, omzet en marge per product(groep)? .....                           | 228        |
| 8.3.3    | In welke fase van de productlevenscyclus bevindt een<br>product zich? .....         | 229        |
| 8.4      | Productbeslissingen en productontwikkeling .....                                    | 233        |
| 8.4.1    | Beslissingen over het assortiment .....                                             | 233        |

|            |                                                                 |     |
|------------|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 8.4.1.1    | Assortimentsuitbreiding .....                                   | 234 |
| 8.4.1.2    | Assortimentssanering .....                                      | 235 |
| 8.4.1.3    | Beslissingen op productitemniveau .....                         | 235 |
| <b>8.5</b> | Branding in de sport .....                                      | 243 |
| 8.5.1      | Sporters als merkpersoonlijkheid .....                          | 250 |
| <b>8.6</b> | Merchandising en licensing .....                                | 254 |
| <b>8.7</b> | Noten .....                                                     | 256 |
| <b>9</b>   | <b>Prijsbeslissingen in de sport</b> .....                      | 257 |
| <b>9.1</b> | Inleiding .....                                                 | 258 |
| <b>9.2</b> | Prijsstrategie .....                                            | 259 |
| 9.2.1      | Strategische keuzes .....                                       | 261 |
| 9.2.2      | Tactische beslissingen andere marketinginstrumenten .....       | 261 |
| 9.2.3      | De door de consument gepercipieerde waarde .....                | 262 |
| 9.2.4      | Concurrerende aanbiedingen .....                                | 263 |
| 9.2.5      | Kosten en winst .....                                           | 264 |
| 9.2.6      | Sportspecifieke factor: subsidies .....                         | 267 |
| <b>9.3</b> | Prijsaanpassingsstrategie .....                                 | 267 |
| 9.3.1      | Kortingen .....                                                 | 267 |
| 9.3.2      | Prijsdiscriminatie .....                                        | 268 |
| 9.3.3      | Prijsdifferentiatie .....                                       | 269 |
| 9.3.4      | Yield management .....                                          | 270 |
| 9.3.5      | Psychologische prijsbepaling .....                              | 270 |
| 9.3.6      | Afroomprijsstrategie .....                                      | 271 |
| 9.3.7      | Penetratieprijsstrategie .....                                  | 271 |
| <b>9.4</b> | Het vaststellen van de contributie bij de sportvereniging ..... | 273 |
| <b>9.5</b> | Ticketing binnen het Nederlandse betaald voetbal .....          | 275 |
| 9.5.1      | Gepercipieerde waarde .....                                     | 276 |
| 9.5.2      | De kosten .....                                                 | 277 |
| 9.5.3      | Marketingmix .....                                              | 277 |
| 9.5.4      | Marktvorm en concurrentie .....                                 | 277 |
| 9.5.5      | Subsidies .....                                                 | 278 |
| 9.5.6      | Prijsdifferentiatie en prijsdiscriminatie .....                 | 278 |
| <b>9.6</b> | Noten .....                                                     | 279 |

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>10 Distributiebeslissingen in de sport</b> .....                                         | 281 |
| <b>10.1</b> Inleiding .....                                                                 | 282 |
| <b>10.2</b> Distributiestrategie .....                                                      | 282 |
| 10.2.1 Keuze distributiekkanalen .....                                                      | 283 |
| 10.2.2 Servicegraad van distributieactiviteiten .....                                       | 289 |
| 10.2.3 Distributie-intensiteit .....                                                        | 289 |
| 10.2.4 Individuele distributeurs .....                                                      | 291 |
| 10.2.5 Samenwerkingsvormen .....                                                            | 291 |
| 10.2.6 Omgaan met kanaalconflicten .....                                                    | 292 |
| 10.2.7 Fysieke distributiemethode .....                                                     | 294 |
| <b>10.3</b> Vestigingsplaats .....                                                          | 295 |
| <b>10.4</b> Noten .....                                                                     | 298 |
| <br>                                                                                        |     |
| <b>11 Beslissingen rondom personeel in de sport</b> .....                                   | 299 |
| <b>11.1</b> Inleiding .....                                                                 | 300 |
| <b>11.2</b> Analyse huidige medewerkers en vrijwilligers .....                              | 300 |
| <b>11.3</b> Personeelsbeleid in de sport .....                                              | 302 |
| <br>                                                                                        |     |
| <b>12 Marketingcommunicatiebeslissingen in de sport</b> .....                               | 311 |
| <b>12.1</b> Inleiding .....                                                                 | 312 |
| <b>12.2</b> Het communicatieproces .....                                                    | 313 |
| <b>12.3</b> Marketingcommunicatiedoelgroep, -doelstellingen<br>en -strategie (fase 1) ..... | 316 |
| 12.3.1 Marketingcommunicatiedoelgroep .....                                                 | 317 |
| 12.3.1.1 Merkniveau .....                                                                   | 319 |
| 12.3.1.2 Productniveau .....                                                                | 321 |
| 12.3.1.3 Algemene niveau .....                                                              | 324 |
| 12.3.2 Marketingcommunicatiedoelstellingen .....                                            | 330 |
| 12.3.3 Marketingcommunicatiestrategie .....                                                 | 335 |
| 12.3.3.1 Marketingcommunicatiestrategie en<br>productlevenscyclus .....                     | 337 |
| 12.3.4 Marketingcommunicatiebudget .....                                                    | 338 |
| <b>12.4</b> Creatief concept, marketingcommunicatiemix en media (fase 2) .....              | 339 |
| 12.4.1 Creatief concept .....                                                               | 340 |
| 12.4.1.1 Rationeel-creatieve concepten .....                                                | 341 |
| 12.4.1.2 Emotioneel-creatieve concepten .....                                               | 342 |
| 12.4.2 Marketingcommunicatie-instrumenten .....                                             | 346 |
| <b>12.5</b> Media .....                                                                     | 348 |
| 12.5.1 Sociale media .....                                                                  | 352 |
| 12.5.2 Websites .....                                                                       | 356 |
| 12.5.3 Zoekmachineoptimalisatie .....                                                       | 357 |
| 12.5.4 Mobiele media .....                                                                  | 357 |

|           |                                                             |            |
|-----------|-------------------------------------------------------------|------------|
| 12.6      | Planning, uitvoering en effectmeting (fase 3).....          | 359        |
| 12.7      | Noten.....                                                  | 364        |
| <b>13</b> | <b>Marketingplanning en -budgettering in de sport</b> ..... | <b>365</b> |
| 13.1      | Inleiding.....                                              | 366        |
| 13.2      | Marketingplanning.....                                      | 366        |
| 13.3      | Marketingbudget.....                                        | 367        |
| 13.4      | Het meten van marketingdoelstellingen.....                  | 368        |
| 13.5      | PDCA-cyclus.....                                            | 370        |
| 13.6      | Noten.....                                                  | 371        |