

SPARTA MET

“Een onderzoek naar de mogelijkheden omtrent het vergroten van het aantal toeschouwers bij thuiswedstrijden van Sparta Rotterdam”



Ivar Hageman
Public Administration – Management, Economics & Law
Universiteit Twente te Enschede

Enschede, juli 2007 – april 2008

SPARTA MET

“Een onderzoek naar de mogelijkheden omtrent het vergroten van het aantal toeschouwers bij thuiswedstrijden van Sparta Rotterdam”

Afstudeerscriptie van:

Ivar Hageman
Studentnummer: 0131687
Universiteit Twente te Enschede
Public Administration
Management, Economics & Law

Afstudeercommissie:

Begeleider:	Hans E. Roosendaal
Eerste meelezer:	Carlie Geerdink
Bedrijfsbegeleider:	Peter Bonthuis en Rik van Aalst

Enschede, juli 2007 – april 2008

Ivar Hageman
Haaksbergerstraat 576
7545 GD Enschede
Ih7@hotmail.com

SAMENVATTING

Het vaderlandse voetbal leeft als nooit tevoren. Nooit eerder trok de eredivisie zoveel toeschouwers als in het seizoen 2006-2007. Ook Sparta heeft te maken met stijgende toeschouwersaantallen, maar de club blijft achter bij de concurrentie. Sparta moet nog altijd gebruik maken van publieksacties, de club verkoopt weinig seizoenkaarten en speelt in een klein stadion. Minder toeschouwers dan haar sportieve concurrenten betekent voor Sparta minder inkomsten, een lagere begroting en dus minder sportief succes. Dit onderzoek stelt het genereren van meer toeschouwers centraal en zal aangeven welke strategieën geschikt zijn voor het bereiken van dit doel.

Het vergroten van het aantal toeschouwers bij thuiswedstrijden is voor Sparta geen eenvoudige taak, daar de club te maken heeft met hevige concurrentie. Zo maakt Sparta Rotterdam als Betaald Voetbal Organisatie onderdeel uit van de relevante productmarkt entertainment. Dit betekent dat Sparta meer concurrenten heeft dan enkel andere voetbalorganisaties. Sparta moet wedijveren met maar liefst 160 amateurvoetbalclubs in de regio Rotterdam, heeft te maken met generieke concurrentie en in de concurrentievorm behoefteconcurrentie schuilt ook gevaar voor de club. De behoefteconcurrentie is gelegen in alle overige mogelijkheden voor consumenten om thuis of buitenshuis een tijdverdrijf te vinden. Naast deze substituten heeft Sparta uiteraard te maken met merkenrivaliteit. Hierbij kan stadgenoot Feyenoord met recht de club van de grote getallen worden genoemd. Feyenoord heeft zo'n 42.000 seizoenkaarthouders en denkt aan een nieuw stadion met een capaciteit van maar liefst 100.000 plaatsen. Naast Feyenoord concurreert Sparta ook nog met Excelsior, FC Dordrecht, Ajax, PSV, AZ, wederom Feyenoord en zeker ook ADO Den Haag. Deze laatste club komt momenteel uit in de eerste divisie, maar kan worden getypeerd als een slapende reus. De productmarkt waarop Sparta actief is moet worden getypeerd als een heterogeen polypolie en dit model kenmerkt zich dan ook door een grote hoeveelheid aanbieders.

Om de hevige concurrentie het hoofd te bieden moet Sparta gebruik gaan maken van productdifferentiatie. De club moet zich gaan onderscheiden van haar concurrenten om meer klanten en meer inkomsten te genereren. Differentiatie is voor Sparta mogelijk op het onderdeel veiligheid. Dit is een sterk punt van de club en uit dit onderzoek is gebleken dat differentiatie op dit onderdeel een geschikte strategie is voor Sparta Rotterdam. Deze onderscheidingsbasis genereert gepercipieerde klantenwaarde, Sparta bezit voldoende onderscheidend vermogen en het uitdragen van haar uniciteit leidt tot een sterker merk.

Om de concurrentie het hoofd te bieden is ook Customer Relationship Management (CRM) een productdifferentiatiestrategie die Sparta nodig heeft. Hierbij staat de klant en het achterhalen van klantinformatie centraal, waardoor marketingacties veel gericht kunnen worden uitgevoerd. CRM past uitstekend in het beeld van de individualisering van de samenleving, biedt de club legio mogelijkheden en kan leiden tot een substantiële kostenreductie. De eerste fase van CRM is databasemanagement en in dit onderzoek worden verschillende klantgroepen van Sparta (de scholen- en verenigingenactie, de Kidsclub de Spartaantjes, de clubkaarthouders en de seizoenkaarthouders) dan ook uitgebreid belicht. Sparta weet nu meer over haar klanten waardoor deze gericht benaderd kunnen worden. Sparta wilde zich echter niet alleen concentreren op CRM, maar ook op haar advertentiebeleid. Door haar advertenties te richten op de juiste zones wil Sparta het aantal klanten vergroten. De juiste zones zijn uiteraard potentiële groeizones en uit dit onderzoek is gebleken dat de advertenties van de club de verkeerde bestemming hebben. Sparta moet zich gaan richten op Schiedam, Vlaardingen, Maassluis en vooral het gebied rondom Den Haag. Tenslotte is in dit onderzoek achterhaald dat Sparta haar toeslagen op topwedstrijden kan en moet verhogen. Dit alles leidt tot meer omzet, een hogere begroting en meer sportief succes.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	6
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Situatieschets	7
1.3 Doelstelling en relevantie van het onderzoek	9
1.4 Opbouw van het rapport	10
1.5 Conclusie	11
Hoofdstuk 2 Organisatiebeschrijving	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Het roemruchte verleden van Sparta Rotterdam	12
2.3 De interne organisatie (wie en wat?)	12
2.4 De toekomst	14
2.5 Conclusie	15
Hoofdstuk 3 Methodische verantwoording	16
3.1 Inleiding	16
3.2 Randvoorwaarden	16
3.3 Focus onderzoek	17
3.4 Methode van onderzoek	19
3.5 Conclusie	19
Hoofdstuk 4 Concurrentieanalyse	20
4.1 Inleiding	20
4.2 Relevante en geografische productmarkt	20
4.3 Concurrentieanalyse Sparta Rotterdam naar het model van Porter (1980)	22
4.3.1 Inleiding	22
4.3.2 De dreiging van nieuwkomers	23
4.3.3 De dreiging van substitutiemogelijkheden	24
4.3.4 De onderhandelingspositie van toeleveranciers	26
4.3.5 De onderhandelingspositie van kopers	28
4.3.6 De intensiteit van rivaliteit	30
4.3.7 Samenvatting concurrentieanalyse Sparta volgens Porter	33
4.4 De marktvorm	33
4.5 Prijs(in)elasticiteit	35
4.6 Private voetbalorganisaties met een publiek randje	37
4.7 Conclusie	38
Hoofdstuk 5 Productdifferentiatie op het element veiligheid	39
5.1 Inleiding	39
5.2 Het belang van veiligheid	39
5.3 Veiligheid Sparta Rotterdam	40
5.3.1 Politie-inzet	40
5.3.2 Het aantal incidenten binnen en buiten het stadion	42
5.3.3 Aanhoudingen per club	43
5.3.4 Risico en georganiseerd vervoer	45

5.4 Onderscheidend vermogen Sparta Rotterdam	47
5.4.1 Onderscheidend vermogen t.o.v. merkconcurrenten	47
5.4.2 Onderscheidend vermogen ten opzichte van substituten	48
5.4.3 Onderscheidend vermogen op de lange termijn	49
5.5 Andere voordelen	50
5.6 Imitatie FC Dordrecht	51
5.7 De Voetbalwet	52
5.8 Overige nadelen	53
5.9 Conclusie algemeen	53
Hoofdstuk 6 CRM, databasemanagement en advertentiebereik	54
6.1 Inleiding	54
6.2 Customer Relationship Management (CRM)	54
6.3 Databasemanagement	55
6.3.1 Inleiding	55
6.3.2 De scholen- en verenigingenactie	56
6.3.3 Kidsclub de Spartaantjes	56
6.3.4 De clubkaarthouders	58
6.3.5 De seizoenkaarthouders	59
6.3.6 Samenvatting herkomst verschillende klantgroepen van Sparta	59
6.4 Het advertentiebereik en –beleid van Sparta Rotterdam	60
6.5 Conclusie	63
Hoofdstuk 7 Benchmark / prijsvergelijking Sparta / NEC Nijmegen	67
7.1 Inleiding	67
7.2 Prijsvergelijking NEC Nijmegen	67
7.3 Conclusie	69
Hoofdstuk 8 Conclusies en aanbevelingen onderzoek voor Sparta	71
8.1 Inleiding	71
8.2 Concurrentiepositie Sparta Rotterdam	71
8.3 Centrale conclusies en aanbevelingen	72
8.4 Overige conclusies en aanbevelingen	73
8.5 Algemene conclusie en een blik op de toekomst van Sparta Rotterdam	75
Nawoord / reflectie	76
Literatuurlijst	77
Bijlagen	82

VOORWOORD

De volgende passages zijn afkomstig uit een persbericht waarin mijn masterthesis door Sparta werd aangekondigd:

“De naam Hageman is al langere tijd verbonden aan Sparta Rotterdam. Erelid Henk Hageman, grootvader van Ivar, werd in 1934 lid van de Kasteelclub. Hij werd op 26 september 1977 secretaris van de Rotterdammers en volgde in die functie Hilbert Aarsen op. Van 1978 tot 1988 was hij lid van de kascommissie en van 21 november 1988 tot en met 14 december 1992 vervulde hij de functie van penningmeester.”

“Gerard Hageman (vader van Ivar) werd op 26 augustus 1962 lid van Sparta, was clubarts van 1976 tot 1979 en is thans neuroloog in het Medisch Spectrum Twente te Enschede. Tenslotte is ook zijn oom Frits Hageman al ruim 25 jaar lid van Sparta Rotterdam.”

De passages geven meteen antwoord op een vraag die ik in mijn leven al onwaarschijnlijk vaak heb moeten beantwoorden. Hoe raakt een Tukker gevoelsmatig betrokken bij een voetbalclub aan de andere kant van ons land? Welnu, het antwoord op deze vraag is zojuist gegeven. Na mijn opa en mijn vader vervult het mij met trots dat ik door middel van mijn masterthesis nu ook iets voor Sparta Rotterdam kan betekenen. Deze masterthesis behelst de afronding van de masteropleiding Public Administration (Management, Economics and Law) aan de Universiteit Twente te Enschede. Dit onderzoek heeft mij de mogelijkheid gegeven me te ontwikkelen als het gaat om het wetenschappelijk benaderen van een beleidsprobleem. Ik heb de opleiding en het onderzoek als zeer leerzaam ervaren en bij deze wil ik dan ook de opleidingsstaf hiervoor bedanken.

Naast de opleidingsstaf wil ik in het bijzonder enkele andere mensen bedanken, te beginnen met mijn begeleider van de Universiteit Twente Hans E. Roosendaal. Mijn ontelbare vragen zijn in alle rust beantwoord en op bepaalde momenten moest ik flink worden bijgestuurd. In dit kader ook een woord van dank aan de tweede begeleider van dit onderzoek, Carlie Geerdink. De aanwijzingen van hen zijn het eindresultaat ten goede gekomen.

Daarnaast wil ik uiteraard Sparta Rotterdam en al haar medewerkers bedanken voor de mogelijkheid om hier een onderzoek te kunnen verrichten. Het eerste contact tussen Sparta Rotterdam en mij, in de eerste maanden van 2007, heeft uiteindelijk geleid tot het afstudeeronderzoek, waaraan ik het afgelopen half jaar met veel plezier heb gewerkt en waarvan u in dit rapport de opzet, resultaten en conclusies vindt. Hierbij wil ik algemeen directeur P.P. Bonthuis, commercieel directeur R. van Aalst, mevr. Y. van Schie en dhr. W. van der Stam van de afdeling marketing, Dimitri Bonthuis van het marketingbureau Worldwide Sports Management (WSM) en dhr. P. Snoek in het bijzonder bedanken. Ook mevr. I. van der Meulen-Mos wil ik bedanken voor haar ondersteuning bij dit onderzoek.

Deze scriptie markeert voor mij het einde van een bijzondere periode. Ruim zes jaar heb ik goed onderwijs genoten en is mijn studententijd uitgegroeid tot een onvergetelijk deel van mijn leven. Dit heb ik niet in de laatste plaats te danken aan mijn familie en vrienden. Ik ben dankbaar voor de mogelijkheden en steun die ik van hen gekregen heb.

Enschede, april 2008
Ivar Hageman

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

1.1 Inleiding

Nooit eerder trok de eredivisie van het betaald voetbal zoveel toeschouwers als in het seizoen 2006-2007. Maar liefst 5.523.957 toeschouwers zochten in dit seizoen de tribunes op en vestigden daarmee een nieuw bezoekersrecord¹. In vergelijking met het seizoen 2005-2006 kwamen ruim 400.000 mensen méér naar de stadions van de 18 clubs op het hoogste niveau. De Nederlandse eredivisiewedstrijden worden momenteel bezocht door gemiddeld 17.977 mensen en dat is een wereld van verschil met tien jaar geleden toen er gemiddeld nog geen 13.000 toeschouwers per duel aanwezig waren. De groeiende populariteit geldt ook voor Sparta Rotterdam. Sparta behaalde in het afgelopen seizoen gemiddeld het hoogste aantal bezoekers (9898) sinds het seizoen 1972-1973². Deze cijfers vormen zo op het eerste gezicht geen reden tot actie voor Sparta Rotterdam. Dit is echter een misvatting. Sparta Rotterdam staat voor een cruciale periode. Dit zal blijken uit de nu volgende situatieschets. Na deze situatieschets zal de vraag omtrent het doel van dit onderzoek beantwoord worden. Tenslotte zal inzicht worden gegeven in de onderzochte strategieën, die al dan niet kunnen bijdragen aan het bereiken van hogere toeschouwersaantallen.

1.2 Situatieschets

Met het zojuist genoemde gemiddelde van bijna 18.000 toeschouwers per wedstrijd nadert de eredivisie het moyenne van de door geweld en omkoopschandalen (Juventus) geteisterde Italiaanse Serie A en is Nederland als relatief klein land in Europa na Duitsland, Engeland, Spanje, Frankrijk en dus Italië het land met het hoogste gemiddelde aantal toeschouwers per wedstrijd:

Tabel 1: Toeschouwersaantallen Europese competities (bron: EFS)

	League	Seizoen	Att.	Seizoen	Att.	Seizoen	Att.	Stijgen of dalen
1	Bundesliga	90-91	21.712	00-01	30.755	2006-07	38.933	27%
2	England PL	90-91	22.766	00-01	32.907	2006-07	34.144	4%
3	La Liga	90-91		00-01	24.408	2006-07	28.486	17%
4	Ligue 1	90-91		00-01	22.613	2006-07	21.576	-5%
5	Serie A	90-91	33.254	00-01	29.598	2006-07	18.094	-39%
6	Eredivisie	90-91	8.724	00-01	15.407	2006-07	17.977	17%
7	Scottish PL	90-91	12.420	00-01	15.907	2006-07	16.243	2%
8	Turkish PL	90-91		00-01	9.004	2006-07	14.049	56%
9	Russian PL	90-91	13.810	00-01	11.820	2006-07	11.890	1%
10	Bl. Jupiler League	90-91		00-01	9.757	2006-07	10.390	6%

In het seizoen 1998-1999 kwam het bezoekerstotaal voor het eerst boven de vier miljoen. In de jaren daarna liep dit aantal geleidelijk op tot in het seizoen 2005-2006 voor het eerst de grens van vijf miljoen bezoekers werd doorbroken. De topclubs Ajax (48.551), Feyenoord (40.382) en PSV (33.649) zijn uiteraard grotendeels verantwoordelijk voor het hoge gemiddelde, maar ook clubs als SC Heerenveen, Vitesse en FC Utrecht dragen hieraan bij.

¹ De Volkskrant, Sport, dinsdag 1 mei 2007, Column, 446 woorden, pagina 15

² Algemeen Dagblad, Rotterdam Sport, 28 maart 2007, artikel 1227326

Voor deze alsmaar groeiende belangstelling worden verschillende verklaringen genoemd, zoals de radicaal uitgevoerde investeringen in nieuwe en gerenoveerde stadions.

De Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB) gaat ervan uit dat deze trend van stijgende toeschouwersaantallen nog enkele jaren doorzet³. Ook de Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) in Nederland zijn deze mening toegedaan. Dit blijkt wel uit het feit dat clubs als FC Groningen en AZ nu alweer aan een uitbreiding van hun relatief nieuwe stadions denken. De ontwikkeling in de toeschouwersaantallen zou de komende jaren versterkt kunnen worden als het voornemen van de KNVB en de Nederlandse politiek om samen met België de organisatie van het Wereldkampioenschap voetbal in 2018 op zich te nemen werkelijkheid wordt. Eén van de pluspunten hiervan zou zijn dat door middel van nieuwe investeringen in veel stadions de publieke belangstelling nog verder zal toenemen. Voor de Nederlandse eredivisie in het algemeen is er derhalve reden tot tevredenheid, maar geldt dit ook voor Sparta Rotterdam in het bijzonder?

De publieke belangstelling voor thuiswedstrijden van Sparta Rotterdam is groeiende. Sinds het seizoen 2004-2005, toen Sparta tweede werd in de eerste divisie en uiteindelijk via de nacompetitie promoveerde naar de eredivisie, is weer een stijgende lijn te ontdekken in de gemiddelde toeschouwersaantallen van Sparta Rotterdam. Zoals reeds gesteld leidde dit in het seizoen 2006-2007 zelfs tot een clubrecord (9898) sinds 1973. Dit record betekende een bezettingsgraad van bijna 92%. Toch geven deze cijfers een vertekend beeld:

- Het gemiddelde en de bezettingsgraad worden voor een niet te onderschatten gedeelte (zo'n 15%) veroorzaakt door publieksacties. Deze acties zijn gericht op scholen en voetbalverenigingen, die tegen een gereduceerd tarief een wedstrijd kunnen bekijken. Een vol stadion oogt beter dan een leeg stadion en Sparta wil op deze manier investeren in de toekomst. Sparta is uitstekend in staat contacten te leggen en deze trial te genereren, maar het vasthouden van deze nieuwe aanwas blijkt een stuk moeilijker te zijn. Deze acties zorgen uiteraard niet voor maximale inkomsten.
- Sparta verkocht in het seizoen 2006-2007 ruim 6000 seizoenkaarten. Slechts drie clubs in de Nederlandse eredivisie verkochten in dat seizoen minder seizoenkaarten⁴. De vaste supporterskern van Sparta is dermate klein, dat in het verleden wel eens getwijfeld is aan de levensvatbaarheid van de club.
- Het Sparta-stadion "Het Kasteel" biedt plaats aan 10.800 toeschouwers. Wederom zijn er slechts drie clubs in de eredivisie die beschikken over een lagere stadioncapaciteit. Deze geringe capaciteit moet worden beschouwd als een zwakte van Sparta Rotterdam.
- De wedstrijden in de Nederlandse eredivisie worden gemiddeld bezocht door bijna 18.000 toeschouwers. Met een gemiddelde van 9898 toeschouwers zit Sparta Rotterdam hier ver onder en er zijn maar drie eredivisieclubs die gemiddeld minder bezoekers trekken⁵.

Al met al kan worden gesteld dat Sparta slechts marginaal groeit, steeds verder achterop raakt en dat één van de kleinste stadions in de Nederlandse eredivisie, zelfs met het gebruik van voordeelacties, nog niet volledig bezet is. Deze situatie is zorgelijk te noemen. Toeschouwers zorgen immers voor inkomsten. Deze inkomsten vormen een onderdeel van de begroting van een BVO en uit verschillende onderzoeken is gebleken dat de begroting de belangrijkste verklarende variabele is voor sportief succes. Immers, de clubs met het hoogste budget

³ Beleidsplan betaald voetbal 2005-2009, Hoofdstuk 1 Visie, Omgevingsanalyse: kansen en bedreigingen, p. 6

⁴ Voetbal International, week 35 2007, p. 107

⁵ Voetbal International, 26 september 2007, p. 52 en 53

kunnen de beste spelers aanschaffen. Deze betere spelers leiden dan weer tot meer succes en dus tot meer inkomsten uit wedstrijden, sponsoring, merchandising en tv-rechten (cumulatief causatiemodel, Dejonghe 2001, p. 301). Uit het onderzoek “voetballen in de kleine ruimte” van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006) blijkt dat in de Nederlandse competitie budget en sportief succes een sterke samenhang vertonen (een correlatie van 82%-93%). Anno 2007 heeft Sparta relatief gezien weinig toeschouwers, weinig inkomsten en een lage begroting (€ 10 miljoen). In de eredivisie hebben momenteel slechts vier clubs een lagere begroting dan Sparta Rotterdam⁶. Een hogere begroting zou gerealiseerd kunnen worden door een eventuele prijsverhoging voor toegangskaarten (zie hoofdstuk 7), meer inkomsten uit televisierechten (onzeker en eerst na betere sportieve prestaties) en sponsoring, maar voetbal is en blijft een publiekssport, die bestaat en floreert bij de aanwezigheid van toeschouwers. De tv-inkomsten voor de clubs dalen de komende jaren en de meest betrouwbare indicator voor het budget en daarmee ook voor de sportieve resultaten blijft dan ook het gemiddelde aantal toeschouwers per wedstrijd. Met het oog op het plan van PSV-directeur Jan Reker (een kleinere eredivisie van zestien i.p.v. achttien clubs, zie hoofdstuk 4) zal Sparta Rotterdam met behulp van dit onderzoek alles op alles moeten zetten om door middel van een substantiële stijging van het toeschouwersgemiddelde een hogere begroting te realiseren om daarmee in de toekomst (een rol van betekenis) te kunnen blijven spelen in de eredivisie. Al met al kan het volgende worden gesteld:

- Sparta heeft veel minder toeschouwers dan haar sportieve concurrenten en dus veel minder inkomsten. De aantallen en dus de inkomsten, die bepalend zijn voor het sportieve succes van een voetbalorganisatie, zullen bij Sparta aanzienlijk verhoogd moeten worden.

De achterstand van Sparta is nu duidelijk geworden en nu zal worden ingegaan op het doel van dit onderzoek.

1.3 Doelstelling en relevantie van het onderzoek

Uit de zojuist geschetste situatie is gebleken dat Sparta Rotterdam zo gauw mogelijk tot een substantiële verhoging van het toeschouwersgemiddelde moet zien te komen. De inkomsten hieruit zijn voor Sparta noodzakelijk om op korte termijn te kunnen overleven en op lange termijn sportief te kunnen doorgroeien in de eredivisie. Vanuit dit oogpunt is het vreemd dat Sparta in de begroting voor het seizoen 2007-2008 heeft opgenomen dezelfde inkomsten uit kaartverkoop te willen genereren als in het seizoen 2006-2007. In de positie van Sparta Rotterdam moeten grenzen in ieder geval worden verlegd en moet niet stilstand maar groei het uitgangspunt zijn. Ook marginale groei mag niet tot tevredenheid leiden. Voor de korte termijn moet Sparta zich richten op een tweewekelijks volledig uitverkocht stadion tegen volledige betaling. Sparta Rotterdam verdiende in het seizoen 2006-2007 slechts € 8,69 per toeschouwer per wedstrijd. (Invitaties zijn hierbij inbegrepen. Deze aantallen bleken voor dit onderzoek echter niet te achterhalen. Dit bedrag is wel wat meer gedetailleerd weergegeven in bijlage 4 door middel van overzichten van de inkomsten per toeschouwer van alle 17 thuiswedstrijden in het seizoen 2006-2007). Om dit bedrag te verhogen is het van belang om te weten wat vanuit commercieel oogpunt de ideale verhouding is tussen het aantal verkochte seizoenkaarten en het aantal verkochte losse kaarten. Dit vergt nader onderzoek, maar meer in het algemeen kan worden gesteld dat een stadion met louter seizoenkaarthouders commercieel allerm minst aantrekkelijk is. Seizoenkaarthouders zorgen weliswaar voor zekere inkomsten over een heel seizoen, maar als de incidentele vraag groot genoeg is zal de losse kaartverkoop

⁶ Algemeen Dagblad Sportwereld, 8 augustus 2007

juist gekoesterd en gestimuleerd moeten worden met het oog op een zo hoog mogelijke recette. Ook de grootte van het uitvak zal onderzocht moeten worden .

Verder zal er naar gestreefd moeten worden minder supporters via voordeelacties toegang te laten krijgen en meer toeschouwers de volledige toegangsprijs te laten betalen. Als dit tweewekelijks uitverkochte stadion gerealiseerd is kan de (tijdelijke) situatie van schaarste worden vertaald in hogere toegangsprijzen. Sparta was voornemens te gaan uitbreiden, maar deze uitbreiding was in eerste instantie gericht op het vergroten van de sponsorfaciliteiten. Dit bleek noodzakelijk om te overleven op korte termijn. Een uitbreiding van het huidige stadion met extra zitplaatsen is vrijwel onmogelijk, waardoor complete nieuwbouw (bij voorkeur op een andere locatie) op vrij korte termijn sterk overwogen moet worden. De huidige stadioncapaciteit is ontoereikend voor een langdurig verblijf in de eredivisie. De grotere eredivisieclubs breiden massaal hun stadions uit⁷ en ook met Sparta vergelijkbare clubs als NEC Nijmegen (vergelijkbare sportieve prestaties, stadioncapaciteit en bezettingsgraad) hebben hun uitbreidingsplannen al gepresenteerd. Voor Sparta is derhalve sprake van een situatie van aanhaken of afhaken. In dit onderzoek zal worden aangegeven wat hierbij de mogelijkheden zijn, maar vooral welke strategieën al dan niet geschikt zijn voor het bereiken van het doel.

Dit onderzoek heeft zowel bestuurlijke als praktische relevantie. De bestuurlijke relevantie is onder andere gelegen in het feit dat meer inzicht wordt verschaft in de relevante productmarkt van Betaald Voetbal Organisaties in het algemeen en van Sparta Rotterdam in het bijzonder. Hiermee wordt duidelijk wat de substituten zijn voor het bezoeken van een wedstrijd van een BVO en dit is van belang voor het marketingbeleid van deze organisaties. Het wetenschappelijke karakter van dit onderzoek blijkt onder andere uit de discussie of productdifferentiatie (veiligheid) voor Sparta Rotterdam een juiste strategie is. Deze stelling kan gefalsificeerd worden en bezit daarmee een kenmerk van wetenschappelijk onderzoek (Popper, 1999). Dit onderzoek heeft ook praktische relevantie, daar Sparta Rotterdam inzicht krijgt in de geschiktheid van enkele strategieën. Er zal kort worden aangegeven welke strategieën dit zijn. Dit alles leidt tot de volgende stelling:

- Sparta Rotterdam moet op zeer korte termijn tot een volledig uitverkocht stadion bij elke thuiswedstrijd zien te komen. Kort daarna zal vervolgens complete nieuwbouw overwogen moeten worden, want de huidige capaciteit is ontoereikend voor een langer verblijf in de eredivisie. Dit onderzoek zal aangeven wat de mogelijkheden zijn bij het genereren van meer toeschouwers en welke strategieën geschikt zijn voor het bereiken van dit doel.

Dit onderzoek moet leiden tot het vergroten van het aantal toeschouwers bij Sparta. De inhoud van dit onderzoek zal nu kort worden aangegeven.

1.4 Opbouw van het rapport

In dit onderzoek zal worden bepaald welke strategieën voor Sparta Rotterdam al dan niet kunnen bijdragen aan het bereiken van hogere toeschouwersaantallen en meer wedstrijdinkomsten.

Er zal eerst een analyse worden gegeven van de organisatie Sparta Rotterdam. Hierin zal zowel het verleden als de toekomst van de club aan de orde komen. Een dergelijke analyse is een noodzakelijke voorwaarde voor het verantwoord benaderen van het beleidsprobleem.

⁷ Voetbal International, 28 november 2007, p. 106 e.v.

Ook wordt de onderzoeksmethodiek nader toegelicht en zal worden ingegaan op de vraag welke onderzoekstechnieken nodig zijn geacht. Dit onderzoek richt zich op het seizoen 2006-2007.

Strategieën zijn noodzakelijk met het oog op de hevige concurrentie. Deze concurrentie zal worden geanalyseerd. Hierbij wordt ingegaan op de vraag wat de relevante productmarkt is voor BVO's. Door de beantwoording van deze vraag kan beter worden bepaald wat nu eigenlijk de concurrenten zijn van een voetbalclub. Ook de marktvorm zal worden toegelicht. Op grond hiervan krijgt een club inzicht in de hoeveelheid aanbieders, de verschillen in de producten en de mate van concurrentie. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van het vijf krachten model van Porter.

Met het oog op de flinke concurrentie is het voor Sparta noodzaak zich te onderscheiden. Om deze reden zal in dit onderzoek achterhaald worden of productdifferentiatie met veiligheid als onderscheidend element een juiste strategie is voor Sparta Rotterdam. Hierbij zullen ook de mate van veiligheid van de verschillende concurrenten en de intrede van de voetbalwet aan de orde komen.

Sparta moet zich onderscheiden. Dit kan met Customer Relationship Management (CRM). Een eerste stap van deze strategie is databasemanagement. Om te analyseren waar Sparta wel en niet supporters trekt zal een analyse van vier verschillende klantgroepen van Sparta (de Kidsclub, scholen/verenigingen, de clubcardhouders en de seizoenkaarthouders) worden gemaakt. Van deze klanten is het geslacht, de leeftijd en de woonplaats onderzocht. Sparta wil zich echter niet alleen toeleggen op CRM maar ook op haar advertentiebeleid om meer klanten te trekken. Daarom is het bereik van deze advertenties onderzocht. Met deze informatie is vervolgens de vraag beantwoord of Sparta zich met haar advertenties richt op groeizones. Ook andere aspecten van het advertentiebeleid, zoals het tijdstip van adverteren zijn onderzocht.

Zoals reeds gesteld heeft Sparta te weinig wedstrijdinkomsten. Dit wordt veroorzaakt door een relatief laag toeschouwersgemiddelde, maar zou ook een gevolg kunnen zijn van een (te) laag prijsniveau. Ook met een ander prijsniveau zou Sparta meer inkomsten kunnen genereren om sportief te kunnen groeien. Om dit laatste te onderzoeken zijn de toegangsprijzen van Sparta vergeleken met de toegangsprijzen van NEC Nijmegen. Aan de hand hiervan kan worden bepaald of Sparta de prijzen zou moeten verhogen om op deze manier meer inkomsten te genereren. Dit laatste is noodzakelijk om ook in de toekomst in de eredivisie te blijven spelen.

- Dit onderzoek zal antwoorden geven op de vragen of productdifferentiatie een goede strategie is voor Sparta, of de advertenties van Sparta gericht zijn op de juiste afzetgebieden en of Sparta niet te lage toegangsprijzen hanteert. Met de antwoorden op deze vragen kan Sparta zien welke strategieën geschikt zijn voor het genereren van meer wedstrijdinkomsten en besluiten haar beleid al dan niet te wijzigen.

Er is nu vastgesteld waarop dit onderzoek zich zal toeleggen. Er zal nu een korte conclusie volgen waarna wordt overgegaan tot de organisatie Sparta Rotterdam.

1.5 Conclusie

Sparta heeft minder toeschouwers en minder inkomsten dan haar concurrenten. Dit betekent ook een mindere sportieve positie, die op korte termijn ongedaan moet worden gemaakt. Sparta moet hierbij in eerste instantie streven naar een volledig uitverkocht stadion en op korte termijn zal ook nieuwbouw overwogen moeten worden. De huidige capaciteit is niet langer toereikend. Dit onderzoek zal aangeven wat de mogelijkheden zijn en welke strategieën geschikt zijn. De nadruk zal liggen op productdifferentiatie en adverteren.

HOOFDSTUK 2 ORGANISATIEBESCHRIJVING

2.1 Inleiding

Om de beleidsproblemen omtrent het vergroten van het aantal toeschouwers bij wedstrijden van Sparta verantwoord en wetenschappelijk te kunnen benaderen is het van belang om eerst antwoorden te krijgen op vragen over de organisatie Sparta Rotterdam. Deze antwoorden zijn ook noodzakelijk voor een goed inzicht in de probleemstelling en de onderzoeksvragen. Het verleden, de interne organisatie (wie en wat) en een blik op de toekomst zullen deze antwoorden verschaffen.

2.2 Het roemruchte verleden van Sparta Rotterdam

Hoewel Sparta Rotterdam zich moet richten op de toekomst, mag de historie zeker niet onopgemerkt blijven. Sparta bestaat immers al 120 jaar. In 1887 is een eerste poging gedaan om Sparta op te richten. Op 1 april 1888 is een herstart gemaakt met de cricketvereniging Sparta. Op het Noordereiland, waar de club speelde, ging men drie maanden na oprichting ook over op voetbal. Hierdoor is Sparta de oudste club in het vaderlandse betaalde voetbal. In de beginjaren is Sparta vernieuwend in Nederland. Zo is het in 1893 de eerste Nederlandse club die een wedstrijd in het buitenland speelt, tegen Harwich & Parkeston uit Engeland. Zes jaar later hullen de spelers van Sparta zich in het karakteristieke rood-witte tenue. Het bestuur kocht een aantal van de gestreepte shirts van Sunderland, die sindsdien als thuisshirts gelden. Verder fungeerden de velden van Sparta vanaf 1901 tot de invoering van het profvoetbal in 1954 als het toneel van de strijd om de prestigieuze Zilveren Bal. Hiermee stond de club aan de basis van het betaalde voetbal in Nederland: Het Nederlands voetbalelftal speelt de eerste officiële interland in 1905 tegen België op initiatief van Sparta Rotterdam, Sparta was de eerste club met reclame voor een voetbalwedstrijd, de club met de eerste shirtsponsor van Nederland (de Efteling) en de club met het eerste voetbalstadion van Nederland⁸. Dit stadion werd in 1916 gebouwd en sindsdien is “het Kasteel” diverse malen gerenoveerd en uitgebreid. De meest ingrijpende vernieuwing vond plaats in 1999⁹. In deze beginjaren (1905-1914) was Sparta onder aanvoering van de legende Bok de Korver uiterst succesvol en werd het vijf maal kampioen van Nederland. In totaal werd zes keer een landstitel behaald en werd drie maal de nationale beker veroverd. De meest recente successen dateren uit 1985 (europees voetbal) en 1996 (bekerfinale). Sparta speelde met uitzondering van de periode 2002-2005 onafgebroken in de eredivisie en door deze succesvolle geschiedenis is de club die fatsoensnormen hoog in het vaandeel heeft staan Sparta Rotterdam nog altijd de nummer vier van Nederland op de ranglijst van de eredivisie aller tijden.

2.3 De interne organisatie (wie en wat?)

Sparta Rotterdam heeft in het zojuist beschreven verleden enkele organisatorische veranderingen ondergaan. Sparta is in 1888 begonnen als vereniging, in 1956 verder gegaan als stichting en in juli 2000 omgezet in een Besloten Vennootschap (BV). Volgens de Europese Commissie kunnen professionele voetbalclubs worden beschouwd als ondernemingen, omdat zij een economische activiteit verrichten en omdat ze betaalde diensten leveren op allerlei markten, waar concurrentie plaatsvindt (ministerie van BZ, 2004). De Stichting 1888 beheert de aandelen en zij bewaakt tevens het cultureel erfgoed van de club. In deze stichting worden ook de supporters vertegenwoordigd. Op deze manier hoopt Sparta haar beleid meer inzichtelijk te maken, maar er moet worden afgevraagd of de transparantie binnen de organisatie van Sparta Rotterdam groot genoeg is. Supportersvertegenwoordiging is meer een kans dan een bedreiging, daar het kan leiden tot

⁸ Voetbal International, seizoenids 2007-2008, p. 152

⁹ Voetbal International, seizoenids 2007-2008, p. 150

een verminderde ongecontroleerde druk op de leiding van een voetbalorganisatie. Het dagelijks bestuur van Sparta Rotterdam wordt gevormd door een vierkoppige directie, bestaande uit een algemeen directeur, een technisch directeur, een financieel directeur en een commercieel directeur. De functie van technisch directeur is eerst in het huidige seizoen 2007-2008 ingevuld. Dit geeft aan dat er nog altijd stappen worden gezet in de professionalisering van de organisatie Sparta Rotterdam. Het toezicht op het beleid van de directie en de benoeming hiervan liggen in handen van de Raad van Commissarissen. Deze Raad wordt weer benoemd door de zojuist genoemde Stichting 1888. (Voor de overige afdelingen van Sparta Rotterdam: zie bijlage 1, organogram).

In 2003, kort na de degradatie, is Sparta in financieel zwaar weer terecht gekomen. De gemeente Rotterdam heeft een ondersteunende rol gespeeld in de redding van Sparta: zij is sindsdien eigenaar van het Kasteel (zie ook hoofdstuk 4). Zij wilde slechts onder strikte voorwaarden meewerken aan deze transactie. Sparta moest haar naam veranderen in Sparta Rotterdam, de gemeente eiste bestuurlijke vernieuwingen en een sluitend exploitatieplan. Om dit laatste te kunnen realiseren werd een sponsorgroep geformeerd die zich bereid verklaarde vanaf 2002 gedurende drie seizoenen een sluitende begroting te garanderen en eventuele verliezen voor haar rekening te nemen. Deze sponsorgroep heeft een prominente positie gekregen in de organisatie van Sparta Rotterdam¹⁰. Zo is algemeen directeur Peter Bonthuis door deze groep aangesteld voor de dagelijkse leiding en is de sponsorgroep zelf verweven in de Stichting 1888 en de Raad van Commissarissen. Aan het eind van het seizoen 2006-2007 heeft de gemeente Rotterdam laten weten dat deze sponsorgroep aan al haar verplichtingen heeft voldaan en dat decharge is verleend. Een cruciale periode in de geschiedenis van Sparta Rotterdam werd daarmee succesvol afgesloten.

Sparta Rotterdam moet anno 2007 weer op eigen kracht een sluitende begroting kunnen garanderen. Om de personeelskosten (o.a. spelerssalarissen) en overige bedrijfskosten te kunnen betalen moet Sparta een drietal inkomstenstromen optimaliseren. Allereerst is er het voetbal en de spelers. De technische staf van Sparta Rotterdam staat voor de lastige taak om (jonge) talentvolle spelers met een meerwaarde aan te trekken tegen minimale vergoedingen. Nog liever betaalt Sparta in het geheel geen afkoopsommen meer sinds het Bosman-arrest (1995). Dit arrest bepaalde dat voor spelers van wie het contract afgelopen is niet langer een transfersom hoeft te worden betaald. Met deze uitspraak werden de transferregels in het voetbal gelijkgesteld met het Verdrag van Rome betreffende de mededinging en het vrije verkeer van werknemers. Vanwege het beperkte budget richt Sparta zich voornamelijk op deze 'transfervrije' spelers. Daarnaast kan Sparta zelf spelers opleiden en spelers verkopen. Deze opleiding is één van de drie pijlers die de technisch directeur voor de lange termijn heeft uitgezet. De tweede pijler is het verbeteren van de zoektocht naar talentvolle voetballers (scouting, waarbij de club de database scout 7 kan overwegen) en deze twee pijlers moeten samen leiden tot een beter eerste elftal (derde pijler)¹¹. De tweede stroom is te typeren met de term "business to business". Hieronder wordt verstaan de verkoop van businessseats, skyboxen en bijvoorbeeld reclameborden aan sponsors, de verkoop van mediarechten (televisie en radio) en diverse andere rechten (bijvoorbeeld catering). Clubs kunnen er ook voor kiezen om de catering in eigen beheer te houden en op die manier inkomsten te genereren. De laatste inkomstenstroom is de stroom "business to consumer". Hieronder wordt verstaan de merchandise en tenslotte de verkoop van toegangskaarten voor wedstrijden. Dit onderzoek zal zich concentreren op het tweede gedeelte van deze laatste inkomstenstroom: de verkoop van toegangskaarten voor thuiswedstrijden van Sparta.

¹⁰ Schouten C.J., "Scoren in Spangen", Erasmus Universiteit Rotterdam, maart 2006, p. 60

¹¹ Bos S., Dagblad Metro, 12 juli 2007

De organisatiecultuur van Sparta bevat zowel sterke als minder sterke punten. Er is een sterk verantwoordelijkheidsgevoel (wellicht te verklaren door de emotionele band met de organisatie), een hoge productiviteit en een hoge actiegerichtheid. Er is de afgelopen jaren een grotere bereidheid tot veranderen aanwezig, maar dit betekent allerm minst dat de club achterover kan leunen. Adequate reacties op nieuwe kansen, ontwikkelingen en technieken zijn ook in de toekomst noodzakelijk om te kunnen doorgroeien. De kwantiteit (mankracht), de actieve rekrutering en de onderlinge verhoudingen en samenhang kunnen nog verbeterd worden¹². Al met al kan het volgende worden gesteld:

- Sparta heeft een rijk verleden, maakt nog altijd stappen in de professionalisering van haar organisatie, heeft onlangs een cruciale periode van financiële rampspoed met goed gevolg afgesloten, kan weer op eigen kracht een sluitende begroting garanderen en moet adequaat blijven reageren op nieuwe ontwikkelingen.

Het verleden en de organisatie van Sparta zijn inzichtelijk gemaakt. Er zal nu worden overgegaan naar de toekomst van de club.

