

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

CORPORATE SPORTS HOSPITALITY IN BELGISCH VOETBAL: EEN WINSTGEVENDE PARTNERSHIP?

Lisa De Croocq & Aline Fobe

Masterscriptie voorgedragen tot het bekomen van de
graad van:

Master in Toegepaste Economische Wetenschappen:
Handelsingenieur

Promotor en Co-promotoren:

Matteo Balliauw, Thomas Verlinden
& Tomas Van Den Spiegel

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

CORPORATE SPORTS HOSPITALITY IN BELGISCH VOETBAL: EEN WINSTGEVENDE PARTNERSHIP?

Lisa De Croocq & Aline Fobe

Masterscriptie voorgedragen tot het bekomen van de
graad van:

Master in Toegepaste Economische Wetenschappen:
Handelsingenieur

Promotor en Co-promotoren:

Matteo Balliauw, Thomas Verlinden
& Tomas Van Den Spiegel

Abstract

Corporate Sports Hospitality (CSH) is een marketingtool waarbij klanten en stakeholders worden uitgenodigd door een onderneming om een sportevenement bij te wonen. Vandaag de dag evolueert hospitality in het Belgisch voetbal traag en de vraag stelt zich of er nog groeipotentieel is. Daarom zal dit onderzoek de industrie analyseren vanuit het standpunt van de professionele voetbalclubs evenals vanuit het standpunt van de sponsors of bedrijven die hospitality aankopen.

De uitkomst van dit onderzoek is drievoudig. Ten eerste wordt de economische waarde van CSH in de Jupiler Pro League (JPL), seizoen 2016-2017 geschat. Vervolgens wordt de CSH-industrie in het Belgisch voetbal beschreven en geanalyseerd met behulp van het vijfkrachtenmodel van M. Porter. Tot slot wordt er een model opgesteld dat toelaat het management van CSH op een gestructureerde wijze te benaderen. Zo kunnen de betrokken partijen afstappen van intuïtie en hospitality als een volwaardig, formeel proces beschouwen. Aanvullend wordt er een KPI-tabel aangereikt, zowel voor de voetbalclubs als voor de bedrijven. Deze dient ter ondersteuning van de performantiemeting waarbij valkuilen, opportuniteiten en trends kunnen worden geïdentificeerd en geanalyseerd over verschillende seizoenen en doelstellingen heen. Verder bevat het onderzoek een case study over hospitality bij de Rode Duivels.

Voor deze elementen werd de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *In welke mate creëert CSH in het Belgisch voetbal toegevoegde waarde voor zowel de voetbalclubs als de uitnodigende bedrijven en hoe kunnen zij hun hospitality-benadering verbeteren om een win-win voor alle betrokken partijen na te streven?*

Om hierop antwoord te geven is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd op basis van semi-gestructureerde interviews. Respondenten uit drie stakeholdersgroepen werden bevroegd: specialisten, voetbalclubs en bedrijven. Bijkomende informatie werd verzameld door middel van veldonderzoek.

Het op basis van dit onderzoek opgestelde managementmodel laat clubs en bedrijven toe het management van hospitality strategisch te benaderen en te streven naar een winstgevende partnership. Er wordt aangeraden om in te spelen op de technologische trends en het potentieel van data om klantenervaringen te verbeteren en te personaliseren. De evolutie naar hospitality 2.0 is wat bovenaan de agenda moet staan om hospitality in het Belgisch voetbal te doen herleven. Verder onderzoek kan leiden tot een uitbreiding van de resultaten met bevindingen uit buitenlandse competities en andere sporten.

Executive Summary

The concept of Corporate Sports Hospitality (CSH) is considered a marketing tool for companies by inviting important stakeholders, mainly clients, at a sport event. The informal setting of CSH can facilitate the exchange of more delicate client information, which will lead to stronger existing business relations, generate future contracts or attract new clients. Therefore, the importance of CSH should not be underestimated within organizations. This thesis focuses on CSH in the highest division of the Belgian football league, with results that impact the entire football industry. It looks at the perspective of the two main players in offering a CSH experience. First, football clubs will be discussed. They are owning the infrastructure, for example business seats and VIP lounges, to make hospitality possible. Secondly, the study looks at the perception of the companies, usually sponsors, that invite their clients to a football game by buying VIP-tickets. The main objective for the two parties involved, is to create a win-win partnership when hosting a hospitality event.

Very little research about this topic has been done in the past. The following research question has been posed: *To what extent can CSH practices in the Belgian Football competition be of added value for both football clubs and inviting companies and how can they improve their approach towards hospitality to create a win-win for all parties involved?*

To answer this question, an explorative and qualitative study was conducted. The research started by reviewing the limited literature about CSH to gain a better understanding about the topic. This theoretical background made it possible to narrow down the scope of this master thesis that aims to connect and combine new insights with existing knowledge on CSH. The research is based on 35 semi-structured interviews, combined with observations through actual hospitality experiences at Belgian football games. Three groups of respondents were targeted by phone or e-mail and interviewed afterwards. The first group consisted of sports marketing experts and professors. Secondly, commercial or marketing directors from JPL football clubs were interviewed. The third and last group to be interviewed were the sponsors, multinational corporations and SME's, investing in CSH in Belgian football. To be well prepared and ensure a useful outcome from every interview, a semi-structured questionnaire with main topics was established beforehand. This draft served as a guideline to structure the interview, but also made it possible for the respondent to share his or her expertise and point of view. Alongside the input from these three different perspectives towards CSH, the authors gathered some more interesting information by attending three Belgian football games from the business seats.

Three main objectives were identified for this thesis. The first is to estimate the market size of the CSH industry in the JPL. An overview of the economic value and the importance of CSH in the JPL was

examined and resulted in an approximated market volume between 63 and 72 million euros. Secondly, this paper strives to better understand and describe the CSH industry in general. This analysis is done by means of M. Porter's 'Five Forces' Framework, reflecting the most important barriers of entry, substitutes, customers, suppliers and lastly the amount of rivalry between competitors in the CSH industry. Market expansion is rather exceptional because of the high entry barriers. The threat of consumers and suppliers (catering, security, ...) is considered relatively low because respectively demand and supply are high. Although substitution possibilities are available, it has been shown that these are only a small threat to the industry. Next to that, the degree of competition in CSH is low because of a high customer loyalty and a strong dependence on geographical location of the football clubs offering hospitality. The customer demand for hospitality is high compared to the rather limited amount of football clubs (16 in the JPL) that make the CSH experience possible. The imbalance between supply and demand in this industry has two consequences. On one hand, the hospitality providers (football clubs) can ask a high price for their product. On the other hand, this economic situation and the five forces explain why there has been little evolution in CSH in recent years. Change and innovation in the industry were seemingly unnecessary. This, however, was a misleading way of thinking, as customer expectations have evolved over time. The outcome of this industry outline shows that the concept of CSH in de JPL has to be renewed in the near future.

The last objective of this thesis is to create a framework that allows both football clubs and organizations to approach hospitality in a structured way. This should give rise to a managerial approach towards hospitality instead of just relying on gut feelings. The idea is to follow a more structured and formal procedure when thinking about organizing hospitality events during football games. The framework presented in the paper is accompanied by KPI's and a corresponding KPI-table to emphasize the importance of measuring and evaluating performance regarding hospitality investments. The KPI-tables give a clear opportunity to measure organizational goals, identify pitfalls and opportunities and respond to future trends in CSH. Gathering and examining this type of critical data can lead to potential improvements in coming football seasons. The suggested KPI's are associated to hospitality objectives from both involved parties, who are recommended to use this framework. The five main hospitality objectives for the inviting companies are to enhance and maintain client relationships, attract new clients, trigger brand image and perception, provide and gather relevant business information during the event and lastly, offer an exclusive client experience to avoid churning. Hospitality related objectives for the football clubs are threefold and consist of creating more stadium revenues, offering networking opportunities and enlarging their customer segments.

At the end of the paper, a case study was conducted regarding the Belgian National Football Team, the Red Devils, to compare this specific CSH experience with CSH in the JPL. The hospitality approach

around games of the Red Devils is different from the one in the JPL. This is mainly because the Belgian National Football Federation relies on an external party to organise the hospitality and VIP-experience for their sponsors and other interested client organizations. The case study revealed that a current Red Devils' CSH experience is far from optimal. The main issue is the out-of-date infrastructure of the Koning Boudewijnstadion, not making it possible to offer a high-end hospitality experience to VIP's.

