



MARIJE VAN 'TVERLAAT

## Marketing toepassen, is (nog) geen vanzelfsprekendheid voor Nederlandse sportbonden

### Resultaten uit het promotieonderzoek naar de toepassing van een marktgerichte benadering door Nederlandse sportbonden

De Nederlandse sportkoepel NOC\*NSF constateerde in 2004 dat de georganiseerde sport marktaandeel aan het verliezen is. Als mogelijke oorzaak daarvan noemde ze de opkomst van de commerciële sportsector en de individualiserende samenleving. NOC\*NSF was van mening dat investeren nodig was om de huidige leden te blijven binden en ongeorganiseerde sporters te laten aansluiten bij de sportverenigingen.

Inmiddels zijn we zeven jaar verder en kunnen we terugkijken op een periode waar het traditionele aanbodgerichte gedachtegoed plaats moest maken voor marktgericht denken. Welke spanningsvelden zijn ontstaan tussen bonden en verenigingen? En wat zijn daar de consequenties van?

In 2005 en 2006 ging marketingbureau VODW Marketing in opdracht van NOC\*NSF met circa zestig Nederlandse sportbonden aan de slag met een snelcursus marketing. Aan de hand van workshops en masterclasses schreven de bonden vervolgens een marketingplan.

### De Hockeybond als good practice

Dit concept had al zijn vruchten af-

geworpen bij de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) die al in 1998 met behulp van VODW hun "strategische visie 1999-2010" op papier had gezet. Daarin werd rekening gehouden met de door VODW aangereikte trends zoals "veiligheid en geborgenheid", "tijd: je kostbaarste bezit", "sport: toenemende concurrentie" en "kwaliteit: de basis voor alles". De strategische keuzes die de KNHB maakte, zijn in onderstaande tabel terug te vinden. Het uiteindelijke doel was een groei te realiseren van 130.000 in 1998 naar 175.000 leden in 2010. In 2005 werd dat al ruimschoots behaald met 185.000 leden. Dat succes is vrij gemakkelijk toegeschreven aan de strategische visie.

Strategische keuzes KNHB  
1999/2005

Strategieonderdeel	Strategische keuze
1. Doelgroep	De KNHB richt zich op de gezelligheids- en de prestatiesporter.
2. Imago	Gezelligheid/plezier, familiesport, teamsport, normen en waarden, fair play.
3. Assortiment	Introductie van nieuwe hockeyvormen zoals scholencompetitie, avondcompetitie, 6-a-side, toernooicompetitie, interdistrictcompetitie, zomercompetitie, beachhockey, knotshockey, (unihockey).
4. Verenigingsbeleid	Gericht op optimalisatie dekking van verenigingen (afstemming van verschillende formules van verenigingen binnen één gebied) en de realisatie van volledige landelijke dekking.
5. Formulebeleid	Er zijn drie formules geïntroduceerd: grote, middelgrote en kleine hockeyverenigingen.
6. Internet	Ontwikkeling van de huidige site naar een virtual community en opzetten van een intranet tussen voorzitters (digitale bestuurskamer), KNHB en districten.
7. Marktbewerking	Er zijn vijf nieuwe marktbewerkingsconcepten ontwikkeld: landelijke campagne "hockey is topsport", member-get-member, lokale promotieacties, actief benaderen van bedrijven en schoolhockey.

### Kenmerken van de hockeybond en de hockeysport

De vraag is natuurlijk wel in hoeverre het succesverhaal van de hockeybond garanties geeft voor het succes bij andere sportbonden. De KNHB en de hockeysport beschikken over een aantal kenmerken die goed van pas kwamen in de uitvoering van hun strategische visie. Allereerst staan de leden (en dus ook het vrijwillig kader) erom bekend hoog opgeleid te zijn. Een achterban afkomstig uit een hogere sociale klasse beschikt over meer zakelijk kapitaal en een meer marktgerichte cultuur waardoor het doorvoeren van marketing eenvoudiger organisatiebreed opgepakt en doorgevoerd kan worden. Ten tweede, de KNHB heeft door haar grote bondsbureau (35 werknemers) een grote organisatiekracht. Daarnaast zijn de bij de bond aangesloten verenigingen relatief groot en sterk. In 2006 had de bond 306 verenigingen met gemiddeld 612 leden (ter vergelijking: de biljartbond had op

dat moment 1.726 verenigingen met gemiddeld 23 leden). Tot slot is de KNHB een stabiele bond met een directie en een bestuur dat er al geruime tijd zit.