2.4 De toekomst

Sparta werkt met een voor eredivisiebegrippen minimale begroting. Sparta zal daarom de komende jaren een inhaalslag moeten maken en haar begroting substantieel moeten verhogen. Dit kan bijvoorbeeld door het vergroten van de sponsorinkomsten en de wedstrijdinkomsten. Het is een voorwaarde om ook op lange termijn een rol van betekenis te kunnen blijven spelen op het hoogste voetbalniveau in Nederland (Dejonghe, van Hoof en Kemmeren, 2006). Het is opmerkelijk dat bij Sparta een leidraad voor het verwezenlijken van deze doelstelling feitelijk ontbreekt. Voor aanvang van ieder seizoen worden weliswaar sportieve en financiële doelstellingen gepresenteerd, maar van een meerjarenplan is geen sprake. In 2004 bleek uit een organisatieanalyse “dat bij Sparta vooral op ad-hoc basis wordt gewerkt en dat er geen strategische planning voor de lange termijn is¹³.” In datzelfde jaar werd door middel van een ambitieus plan van de directie wel getracht hiertoe een aanzet te geven, maar omwille van de financiën kon dit plan geen doorgang vinden. Hieruit bleek dan ook dat bij Sparta de financiën het beleid bepalen en dat het product voetbal bepalend is voor investeringskeuzes. De missie en de visie van de organisatie Sparta Rotterdam waren nauwelijks te achterhalen. Slechts uit het concept merkprisma (zie bijlage 2) en uit de zojuist genoemde organisatieanalyse van de Hogeschool Rotterdam valt af te leiden waarvoor Sparta staat (missie), waarvoor Sparta gaat (visie) en hoe ze haar doelen tracht te bereiken (strategie of “tactiek”). Zo hecht Sparta waarde aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (al is hier ruimte voor verbetering waarbij een voorbeeld kan worden genomen aan FC Twente, Schouten 2006) en was in de periode 2004-2007 een permanente eredivisiestatus de ambitie. Deze ambitie zou ook nu nog gehanteerd kunnen worden, maar het is veelzeggend dat de missie en visie in de organisatieanalyse van de Hogeschool Rotterdam opgetekend zijn naar aanleiding van een gesprek met een medewerker die de organisatie van Sparta Rotterdam inmiddels alweer verlaten heeft. Een beleid voor de lange termijn mag niet afhankelijk zijn van één of meer medewerkers en moet niet alleen mondeling maar zeker ook schriftelijk te achterhalen zijn. In de sportsector heerst de opvatting dat beleid voor de lange termijn onmogelijk is¹⁴ daar de sportieve prestaties veelal onzeker zijn. Dit is echter een misvatting, want hoe onzekerder de omstandigheden voor een organisatie zijn hoe groter het belang is van enig houvast. Met andere woorden het is juist de kunst om onder steeds wisselende sportieve

¹² Sleeuwenhoek J., Organisatieanalyse Sparta Rotterdam BV, Hogeschool Rotterdam, 1 oktober 2004, p. 7, 18

¹³ Sleeuwenhoek J., Organisatieanalyse Sparta Rotterdam BV, Hogeschool Rotterdam, 1 oktober 2004, p. 18

¹⁴ Dejonghe T., Sporteconomie in Nederland en Vlaanderen, 19 november 2004, p. 16, 27 en 28

omstandigheden de eigen specifieke identiteit te bewaren en emoties en opportunisme te omzeilen. Clubs als FC Twente en SC Heerenveen timmeren al jaren aan de weg en onderscheiden zich juist door een beleid gericht op de lange termijn. Uiteraard leveren deze organisaties betere sportieve prestaties en genereren ze meer inkomsten dan Sparta Rotterdam, maar op elk niveau is een beleid voor de lange termijn te ontwikkelen. Daarnaast zorgt een visie voor inspiratie en voor een coherente identiteit. Een dergelijke identiteit is weer een voorwaarde voor een sterk merk¹⁵, daar onderlinge tegenstrijdigheden kunnen leiden tot verwarring en onduidelijkheid bij de consument.

Uit het zojuist aangehaalde plan van de directie blijkt dat er in een aantal geledingen van de organisatie Sparta Rotterdam wel degelijk ambitie is. Dit marketingplan kon geen doorgang vinden daar er meer belang werd gehecht aan een korte termijn investering in het product voetbal. Uiteraard is en blijft voetbal de core activity van de organisatie Sparta Rotterdam, maar op gezette momenten is het verstandig te investeren in het fundament van de organisatie. De aanstelling van een technisch directeur is dan ook een stap in de goede richting. Dit leidt tot een duidelijk beeld over de geambieerde positie van Sparta over enkele jaren (meedoen om Europees voetbal) en de manier waarop dit doel bereikt moet worden (scouting en jeugdopleiding). In het algemeen en dus ook op andere gebieden (sponsors en toeschouwersaantallen) moeten meerjarenplannen opgesteld worden. Dit draagt bij aan het in stand houden en doorontwikkelen van een topsportklimaat. Het ontbreken hiervan heeft onder andere te maken met de kwantitatief zwakke organisatie. Dit alles leidt tot het volgende:

- Bij Sparta Rotterdam wordt te veel op ad-hoc basis gewerkt. Het beleid is te veel gericht op de korte termijn. Daar beleid gericht op de lange termijn wel degelijk mogelijk is in de voetbalsector is het formuleren van meerjarenplannen bij Sparta noodzakelijk. Naast een strategische visie zal Sparta ook moeten komen tot een mission statement.

De organisatie Sparta Rotterdam is uiteen gezet. Er zal nu een korte conclusie volgen voordat wordt aangegeven hoe dit onderzoek verricht is.

2.5 Conclusie

De organisatie Sparta Rotterdam heeft een rijk verleden. In het recente verleden heeft de club een periode van financiële tegenslag met goed gevolg afgesloten. Dit betekent dat de club weer op eigen kracht een deugdelijke begroting kan garanderen. Verder is de club bezig haar organisatie te professionaliseren. In dit verband moet worden meegenomen dat te veel op ad-hoc basis wordt gewerkt. Het opstellen van meerjarenplannen is bij Sparta noodzakelijk en naast een strategische visie zal de club moeten komen tot een mission statement.

Afbeelding 1: Logo 120-jarig bestaan Sparta Rotterdam



¹⁵ Zoonen van L., Voetbal als entertainment, Technische Universiteit Eindhoven, 26 mei 2004, p. 9

HOOFDSTUK 3 METHODISCHE VERANTWOORDING

3.1 Inleiding

Voordat wordt overgegaan tot de inhoud van het onderzoek is het van belang te weten hoe het onderzoek is uitgevoerd en wat de randvoorwaarden van dit onderzoek zijn. Hierdoor wordt duidelijk welke resultaten van andere onderzoeken voor dit onderzoek irrelevant zijn. Verder zal ook duidelijk worden waarop het onderzoek zich zal toespitsen door de formulering van de hypothesen. Tenslotte zullen de onderzoeksmethoden antwoord geven op de vraag welke technieken nodig zijn geacht voor de beantwoording van deze hypothesen.

3.2 Randvoorwaarden

In dit onderzoek zijn verschillende klantgroepen van Sparta geanalyseerd, zoals de seizoenkaarthouders, de clubcardhouders en de kidsclub. Bij deze analyse zijn de sponsors buiten beschouwing gelaten. Hiervoor zijn twee redenen aan te dragen. Zo zijn de sponsors in een eerder stadium en in een ander onderzoek voor de commerciële afdeling al eens belicht. Verder kan worden gesteld dat het aantal bedrijven dat zich aan Sparta wenst te verbinden gestaag groeit en dat de vergroting van de overige klantgroepen vooralsnog meer aandacht behoeft. Dit blijkt ook uit het feit dat Sparta voornemens was te gaan uitbreiden, maar dat deze uitbreiding in eerste instantie gericht was op het vergroten van de sponsorfaciliteiten. Een uitbreiding met extra zitplaatsen, ofwel nieuwbouw, zou pas daarna aan de orde kunnen komen. Dit onderzoek zal zich concentreren op particuliere consumenten en zakelijke consumenten buiten beschouwing laten. Wat moet nu eigenlijk worden verstaan onder “particuliere consumenten”? In sommige gevallen is immers sprake van een grijs gebied en onduidelijkheid. Dit bleek wel uit het voor dit onderzoek afgenomen interview¹⁶ (zie bijlage 3) waarin gewezen werd op sponsoracties, waarbij sponsors voor weinig geld kaarten voor hun personeel kunnen kopen. Dit is op het eerste gezicht een sponsordeal, maar feitelijk komen er particulieren binnen, particuliere consumenten. Hetzelfde geldt voor klanten die als gevolg van lezersacties in kranten of acties met RTV Rijnmond toegang verkrijgen. Ook de kinderen die deelnemen aan de scholen- en verenigingenactie zijn onderwerp van dit onderzoek.

In overleg met Sparta Rotterdam is besloten dat dit onderzoek zich zal concentreren op het voetbalseizoen 2006-2007. Hiervoor is gekozen daar veel (klant)gegevens van het huidige seizoen 2007-2008 tijdens de uitvoering van dit onderzoek nog aan allerlei fluctuaties onderhevig waren. De seizoenkaartverkoop liep bijvoorbeeld nog lange tijd door en in december 2007 werd alweer gestart met de verkoop van halve seizoenkaarten. Definitieve gegevens over het seizoen 2007-2008 konden moeilijk worden verstrekt. Dit probleem is ontweken door de keuze voor het seizoen 2006-2007 en dus voor particuliere consumenten.

¹⁶ Schie van Y., afdeling marketing, interview maandag 26 november 2007

3.3 Focus onderzoek

In het onderzoeksplan, dat is opgesteld voor aanvang van dit onderzoek, is uitgegaan van de volgende centrale probleemstelling:

- **wat zijn de bepalende factoren voor particuliere consumenten om wedstrijden te bezoeken van Sparta Rotterdam?**

Deze probleemstelling kan worden geformuleerd in een dergelijk onderzoeksplan, maar is te algemeen voor een deugdelijke uitvoering van het eigenlijke onderzoek. Niet alles kan worden onderzocht en het maken van een onderzoekskeuze is essentieel. Dit onderzoek heeft zich daarom geconcentreerd op een drietal onderwerpen, die zijn vastgelegd in de volgende hypothesen:

- Voor het vergroten van het toeschouwersgemiddelde moet Sparta Rotterdam gebruik maken van een productdifferentiatiestrategie met veiligheid als onderscheidend element.
- De advertenties van Sparta Rotterdam voor het bezoeken van haar thuiswedstrijden zijn gericht op de juiste geografische afzetgebieden.
- De toegangsprijzen voor thuiswedstrijden van Sparta Rotterdam zijn te laag.

Om te bepalen of deze strategieën noodzakelijk zijn zal eerst de moeilijke concurrentiepositie van Sparta Rotterdam uiteen worden gezet. Het verkennen van de sector waarin Sparta Rotterdam opereert is een noodzakelijke eerste stap. Deze analyse is uitgevoerd met behulp van het vijf krachten model van Porter (1980)¹⁷. Voor dit model is gekozen daar het inzicht geeft in de dynamiek van de sector, het sterk is in het van buiten naar binnen denken en het een goed hulpmiddel is voor een concurrentieanalyse op industriële niveau. Vaak wordt bij concurrentie alleen gekeken naar de directe rivalen, maar er zijn meer krachten die de concurrentie bepalen. Porter erkent deze krachten in zijn model en gaat ervan uit dat de strategische positie van een organisatie mede bepaald wordt door de structuur van de bedrijfstak¹⁸. Ook het PESTEL raamwerk (Political, Economic, Social, Technical, Environment, Legislative) analyseert omgevingsinvloeden op een bedrijfstak, maar dit gebeurt aan de hand van meer algemene factoren (macroniveau) in de omgeving van een organisatie. Deze factoren kunnen doorwerken in de competitieve krachten op een organisatie, maar juist dit aspect kan via de zojuist genoemde Porter-analyse (mesoniveau) inzichtelijk worden gemaakt. Vanwege het meer algemene karakter en het feit dat de PESTEL factoren in beginsel niet te beïnvloeden zijn door een organisatie, is in dit onderzoek dan ook niet gekozen voor een PESTEL-analyse. Er zullen wel onderwerpen als publieke steun aan private voetbalclubs en de introductie van de voetbalwet aan de orde komen, waardoor enkele aspecten van het PESTEL raamwerk toch zijdelings belicht zullen worden. Ditzelfde geldt voor de marketing mix (product, prijs, plaats en promotie), de combinatie van instrumenten die een organisatie kan gebruiken voor het invullen van haar marketingstrategie. Ook deze mix zal niet expliciet uiteen worden gezet, maar is wel verweven in dit onderzoek. Uit dit alles zal blijken dat Sparta zich in een moeilijke concurrentiepositie bevindt. Bij het thema prijselasticiteit (gebruikt om te achterhalen wat de gevolgen zijn van een prijsverandering) is gebruik gemaakt van onderzoeken gericht op Britse voetbalcompetities (Bird, 1982 en Jennett, 1984). Bij de behandeling van dit thema zal aangetoond worden waarom deze Britse resultaten ook voor de Nederlandse competitie gelden.

¹⁷ Porter M.E., *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980, Free Press

¹⁸ Drs. R. Bijkerk, *Ondernemen in de GGZ*, Erasmus Universiteit Rotterdam, maart 2007, p. 34

Sparta heeft te maken met hevige concurrentie en zal zich moeten onderscheiden om zich hieronder te handhaven. Dit onderzoek zal dan ook toetsen of productdifferentiatie een juiste strategie is voor Sparta Rotterdam. De omgevingsfactoren van het vijf krachten model van Porter bepalen in sterke mate de intensiteit van de concurrentie binnen een sector, maar niet helemaal. Binnen de sector zelf spelen ook nog een aantal aspecten een rol. Volgens Porter moeten ondernemingen een keuze maken tussen twee fundamentele strategieën: de lage kosten strategie of differentiatie. De eerste strategie is voor Sparta niet vol te houden. Om te kunnen onderzoeken of differentiatie geschikt is voor Sparta is het van belang te achterhalen uit welke elementen het product voetbal bestaat. Deze vraag zal worden beantwoord met behulp van een onderzoek van Corstiaans uit 1999. Er kan worden gesteld dat veiligheid één van deze elementen is en dat dit onderzoek zich hierop zal richten. Hierbij is ook gebruik gemaakt van een onderzoek gericht op de Belgische competitie. Er zal aangetoond worden dat de resultaten van dit onderzoek ook voor de Nederlandse voetbalcompetitie gelden.

In dit onderzoek is ook aandacht besteed aan de productdifferentiatiestrategie Customer Relationship Management (CRM). Ook hiermee wil de club de concurrentie neutraliseren. CRM is de belangrijkste ontwikkeling op marketinggebied sinds jaren. Het tekent de overgang van het oude marketingtijdperk naar het nieuwe tijdperk van interactieve marketing en dienstverlening op maat. CRM geeft organisaties de mogelijkheid één op één met klanten te communiceren, lerende relaties met klanten aan te gaan en klantinformatie vast te leggen en te analyseren. Dit laatste onderdeel, de analyse van klantinformatie (databasemarketing), werd door Sparta Rotterdam dermate belangrijk geacht dat in overleg besloten is dat dit onderzoek zich zal toeleggen op dit (eerste) gedeelte van CRM. Door deze prioriteit was een onderzoek naar de geschiktheid van CRM als productdifferentiatiestrategie (met service als onderscheidend element) voor Sparta niet meer haalbaar. Dit is mogelijk een thema voor een vervolgonderzoek. Met CRM kan de club zich namelijk wel onderscheiden, meer klanten en inkomsten genereren en groeien. Verder is gekozen voor een analyse van het advertentiebeleid van Sparta. De club wil in haar ondervertegenwoordigde zones gaan adverteren. Dit zal echter een onjuist uitgangspunt blijken te zijn, want de club moet zich richten op groeizones. Het advertentiebereik is onderzocht om vervolgens te kunnen beoordelen of Sparta adverteert in de juiste afzetgebieden.

De derde en laatste hypothese heeft betrekking op de hoogte van de toegangsprijzen voor wedstrijden van Sparta. Sparta moet meer inkomsten genereren en de wedstrijdinkomsten van Sparta Rotterdam kunnen niet alleen worden vergroot door een stijging van het aantal toeschouwers, maar ook door een verhoging van de toegangsprijzen. Binnen de organisatie van Sparta Rotterdam wordt getwijfeld aan het feit of de huidige toegangsprijzen niet te laag zijn. Om deze hypothese te kunnen verifiëren zullen in dit onderzoek de toegangsprijzen van Sparta Rotterdam vergeleken worden met de toegangsprijzen van een andere eredivisieclub, NEC Nijmegen. Voor deze club is gekozen, daar NEC Nijmegen een met Sparta vergelijkbare club is als het gaat om de bezettingsgraad, de stadioncapaciteit en de sportieve resultaten (zie ook paragraaf 1.3). Verder zijn er nog enkele andere factoren, die van invloed kunnen zijn op het prijsniveau, vergelijkbaar. Zo heeft Sparta in de vorm van Feyenoord een grote concurrent in de directe omgeving en de positie van NEC Nijmegen is vergelijkbaar door de aanwezigheid van Vitesse Arnhem. Deze factoren en derhalve de keuze voor NEC Nijmegen zullen bij de beantwoording van de vraag of Sparta de juiste toegangsprijzen hanteert nader worden toegelicht.

- In dit onderzoek zal de concurrentiepositie van Sparta worden vastgesteld met behulp van het model van Porter, onderzocht worden of productdifferentiatie een juiste strategie is voor Sparta om concurrentie te neutraliseren, getoetst worden of de advertenties van Sparta gericht zijn op de juiste afzetgebieden en tenslotte zullen de

toegangsprijzen van Sparta worden vergeleken met de prijzen van NEC Nijmegen om te bepalen of Sparta het juiste prijsniveau hanteert. Dit alles moet dan gaan leiden tot meer inkomsten, een hogere begroting en meer sportief succes voor Sparta Rotterdam.

De hoofdpunten van dit onderzoek zijn aangehaald. Nu zal kort worden aangegeven hoe dit onderzoek uitgevoerd is.

3.4 Methode van onderzoek

Dit onderzoek is te verdelen in deskresearch en fieldresearch. Het deskresearchgedeelte is aanzienlijk groter dan het veldonderzoek. Zowel voor de concurrentieanalyse als voor de drie aangehaalde hypothesen is bureauonderzoek verricht, waarbij het internet, eerdere onderzoeken over Sparta Rotterdam, een viertal databases (zie paragraaf 3.2) en rapporten over de voetbalsector geraadpleegd zijn. Behalve aan literatuuronderzoek is aandacht besteed aan gesprekken met medewerkers van Sparta Rotterdam. Deze gesprekken met een informeel karakter, zijn verwerkt in dit onderzoeksrapport. Het vraaggesprek op maandag 26 november 2007¹⁹ is afgenomen met het oog op de vraag of de advertenties van Sparta gericht zijn op de juiste afzetgebieden. Dit gesprek had namelijk betrekking op het advertentiebeleid en de advertentiemogelijkheden van Sparta Rotterdam. Bij dit interview, expliciet opgenomen in bijlage 3, is gebruik gemaakt van vooraf opgestelde vragen. Bij de bepaling van het prijsniveau is het houden van een enquête onder supportersgroepen overwogen. Bij nader inzien bleek deze onderzoekstechniek niet noodzakelijk voor de beantwoording van deze hypothese en ook om financiële redenen is hiervan af gezien. Tenslotte kan worden gesteld dat dit onderzoek normatief van aard is, zowel kwalitatieve als kwantitatieve aspecten bevat en dat ook de betrouwbaarheid en validiteit gewaarborgd zijn. Zo is bij de verschillende manieren waarop onderzocht is niet of nauwelijks sprake geweest van toeval. Een voorbeeld hiervan is het interview dat ongestoord afgenomen kon worden in een rustige omgeving. De validiteit is tenslotte gewaarborgd door veronderstellingen uit andere onderzoeken te toetsen in dit onderzoek.

3.5 Conclusie

In dit onderzoek staat het seizoen 2006-2007 centraal. Een andere randvoorwaarde is dat dit onderzoek zich richt op particuliere consumenten. Er is uitgegaan van een centrale probleemstelling, maar deze was te algemeen voor een goede uitvoering van dit onderzoek. De club heeft te maken met hevige concurrentie en om dit aan te kunnen is de mogelijkheid van productdifferentiatie onderzocht. Verder is onderzocht of de advertenties van Sparta gericht zijn op groeizones, want ook dit kan leiden tot meer toeschouwers en inkomsten. Meer inkomsten kunnen ook worden verkregen door een ander prijsniveau en ook dit is onderzocht. Om dit alles te achterhalen is zowel deskresearch als fieldresearch verricht.

Afbeelding 2: Logo Sparta Rotterdam



¹⁹ Schie van Y., afdeling marketing, interview maandag 26 november 2007

HOOFDSTUK 4 CONCURRENTIEANALYSE

4.1 Inleiding

Sparta heeft te maken met hevige concurrentie. Dit zal nu worden aangetoond door een antwoord op de vraag wat de relevante productmarkt is voor Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) in het algemeen en voor Sparta Rotterdam in het bijzonder. De competitieve krachten zijn ook het onderwerp van een analyse van de concurrentiepositie van Sparta Rotterdam aan de hand van het vijf krachten model van Porter (1980)²⁰. Ook de marktvorm waarop Sparta Rotterdam actief is geeft inzicht in de hoeveelheid aanbieders, de concurrentie en de noodzaak van productdifferentiatie. Tenslotte zal aandacht worden besteed aan de onderwerpen prijselasticiteit en overheidssteun. Inzicht in het onderwerp prijselasticiteit is van belang daar in dit onderzoek ook de toegangsprijzen van Sparta onderzocht worden. Sparta wil meer inkomsten genereren om te kunnen groeien en dit kan niet alleen door het aantal toeschouwers te vergroten, maar ook door middel van een prijsverandering. Het is hierbij van belang te weten wat de gevolgen zijn van zo'n prijsverandering. Als een prijsverhoging ten koste gaat van de omzet schiet de club haar doel voorbij. Het onderwerp overheidssteun zal worden behandeld daar in de recente voetbalgeschiedenis een grootscheeps beroep van private voetbalorganisaties op decentrale overheden in Nederland is gedaan.

4.2 Relevante en geografische productmarkt

Alleen producenten van gelijke of gelijksoortige producten of diensten kunnen met elkaar in concurrentie treden. Een onderneming opereert altijd op één of meer specifieke productmarkten. Hoe wordt een dergelijke productmarkt eigenlijk bepaald? Het gaat hierbij om de vraag welke producenten een goed alternatief vormen voor het betreffende product. Economisch gesteld gaat het erom te bepalen welke substituten voor het betreffende product aanwezig zijn. Om dit voor een BVO te kunnen bepalen zal eerst achterhaald moeten worden wat het product is van een BVO. Een BVO 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). Het product betaald voetbal behelst veel meer dan enkel de wedstrijd. In dit onderzoek zal bijvoorbeeld worden aangetoond dat veel supporters hechten aan veiligheid. De zojuist aangehaalde substitueerbaarheid van dit product kan worden bepaald met behulp van de kruiselingse prijselasticiteit. Als een geringe prijsverhoging van het product betaald voetbal leidt tot een grote vermindering van de vraag ernaar en tot een grote verhoging van de vraag naar een ander product, is het waarschijnlijk dat deze producten tot dezelfde markt behoren. Het achterhalen van de relevante productmarkt van een BVO op deze manier bleek te omvangrijk voor dit onderzoek. Er leiden echter meerdere wegen naar Rome.

Op 14 februari 1978 heeft het Hof van Justitie zich uitgesproken over de bananenmarkt²¹. Het ging hierbij om de vraag of de relevante productmarkt bananen, dan wel vers consumptiefruit in het algemeen was. Om deze vraag te kunnen beantwoorden moest eerst worden bepaald of bananen zich voldoende onderscheiden van andere verse vruchten. Dit bleek als gevolg van enkele bijzondere eigenschappen van bananen het geval en de bananenmarkt was volgens het Hof van Justitie dan ook een productmarkt op zich. Deze vragen kunnen ook worden toegepast op de voetbalsector. Bestaat de relevante productmarkt enkel en alleen uit voetbalclubs of bezit de voetbalsector te weinig onderscheidend vermogen en is voetbal een

²⁰ Porter M.E., *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980, Free Press

²¹ HvJ EG 14 februari 1978, zaak 27/76, *United Brands v Commissie*, Jur. 1978, p. 207

onderdeel van een ruimer gedefinieerde productmarkt? In een beschikking op 20 juli 1999²² heeft de Europese Commissie zich uitgelaten over dit vraagstuk. Zo werd door de Commissie gesteld dat sporten onderling sterk verschillen en dat het publiek dat belangstelling heeft voor voetbal niet noodzakelijkerwijs belangstelling hoeft te hebben voor andere sporten. De Commissie ontkrachtte hiermee vooral het bestaan van generieke concurrentie. Ook een onderzoek van de Technische Universiteit Eindhoven²³ pleitte voor het onderscheidend vermogen van de voetbalsector. In dit onderzoek wordt gesteld dat voetbalbezoek geen entertainment is, daar bij het bezoek aan een voetbalwedstrijd geen sprake is van actieve publieksparticipatie. Volgens dit onderzoek hebben voetbalsupporters geen enkele invloed op de uitslag, de opstelling of de wissels. Actieve publieksparticipatie is echter in het geheel geen noodzakelijke voorwaarde voor het begrip entertainment, want ook bij de uitingen theater en film is geen sprake van publieksparticipatie. Deze uitingen maken wel onderdeel uit van de entertainmentindustrie. De zojuist aangehaalde definitie van het product betaald voetbal (ontspanning c.q. entertainment) doet dan ook vermoeden dat voetbal wel degelijk deel uitmaakt van de relevante productmarkt entertainment. Uit het onderstaande zal blijken dat hiervan ook sprake is.

“Entertainment is an event, performance or activity designed to give pleasure or relaxation to an audience (although, for example, in the case of a computer game the “audience” may be only one person). The audience may participate in the entertainment passively. Entertainment is the result from the process which amuses, pleases or diverts a person.” Voetbalbezoek betreft een voorstelling, geeft plezier, vermaakt en onderscheidt zich dus niet van deze definitie, al behoeft de publieksparticipatie wellicht nadere toelichting. Dit onderzoek zal deze definitie uit de digitale encyclopedie Wikipedia, gebruiken daar deze geschikt wordt geacht vanwege het feit dat actieve publieksparticipatie in deze definitie geen absolute voorwaarde is voor entertainment. Immers, *“the audience may participate in the entertainment passively”*. Maar zelfs als hiervan wel sprake was geweest zouden voetbalclubs nog altijd tot de relevante productmarkt entertainment gerekend moeten worden. Bij het bezoek aan een voetbalwedstrijd is wel sprake van actieve publieksparticipatie. Dit blijkt wel uit het onderscheid tussen thuis- en uitwedstrijden. Al sinds 1922 (Texas A&M University) worden met de term “12^e man” de fans getypeerd die tijdens een voetbalwedstrijd in een stadion aanwezig zijn. Volgens Wikipedia kan “door de aard van deze fans en hun gedrag louter hun aanwezigheid een diepgaande invloed hebben op de prestaties van de teams”. Dit blijkt tevens uit onderzoeken van Nevill et al. (1996) en Nevill & Holder (1999). Verder stelt Wikipedia dat bij het voetbal “de invloed van een grote massa op scheidsrechterlijke beslissingen niet onderschat moet worden”. Ook dit blijkt uit verschillende onderzoeken: Glamser (1990), Greer (1983), Varca (1980) en wederom Nevill et al. (1996). Deze onderzoeken zijn weliswaar gericht op de Engelse competities waarbij sprake is van grotere toeschouwersaantallen, maar uit het onderzoek van Nevill et al. (1996) blijkt dat de invloed van het publiek ook in lagere competities met minder toeschouwers aanwezig is. Deze resultaten gelden dan ook zeker voor de Nederlandse competitie. De factor publieksparticipatie of interactie wordt door steeds meer voetbalclubs op waarde geschat. Engelse clubs overwegen bijvoorbeeld initiatieven waarbij het publiek de “man of the match” mag bepalen via een SMS-dienst. Ook Sparta zou deze initiatieven kunnen overwegen. De onderzoeken van van Vliet (2004) en Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006) geven aan dat voetbalclubs deel uitmaken van de productmarkt entertainment. Ook het Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA) is deze mening toegedaan. In 2001 werd door de Universiteit van Amsterdam zelfs de KNVB Masterclass “Voetbal als entertainment” aangeboden. De nieuwe voetbalwet maakt onderdeel uit van de evenementenwet. Al met al kan worden gesteld dat een

²² Europese Commissie, 20 juli 1999, Zaak IV/36.888 - WK Voetbal 1998, kennisgeving nr. C (1999) (2295)

²³ Zoonen van L., Voetbal als entertainment, Technische Universiteit Eindhoven, 26 mei 2004, p. 2

bezoek aan een voetbalwedstrijd (van Sparta) onder de definitie van entertainment moet worden geschaard. Nu rest de vraag omtrent de concurrenten en substituten van een BVO. Deze vraag zal met behulp van Porter's model worden beantwoord.

Naast de productmarkt bestaat nog de geografische markt (marketingmix). Een organisatie produceert immers altijd in een bepaald geografisch gebied. Organisaties die te ver weg zitten vormen geen concurrentie voor elkaar. Uit het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006) blijkt dat voetbalconsumenten hoofdzakelijk gebruik maken van een lokale aanbieder. In Nederland zijn slechts drie topclubs (PSV, Ajax en Feyenoord) met een landelijke rekruteringsbasis, één club (SC Heerenveen) met een regionale uitstraling en de overige clubs kunnen als 'lokaal' worden gedefinieerd. Hierdoor wordt de merkenconcurrentie wat minder hevig (zie voor de overige concurrentie de volgende paragraaf). Ook Sparta Rotterdam heeft een sterk lokaal karakter en trekt vooral bezoekers uit Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen, Capelle aan den IJssel en Spijkenisse. In dit onderzoek zal met behulp van het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren en data uit het seizoen 2006-2007 de huidige geografische markt van Sparta worden weergegeven. Ook zal hierbij worden onderzocht of en hoe Sparta haar bestaande markt kan uitbreiden. Dit alles leidt tot het volgende:

- Sparta Rotterdam maakt onderdeel uit van de productmarkt entertainment. Dit betekent dat Sparta meer concurrenten heeft dan enkel andere BVO's. Op deze concurrenten zal dit onderzoek nog terugkomen. Verder heeft Sparta een sterk lokaal karakter, want de club trekt voornamelijk bezoekers uit de regio Rotterdam. In dit onderzoek zal nog aan de orde komen of en hoe deze geografische markt uitgebreid kan worden.

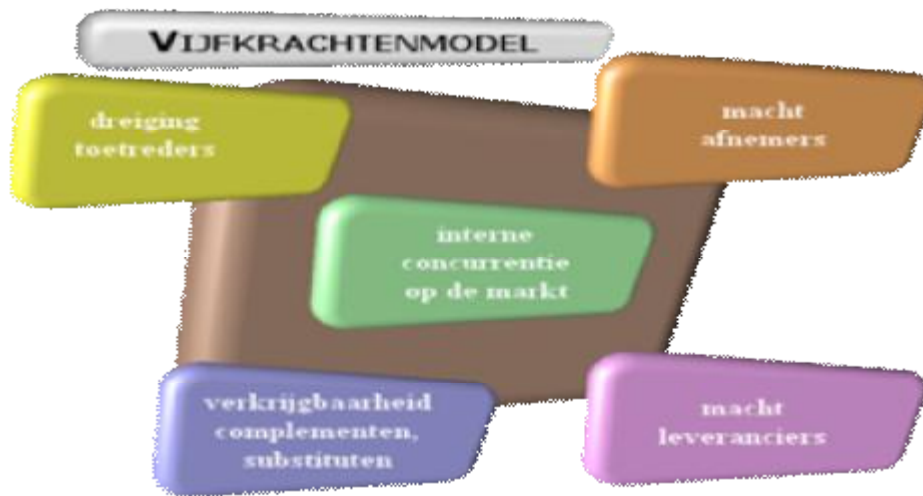
De relevante en geografische productmarkt van Sparta zijn nu bepaald. Nu zal de hevige concurrentie waarmee Sparta te maken heeft uiteen worden gezet met behulp van het model van Porter (1980).

4.3 Concurrentieanalyse Sparta Rotterdam naar het model van Porter (1980)

4.3.1 Inleiding

Porter introduceerde de gedetailleerde studie van de concurrentieomgeving in het strategisch management. Porter heeft verschillende schema's gepresenteerd waarmee dergelijke concurrentieomgevingen in kaart konden worden gebracht. Zijn bekendste model is nog altijd het vijf krachten model. Dit is een van buiten naar binnen (een analyse van de buitenwereld zoals concurrentieverhoudingen en marktontwikkelingen bepaalt welke interne vaardigheden nodig zijn om een goede positie te kunnen verwerven) strategiehulpmiddel, dat wordt gebruikt om een analyse van de aantrekkelijkheid van een industriestructuur te maken. Deze analyse wordt gemaakt door de identificatie van vijf fundamentele concurrerende krachten, die zijn weergegeven in het volgende schema: (zie volgende pagina)

Afbeelding 3: Vijfkrachtenmodel Porter



De kracht “dreiging van toetreders” moet de vragen beantwoorden hoe gemakkelijk of hoe moeilijk het is voor nieuwkomers om toe te treden op de productmarkt. Met andere woorden, welke barrières bestaan er? Verder moet worden bepaald hoe gemakkelijk het product betaald voetbal kan worden gesubstitueerd, hoe sterk de positie is van kopers en verkopers en tenslotte zal worden bepaald hoe sterk de rivaliteit is onder de bestaande spelers op de markt. Deze laatste concurrerende kracht geeft bijvoorbeeld antwoord op de volgende vraag: is er één zeer dominante speler of zijn alle spelers op de markt gelijk?

4.3.2 De dreiging van nieuwkomers

Een Betaald Voetbal Organisatie (BVO) maakt onderdeel uit van de relevante productmarkt entertainment. Voetbalclubs uit de lagere divisies behoren ook tot deze markt. Er kan dan geen sprake zijn van echte “nieuwkomers”, maar indien deze clubs hogerop komen kunnen ze wel een bedreiging gaan vormen voor clubs uit de eredivisie. De overgang van de eerste divisie van het betaalde voetbal naar de eredivisie gaat met weinig obstakels gepaard en clubs uit de eerste divisie worden door de clubs uit de eredivisie dan ook zeker als concurrenten ervaren. In dit onderzoek zal dan ook aandacht worden besteed aan de voor Sparta mogelijke bedreigingen uit de eerste divisie. Onder de eerste divisie spelen de amateurs en deze clubs worden door de BVO's in mindere mate als bedreigend beschouwd. Dit heeft te maken met de voorgeschiedenis.

De afgelopen jaren hebben verschillende amateurverenigingen getracht toegang te krijgen tot het betaalde voetbal. Slechts AGOVV (2003) en FC Omniworld (2005) zijn hierin ook daadwerkelijk geslaagd. De oorzaak hiervan is gelegen in het forse eisenpakket dat gepaard gaat met deze overgang. De zojuist genoemde clubs kunnen hierover meepraten. In 2005 gaf zowel de gemeente Almere als de KNVB FC Omniworld groen licht voor het spelen van betaald voetbal. Dit was het einde van een lange weg. Zo moesten de begroting en de organisatie van FC Omniworld worden goedgekeurd door de KNVB en moesten ook de veiligheid en de infrastructuur in en rondom het te bouwen stadion door de voetbalbond in orde worden bevonden. Ook AGOVV heeft vier jaar geleden kennis gemaakt met de vereiste aanpassingen. Voor de overgang naar het betaalde voetbal kon AGOVV plaats bieden aan 12.000 toeschouwers, voornamelijk in de vorm van staanplaatsen. Deze bestaande accommodatie moest zodanig worden verbouwd dat er slechts 3.000 zitplaatsen overbleven. Dit kostte AGOVV zo'n 2,5 miljoen gulden en nog altijd torst de club de financiële gevolgen

van de overstap met zich mee²⁴. Andere amateurclubs kozen in het verleden niet zo snel voor een overgang naar het professionele voetbal en voor Sparta betekende dit een zeer geringe dreiging. Het is echter waarschijnlijk dat deze dreiging in de toekomst groter wordt. Dit is het gevolg van een plan van PSV-directeur Reker.

Dit plan is ingediend bij de Eredivisie CV en de KNVB en behelst een drastische wijziging van de opzet van de bestaande competitie. De kern van dit plan is een kleinere eredivisie van zestien in plaats van achttien clubs. Deze zestien clubs zouden een hele competitie moeten spelen, waarna de bovenste acht clubs en de onderste acht clubs het nogmaals tegen elkaar opnemen in een halve competitie. Op deze manier denkt Reker tot een eerlijkere eindstand te komen en bovendien kunnen de houders van de uitzendrechten van de eredivisie zich tevreden stellen met extra topwedstrijden. Reker hoopt op deze manier meer tv-inkomsten voor de clubs te genereren. Dit plan, dat door de Eredivisie CV zeer serieus genomen wordt, zou reeds in het seizoen 2009-2010 van kracht moeten zijn en heeft ook aanzienlijke gevolgen voor de onderkant van de voetbalpiramide. Een eerste divisie met te veel profclubs is immers onwerkbaar en er wordt dan ook gedacht aan een eenvoudiger verloop tussen de eerste divisie en het amateurvoetbal. Degradatie uit de eerste divisie (hetgeen nu onmogelijk is) zou dan mogelijk worden en promotie voor topamateurclubs evenzeer. De zojuist genoemde obstakels voor amateurclubs om toe te treden tot het betaalde voetbal zouden hierbij door middel van een compensatieregeling minder zwaar moeten gaan wegen en bovendien mag de kampioen ervoor kiezen om niet te promoveren. Dit plan, dat noodzakelijk is voor de toekomst van het Nederlands voetbal, met minder obstakels voor amateurclubs betekent een grotere dreiging van “nieuwkomers” voor Sparta Rotterdam. De grote loyaliteit van haar klanten (Schouten, 2006) en sterke productdifferentiatie (zie hoofdstuk 5) zouden Sparta tegen deze dreiging moeten beschermen. Dit alles leidt tot de volgende overweging:

- De dreiging van opkomende amateurvoetbalclubs was voor Sparta Rotterdam altijd beperkt, maar zal in de toekomst groter worden als gevolg van de op handen zijnde wijziging van de competitieopzet. Sparta zal rekening moeten houden met deze verslechtering van haar concurrentiepositie.

De dreiging van nieuwkomers wordt dus groter en nu zal de dreiging van substitutiemogelijkheden aan de orde komen.

4.3.3 De dreiging van substitutiemogelijkheden

In 2004 kwam in het onderzoek “Marketing en CRM binnen het Betaald Voetbal” naar voren dat de voetbalsector over het algemeen weinig aandacht heeft besteed aan concurrentieonderzoek²⁵. Veel clubs denken dat bij het genereren van hogere toeschouwersaantallen slechts geconcentreerd hoeft te worden met andere Betaald Voetbal Organisaties in de directe omgeving (merkenconcurrentie). Dit is echter een misvatting, daar BVO’s deel uitmaken van de productmarkt entertainment en derhalve ook concurrentie ondervinden van andere organisaties. De KNVB is ook tot dit inzicht gekomen en probeert de clubs hierop te wijzen²⁶. In haar beleidsplan stelt de KNVB namelijk “dat bij het vergroten van het aantal consumenten het grote aantal alternatieven voor voetbal als een potentiële bedreiging moet worden beschouwd”. Sparta moet meer rekening gaan houden met deze vormen van concurrentie. Ook het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006) maakt dit voor Sparta Rotterdam duidelijk. In dit onderzoek werd geconcludeerd “dat de relatieve populariteit van topvoetbal in de grote stedelijke agglomeratie Rotterdam mede

²⁴ Algemeen Dagblad, Sportwereld, “Topklasse steeds reëler”, dinsdag 25 september 2007, Rik Verhoeven

²⁵ Vliet van R., Marketing en CRM binnen het Betaald Voetbal, Hogeschool Breda, 12 mei 2004, p. 66

²⁶ Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond, Beleidsplan betaald voetbal 2005-2009, 6 december 2004, p. 6

wordt beperkt door de diverse alternatieven in de vrijetijdsbesteding.” Bij deze conclusie kan de vraag worden gesteld wat dan deze alternatieven of substituten voor het product betaald voetbal zijn.

Allereerst is er **merkenconcurrentie**. Het product van een BVO is betaald voetbal en de verschillende clubs kunnen hierbij als merken worden beschouwd. Dit is de meest directe vorm van concurrentie, die voor Sparta gaat tussen de verschillende BVO's in de omgeving van Rotterdam. Op de vraag welke BVO's dit dan daadwerkelijk zijn zal dit onderzoek nog terugkomen.

Sparta zal ook rekening moeten houden met **productvormconcurrentie**. Deze vorm van concurrentie richt zich op verschillende producttypen. Voor een BVO betekent dit in de praktijk dat er geconcentreerd dient te worden met amateurvoetbalclubs in de regio. In de regio Rotterdam bevinden zich liefst zeven vooraanstaande amateurvoetbalclubs en in totaal zijn in de regio Rotterdam 160 amateurvoetbalclubs actief. In Capelle aan den IJssel (waar veel supporters van Sparta vandaan komen) wordt het zaterdagamateurvoetbal op grote schaal geconsumeerd. Hieruit valt op te maken dat ook de wedstrijddag van Sparta van belang is. Immers, als Sparta op zondagmiddag speelt hoeft er niet geconcentreerd te worden met het zaterdagamateurvoetbal, maar wel weer met het zondagamateurvoetbal.

De Europese Commissie heeft in 1999²⁷ gesteld “dat sporten onderling sterk verschillen en dat het publiek dat belangstelling heeft voor voetbal niet noodzakelijkerwijs belangstelling hoeft te hebben voor andere sporten”. Hiermee ontcrachtte de Commissie het bestaan van **generieke concurrentie**. Dit is concurrentie tussen aanbieders van verschillende soorten producten, die in eenzelfde behoefte voorzien. Volgens het NIMA moet een BVO echter wel rekening houden met generieke concurrentie. Sparta maakt immers deel uit van de productmarkt entertainment en tot deze markt behoren ook sportsubstituten. Voor Sparta betekent dit concurrentie van andere ploegsporten van hoog niveau in de regio. Uit het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006) bleek dat vooraanstaande ploegsporten, zoals korfbal en volleybal, in Zuid-Holland relatief gezien veel meer voorkomen dan in de rest van Nederland. Ook in Rotterdam bevinden zich veel vooraanstaande sportsubstituten. Zo zal Sparta moeten wedijveren met ploegsporten als hockey (HC Rotterdam), basketbal (Rotterdam Challengers) en honkbal (Neptunus). Er kan hierbij wel worden afgevraagd of deze sporten in de praktijk de grootste concurrenten zijn van Sparta Rotterdam.