The interviewees acknowledged the fact that there is a certain need to change the current hospitality experience in Belgian football. This study resulted in new opportunities and ways to boost the industry and discovered best practices to create a hospitality 2.0 experience. Paying attention to all the details to be able to offer the best possible client experience, is crucial in making the CSH event successful and create a win-win for all parties involved.

Some important guidelines towards CSH were provided to the football clubs and the inviting firms to better implement their hospitality strategies and obtain a higher economic outcome. The five main recommendations, addressed in this study, are the following:

First, instead of relying on their intuitions, companies and football clubs should approach hospitality in a more structured way. A new hospitality framework is introduced in this paper to help organizations in accomplishing a well-defined strategy towards CSH.

Secondly, these days CSH parties should be aware of the importance of big data and data analytics. By starting to collect and analyse customer data to measure CSH experiences, big improvements can be made. Customized or personalized experiences could then be offered to clients to bring the hospitality experience to a higher level by meeting customer demands.

Thirdly, although the number of VIP's in a football stadium is evidently lower than the other attendees, VIP ticketing is considered a very important source of revenue for a football club. The main reason is because of the high prices that can be asked for CSH. The price setting of business seats, in comparison to the normal seats, requires some extra attention. The Pareto Principle can be used as a guideline here: 20% of the hospitality tickets, should contribute to 80% of all ticketing revenues on match days.

Fourthly, the current and obsolete CSH practices in Belgian football should be renewed and reinvented. Nowadays the focus should be on offering the customers an unforgettable experience. Football clubs and companies can pursue top-level entertainment by thinking out-of-the box and implementing technological trends, like virtual reality, in the hospitality experience. These types of creative ideas will bring the whole notion of CSH to a higher level than it is today.

Finally, it is crucial to emphasize the importance of client-centricity in CSH. However, formal evaluations of hospitality events are not present. Constantly asking the guests for feedback about their

hospitality experience can result in big opportunities. Engaging the clients and showing them that their opinion matters can have a positive impact and enhance future CSH events.

These recommendations should ensure the optimisation and broader adoption of well-elaborated hospitality strategies. Even though the research was focused on CSH in Belgian football, this does not imply that the above suggestions can only be applied in this area. On the contrary, these action points are considered best practices for hospitality in general and thus could be interesting for foreign football teams or other sports as well.

Dankwoord

Met het schrijven van dit dankwoord komt er een einde aan een intensieve periode van interviews, lezen, schrijven en herschrijven. Graag maken we van de gelegenheid gebruik om stil te staan bij de mensen die ons de afgelopen maanden geholpen hebben. Zonder hun steun, motivatie en inzet was het resultaat van deze masterscriptie niet hetzelfde geweest.

Allereerst zouden we onze co-promotor Tomas Van Den Spiegel willen bedanken voor het aanbrenge van dit interessant onderzoek. Dankzij hem konden we ook steeds terugvallen op relevante contacten in de sportwereld. Bovendien heeft Tomas het mogelijk gemaakt om rond dit onderzoek een colloquium te organiseren door sponsor Nikolas Andries van Panama Group te benaderen. Daarnaast worden ook doctorandi Matteo Balliau en Thomas Verlinden, respectievelijk promotor en co-promotor, bedankt voor hun begeleiding en toewijding. De vlotte samenwerking heeft ons geholpen bij de totstandkoming van deze thesis.

Vervolgens danken wij al de geïnterviewden die tijd hebben vrijgemaakt om ons hartelijk te ontvangen op de voetbalclub of in hun bedrijf. Zonder de kennis en expertise van de respondenten waren we er niet in geslaagd voldoende informatie te verzamelen rond het onderwerp. Een speciale vermelding gaat naar Dimitri Huygen, die ons uitnodigde op de ESSMA Summit in Lyon. Ook RSC Anderlecht, Zulte-Waregem en KV-Mechelen worden geprezen om ons uit te nodigen gedurende een wedstrijd zodat we de hospitality zelf konden ervaren. Tot slot worden ook Pieter Nauwelaers (Student Universiteit Antwerpen) en Diego Algaba (Director Sports & Entertainment Technology Club, Agoria) hartelijk bedankt. Dankzij hen konden we de wedstrijd België vs. Griekenland bijwonen vanuit de VIP-ruimtes. Dit veldonderzoek was van grote meerwaarde voor de case study van de Rode Duivels.

Tot slot bedanken wij vrienden en familie voor hun steun, advies en het nalezen van deze masterscriptie: Tom Vermeire, Ward Mortelmans en Simonne Vlegghels.

Lisa De Croocq & Aline Fobe

Antwerpen, juni 2017.

Lijst van tabellen, figuren en grafieken

Lijst van tabellen

Tabel 1 Doelen van CH	12
Tabel 2 Schatting van de 'business hospitality' per seizoen in de Belgische eerste klasse A.....	30
Tabel 3 Overzicht KPI's voor bedrijven	49
Tabel 4 Overzicht KPI's voor voetbalclubs	56

Lijst van figuren

Figuur 1 Leeswijzer	4
Figuur 2 Marketingcommunicatie, -doelen en -technieken.....	8
Figuur 3 Verbeterende effect van een marketingprogramma op de prestaties van een bedrijf	14
Figuur 4 Verschillende soorten KPI's.....	15
Figuur 5 Onderlinge afhankelijkheid van drie partijen bij CSH.....	24
Figuur 6 Vijfkrachtenmodel Michael Porter	34
Figuur 7 Geografische spreiding van voetbalclubs in de Jupiler Pro League	36
Figuur 8 Raamwerk voor Corporate Sports Hospitality in voetbal	45
Figuur 9 De keten van waarde toevoegende activiteiten tijdens een hospitality-beleving in de JPL ...	63
Figuur 10 KPI-tabel voor bedrijven (verkorte versie).....	65
Figuur 11 KPI-tabel voor voetbalclubs (verkorte versie).....	67
Figuur 12 De verschillende stappen van het hospitality-proces samengevat.....	70
Figuur 13 ROO en ROI voor het uitnodigend bedrijf.....	72
Figuur 14 ROI voor de voetbalclub	73
Figuur 15 Effect van CSH op bedrijven en voetbalclubs	74
Figuur 16 Onderlinge afhankelijkheid van de vier partijen bij CSH van de Rode Duivels.....	76
Figuur 17 Aanbevolen relatie tussen drie CSH partijen	84

Lijst van grafieken

Grafiek 1 Budget van de voetbalclubs in Jupiler Pro League 2016-2017	19
Grafiek 2 Indicatieve verdeling van de inkomsten van een club in de Jupiler Pro League	21
Grafiek 3 Indicatieve verdeling van de uitgaven van een club in Jupiler Pro League.....	23
Grafiek 4 Hospitality-ratios in de Jupiler Pro League.....	42
Grafiek 5 Besteding van het hospitality-budget door bedrijven	61

Lijst van de afkortingen

B2B:	Business-to-Business
B2C:	Business-to-Consumer
Cfr:	Confer
CH:	Corporate Hospitality
CLV:	Customer Lifetime Value
CRM:	Customer Relationship Management
CSH:	Corporate Sports Hospitality
DV:	Deelvraag
DJ:	Deejay
ESSMA:	European Stadium & Safety Management Association
FRM:	Fan Relationship Management
G5:	'Grote 5' voetbalclubs van de Jupiler Pro League
HR:	Human Resource
JPL:	Jupiler Pro League
K11:	'Kleine 11' voetbalclubs van de Jupiler Pro League
KBVB:	Koninklijke Belgische Voetbalbond
KMO:	Kleine of Middelgrote Onderneming
KPI:	Kritieke prestatie-indicatoren
KT:	Korte termijn
KVI:	Kritieke verbeteringsindicatoren
LT:	Lange termijn
NPS:	Net Promotor Score
OV:	Onderzoeksvraag
PO1:	Play-off 1
PO2:	Play-off 2
ROI:	Return On Investment
ROO:	Return On Objectives
SIP:	Super Important Person
SMART:	specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden
UEFA:	Union of European Football Associations
VIP:	Very Important Person