### Marketingconcepten

Vanuit de circa zestig marketingplannen die in 2005 en 2006 werden ontwikkeld, kwamen veel ideeën om de activiteiten van de sportbonden te vernieuwen. Zo had het Koninklijke Nederlandse Korfbal Verbond (KNKV) de idee de jongste korfballertjes (vaak broertjes en zusjes en de kinderen van huidige leden) sportief vermaak te bieden binnen een kidsclubconcept genaamd de "KangoeroeKlup", inclusief bijhorende merchandising. De Wielerunie kwam met het idee van een online community gecombineerd met een digitaal lidmaatschap. De Atletiekunie paste haar "Start to Run"-activiteiten in hun marketingstrategie. En de Tafeltennisbond wilde met een tot mobiele tafeltennis omgebouwde vrachtwagen de scholen langs.

### Rol sportverenigingen

De mate waarin de sportverenigingen bij die concepten werden betrokken, verschilde enorm. Met name bij de verenigingsonafhankelijke sporten zoals hardlopen, wielrennen en fietsen lag een grote nadruk op het individuele lidmaatschap. De bonden zagen kansen in de steeds groter wordende groep ongeorganiseerde sporters. Sportverenigingen in de traditionele verenigingssporten zoals korfbal,

handbal en judo waren wel een rol toebedeeld in het uitvoeren van de marketingplannen (wat overigens niet betekent dat de aangesloten sportverenigingen altijd betrokken zijn geweest bij de planvorming). Bij beide groepen sportbonden ontstonden spanningsvelden.

### Spanningsvelden

De marketinggedachte en de daarbij horende consequenties zijn vooral op het niveau van de sportbond geland en niet zozeer bij de verenigingen. Daardoor is in een aantal gevallen onduidelijkheid en spanning ontstaan over de functie en taken van het bondsbureau. Het bondsbureau is van oudsher opgericht om met name de competities te organiseren, ledenservice te verlenen en de sport te promoten. Maar de nieuwe marketingbenadering gaat verder dan alleen promotie. Het bondsbureau is nieuwe activiteiten, concepten en lidmaatschapsvormen gaan ontwikkelen die in veel gevallen gericht waren op een kwantitatieve doelstelling om meer leden binnen te halen. Verenigingen werden aangespoord energie te steken in het overnemen van die ideeën. Dat dat weleens een ander soort leden zou kunnen betreffen, stootte veel verenigingen tegen het zere been. Veel verenigingen vinden dat de sportbond er is om hun belangen te behartigen. De bond moet volgens de clubs geen kostbare tijd en energie steken in het binnenhalen van klanten (in plaats van leden). Dat spanningsveld blijkt uit de volgende quote van een medewerker van de Atletiekunie: "Bij "Start to



Run” krijg je sowieso commentaar van de verenigingen. Start to Run gaat via de hardloopspecialzaak, dat gaat over ongebonden lopers. Die komen nooit bij onze vereniging terecht. Dus dat is een project wat niet geschikt is (vinden de verenigingen). Daar houden we geen leden aan over. Waar ik weer tegen de verenigingen zeg: ‘ga naar die groep toe, houd een praatje, en bind ze aan je. Doe een vervolgcursus bij jullie, of wat dan ook.’”