Volgens het NIMA schuilt in de laatste concurrentievorm **behoefteconcurrentie**, ofwel de concurrentie tussen de verschillende behoeften van de afnemer, het grootste gevaar voor Sparta Rotterdam. Sparta heeft gelet op de ruime definiëring van de relevante productmarkt een product met een beperkt marktaandeel, maar wel in een snel groeiende markt (question marks). Uit een TNO-rapport²⁸ over de creatieve industrie in Rotterdam bleek dat de entertainmentindustrie de sterkst groeiende deelsector in Rotterdam is met gemiddeld 13% per jaar in de periode 1996-2003. Het aandeel van deze industrie in de Rotterdamse economie, gemeten in aandeel in de werkgelegenheid, overstijgt met 3,3% zelfs het landelijk gemiddelde. Deze groeiende behoefte aan entertainment kan voor Sparta als een kans worden beschouwd, maar betekent ook een toename van het aantal behoefteconcurrenten. Waaruit bestaat deze concurrentievorm nu eigenlijk? De behoefteconcurrentie voor Sparta Rotterdam is in feite gelegen in alle mogelijkheden voor mensen om thuis of buitenshuis een tijdverdrijf te vinden. Dit kunnen evenementen zijn, horecagelegenheden, familieattracties, maar ook thuismedia als televisie (voetbal), internet en gaming. Bij de behoefteconcurrentie is, net als bij de productvormconcurrentie, het speelmoment weer van belang. Sparta bepaalt slechts ten dele zelf wanneer de wedstrijden gespeeld worden. Uit een eerder onderzoek bleek dat de

²⁷ Europese Commissie, 20 juli 1999, Zaak IV/36.888 - WK Voetbal 1998, kennisgeving nr. C (1999) (2295)

²⁸ Manshanden W., Rutten P., Bruijn de P. en Koops O., Creatieve Industrie in Rotterdam, februari 2005, p. 5

sponsors van Sparta geen duidelijke voorkeur hebben voor een bepaalde speeldag. Deze resultaten zijn voor dit onderzoek ook minder relevant, daar zakelijke consumenten buiten de grenzen van dit onderzoek vallen. Toch is het speelmoment van groot belang, daar ieder moment zijn eigen specifieke behoefteconcurrent heeft. Zo zou Sparta op vrijdagavond concurrentie kunnen ondervinden van restaurants, bioscopen en koopavonden, op zaterdagavond van diverse uitgaansgelegenheden (bijvoorbeeld theaters) en op zondagmiddag zouden dierentuinen en pretparken Sparta kunnen beconcurreren. De grote dierentuin en het Rijksmonument Blijdorp ligt in de directe omgeving van het Sparta-stadion, maar ook grote pretparken als de Efteling (buiten de geografische productmarkt van Sparta) kunnen vanwege landelijke aantrekkingskracht als behoefteconcurrent worden aangemerkt. Er is in het verleden wel eens een combinatiekaart voor Sparta en Blijdorp voor een gezin opgesteld, waarmee vader en zoon naar Sparta konden en moeder en dochter naar Blijdorp. Tenslotte moeten ook kerkdiensten worden beschouwd als een substituuut voor het product betaald voetbal. Dit blijkt uit het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006) en werd concreet toen onlangs (juli 2007) een artikel verscheen in de Twentsche Courant Tubantia waarin de ChristenUnie (CU) aangaf het feit te betreuren dat FC Twente regelmatig op zondag haar thuiswedstrijden speelt. Hierdoor raakten de kerken leeg en de partij wil dat ook christelijke voetballiefhebbers de mogelijkheid krijgen om naast voetbalwedstrijden ook kerkdiensten te bezoeken. Hieruit blijkt wel dat kerken moeten worden beschouwd als een behoefteconcurrent van Sparta Rotterdam.

De dreiging van al deze substituten hangt af van de kwaliteit en de prijs van deze substituten. Een volledig onderzoek hiernaar is niet haalbaar, maar er kan gesteld worden dat verschillende substituten (bijvoorbeeld dierentuinen en pretparken) duurder zijn dan het bezoeken van een thuiswedstrijd van Sparta Rotterdam. Dit vermindert de dreiging, maar de omschakelkosten naar substituten zijn voor consumenten van Sparta niet hoog (behalve voor seizoenkaarthouders). Dit wijst erop dat de dreiging van substituten door Sparta serieus genomen moet worden en dit alles leidt tot het volgende:

- De dreiging van substitutiemogelijkheden is aanwezig voor Sparta Rotterdam. Sparta ondervindt niet alleen concurrentie van andere Betaald Voetbal Organisaties in de directe omgeving, maar ook van amateurvoetbalclubs, andere sportevenementen en een steeds meer behoefteconcurrenten. Dit zijn alle overige mogelijkheden voor consumenten om thuis of buitenshuis een tijdverdrijf te vinden. Sparta Rotterdam moet rekening houden met deze substitutiemogelijkheden.

Sparta heeft dus niet alleen merkconcurrenten. Nu zal aandacht worden besteed aan de toeleveranciers van het product betaald voetbal.

4.3.4 De onderhandelingspositie van toeleveranciers

Een Betaald Voetbal Organisatie biedt het product betaald voetbal. In dit onderzoek is reeds vastgesteld wat de inhoud is van dit product. Voordat kan worden ingegaan op de onderhandelingspositie van toeleveranciers zal eerst de vraag beantwoord moeten worden wat de leveranciers bij het product betaald voetbal zijn. Corstiaans (1999) stelt dat voetbal het middel- en hoogtepunt is van het product en hiervoor zijn de spelers verantwoordelijk. Verder zorgen de supporters voor de sfeer en ook zij kunnen derhalve als belangrijke toeleverancier worden aangemerkt.

Hoe sterk is de onderhandelingspositie van de spelers? Uiteraard is hierbij ieder geval uitzonderlijk, want indien Sparta een goede voetballer van een andere club wenst te contracteren is het van belang om te weten of er nog andere clubs in deze speler geïnteresseerd zijn. Als dit het geval is, stijgt de prijs en heeft de speler in kwestie een sterke

onderhandelingspositie ten opzichte van Sparta Rotterdam. Als Sparta echter de enig geïnteresseerde club is voor een bepaalde speler of alternatieven voor deze speler heeft kan de onderhandelingspositie van deze speler als minder sterk worden beschouwd. Een eenduidig antwoord op deze vraag is dan ook moeilijk te geven. Over het algemeen kan echter wel worden gesteld dat de onderhandelingspositie van voetballers aanzienlijk is verbeterd sinds het Bosman-arrest, een uitspraak van het Europese Hof van Justitie op 15 december 1995. Dit arrest bepaalde dat voor spelers van wie het contract afgelopen is niet langer een transfersom hoeft te worden betaald (zie ook paragraaf 2.3). Deze uitspraak van het Hof had verstrekkende gevolgen²⁹. De machtspositie van de spelers ten opzichte van de clubs werd enorm versterkt. Het aantal transfersommen daalde flink, maar de hoogte van deze sommen en de spelerssalarissen stegen fors. Als gevolg hiervan kan de vraag worden gesteld hoe de clubs zich kunnen wapenen tegen deze versterkte onderhandelingspositie van de spelers. Het antwoord op deze vraag is gelegen in de jeugdopleidingen van de verschillende clubs. Het zelfstandig opleiden en behouden van (relatief goedkopere) jonge spelers (bv. Marvin Emnes) door een BVO kan worden beschouwd als een vorm van verticale en achterwaartse integratie. De technisch directeur van Sparta Rotterdam heeft de jeugdopleiding terecht tot één van de speerpunten van zijn beleid uitgeroepen³⁰. Dit betekent een verdere professionalisering van de jeugdopleiding en je als club wapenen tegen kapers op de kust (Feyenoord). Dit kan middels een contract vanaf 16 jaar en door een jeugdspeler voldoende te bieden (doorstroming naar het eerste elftal). Door een betere jeugdopleiding (strategie) wil Sparta de kwaliteit van haar eerste elftal verhogen om ieder jaar vooruit te gaan (doel). Deze verhoogde aandacht voor de jeugdopleiding van Sparta Rotterdam moet gaan leiden tot een toekomst waarin Sparta kwalitatief sterke spelers uit haar eigen opleiding kan putten en dus minder afhankelijk wordt van spelers van andere voetbalclubs. Andersom gesteld wordt de positie van spelers van andere clubs ten opzichte van Sparta (afhankelijk van de kwaliteit van de jeugdspelers van Sparta) dus minder sterk.

Andere toeleveranciers voor het product betaald voetbal zijn de supporters van de verschillende clubs. Zij zorgen met hun gedrag immers voor de sfeer in het stadion. Hun onderhandelingspositie hangt af van de mate waarin zij emotioneel verbonden zijn met de door hen bezochte voetbalclubs. In deze mate van verbondenheid kan bijvoorbeeld onderscheid worden gemaakt tussen seizoenkaarthouders, clubkaarthouders, volgers en latente supporters. Hierbij zijn de seizoenkaarthouders de consumenten die hart en ziel voor de club hebben en de club altijd blijven steunen (Branscombe en Wann, 1991), de clubkaarthouders hebben een kaart waarmee ze toegangskaartjes voor een wedstrijd kunnen kopen, zijn actief aanhanger, maar gaan minder regelmatig dan de seizoenkaarthouders, de volgers verschijnen pas als aanhanger wanneer de club succes heeft (Hunt, Bristol en Bashaw, 1999) en latente supporters zijn tenslotte nog niet clubgebonden. De seizoenkaarthouders hebben een grote emotionele band met de door hen gesteunde clubs, al kan een consument bijvoorbeeld ook uit financiële in plaats van emotionele overwegingen besluiten tot het aanschaffen van een seizoenkaart. Deze band betekent tegelijkertijd een minder sterke onderhandelingspositie ten opzichte van deze clubs. Zij zullen niet zo gauw bij een andere club gaan zorgen voor een goede sfeer in het stadion en ze zullen vanwege hun band of hun omschakelingskosten minder snel kiezen voor een alternatieve besteding van hun vrije tijd. De latente supporters daarentegen wel. Zij ondervinden geen hinder van omschakelingskosten daar zij geen seizoenkaart hebben en de concurrenten en substituten in de regio Rotterdam zijn talrijk. Een volledig loyaliteitsonderzoek onder de supporters van Sparta Rotterdam, waarbij Customer Relationship Management (CRM) deze loyaliteit kan vergroten, is een brug te ver, maar in het algemeen kan wel worden gesteld dat Sparta een trouwe supportersschare

²⁹ Zie ook Court of Arbitration for Sport, Andrew Neil Webster, 30 januari 2008

³⁰ Dagblad Metro, Stan Bos, 12 juli 2007

bezit (Schouten, 2006). Bovendien blijkt uit het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006, p. 25) en uit data aangaande het voetbalseizoen 2006-2007, waarop dit onderzoek nog zal terugkomen, dat bijna de helft van het gemiddeld aantal toeschouwers bij thuiswedstrijden van Sparta een seizoenkaart bezit. Volgens het onderzoek van Branscombe en Wann (1991) zijn dit de consumenten die een club niet gauw verlaten. Al met al kan worden gesteld dat de supporters ten opzichte van Sparta Rotterdam een tweeledige onderhandelingspositie hebben. De echte onvoorwaardelijke supporters van de club hebben, uiteraard tot op zekere hoogte, een vrij zwakke onderhandelingspositie en de meer onafhankelijke toeschouwers hebben, zeker met het oog op de vele substitutiemogelijkheden in de regio Rotterdam, een zeer sterke positie ten opzichte van Sparta Rotterdam.

Sparta stond op het punt haar sponsorfaciliteiten flink uit te breiden om zodoende een hogere begroting te kunnen realiseren. Dit is voor Sparta belangrijk om de sportieve aansluiting te kunnen vinden met de concurrentie. Deze sponsorfaciliteiten bestaan onder andere uit business units en om het aantal hiervan te vergroten (220) is een verbouwing van het stadion noodzakelijk. Voor deze verbouwing is Sparta afhankelijk van de gemeente Rotterdam³¹ (de eigenaar van het stadion van Sparta). Indien kan worden begonnen met de uitbouw gaat Sparta relaties aan met verschillende nieuwe toeleveranciers. Het is nu nog te vroeg om hierop dieper in te gaan. Al met al kan het volgende worden gesteld: Sparta werkt aan een minder afhankelijke positie ten opzichte van spelers van andere clubs en de positie van haar fans is tweeledig.

4.3.5 De onderhandelingspositie van kopers

De supporters van de verschillende voetbalclubs zorgen voor de sfeer in de stadions en zij kunnen worden beschouwd als belangrijke toeleveranciers voor het product betaald voetbal. Dit aspect heeft echter vooral betrekking op het gedrag van deze supporters. De supporters zelf zijn de afnemers van dit product. Afnemers kunnen een betere machtspositie hebben dan de ondernemingen uit de branche indien zij monopolist zijn of indien zij hun activiteiten achterwaarts kunnen uitbreiden. In de voetbalsector is deze laatste mogelijkheid uitgesloten en ook de concentratie van kopers kan als minimaal worden aangemerkt. Sparta Rotterdam maakt als Betaald Voetbal Organisatie (BVO) deel uit van de relevante productmarkt entertainment. In deze industrie is weliswaar sprake van vele verkopers, maar ook van vele kopers. Dit geldt zeker ook voor Rotterdam, dit blijkt wel uit een TNO-rapport over de creatieve industrie aldaar³². De onderhandelingspositie van de kopers hangt verder af van de standaardisatie van de verkochte producten. In de Rotterdamse entertainmentindustrie is sprake van veel aanbieders van (licht) verschillende producten. Net als andere BVO's heeft Sparta Rotterdam haar eigen en unieke sfeer, haar eigen stadionfaciliteiten en horecagelegenheden en zijn ook het spanningselement en de prestaties per organisatie verschillend. De unieke sfeer van Sparta blijkt uit haar clublied. Bij elke wedstrijd van Sparta klinkt de "sparta-marsch" als de spelers het veld opkomen en bij ieder doelpunt van Sparta. Deze traditie onderscheidt Sparta van alle andere BVO's, amateurvoetbalclubs (ook niveauverschil), generieke concurrenten en behoefteconcurrenten.

Dit onderzoek zal verder ingaan op de vraag of productdifferentiatie met veiligheid als onderscheidend element een juiste strategie is voor Sparta Rotterdam (zie hoofdstuk 5). Het ontbreken van standaardisatie ofwel de aanwezigheid van productdifferentiatie heeft positieve gevolgen voor de onderhandelingspositie van Sparta Rotterdam ten opzichte van haar consumenten. Dit blijkt ook uit het volgende.

Achterwaartse integratie door consumenten in de voetbalsector is uitgesloten, maar voorwaartse integratie door Sparta bij de verkoop van toegangskarten behoort wel tot de

³¹ Voetbal International, 26 september 2007, p. 30-33

³² Manshanden W., Rutten P., Bruijn de P. en Koops O., Creatieve Industrie in Rotterdam, februari 2005, p. 5

mogelijkheden. Sparta verkoopt zelf toegangskaartjes bij haar stadion, maar ook via de Ticketbox verkooppunten. Deze Ticketbox is in 1995 ontstaan door een samenwerking van de Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij met de KNVB. Tot op de dag van vandaag verzorgt de Ticketbox de kaartverkoop voor alle wedstrijden in de eredivisie, de eerste divisie en de nationale beker. Naast voetbal verkoopt Ticketbox ook kaarten voor andere evenementen in bijvoorbeeld tabak- en gemakszaken, maar ook in ketens als Primera en Free Record Shop. Primera neemt vanaf het seizoen 2008-2009 de rol van Ticketbox over. Dit gebeurt in afgeslankte vorm, waardoor het voor de consument moeilijker wordt op deze manier toegangskaarten te verkrijgen. Dit betekent dat een club andere verkoopmanieren laagdrempelig moet maken. Sparta is hiermee op de goede weg, want de club heeft haar afhankelijkheid van deze verkooppunten gereduceerd door sinds enkele seizoenen ook kaarten te verkopen via het internet. Het online bestellen van vliegtickets en of hoteltickets is nog altijd eenvoudiger, daar een last-minute transactie bij de club helaas niet mogelijk is (de kaarten kunnen dan immers niet meer op tijd worden bezorgd), maar daartegenover staat dat klanten van Sparta op deze manier slechts vijf minuten kwijt zijn en gemiddeld koopt een supporter 2,53 kaarten per bestelling. De transactiekosten zijn laag te noemen. In de loop van het seizoen 2007-2008 zal bij de verkoop van seizoenkaarten geëxperimenteerd worden met deze nieuwe manier van verkopen. Michael Porter introduceerde in 1985 de waardeketen als een management gereedschap voor het systematisch onderzoeken van activiteiten en interacties met derden van een organisatie om zodanig tot een analyse te komen van bronnen voor concurrentievoordeel³³. De directe verkoop door het gebruik van internet kan worden beschouwd als een reconfiguratie in de waardeketen van Sparta Rotterdam. Er zijn maar weinig clubs die gebruik maken van deze methode en deze differentiatie betekent een sterkere onderhandelingspositie voor Sparta ten opzichte van haar consumenten. De onmogelijkheid van achterwaartse integratie, de minimale concentratie van kopers, de aanwezigheid van productdifferentiatie en de reconfiguratie verzwakken de positie van de supporters. Toch kunnen zij een sterke positie hebben.

In dit onderzoek is de productmarkt en de concurrentie van Sparta reeds vastgesteld. De consumenten die hart en ziel voor de club hebben en de club altijd steunen (Branscombe en Wann, 1991) zullen zich niet gauw laten verleiden door deze concurrenten en substituten. Zij hebben vaak een emotionele band met hun club en vanwege hun jaarlijkse toegangsbewijzen hebben ze te maken met hoge omschakelingskosten. De vaste klanten van andere clubs zullen om dezelfde redenen ook niet gauw voor Sparta kiezen: clubliefde leidt tot merktrouw. Voor meer onafhankelijke toeschouwers, de groep die Sparta moet overhalen om te kunnen groeien, is het wel gemakkelijk om te veranderen van leverancier. Deze mensen worden niet geremd door enige emotionele binding, ondervinden geen hinder van omschakelingskosten (ze kopen immers niet meteen een seizoenkaart) en de concurrenten en substituten in de regio Rotterdam zijn talrijk. Dit alles komt hun onderhandelingspositie ten goede. Tenslotte zijn ook service en klantvriendelijkheid van groot belang³⁴. Hierop zal dit onderzoek nog terugkomen (zie hoofdstuk 6). Al met al kan het volgende worden geconcludeerd:

- Consumenten van een Betaald Voetbal Organisatie kunnen niet achterwaarts integreren, zijn geen monopolisten, kunnen niet kiezen uit homogene producten en de echte supporters hebben een emotionele band met hun club en hoge omschakelingskosten. Dit betekent een zwakke onderhandelingspositie. Sparta zal om te kunnen groeien neutrale consumenten aan zich moeten binden. Juist deze mensen, die niet clubgebonden zijn, hebben een sterke onderhandelingspositie ten opzichte van

³³ Porter M.E., *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance* (1985)

³⁴ Sleuwehoeck J., *Organisatieanalyse Sparta Rotterdam BV.*, Hogeschool Rotterdam, 1 oktober 2004, p. 8

Sparta Rotterdam. Hun omschakelingskosten zijn te verwaarlozen en de concurrenten en substituten in de regio Rotterdam zijn talrijk.

De positie van kopers is nu uitgebreid belicht. Nu zal de intensiteit van de rivaliteit aan de orde komen.

4.3.6 De intensiteit van rivaliteit

Uit dit onderzoek is gebleken dat Sparta te maken heeft met veel productvormconcurrenten, veel sportsubstituten en zeer veel behoefteconcurrenten. Tussen Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) onderling bestaat ook nog concurrentie: merkenconcurrentie. De intensiteit van deze merkenconcurrentie hangt onder andere af van de structuur van de concurrentie. De rivaliteit zal intens zijn als er veel kleine of even grote concurrenten zijn en deze zal minder groot zijn als sprake is van een duidelijke (voetbal)marktleider. Voor Sparta Rotterdam geldt de laatste situatie door de omvang van stadgenoot Feyenoord. In het interview³⁵ dat voor dit onderzoek afgenomen is (zie bijlage 3) werd aangegeven dat de huidige supporters van Feyenoord en Sparta onderling sterk verschillen. In dit interview en ook in de Voetbal International³⁶ werd door Sparta ook aangegeven dat in het seizoen 2006-2007, waarin Feyenoord in een sportieve crisis verkeerde, supporters sneller de overstap maakten van Feyenoord naar Sparta. Betaald Voetbal Organisaties (in de regio Rotterdam) moeten om te kunnen groeien zich richten op consumenten die nog onafhankelijk zijn; verschillende leveranciers dingen hierbij naar dezelfde klandizie. Uit deze aspecten blijkt dat Feyenoord door Sparta wel als concurrent wordt beschouwd. De onderlinge concurrentie volgt tevens uit het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006, p. 61). De producten van Feyenoord en Sparta worden nooit tegelijkertijd aangeboden, maar in de praktijk is het aantal supporters dat bij beide clubs aanwezig is minimaal. Hieraan zouden financiën ten grondslag kunnen liggen. Gelet op de ruime afbakening van de relevante productmarkt beschikt Feyenoord niet over een economische machtspositie, maar volgens het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006) kan Sparta evenmin tegen Feyenoord op. Dit betekent een minder intense rivaliteit, maar ook een relatief zwakke concurrentiepositie voor Sparta.

De grootte van Feyenoord blijkt uit haar begroting. Met een bedrag van ongeveer veertig miljoen euro heeft Feyenoord vier keer zo veel te besteden als Sparta Rotterdam³⁷. Dit bedrag wordt mede bereikt door de hoge inkomsten uit de verkoop van (seizoen)kaarten. Het seizoen 2006-2007 was voor Feyenoord zowel sportief als financieel rampzalig. Feyenoord miste zelfs Europees voetbal en is ook in het huidige seizoen niet schuldenvrij. De komst van een nieuwe trainer en een reeks aansprekende nieuwe spelers (betaald door externe investeerders en de uitgifte van certificaten van aandelen) betekende voor Feyenoord voor aanvang van het huidige seizoen echter de ommekeer. Deze transfers misten hun uitwerking op de fans niet, want er ontstond een enorme vraag naar toegangskaarten van Feyenoord. Dit leidde uiteindelijk tot de verkoop van zo'n 42.000 seizoenkaarten (zo'n 10.000 meer dan in het rampseizoen), waarmee de gedane investeringen alweer konden worden terugverdiend en vrijwel iedere thuiswedstrijd van Feyenoord uitverkocht is³⁸. Hierdoor zouden meer incidentele supporters naar Sparta kunnen komen. Door deze schaarste kan Feyenoord deze jaargang gebruik maken van het systeem "secondary ticketing". Seizoenkaarthouders van de club die niet in de gelegenheid zijn een thuiswedstrijd te bezoeken kunnen via een speciaal platform op internet hun plaats beschikbaar stellen. De helft van de opbrengst gaat naar de betreffende seizoenkaarthouder en de andere helft naar de club. Maar liefst drie partijen

³⁵ Schie van Y., afdeling marketing, interview maandag 26 november 2007

³⁶ Voetbal International, week 31 2007, p. 68-70

³⁷ Algemeen Dagblad Sportwereld, 8 augustus 2007

³⁸ Voetbal International, week 35 2007, p. 107

profiteren van deze opzet en ook Sparta zou dit systeem, met het oog op de naderende schaarste in haar stadion, op korte termijn moeten overwegen. De schaarste in het stadion van Feyenoord is van tijdelijke aard, want er bestaan vergevorderde plannen om een nieuw stadion te bouwen met een capaciteit van maar liefst 100.000 plaatsen. Feyenoord denkt dit stadion volledig te kunnen vullen en dit betekent dat er 55.000 consumenten toegevoegd moeten worden. Dit zijn consumenten die vooralsnog niet aan Feyenoord gebonden zijn en zij zouden in de nabije toekomst evengoed voor Sparta kunnen kiezen. Sparta zal zich hiervan bewust moeten zijn en zich moeten realiseren dat de winst ruim vóór de bouw van dit nieuwe Feyenoord-stadion behaald zal moeten worden. Als deze consumenten éénmaal voor Feyenoord gekozen hebben wordt deze opdracht een stuk moeilijker. Uiteraard speelt ook hierbij de kwantiteit van Sparta's organisatie een rol. De grootsheid van Feyenoord bleek onlangs weer bij de lancering van een interessant plan om de supporters inspraak te geven in het beleid van hun club. Met dit plan hoopt Feyenoord de kloof tussen bestuurders en supporters weg te nemen, de transparantie te vergroten, wordt de klant centraal gesteld en worden de consumenten aangezet tot meer dan alleen het kopen van een seizoenkaart. Ook bij dit plan, waarbij de supporters € 40 per jaar betalen voor deze zeggenschap en de club dit geld gebruikt voor een investering in het product voetbal, was weer sprake van meer dan voldoende animo en de club kan dan ook met recht de club van de grote getallen worden genoemd.

Naast Feyenoord concurreert Sparta in het voetbalbolwerk Rotterdam ook nog met een andere eredivisieclub: Excelsior. Ook Sparta en Excelsior spelen weliswaar nooit tegelijkertijd een thuiswedstrijd, maar de aanwezigheid van concurrentie blijkt uit het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006, p. 63). De grootte van Excelsior is echter van een totaal andere orde dan de grootte van Feyenoord. Excelsior heeft een begroting van maar € 3,8 miljoen, het stadion Woudestein is met een capaciteit van 3.500 toeschouwers met afstand het kleinste stadion van de eredivisie³⁹ en de club verkocht in het seizoen 2006-2007 slechts 1.960 seizoenkaarten⁴⁰. In totaal trok Excelsior in ditzelfde seizoen gemiddeld ruim 3.000 toeschouwers en gelet op deze ongekend lage getallen en de hoge correlatie tussen inkomsten en sportief succes (zie ook paragraaf 1.2) is het vooral bewonderenswaardig dat Excelsior langdurig actief is geweest op het hoogste niveau.

Uit dit onderzoek en ook uit het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006) is gebleken dat Sparta Rotterdam beschikt over een beperkte geografische productmarkt. Sparta heeft een lokaal karakter en trekt vooral bezoekers uit Rotterdam, Schiedam, Vlaardingse, Capelle aan den IJssel en Spijkenisse. Dit betekent echter niet dat Sparta in het geheel geen toeschouwers trekt buiten deze lokale grenzen. Zo genereert Sparta (weliswaar in mindere mate) ook toeschouwers uit de regio's Dordrecht en Den Haag. In deze contreien concurreert Sparta Rotterdam (o.a.) met de plaatselijke voetbalclubs. FC Dordrecht speelt in de eerste divisie, heeft een begroting van € 1,9 miljoen en verkocht in het huidige seizoen ruim 1.000 seizoenkaarten. In het seizoen 2006-2007 trok FC Dordrecht gemiddeld bijna 2.400 toeschouwers. Volgens het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006, p. 64) heeft FC Dordrecht slechts beperkte groeimogelijkheden en een nieuw stadion dat plaats biedt aan 6.000 toeschouwers zal hieraan vanaf het seizoen 2009-2010 moeten bijdragen. FC Dordrecht hoopt hiermee stevast bij de sportieve top van de eerste divisie te eindigen. Sparta heeft meer te duchten van ADO Den Haag. Momenteel komt deze club uit in de eerste divisie en heeft ze maar een beperkte ruimtelijke uitstraling. Het aantal verkochte seizoenkaarten (ruim 2.000) van de club is voor een grootstedelijke agglomeratie met een bevolking van bijna een half miljoen inwoners zeer laag. ADO Den Haag heeft echter in het huidige seizoen een nieuw stadion in gebruik genomen, heeft de hoogste begroting aller tijden voor een club in de

³⁹ Voetbal International, Seizoengids 2007-2008, p. 50

⁴⁰ Voetbal International, week 35 2007, p. 107

eerste divisie (€10,8 miljoen) en volgens het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006) “is deze regio een duidelijke potentiële groeizone en zouden betere prestaties van de lokale club de consumptie merkbaar laten toenemen”. Een mogelijke oorzaak van de beperkte uitstraling van ADO Den Haag is haar sociale context. De club wordt al jaren geassocieerd met problemen en hooliganisme (zie ook hoofdstuk 5). ADO Den Haag tracht haar naam in ere te herstellen met allerhande geavanceerde veiligheidsmaatregelen, maar ook in het huidige seizoen zijn wedstrijden van ADO Den Haag ontsierd door supportersgeweld. Sparta beschouwt ADO vooralsnog niet als grote concurrent (zie bijlage 3), maar zal zich moeten realiseren dat de promotie van ADO Den Haag grote gevolgen heeft voor de club. Bij de rekrutering in het Westland is dan ook haast geboden. Hierop zal dit onderzoek terugkomen (zie hoofdstuk 6).

De laatste clubs waarmee Sparta Rotterdam rekening dient te houden zijn Ajax Amsterdam, PSV Eindhoven, AZ Alkmaar en wederom Feyenoord. In dit onderzoek is reeds gebleken dat voetbalconsumenten voornamelijk gebruik maken van lokale aanbieders. De nationale topclubs PSV, Ajax en Feyenoord vormen hierop een uitzondering, zij hebben een landelijke rekruteringsbasis. SC Heerenveen heeft een regionale uitstraling, maar vormt geen bedreiging voor Sparta en ook AZ maakt stapsgewijs de overgang van een lokale naar een regionale club. Uit het interview dat voor dit onderzoek afgenomen is⁴¹ bleek dat de opkomst van AZ (met een begroting van € 28 miljoen en ruim 16.000 seizoenkaarthouders) voor Sparta reeds merkbaar is in de regio Den Haag (zie bijlage 3). AZ heeft de ambitie om ook een landelijke uitstraling te krijgen en de club denkt momenteel aan een forse uitbreiding van haar relatief nieuwe stadion. Dit wordt een club om rekening mee te houden. PSV heeft weliswaar een landelijke rekruteringsbasis, maar de dreiging voor Sparta kan worden gerelativeerd. Zo genereert PSV in de hele provincie Zuid-Holland slechts 425 consumenten (Dejonghe, van Hoof en Kemmeren, 2006, p. 59) en haar meer dan regionale uitstraling blijkt vooral uit de rekrutering in de provincies Limburg en Gelderland. Ajax is tenslotte de meest geconsumeerde club van Nederland met een gemiddelde van ongeveer 48.000 toeschouwers⁴² en deze club heeft een niet te onderschatten aanhang in de provincie Zuid-Holland. Dit is ook terug te zien in de financiële huishouding van Ajax, want met een bedrag van € 65 miljoen heeft Ajax de hoogste begroting in de Nederlandse eredivisie. De concurrentie van Ajax, dat ook plannen heeft voor een groter onderkomen, ondervindt Sparta in Rotterdam, maar bijvoorbeeld ook in de regio's Den Haag, Dordrecht en Delft is sprake van een “achtergrondruis van Ajax” (Dejonghe, van Hoof en Kemmeren, 2006, p. 64 en 66).

De aanwezigheid van een duidelijke marktleider heeft weliswaar een remmende werking op de intensiteit van de rivaliteit, maar naast Feyenoord heeft Sparta nog te maken met tal van andere clubs, waardoor gesproken kan worden van een intense concurrentiestrijd. Deze intensiteit hangt verder af van de graad van productdifferentiatie. In industrieën waar de producten homogeen zijn is immers sprake van een grotere rivaliteit. De voetbalorganisaties in en om Rotterdam hebben echter allemaal hun eigen sfeer, stadionfaciliteiten en horecagelegenheden. Verder zijn het spanningselement en de voetbalprestaties per organisatie verschillend en dit onderzoek zal zich nog buigen over de vraag of Sparta Rotterdam zich kan onderscheiden met haar veilige karakter (zie hoofdstuk 5). Deze heterogeniteit vermindert de intensiteit van de rivaliteit. Ook de omschakelingskosten spelen hierbij een rol. De seizoenkaarthouders van Sparta Rotterdam hebben hoge omschakelingskosten, maar incidentele supporters ondervinden in het geheel geen hinder van deze kosten. Dit laatste, de beschreven strategische doelstellingen van enkele concurrenten (Feyenoord en AZ) en het bestaan van hoge uitstapbarrières in de voetbalindustrie versterken de intensiteit en al met al kan het volgende worden geconcludeerd:

⁴¹ Schie van Y., afdeling marketing, interview maandag 26 november 2007

⁴² Voetbal International, 19 december 2007, p. 56

- Sparta Rotterdam heeft te maken met een intense rivaliteit. Stadgenoot Feyenoord is de onbetwiste marktleider, maar Sparta ondervindt ook concurrentie van andere voetbalorganisaties, waarbij de potentie van ADO Den Haag op waarde moet worden geschat. Bij de rekrutering door Sparta is haast geboden, daar Feyenoord door middel van een enorm nieuw stadion meer mensen aan zich wil binden en ADO rekent op een positief effect van de promotie naar de eredivisie. De hoge graad van productdifferentiatie vermindert de intensiteit, maar ook de afwezigheid van omschakelingskosten bij incidentele supporters, de doelstellingen van Feyenoord en AZ en hoge uitstapbarrières spelen een rol.

Sparta ondervindt flinke hinder van merkconcurrenten. Al het voorgaande zal nu kort worden samengevat.

4.3.7 Samenvatting concurrentieanalyse Sparta naar het model van Porter

- Amateurvoetbalclubs kunnen in de nabije toekomst waarschijnlijk gemakkelijker toetreden tot het betaalde voetbal en dit betekent extra concurrentie voor Sparta Rotterdam.
- Sparta ondervindt concurrentie van andere BVO's, maar ook van amateurvoetbalclubs, andere sporten en behoefteconcurrenten.
- Door een intensivering van haar jeugdopleiding hoopt Sparta minder afhankelijk te worden van spelers van andere clubs. De onderhandelingspositie van haar supporters is tweeledig: de echte fans hebben een zwakke positie en de neutrale toeschouwers hebben een sterke positie ten opzichte van Sparta.
- Sparta ondervindt flinke concurrentie van stadgenoot Feyenoord, maar moet ook rekening houden met de mogelijke grootte van ADO Den Haag.

De concurrentiepositie van Sparta is nu meer duidelijk. De marktvorm zal ook inzichtelijk maken dat Sparta zich beweegt op een markt met zeer veel aanbieders.

4.4 De marktvorm

Sparta levert een bestaand product op een bestaande markt. Bij dit gegeven kan de vraag worden gesteld wat de kenmerken zijn van de markt waarop Sparta Rotterdam actief is. Om deze vraag te beantwoorden zal eerst ingegaan worden op de exceptionele kenmerken van een Betaald Voetbal Organisatie. Een voetbalbedrijf is volgens de Europese Commissie een onderneming, daar zij economische activiteiten verricht en betaalde diensten levert op allerlei markten waar concurrentie plaatsvindt (ministerie van BZ, 2004). Toch is een voetbalorganisatie niet helemaal gelijk aan een gewoon bedrijf. Een 'gewoon' bedrijf probeert zijn concurrenten te verslaan door zijn product in een zo goed mogelijke prijs-kwaliteitverhouding aan de consument aan te bieden. In de dynamiek van een dergelijke markt vallen door concentratie en uitschakeling bedrijven af tot er uiteindelijk misschien wel één enkele aanbieder overblijft. In het voetbal is dit niet mogelijk. In de dynamiek van deze bijzondere bedrijfstak is het ondenkbaar dat steeds minder bedrijven overblijven of uiteindelijk zelfs één enkele aanbieder. Voetbalclubs hebben concurrenten nodig om hun product te kunnen leveren. Als er slechts één aanbieder overblijft is er geen competitie meer en heeft de betreffende club geen bestaansrecht meer. (Potentiële nieuwe toetreders zijn vanuit dit oogpunt zeer welkom, maar het is opmerkelijk dat deze toetreders bij het genereren van meer toeschouwers wel als concurrent moeten worden beschouwd indien zij in hetzelfde verzorgingsgebied zijn gevestigd. Hetzelfde geldt bij het binnenhalen van de beste spelers. Generieke concurrenten en behoefteconcurrenten zijn niet nodig voor het product betaald voetbal en toetreding van dergelijke organisaties is niet wenselijk). Dit verplicht de clubs tot

samenwerking, ofwel een kartel, alvorens van een verkoopbaar product sprake kan zijn. Juist in deze broodnodige samenwerking bevinden zich de obstakels. De Eredivisie CV, een monopolist, behartigt de belangen van alle 18 eredivisieclubs, maar hier is het vooral ieder voor zich. In het hedendaagse Nederlandse voetbal vindt een sterke concentratie van geld en macht plaats bij een aantal bedrijven, met name bij de (gedaalde) inkomsten uit tv-rechten. De topclubs profiteren hiervan het meest en door de hoge correlatie tussen inkomsten en sportief succes (zie ook paragraaf 1.2) ontstaat een oligopolie van clubs dat de competitie domineert. Ook in Europa zien we dat slechts een beperkt aantal (Engelse) clubs nog in staat zijn de Champions League te winnen. Saaie en voorspelbare competities zijn commercieel minder interessant (El Hodiri M. & Quirk J., 1971) en dit alles kan leiden tot het ontstaan van een Europese Superliga. Dit laatste is alleen mogelijk in geval van vrije concurrentie en niet als ingegrepen wordt in deze marktwerking. Dit laatste wordt onder andere door van der Burg overwogen door een stelsel van progressieve voetbalbelasting voor profclubs: clubs met een omzet tussen de 10 en 20 miljoen betalen 10 procent belasting over hetgeen boven de 10 miljoen wordt verdiend, bij 20 tot 30 miljoen omzet 20 procent, enzovoorts. Grote clubs met meer dan 90 miljoen omzet worden aangeslagen voor 90 procent op wat ze extra verdienen. Dit moet leiden tot kleinere verschillen en meer spanning, maar in deze moet gekozen worden voor het marktmechanisme en zeker niet voor regulering. Hiervoor zijn verschillende argumenten aan te dragen. Allereerst is het grote nadeel van nivellering dat het niveau over de gehele linie daalt, terwijl concurrentie op het scherpst van de snede juist leidt tot een algeheel hoger niveau. Een dergelijke voetbalbelasting haalt de drang om te presteren geheel weg evenals het beginsel van de gelijke kansen (equity). Dit initiatief is laakbaar en de overweging hiervan moet worden gestaakt.

Het onderling overleg door de marktpartijen is vanuit de optiek van de vrije markt een typisch geval van samenspanning. Hier is de opmerkelijke tegenstelling te zien dat juist de sport, waarin de onderlinge concurrentie zo duidelijk waarneembaar is, niet geschikt is voor het model van de volledig vrije mededinging (Smith, 1776). De vrije markt is ook om een andere reden niet het juiste ordeningsmechanisme als gekeken wordt naar de markt van Sparta. Een markt waar volledig vrije mededinging heerst, wordt gekenmerkt door volledig homogene producten. De productmarkt waarop Sparta Rotterdam actief is kenmerkt zich echter door een hoge graad van productdifferentiatie. Dit blijkt tevens uit het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006, p. 22). Sparta onderscheidt zich door haar eigen sfeer, stadionfaciliteiten en sportieve prestaties wezenlijk van andere merken, amateurvoetbalclubs, andere sportevenementen en behoefteconcurrenten. Ook zal in dit onderzoek de vraag worden beantwoord of Sparta een differentiatiebeleid kan gaan voeren op het onderdeel veiligheid en hiermee monopolist kan worden op haar eigen submarkt (zie hoofdstuk 5). Uit dit alles kan worden opgemaakt dat de markt waarop Sparta Rotterdam actief is niet kan worden getypeerd als een vrije markt. Een andere extreme marktvorm is het monopolie-model (Smith, 1776). Dit model is in vrijwel alles tegengesteld aan het model van volledig vrije mededinging. Het meest opvallende kenmerk van dit marktmodel is de aanwezigheid van slechts één aanbieder, die het aanbod op de gehele markt voor zijn rekening neemt. Hiermee kan meteen worden vastgesteld dat de markt waarop Sparta actief is ook niet kan worden getypeerd met behulp van dit model. Op de relevante productmarkt van Sparta is immers sprake van zeer veel aanbieders. Om dezelfde reden kan de productmarkt van Sparta ook niet worden aangemerkt als een oligopolie. In deze tussenliggende marktvorm (Nederlof, 1997; Mason, 1939 en Bain, 1958) zijn slechts enkele aanbieders actief en dit geldt in het geheel niet voor de Rotterdamse entertainmentmarkt. Ook als één of meer aanbieders een duidelijk overheersende positie innemen spreken we van een oligopolie, maar dit lijkt op de productmarkt van Sparta Rotterdam niet waarschijnlijk door de aanwezigheid van meerdere grote spelers. De

productmarkt van Sparta Rotterdam kan dan ook het best worden getypeerd door het marktmodel monopolistische concurrentie ofwel heterogeen polypolie. Ook dit is weer een marktform die ligt tussen de marktform van de volledig vrije mededinging en die van het monopolie en deze vorm werd door Robinson (1932) behandeld daar de werkelijkheid niet altijd te verklaren was door de volmaakte modellen van de volledig vrije mededinging en het monopolie. De belangrijkste kenmerken van monopolistische concurrentie zijn een grote hoeveelheid aanbieders en heterogene ofwel (marginaal) van elkaar afwijkende producten. Zou juist is aangegeven dat juist dit ook de kenmerken zijn van de relevante productmarkt waarop Sparta Rotterdam actief is en daarom kan dan ook het volgende worden geconcludeerd:

- Voetbalclubs hebben hun concurrenten nodig om hun product te kunnen leveren. Er moet competitie plaatsvinden en dit verplicht de clubs tot een kartel. Uit deze samenwerking blijkt dat sportcompetities niet passen in het model van volledig vrije mededinging. De relevante productmarkt waarop Sparta Rotterdam actief is, de entertainmentmarkt in de regio Rotterdam, kan niet worden getypeerd als een monopolie of een oligopolie, maar wel als een heterogeen polypolie. Dit model kenmerkt zich door een grote hoeveelheid aanbieders en heterogene producten. Juist dit zijn de kenmerken van de productmarkt van Sparta, daar de Rotterdamse entertainmentmarkt zich kenmerkt door een veelheid aan aanbieders (zoals voetbalorganisaties, sportevenementen, dierentuinen en bioscopen) en een hoge graad van productdifferentiatie. Dit laatste vermindert de intensiteit van de concurrentie, maar door de grote hoeveelheid aanbieders is deze toch hevig.

De concurrentiepositie van Sparta op basis van Porter is nu volledig behandeld. In dit onderzoek zullen ook de toegangsprijzen van Sparta onderzocht worden. Sparta wil meer inkomsten genereren en dit kan eventueel door een prijsverhoging. Maar welke gevolgen zou dit hebben voor de omzet van de club? Deze vraag zal nu aan de orde komen.