Inhoudsopgave

ABSTRACT	IV
EXECUTIVE SUMMARY	V
DANKWOORD	IX
LIJST VAN TABELLEN, FIGUREN EN GRAFIEKEN	X
<u>HOOFDSTUK 1 INLEIDING</u>	<u>1</u>
<u>HOOFDSTUK 2 METHODOLOGIE</u>	<u>3</u>
2.1 ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN	3
2.2 ONDERZOEKSMETHODE	5
<u>HOOFDSTUK 3 EEN BLIK OP DE BEDRIJFSWERELD</u>	<u>7</u>
3.1 MARKETING EN DE COMMUNICATIEMIX	7
3.2 CORPORATE HOSPITALITY	8
3.2.1 CORPORATE HOSPITALITY VERSUS SPONSORING	9
3.2.2 DOELEN VAN CORPORATE HOSPITALITY	10
3.3 KRITIEKE PRESTATIE-INDICATOREN	13
<u>HOOFDSTUK 4 EEN BLIK OP DE BELGISCHE VOETBALINDUSTRIE</u>	<u>16</u>
4.1 COMPETITIE	17
4.1.1 JUPILER PRO LEAGUE	17
4.1.2 SEIZOEN 2016-2017	18
4.2 DE ORGANISATIE VAN BELGISCHE VOETBALCLUBS	20
4.2.1 DOELEN VAN BELGISCHE PROFESSIONELE VOETBALCLUBS	20
4.2.2 INKOMSTEN EN UITGAVEN VAN VOETBALCLUBS IN BELGISCHE EERSTE KLASSE	21
<u>HOOFDSTUK 5 CORPORATE SPORTS HOSPITALITY</u>	<u>24</u>
5.1 CORPORATE SPORTS HOSPITALITY GEDEFINIEERD	24
5.2 CORPORATE SPORTS HOSPITALITY IN HET BELGISCH VOETBAL	25
5.3 CSH IN BELGISCH VOETBAL VERFIJND	25
5.3.1 WANNEER?	26
5.3.2 VOOR WIE?	26
5.3.3 WAT?	28
	XII

HOOFDSTUK 6	<u>CORPORATE SPORTS HOSPITALITY IN DE JPL</u>	30
6.1	EEN SCHATTING VAN DE ECONOMISCHE WAARDE VAN DE CSH-INDUSTRIE IN DE JPL	30
6.2	EEN INDUSTRIE-ANALYSE: MICHAEL PORTERS VIJFKRACHTENMODEL	33
6.2.1	TOETREDINGSBARRIÈRES	34
6.2.2	SUBSTITUTEN	37
6.2.3	AFNEMERS (KLANTEN/KOPERS) VAN HOSPITALITY	38
6.2.4	LEVERANCIERS/PARTNERS VAN VOETBALCLUBS DIE HOSPITALITY MOGELIJK MAKEN	40
6.2.5	INTENSITEIT VAN RIVALITEIT	41
6.2.6	DE VIJF KRACHTEN SAMEN	44
HOOFDSTUK 7	<u>EEN RAAMWERK VOOR CSH IN HET VOETBAL</u>	45
7.1	VOORBEREIDING	46
7.1.1	WAT WIL DE ONDERNEMING BEREIKEN?	46
7.1.2	WAT WIL DE VOETBALCLUB BEREIKEN?	55
7.2	INPUT	60
7.2.1	HOE ZIET DE INVESTERING VOOR DE ONDERNEMING ERUIT?	60
7.2.2	HOE ZIET DE INVESTERING VOOR DE VOETBALCLUB ERUIT?	61
7.3	THROUGHPUT	62
7.4	OUTPUT	65
7.4.1	WAT IS DE RETURN VOOR DE ONDERNEMING?	65
7.4.2	WAT IS DE RETURN VOOR DE VOETBALCLUB?	66
7.5	MONITOR – HOE KAN DE ONDERNEMING CONTINUE VERBETERING NASTREVEN?	68
7.5.1	HOE KAN DE ONDERNEMING CONTINUE VERBETERING NASTREVEN?	68
7.5.2	HOE KAN DE VOETBALCLUB CONTINUE VERBETERING NASTREVEN?	68
7.6	CSH-IMPACT	71
7.6.1	POTENTIËLE MEERWAARDE EN UITDAGINGEN VOOR BEDRIJVEN	71
7.6.2	POTENTIËLE MEERWAARDE EN UITDAGINGEN VOOR VOETBALCLUBS	73
7.6.3	EEN WIN-WIN VOOR BEDRIJVEN EN VOETBALCLUBS NASTREVEN	74
HOOFDSTUK 8	<u>CASE STUDY: HOSPITALITY BIJ DE RODE DUIVELS</u>	75
8.1	GELIJKENISSEN	75
8.2	VERSCHILLEN	76
8.3	HOSPITALITY BIJ DE RODE DUIVELS: EEN WINSTGEVENDE PARTNERSHIP?	81
HOOFDSTUK 9	<u>HOSPITALITY IN DE TOEKOMST: AANBEVELINGEN</u>	82

<u>HOOFDSTUK 10 CONCLUSIE EN VERDER ONDERZOEK</u>	<u>89</u>
<u>BIBLIOGRAFIE</u>	<u>92</u>
<u>BIJLAGEN</u>	<u>101</u>
A. VRAGENLIJST BEDRIJVEN/SPONSORS	101
B. VRAGENLIJST VOETBALCLUBS	103
C. BEREKENING MARKTGROOTTE – BOVENGRENS	105
D. BEREKENING MARKTGROOTTE – ONDERGRENS	106
E. KPI-TABEL BEDRIJF	107
F. KPI-TABEL VOETBALCLUB	108
<u>VERKLARING WERKVERDELING EN SAMENWERKING</u>	<u>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</u>
<u>VERKLARING OP WOORD VAN EER: LISA DE CROOCO</u>	<u>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</u>
<u>VERKLARING OP WOORD VAN EER: ALINE FOBE</u>	<u>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</u>

Hoofdstuk 1 Inleiding

De opkomst van het digitale tijdperk en technologische innovaties zorgen voor vernieuwingen in sport sponsoring. Dergelijke innovaties worden op het gebied van hospitality traag gerealiseerd. Dit zou nadelig kunnen zijn voor deze specifieke commerciële subsector van de sportbusiness.

Binnen deze problematiek wordt onderzoek gedaan naar Corporate Sports Hospitality (CSH) in het Belgisch voetbal en dit in de hedendaagse omgeving waar data en technologie een belangrijke rol spelen. Eerst wordt het begrip CSH nauwkeurig gedefinieerd. Vervolgens wordt er gezocht naar een antwoord op de vraag hoe de toekomst van hospitality verzekerd kan worden. Er wordt dieper ingegaan op de toegevoegde waarde die deze marketingtool kan leveren voor bedrijven en voetbalclubs. Onderzoek naar CSH is van cruciaal belang, aangezien er weinig wetenschappelijke kennis is over de omvang en impact van de industrie. Voor zover geweten, is dit het eerste werk dat CSH in het Belgisch voetbal bestudeert. Ook in het buitenland zijn er nauwelijks publicaties over soortgelijke onderzoeken. Vandaar dat academisch onderzoek van cruciaal belang is om tot wetenschappelijke conclusies te komen. Informatie wordt verzameld via semi-gestructureerde interviews met verschillende stakeholders en veldonderzoek door de auteurs.

Het doel van deze masterscriptie is drievoudig. Ten eerste wordt de marktomvang van de corporate sports hospitality-industrie in de JPL geschat. Ten tweede wordt CSH in het Belgisch voetbal in kaart gebracht. Deze twee doelen zijn noodzakelijk wegens gebrek aan onderzoek naar de structuur van deze industrie. Er bestaat geen eenduidig beeld over CSH in het Belgisch voetbal. Er zijn weinig cijfers beschikbaar en zelfs als ze bestaan, zijn ze verspreid en worden ze niet benut. Ten derde wordt er aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie en empirisch onderzoek een model opgesteld om het proces van hospitality beter te doorgronden. Bedrijven en voetbalclubs geven toe dat ze hier vaak op het buikgevoel rekenen in plaats van een gestandaardiseerd besluitvormingsproces te hanteren. Het uitgewerkt model zorgt voor een gefundeerde basis voor zowel bedrijven als de voetbalclubs, zodanig dat zij hun CSH-praktijken kunnen bestuderen en verbeteren. Aanvullend wordt er een KPI-tabel aangereikt, die dient ter ondersteuning van de prestatiemeting. Beide tools dragen bij aan de praktische relevantie van de thesis.