Een dergelijke reactie van een verenigingsbestuurder is begrijpelijk. Het overgrote deel van de ongebonden hardlopers heeft een heel ander idee bij de sport dan de verenigingsleden. De meeste van hen lopen graag in een eigen tempo met muziek in de oren, terwijl de vereniging de oordopjes liever niet ziet en met de atleten verschillende loopvormen en tempo's oefent. Met andere woorden: veel ongebonden lopers hebben geen behoefte aan een vereniging en veel verenigingen zitten op hun beurt niet te wachten op dat grote potentieel aan recreatieve hardlopers.

treft, daar waar het bij de sportbonden voor het grootste gedeelte geld betreft dat de verenigingen hebben ingebracht. Subsidiegeld en sponsorinkomsten zijn vaak nodig om de plannen van de grond te krijgen. Dat is alleen geen garantie voor duurzaam draagvlak in de organisatie. ALV's en bondsraden keurden de plannen goed omdat de financiering ervan maar beperkte invloed had op de bondsbegroting en niet omdat ze bereid waren te investeren in de nieuwe ideeën. De volgende quote van een bondsmedewerker geeft aan dat het vertrouwen van bondsbesturen en bondsraden in de marketingconcepten niet groot is: “Om dit soort concepten te kunnen draaien, heb je ten eerste je eigen bestuur nodig die de meerwaarde van de projecten zien. En vervolgens heb je de toestemming van de bondsraad nodig om door te mogen gaan. En wij hebben dan twee keer die projecten met een subsidie financieel afgedekt, en dan heb je meestal veel meer tijd om het waar te maken. Want als je de eerste investering uit de contributie gaat vragen, ben je bij voorbaat kansloos”

licht deels worden verklaard door de hier eerder genoemde zakelijke kenmerken van de (achterban van de) bond. Maar wat misschien zwaarder weegt, is het feit dat de doelgroep waar zij zich op richten met nieuwe hockeyvormen dichtbij de traditionele doelgroep staat (jongeren en ouders van leden). Datzelfde geldt voor de doelgroep van de KNKV met de KangoeroeKlup: de jongste broertjes en zusjes en kinderen van korfballers. Marketing wordt dan gebruikt om de verenigingsideologie te vermarkten. Daarmee blijven ook de belangrijkste verenigingsprincipes gehandhaafd. Door dichtbij de eigen leden te blijven, blijft de verenigingsbetrokkenheid groot. Want leden blijven leden, en geen klanten!

Dit artikel verscheen al onder de titel “Marketing: vriend of vijand van de georganiseerde sport?” in Sport, Bestuur & Management, nummer 2, jaargang 14 april/mei 2011. Voor deze uitgave is het licht aangepast.

**Auteursbeschrijving:**  
Marije van 't Verlaat is hogeschool-docent sportmanagement en sportbeleid bij de HBO-opleiding SPECO Sportmarketing/management (Fontys, Tilburg). In november 2010 is ze gepromoveerd op het proefschrift “marktgerichte sportbonden: een paradox”. E-mail: [M.vantverlaat@fontys.nl](mailto:M.vantverlaat@fontys.nl) Tel: +31 877-875694



Flickr: kayintveen

## Financiële risico's

Naast spanning rond de nieuwe doelgroep, is er spanning op financieel gebied. Mag verenigingsgeld aan marketingdoeleinden worden besteed? In de marketingfilosofie gaan kosten voor de baten uit. Dat wordt ook vaak geroepen door de marketeers bij de sportbonden. Echter, in de bedrijfswereld wordt veel risico genomen. Van de tien marketingideeën, slagen er soms maar één of twee. In de bedrijfswereld is het gemakkelijker risico's nemen omdat het eigen geld be-

## Schoenmaker, blij bij je leest!

Als alleen naar de spanningsvelden wordt gekeken, lijkt het erop dat de marketingbenadering binnen de georganiseerde sport meer kapot maakt dan het oplevert. Dat is toch niet helemaal waar. Er zijn good practices waaruit blijkt dat het wel werkt. Bijvoorbeeld de sportbonden die in hun conceptontwikkeling dichtbij zichzelf bleven en het klein aanpakten. Uiteindelijk kun je de KNHB daar ook bij rekenen. Het succes van de hockeybond kan wel-