4.5 Prijs(in)elasticiteit

Op woensdag 31 oktober 2007 speelde Sparta Rotterdam een bekerwedstrijd tegen NAC Breda. Het bekertoernooi leeft bij supporters in Nederland aanzienlijk minder dan de eredivisie en voor deze wedstrijd werden door Sparta dan ook weinig toeschouwers verwacht. Deze toeschouwers zouden normale toegangsprijzen betalen waardoor Sparta een bepaalde omzet zou behalen. De aanwezigheid van slechts weinig toeschouwers heeft gevolgen voor de sfeer en de cateringinkomsten en Sparta besloot de toegangsprijzen voor deze wedstrijd aanzienlijk te verlagen. Bij deze wedstrijd was uiteindelijk het behoorlijke aantal van 9000 toeschouwers aanwezig en het is de vraag of deze toeschouwers ook daadwerkelijk zijn aangespoord door de prijsverlaging. Deze vraag is niet eenvoudig te beantwoorden daar het onbekend is hoeveel toeschouwers deze wedstrijd hadden bezocht indien de prijzen niet zouden zijn verlaagd. Hierdoor kan ook niet worden vastgesteld of deze prijsverlaging voor Sparta een hogere of lagere omzet tot gevolg heeft gehad. Meer in het algemeen is dit de vraag naar de prijselasticiteit aangaande het bezoeken van een voetbalwedstrijd.

Dit voorbeeld doet vermoeden dat het bezoeken van een voetbalwedstrijd een prijselastische aangelegenheid is. Verder is uit dit onderzoek gebleken dat Sparta niet alleen concurrentie ondervindt van andere Betaald Voetbal Organisaties in de regio Rotterdam, maar ook van allerhande substituten. Ook dit kan de aanwezigheid van (kruiselingse) prijselasticiteit doen vermoeden, mede gezien een onderzoek van de Universiteit Nijmegen onder seizoenkaarthouders en clubkaarthouders van NEC Nijmegen en niet-clubgebonden inwoners

van de regio Nijmegen⁴³. In dit onderzoek is de seizoenkaarthouders van NEC gevraagd naar de elasticiteit van hun verbondenheid. Hierbij bleek de prijs van een seizoenkaart niet onbelangrijk. Ongeveer 40% (van de 500 ondervraagde seizoenkaarthouders) blijkt volgens dit onderzoek gevoelig te zijn voor een sterke prijsstijging en geeft aan in dat geval geen nieuwe seizoenkaart te kopen. Ook voor clubkaarthouders van NEC speelt de prijs van een seizoenkaart een aanzienlijke rol. 53,4% van de clubkaarthouders is volgens dit onderzoek bereid serieus na te denken over het kopen van een seizoenkaart van NEC als de prijs aanzienlijk omlaag gaat. Van de ondervraagde niet-clubgebonden inwoners van de regio Nijmegen geeft ongeveer 34% aan vaker te gaan kijken als de prijs van de kaartjes of de seizoenkaarten aanzienlijk omlaag zou gaan. Deze resultaten zouden zeker ook voor Sparta Rotterdam kunnen gelden. Zo heeft NEC Nijmegen met de aanwezigheid van Vitesse Arnhem een vergelijkbare concurrentiepositie en ook op sportief gebied bevinden NEC en Sparta zich op een vergelijkbaar niveau. Desondanks kan uit dit onderzoek niet worden opgemaakt dat het bezoeken van een voetbalwedstrijd een prijselastische aangelegenheid is. De begrippen “sterke prijsstijging” en “aanzienlijke prijsverlaging” zijn onvoldoende expliciet om te kunnen bepalen of sprake is van prijselasticiteit dan wel prijsinelasticiteit.

Het onderzoek van Bird (1982) is wél concreet. Hij stelde dat de inkomenselasticiteit (de relatieve verandering van de vraag als gevolg van de relatieve verandering van het inkomen) van voetbalbezoek -0.60 bedraagt en hij impliceerde hiermee dat het bezoeken van een voetbalwedstrijd kan worden aangemerkt als inferieur product. Dit zijn producten waarvan men meer (minder) gaat kopen als het inkomen afneemt (toeneemt). Verder stelde hij de prijselasticiteit van voetbalbezoek vast op -0.20 en dit betekende volgens dit onderzoek dat de clubs hun omzet kunnen verhogen door weliswaar iets minder kaarten te verkopen, maar dan wel tegen een aanzienlijk hogere prijs. Bird voorspelde in dit onderzoek de toekomst: de clubs zijn massaal gaan investeren in nieuwe en publieksvriendelijke stadions om beter te kunnen profiteren van het prijsinelastische karakter van voetbalbezoek.

Ook Dobson en Goddard (1996), Szymanski en Smith (1997), Jennett (1984) en Baimbridge et al. (1996) kwamen tot de conclusie dat de toegangsprijzen slechts een marginaal effect hebben op de hoeveelheid aanwezige toeschouwers. Al deze onderzoeken hebben echter betrekking op de Britse voetbalcompetities en hierbij kan de vraag worden gesteld of deze resultaten ook kunnen gelden voor de Nederlandse competitie. Dit is wel degelijk het geval. Allereerst zijn de toegangsprijzen in Engeland significant hoger dan in Nederland⁴⁴. Verder is de vraag in Engeland weliswaar groter, maar in de Engelse stadions is vooralsnog geen sprake van schaarste (zie ook tabel paragraaf 1.2 voor afnemende Engelse groei) en in de meeste Nederlandse stadions vanwege de kleinere capaciteit wel. Hierdoor kunnen de toegangsprijzen worden verhoogd, waarbij het risico op prijselasticiteit minder groot is. Tenslotte is zowel in Engeland als in Nederland sprake van moderne en comfortabele stadions en ook in Engeland wordt wel gebruik gemaakt van voordeelacties⁴⁵ waarbij supporters tegen een gereduceerd tarief een wedstrijd kunnen bekijken. Dit laatste is ook bij Sparta Rotterdam het geval (zie paragraaf 1.2). Op grond van dit alles moet worden gesteld dat het voetbalbezoek in Nederland (en dus ook bij Sparta) een prijsinelastische aangelegenheid is. Dit valt uitstekend te rijmen met het heterogene karakter van de productmarkt van Sparta Rotterdam, maar is opvallend in het licht van de vele concurrenten en substituten op deze markt.

⁴³ Dr. Houtum van H., Onderzoeksrapport Soc. Geografie School of Management Universiteit Nijmegen, 2001

⁴⁴ Drs. Nanninga H.J., ir. Graafeiland van L.W. en ir. drs. Jagt B.M., Onderzoek naar verbetering van het publieks- en stadionbeleid in Nederland, Deloitte & Touche, mei 2001, p. 10 en 43

⁴⁵ Bized Mind your business, 14 november 2005, Price Sensitivity The News, http://www.bized.co.uk/current/mind/2005_6/141105.htm (12 september 2007), p. 2 en 5

4.6 Private voetbalorganisaties met een publiek randje

De publieke steun aan private sportclubs is een veelbesproken onderwerp (Baade, 2003; Coates en Humphreys, 2003; Swindel en Rosentraub, 1998). Het is opvallend dat deze steun aan private sportclubs in de Verenigde Staten veel groter is dan in Europa (Baade, 2003). Toch ontvingen vrijwel alle BVO's in Nederland de afgelopen jaren publieke middelen (Schouten, 2006). Met deze subsidies zijn veel clubs van hun financiële ondergang gered. Hun verslechterde financiële positie had te maken met te optimistische verwachtingen aangaande toekomstige inkomsten en de intrede van het Bosman-arrest. Deze uitspraak van het Europese Hof van Justitie in 1995 bepaalde dat voor spelers van wie het contract afgelopen is niet langer een transfersom hoeft te worden betaald. Deze spelers kunnen zonder vergoeding van de ene naar de andere club verhuizen. Dit had verstrekken gevolgen. De positie van de spelers ten opzichte van de clubs werd enorm versterkt, het aantal transfersommen daalde flink, maar de hoogte van deze sommen en de spelerssalarissen stegen daardoor fors. Veel clubs kwamen in de problemen en er werd massaal een beroep gedaan op de decentrale overheden in Nederland. Veel BVO's ontvingen de middelen via de publieke financiering van hun stadions. Zo ook Sparta, dat haar stadion in 2003 verkocht aan de gemeente Rotterdam en sindsdien een huursom betaalt voor het gebruik ervan. Decentrale overheden wijzen bij het in leven houden van een club door middel van een marktconforme transactie op de algemene en economische functie van topvoetbal. Duizenden mensen voelen zich bij een club betrokken en voetbalorganisaties zorgen bijvoorbeeld ook voor werkgelegenheid en contacten tussen bedrijven. Ook het feit dat een stadion geschikt is voor multifunctioneel gebruik en citymarketing⁴⁶ zijn veel gehoorde excuses. Gemeenten moeten zich echter realiseren dat alles staat of valt met het terugdringen van de spelerssalarissen. Als de spelers niet minder willen verdienen is een subsidie niet zinvol. Dit heeft te maken met de voorgeschiedenis. De inkomsten in de voetbalsector zijn vele malen hoger dan in het verleden, maar de kosten zijn nog sneller gestegen dan de inkomsten. Voetbalclubs concurreren met elkaar om de beste spelers en dit zorgt voor steeds hoger wordende spelerssalarissen, hetgeen weer tot hogere toegangsprijzen zal gaan leiden. Vrijwel geen enkele club, waaronder Sparta, keert winst uit aan aandeelhouders, want als een club meer geld krijgt wordt dit gebruikt om het elftal te versterken. (Een voetbalclub kan echter wel degelijk winstgevend zijn en dit typeert het feit dat veel Nederlandse voetbalorganisaties nog stappen moeten maken in hun professionalisering. Op dit punt kan een voorbeeld worden genomen aan Engeland, waar clubs als Manchester United veel meer bedrijfsmatig opereren. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat de Premier League wedstrijden per opbod gaat verkopen in het buitenland). De grotere inkomsten als gevolg van subsidies zullen vooral leiden tot nog verder stijgende spelerssalarissen en daarmee stijgende kosten voor de clubs. De spelers in Europa zullen dan ook een stap terug moeten doen, want anders zijn zij verantwoordelijk voor de ondergang van hun clubs en het verlies van hun eigen contracten. Uiteraard zijn niet alleen de spelers debet aan dit probleem, maar ook de clubs zijn verantwoordelijk voor een matiging van hun uitgaven. In dit kader heeft de gemeente Rotterdam de afgelopen jaren een vetorecht gehad over de uitgaven van Sparta Rotterdam. De gemeente eiste bij de reddingsoperatie een sluitend exploitatieplan en om dit te kunnen realiseren werd een sponsorgroep geformeerd die zich bereid verklaarde vanaf 2002 drie seizoenen een sluitende begroting te garanderen. Inmiddels heeft de gemeente Rotterdam laten weten dat deze sponsorgroep aan alle verplichtingen heeft voldaan en dat decharge is verleend. Dit alles heeft ertoe bijgedragen dat Sparta niet opnieuw in de problemen is gekomen en dit is een prestatie van formaat. De ervaring leert namelijk dat clubs in nood na een eerste steunoperatie later vaak opnieuw steun nodig hebben. De gemeenten moeten juist dit zien te voorkomen. Niet alleen gemeenten

⁴⁶ Van Houtum H. and A. Lagendijk, 2001, Contextualising Regional identity and Imagination in the construction of polycentric urban regions, *Urban studies*, vol. 38, no. 4, pp. 747-767

kunnen hierbij helpen, maar ook de KNVB controleert begrotingen bij het verstrekken van de jaarlijkse licenties. Hierdoor houden de clubs hun financiën beter op orde.

Verder zijn ook maatschappelijke bezwaren aan te voeren tegen subsidies (externaliteiten). Wanneer een overheid schijnbaar onvoorwaardelijke financiële steun aan een voetbalorganisatie verstrekt kan dit tot publieke verontwaardiging en vermindering van vertrouwen in de overheid leiden. Steunverlening kan ook grote financiële risico's inhouden als een voetbalorganisatie een lening niet kan terugbetalen of wanneer een gemeente zich gebonden voelt om voortdurend financieel bij te dragen aan een stadion. Tenslotte kunnen ook vraagtekens worden gezet bij het concurrentievervalsende element van deze subsidies en bij het feit dat een groot deel van deze ondersteuning nog altijd illegaal is. Exclusief gebruik door een voetbalorganisatie van een door de overheid gefinancierd stadion is hiervan een voorbeeld, tenzij in dit geval sprake is van een marktconforme huursom. Kwesties als deze zijn voor Sparta Rotterdam op termijn wellicht niet meer aan de orde, daar de club plannen had het stadion weer terug te kopen van de gemeente⁴⁷. Een eventueel eigen beheer is van groot belang voor de toekomst van Sparta Rotterdam (de huursommen stijgen immers terwijl de financieringslasten dalen) en hierdoor zou de club weer wat te bieden kunnen hebben bij onverhoopte toekomstige financiële problemen. Op grond van alle argumenten moet worden gesteld dat een eind moet worden gemaakt aan de subsidies aan voetbalclubs.

4.7 Conclusie

In dit onderzoek is vastgesteld dat Sparta deel uitmaakt van de relevante productmarkt entertainment. Dit betekent dat de club veel meer concurrenten heeft dan enkel andere voetbalorganisaties. Sparta heeft ook te maken met amateurvoetbalclubs, andere sporten en behoefteconcurrenten. Dit zijn alle overige mogelijkheden voor consumenten om thuis of buitenshuis een tijdverdrijf te vinden. Verder heeft Sparta een lokaal karakter, want de club trekt vooral bezoekers uit de regio Rotterdam. De moeilijke concurrentiepositie van Sparta blijkt uit een aantal aspecten. De dreiging van amateurvoetbalclubs zal in de toekomst groter worden en Feyenoord en ADO Den Haag zijn geduchte concurrenten. Feyenoord wil door middel van een nieuw stadion meer mensen aan zich binden en ADO hoopt op een gunstig effect van de promotie naar de eredivisie. Tenslotte kan de markt van Sparta worden getypeerd als een heterogeen polypolie (veel aanbieders en heterogene producten), is voetbalbezoek prijsinelastisch en moet een eind worden gemaakt aan de subsidies aan voetbalclubs.

Afbeelding 4: Feest na overwinning op stadgenoot Feyenoord



⁴⁷ Sleuvenhoek J., Organisatieanalyse Sparta Rotterdam BV, Hogeschool Rotterdam, oktober 2004, p. 12

HOOFDSTUK 5 PRODUCTDIFFERENTIATIE OP HET ELEMENT VEILIGHEID

5.1 Inleiding

Sparta bevindt zich op een markt met veel aanbieders. De hevige concurrentie als gevolg hiervan kan worden geneutraliseerd door gebruik te maken van productdifferentiatie. Differentiatie is onder andere mogelijk op het element veiligheid en dit zal nu worden onderzocht. Sparta moet zich gaan onderscheiden van haar concurrenten. Dit moet leiden tot meer klanten en meer inkomsten. Zo'n differentiatiestrategie is gericht op het verwerven van een differentiatievoordeel. De producent probeert een hogere toegevoegde waarde te behalen dan de concurrent en dit kan door een kwalitatief hoogstaand product aan te bieden, waardoor de consument bereid is tot op zekere hoogte een hogere prijs te betalen. Porter (1980, 1985) definieerde ook nog een andere strategie die hierbij van belang is: de lage kosten strategie waarbij wordt getracht een product goedkoper aan te bieden dan de concurrent (bv. HEMA). De lage kosten strategie is voor Sparta echter nooit vol te houden. Concurrenten uit de eerste divisie zullen lagere toegangsprijzen hanteren, want zij spelen een niveau lager en hebben minder hoge uitgaven. Sparta geeft meer uit aan spelerssalarissen en moet daarom ook hogere prijzen hanteren. De lage kosten strategie valt dus af, maar differentiatie is voor Sparta van groot belang om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Differentiatie is onder andere mogelijk op het element veiligheid. Sparta is zeer veilig en daarom zal aan de hand van verschillende voordelen en nadelen worden ingegaan op de vraag of differentiatie op dit onderdeel een geschikte strategie is voor Sparta Rotterdam.

5.2 Het belang van veiligheid

Voordat kan worden overgegaan tot de vraag of Sparta onderscheidend vermogen bezit op het element veiligheid zal eerst de vraag beantwoord moeten worden of voetbalconsumenten waarde hechten aan dit onderdeel van het product betaald voetbal. Als dit niet het geval blijkt te zijn dan is een differentiatiestrategie op dit onderdeel voor Sparta niet zinvol. In een onderzoek van het Limburgs Universitair Centrum in het academiejaar 2002-2003 werd gekeken naar het verband bestaat tussen de variabelen veiligheidsgevoel en stadionbezoek. Uit dit onderzoek bleek dat 66,7% van de personen die zich onveilig voelen in en rondom een stadion een lage wens hebben om het stadion te bezoeken, terwijl slechts 31,3% van de personen met een hoog veiligheidsgevoel dezelfde lage wens hebben om het stadion te bezoeken. Bovendien gaf 50,0% van de personen met een hoog veiligheidsgevoel aan een hoge wens te hebben om het stadion te bezoeken tegenover slechts 22,2% van de mensen met een laag veiligheidsgevoel. Tussen de variabelen veiligheidsgevoel en stadionbezoek bestaat dus weliswaar geen statistisch significant verband, maar er is wel sprake van een positief verband. Dit onderzoek richtte zich op de Belgische voetbalcompetitie, maar de resultaten zouden zeker ook voor Nederland kunnen gelden, daar in de periode 2002-2003 sprake was van een vergelijkbaar veiligheidsniveau in België en Nederland. Het positieve verband tussen de variabelen veiligheidsgevoel en stadionbezoek blijkt ook uit een onderzoek van de Universiteit Nijmegen aangaande de verbondenheid van (potentiële) toeschouwers van NEC Nijmegen met hun club⁴⁸. Deze toeschouwers is gevraagd naar de elasticiteit van hun verbondenheid en hierbij bleek veiligheid van groot belang. Maar liefst 53% van de seizoenkaarthouders van NEC Nijmegen gaf aan niet meer naar thuiswedstrijden te gaan als de onveiligheid sterk zou toenemen. Hieruit blijkt dat veiligheid een constant aandachtspunt moet zijn als het gaat om het handhaven van de bestaande bezoekfrequentie van seizoenkaarthouders. Ook voor de clubkaarthouders van NEC Nijmegen bleek veiligheid van belang. Immers, als de veiligheid in en rondom het stadion sterk zou toenemen is circa 29%

⁴⁸ Dr. Houtum van H., Onderzoeksrapport Soc. Geografie School of Management Universiteit Nijmegen, 2001

van deze clubkaarthouders geneigd (nog) vaker naar wedstrijden te gaan en eventueel zelfs bereid een seizoenkaart te nemen. Ook door de niet clubgebonden inwoners van de regio Nijmegen wordt veiligheid op prijs gesteld: ongeveer 43% van de voetbal-geïnteresseerden zou overwegen naar thuiswedstrijden van NEC te gaan of zelfs een seizoenkaart te nemen als de veiligheid in en rondom het stadion sterk zou toenemen. Nog altijd heeft een belangrijk deel van de niet clubgebonden inwoners van een bepaalde regio het beeld van voetbal dat in een stadion veel agressiviteit aanwezig is. Of deze beleving van veiligheid terecht of onterecht is, is hiermee niet gezegd. Het gaat om de perceptie van potentiële toeschouwers en op dit gebied is voor veilige clubs nog veel winst te behalen. Ook maatschappelijk verantwoord ondernemen kan een belangrijke rol spelen bij het verbeteren van het imago van de voetbalsport. Tenslotte is veiligheid voor sponsors zelfs een cruciale factor, maar deze groep valt buiten de randvoorwaarden van dit onderzoek. Bovenstaande resultaten hebben betrekking op NEC Nijmegen. Deze club is iets minder veilig dan Sparta waardoor de percentages voor Sparta iets lager kunnen uitvallen, maar dan nog zijn deze hoog te noemen. Verder hebben deze clubs veel gemeen. Zo zijn beide stadions voorzien van allerlei veiligheidsmaatregelen. De hekken rondom het veld zijn vermeden omwille van het uitdragen van een positieve sfeer en verder zijn tourniquets (elektronische toegangspoortjes die de kaarten op naam scant) aangebracht in beide stadions. Ook qua supportersaantallen en sportieve resultaten (tegenvallende resultaten zouden sneller kunnen leiden tot incidenten) bevinden Sparta Rotterdam en NEC Nijmegen zich op een vergelijkbaar niveau. Sparta kan deze resultaten derhalve als waardevol beschouwen. Hiermee kan de eerste vraag worden beantwoord:

- Uit de onderzoeken van het Limburgs Universitair Centrum en de Universiteit Nijmegen is gebleken dat (potentiële) voetbalconsumenten veel waarde hechten aan het element veiligheid van het product betaald voetbal en dit onderdeel verdient dus nadrukkelijke aandacht in wervingscampagnes.

Dit spreekt in het voordeel van een productdifferentiatiestrategie voor Sparta Rotterdam en hiermee is aan de eerste voorwaarde van een differentiatiestrategie voldaan: de onderscheidingsbasis genereert waarneembare klantenwaarde (Aaker, 2001). Zowel bestaande als potentiële nieuwe consumenten geven aan meer wedstrijden te bezoeken (en daarmee de klantenwaarde te vergroten) indien een club beschikt over een hoog veiligheidsniveau. Een tweede voorwaarde van differentiatie is het uitblijven van imitatie (Porter, 1980 en Aaker, 2001). Aandacht voor veiligheid in wervingscampagnes is alleen mogelijk als een voetbalorganisatie ook daadwerkelijk veilig is en is rendabel als de desbetreffende organisatie zich onderscheidt van concurrenten en substituten. Organisaties waarbij de veiligheid te wensen overlaat kunnen op korte termijn geen differentiatiestrategie ontwikkelen. De volgende vragen die beantwoord moeten worden zijn: heeft Sparta Rotterdam een veilig karakter en is ze voldoende onderscheidend ten opzichte van haar concurrenten en substituten?

5.3 Veiligheid Sparta Rotterdam

5.3.1 Politie-inzet

Sparta Rotterdam pretendeert een veilig karakter te hebben (zie ook het concept merkprisma, bijlage 2) en vindt zelfs dat de club als voorbeeld kan worden gebruikt wanneer mensen proberen uit te leggen hoe de sfeer in een stadion moet zijn. Het is de vraag of deze veronderstelling juist is en dit zal getoetst moeten worden. Dit is mogelijk aan de hand van het jaarverslag over het seizoen 2006-2007 van het Centraal Informatiepunt Voetbalvandalisme (CIV). Het CIV is het belangrijkste expertisecentrum binnen Politie Nederland op het gebied

van voetbalvandalisme in binnen- en buitenland en heeft een aantal belangrijke taken en verantwoordelijkheden in de bestrijding hiervan. Het CIV registreert aan de hand van een aantal aspecten en een eerste aspect is de hoogte van de politie-inzet bij de clubs. Tijdens het seizoen 2006-2007 is er een totale politie-inzet geweest van 290.323 uur, een lichte daling ten opzichte van het seizoen ervoor. Het CIV verwacht dat deze inzet de komende jaren ongeveer gelijk zal blijven. De hoogte van de politie-inzet bij een wedstrijd is een betrouwbare indicator voor de veiligheid van clubs daar hierbij verschillende factoren worden afgewogen. Hierbij is het niet zo dat meer politie wijst op meer veiligheid, maar juist dat minder politie wijst op de afwezigheid van incidenten. Incidenten in het heden en verleden vormen hierbij namelijk een leidraad in combinatie met andere aspecten. Voorbeelden hiervan zijn de risicofactor waarin de wedstrijd is geclassificeerd, het al dan niet georganiseerd vervoeren (combiregeling) van de bezoekende supporters (om contact tussen supportergroepen te vermijden) en de infrastructuur van en rondom een stadion. Ook het plaatselijk bestuur kan invloed uitoefenen op de politie-inzet. Sparta heeft meerdere merkconcurrenten en in onderstaande tabel wordt de totale politie-inzet bij Sparta Rotterdam en FC Dordrecht, ADO Den Haag, Ajax, AZ, Excelsior en Feyenoord weergegeven. PSV heeft een landelijke uitstraling maar genereert in de provincie Zuid-Holland slechts 425 consumenten (Dejonghe, van Hoof en Kemmeren, 2006, p. 59). Hiermee vormt PSV nauwelijks een bedreiging voor Sparta en de club is om deze reden buiten beschouwing gelaten. De overige clubs hebben in het seizoen 2006-2007 door deelname aan verschillende soorten competities (bijvoorbeeld de nationale beker en Europese wedstrijden) en het spelen van oefenwedstrijden een verschillend aantal wedstrijden gespeeld, maar om toch een duidelijke vergelijking te kunnen maken was in onderstaande tabel van het CIV een berekening gemaakt naar gemiddelde uren inzet per wedstrijd. Er was echter geen rekening gehouden met uiteenlopende toeschouwersgemiddelden. Ajax heeft aanzienlijk meer toeschouwers dan Excelsior en dit rechtvaardigt een grotere politie-inzet. Veel toeschouwersaantallen van oefenwedstrijden bleken niet meer te achterhalen en daarom zijn in onderstaande tabel de absolute cijfers van het CIV met behulp van de toeschouwersgemiddelden uit de eredivisie en eerste divisie vertaald in relatief vergelijkingsmateriaal.

Tabel 2: politie-inzet in uren⁴⁹

	Aantal wedstrijden	Gemiddeld aantal uren p.w. (absoluut)	Toeschouwersgem.	Aantal uren (relatief)
FC Dordrecht	22	80	2333	339
ADO Den Haag	19	1323	7000	1871
Ajax	31	808	48561	164
AZ	30	823	15876	514
Excelsior	19	237	3212	730
Feyenoord	23	1466	40735	356
Sparta	22	240	9898	240

Sparta Rotterdam heeft nauwelijks wedstrijden met een hoge risicofactor. Dit leidt tot een lage politie-inzet. De bezoekende supporters hoeven vrijwel nooit gebruik te maken van georganiseerd vervoer (waardoor contact tussen supporters van de beide clubs mogelijk is), de infrastructuur is vanwege de ligging van het stadion in de woonwijk Spangen niet optimaal (hetgeen tot parkeerproblematiek leidt) en Sparta beschikt evenmin over een omvangrijke

⁴⁹ Centraal Informatiepunt Voetbalvandalisme, Jaarverslag seizoen 2006-2007, p. 16

veiligheidsorganisatie. Ook dit zijn geen redenen gebleken de politie-inzet te verhogen. De inzet wordt bepaald op grond van recente incidenten. Deze incidenten hebben zich de afgelopen jaren niet of nauwelijks voorgedaan bij thuiswedstrijden van Sparta. Bovenstaande cijfers bevestigen het veilige karakter van Sparta en wijzen op voldoende onderscheidend vermogen, al is de lage politie-inzet bij Ajax opvallend. In Amsterdam worden veel strengere eisen gesteld aan de kaartverkoop dan bij Sparta en wordt meer gebruik gemaakt van de aanwezige extra capaciteit (stewards). Men plant geen eigen reserve meer voor het voetbal. De cijfers van Ajax geven dus een vertekend beeld. De inzet bij ADO Den Haag, in het seizoen 2006-2007 nog uitkomend in de eredivisie, is in vergelijking met andere clubs zeer hoog en de bezoekende supporters moeten bij wedstrijden tegen ADO vrijwel altijd gebruik maken van georganiseerd vervoer. Contact tussen supportersgroepen is hierdoor niet mogelijk, maar desondanks is de politie op grote schaal aanwezig. Ook de eigen supporters van ADO Den Haag moeten bij een uitwedstrijd van hun club gebruik maken van georganiseerd vervoer. In het seizoen 2006-2007 lag de absolute inzet het hoogst bij Feyenoord. In het seizoen 2004-2005 was bij Feyenoord ook sprake van een hoge inzet naar aanleiding van een omvangrijk onderzoek naar ongeregelde heden bij de wedstrijd Feyenoord–Ajax. Na een daling in het seizoen 2005-2006 is de inzet in het seizoen 2006-2007 weer gestegen. De belangrijkste oorzaak hiervan lag in de slechte resultaten van Feyenoord en de onvrede hierover van de supporters. Ook ten opzichte van AZ en FC Dordrecht is Sparta veilig en onderscheidend. Het veilige karakter blijkt ook uit de expliciete complimenten voor Sparta van het CIV. In het jaarverslag wordt namelijk gesteld dat de (absolute) politie-inzet bij Heracles Almelo, Excelsior en Sparta binnen de eredivisie het laagst is, al is bij Excelsior de inzet gestegen door de promotie naar de eredivisie. (Door een kritische ondergrens van de inzet bij eredivisiewedstrijden en een laag toeschouwersgemiddelde komt Excelsior uit op een relatieve hoge inzet, maar dit wijst in dit geval niet op een onveilig karakter. Ten opzichte van Excelsior onderscheidt Sparta zich op dit punt dus niet). Zowel bij Sparta als Heracles is de inzet in het seizoen 2006-2007 verder gedaald. Deze clubs hebben volgens het CIV een uitstekende positie verworven en de “harde kern” is bij deze clubs aanzienlijk kleiner dan bij andere clubs. Al met al kan worden gesteld dat de hoogte van de politie-inzet een betrouwbare indicator is voor de veiligheid van voetbalorganisaties en dat Sparta Rotterdam hierbij goed scoort. Het is van belang dit uit te dragen en dit is bijvoorbeeld mogelijk in advertenties.

5.3.2 Het aantal incidenten binnen en buiten het stadion

Een tweede belangrijke registratie van het Centraal Informatiepunt Voetbalvandalisme had betrekking op het aantal incidenten binnen en buiten het stadion. Deze incidenten werden in het afgelopen seizoen voor het eerst door de politie geregistreerd en dit resulteerde in de volgende absolute cijfers die voor dit onderzoek ook zijn gerelativeerd.

Tabel 3: Geregistreerde incidenten binnen en buiten het stadion

	Aantal incidenten (absoluut)	Toeschouwersgem.	Aantal incidenten (relatief)
FC Dordrecht	19	2333	81
ADO Den Haag	39	7000	55
Ajax	47	48561	10
AZ	28	15876	18
Excelsior	10	3212	31
Feyenoord	37	40735	9
Sparta	15	9898	15

Uit dit overzicht blijkt dat bij ADO Den Haag, Feyenoord en Ajax in absolute zin de meeste incidenten zijn geregistreerd. In relatieve zin komen Feyenoord en Ajax aanzienlijk beter naar voren, maar de waarde van deze resultaten moet ter discussie worden gesteld. Allereerst heeft de politie slechts geregistreerd bij wedstrijden in de Nederlandse competities en de bekercompetitie. Oefenwedstrijden en Europese wedstrijden vallen hier buiten. Zodoende komen de clubs tot een uiteenlopend aantal wedstrijden, waardoor een goed vergelijk niet tot de mogelijkheden behoort. Verder zijn de volgende incidenten geregistreerd: vuurwerk, spreekkoren, vechtpartijen, brandstichting, vernieling, bedreiging, mishandeling en tenslotte andere overtredingen. Dit zijn qua inhoud nogal verschillende indicatoren voor de veiligheid van een voetbalclub. Incidenten met wederzijds fysiek geweld, waarop dit onderzoek zich zal toelagen, hebben andere gevolgen voor de veiligheid van toeschouwers dan verbale uitingen aan het adres van een tegenstander van Sparta of scheidsrechter. Incidenten als mishandeling en vechtpartijen brengen de veiligheid van toeschouwers rechtstreeks in het geding maar deze incidenten kwamen bij Sparta, FC Dordrecht en Excelsior, in tegenstelling tot de overige merkconcurrenten van Sparta, nauwelijks voor. De hevigheid van de incidenten wordt echter niet meegewogen en de zojuist genoemde aantallen zorgen daardoor voor een vertekend beeld. Ook het CIV zelf beaamt dat “het aantal incidenten geen enkele indicatie geeft over de ernst van het feit⁵⁰”. Zelfs een enkel incident kan een uiteenlopende inhoud hebben gehad. Een vuurwerkincident kan betekenen dat er een sfeerverhogende fakkel is afgestoken (waarbij kan worden afgevraagd of dit wel een “incident” zou moeten zijn), maar ook dat er een vuurwerkbom is gegooid. Tenslotte heeft de politie niet alleen strafbare feiten geregistreerd, maar ook overtredingen van huisreglementen. Deze zijn opgenomen onder “andere overtredingen”. Daar de inhoud van deze huisreglementen per club verschillend is, is ook op dit punt een juiste vergelijking onmogelijk. Het CIV sluit af met de opmerking dat “de registratie voor het eerst op deze wijze heeft plaatsgevonden en dat de verwachting is dat de komende jaren een verfijning zal plaatsvinden. Het CIV wil op basis van de nieuwe registratie een indruk geven van de constatering zonder zware conclusies te trekken”.

- Het aantal waargenomen incidenten is geen goede graadmeter voor de veiligheid van voetbalclubs. Het CIV registreert slechts aantallen en gaat voorbij aan de ernst van de incidenten. Zelfs een enkel incident kan een uiteenlopende inhoud hebben gehad. Dit leidt tot vertekende verhoudingen.

Het aantal incidenten is dus geen goede graadmeter, maar geldt dit ook voor het aantal aanhoudingen?

5.3.3 Aanhoudingen per club

De derde registratie van het CIV ziet op het aantal aanhoudingen per club. In totaal is dit aantal in het seizoen 2006-2007 gedaald naar 1418 personen. Een groot deel hiervan blijkt een first offender te zijn, een supporter die nog niet eerder bij voetbalwedstrijden is aangehouden. Recidivisten krijgen van de politie extra aandacht, maar worden minder vaak aangehouden. Of dit ook geldt voor Sparta Rotterdam en haar merkconcurrenten zal blijken uit het volgende overzicht (volgende pagina).

⁵⁰ Centraal Informatiepunt Voetbalvandalisme, Jaarverslag seizoen 2006-2007, p. 27

Tabel 4: Aanhoudingen per club⁵¹

	First offenders (FO)	Aantal aanhoudingen	% First offenders
FC Dordrecht	8	13	62
ADO Den Haag	33	50	66
Ajax	217	256	85
AZ	18	24	75
Excelsior	2	2	100
Feyenoord	137	202	68
Sparta	28	39	72

De supporters die het meest zijn aangehouden in het seizoen 2006-2007 zijn Ajax supporters, maar Ajax beschikt over ruim voldoende stewards en dit zou een verklaring kunnen zijn voor het hoge aantal aanhoudingen. De andere clubs hebben veel minder extra capaciteit en kunnen minder mensen aanhouden. Hetzelfde geldt voor de politie-inzet. Hoe groter deze inzet hoe meer mensen aangehouden kunnen worden. Hier heeft het CIV onvoldoende rekening mee gehouden. Deze resultaten van het CIV zeggen weinig over het veiligheidsniveau van de voetbalclubs. Zo wordt door het CIV geen melding gemaakt van het aantal wedstrijden waarbij personen zijn aangehouden en zegt het aantal aanhoudingen niets over het aantal incidenten. Het is goed mogelijk dat een bepaald aantal mensen wordt aangehouden bij een enkel incident bij een enkele wedstrijd en dat de rest van het seizoen bij een club in alle rust verloopt. Het aantal aanhoudingen zegt ook niets over de grond van deze aanhoudingen. Hierdoor kan geen inzicht worden verkregen in de aard van de overtredingen. Het CIV besteedt wel aandacht aan zogenaamde first offenders. Hoge aantallen hierbij zouden kunnen wijzen op de opkomst van een groep nieuwe voetbalhooligans, maar ook bij deze aantallen kunnen vraagtekens worden geplaatst. Zo werd het afgelopen seizoen een aantal “Sparta-supporters” en first offenders aangehouden na rellen bij de wedstrijd Roda JC-Sparta. Onvolkomenheden in de kaartverkoop waren hier debet aan, maar een indicatie van de oorzaak ontbreekt in de registratie van het CIV. Deze personen zijn aangehouden tijdens een uitwedstrijd van hun club en het is de vraag of deze supporters éénmalig een uitwedstrijd hebben bezocht of dat ze ook regelmatig thuiswedstrijden bezoeken (en ook hier voor ongeregelde zaken zorgen). De bezoekfrequentie (ofwel een operationalisatie van het begrip supporter) en het onderscheid tussen thuis- en uitwedstrijden zullen door het CIV meegewogen moeten worden. Als dit niet gebeurt bestaat het gevaar van een vervormde publieke opinie over de veiligheid van clubs. Dit kan ook ontstaan door het feit dat personen ook bij andere wedstrijden dan van hun eigen club aangehouden worden, zelfs in het buitenland. Het is door deze manier van registreren dus mogelijk dat bij wijze van spreken alle aanhoudingen van Sparta-supporters hebben plaatsgevonden bij een competitiewedstrijd in België. Deze registratie leidt tot een volledig onjuist beeld van de veiligheid van clubs en ook door een verschillend aantal gespeelde wedstrijden van de clubs is een juiste vergelijking feitelijk onmogelijk.

- Ook het aantal aanhoudingen is geen goede indicator voor de veiligheid van voetbalorganisaties. Het CIV heeft geen rekening gehouden met de capaciteit bij de clubs en het aantal aanhoudingen zegt niets over het aantal wedstrijden waarbij personen zijn aangehouden of het aantal incidenten dat heeft plaatsgevonden. Ook

⁵¹ Centraal Informatiepunt Voetbalvandalisme, Jaarverslag seizoen 2006-2007, p. 44

de grond van de aanhoudingen, het onderscheid tussen thuis- en uitwedstrijden en de bezoekfrequentie van de aangehouden supporters ontbreken in de registratie van het CIV.

Het aantal aanhoudingen betrof ook een onjuiste indicator. Dit geldt niet voor de onderwerpen risico en georganiseerd vervoer.

5.3.4 *Risico en georganiseerd vervoer*

Ook het aantal stadionverboden, vervolgingen en uitsluitingen zijn geen goede graadmeters voor de veiligheid van clubs. Deze aspecten kunnen immers ook voortkomen uit uitwedstrijden van een club. Het aantal thuiswedstrijden met een hoog risico, het aantal thuiswedstrijden met een laag risico en het aantal wedstrijden waarbij de bezoekende supporters gebruik moeten maken van georganiseerd vervoer geven wel een beeld van de veiligheid van clubs. Deze gegevens zijn verwerkt in de volgende tabel.

Tabel 5: Risico en georganiseerd vervoer

	Aantal wedstrijden	% wedstrijden hoogste risico	% wedstrijden laagste risico	% wedstrijden georganiseerd vervoer
FC Dordrecht	19	5	84	32
ADO Den Haag	18	28	39	83
Ajax	17	18	71	76
AZ	17	29	12	100
Excelsior	17	18	65	29
Feyenoord	17	18	82	41
Sparta	17	6	82	12

Bovenstaande cijfers vormen een betrouwbare graadmeter voor de veiligheid van voetbalorganisaties. Het aspect georganiseerd vervoer (en dus de onmogelijkheid van contact tussen de twee supportersgroepen) wijst niet op een grotere veiligheid, maar is juist het gevolg van recente ongeregelde heden. Dit leidt tot een risicocategorie en dit risico en het feit of contact tussen supportersgroepen mogelijk is geven een duidelijk beeld van de verwachte sfeer rondom een wedstrijd. De toegekende categorie leidt tot het vaststellen van veiligheidsmaatregelen en de politie-inzet. Dit laatste wil niet zeggen dat de aspecten politie-inzet, risico en georganiseerd vervoer overeenstemmen. Weliswaar heeft georganiseerd vervoer van de supporters van de tegenpartij een remmende werking op de politie-inzet, maar Sparta Rotterdam heeft èn weinig georganiseerd vervoer èn een lage politie-inzet. Als Sparta net als haar concurrenten meer gebruik zou gaan maken van georganiseerd vervoer zou haar politie-inzet nog verder kunnen dalen, hetgeen haar onderscheidend vermogen zou benadrukken. Het verschil tussen deze aspecten blijkt ook uit het feit dat Excelsior op het onderdeel risico minder goed scoort dan op het onderdeel georganiseerd vervoer. Sparta scoort op beide onderdelen goed, al onderscheidt de club zich op het onderdeel georganiseerd vervoer beter dan op het onderdeel risico. De bepaling van dit risico is afhankelijk van de tegenstander van de thuisclub, maar belangrijker is op te merken dat dit bij Sparta Rotterdam geen verschil maakt. Van de 17 thuiswedstrijden heeft Sparta slechts één wedstrijd met een hoge risicofactor. Daarnaast hebben alle bovenstaande clubs te maken met dezelfde tegenstanders. Dit aspect kan de vergelijking niet negatief beïnvloeden. Een uitzondering vormt FC Dordrecht. Deze club komt uit in de eerste divisie en heeft te maken met minder

aansprekende tegenstanders en lagere toeschouwersaantallen. Deze tegenstanders zorgen voor iets betere percentages, maar dit neemt niet weg dat de club beschikt over uitstekende cijfers. Met een iets lager percentage wedstrijden met een hoog risico en een iets hoger percentage wedstrijden met een laag risico scoort FC Dordrecht op deze onderdelen zelfs beter dan Sparta Rotterdam. Sparta heeft echter aanzienlijk minder wedstrijden waarbij supporters van de tegenpartij gebruik moeten maken van georganiseerd vervoer. Ook op grond van de onderdelen risico en georganiseerd vervoer kan worden gesteld dat Sparta Rotterdam een veilig karakter heeft. Een laag risico en de afwezigheid van georganiseerd vervoer wijzen op de afwezigheid van incidenten bij Sparta. FC Dordrecht kan zich meten met de goede percentages van Sparta (zie ook paragraaf 5.3), maar de overige concurrenten hebben meer wedstrijden met een hoge risicofactor, minder wedstrijden met een laag risico (behalve Feyenoord) en meer wedstrijden waarbij bezoekende supporters gebruik moeten maken van georganiseerd vervoer. Bij deze clubs is men kennelijk bang voor contact tussen de beide supportersgroepen, maar bij wedstrijden van Sparta vormt dit geen probleem. Dit laatste blijkt temeer uit de volgende anekdote van een bezoekende supporter.