De structuur van deze scriptie is als volgt: in Hoofdstuk 2 wordt de methodologie toegelicht. De onderzoeksvraag en bijhorende subvragen worden geformuleerd en de onderzoeksopzet wordt gedetailleerd beschreven. Een literatuurstudie in Hoofdstuk 3 en 4 omschrijft de relevante begrippen en plaatst het onderzoek in een bredere context. Vanuit het standpunt van de onderneming wordt in Hoofdstuk 3 hospitality geïntroduceerd en het verschil met sponsoring bestudeerd. Het hoofdstuk

eindigt met de voornaamste doelen van hospitality. In Hoofdstuk 4 wordt de Belgische voetbalindustrie in kaart gebracht. De competitievorm en de organisatie van de Belgische voetbalclubs komen in dit hoofdstuk aan bod. In Hoofdstuk 5 worden de standpunten van de onderneming en de voetbalclub samengenomen en start het empirisch onderzoek dat gebaseerd is op semi-gestructureerde interviews en opgebouwde kennis. Een duidelijke definitie en afbakening van CSH ontbreekt in de literatuur, maar is noodzakelijk om verwarring in het verdere verloop van de masterproef te voorkomen. Nadien wordt in Hoofdstuk 6 de hospitality-industrie in de Jupiler Pro League (JPL) bestudeerd. Eerst wordt een schatting gemaakt van de marktomvang. Daarna wordt de industrie in detail geanalyseerd aan de hand van het vijfkrachtenmodel van M. Porter. In Hoofdstuk 7 wordt vervolgens een formeel model opgesteld en toegelicht. Dit dient als leidraad voor het vervolg van de scriptie. Door een analyse van de voornaamste gelijkenissen en verschillen wordt in Hoofdstuk 8 afgetoetst of dit model van de JPL ook toegepast zou kunnen worden door de Koninklijke Belgische Voetbalbond (KBVB), de associatie boven de Belgische voetbalclubs. Tot slot worden er in Hoofdstuk 9 aanbevelingen gemaakt, die de winstgevendheid van CSH in het Belgisch voetbal op directe of indirecte wijze kunnen verbeteren. De masterproef wordt afgesloten met een conclusie en suggesties voor verder onderzoek in Hoofdstuk 10.

Hoofdstuk 2 Methodologie

Deze thesis streeft ernaar om CSH in het Belgisch voetbal te begrijpen en te verbeteren. De geformuleerde onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen in de eerste sectie vormen hierbij het uitgangspunt. Daarna wordt in de tweede sectie de onderzoeksmethode met betrekking tot het uitgevoerde onderzoek besproken.

2.1 Onderzoeksvraag en deelvragen

In dit onderzoek wordt een antwoord gezocht op de volgende onderzoeksvraag:

In welke mate creëert CSH in het Belgisch voetbal toegevoegde waarde voor zowel de voetbalclubs als de uitnodigende bedrijven en hoe kunnen zij hun hospitality-benadering verbeteren om een win-win voor alle betrokken partijen na te streven?

De onderzoeksvraag wordt opgedeeld in deelvragen. Door deze deelvragen systematisch te beantwoorden, wordt de centrale onderzoeksvraag opgelost.

- 1) Wat is hospitality?
 - a. Wat is het verschil tussen hospitality en sponsoring?
 - b. Wat zijn de doelen van hospitality?
- 2) Wat betekent voetbal in België?
 - a. Hoe ziet de Belgische voetbalindustrie eruit?
 - b. Wat zijn de verschillende inkomsten en uitgaven voor voetbalclubs in België?
- 3) Wat is CSH?
- 4) Hoe ziet de CSH-industrie eruit in de JPL?
 - a. Wat is de marktomvang van de industrie?
 - b. Wat zijn de toetredingsbarrières?
 - c. Wat zijn de belangrijkste substituten?
 - d. Wie zijn de vragers/afnemers?
 - e. Wie zijn de leveranciers/partners?
 - f. Hoe groot is de onderlinge concurrentie?
- 5) Hoe kan CSH in de JPL op een gestructureerde manier gemanaged worden?
- 6) Wat betekent CSH voor de Rode Duivels?
 - a. Wat zijn de gelijkenissen tussen de JPL en de Rode Duivels?
 - b. Wat zijn de verschillen tussen de JPL en de Rode Duivels?
- 7) Hoe kan hospitality in Belgisch voetbal verbeterd worden?

Figuur 1 geeft een overzicht van de leeswijzer. Hierbij wordt telkens verwezen naar de respectievelijke hoofdstukken waar de bijhorende vragen beantwoord worden. OV staat voor onderzoeksvraag, DV voor deelvraag.

Figuur 1 Leeswijzer

<p><i>OV: In welke mate creëert CSH in het Belgisch voetbal toegevoegde waarde voor zowel de voetbalclubs als de uitnodigende bedrijven en hoe kunnen zij hun hospitality-benadering verbeteren om een win-win voor alle betrokken partijen na te streven?</i></p>	
<p>DV 1 Wat is hospitality?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Wat is het verschil tussen hospitality en sponsoring? b. Wat zijn de doelen van hospitality? 	<p>Hoofdstuk 3</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sectie 3.2.1 b. Sectie 3.2.2
<p>DV 2 Wat betekent voetbal in België?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Hoe ziet de Belgische voetbalindustrie eruit? b. Wat zijn de verschillende inkomsten en uitgaven voor voetbalclubs in België? 	<p>Hoofdstuk 4</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sectie 4.1 b. Sectie 4.2.2
<p>DV 3 Wat is CSH?</p>	<p>Hoofdstuk 5</p>
<p>DV 4 Hoe ziet de CSH-industrie eruit in de JPL?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Wat is de marktomvang van de industrie? b. Wat zijn de toetredingsbarrières? c. Wat zijn de belangrijkste substituten? d. Wie zijn de vragers/afnemers? e. Wie zijn de leveranciers/partners? f. Hoe groot is de onderlinge concurrentie? 	<p>Hoofdstuk 6</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sectie 6.1 b. Sectie 6.2.1 c. Sectie 6.2.2 d. Sectie 6.2.3 e. Sectie 6.2.4 f. Sectie 6.2.5
<p>DV 5 Hoe kan CSH in de JPL op een gestructureerde manier gemanaged worden?</p>	<p>Hoofdstuk 7</p>
<p>DV 6 Wat betekent CSH voor de Rode Duivels?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Wat zijn de gelijkenissen tussen de JPL en de Rode Duivels? b. Wat zijn de verschillen tussen de JPL en de Rode Duivels? 	<p>Hoofdstuk 8</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sectie 8.1 b. Sectie
<p>DV 7 Hoe kan hospitality in Belgisch voetbal verbeterd worden?</p>	<p>Hoofdstuk 9</p>

Bron: eigen samenstelling.

2.2 Onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden en inzicht te krijgen in de hospitality-industrie in de JPL, wordt er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Een grondige literatuurstudie, die in de periode van augustus 2016 tot november 2016 werd uitgevoerd, verschaftte het nodige inzicht in hospitality en de Belgische voetbalindustrie. De literatuurstudie omvat de hoofdstukken drie en vier van deze thesis.

Op basis van de in de literatuur verkregen inzichten, websiteanalyses van de voetbalclubs en de beschreven doelstellingen van het onderzoek werd een vragenlijst opgesteld. Deze werd voorgelegd aan marketingexperts en sportspecialisten die via mail werden gecontacteerd eind november 2016. De respondenten van deze sneeuwbalsteekproef¹ werden geïnterviewd in december 2016 en januari 2017. In totaal vonden er acht interviews plaats met experts en specialisten: Jelle Verdoodt, Marco Heijl, Jos Verschuere & Simon Van Kerckhoven, Wim Lagae, Wim Mathues, Dimitri Huygen, Guillaume Desmet en Trudo Dejonghe werden bevraagd. Ondertussen werden ook de interviews met voetbalclubs uit eerste klasse A en bedrijven die hospitality aankopen in eerste klasse A ingepland. Aan de hand van de verkregen informatie werden bepaalde vragen toegevoegd en andere geschrapt. Midden januari waren de vragenlijsten voor de voetbalclubs en de bedrijven gefinaliseerd. Deze vragenlijsten kunnen worden teruggevonden in Bijlagen A en B. De verkregen informatie van de experts werd ook gebruikt om tekortkomingen in de literatuur aan te vullen. Dit verklaart waarom er in de literatuurstudie nu en dan verwezen wordt naar de interviews. Vanaf Hoofdstuk 5 beschrijft de masterscriptie het eigen uitgevoerde onderzoek.

In februari 2017 werden de volgende voetbalclubs uit de JPL geïnterviewd: Sint-Truiden (STVV), KRC Genk, RSC Anderlecht, Club Brugge KV, KVC Westerlo, KV Oostende, SV Zulte-Waregem, KV Mechelen en Sporting Lokeren. Ook met OH Leuven werd een interview afgenomen om een beter inzicht te krijgen in het verschil tussen eerste klasse A en eerste klasse B op vlak van hospitality.