“Bericht van 6 april 2007. Zondag 1 april jl. hebben we met 8 man van de redactie van FeanFan, het fanmagazine van sc Heerenveen, de wedstrijd Sparta - sc Heerenveen bezocht. Het bezoek aan het Kasteel heeft me geïnspireerd het voorwoord in de nieuwe FeanFan aan deze wedstrijd te wijden. Voorwoord. Zondagmiddag 1 april 2007. Sparta - sc Heerenveen. De redactie van Feanfan zit op de tribune tussen de Sparta supporters. Vriendelijke mensen allemaal. In het uitvak heffen de Heerenveen supporters het Frysk Folksliet aan. Tot onze verbazing neuriet een Sparta buurman mee. Ook achter ons wordt meegeneurd en er wordt zelfs zo nu en dan een Fries fragmentje meegezongen. We kunnen onze oren en ogen amper geloven. Opeens weten we het: het is een 1 april grap! Waren we er bijna ingetuind. Voor de zekerheid kijken we nog eens om. Ja, het zijn toch echt Sparta supporters! En ze lachen niet. Als het een 1 april grap is, dan wordt ie wel heel goed uitgevoerd. We vragen de meeneuriënde buurman of hij dat wijsje kent. Verbaasd kijkt hij ons aan: 'Kom nou zeg, dat is het Fries Volkslied!' Tijdens de wedstrijd kunnen we zonder gevaar voor eigen leven onze voorkeur voor Heerenveen tonen. Er wordt geen enkele sarcastische of bijtende opmerking gemaakt. Geen bedreiging, geen lijfelijk geweld. We zijn er gauw van overtuigd dat deze Sparta supporters geen 'echte' supporters zijn. Ze zijn vast opgetrommeld om het feestje van Sparta (de club bestaat 119 jaar!) in een vol Kasteel te laten afspelen. Na de pauze scoort Sparta snel de aansluitingstreffer. Dan blijkt toch dat deze Spartanen fan in hart en nieren zijn. Vol trots wordt Rood-wit gaat nooit verlo-o-ren' gezongen. In een positieve ambiance zien we Heerenveen bijna onder de voet gelopen worden. De wedstrijd eindigt in een gelijkspel. Felicitaties over en weer volgen. Gemoedelijk verlaten we het Kasteel. Nu moeten we uitkijken voor de harde kern van Sparta. Weer mis. We bereiken zonder hindernissen de auto. Ik knijp me nog eens in de arm. Maar ik droom echt niet. Voetbal anno 2007 op het Kasteel, zo zou het altijd moeten zijn.” - Sietze Looijenga (FeanFan)

Deze supporter van SC Heerenveen had oog voor het unieke en klantvriendelijke onthaal door Sparta Rotterdam en dit alles geeft blijk van het probleemloos contact met andere supportersgroepen. Bijna alle wedstrijden van Sparta hebben een lage risicofactor en aanvullende maatregelen als een alcoholverbod zijn daardoor overbodig. Deze anekdote bevestigt de cijfers van het CIV.

- De risicobepaling en het feit of supporters van de tegenpartij gebruik moeten maken van georganiseerd vervoer zijn wel goede graadmeters voor de veiligheid van voetbalclubs. Op deze onderdelen scoort Sparta uitstekend.

Op grond hiervan en op grond van de goede resultaten op het onderdeel politie-inzet kan met recht worden gesteld dat Sparta over een veilig karakter beschikt. Met het oog op het bescheiden veiligheidsbudget van Sparta is dit een prestatie van formaat. Haar veilige karakter is een sterk punt van Sparta en de club moet hiervan meer gebruik maken. Dit is echter alleen rendabel als de imitatiemogelijkheden voor de concurrenten van Sparta minimaal zijn. De vraag omtrent het onderscheidend vermogen zal dan ook beantwoord worden.

5.4 Onderscheidend vermogen Sparta Rotterdam

5.4.1 Onderscheidend vermogen ten opzichte van merkconcurrenten

De eerste merkconcurrent van Sparta Rotterdam is FC Dordrecht. Deze club heeft weliswaar een lage politie-inzet, maar beschikt over een laag toeschouwersgemiddelde. Dit heeft tot gevolg dat de club in relatieve zin meer politie-inzet nodig heeft dan Sparta Rotterdam. De club scoort op het onderdeel risico beter dan Sparta en ook op het onderdeel georganiseerd vervoer is de score van FC Dordrecht bepaald niet slecht te noemen. De club heeft de goede resultaten gedeeltelijk te danken aan het feit dat ze uitkomt in de eerste divisie, maar FC Dordrecht kan een gevaar vormen voor Sparta als het gaat om imitatie. Daarnaast hanteert de club ook lagere toegangsprijzen dan Sparta Rotterdam. Op FC Dordrecht zal dit onderzoek nog terugkomen (zie paragraaf 5.6). Van haar tweede concurrent ADO Den Haag heeft Sparta minder te duchten als het gaat om veiligheid. De club heeft veel meer politie-inzet nodig dan Sparta Rotterdam, veel thuiswedstrijden met een hoog risico, weinig wedstrijden met een laag risico en bezoekende supporters moeten vrijwel altijd gebruik maken van georganiseerd vervoer. Zelfs deze laatste maatregel heeft geen remmende werking op de politie-inzet. ADO Den Haag, dat momenteel kampt met ernstige financiële problemen, is een club met een zwakke sociale context. De club wordt al jaren geassocieerd met problemen en hooliganisme. Sparta onderscheidt zich substantieel van ADO Den Haag en ADO stelt hier slechts iets lagere toegangsprijzen tegenover. Een voordelige positie heeft Sparta ook ten opzichte van Ajax. Weliswaar heeft deze club relatief minder politie-inzet nodig dan Sparta, maar dit wordt mede veroorzaakt door de veel strengere eisen die Ajax stelt aan de kaartverkoop. Ajax heeft ook ruim voldoende stewards, hetgeen een remmende werking heeft op de politie-inzet. Dit geeft een vertekend beeld en Ajax scoort slechter dan Sparta op de onderdelen risico en georganiseerd vervoer. Dit is het gevolg van recente incidenten. Sparta is veiliger dan Ajax en ook nog eens aanmerkelijk goedkoper. Uit de cijfers van het CIV blijkt dat AZ op het onderdeel veiligheid haar ambities nog geen gestalte heeft kunnen geven. Bezoekers van alle tegenstanders van AZ kunnen louter met georganiseerd vervoer naar Alkmaar reizen. Dit zou een remmende werking moeten hebben op de politie-inzet, maar ook op dit onderdeel scoort AZ slechter dan Sparta. Verder heeft AZ veel wedstrijden met een hoog risico en zeer weinig wedstrijden met een laag risico. Sparta is dus veiliger dan AZ en ook goedkoper. Excelsior heeft feitelijk een lage politie-inzet, maar door het lage toeschouwersgemiddelde komt de club uit op een relatief hoge inzet. Door een kritische ondergrens aangaande politie-inzet bij eredivisiewedstrijden wijst dit niet meteen op een onveilig karakter, maar op de onderdelen risico en georganiseerd vervoer scoort Excelsior wel minder goed dan Sparta. Excelsior hanteert iets lagere toegangsprijzen dan Sparta. Excelsior onderhoudt sinds enkele jaren vriendschappelijke banden met stadgenoot Feyenoord. Deze club hanteert hogere toegangsprijzen dan Sparta, maar kan zich op het onderdeel veiligheid niet meten met Sparta. Zo heeft Feyenoord meer politie nodig om de orde te handhaven, meer wedstrijden met een hoog risico en meer wedstrijden waarbij supporters van de tegenpartij gebruik moeten maken van georganiseerd vervoer. De grotere veiligheid van Sparta ten opzichte van Feyenoord wordt bevestigd door de resultaten uit een onderzoek van Spaaij (2007)⁵². Dit onderzoek

⁵² Spaaij R., Understanding football hooliganism, Sociologie Universiteit Amsterdam, 16 januari 2007

analyseerde het hooliganisme bij clubs met een tegengestelde geweldsreputatie. De hypothese hierbij was dat zich ook binnen steden belangrijke verschillen voordoen in de omvang en aard van supportersgeweld. Volgens dit onderzoek bleek dit in Rotterdam voor de clubs Feyenoord en Sparta absoluut het geval te zijn. Dit onderzoek was niet louter positief over Sparta en wees op de opkomst van een kleine hooligangroep aan het einde van de jaren negentig. Deze groep is heden ten dage grotendeels ontmanteld. In hun onderzoek “Voetballen in de kleine ruimte” (2006) stellen Dejonghe, van Hoof en Kemmeren dat Feyenoord een beter product levert dan Sparta, maar dit is de vraag. Het merk Feyenoord wordt beter geconsumeerd en Feyenoord heeft betere spelers dan Sparta. maar op het onderdeel veiligheid van het product betaald voetbal scoort Sparta weer beter. Om een juist oordeel te vellen over het niveau van deze producten zullen ook de overige elementen van het product betaald voetbal vergeleken moeten worden. Nu alle merkconcurrenten van Sparta aan de orde zijn geweest kan het volgende worden gesteld:

- Sparta Rotterdam beschikt over onderscheidend vermogen op het element veiligheid van het product betaald voetbal. Weliswaar kan FC Dordrecht zich enigszins met Sparta meten, maar dit geldt niet voor de merkconcurrenten ADO Den Haag, Ajax, AZ, Excelsior en Feyenoord. Qua veiligheid kan Sparta met recht dé club van Rotterdam worden genoemd.

Naast merkconcurrenten heeft Sparta ook nog te maken met productvormconcurrenten, generieke concurrenten en behoefteconcurrenten. Deze zullen nu aan de orde komen.

5.4.2 Onderscheidend vermogen ten opzichte van substituten

De vraag die zojuist beantwoord is luidde als volgt: is Sparta Rotterdam op het element veiligheid voldoende onderscheidend ten opzichte van concurrenten en substituten? Deze vraag is slechts ten dele beantwoord, want naast merkconcurrenten heeft Sparta ook nog productvormconcurrenten, generieke concurrenten en behoefteconcurrenten. Ook deze concurrenten hebben te maken met veiligheidsproblemen. In het amateurvoetbal (productvormconcurrentie) zou dit het gevolg kunnen zijn van het ontbreken van reglementen (en budget) rondom veiligheid..Verbale, maar zeker ook fysieke agressie zijn steeds vaker voorkomende fenomenen in het amateurvoetbal. Dit geldt zeker voor Rotterdam⁵³. Volgens het onderzoek van Veldboer et al. (2003) is de passieve sportdeelname in het Rotterdamse amateurvoetbal in gevaar. Dit is het gevolg van agressie tussen actieve sporters, maar er is wel degelijk directe negatieve beïnvloeding van de sporter tijdens wedstrijden door supporters. Massale vechtpartijen tussen sporters en/of toeschouwers kunnen in het Rotterdamse amateurvoetbal niet langer als uitzondering worden aangemerkt. Agressie in de breedtesport manifesteert zich het sterkst bij amateurvoetbal, maar volgens het onderzoek van Veldboer et al. (2003) hebben ook andere (Rotterdamse) sportclubs ermee te maken. Deze toenemende onveiligheid geldt dus ook voor generieke concurrenten van Sparta. Ook de vraag naar de veiligheid van behoefteconcurrenten van Sparta Rotterdam is een onderzoek op zich, maar in het algemeen kan worden gesteld dat veel van deze concurrenten steeds meer hinder ondervinden van de verharding in de samenleving. Dit geldt bijvoorbeeld voor de Efteling⁵⁴, maar ook de Rotterdamse bioscopen overwegen een verbod voor amokmakers. Tenslotte kan in het kader van de veiligheid van Sparta's behoefteconcurrenten niet worden voorbijgegaan aan de uitbraak van Bokito...

⁵³ Veldboer L. e.a., Agressie in de sport, Erasmus Universiteit Rotterdam, april 2003

⁵⁴ “De Efteling heeft last van verharding”, Brabants Dagblad, 25 april 2005

- De vraag omtrent het onderscheidend vermogen van Sparta ten opzichte van substituten is een onderzoek op zich, maar er kan worden gesteld dat de productvormconcurrenten en de generieke concurrenten van Sparta te maken hebben met toenemende onveiligheid. Verschillende behoefteconcurrenten van Sparta ondervinden gevolgen van de maatschappelijke verharding.

Tot zover de substituten en nu kan het volgende worden vastgesteld. Voetbalconsumenten hechten veel waarde aan het element veiligheid van het product betaald voetbal, Sparta Rotterdam kan als veilige club worden aangemerkt en de club beschikt over voldoende onderscheidend vermogen. De positie van Sparta kan hiermee als sterk worden beschouwd. De grotere veiligheid van Sparta betekent dat de club op korte termijn geen hinder kan ondervinden van imitatie. Hierbij kan wel de vraag worden gesteld welke moeilijkheden de club kan verwachten op lange termijn. De (merk)concurrenten van Sparta zouden een veiligheidsbeleid kunnen gaan voeren. Een hoger veiligheidsbudget en een versterkte veiligheidsorganisatie zouden betere resultaten kunnen gaan opleveren, waardoor concurrenten van Sparta op lange termijn wel een differentiatiestrategie kunnen ontwikkelen. Dit hangt samen met het tweede aspect van een succesvolle differentiatiestrategie volgens Porter (1980): het blijvend voordeel van de waarde voor de consumenten. Sparta moet niet alleen op korte termijn, maar ook op lange termijn onderscheidend blijven.

5.4.3 Onderscheidend vermogen op de lange termijn

Concurrentievoordelen zijn volgens D'aveni (1994) van korte duur, maar dit geldt niet voor een veiligheidsvoordeel van een voetbalorganisatie. Diverse concurrenten van Sparta hebben de afgelopen jaren een stringent veiligheidsbeleid gevoerd, maar het is de vraag of dit beleid vruchten heeft afgeworpen. Zo voert ADO Den Haag een strikt veiligheidsbeleid in de hoop haar abominabele sociale context te verbeteren. Dit komt tot uiting in een versterkte veiligheidsorganisatie, een nieuw stadion met allerlei veiligheidsmaatregelen en een strikte kaartverkoop. De associatie van ADO Den Haag met hooliganisme is echter niet een probleem van de laatste maanden. De club heeft al jaren een geweldsreputatie en dit heeft er zelfs toe geleid dat de middenklasse zich afwendt van het in Den Haag aangeboden betaald voetbal (Dejonghe, van Hoof en Kemmeren, 2006, p. 66). Ondanks de zojuist genoemde veiligheidsmaatregelen is de geweldsreputatie van ADO Den Haag door aanhoudende incidenten nauwelijks verbeterd. Supporters van ADO Den Haag zijn zowel in het seizoen 2006-2007 als in het seizoen 2007-2008 opnieuw betrokken geweest bij ernstige ongeregelde heden. Ook Feyenoord voert een streng veiligheidsbeleid, maar daar blijven de incidenten eveneens hardnekkig aanwezig. In het seizoen 2004-2005 waren er omvangrijke ongeregelde heden rondom de wedstrijd Feyenoord-Ajax waarop in het seizoen 2005-2006 vervolgens enige verbetering waarneembaar was, maar in het seizoen 2006-2007 was wederom sprake van een grimmige sfeer als gevolg van de slechte resultaten van Feyenoord en de onvrede van de supporters hierover⁵⁵. Ook bij deze club blijken de incidenten moeilijk uit te roeien en bovendien staan de in de media breed uitgemeten rellen met Feyenoord-supporters in Nancy en Beverwijk bij een ieder nog op het netvlies gebrand. Ajax kan ook worden aangemerkt als een recidivist op het gebied van voetbalgeweld. Ondanks een stringente kaartverkoop blijven ook daar de incidenten aanwezig. Dit beperkt zich niet tot thuiswedstrijden, want in het seizoen 2005-2006 was er de bekende aanval van Ajax-supporters op het supportershome van ADO Den Haag en in het seizoen 2006-2007 misdroegen Ajacieden zich bij Europese uitwedstrijden. Bij deze clubs is het voetbalgeweld kennelijk moeilijk vernietigbaar. Dit geldt niet alleen voor hen, maar zeker ook voor andere

⁵⁵ Centraal Informatiepunt Voetbalvandalisme, Jaarverslag seizoen 2006-2007, p. 17

clubs en concurrenten van Sparta. Ook het Auditteam voetbalvandalisme onder leiding van Margo Vliegenthart kwam tot de conclusie dat voetbalgeweld ook op lange termijn zorgen baart. In het eindrapport over het seizoen 2006-2007 wordt gesteld dat de aanpak van het voetbalvandalisme weer moet worden aangescherpt en dat het seizoen 2006-2007 meer turbulent is verlopen dan het seizoen ervoor. Door velen is gedacht dat voetbalgeweld kon worden beteugeld, maar dit is een misvatting gebleken. Niet alleen BVO's, maar ook amateurclubs hebben te maken met voetbalgeweld. Het terugdringen hiervan is voor deze organisaties nog minder eenvoudig, daar zij vaak de financiële mogelijkheden ontberen hun veiligheidsorganisatie te versterken. De autoriteiten zouden deze clubs meer moeten ondersteunen en hierbij kan worden gedacht aan een opleiding voor stewards⁵⁶. Tenslotte hebben ook behoefteconcurrenten van Sparta Rotterdam moeite met het terugdringen van het aantal incidenten. De Efteling heeft de laatste jaren juist meer beveiligingsmaatregelen getroffen, maar het aantal incidenten is aldaar gestegen. Met behulp van dit alles kan de vierde vraag worden beantwoord:

- Sparta is ook op lange termijn onderscheidend. De club is zelf veilig en haar concurrenten hebben moeite met het terugdringen van voetbalgeweld. De voorsprong van Sparta komt hierdoor niet in gevaar.

De belangrijkste voordelen (het belang van veiligheid, het veilige karakter van Sparta en het onderscheidend vermogen) zijn nu besproken. Er zal nu nog kort worden ingegaan op een aantal andere voordelen, zoals merkversterking en het omzeilen van de clubkaart.

5.5 Andere voordelen

Tenslotte zijn nog een drietal voordelen van een productdifferentiatiestrategie voor Sparta Rotterdam te noemen. Allereerst leidt uniciteit tot een sterker merk. Ook het onderzoeksbureau BBDO kwam tot deze conclusie bij de bepaling van de merkwaarde van de verschillende topclubs. Zo is het merk PSV met 242 miljoen euro veel minder waard dan het merk Ajax. Dit is opvallend daar PSV op sportief gebied al jaren de toonaangevende Nederlandse club is. PSV is echter veel minder uniek dan Ajax, dat wereldwijde bekendheid geniet vanwege haar uitstekende jeugdopleiding. Ook Sparta is uniek, maar de club heeft de mogelijkheden hiervan onvoldoende benut. Bij veel potentiële consumenten is haar veiligheidspositie nog onbekend. Dit zal leiden tot een lage score in uniciteit van de club en een lagere merkwaarde. Al eerder in dit onderzoek is vastgesteld dat ook het ontbreken van een duidelijke visie en daarmee het ontbreken van een coherente identiteit kwalijke gevolgen heeft voor de kracht van het merk Sparta Rotterdam (zie ook paragraaf 2.4). In Engeland zijn al tal van overnames verricht en het is een kwestie van tijd totdat ook in Nederland particulieren gaan bieden op eredivisieclubs (zie FC Utrecht en AZ, private equity). Tot die tijd kan Sparta haar merkwaarde door het hanteren van een duidelijke visie en het uitdragen van haar uniciteit vergroten.

Een bijkomend voordeel voor Sparta Rotterdam is dat de club als gevolg van haar veilige karakter losse kaarten op een eenvoudige en klantvriendelijke manier kan verkopen. In Nederland moeten consumenten sinds jaar en dag een clubkaart bezitten bij het kopen van losse toegangskarten voor een wedstrijd. Deze maatregel zou de veiligheid ten goede moeten komen. Het hebben van een clubkaart wordt door voetbalconsumenten vooral als obstakel gezien en het is voor velen zelfs een reden wedstrijden niet te bezoeken. Dit bleek ook uit een strategisch bedrijfstakonderzoek van Signicom. Bij Sparta is zo'n clubkaart als gevolg van haar veilige karakter slechts incidenteel noodzakelijk. De club heeft hierop ingespeeld door

⁵⁶ Centraal Informatiepunt Voetbalvandalisme, Jaarverslag seizoen 2006-2007, p. 63

clubkaarten op grote schaal gratis te verstrekken om zo de barrière weg te nemen, maar het is veel belangrijker het grotere gemak bij Sparta meer uit te dragen.

Sparta bevindt zich op een markt met veel aanbieders en hevige concurrentie. Een productdifferentiatiestrategie kan juist onder deze omstandigheden optimaal voordeel opleveren. Deze opmerking en het voorgaande leiden tot de volgende overweging:

- Er kan worden afgesloten met een drietal andere voordelen: uniciteit leidt tot een sterker merk, als gevolg van haar veilige karakter kan het obstakel clubkaart door Sparta ontweken worden en een productdifferentiatiestrategie komt goed tot uiting op de productmarkt van Sparta Rotterdam.

Alle voordelen zijn nu besproken. Productdifferentiatie op het onderdeel veiligheid heeft voor Sparta echter niet alleen maar voordelen. Er zal nu worden ingegaan op enkele nadelen.

5.6 Imitatie FC Dordrecht

Een voorwaarde van differentiatie is het uitblijven van imitatie (Porter, 1980 en Aaker, 2001). Deze voorwaarde is in dit onderzoek getoetst. Zo kon op het onderdeel politie-inzet eigenlijk alleen Ajax zich met Sparta meten, al gaven de resultaten van deze club een vertekend beeld. De score van FC Dordrecht op dit onderdeel was ook zeker niet slecht te noemen. Deze club scoorde op het onderdeel risico zelfs beter dan Sparta Rotterdam. Sparta scoorde op het onderdeel georganiseerd vervoer echter weer beter dan FC Dordrecht. Op grond van deze resultaten kan worden gesteld dat FC Dordrecht zich met Sparta kan meten op het element veiligheid. Dit vergelijkbare veiligheidsniveau kan betekenen dat ook FC Dordrecht op korte termijn een differentiatiestrategie gaat ontwikkelen. Een dergelijke imitatie zou kwalijke gevolgen hebben voor het effect van een differentiatiestrategie van Sparta. Er is dan geen sprake meer van onderscheiding, een hogere toegevoegde waarde of een concurrentievoordeel. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat FC Dordrecht haar goede resultaten te danken heeft aan het feit dat ze uitkomt in de eerste divisie. De club heeft te maken met veel minder aansprekende tegenstanders en aanzienlijk lagere toeschouwersaantallen. Ook kan worden gewezen op de geringe potentie van FC Dordrecht. De club heeft weliswaar plannen voor een nieuw stadion dat plaats moet gaan bieden aan 6.000 toeschouwers, maar volgens het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006, p.64) heeft FC Dordrecht slechts beperkte groeimogelijkheden. De club lijkt dit zelf ook te beseffen en hanteert als gevolg hiervan realistische sportieve doelstellingen. De dreiging van FC Dordrecht voor Sparta Rotterdam kan dus worden gerelativeerd, maar een bijkomend voordeel van deze club moet niet over het hoofd worden gezien: de club hanteert lagere toegangsprijzen. Ditzelfde geldt voor ADO Den Haag en Excelsior, maar deze clubs zijn zichtbaar minder veilig dan Sparta. Hierbij moet worden afgevraagd welk bedrag consumenten bereid zijn méér te betalen voor een hogere toegevoegde waarde (Porter, 1980). Deze vraag is niet direct onderzocht (vervolgonderzoek), maar gelet op de kleine prijsverschillen tussen de clubs Excelsior, ADO Den Haag en Sparta is het aannemelijk dat consumenten in casu kiezen voor het gedifferentieerde product van Sparta. FC Dordrecht is wel substantieel goedkoper dan Sparta (ook kostleider derhalve), maar ten opzichte van deze club heeft Sparta weer een sterk sportief voordeel. Deze toegevoegde waarde, die Sparta ook had ten opzichte van ADO Den Haag (1^e divisie), speelt ook een belangrijke rol in de keuze van de consument. Tenslotte kunnen ook veilige en goedkope substituten een gevaar vormen voor Sparta Rotterdam.

- FC Dordrecht kan zich qua veiligheid meten met Sparta Rotterdam. Ook deze club zou een differentiatiestrategie kunnen ontwikkelen en dit zou kwalijke gevolgen hebben voor de strategie van Sparta. Naast veiligheid zal de consument echter ook andere aspecten afwegen. FC Dordrecht speelt een divisie lager dan Sparta en ook toegangsprijzen spelen een rol:

Tabel 6: Vier voetbalclubs vergeleken op drie aspecten

	ADO Den Haag	Excelsior	Sparta	FC Dordrecht
Veiligheid	--	-	++	++
Toegangsprijs	+	+	-	++
Sportief	+	-	++	--

Het imitatiegevaar van FC Dordrecht is nu besproken. Ook op langere termijn moet Sparta haar voorsprong behouden en hierbij speelt de Voetbalwet een belangrijke rol. Deze wet zal nu aan de orde komen.

5.7 De Voetbalwet

Een belangrijk aspect van een succesvolle differentiatiestrategie is volgens Porter (1980) het blijvend voordeel van de waarde voor de consumenten. Sparta moet niet alleen op korte termijn, maar ook op lange termijn onderscheidend blijven. Voor dit onderscheidend vermogen op lange termijn moet de mogelijke komst van “de Voetbalwet” door Sparta als een bedreiging worden beschouwd. Deze wet moet deel gaan uitmaken van de evenementenwet (zie ook paragraaf 4.2) en behelst dat supporters met een stadionverbod te maken krijgen met een meldingsplicht. Als hun club een wedstrijd speelt moeten deze supporters zich melden bij de politie. Dit impliceert dat een langer verblijf elders (ek) niet meer mogelijk is, want als deze plicht niet wordt nagekomen kan justitie een celstraf van maximaal een jaar opleggen of een boete van 3.350 euro. Ook wordt het strafbaar voorbereidingen te treffen voor een georganiseerde vechtpartij. Als de politie serieuze aanwijzingen heeft voor dergelijke afspraken, kan ze op voorhand ingrijpen en beoogde relschoppers oppakken. Deze maatregelen zijn ook toepasbaar op hooligans die afspraken maken ver buiten een stad waar de wedstrijd wordt afgespeeld of zelfs buiten wedstrijddagen om. In dit laatste geval moet uiteraard wel aangetoond kunnen worden dat het om voetbalsupporters gaat. Dit is bijvoorbeeld mogelijk door na te gaan of mensen geregistreerd staan als clubkaarthouder. Als deze maatregelen aanslaan zouden maatregelen als georganiseerd vervoer en het hebben van een clubkaart afgeschaft kunnen worden. Juist op dergelijke aspecten onderscheidt Sparta Rotterdam zich momenteel van haar concurrenten en de Voetbalwet zou dit onderscheidend vermogen van Sparta teniet kunnen doen. Dit is alleen het geval als deze wet ook daadwerkelijk goede resultaten voor de clubs oplevert. Om deze stelling te toetsen kunnen de resultaten van de Voetbalwet in het buitenland worden aangehaald. Zo bestaat dit systeem in Engeland al langer en is het een groot succes gebleken. De veiligheidssituatie in Engeland is aanzienlijk nijpender dan de situatie in Nederland en daarom kan hier niet goed worden vergeleken. De situatie in België is wel goed vergelijkbaar met het Nederlandse veiligheidsniveau en ook hier is de wet, na een actualisatie in 2003, succesvol. Zo heeft het stringent naleven van de voetbalwet in België geleid tot een vermindering van de inzet van politiemensen met 35%. Deze resultaten zijn echter niet meteen, maar meer op lange termijn behaald. Voor de korte termijn hoeft Sparta niet te vrezen en ook op lange termijn zou Sparta

wel eens onderscheidend kunnen blijven. De komst van de voetbalwet in Nederland is immers nog allerm minst zeker. De Raad van State heeft onlangs (13 december 2007) een negatief advies uitgebracht over de wet en hierdoor kan deze worden aangepast, worden geschrapt of dit advies kan in de wind worden geslagen. Dit laatste lijkt echter onwaarschijnlijk.

5.8 Overige nadelen

Tenslotte zijn nog een aantal bijkomende nadelen te noemen. Allereerst kan ook een veilige voetbalclub een keer te maken krijgen met voetbalgeweld. Dit kan schadelijke gevolgen hebben voor een differentiatiestrategie, maar ook een duidelijke veroordeling van dit geweld kan een onderdeel zijn van de strategie van een club. Het lik-op-stuk beleid van Sparta kan in dit verband een positief signaal afgeven. Verder bestaat het risico dat supporters van andere clubs het veilige karakter van Sparta moedwillig verstoren. Als laatste moet worden opgemerkt dat de (steeds groter wordende hoeveelheid) nieuwe stadions aanzienlijk veiliger zijn dan de oude. Ook dit kan ten koste gaan van het onderscheidend vermogen van Sparta Rotterdam.

5.9 Conclusie algemeen

Sparta zal zich moeten onderscheiden. Dit is mogelijk op het onderdeel veiligheid. In dit onderzoek wordt daarom de vraag beantwoord of productdifferentiatie op het onderdeel veiligheid een juiste strategie is voor Sparta Rotterdam. Aan zo'n strategie zijn voor Sparta veel voordelen verbonden. Allereerst hechten voetbalconsumenten veel waarde aan veiligheid in de stadions. Daarnaast is Sparta zeer veilig te noemen, heeft de club zowel op korte als op lange termijn voldoende onderscheidend vermogen, leidt uniciteit tot een sterker merk en kan de club profiteren van het omzeilen van de hindernis clubkaart. De strategie gaat voor Sparta gepaard met veel minder nadelen. Slechts FC Dordrecht kan Sparta imiteren en verder zou de mogelijke komst van de Voetbalwet het onderscheidend vermogen van Sparta op de lange termijn kunnen ondermijnen. De uniciteit van Sparta moet uitgedragen worden in haar advertenties.

Afbeelding 5: Schade na wangedrag Feyenoord-supporters



HOOFDSTUK ZES: CRM, DATABASEMANAGEMENT EN ADVERTENTIEBEREIK

6.1 Inleiding

Sparta heeft te maken met veel concurrentie. Om dit het hoofd te bieden kan de club zich onderscheiden op het onderdeel veiligheid, maar ook Customer Relationship Management (CRM) is een productdifferentiatiestrategie die Sparta nodig kan hebben. Een uitgebreide analyse naar de geschiktheid van CRM als strategie voor Sparta Rotterdam behoorde niet tot de mogelijkheden, maar deze strategie zal vanwege haar grote opkomst in de voetbalwereld toch worden aangehaald. Met CRM kan Sparta meer klanten en inkomsten genereren om sportief te kunnen groeien. De eerste stap van deze strategie is databasemanagement. De herkomst van de supporters van Sparta is onderzocht. Dit is gedaan voor de scholen- en verenigingenactie, de Kidsclub, de clubkaarthouders en de seizoenkaarthouders. Deze gegevens vereenvoudigen de invoering van CRM. Sparta hechtte ook waarde aan een analyse van haar advertentiebeleid en daarom is het advertentiebereik onderzocht. Sparta wil in haar ondervertegenwoordigde gebieden gaan adverteren. Hierbij kan alvast worden gesteld dat de club een onjuist uitgangspunt hanteert, want Sparta moet zich niet op haar zwakke gebieden, maar op potentiële groeizones gaan richten. Uiteindelijk zal de vraag worden beantwoord of Sparta bij het genereren van extra toeschouwers en extra inkomsten zich met haar advertenties richt op de juiste zones.

6.2 Customer Relationship Management (CRM)

Veel professionele sportorganisaties geloven dat het boeken van goede sportieve resultaten de enige manier is om hun product te vermarkten. In dit onderzoek is vastgesteld dat sportorganisaties juist onafhankelijk moeten zijn van sportief succes (zie paragraaf 2.4). Immers, dit succes zou op korte termijn vruchten kunnen afwerpen, maar voor geen enkele organisatie is permanent sportief succes weggelegd. Een periode van sportieve tegenslag is bijvoorbeeld door sterke concurrentie onvermijdelijk en juist in deze periode is het onderhouden van goede relaties met klanten van het grootste belang. Dit laatste is mogelijk door het gebruik van Customer Relationship Management (Gummesson, 2002). Dit is de belangrijkste ontwikkeling op marketinggebied sinds jaren en het tekent de overgang van het oude marketingtijdperk naar het nieuwe tijdperk van interactieve marketing en dienstverlening op maat. CRM is een filosofie waarbij niet langer het product centraal staat, maar de klant (Vambersky, 2003). Organisaties moeten zich verdiepen in hun klanten en hun behoeften, want door volledige klantinformatie kunnen marketingacties veel gericht worden uitgevoerd. Dit laatste betekent aangepaste communicatie en een aangepast aanbod voor verschillende doelgroepen. Voetbalclubs moeten beseffen dat ieder speelmoment specifieke doelgroepen heeft en bijvoorbeeld ook een digitale nieuwsbrief vergt heterogeniteit. Seizoenkaarthouders hebben niets aan een nieuwsbrief met informatie over de verkoop van losse kaarten. Dergelijke flexibiliteit kan de loyaliteit van klanten vergroten en juist loyale klanten leveren veel inkomsten op. Naast het vergroten van de loyaliteit en de klantwaarde is deze strategie ook gericht op het aantrekken van nieuwe klanten. Door dit aantrekken, ontwikkelen en behouden van klanten kunnen organisaties financieel groeien (James et al. 2002, p. 215) en een belangrijk, duurzaam concurrentievoordeel creëren (van Leeuwen, 2003).

De persoonlijke benadering van CRM, waarvoor het verzamelen en registreren van klantgegevens van doorslaggevend belang is, past geheel in het beeld van de individualisering van de samenleving. De klant wordt niet meer massaal maar individueel benaderd en dit biedt de clubs legio mogelijkheden. Als een club een dag voor de wedstrijd nog kaarten over heeft kan ze potentiële bezoekers bijvoorbeeld een last-minute-aanbieding doen. Verder kunnen frequente bezoekers die al een aantal wedstrijden niet zijn gekomen worden benaderd met de

vraag naar het waarom en wellicht kunnen ze met een speciale aanbieding worden aangespoord toch te komen. Ook kan een supporter die ieder jaar naar Sparta Rotterdam – FC Groningen gaat een aantal weken van tevoren gericht worden benaderd met wedstrijdinformatie en een aanbod om alvast een toegangskaart te kopen. Tenslotte hebben de clubs uitgerekend dat zij 10% op hun marketingbudget kunnen besparen als ze op grotere schaal gebruik gaan maken van email in plaats van traditionele post. CRM kan derhalve ook leiden tot een kostenreductie.

CRM heeft slechts enkele nadelen. Zo kan worden afgevraagd of de implementatie van CRM wel haalbaar is in de sterk concurrentiele omgeving van Sparta Rotterdam. De invoering van CRM vergt forse investeringen, de kosten gaan voor de baten uit en het werk begint pas als het CRM-systeem is ingevoerd. Het is een strategische keuze die ver doorwerkt, daar de organisatie voortdurend moet worden afgestemd op de steeds veranderende wensen en eisen van klanten. Verder is CRM niets anders dan een productdifferentiatiestrategie met service als onderscheidend element. Service is een ruim begrip, maar een absolute voorwaarde voor zo'n strategie is klantvriendelijkheid. Uit een onderzoek van van Bel is gebleken dat deze klantvriendelijkheid bij veel Nederlandse bedrijven te wensen over laat en ook bij Sparta Rotterdam zijn op dit gebied veel aspecten voor verbetering vatbaar. Het gebruik van hostesses op wedstrijddagen is uitstekend te noemen, maar de aanhoudende parkeerproblematiek, de onoverdekte en beperkte cateringverkooppunten, de kwaliteit en kwantiteit van de sanitaire voorzieningen, het te kleine supportershome en het achterhalen van de klanttevredenheid zijn voorbeelden van zaken die bij Sparta Rotterdam absoluut verbetering behoeven. Deze en andere zaken belemmeren een succesvolle service-differentiatiestrategie van Sparta Rotterdam. Er zou bijvoorbeeld een vak voor welgestelden met topfaciliteiten overwogen kunnen worden. Dit alles leidt tot het volgende:

- Sparta Rotterdam moet onafhankelijk zijn van sportief succes en op lange termijn een goede relatie onderhouden met haar klanten. Dit is mogelijk door het gebruik van klantrelatiemanagement. Hierbij staat de klant en het achterhalen van klantinformatie centraal, waardoor marketingacties veel gericht kunnen worden uitgevoerd. CRM past uitstekend in het beeld van de individualisering van de samenleving, biedt de clubs legio mogelijkheden en kan leiden tot een substantiële kostenreductie. Een belangrijk onderdeel hierbij is klantvriendelijkheid en op dit onderdeel zal Sparta nog wel progressie moeten boeken.

Customer Relationship Management is een Customer Intimacy (CI) strategie daar bij deze strategie een langdurige relatie met klanten wordt opgebouwd, maatwerk wordt geleverd en veel aandacht wordt besteed aan het opbouwen van de gewenste klantenkring⁵⁷. Deze strategie is interessant voor Sparta Rotterdam, want de club heeft te maken met flinke concurrentie en zal zich moeten onderscheiden om dit te neutraliseren. Dit kan met CRM. De eerste stap van deze productdifferentiatiestrategie is databasemanagement.

6.3 Databasemanagement

6.3.1 Inleiding

Om de invoering van CRM voor Sparta te vereenvoudigen en om uit te zoeken in welke gebieden Sparta ondervertegenwoordigd is, zijn vier klantenbestanden van Sparta onderzocht. Hierbij ligt de nadruk op de herkomst, maar ook de leeftijd en het geslacht zijn achterhaald. Door nieuwe mogelijkheden van Informatie en Communicatie Technologie (ICT) is een persoonlijke benadering nu ook mogelijk voor organisaties met duizenden klanten. Hierbij

⁵⁷ Rustenburg G., Customer Relationship Management, Haarlem, 2005, p. 3

wordt de klantendatabase het middelpunt van de organisatie, alle klantcontacten worden hierin vastgelegd en van daaruit kan alles worden aangestuurd. Door hiervan geen gebruik te maken beperkt Sparta zich in haar mogelijkheden, want klantrelatiemanagement zou het analyseren van de verschillende klantgroepen (de scholen- en verenigingenactie, de Kidsclub, de clubkaarthouders en de seizoenkaarthouders) van Sparta Rotterdam hebben vereenvoudigd. Desondanks bleek een dergelijke analyse toch uitvoerbaar en hiervan worden nu de resultaten uiteengezet.

6.3.2 De scholen- en verenigingenactie

Sparta Rotterdam is uitstekend in staat trial te genereren. Dit doet de club onder andere door middel van een scholen- en voetbalverenigingenactie. Kinderen mogen tegen een gereduceerd tarief (dat in het huidige seizoen is verhoogd) een thuiswedstrijd van Sparta Rotterdam bezoeken. Met deze actie hoopt Sparta kinderen en ouders dermate te enthousiasmeren dat ze in het vervolg vaker en buiten deze actie om besluiten wedstrijden bij te wonen. De actie is primair gericht op kinderen maar de rol van de ouders moet niet worden onderschat. Zij zullen de beslissing om al dan niet vaker naar Sparta te gaan uiteindelijk nemen. Verder zouden niet alleen junioren, maar ook senioren gerekruteerd moeten worden. Voor deze actie zijn vele scholen en verenigingen benaderd en Sparta wilde hierin meer inzicht om te weten in welke gebieden de club nog winst kan behalen. In overleg met de club is besloten de plaatsen van deze scholen en verenigingen te achterhalen en voor scholen en verenigingen uit Rotterdam tevens de wijken c.q. deelgemeenten. Er is niet tot op adresniveau onderzocht, waardoor het mogelijk is dat de spreiding in een goed vertegenwoordigde deelgemeente minimaal blijkt te zijn. Hetzelfde geldt voor een goed vertegenwoordigde plaats. Met dit voorbehoud (en dus de mogelijkheid dat hier ook meer supporters gerekruteerd kunnen worden) moet de club rekening houden.

Sparta Rotterdam heeft contact met 166 scholen en verenigingen. Het gaat om 104 verenigingen (63%) en 62 scholen (37%). 35 van deze scholen en verenigingen zijn afkomstig uit Rotterdam (21%). Als de verenigingen in ogenschouw worden genomen dan betreft het vooral verenigingen uit de 3^e, 4^e en 5^e klasse van het zaterdag- en het zondagamateurvoetbal. Om ook voetbaltechnisch de vruchten te kunnen plukken van deze actie moeten in het vervolg meer hoger geplaatste amateurverenigingen bij deze actie worden betrokken. In dit onderzoek is ook achterhaald waar de scholen en verenigingen, die betrokken zijn bij Sparta Rotterdam, vandaan komen. Een uitgebreid overzicht hiervan is weergegeven in bijlage 5. Meer in het algemeen kan worden gesteld dat buiten Rotterdam een sterke spreiding waarneembaar is, al springen de plaatsen Delft (9), Schiedam (7), Naaldwijk (5), Pijnacker (4), Vlaarding (4) en Zoetermeer (4) wat meer in het oog. In Rotterdam zelf is ook sprake van goede spreiding. Met behulp van deze gegevens weet Sparta Rotterdam waar deze actie al wel en niet van de grond gekomen is en de club stelt dat ze zich vooral op ondervertegenwoordigde zones moet richten. Maar zijn dit wel potentiële groeizones? Deze vraag en de vraag of deze actie zich richt op de juiste gebieden zijn vragen die in een later stadium worden beantwoord.

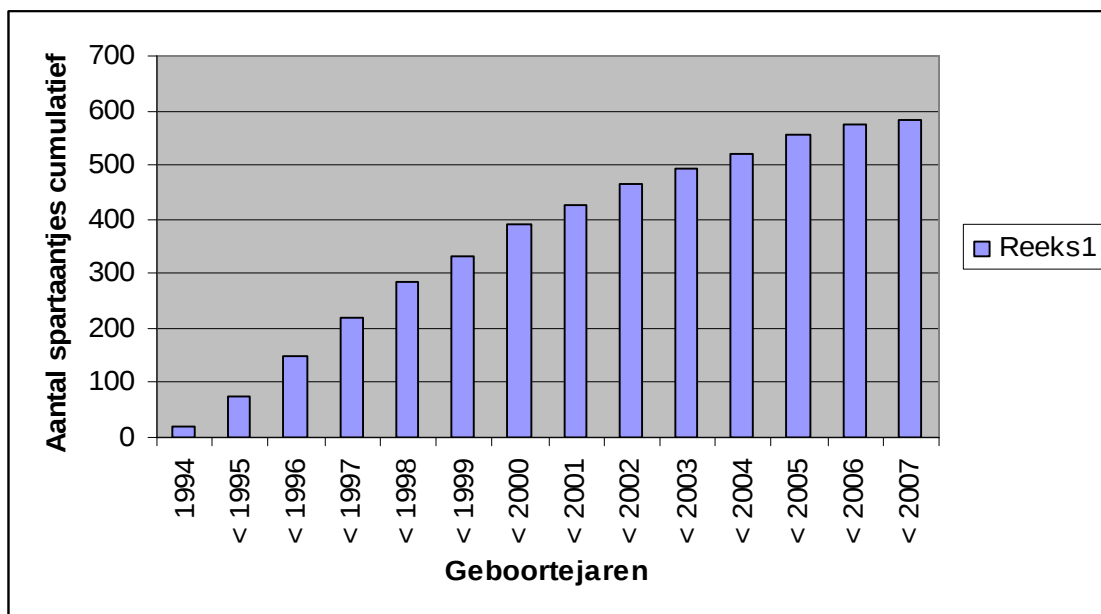
6.3.3 Kidsclub de Spartaantjes

Professionele voetbalclubs zijn de laatste jaren bezig met een inhaalslag als het gaat om klantsegmentatie. Hierdoor kunnen producten, diensten en prijzen worden gedifferentieerd en op maat worden aangeboden. Een voorbeeld van deze segmentatie is het fenomeen Kidsclub en ook Sparta Rotterdam doet hieraan mee. De kinderen van zo'n Kidsclub, die allerlei activiteiten ondernemen, worden overwegend door ouders of derden (vaak ook familieleden) opgegeven en bij de communicatie zal hiermee rekening gehouden moeten worden. Winst voor Sparta is hier zeker mogelijk. De Kidsclub de Spartaantjes is uitgebreid geanalyseerd. Zo is het geslacht, de leeftijd en de herkomst van de kinderen achterhaald. Bij dit laatste aspect is

weer een onderscheid gemaakt tussen plaatsen buiten Rotterdam en de stad Rotterdam zelf. Voor Rotterdam is ook de spreiding over de deelgemeenten onderzocht. Net als bij de scholen- en verenigingenactie is hier niet tot op adresniveau onderzocht en daar de Kidsclub veelal een familiale aangelegenheid betreft is het waarschijnlijk dat meerdere kinderen op één adres wonen. De spreiding in een goed vertegenwoordigde plaats of deelgemeente zou derhalve aanzienlijk minder kunnen zijn en ook hier zou dan voor Sparta nog winst behaald kunnen worden.

De Kidsclub met 583 Spartaantjes bestaat voor 23% uit meisjes (132) en voor 77% uit jongens (451). 148 Spartaantjes (25%) zijn afkomstig uit Rotterdam en 435 (75%) niet. De Spartaantjes zijn geboren in de periode 1994-2007. De verdeling over deze periode is weergegeven in het volgende cumulatieve staafdiagram:

Figuur 1: Geboortejaren kinderen Kidsclub de Spartaantjes (cumulatief)



Ruim 200 Spartaantjes zijn geboren voor of in 1997 en zijn momenteel 11 jaar of ouder. Officieel is de Kidsclub bedoeld voor kinderen tot en met 12 jaar en Sparta loopt dus het risico op korte termijn ruim 200 klanten kwijt te raken. De groep supporters van 13-17 jaar, waarin volgens het Landelijk Informatiepunt Supportersprojecten veel jongens zitten die gemakkelijk te verleiden zijn tot hooliganisme, moet voor de club behouden worden en dit kan door het verstrekken van een clubkaart en met een vervolg op de Kidsclub. Hierbij valt te denken aan een “Sparta Teenagers Club”. Een dergelijk initiatief is niet alleen van belang om klanten uit de Kidsclub te behouden, maar ook om een andere reden. In de leeftijd van 13-17 jaar bepalen kinderen veelal hun voorkeuren en een band met Sparta Rotterdam op dat moment kan uiteindelijk leiden tot een “life time value”. Tenslotte zijn de meeste Spartaantjes lid sinds 2004 (117), 2005 (144) en 2006 (178).

Behalve de zojuist genoemde aspecten is ook de herkomst van de kinderen van Kidsclub de Spartaantjes achterhaald. Een uitgebreid overzicht hiervan is te vinden in bijlage 6. Sparta Rotterdam is eigenlijk alleen in Capelle aan den IJssel (ten oosten van Rotterdam), Schiedam en Vlaardingen (ten westen van Rotterdam) iets beter vertegenwoordigd. Bergschenhoek (ten noorden van Rotterdam), Oud-Beijerland (ten zuiden van Rotterdam) en Spijkenisse (ten zuid westen van Rotterdam) scoren al minder goed en in de overige plaatsen is Sparta Rotterdam

nog verder ondervetegenwoordigd. In Rotterdam zelf zijn de meeste Spartaantjes afkomstig uit de deelgemeenten Ommoord (13) en Prinsenland (14). Uit dit alles kan het volgende worden geconcludeerd:

- De Kidsclub bestaat uit meer jongens dan meisjes en de meeste Spartaantjes zijn afkomstig uit plaatsen buiten Rotterdam. Sparta loopt het risico op korte termijn ruim 200 Spartaantjes kwijt te raken, want de club onderneemt geen actie om kinderen, die te oud zijn geworden voor de Kidsclub, voor de club te behouden. Er moet bijvoorbeeld worden gedacht aan het verstrekken van een clubkaart en een vervolg op de Kidsclub, een Sparta Teenagers Club. In de plaatsen Capelle aan den IJssel, Schiedam en Vlaardingen wonen in totaal zo'n 140 Spartaantjes. Dit zijn geen hoge aantallen en winst in deze en andere plaatsen lijkt mogelijk. Winst lijkt eveneens haalbaar in de deelgemeenten van Rotterdam, al is Sparta in Ommoord en Prinsenland wat beter vertegenwoordigd.

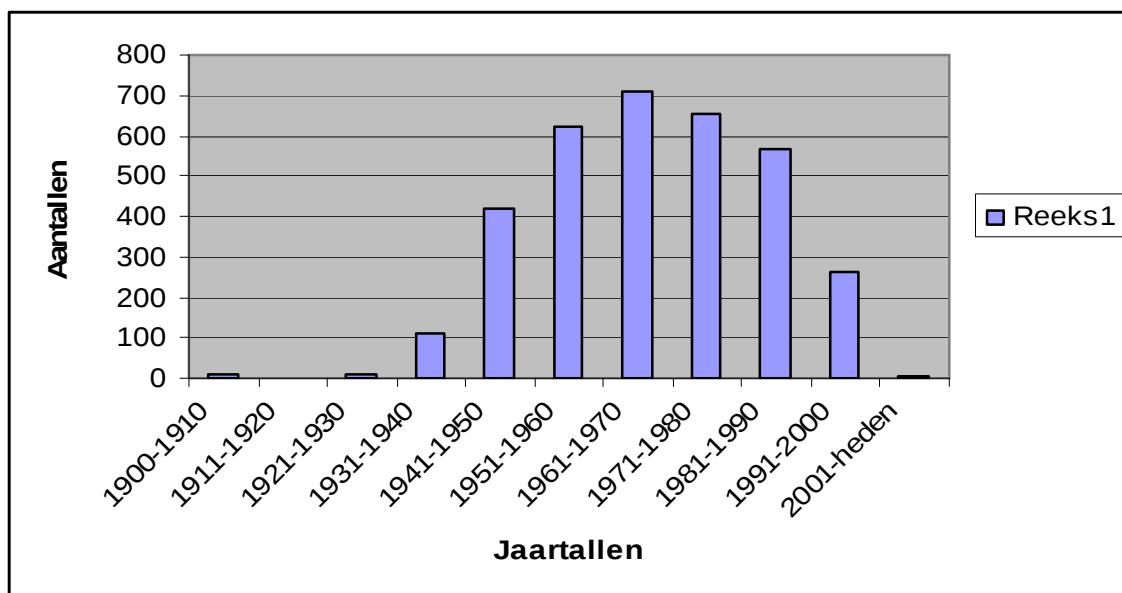
De tweede klantgroep van Sparta is uiteen gezet en nu zal worden overgegaan tot de clubkaarthouders.

6.3.4 De clubkaarthouders

Al eerder in dit onderzoek (zie paragraaf 4.3.4) is vastgesteld dat de persoonsgebonden clubkaart een kaart is waarmee toegangkaartjes voor een wedstrijd gekocht kunnen worden en dat (particuliere) clubkaarthouders actieve aanhangers zijn, al bezoeken ze minder wedstrijden dan de seizoenkaarthouders.

3.366 clubkaarthouders zijn verbonden aan Sparta Rotterdam en dit getal kan worden gesplitst in 2.866 mannen (85%) en exact 500 vrouwen (15%). Deze clubkaarthouders zijn geboren in de volgende perioden:

Figuur 2: Geboorteperioden clubkaarthouders Sparta Rotterdam



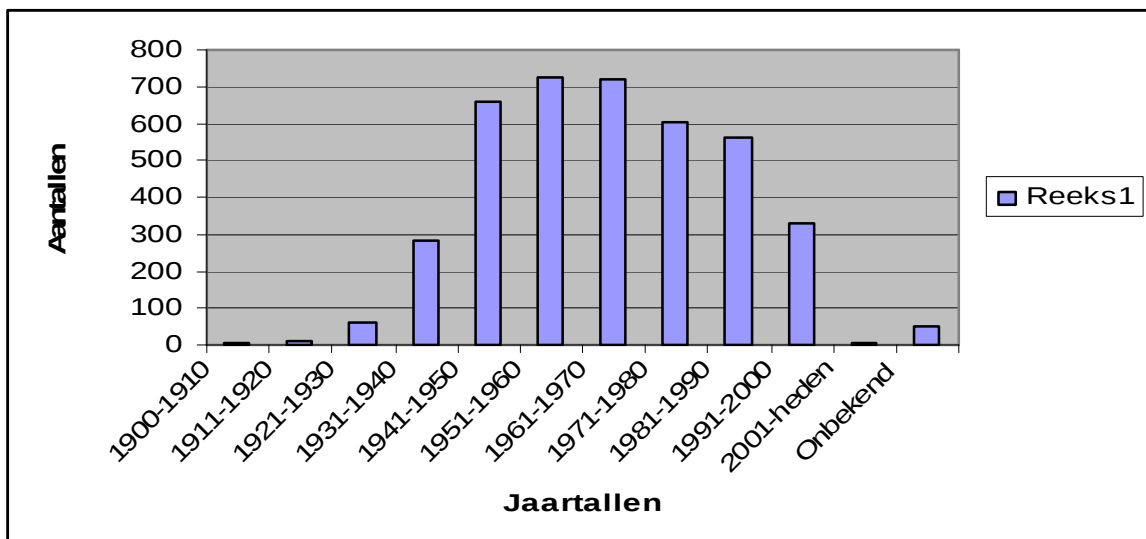
Behalve het geslacht en de leeftijd is ook de herkomst van de clubkaarthouders van Sparta Rotterdam onderzocht. Een uitgebreid overzicht hiervan is te vinden in bijlage 7. Meer in het algemeen kan worden gesteld dat Sparta Rotterdam als lokaal moet worden gedefinieerd. Veel

clubkaarthouders van Sparta zijn afkomstig uit Schiedam (9%), Vlaardingen (6%), Capelle aan den IJssel (3%) en Spijkenisse (3%). Juist deze plaatsen kwamen ook bij de scholen- en verenigenactie en de Kidsclub al naar voren. 30% van de clubkaarthouders van Sparta is afkomstig uit Rotterdam en dan met name uit de deelgemeenten Ommoord, Blijdorp, het Nieuwe Westen en Overschie. Met behulp van deze gegevens weet Sparta waar de club nog ondervertegenwoordigd is en juist in die zones wil de club meer rekruteren. Het is echter de vraag of dit een juiste overweging is en deze vraag zal later in dit onderzoek beantwoord worden.

6.3.5 De seizoenkaarthouders

Na aftrek van sponsorkaarten, personeelskaarten, kaarten voor de jeugdopleiding en kaarten voor spelers van Sparta houdt de club 4.010 particuliere seizoenkaarthouders over. Dit getal kan worden verdeeld in 3.535 mannen (88%) en 475 vrouwen (12%). Deze seizoenkaarthouders zijn geboren in de volgende perioden:

Figuur 3: Geboortejaren seizoenkaarthouders Sparta Rotterdam



In bijlage 8 is een overzicht te vinden van de herkomst van de seizoenkaarthouders van Sparta Rotterdam. Meer dan de helft van deze klanten komt uit Schiedam (10%), Vlaardingen (5%), Capelle aan den IJssel (5%), Spijkenisse (4%) en uiteraard Rotterdam (32%). Als louter de plaats Rotterdam in ogenschouw wordt genomen zijn daar de deelgemeenten Ommoord (7%), Het Lage Land (6%) en Zevenkamp (5%) het best vertegenwoordigd.

6.3.6 Samenvatting herkomst verschillende klantgroepen van Sparta

- Bij de scholen- en verenigenactie van Sparta zijn de volgende plaatsen het best vertegenwoordigd: Delft, Schiedam, Naaldwijk, Vlaardingen, Pijnacker, Zoetermeer en Rotterdam. In Rotterdam springt geen deelgemeente echter in het oog.
- De kinderen van Kidsclub “de Spartaantjes” komen vooral uit Schiedam, Vlaardingen, Capelle aan den IJssel en Rotterdam. In deze laatste plaats zijn de deelgemeenten Prinsenland en Ommoord het best vertegenwoordigd.

- Veel clubkaarthouders van Sparta zijn afkomstig uit Schiedam, Vlaardingen, Spijkenisse, Capelle aan den IJssel en weer Rotterdam. In Rotterdam zijn de deelgemeenten Ommoord en Blijdorp het best vertegenwoordigd.
- De meeste seizoenkaarthouders van Sparta komen uit Schiedam, Vlaardingen, Capelle aan den IJssel, Spijkenisse en wederom Rotterdam. Hier zijn de deelgemeenten Ommoord en Het Lage Land het best vertegenwoordigd.

Deze plaatsen en deelgemeenten komen naar voren, maar ook hier zijn de dekkingspercentages dermate laag dat geen sociaal-economische informatie over deze klanten verstrekt kan worden. 56 clubkaarthouders van Sparta komen bijvoorbeeld uit de Rotterdamse deelgemeente Ommoord, maar in deze gemeente wonen ruim 25.000 mensen. Dit betekent een dekkingspercentage van maar 0,2% en de 56 clubkaarthouders van Sparta hebben dus te weinig bijgedragen aan de vorming van de gemiddelden van de wijk Ommoord om te komen tot betrouwbare informatie over deze groep klanten. Verder is het opvallend dat bij de verschillende klantgroepen veelal dezelfde plaatsen naar voren komen. Dit zijn de plaatsen Schiedam (ten westen van Rotterdam), Vlaardingen (ten westen van Rotterdam), Capelle aan den IJssel (ten oosten van Rotterdam), Spijkenisse (ten zuidwesten van Rotterdam) en Rotterdam. Sparta weet nu meer over haar klanten waardoor deze gerichter benaderd kunnen worden (CRM). Sparta wil zich echter niet alleen concentreren op CRM maar ook op haar advertentiebeleid. De club wil in haar (door databasemanagement nu bekende) zwakke zones rekruteren door er te adverteren. Dit betreft een denkfout, want de club moet zich richten op groeizones. Om te achterhalen waar Sparta adverteert is het advertentiebereik van Sparta onderzocht. Met deze informatie kan dan vervolgens de vraag worden beantwoord of Sparta zich met deze advertenties richt op de juiste gebieden.

6.4 Het advertentiebereik en –beleid van Sparta Rotterdam

In dit onderzoek is het bereik van diverse uitingen in de media achterhaald om straks te kunnen beoordelen of Sparta adverteert in groeizones. Hierbij moet het voorbehoud worden gemaakt dat de relatie tussen de advertenties en het bezoeken van een thuiswedstrijd van Sparta geen onderwerp van dit onderzoek is geweest. In een vervolgonderzoek kan met behulp van een enquête worden onderzocht hoeveel toeschouwers naar een wedstrijd zijn gekomen als gevolg van het zien of lezen van een advertentie. Dit geeft meer inzicht in het rendement van de advertenties.

Allereerst adverteert Sparta in het Algemeen Dagblad (AD). Naast een landelijke editie brengt het AD dagelijks achttien regionale edities in vijf grootstedelijke gebieden (volgende pagina):

Afbeelding 6: Edities AD in grootstedelijke gebieden

Gebied	Editie	Krant
Landelijk	nvt	AD Landelijk
Grootstedelijk Rotterdam	Rotterdam Stad Rotterdam Oost Rotterdam Waterweg Rotterdam Voorne-Putten Rotterdam Hoeksche Waard	AD Rotterdams Dagblad
Grootstedelijk Den Haag	Den Haag Stad Den Haag Delft Den Haag Westland Den Haag Zoetermeer	AD Haagsche Courant
Grootstedelijk Utrecht	Utrecht Stad Utrecht Oost Utrecht Zuid Utrecht Amersfoort	AD Utrechts Nieuwsblad AD Amersfoortse Courant
Grootstedelijk Groene Hart	Alphen a/d Rijn Gouda Woerden	AD Groene Hart
Grootstedelijk Drechtsteden	Dordrecht Gorinchem	AD Rivierenland AD De Dordtenaar

Sparta adverteert in het gebied Grootstedelijk Rotterdam (zie bijlage 9, blauw) en hier bereikt de club de volgende hoeveelheden lezers (abonnementen en verkoop)⁵⁸:

Tabel 7: Oplage en lezers in huidige advertentiegebied Sparta Rotterdam

Gebied	Verspreide oplage ma-za	Verspreide oplage za	Gemiddeld aantal lezers
Gr. Rotterdam	132.018	151.995	373.000
Rotterdam Stad	52.002	59.871	146.925
Rotterdam Oost	24.532	28.244	69.312
Rotterdam Waterweg	18.098	20.837	51.134
Voorne-Putten	25.079	28.874	70.858
Hoeksche Waard	12.307	14.169	34.772

De verschillen tussen de oplagecijfers en het gemiddeld aantal lezers worden veroorzaakt door het feit dat een krant meerdere keren per dag ter hand wordt genomen. Een voorbeeld hiervan is dat de verschillende leden van één gezin dezelfde krant lezen. In het AD tracht Sparta een dag voor iedere thuiswedstrijd een advertentie te plaatsen en juist door regelmatig te adverteren kan het bereik nog verder oplopen. Dit adverteren geldt niet voor topwedstrijden

⁵⁸ Cebuco / Oplage 2007 (voor verspreidingscijfers zie <http://www.oplagen-dagbladen.nl/>) en NOM Print Monitor 2007 (oktober 2006 – juli 2007)

(PSV, Ajax en Feyenoord), maar wel weer voor bekerwedstrijden. Verder krijgt elke eredivisieclub één keer per jaar in het AD een hele pagina ter beschikking en dit jaar gebruikt Sparta deze pagina rondom het 120-jarig bestaan van de club. Ook kan worden gesteld dat in de krant in het gebied Grootstedelijk Rotterdam naast advertenties vrijwel iedere dag een artikel over Sparta te lezen is en dat de club met het AD ook nog allerlei acties onderneemt (zie bijlage 3). Dit leidt tot het volgende:

- Sparta Rotterdam adverteert in het Algemeen Dagblad. Het gaat hierbij om het gebied Grootstedelijk Rotterdam. Dit gebied wordt zichtbaar in bijlage 9 en het beslaat Rotterdam-Oost, de Waterweg, de stad Rotterdam, de Hoeksche Waard en Voorne-Putten. In totaal bereikt Sparta met een advertentie 373.000 mensen en daar Sparta voor bijna iedere thuiswedstrijd een advertentie plaatst kan dit bereik nog verder oplopen. Sparta plaatst deze advertenties een dag voor de wedstrijd.

Behalve met het AD onderhoudt Sparta ook banden met de “Maasstad”. Maasstad weekbladen is een gratis huis aan huis weekblad in Rotterdam en omgeving. De krant, die op woensdag of donderdag verschijnt, bevat artikelen over sport, maar bijvoorbeeld ook uitgaanstips. In de Maasstad heeft Sparta een hele pagina tot haar beschikking (zie bijlage 3). Deze pagina wordt opgesteld door de Maasstad, gecontroleerd door Sparta en heeft betrekking op thuiswedstrijden. Deze pagina verschijnt 17 keer per jaar en in alle 16 deelgemeenten van het Rijnmondgebied. Ruw gesteld is dit hetzelfde gebied als het gebied Grootstedelijk Rotterdam van het AD, want het is het gebied van Hoek van Holland tot aan Nieuwerkerk aan den IJssel en van de Hoeksche Waard tot en met Bleiswijk (zie ook bijlage 9). In deze 16 deelgemeenten is sprake van een totale oplage van ruim 621.000 exemplaren. Verder adverteert Sparta nog in de Maasstad. Het gaat hierbij om advertenties over de open dag, seizoenkaarten of halve seizoenkaarten. Deze advertenties verschijnen maar vier keer per jaar en in 7 van de 16 deelgemeenten. Dit laatste gebied betreft Schiedam, Capelle aan den IJssel en omstreken en een groot deel van de stad Rotterdam. Het gaat hierbij om een totale oplage van ongeveer 300.000 exemplaren. De Nederlandse consument waardeert en bekijkt advertenties in huis aan huis bladen goed (Euro Life & Living van NFO Trendbox), de Maasstad kent hoge bereikcijfers en ook bleek uit een steekproefonderzoek van NOM Print Monitor dat de Maasstad in z’n geheel goed wordt gelezen. Vooral 50-plussers lezen het blad vrijwel altijd, maar jongeren en mensen uit de hogere welstandsklassen lezen het blad in mindere mate. Dit laatste impliceert een discrepantie, want juist deze mensen wil Sparta binnenhalen (zie bijlage 3).

- Sparta onderhoudt banden met de Maasstad. In deze huis aan huis krant heeft Sparta een pagina tot haar beschikking met informatie over thuiswedstrijden. Deze pagina verschijnt 17 keer per jaar in het gehele Rijnmondgebied. In dit gebied is sprake van een oplage van 621.000 exemplaren. Sparta adverteert ook in de Maasstad. Deze advertenties verschijnen vier keer per jaar in Schiedam, Capelle aan den IJssel en omstreken en Rotterdam. Hierbij gaat het om een oplage van 300.000 exemplaren. De pagina en de advertenties verschijnen op woensdag of donderdag.

In dit onderzoek is eerst gesteld dat Sparta zich moet onderscheiden met CRM. Vervolgens is hiermee gestart (databasemanagement). Daar Sparta zich niet louter op CRM wil concentreren is ook achterhaald waar de club adverteert. Nu zal de vraag worden beantwoord of wijzigingen in dit advertentiebeleid aangebracht moeten worden.

6.5 Conclusie

De supporters van Sparta Rotterdam komen vooral uit Schiedam, Vlaardingen, Capelle aan den IJssel, Spijkenisse en Rotterdam. Sparta adverteert in het Algemeen Dagblad, het gaat hierbij om het gebied Grootstedelijk Rotterdam, dat zichtbaar wordt in bijlage 9. Sparta onderhoudt ook banden met de Maasstad en de uitingen in deze krant zijn gericht op het Rijnmondgebied, dat vergelijkbaar is met het gebied Grootstedelijk Rotterdam. De advertenties van Sparta in de Maasstad verschijnen in Schiedam, Capelle aan den IJssel en Rotterdam.

Het gebied Grootstedelijk Rotterdam beslaat zowel de beter vertegenwoordigde plaatsen van Sparta als verschillende ondervertegenwoordigde zones zoals de Hoeksche Waard en Voorne-Putten. Ditzelfde geldt voor de Sparta-pagina in de Maasstad. De advertenties in de Maasstad zijn gericht op de beter vertegenwoordigde zones en volgens Sparta moet dit veranderen. Toch is dit niet het geval.

Met de stelling dat Sparta zich met haar advertenties moet richten op gebieden waar de club nog maar weinig toeschouwers rekruteert maakt de club een cruciale denkfout. Niet haar ondervertegenwoordigde zones moeten centraal worden gesteld, maar er moet worden afgevraagd welke zones als potentiële groeizones kunnen worden aangemerkt. Het is immers nutteloos advertenties te richten op gebieden waar Sparta weinig toeschouwers rekruteert als in deze gebieden groei niet meer mogelijk is. In een recent onderzoek van het bureau Sport + Markt⁵⁹ komt Sparta naar voren als een populaire club, maar dit moet niet worden verward met de grootte van een club en de potentiële aanhang. Dit onderzoek geeft geen antwoord op de vraag of en waar Sparta nog kan groeien. Een ander onderzoek doet dit wel. Dit is het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006).

Dit onderzoek doet meteen een opvallende constatering. De meeste supporters van Sparta zijn afkomstig uit Rotterdam, maar volgens Dejonghe, van Hoof en Kemmeren is verdere groei hier niet of nauwelijks meer mogelijk. De relatieve populariteit van topvoetbal in grote stedelijke agglomeraties is beperkt en hiervoor worden verschillende argumenten aangedragen. Zo zouden de aanwezigheid van diverse alternatieven in de vrijetijdsbesteding, het hogere opleidingsniveau, de multiculturele samenstelling, de minder sterke binding van de bevolking met de centrale plaats en een sterke inkomensdifferentiatie hiervan de oorzaak kunnen zijn. Verder stelt dit onderzoek dat het monopoliegebied van Feyenoord ten zuiden van Rotterdam ligt. Dit betreft “duidelijk op Rotterdam gerichte pendelgemeenten waar veel ex-bewoners van de centrumstad naar migreerden.” Hierdoor is voor Sparta ook in gemeenten als Barendrecht, Ridderkerk, Strijen, Binnenmaas en Oud-Beijerland weinig eer te behalen. De ligging van het stadion van Feyenoord, ten zuiden van de Nieuwe Maas in Rotterdam-Zuid, zal hier niet vreemd aan zijn. Ook stelt dit onderzoek dat de rivier het Haringvliet een harde barrière blijkt te zijn. Bovendien gaan de voetbalconsumenten uit de regio ten zuiden van het Haringvliet voornamelijk naar Feyenoord. Deze redenen en het feit dat in Middelharnis religie een voorname rol speelt wijzen op de onmogelijkheid van groei voor Sparta in Goedereede, Dirksland, Middelharnis en Oostflakkee. Tenslotte stelt dit onderzoek dat verdere groei voor Sparta ook in Bleiswijk, Berkel en Rodenrijs, Capelle aan den IJssel en het verzorgingsgebied Dordrecht moeilijk te realiseren zal zijn (zie ook bijlage 9).

Welke zones kunnen door Sparta dan wel als potentiële groeizones worden aangemerkt? Naast Bergschenhoek, Schiedam, Vlaardingen, Maassluis en Maasland betreft dit vooral het verzorgingsgebied Grootstedelijk Den Haag (zie bijlage 9). De lokale club ADO Den Haag, die momenteel uitkomt in de eerste divisie, heeft een beperkte ruimtelijke uitstraling. Het toeschouwersaantal van de club is voor een grootstedelijke agglomeratie zeer laag, evenals het totaal aantal mensen in dit verzorgingsgebied dat betaald voetbal consumeert. Betere

⁵⁹ Sport + Markt AG Köln, Football Study Netherlands Eredivisie, 2006-2007

prestaties van ADO Den Haag zouden de consumptie merkbaar laten toenemen en dus is er voor Sparta haast geboden bij de rekrutering in dit gebied. ADO heeft een capabele technische man als Wetzels (VVV Venlo) benaderd om spoedig te promoveren. Niet alleen voor ADO Den Haag, maar ook voor Sparta is dit een belangrijke groeizone. Eventuele sportieve successen van ADO Den Haag verbloemen geenszins de sociale context van deze club. Juist in dit gebied kan de in dit onderzoek besproken productdifferentiatie strategie met veiligheid als onderscheidend element voor Sparta rendement opleveren. Een treffend voorbeeld van een plaats in het gebied Grootstedelijk Den Haag waar Sparta winst kan behalen is Delft. Deze plaats biedt geen betaald voetbal aan en amper 1.090 mensen bezoeken de bestaande clubs. Het gebied kent een sterke onderconsumptie en volgens Dejonghe, van Hoof en Kemmeren kunnen zowel de clubs uit Rotterdam als ADO Den Haag hier groeien. Deze laatste club is echter ook hier de grote ontbrekende en hiervan zou Sparta eens temeer moeten profiteren.

- Sparta wil gaan adverteren in zones waar de club nog maar weinig supporters rekruteert. Dit betreft een onjuist uitgangspunt. Niet de ondervetegenwoordigde zones van Sparta moeten centraal worden gesteld, maar potentiële groeizones. De vraag welke zones dit zijn wordt beantwoord in het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006). Volgens dit onderzoek is groei voor Sparta in Rotterdam niet of nauwelijks meer mogelijk en dit geldt ook voor veel gemeenten ten zuiden van Rotterdam. Dit is namelijk het monopoliegebied van Feyenoord. In plaatsen als Schiedam, Vlaardingen en Maassluis is wel groei mogelijk, maar Sparta moet zich vooral richten op het gebied Grootstedelijk Den Haag (zie bijlage 9). Hierbij is voor Sparta haast geboden en de in dit onderzoek besproken productdifferentiatie strategie moet hierbij worden gebruikt.

Deze geografische marktsegmentatie (Kotler, 1991; Leunis, 1992) brengt de discussie over de afstemming van de advertenties van Sparta in een ander perspectief. Voordat wordt overgegaan tot deze advertenties kan worden gesteld dat de scholen- en verenigingenactie van Sparta gericht is op de juiste zones. Bij deze actie zijn de plaatsen Delft, Schiedam, Naaldwijk, Vlaardingen, Pijnacker, Zoetermeer en Rotterdam het best vertegenwoordigd en met uitzondering van Rotterdam zijn dit allemaal potentiële groeizones. Hierbij is wel de vraag gerechtvaardigd of dit weloverwogen tot stand is gekomen. De club heeft de afgelopen jaren scholen en verenigingen uit allerhande gebieden benaderd, maar zal zich in de toekomst vooral moeten richten op de eerder benoemde groeizones.

In tegenstelling tot de scholen- en verenigingenactie zijn de advertenties van Sparta gericht op de verkeerde zones. De Sparta-pagina in de krant de Maasstad verschijnt in het Rijnmondgebied. Dit gebied herbergt slechts enkele potentiële groeizones. De advertenties van Sparta in de Maasstad verschijnen in Schiedam, Capelle aan den IJssel en Rotterdam. Alleen Schiedam is een potentiële groeizone. In plaats van Capelle aan den IJssel en Rotterdam zou Sparta moeten adverteren in Vlaardingen en Maassluis. Het gebied Grootstedelijk Den Haag wordt door Sparta met publicaties in de Maasstad niet bereikt. De Maasstad verschijnt niet in de regio Den Haag en rekrutering in deze zone is met publicaties in de Maasstad dus onmogelijk. Dit geldt zeker niet voor het Algemeen Dagblad. In deze krant publiceert Sparta in het gebied Grootstedelijk Rotterdam (zie bijlage 9). Ook dit gebied herbergt maar enkele potentiële groeizones (de Waterweg). Veel meer en louter groeizones herbergt het gebied Grootstedelijk Den Haag (zie bijlage 9). Juist op dit gebied moet Sparta zich gaan toeleggen. De club leeft al jaren in de veronderstelling dat ze in het Westland almaar populairder wordt. Vanuit het Westland is het stadion van Sparta uitstekend bereikbaar. Des te opmerkelijker is het dat Sparta nog niet adverteert in dit gebied. De club focust zich te veel op het gebied Grootstedelijk Rotterdam met het argument dat dit voordelig

is omdat in dit gebied sprake is van de hoogste bereikcijfers (zie bijlage 3). Dit is waar, maar wat heeft de club aan hoge bereikcijfers in gebieden waar geen winst meer te boeken is? Temeer daar de publicaties in de Maasstad al gericht zijn op het Rijnmondgebied, zal Sparta haar advertenties in het AD moeten verleggen van het gebied Grootstedelijk Rotterdam naar het gebied Grootstedelijk Den Haag.

De onjuiste bestemming van de advertenties van Sparta is betreurenswaardig. De advertenties op zich vormen namelijk een prima middel bij de rekrutering van nieuwe toeschouwers. In dit onderzoek is met behulp van data uit een voorgaand seizoen (zie bijlagen 5 t/m 8) de 'ist-situatie' van Sparta geschetst. Bij deze 'ist-situatie' hoort een 'soll-situatie' en acties die ondernomen moeten worden om deze situatie te bereiken. Met andere woorden: dit onderzoek stelt dat Sparta moet gaan rekruteren in de regio Den Haag en heeft met behulp van het onderzoek van Dejonghe, van Hoof en Kemmeren aangetoond dat dit mogelijk is. De vraag die nu rest is de vraag hoe dit dan moet. Massamarketing blijft hiervoor een goed instrument en het wordt nog altijd door veel profclubs gebruikt. Tenslotte nog een opmerking over het tijdstip van adverteren. De publicaties in de Maasstad verschijnen op woensdag of donderdag. Dit is uitstekend, want juist dit zijn de dagen dat mensen hun weekend gaan plannen. De advertenties van Sparta in het AD verschijnen daarentegen pas één dag voor de wedstrijd. Dit is rijkelijk laat te noemen. Het Algemeen Dagblad heeft zelf ook in de gaten dat mensen uiterlijk op donderdag beslissen wat ze in het weekend gaan doen. Dit blijkt wel uit het feit dat de krant op donderdag komt met een bijlage met tips voor het weekend:

Afbeelding 7: Dagelijkse thema's en onderwerpen Algemeen Dagblad

Dag	Thema	Onderwerpen
Maandag	Diagnose	Alles over gezond leven
Dinsdag	Mijn Geld	Advies over financiën en consumenteninformatie
Woensdag	Familie & Relaties	Verhalen, tips en antwoorden
Donderdag	Uit	Tips voor het weekend en een selectie uit het uitgaansaanbod
Vrijdag	Mijn Geld	Advies over financiën en consumenteninformatie
Zaterdag	AD Reiswereld, AD Weekend, AD Autowereld	Informatie, achtergronden, reportages, recensies

Ook Sparta moet uiterlijk op donderdag gaan adverteren en haar advertenties kunnen geplaatst worden in het sportkatern, maar zeker ook in de zojuist aangehaalde bijlage met tips voor het weekend. Entertainment speelt een grote rol in deze bijlage en in dit onderzoek is vastgesteld dat ook voetbal entertainment is (zie paragraaf 4.2). Dit sluit naadloos op elkaar aan en dit alles leidt tot het volgende:

- De scholen- en verenigenactie van Sparta is gericht op de juiste zones. Sparta zal zich bij deze actie ook in het vervolg moeten richten op groeizones. De advertenties van Sparta zijn gericht op onjuiste zones. In de Maasstad moet Sparta gaan adverteren in Schiedam, Vlaarding en Maassluis. Ook de publicaties in het AD zijn gericht op de verkeerde zones. Sparta moet in deze krant niet adverteren in het gebied Grootstedelijk Rotterdam, maar in het gebied Grootstedelijk Den Haag. De advertenties op zich (massamarketing) blijven een prima instrument. Tenslotte

verschijnen de publicaties in de Maasstad op het juiste moment en moeten de advertenties in het AD eerder worden geplaatst. In het AD kan Sparta kiezen tussen het (nieuwe) sportkatern en een bijlage met tips voor het weekend.

Sparta heeft te maken met hevige concurrentie. Productdifferentiatie (veiligheid en CRM) is daarom noodzakelijk. Dit moet leiden tot meer klanten en inkomsten. Sparta wil dit laatste ook bereiken door een juiste bestemming van haar advertenties. Door deze advertenties op groeizones te richten maakt Sparta kans het aantal klanten te vergroten. De omzet van Sparta wordt echter niet alleen bepaald door het aantal klanten, maar ook door prijzen. Ook een ander prijsniveau kan leiden tot meer inkomsten en dus meer sportief succes. Er zal nu worden bepaald of Sparta de juiste prijzen hanteert.

Afbeelding 8: Vreugde na doelpunt Sparta



HOOFDSTUK 7 BENCHMARK / PRIJSVERGELIJKING SPARTA / NEC NIJMEGEN

7.1 Inleiding

Sparta wil haar wedstrijdinkomsten vergroten. Meer wedstrijdinkomsten betekent een hogere begroting en dit is de belangrijkste verklarende variabele voor sportief succes. Met een hogere begroting kan Sparta betere spelers aantrekken. In dit onderzoek is besproken dat het aantal toeschouwers moet worden vergroot, maar ook de toegangsprijzen kunnen een gunstig effect hebben op de omzet van Sparta Rotterdam. Er is vastgesteld dat voetbalbezoek prijsinelastisch is, dus enkel een (begrensde) prijsverhoging zal de omzet van Sparta stimuleren. Het veilige karakter van Sparta en dus de toegevoegde waarde zou een prijsverhoging ook rechtvaardigen. Er is echter nog geen sprake van schaarste in het stadion en de club heeft te maken met veel aanbieders. Het is dus de vraag of de toegangsprijzen van Sparta zich momenteel op het juiste niveau bevinden of dat wijzigingen moeten worden aangebracht. Deze vraag zal worden beantwoord door middel van een vergelijking van de toegangsprijzen van Sparta en NEC Nijmegen.

7.2 Prijsvergelijking NEC Nijmegen

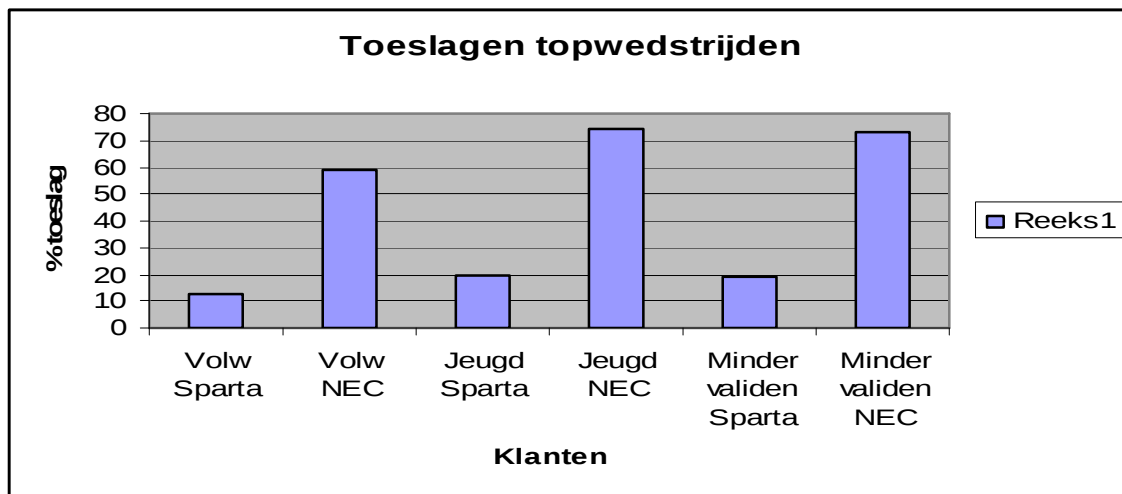
Organisaties moeten de voorkeur geven aan innovatie boven imitatie, want louter imitatie brengt een organisatie nooit aan de top. Dit geldt ook voor Betaald Voetbal Organisaties. Toch kan het imiteren van sterke punten van andere organisaties (benchmarking) ook vooruitgang opleveren. De sterke aspecten in het prijsbeleid van NEC Nijmegen kunnen door Sparta worden overgenomen, waardoor Sparta haar begroting kan verhogen om sportieve ambities te verwezenlijken. In dit onderzoek is om verschillende redenen gekozen voor NEC Nijmegen. Zo komen de stadioncapaciteit, de bezettingsgraad en het sportieve niveau van Sparta en NEC grotendeels overeen. Verder is ook bij NEC nog geen sprake van schaarste (gelet op de voordeelacties) en bovendien heeft de club een met Sparta vergelijkbare concurrentiepositie door de aanwezigheid van Vitesse Arnhem. De concurrentie die Sparta ondervindt van Feyenoord is wellicht iets groter daar Feyenoord een topclub is met een landelijke uitstraling, maar de onderlinge afstand tussen Sparta en Feyenoord is vergelijkbaar met de afstand tussen NEC en Vitesse en de prijsverhoudingen zijn ook uniform (Vitesse is duurder dan NEC en Feyenoord is duurder dan Sparta). Zo kostte een seizoenkaart in het afgelopen seizoen bij Feyenoord en Vitesse gemiddeld respectievelijk €268 en €222 en bij Sparta en NEC €213 en €196. De toegangsprijzen van NEC en Sparta zijn vergeleken en dit heeft de volgende resultaten opgeleverd. Tabel 8 Toegangsprijzen Sparta en NEC:

Seizoenkaarten	Volwassenen	Jeugd
	Sparta / NEC	Sparta / NEC
Lange zijde 1	290 / 275	210 / 220
Lange zijde 2	235 / 209	175 / 171
Korte zijde 1	180 / 150	140 / 120
Korte zijde 2	170 / 150	125 / 120
Minder valide	145 / 103	145 / 103
Gezin 1 volwassene / 1 kind	235 / 334	-
Gezin 1 volwassene / 2 kinderen	295 / 380	-
Gezin 2 volwassenen / 1 kind	385 / 483	-
Gezin 2 volwassenen / 2 kinderen	470 / 529	-

Losse kaarten	14 “normale” wedstrijden		3 topwedstrijden (Feyenoord, PSV, Ajax)	
	Volwassenen Sparta / NEC	Jeugd (t/m 14) Sparta / NEC	Volwassenen Sparta / NEC	Jeugd (14) Sparta / NEC
Lange zijde 1	29 / 25	18 / 15	32 / 39	20 / 28
Lange zijde 2	23 / 21	13,50 / 12	26 / 32	16 / 22
Korte zijde 1	17,50 / 16	10 / 16	20 / 26	12,50 / 26
Korte zijde 2	17,50 / 16	10 / 16	20 / 26	12,50 / 26
Minder valide	13,50 / 11	-	16 / 19	-

Als de prijzen van de seizoenkaarten in ogenschouw worden genomen kan worden gesteld dat Sparta hogere prijzen hanteert dan NEC Nijmegen (behalve bij jeugd lange zijde 1). Een hogere omzet voor Sparta door middel van een verdere prijsverhoging voor seizoenkaarten valt dus niet meteen te rechtvaardigen. Daarbij komt dat voetbalbezoek weliswaar prijsinelastisch is, maar dit betekent niet dat de prijzen ongelimiteerd kunnen worden verhoogd. Op een bepaalde hoogte worden consumenten wel gevoelig voor een verdere prijsverhoging en het achterhalen van deze bovengrens door middel van een enquête is wellicht een onderwerp voor een vervolgonderzoek. De gezinskaarten bij Sparta zijn aanzienlijk goedkoper dan bij NEC. Hier is door Sparta voor gekozen daar de club wil uitstralen een familieclub te zijn en dit uitgangspunt rijmt evenmin met een prijs- en omzetstijging alhier. Bij de losse kaartverkoop kan niet worden gesteld dat Sparta louter hogere toegangsprijzen hanteert. Zo is Sparta tijdens de 14 “normale” wedstrijden goedkoper voor de jeugd op beide korte zijden, maar de enorme verschillen bij de topwedstrijden zijn opvallend. Bij deze wedstrijden hanteert NEC veel hogere prijzen dan Sparta en dit zorgt ervoor dat ook de gemiddelde prijs voor een toegangskaartje van NEC over 17 wedstrijden hoger is dan voor een kaartje van Sparta. Een hogere gemiddelde prijs betekent (ook gelet op het prijsinelastische karakter van voetbalbezoek) een hogere omzet, een hogere begroting en dus meer kans op sportief succes. De toeslag op deze topwedstrijden ten opzichte van normale wedstrijden is logisch want de vraag naar deze wedstrijden is ook groter. Dit feit, in combinatie met optredende schaarste, rechtvaardigt een prijsverhoging. Dit effect is bij NEC meer terug te vinden dan bij Sparta. Bij Sparta is de toeslag op topduels maximaal €3 en bij NEC is dit maximaal €14. Als de gemiddelde toeslagen worden geanalyseerd dan is het volgende waarneembaar: (zie volgende pagina)

Figuur 4: Toeslagen op topwedstrijden bij Sparta en NEC



Sparta hanteert nu iets hogere prijzen dan NEC bij de normale wedstrijden en als de gangbare toeslagpercentages van NEC als uitgangspunt worden genomen kan Sparta in het vervolg bij topwedstrijden de volgende prijzen hanteren (in euro's):

Tabel 9: Aangepaste prijzen voor Sparta

Losse kaarten	14 “normale” wedstrijden		3 topwedstrijden (Feyenoord, PSV en Ajax)	
	Volwassenen	Jeugd (t/m 14)	Volwassenen	Jeugd (14)
Lange zijde 1	29	18	45	34
Lange zijde 2	23	13,50	35	25
Korte zijde 1	17,50	10	29	16
Korte zijde 2	17,50	10	29	16
Minder valide	13,50	-	23	-

Bovenstaande tabel laat hogere tarieven zien voor topwedstrijden dan Sparta momenteel hanteert. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek heeft Sparta ook zelf haar prijsbeleid onderzocht. Zo overweegt de club meer prijsdifferentiatie door middel van een nieuwe prijscategorie voor seizoenkaarten. Kinderen van 15 tot en met 18 jaar moesten meteen entreegeld voor volwassenen gaan betalen en nu wenst de club een meer geleidelijke overgang naar het volwassenentarief voor deze kinderen. Ook voor begeleiders van de minder validen en voor supporters op de hoofdtribune staan wijzigingen op de tocht. Bij de overweging van al deze aspecten sluit het zojuist besproken onderwerp naadloos aan.