Aangezien de resultaten kwalitatieve convergentie vertonen en clubs over de hele breedte van de ranking van het Belgische professionele voetbal in eerste klasse A bevraagd werden, wordt de steekproef representatief verondersteld. Alle interviews werden afgenomen in de respectievelijke stadions zodat stadionbezoeken na het interview mogelijk waren. Ook bedrijven, die in één of meerdere van deze clubs hospitality aankopen, werden ondervraagd in februari en maart 2017. BNP Paribas, Telenet, Canon, Recordgroup, ESSMA, Cras, en Randstad behoren tot de steekproef van bedrijven. Ook hier wordt de steekproef representatief verondersteld, aangezien de informatie

¹ Er is sprake van een sneeuwbalsteekproef, aangezien verschillende experts en specialisten naar elkaar verwezen en contactgegevens doorgaven (Kotler & Armstrong, 2013).

verkregen uit het laatste interview een veel kleinere marginale bijdrage had dan deze uit het eerste interview. Wat betreft de Rode Duivels werden interviews afgenomen met de Koninklijke Belgische Voetbalbond (KBVB), Verhulst Events, Agoria en twee belangrijke sponsors, BMW en PWC. Al de interviews hadden een semi-gestructureerde vorm en duurden tussen de 45 en 120 minuten. Ze werden ook allemaal opgenomen om achteraf opnieuw te beluisteren.

Voorts werd er gebruik gemaakt van veldonderzoek. Er werden drie voetbalwedstrijden bijgewoond vanuit de hospitality-ruimtes: Anderlecht – Zenit St. Petersburg (16/2/2017), Zulte-Waregem – Anderlecht (31/3/2017) en België – Griekenland (25/3/2017). Op deze momenten werd er bijkomende empirische informatie verzameld voor het model alsook voor de case study over de Rode Duivels. Tevens werd de driedaagse ESSMA summit bijgewoond in het voetbalstadion van Olympique Lyon. Op deze conferentie over voetbalstadions werd er gedurende de netwerkmomenten gebruik gemaakt om op informele wijze informatie te verzamelen over buitenlandse voetbalclubs. De auteurs verkregen inzichten over de hospitality bij Bayern-München via de Managing Director Jürgen Muth en bij Austria-Wien door een gesprek met de marketingverantwoordelijke, Alexander Munda. De verkregen informatie van de heer Jan van Merwijk, Directeur van Stadion Feijenoord, was relevant voor een bredere achtergrondkennis over CSH en werd gebruikt voor de aanbevelingen en best practices van de industrie.

Bij de verwerking achteraf, in maart en april 2017, werden soortgelijke antwoorden op dezelfde vragen geclusterd om trends te achterhalen en conclusies te valideren. Ze werden gecontrasteerd met tegengestelde meningen en ervaringen in de praktijk. Verkregen cijfers werden opgelijst in de spreadsheet Excel. Er werd een benchmarking uitgevoerd en de hospitality prijzen werden vergeleken. De KPI's kwamen tot stand na een brainstormsessie van de auteurs en werden gevalideerd door iXpole² en GFK³.

² Start-up iXpole biedt een sponsoring-en hospitalityplatform aan. Door middel van IT-systemen en CRM-modules worden data verzameld en zorgen zij voor de automatisatie en integratie van het hospitality-proces.

³ GFK is een organisatie die marktonderzoek uitvoert en de verkregen data over markten en consumenten ter beschikking stelt.

Hoofdstuk 3 Een blik op de bedrijfswereld

In een eerste deel wordt besproken hoe het concept corporate hospitality (CH), centraal in deze masterscriptie, gerelateerd is tot de marketingstrategie van een bedrijf. Daarna wordt corporate hospitality in detail gedefinieerd. Hierbij worden ook de voornaamste doelstellingen van CH omschreven. Ten slotte wordt het belang van kritieke prestatie-indicatoren in het meten van bedrijfsprocessen benadrukt.

3.1 Marketing en de communicatiemix

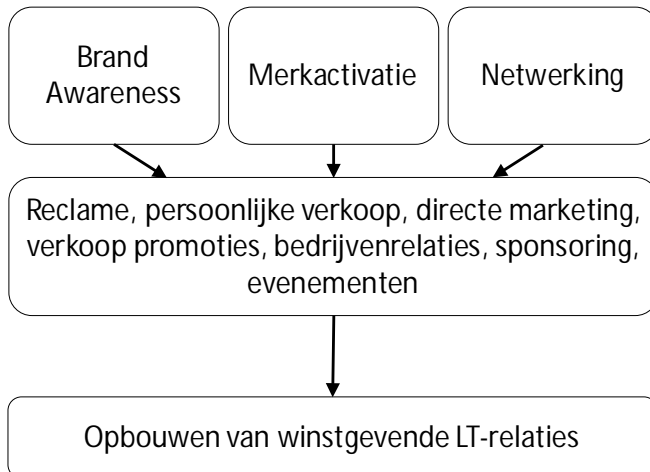
Het centrale doel van marketing is het opbouwen van winstgevende en/of langetermijnrelaties met bestaande en potentiële klanten (Kotler & Armstrong, 2013). Volgens Mathues (2016) kan dit centrale doel bereikt worden door te focussen op drie belangrijke pijlers, namelijk: brand awareness, activatie en het opbouwen van netwerken.

Brand awareness doelt op het creëren van naamsbekendheid en -herkenning. Mensen moeten weten dat het merk bestaat en wat het merk aanbiedt. De tweede pijler, merkactivatie, focust op merkontwikkeling. Aan de hand van verschillende acties kan het merk zijn expertise tonen en de perceptie van klanten sturen in de gewenste richting. Door zich te engageren in verschillende activiteiten, stijgt de merkbeleving en verhoogt het merk zijn geloofwaardigheid (Cornelissen Marketing, 2016). De derde en laatste pijler is het opbouwen van netwerken. Zowel huidige klanten behouden als nieuwe klanten aanwerven, primeren in deze rubriek. De lezer mag de drie pijlers niet afzonderlijk beschouwen. Ze zijn met elkaar verbonden en leiden indirect tot hetzelfde resultaat: een verhoogd marktaandeel en een stijging in de verkoop. (Kotler & Armstrong, 2013; Lagae, 2016; Mathues, 2016)

Er bestaan verschillende communicatietechnieken ter ondersteuning van deze drie pijlers: reclame, persoonlijke verkoop, directe marketing, verkooppromoties, publieke relaties, sponsoring en het organiseren van evenementen zijn voorbeelden van dergelijke praktijken. Het is belangrijk dat de organisatie een coherente strategie ontwikkelt en een consistente boodschap overbrengt via één of meerdere van deze kanalen (Kotler & Armstrong, 2013).

Figuur 2 geeft een visueel overzicht van het centrale doel, de drie pijlers en de verschillende communicatietechnieken binnen het marketingdomein.

Figuur 2 Marketingcommunicatie, -doelen en -technieken



Bron: eigen samenstelling op basis van Kotler & Armstrong, 2013.

Corporate hospitality hangt nauw samen met de communicatietechnieken: bedrijvenrelaties, sponsoring en evenementen. Stakeholders worden uitgenodigd op evenementen om de bedrijvenrelaties te verbeteren. Vaak is dit complementair met het sponsorcontract.

3.2 Corporate Hospitality

Corporate hospitality (CH) is een marketinginstrument dat gelinkt is aan de categorieën: evenementen en bedrijvenrelaties. CH, ook vaak aangeduid met de term 'client events' (Heijl, 2016), wordt door Bennett (2003) omschreven als een praktijk waarbij een bedrijf (potentiële) klanten uitnodigt op bepaalde evenementen en activiteiten om ze te entertainen. Deze visie dateert reeds uit 2003. Hoewel de kerngedachten nog steeds dezelfde zijn, kan de definitie worden aangevuld. Ten eerste is corporate hospitality een onderdeel van relationship marketing (Berry, Shostack & Upah, 1983). Het is een techniek die gebruikt wordt om met diverse stakeholders face-to-face contact te maken. Een tweede aanvulling speelt hier onmiddellijk op in. Het gaat niet enkel over (potentiële) klanten. Ook diverse stakeholders – media, werknemers, beroemdheden, goede doelen etc. – met wie het van belang is een goede relatie te onderhouden, kunnen worden uitgenodigd op hospitality events (Drake, 2013).