7.3 Conclusie

Sparta wil meer wedstrijdinkomsten genereren om haar begroting te versterken en sportieve ambities te kunnen verwezenlijken. Om de begroting te versterken moet in eerste instantie het aantal toeschouwers bij thuiswedstrijden van Sparta worden vergroot. Hiervoor zijn in dit

onderzoek verschillende strategieën besproken. Daarnaast spelen ook toegangsprijzen een belangrijke rol. In dit onderzoek is geanalyseerd of deze prijzen zich op het juiste niveau bevinden door middel van een prijsvergelijking. Als de prijzen van NEC en Sparta met elkaar worden vergeleken kan worden gesteld dat Sparta hogere prijzen voor seizoenkaarten hanteert dan NEC. Bij de losse kaartverkoop kan dit niet zomaar worden gesteld. Vooral de hogere prijzen van NEC bij topwedstrijden zijn opvallend. Een toeslag op deze wedstrijden is logisch gezien de grotere vraag en de optredende schaarste. De toeslagen bij NEC zijn echter significant hoger dan de toeslagen bij Sparta. Als de toeslagpercentages van NEC door Sparta als uitgangspunt worden genomen moet de club bij topwedstrijden wezenlijk hogere toegangsprijzen hanteren. Deze prijsverhoging leidt, mede gelet op het prijsinelastische karakter van voetbalbezoek, tot een hogere omzet, een hogere begroting en dus meer kans op sportief succes.

Afbeelding 9: Feest na knappe overwinning in Enschede op FC Twente (1-2)



HOOFDSTUK 8 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN ONDERZOEK VOOR SPARTA

8.1 Inleiding

Nooit eerder trok de eredivisie van het betaald voetbal zoveel toeschouwers als in het seizoen 2006-2007. Ook Sparta heeft stijgende toeschouwersaantallen, maar de club blijft achter bij haar sportieve concurrenten. Minder toeschouwers dan de concurrentie betekent een lagere omzet, een lagere begroting en dus minder sportief succes. Het aantal toeschouwers bij thuiswedstrijden van Sparta zal verhoogd moeten worden om de begroting van de club te versterken. Dit onderzoek, dat zowel bestuurlijke als praktische relevantie heeft, geeft antwoord op de vraag welke strategieën voor Sparta kunnen bijdragen aan het bereiken van dit doel. Dit onderzoek geeft inzicht in de concurrentiepositie van Sparta. Om zich onder deze concurrentie te handhaven en te versterken, moet de club zich onderscheiden en dit is onderwerp van dit onderzoek. Om meer supporters te genereren is het ook van belang dat Sparta haar advertenties richt op potentiële groeizones. Ook hierop heeft dit onderzoek zich geconcentreerd net als op de toegangsprijzen van de club. Naast deze centrale onderwerpen zijn overige conclusies en aanbevelingen uiteen gezet alvorens dit onderzoek is afgesloten met een blik op de toekomst van Sparta.

8.2 Concurrentiepositie Sparta Rotterdam

Sparta maakt deel uit van de productmarkt entertainment. Dit betekent dat Sparta meer concurrenten heeft dan alleen voetbalorganisaties (merkconcurrenten). Het grote aantal alternatieven voor voetbal moet door de clubs als een bedreiging worden beschouwd.

Een eerste alternatief is generieke concurrentie. Dit is concurrentie tussen aanbieders van verschillende soorten producten die in eenzelfde behoefte voorzien. Voor Sparta betekent dit concurrentie van andere ploegsporten in de regio, maar in de praktijk zijn dit niet de grootste concurrenten van Sparta. Het grootste gevaar voor Sparta schuilt in de concurrentievorm behoefteconcurrentie, ofwel de concurrentie tussen de verschillende behoeften van de afnemer. De behoefteconcurrentie voor Sparta is gelegen in alle overige mogelijkheden voor mensen om thuis of buitenshuis een tijdverdrijf te vinden. Generieke concurrentie en behoefteconcurrentie moeten door Sparta worden beschouwd als echte concurrentie. De club heeft deze concurrenten niet nodig. Sparta levert het product voetbal en daarvoor heeft ze wel andere clubs nodig. Er moet competitie plaatsvinden en daarom moeten andere voetbalclubs door Sparta als noodzakelijke concurrenten worden beschouwd. Hier vindt de opmerkelijke tegenstelling plaats dat voetbalclubs niet zonder elkaar kunnen, maar tegelijk ook hevig concurreren om de hoogste plaatsen op de ranglijst, de beste spelers en de meeste toeschouwers en sponsors.

De grootste noodzakelijke concurrent van Sparta is Feyenoord. Er bestaan vergevorderde plannen voor een nieuw stadion voor deze club met een capaciteit van 100.000 plaatsen. Feyenoord is de club van de grote getallen. In Rotterdam concurreert Sparta ook met Excelsior, maar deze concurrentie is veel minder hevig. Ook van FC Dordrecht ondervindt Sparta weinig concurrentie, maar Sparta moet terdege rekening houden met ADO Den Haag. De regio Den Haag is een groeizone en betere prestaties van ADO laten de consumptie merkbaar toenemen. De recente promotie van ADO heeft dan ook grote gevolgen voor Sparta. De overige clubs waarmee Sparta rekening dient te houden zijn Ajax, PSV, AZ, wederom Feyenoord en liefst 160 amateurvoetbalclubs in Rotterdam. Door een wijziging van de competitieopzet waardoor er verloop tussen de eerste divisie en de amateurs ontstaat worden ook amateurclubs noodzakelijke concurrenten.

De markt waarop Sparta actief is, is een heterogene polypolie en ook dit wijst op een grote hoeveelheid aanbieders. Sparta heeft dus te maken met hevige concurrentie.

8.3 Centrale conclusies en aanbevelingen

Unieke veiligheidspositie Sparta Rotterdam

Sparta moet zich onder de hevige concurrentie handhaven en bij voorkeur versterken door gebruik te maken van productdifferentiatie. Sparta heeft een unieke veiligheidspositie. Dit is een sterk punt van de club en een onderscheidingsstrategie op dit gebied moet per direct een leidraad worden in het wervingsbeleid van Sparta Rotterdam en wel om verschillende redenen. Zo is uit dit onderzoek gebleken dat voetbalconsumenten veel waarde hechten aan veiligheid. Verder is Sparta Rotterdam te typeren als een veilige voetbalorganisatie. De politie-inzet bij de club is minimaal en de wedstrijden van Sparta kenmerken zich door een probleemloos contact tussen verschillende supportersgroepen. Sparta beschikt ook over onderscheidend vermogen ten opzichte van merkconcurrenten en substituten en tenslotte leidt het uitdragen van haar uniciteit voor Sparta ook nog eens tot versterking van haar merk. Uit deze argumenten blijkt dat productdifferentiatiestrategie door Sparta ter hand moet worden genomen voor het genereren van meer klanten, meer inkomsten, een hogere begroting en meer sportief succes.

Advertentiebeleid

In dit onderzoek is het advertentiebeleid van Sparta onderzocht en dit heeft geleid tot de volgende bevindingen:

- In haar advertentiebeleid maakt Sparta een cruciale denkfout. Sparta moet zich niet op haar zwakke gebieden, maar op potentiële groeizones gaan richten. Met deze geografische marktsegmentatie als uitgangspunt moet worden geconcludeerd dat de advertenties van Sparta gericht zijn op onjuiste geografische zones. De advertenties van Sparta in de krant de Maasstad verschijnen in Schiedam, Capelle aan den IJssel en Rotterdam. Alleen Schiedam is hiervan een groeizone. In plaats van Capelle aan den IJssel en Rotterdam moet Sparta gaan adverteren in Vlaardingen en Maassluis. In het Algemeen Dagblad publiceert Sparta in het gebied Grootstedelijk Rotterdam (zie bijlage 9). Dit gebied kent nauwelijks groeizones (slechts de Waterweg). Louter groeizones herbergt het gebied Grootstedelijk Den Haag en juist op dit gebied moet Sparta zich gaan toeleggen. De plaatselijke club ADO is nog niet in staat gebleken dit gebied naar zich toe te trekken. Dit heeft te maken met het negatieve imago van de club. ADO is echter onlangs gepromoveerd en dit zal de club steunen bij de rekrutering. Sparta moet zich dus zo snel mogelijk op dit gebied gaan richten. Deze verplaatsing in de werving van Rotterdam naar Den Haag is noodzakelijk voor het genereren van meer klanten, een hogere begroting en sportief succes.
- De advertenties van Sparta in de krant de Maasstad verschijnen op het juiste moment. Woensdag en donderdag zijn de dagen dat mensen hun weekend gaan plannen. De advertenties van Sparta in het Algemeen Dagblad (AD) verschijnen te laat; pas een dag voor de wedstrijd. Deze advertenties moeten uiterlijk op donderdag verschijnen. De advertenties van Sparta in het AD worden nu geplaatst in het sportkatern. Dit is niet onjuist, maar deze advertenties kunnen evengoed in de rubriek uitgaan van het AD geplaatst worden. In deze rubriek speelt entertainment een grote rol en ook voetbal is entertainment.

Toeslagen op topwedstrijden

Sparta hanteert te lage tarieven voor topwedstrijden. Dit blijkt uit een prijsvergelijking tussen Sparta en NEC. Een toeslag op deze wedstrijden is logisch gezien de grotere vraag en de schaarste. Sparta moet de toeslagen van NEC als uitgangspunt nemen en hogere tarieven hanteren om de begroting te versterken.

8.4 Overige conclusies en aanbevelingen

Nieuw stadion

Dit onderzoek heeft geleid tot een tweetal bevindingen aangaande het stadion van Sparta:

- Sparta moet pogingen ondernemen eigenaar te worden van een nieuw onderkomen. Sparta betaalt momenteel een huursom voor het gebruik van haar stadion, maar een eigen beheer is van groot belang voor de toekomst van Sparta daar de huursommen almaar stijgen terwijl de financieringslasten dalen. Verder heeft de club in dat geval weer wat te bieden bij onverhoopte toekomstige financiële problemen.
- Sparta moet op korte termijn overgaan tot de bouw van een nieuw stadion. De club speelt momenteel in één van de kleinste stadions in de eredivisie en de capaciteit ervan kan niet worden vergroot. Deze stadioncapaciteit is ontoereikend voor een langdurig verblijf in de eredivisie en vergroting van het aantal toeschouwers is wel mogelijk voor Sparta. Nieuwbouw is daarom noodzakelijk.

Versterking organisatie

Sparta heeft een kwantitatief zwakke organisatie. De organisatie Sparta zal uitgebreid moeten worden, daar tijdens dit onderzoek gebleken is dat verschillende beleidsaspecten verloren gaan als gevolg van deze ondervertegenwoordiging. Zo is op de afdeling algemene zaken en op de commerciële afdeling extra mankracht noodzakelijk, waardoor toegekomen kan worden aan bijvoorbeeld het opzetten van meerjarenbeleid.

Lange termijn beleid

Bij Sparta wordt te veel op ad-hoc basis gewerkt. Het beleid is voornamelijk gericht op de korte termijn. Sparta moet sportieve en commerciële meerjarenplannen gaan opstellen en komen tot een strategische visie en een mission statement en wel om een aantal redenen. De sportieve prestaties van Sparta zijn onzeker en hoe onzekerder de omstandigheden voor een organisatie zijn hoe groter het belang is van enig houvast. Het draagt bij aan het in stand houden en doorontwikkelen van een topsportklimaat en verder zorgt een visie voor inspiratie en voor een coherente identiteit. Dit laatste leidt weer tot een versterking van het merk Sparta Rotterdam.

Jeugdopleiding

Sparta moet in haar jeugdopleiding doorgaan op de ingeslagen weg. Het zelfstandig opleiden en behouden van jonge, talentvolle voetballers is een speerpunt in het beleid van Sparta Rotterdam. Door een betere jeugdopleiding (strategie) wil Sparta de kwaliteit van haar eerste elftal verhogen om ieder jaar vooruit te gaan (doel). Deze achterwaartse integratie leidt tot een grotere onafhankelijkheid ten opzichte van spelers van andere voetbalclubs. Dit is belangrijk want spelers van andere clubs hebben vaak een sterke machtspositie en kosten aanzienlijk meer geld dan spelers uit een eigen jeugdopleiding.

Kaartverkoop

Ook de kaartverkoop is in dit onderzoek de revue gepasseerd en dit heeft geleid tot een drietal verbeterpunten voor Sparta Rotterdam:

- Sparta moet gaan inspelen op de sterke afname van het aantal verkooppunten van kaartjes voor voetbalwedstrijden volgend seizoen. Dit moet door andere verkoopmanieren laagdrempelig te maken. Zo moet de verkoop van kaarten via internet nog verder worden uitgewerkt, waardoor het mogelijk wordt last-minute transacties bij de club te verrichten. Dit is van groot belang, daar obstakels bij kaartverkoop voor voetbalconsumenten redenen zijn een wedstrijd niet te bezoeken.
- Sparta moet gebruik gaan maken van het systeem “secondary ticketing”. Seizoenkaarthouders die niet in de gelegenheid zijn een thuiswedstrijd te bezoeken kunnen via een speciaal platform op internet hun plaats beschikbaar stellen. De helft van de opbrengst gaat naar de betreffende seizoenkaarthouder en de andere helft naar de club. Sparta moet dit systeem invoeren, daar de club het punt van schaarste in haar stadion nadert en maar liefst drie partijen profiteren van deze opzet.
- Sparta draagt het feit dat de club nauwelijks verplicht tot het gebruik van clubkaarten bij haar thuiswedstrijden te weinig uit. Dit moet wel gebeuren, want voetbalconsumenten zien de clubkaart als obstakel en als reden niet te komen.

Customer Relationship Management (CRM)

Sparta moet zich meer gaan onderscheiden om de hevige concurrentie het hoofd te bieden. Op korte termijn moet Sparta komen tot de invoering van Customer Relationship Management (CRM). Deze productdifferentiatiestrategie, waarbij niet langer het product centraal staat maar een gerichte benadering van de klant, past bij de individualisering van de samenleving, biedt de club legio mogelijkheden en leidt tot een substantiële kostenreductie. CRM vergroot de loyaliteit van bestaande klanten en leidt tot nieuwe klanten, meer inkomsten en meer sportief succes.

Scholen- en verenigingenactie

- Sparta moet in het vervolg meer hoger geplaatste amateurverenigingen bij de verenigingenactie betrekken. Als de huidige verenigingen in ogenschouw worden genomen dan betreft het vooral verenigingen uit de 3^e, 4^e en 5^e klasse van het zaterdag- en zondagamateurvoetbal. Met hoger geplaatste amateurclubs kan Sparta ook op voetbaltechnisch gebied de vruchten plukken van deze actie.
- De scholen- en verenigingenactie van Sparta is gericht op de juiste geografische zones. Bij deze actie zijn de plaatsen Delft, Schiedam, Naaldwijk, Vlaardingen, Pijnacker en Zoetermeer goed vertegenwoordigd. Het betreft hier groeizones. Sparta moet zich met deze actie blijven richten op deze zones, want de actie kan op deze manier ook daadwerkelijk leiden tot meer klanten.

Kidsclub de Spartaantjes

Sparta Rotterdam onderneemt in het geheel geen actie om kinderen die te oud zijn geworden voor Kidsclub de Spartaantjes als consument te behouden. Aan deze kinderen moet een clubkaart worden verschaft en een vervolg op de Kidsclub (een Sparta Teenagers Club) moet worden geïnventariseerd. Dit is noodzakelijk daar de club op korte termijn ruim 200 klanten dreigt kwijt te raken. Daarnaast bepalen kinderen in de leeftijd van 13-17 jaar veelal hun voorkeuren en een band met Sparta op dat moment leidt vaak tot een life time value.

Overheidssteun aan voetbalorganisaties

Vrijwel alle voetbalorganisaties in Nederland hebben de afgelopen jaren publieke middelen ontvangen. Er moet een eind worden gemaakt aan deze subsidies aan voetbalclubs en wel om de volgende redenen: de grotere inkomsten als gevolg van subsidies leiden tot nog verder stijgende spelerssalarissen en dus stijgende kosten voor de clubs. Ook zijn maatschappelijke bezwaren aan te voeren tegen deze externaliteiten. Schijnbaar onvoorwaardelijke financiële steun leidt tot publieke verontwaardiging, steunverlening betekent vaak financiële risico's en deze subsidies zijn concurrentievervalsend en illegaal.

Progressieve voetbalbelasting voor profclubs

In het internationale voetbal wordt een stelsel van progressieve voetbalbelasting voor profclubs overwogen. Dit moet leiden tot meer spanning, maar deze regulering is laakbaar en moet om de volgende redenen worden gestaakt: nivellering leidt tot een lager niveau over de gehele lijn, het plan haalt de drang om te presteren weg evenals het liberale beginsel van de gelijke kansen (equity).

8.5 Algemene conclusie en een blik op de toekomst van Sparta Rotterdam

Sparta Rotterdam bevindt zich in een achterstandspositie. De club heeft een klein stadion, relatief weinig toeschouwers en een lage begroting. Het verhogen van deze begroting is een absolute voorwaarde voor het boeken van sportieve vooruitgang. In dit onderzoek is aan de orde gekomen welke stappen voor Sparta noodzakelijk zijn om meer toeschouwers te genereren en haar begroting te versterken. De club heeft hierbij weliswaar te maken met hevige concurrentie, maar door gebruik te maken van productdifferentiatie (veiligheid en Customer Relationship Management) wordt deze concurrentie geneutraliseerd. Verder zijn plaatsen als Schiedam, Vlaardingen, Maassluis en vooral het verzorgingsgebied Den Haag voor Sparta aan te merken als groeizones. Vooruitgang voor de club is dus zeker mogelijk. De club heeft haar eredivisiestatus in het seizoen 2007-2008 weten te behouden en er is bij Sparta sprake van een florerende jeugdopleiding. Het hoogste jeugdteam van Sparta (A1) is zelfs algeheel landskampioen geworden. Als Sparta erin slaagt een capabele commercieel directeur en een geschikte manager technische zaken aan te stellen die de club met gerichte versterkingen naar een hoger niveau doet tillen, dan maakt dit alles in combinatie met een kerngezonde financiële status dat Sparta haar toekomst met gerechtvaardigd vertrouwen tegemoet kan zien.

NAWOORD / REFLECTIE

Aan dit onderzoek heb ik met veel plezier gewerkt. Uiteraard was het voor mij een mooie gelegenheid mijn favoriete Betaald Voetbal Organisatie ook eens van een andere kant te bekijken. Daarnaast kenmerkte het onderwerp zich door actualiteit.

Uiteraard is het gehele proces niet zonder slag of stoot verlopen. Zo had ik een te algemene probleemstelling en bleek het maken van een onderzoekskeuze essentieel. In dit onderzoek is gekozen voor productdifferentiatie en het vizier van advertenties waardoor een voor een voetbalorganisatie interessant onderwerp als maatschappelijk verantwoord ondernemen in mindere mate aan de orde is gekomen. Dit is echter onverminderd een belangrijk thema voor Sparta Rotterdam en dit bleek ook uit wetenschappelijk onderzoek (Schouten, 2006). Andere actuele onderwerpen die in dit onderzoek niet aan de orde zijn gekomen zijn vrouwenvoetbal, een geheel rookvrij voetbalstadion, samenwerking met de Erasmus Universiteit en meer voetbaltechnische aangelegenheden als specifieke techniektraining (ontworpen door Wiel Coerver) en het organiseren van straatvoetbaltoernooien. Ook deze onderwerpen horen bij een moderne voetbalorganisatie en zijn voor Sparta Rotterdam het overwegen waard.

Uit dit onderzoek is gebleken dat Sparta meerjarenplannen moet gaan opstellen waardoor de club een doel voor ogen krijgt en de coherente identiteit wordt versterkt. Deze identiteit en rust zijn absolute voorwaarden voor toekomstig sportief succes van Sparta Rotterdam. Ik ben trots op de totstandkoming van dit onderzoeksrapport en vertrouw erop hiermee te voldoen aan de wensen van zowel Sparta Rotterdam als de Universiteit Twente te Enschede.

Enschede, april 2008

Ivar Hageman

Afbeelding 10: De Sparta-spelers Emnes, Rutjes, Schenkel en Boukhari



LITERATUURLIJST

Aaker D.A. (2001). *Strategic Market Management*. Wiley, New York.

Auditteam Voetbalvandalisme. Eindrapport seizoen 2006-2007. Den Haag 5 september 2007.

Baade, R.A. (2003). Evaluating Subsidies for Professional Sports in the United States and Europe: A Public-Sector Primer. *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 19, no. 4, p. 585-597.

Baarda D.B., M.P.M. de Goede (1990), *Basisboek Methoden en Technieken: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.

Babbie, Earl (1992) *The practice of Social Research*, Belmont: Wadsworth.

Baimbridge M., Cameron S. and Dawson P. (1996). Satellite television and the demand for football: A whole new ball game?, *Scottish Journal of Political Economy*, 43, 317-34.

Bain J.S. (1956). Barriers to New Competition – their Character and Consequences in Manufacturing Industries, Cambridge: Harvard University Press.

Bijkerk R. (2007). *Ondernemen in de GGZ*. Erasmus Universiteit Rotterdam, p. 34

Bird P. (1982), Demand for football in England and Scotland, in: *Applied Economics*, 14, 6, p. 637-649.

Branscombe, N.R., Wann, D.L. (1991), "The positive social and self concept consequences of sports team identification", *Journal of Sport and Social Issues*, Vol. 15 No.1, pp.115-27.

Bruin, A. de (2004). The branding of soccer clubs. Doctoraalscriptie Economie, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Centraal Informatiepunt Voetbalvandalisme (CIV). *Jaarverslag seizoen 2006-2007*.

Coates D. en Humphreys B.R. (2003). The effect of professional sports on earnings and employment in the services and retail sectors in US cities. *Regional Science and Urban Economics*, no. 33, p. 175-198.

Corstiaans I.E.H. (1999). Marketing advies plan met betrekking tot het supportersbeleid. Breda.

D'Aveni R.A. (1994). *Hypercompetition. New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments*. The Free Press.

Dejonghe T. (2001), *De noodzaak aan exogeen opgelegde economisch-geografische principes bij het professionaliseren van het door endogene factoren ontstane wereldsportstelsel: Gevalstudie: Het lokalisatievraagstuk van het topvoetbal in België*. Doctoraatsverhandeling UGent, Gent.

- Dejonghe T. (2004). *Sporteconomie in Nederland en Vlaanderen*. Pp. 16, 27 en 28
- Dejonghe T., Hoof S. van en Kemmeren T. (2006). *Voetballen in de kleine ruimte, een onderzoek naar de geografische marktgebieden en ruimtelijke uitbreidingsmogelijkheden voor de clubs in het Nederlandse betaald voetbal*. W.J.H. Mulier Instituut, Arko Sports Media
- Dobson S. and J. Goddard (1995), *The demand for football in the region of England and Wales 1925-1992*. Discussiepaper, Departement of Economics, University of Hull.
- El-Hodiri, M. and Quirk, M. (1971): An Economic Model of a Professional Sports League. *Journal of Political Economy*, v79, pp 1302-1319.
- Europese Commissie, 20 juli 1999, Zaak IV/36.888 – WK Voetbal 1998, kennisgeving nr. C (1999) (2295)
- Europese Hof van Justitie, 15 december 1995, Zaaknummer C-415/93, art. 48 EEG-Verdrag, Vrij verkeer van personen (Bosmanarrest).
- Gemeente Rotterdam (2002). *Voorstel tot het verstrekken van een overbruggingskrediet van €2 mln aan Sparta Rotterdam BV*, Raadsstuk S&CZ 02/01776, Rotterdam.
- Geurts P. (1999). *Van probleem naar onderzoek. Een praktische handleiding met COO-cursus*. Uitgeverij Coutinho Bussum 1999
- Glamser F.D. (1990). Contest location, player misconduct, and race: A case from English soccer. *Journal of Sport Behavior*, 13, 41-49.
- Greer D.L. (1983). Spectator booing and the home advantage: A study of social influence in the basketball arena. *Social Psychology Quarterly*, 46, 252-261.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Hof van Justitie EG 14 februari 1978, zaak 27/76, United Brands vs Commissie, Jur. 1978, p. 207
- Houtum, H. van (2001). *De verbondenheid met NEC. Onderzoeksrapport Sociale Geografie*. Nijmegen School of Management Universiteit Nijmegen
- Houtum, H. van and A. Lagendijk (2001). Contextualising Regional identity and Imagination in the construction of polycentric urban regions. *Urban studies*, vol. 38, no.4, pp. 747-767.
- Hunt Kenneth A., Terry Bristol and R. Edward Bashaw. 1999. A Conceptual Approach to Classifying Sports Fans. *Journal of Services Marketing* 13 (6): 439-452.
- Jennett N. (1984), Attendance uncertainty of outcome and policy in the Scottish football league, in: *Scottish Journal of Political Economy*, 31, 2, p. 176-198.
- Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB). *Beleidsplan betaald voetbal 2005-2009*. 6 december 2004 Zeist.

Kotler, P. (1988), *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 6th, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Kraan, J. van der (2005). *Sparta Rotterdam BV De club en de binding met haar supporters*. Hogeschool Rotterdam Sport en Recreatie Wetenschappen.

Manshanden W., Rutten P., Bruijn P. de en Koops O. (2005), TNO Ruimte en Infrastructuur rapport EPS 2005-06. *Creatieve Industrie in Rotterdam*, p. 5. 055N 030 54066. Delft.

Mason E.S. (1939). Price and product policies of large-scale enterprise. *American Economic Review* 29, 61-74.

Ministerie van Binnenlandse Zaken (2004). *Nationaal referentiekader steun aan betaald voetbal*, Den Haag.

Nanninga H.J., Graafeiland L.W. van en Jagt B.M. Deloitte en Touche (2001), *onderzoek naar verbetering van het publieks- en stadionbeleid in Nederland*. Eindrapportage op collectief niveau uitgebracht aan de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB).

Nederlandse Voetbalbond sectie betaald voetbal (1999), *Strategisch bedrijfstakonderzoek Betaald Voetbal*, Zeist.

Nederlof H.P. e.a. (1997). *Overheidsbeleid betreffende marktwerking*, Utrecht.

Nevill, Alan M.; Balmer, Nigel J.; Lane, Andrew M. ; Ward, Paul ; Williams, A. Mark ; Fairclough, Stephen H. (1996). *Influence of crowd noise on soccer refereeing consistency in soccer*. Publication: Journal of Sport Behavior.

Nevill M. and R.L. Holder (1999). Home advantage in sport: An overview of studies on the advantage of playing at home. *Sports Medicine* 28: 221-236.

Nevill A.M., Newell S. & Gale S. (1996). Factors associated with home advantage in English and Scottish Soccer. *Journal of Sports Sciences*, 14, 181-186.

Popper Karl (1999). Falsificationism. Scientific Inquiry pp. 65-71. Edited by Robert Klee. Published by Oxford University Press: New York, Oxford. *Comment: Sections 1 and 2 of Chapter 1 of Conjectures and Refutations*.

Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980, Free Press

Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985

Robinson J. (1933). *The Economics of Imperfect Competition*, London: MacMillan.

Schouten C.J. (2006). *Scoren in Spangen. Een onderzoek naar de maatschappelijk betrokken activiteiten van Sparta Rotterdam in Spangen*. Bedrijfskunde, Business – Society Management Erasmus Universiteit Rotterdam.

- Signicom. *Consumentenonderzoek en strategisch bedrijfsonderzoek*. Sparta Rotterdam.
- Sleeuwenhoek J. (2004). *Organisatieanalyse Sparta Rotterdam BV*. Hogeschool Rotterdam.
- Smith A. (1776). *The Wealth of Nations. An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations*. Random House Inc.
- Spaaij R. (2007). *Understanding football hooliganism. A comparison of six western European football clubs*. Universiteit van Amsterdam.
- Sport + Markt AG Köln (2007). *Football Study Netherlands 2006/2007 Eredivisie*.
- Swindel D. en Rosentraub M.S. (1998). Who benefits from the presence of professional sports teams? The implications for public funding of stadiums and arenas. In: *Public Administration Review*, vol. 58, no. 1, p. 11-20.
- Szymanski S. and Smith R. (1997). The English football industry: profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 11, 135-53.
- Vambersky M., CRM voor het MKB. Deventer 2003
- Varca P. (1980). An analysis of home and away game performance of male college basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 2, 245-257.
- Veldboer, L., Boonstra, N. and Duyvendak, J.W. (2003) Agressie in de sport. Fysieke en verbale agressie in de Rotterdamse amateursport. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Vliet, R. van (2004). *Marketing en CRM binnen het Betaald Voetbal*. NHTV, Internationale Hogeschool Breda, vrijetijdsmanagement.
- Zoonen van L. (2004). *Voetbal als entertainment*. Technische Universiteit Eindhoven, p. 9

Internet

- <http://adverteren.ad.nl/pages.php?page=home> 25-10-2007
- <http://fevenoord.netwerk.to/nieuws/artikel/13414>
- <http://www.ad.nl/clubpaginas/clubsfevenoord/article1769378.ece> 24-10-2007
- http://www.bized.co.uk/current/mind/2005_6/141105.htm 12-09-2007
- <http://www.brabantsdagblad.nl/efdeling/article24394.ece?service=print> 30-10-2007
- <http://www.itwm.nl/artikel.php?id=3269> 11-08-2007
- http://www.nrc.nl/sport/article705220.ece/Nieuwe_stadions_lokken_voetbalfans 24-08-2007
- <http://www.oplagen-dagbladen.nl/>
- <http://www.soccernews.nl/news/32395> 30-07-2007
- <http://www.sparta-rotterdam.nl/content/nieuws/default.asp?id=4322> 29-06-2007
- <http://www.utnws.utwente.nl/new/printversie.php?id=26725>
- <http://www.vi.nl/NieuwsItem/RekersEredivisieMetZestienClubsIsInteressant.htm> 04-10-2007
- <http://www.voetbalbelgie.be/nl/article.php?id=6693>
- <http://www.voetbalprimeur.nl/?t=news&id=62508&c=1> 13-11-2007
- <http://www.voetbalzone.nl/print.asp?uid=45106> 29-06-2007
- http://www.volkskrant.nl/sport/article420989.ece/Populariteit_eredivisie

Kranten en tijdschriften

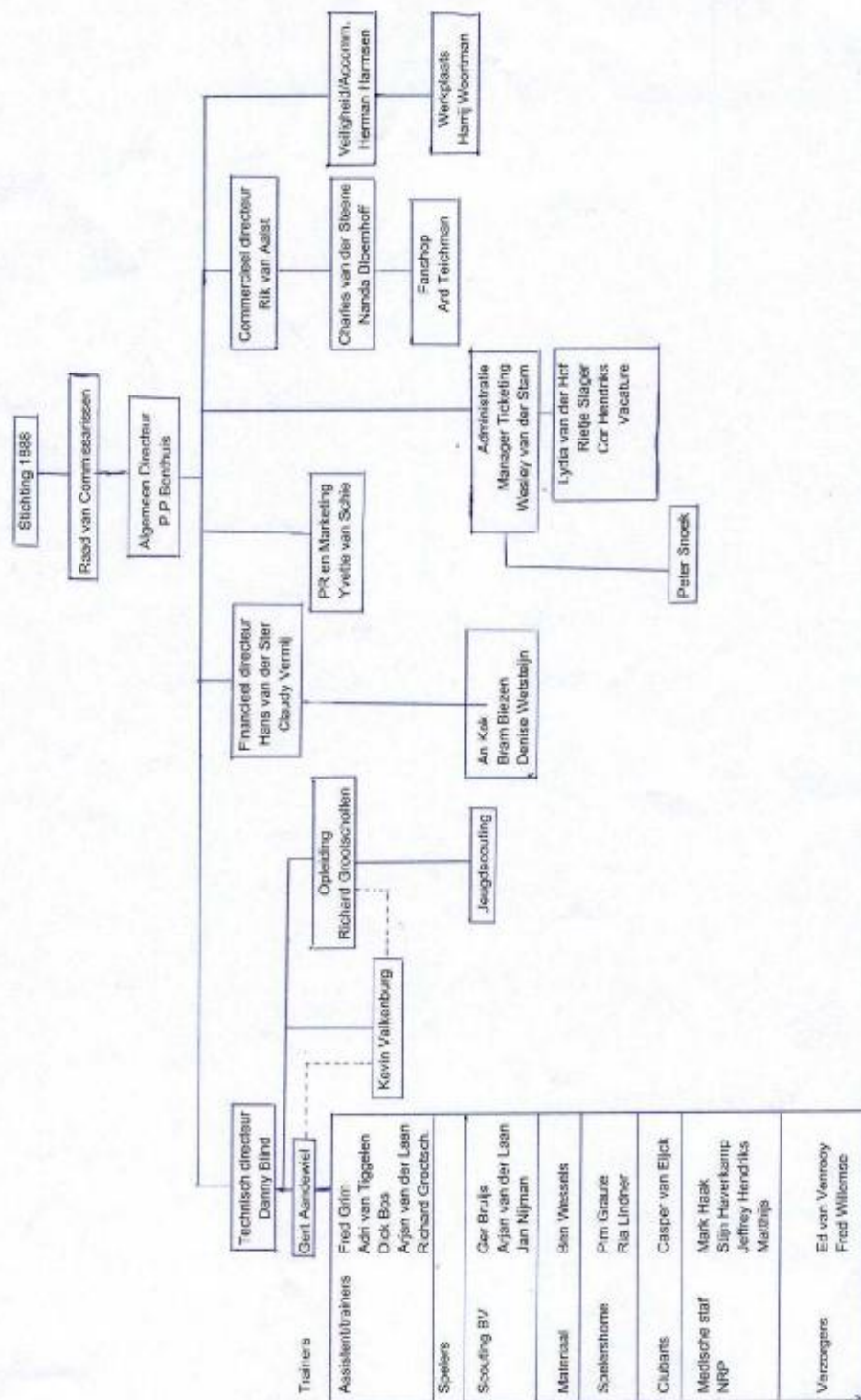
Algemeen Dagblad, Rotterdam Sport, 28 maart 2007, artikel 1227326
Algemeen Dagblad Sportwereld december 2007 eredivisiespecial
Brabants Dagblad, “De Efteling heeft last van verharding”, 25 april 2005
Cebu/Oplage 2007 en NOM Print Monitor 2007 (oktober 2006-juli 2007)
Dagblad Metro, Bos S., 12 juli 2007
De Volkskrant, Sport, dinsdag 1 mei 2007, Column, p. 15
Euro Life & Living NFO Trendbox
FeenFan (fanmagazine sc Heerenveen) – Sietze Looijenga
Sparta Rotterdam – de presentatiegids seizoen 2007-2008
Voetbal International, seizoengids 2007-2008, p. 152
Voetbal International, week 31 2007, p. 68-70
Voetbal International, week 35 2007, p. 107

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

ORGANOGRAM SPARTA ROTTERDAM

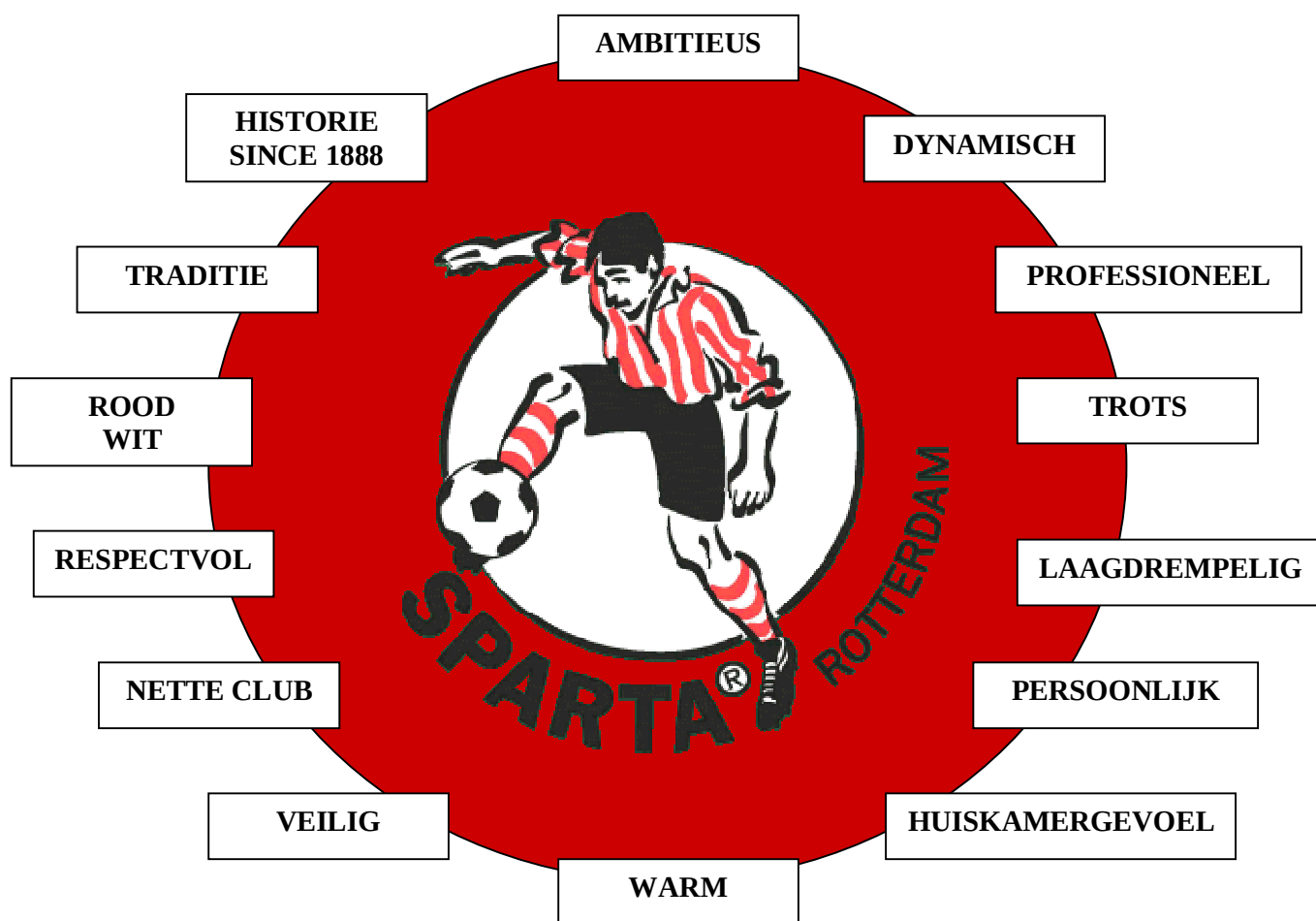
ORGANOGRAM SPARTA ROTTERDAM SEIZOEN 2007-2008



BIJLAGE 2

CONCEPT MERKPRISMA SPARTA

CONCEPT MERKPRISMA SPARTA ROTTERDAM



BIJLAGE 3

INTERVIEW ADVERTENTIEBELEID

UITWERKING INTERVIEW YVETTE VAN SCHIE MAANDAG 26 NOVEMBER 2007

Hoi Yvette. Er is reeds onderzocht waar al onze toeschouwers vandaan komen. Door middel van dit interview willen we wat meer inzicht krijgen in het advertentiebeleid van Sparta. In welke gebieden adverteert Sparta? Over de eerste vraag hadden we reeds gemaild. Het ging hierbij om het verduidelijken van de randvoorwaarden van dit onderzoek. Wat valt nu allemaal precies onder “particuliere consumenten”?