In de laatste jaren kende corporate hospitality een stijging in populariteit en ook de toekomst voor CH ziet er rooskleurig uit. Een globale groei van 15% tussen 2011 en 2016 werd in het 'UK Corporate

Hospitality Market Research Report' van 2012 als een haalbaar doel vooropsteld (MBD, 2012). Deze prognose lijkt volgens Mathues (2016) ook gerealiseerd. De stijgende populariteit is eveneens te merken aan vier fenomenen. Ten eerste is er een groeiend aandeel dat CH vertegenwoordigt in het marketingbudget van een bedrijf. Dit aandeel is niet meer marginaal en oversteeg de 5% voor het eerst in het jaar 2000 (Baxter, 2000). Ten tweede nemen verschillende partijen initiatief om corporate hospitality te laten groeien. Sportclubs investeren bijvoorbeeld in nieuwe infrastructuur om de corporate entertainmentcapaciteit te laten toenemen. In Europa groeide tussen 2000 en 2003 de uitgave van CH in de sportsector met 18% elk jaar. De investeringen in voetbal blijven koploper (16% van het totaal), gevolgd door respectievelijk paardrijden (15%), rugby (12%), cricket (11%) en golf (10%) (Bennett, 2003). Ten derde neemt ook het aantal wetenschappelijke artikelen over CH toe (Bennett, 2003). Toch blijven deze artikels eerder oppervlakkig en is er nood aan gefundeerd wetenschappelijk onderzoek voor bedrijven om hospitality-praktijken op een correcte manier te implementeren (Lagae, 2016). Tot slot verandert ook de perceptie rond CH in de bedrijven. Daar waar men vroeger een ad hoc, een eenmalige en weinig doordachte strategie hanteerde, zal de onderneming nu steeds vaker een strategisch langtermijnstandpunt innemen. Bedrijfsleiders en marketingverantwoordelijken zien CH als een noodzakelijke marketingtool. Eén van de mogelijke indicatoren om het onderscheid tussen een strategische en tactische (ad hoc) benadering te maken, is te kijken naar de uitgaven aan CH tijdens de economisch minder interessante perioden. Een onderneming die een tactische benadering hanteert, zal de uitgave van CH laten dalen tijdens financieel moeilijke tijden. Een onderneming met een strategische benadering daarentegen zal dit budget niet laten dalen en soms zelfs verhogen om het positieve beeld van de onderneming te bewaren (De Wit & Meyer, 2014). Andere indicatoren die wijzen op een strategisch standpunt zijn volgens Bennett (2003): formeel onderzoek voeren, duidelijke doelen stellen, CH integreren binnen bredere communicatieprogramma's en een hefboomwerkingseffect creëren met sponsoring. De Greve (2016) vult deze lijst aan en benadrukt het belang van gedefinieerde kritieke prestatie-indicatoren (KPI).

3.2.1 Corporate hospitality versus sponsoring

Corporate hospitality wordt vaak verward met sponsoring (Baxter, 2000; Bennett, 2003). Het begrip CH werd reeds gedefinieerd in de vorige paragraaf. Sponsoring wordt omschreven als een investering waarbij een persoon of organisatie (de sponsor) bijstand verleent, financieel of in natura, aan een activiteit, persoon of evenement om commerciële doelstellingen te bereiken (Cobbs, 2011). De investeerder krijgt het recht om zich te associëren met de gesponsorde partij en kan gebruik maken van het commercieel potentieel dat de partnership met zich meebrengt (Quester & Thompson, 2001).

De globale marktomvang voor sponsoring was ongeveer 40 miljard pond (46 miljard euro) in 2013, een stijging van 21% ten opzichte van 2009. Europa stond daarbij op een tweede plaats, na Noord-Amerika, met 9,7 miljard pond (11,1 miljard euro)⁴. Ongeveer 70% hiervan gaat naar de sportindustrie, waarin voetbal het populairst blijft (Hughson e.a., 2016).

Zowel sponsoring als corporate hospitality maken deel uit van de eerder beschreven communicatiemix en bevorderen het opbouwen van winstgevendende relaties met klanten op lange termijn. Echter, de manier waarop beide hun bijdrage leveren, verschilt. Sponsoring focust op de eindklant in een Business-to-Consumer omgeving (B2C) en is voornamelijk gericht op het creëren van naamsbekendheid en -herkenning bij een groot publiek. Corporate hospitality daarentegen focust meer op de pijler rond netwerken (Verdoodt, 2016). De organisatie bekommert zich om een niche waarbij men controle uitoefent over wie in contact komt met de onderneming. CH speelt zich af in een Business-to-Business (B2B) omgeving (Heijl, 2016).

De scheidingslijn tussen sponsoring en CH wordt steeds dunner (Lagae, 2016). Hoewel het hoofddoel van sponsoring brand awareness is, bestaat er ook een indirect effect dat dicht aanleunt bij netwerking. De laatste jaren worden de sponsorcontracten immers vanuit een ander standpunt bekeken, namelijk de 'relational view'. Onderzoek van Cobbs (2011) toont aan dat ongeveer 25% van de ondernemingen een vorm van sponsoring gebruikt om betere relaties te vormen en een businessnetwerk uit te bouwen. Een organisatie zal een partij sponsoren die rondom zich een interessant portfolio van andere sponsors heeft, met als doel hier later ook mee samen te werken. Sponsoring is dan een middel om toegang te krijgen tot dit bestaand netwerk van partners en de eigen netwerkpositie aldus te versterken. Op deze manier functioneert het gesponsorde bedrijf als een promotor en verbindt het verschillende andere bedrijven met elkaar. Tot slot kunnen CH en sponsoring ook gecombineerd worden en elkaar versterken (Cobbs, 2011; Bennett, 2003). Zo kan bijvoorbeeld een sponsorcontract aangevuld worden met hospitality-mogelijkheden of kan corporate hospitality leiden tot nieuwe sponsorcontracten (Verdoodt, 2016).

3.2.2 Doelen van corporate hospitality

Onderzoek toont aan dat bedrijven zich engageren in corporate hospitality omwille van zes redenen. In deze paragraaf worden deze redenen kort toegelicht.

⁴ De valuta omrekening gebeurde volgens de officiële wisselkoers op 18/03/2017 (1€ = 0,8739£)

1. Opbouwen van relaties met bestaande, winstgevende klanten

Een eerste reden om klanten uit te nodigen op entertainmentevenementen in de sport, cultuur of muziek is het opbouwen van relaties met bestaande, winstgevende klanten. Daar waar in bedrijven alles formeel en volgens de regels gebeurt, kan een hospitality-evenement het ijs breken. Het informele landschap en de context eromheen stellen beide partijen op het gemak waardoor er meer en opener gesproken kan worden. CH laat toe face-to-face tijd door te brengen met de klant, wat het wederzijds vertrouwen kan verhogen. De focus ligt op het opbouwen van netwerken. Gepersonaliseerde communicatie en volledige aandacht voor de klant zijn één van de belangrijkste redenen waarom bedrijven zich engageren in hospitality. (Bennett, 2003; Drake, 2013; Lagae, 2016)

2. Aantrekken van nieuwe klanten

Een tweede drijfveer is het aantrekken van nieuwe klanten en het pad effenen voor nieuwe contracten. Wanneer beide partijen elkaar nog niet kennen en er nog geen relatie bestaat, kan een CH-event geschikt zijn voor een initiële ontmoeting en een inleidend gesprek. (Bennett, 2003; Desmet, 2017) In de dialoog kunnen beide partijen kennis maken met elkaar en overbrengen wat ze van elkaar verwachten. Door middel van CH creëert het bedrijf een sales opportuniteit (Leen, 2017).

3. Merkactivatie

Merkactivatie is een derde reden om deel te nemen aan hospitality-praktijken. Bedrijven kunnen door middel van een CH-event proberen een bepaald beeld te creëren of een bestaande perceptie van de onderneming te veranderen. Aan een succesvol evenement, dat afgestemd is op het type klant en het doel dat men beoogt, zal de genodigde een positieve herinnering overhouden. Door middel van mond-tot-mondreclame kan CH ook een positief effect op het imago en de identiteit van het bedrijf teweeg brengen. (Drake, 2013; Mathues, 2016)

4. Informatie verschaffen & informatie verkrijgen

Ten vierde kan een CH-event gebruikt worden om informatie te verschaffen of om informatie te verkrijgen. Enerzijds kunnen bedrijven klanten uitnodigen om een boodschap klaar en duidelijk over te brengen. Zo kan de klant geïnformeerd worden over de algemene werking van het bedrijf of over een nieuw product dat gelanceerd zal worden. Anderzijds is een CH-event een ideale gelegenheid om informatie te verzamelen over de klant, de markt, de concurrenten en nieuwe trends in de sector. Heijl (2016) spreekt hier over de 'content based client events'. (Bennett, 2003; Drake, 2013; Lagae, 2016)

5. Exclusiviteit garanderen en concurrentie verhinderen

De exclusiviteit die bedrijven aanbieden via CH teneinde zich te profileren, staat in dit vijfde doel centraal. De groeiende populariteit van CH zorgt ervoor dat steeds meer bedrijven deelnemen aan CH-praktijken waardoor het moeilijker wordt om een unieke ervaring aan de klant aan te bieden en zich van de concurrenten te onderscheiden. Daarnaast kan CH gebruikt worden om het verloop van klanten, die een overstap naar de concurrentie overwegen, te verhinderen. (Bennett, 2003; Drake 2013)

6. Fun en entertainment

Tot slot heeft het zesde en laatste doel te maken met fun en entertainment. Bedrijven kunnen investeren in hospitality louter voor het plezier. Onder deze categorie worden vaak andere doelgroepen uitgenodigd zoals werknemers, vrienden en familie (Desmet, 2017). Aangezien dit doel geen marketingdoelstellingen beoogt en moeilijk te verantwoorden is in bedrijfseconomische context, wordt het buiten beschouwing gelaten. Wel kan het waargenomen worden als een middel om de andere vijf doelstellingen te faciliteren. Het is immers de bedoeling dat de aanwezigen bij het thuiskomen van eender welk hospitality-event een leuke ervaring beleefd hebben.

Tabel 1 geeft een aanvulling op de beschreven doelen. Deze zijn gerangschikt volgens belang. In een onderzoek, waarbij een vragenlijst door 189 bedrijven via mail werd beantwoord, toonde Bennett (2003) aan dat 'relaties opbouwen met bestaande klanten' het vaakst naar voren komt als reden om aan CH deel te nemen. Het aantrekken van nieuwe klanten is volgens de steekproef het minst relevant. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat bedrijven de interesses van hun prospecten niet altijd op voorhand kennen en bijgevolg niet weten op welk type CH-event ze hen best uitnodigen. In het geval van bestaande klanten, is het belangrijk om de klant en zijn hobby's goed te achterhalen om hierop in te spelen en hen op gepaste evenementen uit te nodigen (Heijl, 2016).

Tabel 1 Doelen van CH

Voordeel	Gemiddelde (/5)
Relaties opbouwen met bestaande klanten	4.2
Vertrouwen en loyaliteit ontwikkelen	3.9
Het pad effenen voor contracten	3.6
Verhogen van directe verkoop	3.4
Ontwikkelen van imago en identiteit	3.4
Aantrekken van nieuwe klanten	2.3

Bron: eigen samenstelling gebaseerd op Bennett, 2003.

De lezer dient bovenstaande tabel kritisch te beschouwen, aangezien gebruik wordt gemaakt van een likertschaal (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2014). Aan de hand van een vijfpuntenschaal moeten bedrijven een score geven naargelang hun oordeel van belang. Echter, het menselijk oordeel is niet lineair waardoor er een transformatiefout gemaakt wordt wanneer ze het oordeel omzetten naar een score op vijf. Verder is het menselijk oordeel niet consistent en onderhevig aan vooroordelen en inschattingfouten. Tot slot behoort de likertschaal tot de ordinale klasse waardoor wiskundige berekeningen, zoals het gemiddelde en de standaardafwijking, betekenisloos zijn. Het is wel toegelaten de verschillende antwoorden per ondervraagd individu te rangschikken. Bovenstaande kritiekpunten kunnen deels weerlegd worden omdat de steekproef voldoende groot is.

3.3 Kritieke prestatie-indicatoren

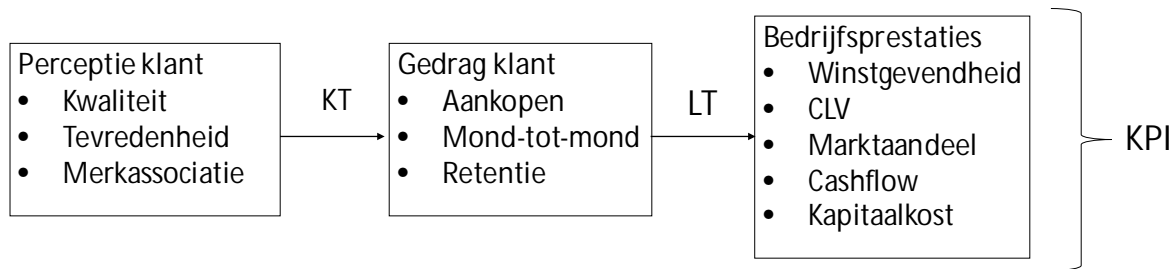
Het huidige 'evidence based management' (Reh, 2017a) gaat uit van het gezegde: meten is weten. Een manager kan immers niet consistent oordelen over een prestatie zonder dat deze over de data van een meting beschikt. Parmenter (2015) stelt dat leiders en managers te vaak beslissingen nemen op basis van intuïtie en vervolgens falen om het resultaat van deze beslissing te meten. Hij spreekt over een 'measurement deficit' en benadrukt de nood aan een prestatie-meting via een gestructureerd meetproces.

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) en kritieke verbeteringsindicatoren (KVI's) zijn handige tools die toelaten de performantie van een activiteit te meten. Het zijn kwalitatieve of kwantitatieve maatstaven die gebruikt kunnen worden door managers en leiders om na te gaan of ze nog op weg zijn naar succes (Marr, 2012). Dit doet men door de waarde van een bepaalde KPI te vergelijken met een vooropgesteld doel of best practice (Katsikaes e.a., 2016). Om effectief te zijn, moeten de KPI's een referentiewaarde hebben en voldoen aan de SMART-eigenschappen: ze moeten specifiek en duidelijk gedefinieerd, meetbaar, acceptabel en dus aanvaard door alle medewerkers, realistisch en haalbaar en tot slot tijdsgebonden zijn (Parmenter, 2015; Boulanger, 2016). Bovendien moeten ze afgestemd zijn op de te bereiken doelen en de strategie van de organisatie. KPI's zijn context-, domein- en doelgroepafhankelijk (Reh, 2017b).

Het belang van KPI's wordt benadrukt door de metafoor van Marr (2012). Hij stelt dat het even noodzakelijk is voor een manager om metingen te doen rond marketing, de financiën en operationele resultaten als voor een dokter om de hartslag en de bloeddruk te kennen alvorens uitspraken te doen over de gezondheid van het bedrijf of de patiënt. De gebruikte KPI's kunnen probleemgebieden aangeven zodanig dat er specifieke actie ondernomen kan worden om de tekortkomingen weg te werken.

Wanneer een onderneming een onderdeel van haar marketingprogramma (bijvoorbeeld een hospitality-event) realiseert, is het van belang om na te gaan wat het programma opbrengt. Deze opbrengst kan onderverdeeld worden in verschillende meetbare categorieën. De combinatie van de scores voor de respectievelijke kritieke prestatie-indicatoren, vergeleken met een benchmark, geven dan weer of het marketingprogramma al dan niet succesvol was. Figuur 3 geeft een visueel overzicht van het meetproces van een marketingprogramma, waar hospitality deel van uitmaakt.

Figuur 3 Verbeterende effect van een marketingprogramma op de prestaties van een bedrijf



Bron: Eigen samenstelling gebaseerd op Katsikaes e.a., 2016.

Ten eerste kan het hospitality-event een zekere verandering in de perceptie van de klant teweegbrengen. Deze zal positief zijn als het event geslaagd was en negatief indien het een mislukking was. Het gevoel en de gedachte rond het bijgewoonde event geven aanleiding tot bepaalde gedragingen en handelingen van de klant. Kort samengevat kan een positieve ervaring, afgesteld op de noden van de klant, resulteren in positieve mond-tot-mondreclame en een stijging van de verkoop. Vervolgens kunnen deze aankopen resulteren in verbeterde bedrijfsprestaties. Op klantenniveau kan er een stijging in Customer Lifetime Value (CLV) en winstgevendheid te merken zijn, ceteris paribus. Ook op het vlak van product-marktuitkomsten kunnen positieve resultaten waarneembaar zijn: verkochte eenheden en marktaandeel zullen toenemen, gegeven dat al de andere variabelen constant zijn. Dit resulteert op zijn beurt in verbeterde accounting maatstaven, (verhoogde cashflow, marge, groei in inkomsten,...) wat uiteindelijk voortvloeit in financiële marktindicatoren: verhoogde kredietrating, verlaagde kost van kapitaal en toenemende opbrengsten voor investeerders. (Katsikaes e.a., 2016)

Op basis van bovenstaand schema (Figuur 3) kunnen verschillende soorten KPI's worden opgesteld. Deze zijn gelinkt aan de bedrijfsprestaties, volgend uit de marketingcampagne en worden weergegeven in Figuur 4.