“Je hebt echt een consumentenonderzoek, maar zoals je zelf al hebt aangegeven vallen hier ook mensen onder die via bijvoorbeeld lezersacties binnenkomen. We doen lezersacties in alle kranten waarmee we samenwerken, maar ook via RTV Rijnmond, de aparte scholenacties en bedrijvenacties. We hebben uiteraard ook wel sponsoracties, waarbij sponsors voor weinig geld kaarten voor hun personeel kunnen kopen. Dit is eigenlijk een sponsordeal, maar er komen gewoon normale werknemers binnen. Die zitten dan op de Bok de Korver-tribune. Hierbij hopen we dat ze het dermate leuk vinden, dat ze vaker zullen komen. Dit zit er een beetje tussenin, maar op deze acties en met name op zo’n sponsoractie hoeft jij je niet primair te richten.”

Als we kijken naar de sociaal-economische achtergrond van de Sparta-supporters, op welke groepen richt Sparta zich dan?

“Wij willen uiteraard het liefst mensen binnenhalen die wat te besteden hebben. Zij kopen de duurdere kaarten en de duurdere merchandise. En ook in de horeca geven ze wat meer geld uit, dus die halen we het liefst binnen. Maar aan de andere kant is Sparta natuurlijk wel een familieclub, waarbij we over het algemeen de gezinnen en de families uit de wat lagere sociale inkomens hebben. Dit is echt voetbalpubliek en dat is wat anders dan het clubpubliek. Het merendeel van de mensen die wij in ons stadion hebben komt volgens ons niet uit de hoogste klassen. Deze mensen geven relatief veel geld uit aan een seizoenkaart en klagen dan ook bij prijsstijgingen. Al moet ik eerlijk zeggen dat dit er niet veel zijn. Als het niet lekker loopt op het veld, dan krijgen we het wel weer te horen. Van deze mensen hebben we er bij Sparta veel, maar het is hier over het algemeen ook wel een redelijk gemêleerd gezelschap. Zelfs op de Denis Neville-tribune zitten een aantal miljonairs. Op deze tribune zitten overigens hier en daar ook wel eens wat bekende Nederlanders. Maar over het algemeen denken wij dat we toch de wat lagere inkomens in ons stadion hebben en ook wel de middenklasse.”

Als je kijkt naar de nieuwe aanwas, komen die mensen dan ook vooral uit deze wat lagere inkomensklassen? Werft Sparta vooral in deze groepen of richten jullie je hierbij meer op het sponsor-gerelateerde publiek?

“Wij denken dat er ook in de hogere inkomensklassen nieuwe aanwas valt te halen. Sparta is natuurlijk wel een club met status, de herenclub van vroeger. We hebben ook de naam dat er hier nooit wat gebeurt qua supportersrellen. Dit zou allemaal aantrekkingskracht moeten uitoefenen op de wat hogere inkomens, die over het algemeen niet zo snel naar voetbal zouden gaan. Toch kunnen zij dit op deze manier anders beleven. Daar zien wij wel degelijk een markt in. Als je bijvoorbeeld naar het Westland kijkt, daar zit veel potentie.”

En hoe zit het met de regio Den Haag? Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de wat hogere inkomens zich daar massaal afkeren van de plaatselijke voetbalclub vanwege de geweldsreputatie. Speelt Sparta hier nog op in?

“ADO Den Haag zou een gigantische club moeten zijn. In Den Haag en omstreken zit enorm veel geld en er wonen en werken ook nog eens enorm veel mensen. Maar als je heel simpel redeneert en je afvraagt waarom die club niet van de grond komt is het wel duidelijk; die mensen daar willen er gewoon niet naartoe. Het nieuwe stadion is er weliswaar, maar ze spelen nu wel een niveau lager en de relletjes rond die club blijven aanwezig. Dat houdt daar maar niet op. Laatst stonden er weer ADO-supporters bij Den Bosch op het veld. Het zijn kleine dingen, maar o zo belangrijk. Wij beschouwen ADO niet als een hele grote concurrent, maar we hebben toch wel wat last van elkaar. ADO richt zich ook op het Westland, maar daarom is het goed dat ze vooralsnog in de eerste divisie spelen. In die regio hebben we wel degelijk last van elkaar. In de regio Den Haag geldt dit minder. In die laatste regio heb je ook te maken met clubs als AZ en Ajax.”

Hoe kijkt Sparta aan tegen de plannen van Feyenoord om een stadion te bouwen met maar liefst 100.000 zitplaatsen?

“Bij Feyenoord zitten momenteel mensen van een andere orde. Dit geldt zowel voor bedrijven als voor het publiek. Toch is Feyenoord een concurrent van ons, want we merkten het wel dat het vorig jaar een stuk slechter ging met Feyenoord. We kregen toen sneller mensen incidenteel bij ons en die zijn ook wel vaker dan één keer teruggekomen. Maar er bestaan ook sponsors die zitten zowel bij Sparta als bij Feyenoord. Die gaan bij Feyenoord zitten met een bepaalde visie. Het is daar groter, je krijgt er meer naamsbekendheid. Die zitten daar ongeacht het feit of het sportief goed of slecht gaat en het maakt ze ook niet uit of er wel of geen nieuw stadion komt. Hetzelfde geldt voor Excelsior, die club heeft ook weer andere supporters, waardoor wij denken dat er op dit moment maar weinig sponsors en supporters zijn die elkaar overlappen. Voor de toekomst is dit echter een heel ander verhaal.”

Feyenoord wil het nieuwe stadion uiteraard ook volledig gevuld zien. Ze zitten nu op een gemiddeld toeschouwersaantal van zo'n 45.000. Dan zullen ze toch nog ergens 30.000 toeschouwers vandaan moeten halen. Dit zijn consumenten die nog niet aan een club gebonden zijn en dus evengoed voor Sparta zouden kunnen kiezen. Hoe denkt Sparta hierover?

“Wij denken dat de huidige consumenten bewust hebben gekozen voor Feyenoord of Sparta. Als deze mensen Feyenoord fantastisch vinden, komen ze niet snel meer naar Sparta en andersom. Bij Feyenoord zitten mensen die het clubgevoel belangrijk vinden, die willen daarbij horen. Dat blijkt nu ook weer uit hun meest recente project. Daarbij kun je voor 40 euro per jaar lid worden van die club en krijg je magazines en een vergezochte vorm van inspraak. Wij denken dat dit slechts voor de top-3 een goed plan kan zijn, want je betaalt in feite 40 euro alleen maar voor de magazines. Het loopt voorspoedig, maar die inspraak is wel erg minimaal. Maar al met al is het iets ander publiek dan dat wij hier in ons stadion hebben. Bij ons zou een dergelijke actie absoluut niet van de grond komen, want Spartanen zijn niet echt volgers, maar hebben toch net iets meer een eigen mening. Sparta is toch wat kleiner en wat minder kolossaal. Een individu wordt bij Sparta nog gehoord. Dat is bij Feyenoord niet het geval. Als er bij Sparta iemand opstaat, dan krijgt diegene nog aandacht. Bij Feyenoord niet. Daar val je weg in de menigte. Bij Sparta worden de supporters op een andere manier betrokken bij het gevoerde beleid, bijvoorbeeld op de supportersavonden. Peter Bonthuis gaat hier regelmatig naartoe. Verder zit er een vertegenwoordiger van de supporters in de stichting 1888. Dat is ons hoogste orgaan. Op deze manieren worden de supporters absoluut vertegenwoordigd.”

Het advertentiebeleid van Sparta. We adverteren vooral in de krant de Maasstad en het Algemeen Dagblad. Wat zijn de mogelijkheden in de krant de Maasstad?

“Ik was er toevallig net mee bezig omdat we nu gaan beginnen met de promotie van de halve seizoenkaarten. Wij krijgen in deze krant een pagina. Daar doen wij verder weinig aan. We controleren eigenlijk alleen even de tekst die zij opstellen. Verder adverteren wij in deze krant. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de open dag, seizoenkaarten of halve seizoenkaarten. Dit is wel vastgesteld. De gehele pagina krijgen we voor iedere thuiswedstrijd, dus 17 keer per jaar. Dit geldt in principe niet voor de nacompetitie, maar dit willen we eventueel wel gaan vastleggen. Deze pagina verschijnt in alle 16 deelgemeenten. Hierbij bestaat de oplage volgens mij uit 600.000 stuks. Onze advertenties in de Maasstad verschijnen in 7 deelgemeenten en 4 keer per jaar.”

En in het Algemeen Dagblad?

“Hier publiceren we in het gebied Grootstedelijk Rotterdam. Dit is het vervolg op het Rotterdams Dagblad. Hiervoor hebben we een partnerbedrag gekregen, dat we volledig zelf mogen invullen. Je kan hierbij dus drie keer de voorpagina uitkiezen, maar dat doen we uiteraard niet. We verspreiden onze mogelijkheden over het hele jaar. We proberen bij iedere wedstrijd een aankondiging te publiceren. Dit doen we echter niet bij de topduels, die toch wel druk bezocht gaan worden. Zo houden we wat over en dat investeren we bijvoorbeeld weer in een bekerwedstrijd, voor de aankondiging van halve seizoenkaarten of voor de fanshop. Verder krijgen we in het AD 1 keer per jaar een pagina en die gaan we dit jaar gebruiken rond het 120-jarig bestaan van de club. Een dergelijke pagina heeft elke eredivisieclub vanuit het eredivisiecontract. Verder staat in principe in de editie Grootstedelijk Rotterdam van het AD iedere dag een stukje over Sparta. Dit gaat via onze vaste journalist. Tenslotte hebben we in onze overeenkomst met het AD ook nog aparte acties. Dat is voor het grootste gedeelte ook afkomstig uit het eredivisiecontract. De bedoeling is dat we iedere maand een actie gaan doen. Dit jaar is het thema emotie en clubgevoel. Hierbij gaat het niet zozeer om kaartenacties maar meer om bijvoorbeeld winnaars in aanraking te laten komen met de spelers. Ook gratis rondleidingen door het stadion worden hierbij gegeven. Hiervoor hebben we een halve pagina gekregen. Dan hoeft je dus slechts de rondleidingen te verzorgen. Wij leveren dus gratis de effort en zij plaatsen de advertenties. Het is dus eigenlijk een beetje free publicity.”

Heeft Sparta ooit wel eens overwogen buiten het gebied Grootstedelijk Rotterdam te publiceren?

“Nee, niet echt. Dit heeft deels te maken met de overeenkomsten. Het is wel mogelijk om te switchen. We kunnen bijvoorbeeld besluiten om naast het gebied Grootstedelijk Rotterdam ook in het Westland te gaan adverteren. In dit geval gaan we natuurlijk wel meer betalen. We hoeven echter niet per sé het gebied Grootstedelijk Rotterdam te pakken, want we kunnen ons mediabudget zelf verdelen. Dit gebied is echter wel voordelig omdat we hier het grootste bereik hebben. Maar het is wel mogelijk om een keer een specifieke advertentie op het Westland te richten bijvoorbeeld.”

Op welk moment in de week adverteert Sparta?

“Wij adverteren vaak een dag vantevoren, meestal op zaterdag dus. We hebben ook wel eens overwogen om op vrijdag te adverteren als we zondag spelen, maar op vrijdag worden de kranten niet goed gelezen. Mensen komen laat thuis, gaan andere dingen doen en slaan de vrijdagkrant over. Vandaar de zaterdag.”

Bedankt voor het interview.

BIJLAGE 4

WEDSTRIJDINKOMSTEN SPARTA

BIJLAGE 4 – OVERZICHT INKOMSTEN PER TOESCHOUWER PER WEDSTRIJD

Wedstrijd	Aantal toeschouwers	Recette	Gemiddelde
Sparta-Vitesse	7.500	77.027,64	10,27
Sparta-Feyenoord	10.500	137.139,49	13,06
Sparta-FC Groningen	8.153	70.339,59	8,63
Sparta-AZ	10.500	85.580,34	8,15
Sparta-Willem II	10.134	73.104,09	7,21
Sparta-ADO Den Haag	9.072	74.625,34	8,23
Sparta-Ajax	10.800	118.578,99	10,98
Sparta-NAC	10.800	85.647,24	7,93
Sparta-FC Twente	9.500	75.797,89	7,98
Sparta-Excelsior	10.025	85.297,04	8,51
Sparta-Roda JC	9.750	63.658,69	6,53
Sparta-PSV	10.350	100.800,04	9,74
Sparta-Heracles	10.150	77.514,79	7,64
Sparta-NEC	10.115	75.182,19	7,43
Sparta-SC Heerenveen	10.800	92.788,89	8,59
Sparta-FC Utrecht	10.000	92.731,59	9,27
Sparta-RKC Waalwijk	10.125	76.175,49	7,52

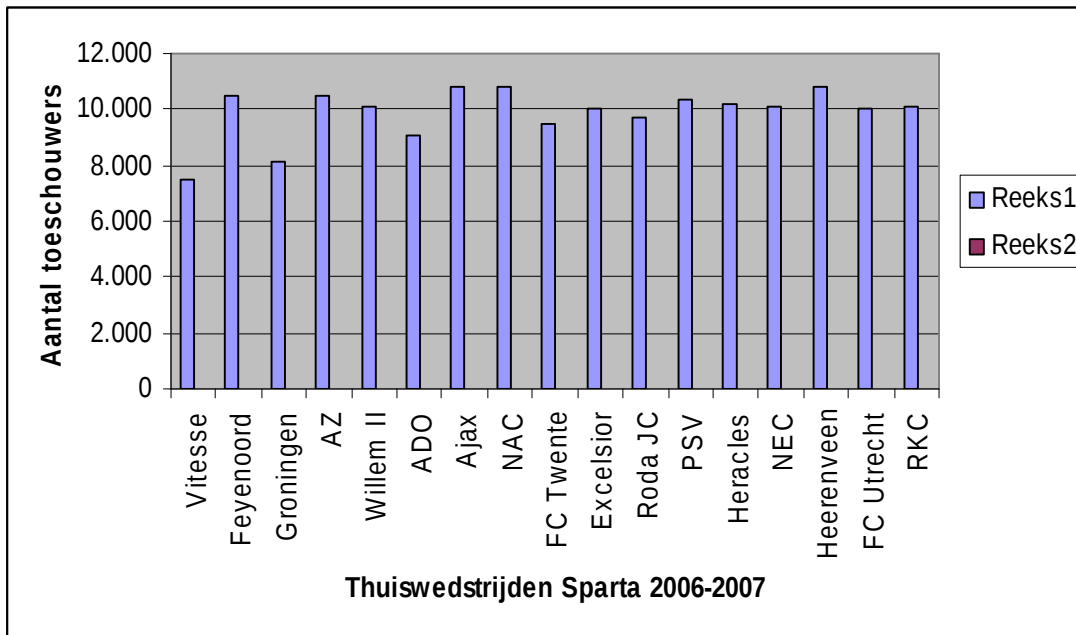
PS De recette betreft hier zowel het aantal verkochte seizoenkaarten als de losse kaartverkoop

PS Het gemiddelde betreft de inkomsten in euro's per toeschouwer per wedstrijd

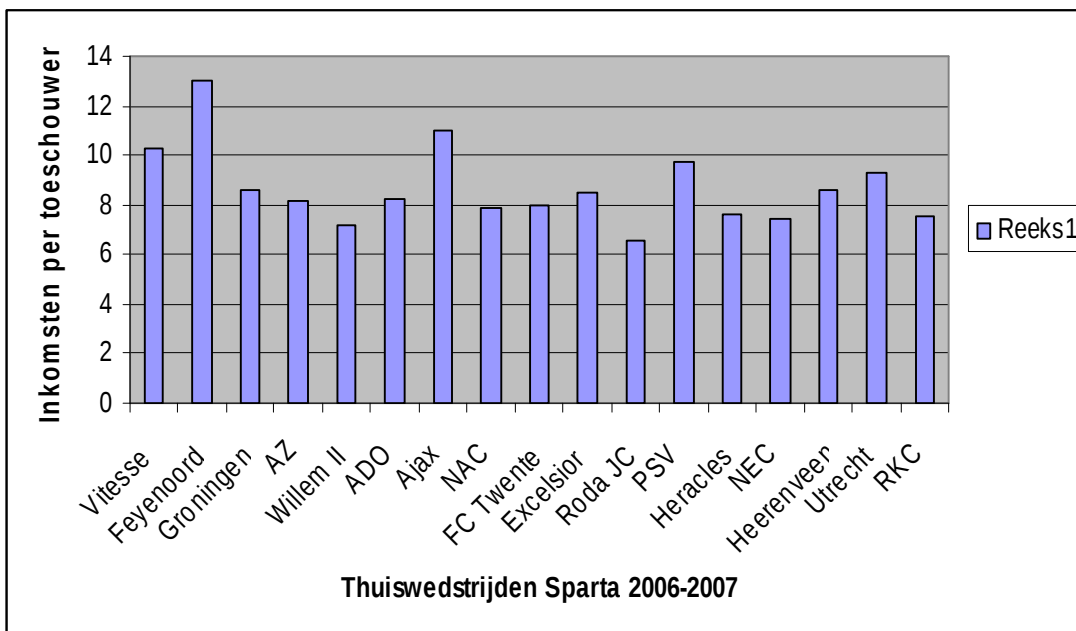
PS ADO Den Haag en RKC Waalwijk zijn in het seizoen 2007-2008 vervangen door VVV Venlo en de Graafschap uit Doetinchem

PS Op de volgende pagina is één en ander weergegeven in grafieken

Aantal toeschouwers bij thuiswedstrijden van Sparta Rotterdam in 2006-2007



Inkomsten per toeschouwer per wedstrijd in het voetbalseizoen 2006-2007



BIJLAGE 5

HERKOMST SCHOLEN EN VERENIGINGEN

BIJLAGE 5 – OVERZICHT HERKOMST SCHOLEN- EN VERENIGINGENACTIE

In dit onderzoek is uitgezocht waar de scholen en verenigingen, die betrokken zijn bij Sparta Rotterdam, vandaan komen. De bevindingen zijn weergegeven in de volgende tabellen.

131 scholen en verenigingen buiten Rotterdam zijn afkomstig uit (in alfabetische volgorde):

Aarlanderveen	1	Heenvliet	1	Melissant	1	Ridderkerk	1
Abbenbroek	1	Heerjansdam	1	Middelharnis	2	Rijswijk	2
Benthuizen	1	Heinenoord	1	Mijnsh.land	1	Schiedam	7
Berkel & Rodenrijs	2	Hekelingen	1	Monster	2	Schipluiden	1
Bleiswijk	2	Hellevoetsluis	2	Naaldwijk	5	Schoonhoven	1
Bodegraven	1	HI Ambacht	2	Nw Beijerland	1	Spijkenisse	2
Capelle	1	Hoek v. Holl.	2	Nwk ad IJssel	1	Stolwijk	1
Capelle a/d IJssel	3	Hoogvliet	3	Nw Tonge	1	Ter Aar	1
Delft	9	Kapelle	1	Nw Lekkerl.	1	Vlaardingen	4
De Lier	2	Katwijk	1	Numansdorp	1	Voorschoten	1
Den Bommel	1	Klaaswaal	1	Ooltgensplaat	1	Waddinxveen	1
Den Haag	3	Koudekerk	1	Oostvoorne	1	Westmaas	1
Den Hoorn	1	Langerak	1	Oud Ade	1	Zoetermeer	4
Dirksland	2	Leiden	1	Oud Beijerl.	2	Zoeterwoude	1
Geervliet	1	Leiderdorp	1	Oudendoorn	1	Zuidland	1
Gouda	3	Leidschendam	1	Oude Tonge	1	Zwijndrecht	2
Gouderak	1	Leusden	1	Oudewater	1		
Gravendeel	1	Loosduinen	1	Pernis	1		
Gravenpolder	1	Maasdam	1	Pijnacker	4		
Gravenzande	2	Maasdijk	1	Poeldijk	1		
Haastrecht	1	Maasland	1	Poortugaal	1		
Hazerswoude	1	Maassluis	1	Rhoon	1		

Bij de 35 scholen en verenigingen uit Rotterdam betreft het de volgende deelgemeenten:

Blijdorp	1	Nieuwe Westen Zuid	1	Spangen	1
Bospolder	1	Nieuw Mathenesse	1	Tarwewijk	1
Groot IJsselmonde	2	Oude Noorden	1	Tussendijken	2
Hillesluis	1	Oud Mathenesse	2	Varkenoord	2
Kleinpolder	1	Overschie	2	Vreewijk	1
Kralingen Oost	2	Prinsenland	1	Waalh. West	1
Lijnbaan / Westblaak	1	Roel Langerak Park	1	Wielewaal	1
Liskwartier	2	Schiebroek Noord	2	Zestienhoven	1
Lombardijen	1	Spaanse Polder	1	Zevenkamp	1

BIJLAGE 6

HERKOMST VAN “DE SPARTAANTJES”

BIJLAGE 6 – OVERZICHT HERKOMST KIDSClub “DE SPARTAANTJES”

Van de kinderen van Kidsclub “de Spartaantjes” is de herkomst achterhaald. Dit wordt weergegeven in de volgende tabellen.

De 435 kinderen buiten Rotterdam zijn afkomstig uit de plaatsen (in alfabetische volgorde):

Alblasserdam	1	Hellevoetsluis	9	Pernis	6
Alkmaar	1	HI Ambacht	8	Pijnacker	3
Alphen ad Rijn	2	Hoek van Holland	2	Poortugaal	4
Amsterdam	1	Hoogvliet	2	Rhoon	4
Baarlo	1	Hoorn	1	Ridderkerk	2
Barendrecht	8	Hulst	2	Rijswijk	3
(België	1)	Klaaswaal	1	Rockanje	2
Bergambacht	1	(Kreta Gr.	1)	Roosendaal	2
Bergschenhoek	15	Kr. ad IJssel	7	Rozenburg	9
Berkel en Rodenrijs	5	Kr. ad Lek	4	Schiedam	70
Bleiswijk	5	Leiden	4	Schipluiden	1
Bodegraven	3	Lekkerkerk	9	Sommelsdijk	1
Boskoop	1	Maasdam	1	Spijkenisse	17
Breda	2	Maasdijk	7	Stolwijk	4
Brielle	1	Maasland	1	Strijen	2
Bunnik	2	Maassluis	14	Tilburg	1
Capelle ad IJssel	30	Mijnsheerenland	2	Utrecht	2
Delfgauw	12	Naaldwijk	1	Vlaardingen	38
Delft	6	Nieuwegein	2	Voorburg	1
De Lier	4	Nieuwerkerk	1	Waddinxveen	1
Den Bosch	1	Nieuwerk. ad IJssel	11	Woerden	1
Den Haag	5	Nieuw Lekkerland	2	Zaltbommel	1
Den Hoorn	2	Nieuw Zeeland	1	Zevenbergen	2
Dordrecht	2	Noordse Dorp	1	Zevenhuizen	1
Etten Leur	2	Noordwijk	1	Zoetermeer	3
Gouda	11	Oostvoorne	2	Zuid Beijerl.	2
Gravenzande	4	Oud Beijerland	15	Zundert	1
Haaften	1	Ouddorp	1	Zwammerdam	1
Hansweert	1	Ouwerkerk	1	Zwartewaal	2
Hekendorp	1	Papendrecht	1	Zwijndrecht	1

PS Op de volgende pagina is voor de Spartaantjes, afkomstig uit Rotterdam, een verdeling gemaakt naar deelgemeenten

De Spartaantjes uit de stad Rotterdam zijn afkomstig uit de volgende wijken / deelgemeenten:

Blaak	3	Kralingse Veer	1	Pendrecht	1
Blijdorp	3	Liskwartier	2	Prinsenland	14
Bospolder	2	Lombardijen	4	Roel L. Park	1
Crooswijk	5	Middelland	1	Schiebroek N.	3
Delfshaven	4	Molenlaankwartier	9	's-Gravenland	7
Dijkzicht	1	Nesselande / Lloyd.	2	Spangen	2
Goudse Wijk	1	Nieuw Mathenesse	2	Terbregge	8
Groot IJsselmonde	1	Nieuw Westen Nd.	4	Tussendijken	7
Het Lage Land	5	Ommoord	13	Varkenoord	1
Hillegersberg	5	Oud Charlois	2	Waalhaven W.	1
Katendrecht	1	Oude Noorden	2	Zevenkamp	7
Kleinpolder	6	Oude Westen	1	Zuidwijk	2
Kleiwegkwartier	6	Oud Mathenesse	2		
Kralingen West	2	Overschie	4		

BIJLAGE 7

HERKOMST CLUBKAARTHOUDERS

BIJLAGE 7 – OVERZICHT HERKOMST CLUBKAARTHOUDERS SPARTA

Aalst (Gld.)	1	Cap. ad IJssel	85	Halfweg (NH)	1	Laren (NH)	1
Abbenbroek	4	Culemborg	1	Hansweert	7	(LA USA	2)
Alblasserdam	2	(Curaçao	2)	H. Giessend.	2	Leek	1
Alkmaar	1	Delfgauw	13	Harmelen	1	Leersum	2
Almere	10	Delft	72	Hazerswoude	1	Leeuwarden	3
Alpen ad Rijn	6	De Lier	7	Heenvliet	2	Leiden	35
Ameide	1	De Meern	1	Heerhugow.	4	Leiderdorp	3
Amerongen	1	Den Bommel	2	Heinenoord	2	Leidschendam	7
Amersfoort	8	Den Bosch	4	Hekelingen	2	Lekkerkerk	3
Ammerstol	2	Den Haag	58	Hekendorp	1	Lelystad	4
Ammerzoden	2	Den Hoorn	3	Hellevoetsluis	48	Lemmer	1
Amstelveen	2	Deventer	3	Helmond	2	Leunen	1
Amsterdam	26	Diemen	1	Hendr. Ido A.	20	Leusden	3
Andijk	1	Dinteloord	2	Herten	2	Liempde	2
Apeldoorn	6	Dordrecht	25	Heusden	1	Lienden	1
Appingedam	1	Dorst	1	Hilden.	1	Lisse	1
Arnhem	1	Drachten	3	Hillegom	2	Lisserbroek	1
Assen	5	Dreischor	1	Hilvarenbeek	1	Lunteren	1
Assen Delft	1	Driebergen	1	Hilversum	3	Maarn	1
Baarle-Nassau	1	(Duitsland	3)	Hoegaarden	1	Maartensdijk	2
Baarlo	2	Dwingeloo	1	Hoek v. Holl.	16	Maasdam	3
Babelbroek	1	Echtbrug	1	Honselerdijk	3	Maasdijk	9
Badhoevedorp	1	Ede	8	Hoofddorp	1	Maasland	16
Barendrecht	41	Eerbeek	2	Hoogvliet	34	Maassluis	61
Barneveld	1	Eersel	2	Horssen	1	Maastricht	1
Beers	1	Eindhoven	3	Houten	2	Mariahout	1
(België	9)	(Engeland	4)	Huizen	3	Melissant	2
Benthuizen	2	Enschede	2	Hulst	1	Middelburg	6
Bergen op Zm.	2	Erica	1	(Ierland	1)	Middelharnis	2
Bergschenh.	38	Ermelo	1	IJsselstein	3	Mijdrecht	1
Berkel & Rdr	49	Etten Leur	3	(Italië	3)	Mijnsh.land	4
Berkenwoude	4	Franeke	1	Kaatsheuvel	3	Milheeze	1
Bladel	1	(Frankrijk	2)	Kampen	1	Moerdijk	1
Bleiswijk	19	Geldrop	1	Kapelle	1	Moergestel	1
Blesk. Gr.	1	Giessenburg	3	Katwijk	8	Monster	8
Bodegraven	6	Goes	3	Klaaswaal	1	Moordrecht	5
Bolsward	1	Goirle	2	Kloosterzande	1	Muiden	1
Boskoop	3	Gorinchem	2	Kl. Windew.	1	Muntendam	1
Bovenkarspel	2	Gorredijk	1	Koudekerke	1	Naaldwijk	10
Boxtel	1	Gouda	43	Kr. ad IJssel	40	Nieuw.dijk	4
Brandwijk	2	Goudswaard	1	Kr. ad Lek	9	Nieuwdorp	2
Breda	9	Goutum	1	Kruiningen	6	Nieuwegein	2
Breugel	1	Gr. Ammers	2	Kruisland	1	Nwk ad IJssel	21
Breukelen	1	Grijpskerke	1	Kwintsheul	2	Nw Lekkerl.	2
Brielle	13	Groningen	3	Laag Keppel	1	Nieuwpoort	1
B. Haamstede	3	Haaften	1	Lage Zw.	1	Nw Vennep	1
Bussum	2	Haarlem	2	Lamswaarde	1	Nijmegen	8
		Haastrecht	2	Landsmeer	1	Noordwijk	4

Noordwijkerh.	1	Ridderkerk	36	St. M.gestel	1	Waalwijk	1
Nootdorp	2	Rijen	1	Stolwijk	5	Waddinxveen	10
Nuenen	1	Rijnsburg	4	St. Philipsl.	1	Wageningen	2
Numansdorp	5	Rijswijk (ZH)	8	Strijen	7	Wanroij	1
Odijk	1	Ritthem	1	Sw. Boukool	1	Warmond	1
Oegstgeest	6	Rockanje	6	Terneuzen	2	Wassenaar	7
Oisterwijk	1	Roosendaal	2	Tilburg	6	Wateringen	4
Oldeholtp.	1	Rosmalen	1	Tinte	2	Weert	1
Ooltgensplaat	4	Rozenburg	19	Uitgeest	1	Wemeldinge	1
Oosthout	1	Sassenheim	1	Uithoorn	2	Westmaas	1
Oostkapelle	1	Schagen	1	Utrecht	25	Wierden	1
Oost-Souburg	3	Scharendijke	2	Valkenb. (ZH)	3	Woerden	9
Oostvoorne	9	Schiedam	319	Varsseveld	1	Wolvega	1
Oosterhout	1	Schijndel	2	Veendam	2	Wormerveer	1
Oss	2	Schilde	1	Veenendaal	2	Yerseke	2
Osterhout	1	Schipluiden	6	Veldhoven	2	Zaandam	1
Oud Alblas	1	Schoonhoven	6	Venhuizen	1	Zaltbommel	2
Oud Beijerl.	20	(Schotland	1)	Venray	3	Zetten	1
Ouddorp	7	's-Gravend.	3	Vianen	1	Zevenaar	1
Oudenbosch	1	's-Gravenp.	1	Vierpolders	3	Zevenbergen	5
Oudenhorn	2	's-Gravenz.	21	Vinkeveen	1	Zevenb. Hoek	1
Odk ad IJssel	3	Simonshaven	1	Vlaardingen	190	Zierikzee	4
Oude Tonge	3	Sleeuwijk	1	Vleuten	2	Zoetermeer	51
Oudewater	3	Sliedrecht	5	Vlijmen	1	Zoeterwoude	3
Papendrecht	7	Soest	1	Vlissingen	3	Zuid Beijerl.	2
Pernis	3	Soesterberg	2	Voerendaal	1	Zuidland	6
Pijnacker	12	Sommelsdijk	3	Voorburg	5	Zwijndrecht	25
Poortugaal	12	(Spanje	1)	Voorhout	2	Zwolle	1
Purmerend	4	Spijkenisse	86	Voorschoten	7		
Puttershoek	14	St. ah Haringv	2	Voorst	2	Onbekend	14
Reeuwijk	1	Stellendam	1	Voorthuizen	1	Post retour	22
Rhoon	11	Stiens	3	Vries	1		

PS Op de volgende pagina is weergegeven waar de clubkaarthouders uit Rotterdam exact vandaan komen

De 1001 clubkaarthouders uit Rotterdam (30%) zijn afkomstig uit de volgende deelgemeenten

Agniesebuurt	16	Kralingen-Oost	14	Overschie	41
Bergpolder	25	Kralingen-West	29	Pendrecht	10
Blaak	31	Kralingse Veer	2	Prinsenland	24
Blijdorp	52	Lijnbaan	10	Provenierswijk	11
Bloemhof	4	Liskwartier	18	Roel L. Park	1
Bospolder	17	Lombardijen	8	Schiebroek N.	16
Carnisse	11	Middelland	35	Schiebroek Z.	6
Crooswijk	14	Molenlaankwartier	14	's-Gravenland	14
De Esch	13	Nesselande-Lloyd	17	Spangen	35
Delfshaven	29	Nieuw-Mathenesse	8	Stationsplein	1
Dijkzicht	5	Noordereiland F.	26	Tarwewijk	3
Goudse Wijk	16	Nw Werk / Park	1	Terbregge	12
Gr. IJsselmonde 1	3	Nw Westen Noord	43	Tussendijken	20
Gr. IJsselmonde 2	5	Nw Westen Zuid	40	Varkenoord	14
Het Lage Land	31	Ommoord	56	Vreewijk	7
Hillegersberg	13	Oud-Charlois	15	Waalhaven O.	3
Hillesluis	4	Oude Noorden 1	15	Wielewaal	3
Katendrecht	4	Oude Noorden 2	5	Zestienhoven	2
Kleinpolder	11	Oude Westen	12	Zevenkamp	38
Kleiwegkwartier	21	Oud-Mathenesse	33	Zuidwijk	14

BIJLAGE 8

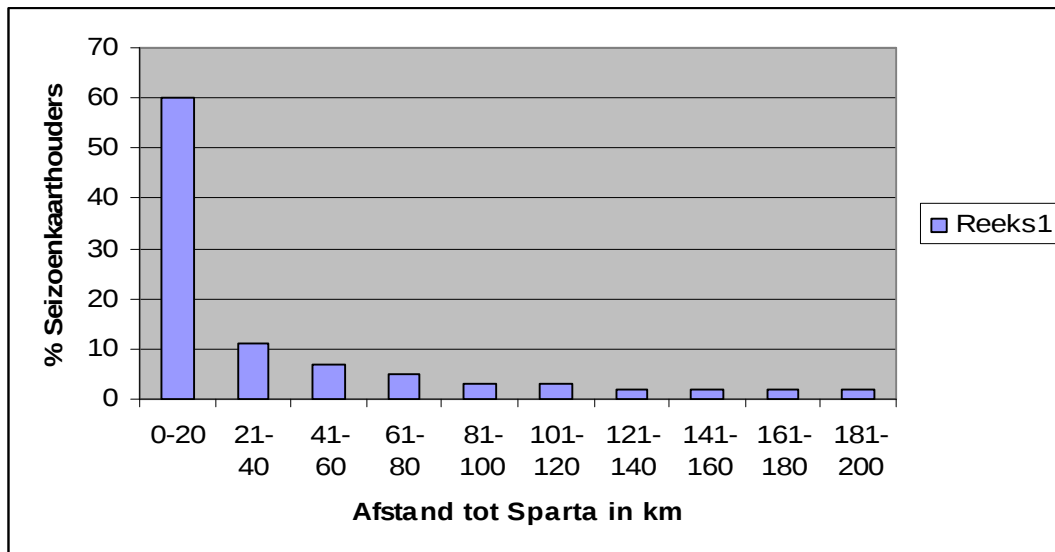
HERKOMST SEIZOENKAARTHOUDERS

BIJLAGE 8 – OVERZICHT HERKOMST SEIZOENKAARTHOUDERS SPARTA

Abbenbroek	2	Elst	2	Kr. ad IJssel	47	Poeldijk	5
Alblasserdam	5	Enschede	4	Kr. ad Lek	10	Polsbroek	1
Almere	1	Ermelo	2	Lage Zwaluwe	1	Poortugaal	20
Alphen ad R.	12	Etten Leur	1	Leiden	27	Prinsenbeek	1
Ameide	1	Galder	1	Leiderdorp	6	Purmerend	1
Amersfoort	5	Geervliet	6	Leidschendam	7	Puttershoek	5
Ammerstol	2	Geldermalsen	1	Lekkerkerk	17	Raamdonkveer	1
Amsterdam	11	Geldrop	1	Leusden	1	Reeuwijk	3
Apeldoorn	2	Goedereede	2	Lexmond	1	Rhenen	1
Baarn	2	Goes	4	Loon op Zand	1	Rhoon	25
Balen	1	Gorinchem	3	Lopik	1	Ridderkerk	44
Barendrecht	57	Gouda	32	Maasdam	1	Rijen	1
Bavel	1	Goudriaan	2	Maasdijk	8	Rijswijk	5
(België)	4	Goudswaard	2	Maasland	22	Rockanje	12
Bennekom	1	Gr. Ammers	2	Maassluis	85	Roosendaal	1
Bergambacht	1	Groningen	1	Meliskerke	1	Rozenburg	33
Bergen op Zm	1	Haarlem	1	Middelburg	2	Sassenheim	2
Bergschenh.	70	Harmelen	1	Middelharnis	5	Scharendijke	1
Berkel en rdr	49	Hazerswoude	2	Mijdrecht	4	Schiedam	405
Berkenwoude	1	Heemskerk	1	Mijnsh.land	10	Schipluiden	5
Berkhout	1	Heenvliet	5	Monster	11	Schoonhoven	4
Bleiswijk	31	Heerjansdam	5	Moordrecht	11	's-Grav.deel	3
Bodegraven	2	Heijningen	1	Naaldwijk	21	's-Grav.zande	23
Boskoop	4	Heinenoord	5	Nieuwegein	3	Simonshaven	2
Boxtel	2	Hekelingen	1	Noordwijk	1	Sliedrecht	8
Breda	4	Hekendorp	1	Noordwijkerh.	2	Sommelsdijk	2
Breukelen	1	Hellevoetsluis	68	Nootdorp	4	Spijkenisse	155
Brielle	24	Herkingen	1	Numansdorp	17	Sprundel	1
Brouwersh.	1	HI Ambacht	25	Nw Beijerland	10	Stad ah Hvl.	1
Bruinisse	4	Hillegom	1	Nwk ad IJssel	55	Stellendam	3
Burg Haamstd	7	Hilversum	4	Nw Lekkerl.	5	Stolwijk	1
Capelle ad IJs.	181	Hoek v. Holl.	26	Nw Tonge	1	Strijen	12
Culemborg	1	Hoge Zwaluwe	1	Odk ad IJssel	8	Ter Aar	1
Delfgauw	18	Honselersdijk	6	Oegstgeest	9	Ter Heyde	1
Delft	67	Hoofddorp	5	Oirschot	1	Tilburg	2
De Lier	31	Hoogerheide	1	Ooltgensplaat	1	Uitgeest	1
Den Bommel	1	Hoogeveen	1	Oosterhout	2	Utrecht	15
Den Bosch	1	Hoogvliet	58	Oost Souburg	1	Venray	2
Den Haag	58	Hoorn	3	Oostvoorne	10	Vlaardingenv	214
Den Hoorn	7	Huizen	1	Ossendrecht	1	Vlissingen	1
Deventer	1	Hulst	1	Oud Beijerl.	26	Voorburg	13
Dirksland	2	IJsselstein	1	Ouddorp	1	Voorschoten	2
Dongen	2	Kaatsheuvel	1	Oudenbosch	1	Waalre	1
Dordrecht	44	Kapelle	1	Oude Tonge	1	Waarder	3
Dreischor	2	Katwijk	1	Oudewater	1	Waddinxveen	12
Driebruggen	11	Kdk ad Rijn	4	Papendrecht	19	Warmond	3
Ede	1	Klaaswaal	6	Pernis	14	Wassenaar	4
Eindhoven	1	Klundert	1	Pijnacker	21	Wateringen	4

Wemeldinge	2	Zaltbommel	2	Zoeterwoude	3	Zwijndrecht	17
Wermhout	1	Zeist	1	Zoutelande	2	Zwolle	2
Westmaas	2	Zevenbergen	7	Zuid Beijerl.	2	Onbekend	12
Willemstad	5	Zevenhuizen	5	Zuidland	8		
Wilnis	1	Zierikzee	1	Zundert	2		
Woerden	8	Zoetermeer	20	Zwartewaal	4		

Dit alles leidt tot de volgende grafiek (hoe groter de afstand, hoe minder toeschouwers):



1277 seizoenkaarthouders uit Rotterdam zijn afkomstig uit de volgende deelgemeenten:

Agniesebuurt	10	Kralingen West	34	Prinsenland	23
Bergpolder	26	Kralingse Veer	1	Provenierswijk	15
Blaak	55	Lijnbaan	12	Roel Langerak Park	1
Blijdorp	55	Liskwartier	16	Schiebroek Noord	34
Bloemhof	1	Lombardijen	15	Schiebroek Zuid	8
Bospolder	33	Middelland	17	's-Gravenland	26
Carnisse	8	Molenlaankwartier	18	Spaanse Polder	3
Crooswijk	11	Nesselande	22	Spangen	58
De Esch	26	Nieuwe Werk	3	Stationsplein	2
Delfshaven	18	Nieuw-Mathenesse	12	Tarwewijk	5
Dijkzicht	13	Noordereiland	24	Terbregge	14
Goudse Wijk	29	Nw Westen Noord	30	Tussendijken	17
Groot IJsselmonde 1	5	Nw Westen Zuid	32	Varkenoord	17
Groot IJsselmonde 2	11	Ommoord	88	Vreewijk	9
Het Lage Land	80	Oud Charlois	8	Waalhaven Oost	3
Hillegersberg	22	Oude Noorden 1	11	Waalhaven West	6
Hillesluis	6	Oude Noorden 2	12	Wielewaal	0
Katendrecht	9	Oude Westen	6	Zestienhoven	2
Kleinpolder	47	Oud-Mathenesse	60	Zevenkamp	65
Kleiwegkwartier	21	Overschie	36	Zuidwijk	10
Kralingen Oost	7	Pendrecht	4	Onbekend	5

BIJLAGE 9

ADVERTENTIEGEBIEDEN

Verspreidingsgebied AD in de grootstedelijke gebieden