Figuur 4 Verschillende soorten KPI's

Termijn	Type	Domein
<ul style="list-style-type: none">• KT• LT	<ul style="list-style-type: none">• Kwalitatief• Kwantitatief	<ul style="list-style-type: none">• Financieel• Verkoop en marketing• CSR• HR• Klantgericht

Bron: eigen samenstelling.

Er zijn verschillende manieren om KPI's te karakteriseren en onder te verdelen. Zo kan bijvoorbeeld het onderscheid gemaakt worden tussen korte termijn (KT) en lange termijn (LT), kwalitatief en kwantitatief of kan men de indicatoren onderverdelen volgens domein: financiële, verkoop en marketing, social responsibility, Human Resource (HR) en tot slot klantgerichte prestatie-indicatoren (Marr, 2012; Boulanger, 2016).

Hoofdstuk 4 Een blik op de Belgische voetbalindustrie

Sport is van groot belang voor de economie van een land. Gratton (1998) toonde aan dat de extra werkgelegenheid en sportgerelateerde uitgaven door consumenten en de overheid waarde toevoegen aan het nationaal inkomen. Sport is bijgevolg een belangrijke sector voor de economie en maakt tussen de 1% en 5% uit van het Bruto Nationaal Product van een land (KPMG, 2014). EurActiv⁵ bevestigde deze gegevens voor 2015. Bovendien worden er jaarlijks twaalf tot vijftien miljoen internationale reizen geboekt om Europese sportevenementen bij te wonen. Sporttoerisme kan met andere woorden een economische meerwaarde voor een land met zich meebrengen (Dalton, 2015). Dit gaat gepaard met een belangrijke eigenschap van de sportindustrie: ze kent geen sociale, geografische of demografische barrières, wat maakt dat ze wereldwijd voor iedereen toegankelijk is (Lagae, 2015).

Bovendien wordt sport steeds belangrijker voor bedrijven (Desmet, 2017). In de eerste plaats heeft de globalisering en commercialisering van de sport een belangrijke rol gespeeld. Wereldwijd doen steeds meer mensen aan sport met als gevolg een grotere media-aandacht (Lagae, 2015). Ten tweede zien bedrijven een meerwaarde in het unieke en emotionele karakter dat sport, en de sportcultuur errond, met zich meebrengt (Huygen, 2017). Omwille van de positieve impact en populariteit van sport vandaag de dag, laten bedrijven sport dikwijls deel uitmaken van de bedrijfsstrategie. Merken, al dan niet in de sportwereld actief, linken hun marketing- en communicatiestrategie steeds meer aan sport. Corporate hospitality en belevingssponsoring maken hier deel van uit. Bedrijven associëren zichzelf graag met sport om hun imago jong en dynamisch te houden (Mathues, 2016). Deze organisaties moeten er wel rekening mee houden dat diverse sporttakken verschillende dominante waarden met zich meebrengen. Deze zijn gelinkt aan de betrokken sociale lagen. De zogenaamde elitaire sporten zoals golf en hockey, zullen een ander publiek aantrekken dan sporten die zich lager in de statuspiramide bevinden. (Lagae, 2015)

Deze beschrijving van het economisch sportlandschap is ook van toepassing op de Belgische voetbalindustrie. Voetbal is belangrijk voor de Belgische economie en maakt dikwijls deel uit van de marketing-en communicatiestrategie van bedrijven (Desmet, 2017). In wat volgt, wordt de scope van de masterproef afgebakend tot het Belgisch voetbal. In sectie 4.1 wordt de Belgische competitie beschreven. Nadien wordt in sectie 4.2 dieper ingegaan op de organisatie van de Belgische voetbalclubs uit eerste klasse A.

⁵ EurActiv is een groot onafhankelijk online mediaorgaan dat allerlei relevante EU beleidspublicaties deelt met verschillende leden van de EU (EurActiv, 2017).

4.1 Competitie

De Belgische voetbalindustrie omvat zowel professionele- als amateurvoetbalorganisaties. Het onderscheid is eenvoudig en uit zich op het niveau van vraag en aanbod. In een amateurvoetbalclub komt de vraag van sporters die lidgeld betalen om gebruik te maken van de infrastructuur die de clubs ter beschikking stellen. Deze voetballers betalen om hun sport uit te oefenen. In een professionele context komt de vraag van fans die bereid zijn geld te betalen om een voetbalwedstrijd live te volgen. (Késenne, 2014)

In deze scriptie ligt de focus op hospitality tijdens wedstrijden van professionele voetbalclubs die aan de 1^e klasse A van de Belgische competitie, oftewel de Jupiler Pro League deelnemen. Andere competities, zoals de Proximus League (1^e klasse B), bekerwedstrijden, Europese wedstrijden en amateurcompetities worden niet beschouwd.

4.1.1 Jupiler Pro League

De Jupiler Pro League competitie begint eind juli en loopt tot mei. Elke voetbalploeg zal elkaar tweemaal treffen, in een heen- en terugwedstrijd. Alle wedstrijden van de JPL kunnen live gevolgd worden op Sporting Telenet, VOOsport en Proximus. (Jupiler Pro League, 2017)

Na de reguliere competitie, zijnde 30 speeldagen, worden er play-offs gespeeld:

- Play-off 1 (PO1): De zes hoogst gerangschikte ploegen spelen tweemaal tegen elkaar in een thuis- en uitwedstrijd, nadat hun puntenaantal in twee werd gedeeld. De winnaar met de meeste punten aan het einde van PO1 wordt tot landskampioen gekroond.
- Play-off 2 (PO2): Nummers zeven tot vijftien spelen samen met de nummers twee t.e.m. vier van de Proximus League in twee poules van zes, ook met heen- en terugwedstrijden. De winnaars van elke poule zullen in een finalewedstrijd bepalen wie de winnaar wordt van PO2. Deze winnaar maakt nog kans voor een Europees ticket.
- De ploeg die in de reguliere competitie van de 1^e klasse A op plaats 16 eindigt, speelt geen play-offs en zal automatisch naar de 1^e klasse B degraderen.

Bron: Jupiler Pro League, 2017.

Het invoeren van play-offs in de Belgische voetbalcompetitie was voornamelijk bedoeld om de wedstrijden spannender te maken en meer toeschouwers aan te trekken (Lagae, 2016). Dit blijkt te werken. Zowel de kijkcijfers als de bezettingsgraad in de voetbalstadions van de eersteklassers in België zijn de laatste jaren gestegen (UEFA, 2015). Telenet kende in 2015 een toename van 200.000

naar 225.000 abonnees voor zijn Play Sports-kanalen en ook Proximus zette sterk in op het voetbal (Lagae, 2016). De bezettingsgraad (aantal bezette plaatsen/totale capaciteit) van de Belgische voetbalstadions hangt af van de grootte van het stadion. In de Belgische eerste klasse heeft Standard het grootste stadion. In totaal zal het aantal toeschouwers hier dus vaak hoger liggen dan bij de andere clubs. In 2015-2016 was KAA Gent de club met de hoogste bezettingsgraad: de Ghelamco Arena was gemiddeld voor 99,5% gevuld. Daarna volgde Club Brugge met het Jan Breydelstadion dat een gemiddelde bezettingsgraad van 87,1% bereikte in datzelfde seizoen. In totaal kwam de Belgische Jupiler Pro League aan een gemiddelde bezettingsgraad van 73,3%. Vergeleken met de hoogste afdelingen van andere Europese landen is dit een gemiddelde score: Engeland, Duitsland en Nederland doen het beter terwijl Spanje, Frankrijk en Italië hun zitjes minder gevuld krijgen. In deze landen zijn daarentegen wel meer toeschouwers in absolute aantallen aanwezig om de wedstrijden bij te wonen. (De Carvalho e.a., 2013; VTVN, 2015)

4.1.2 Seizoen 2016-2017

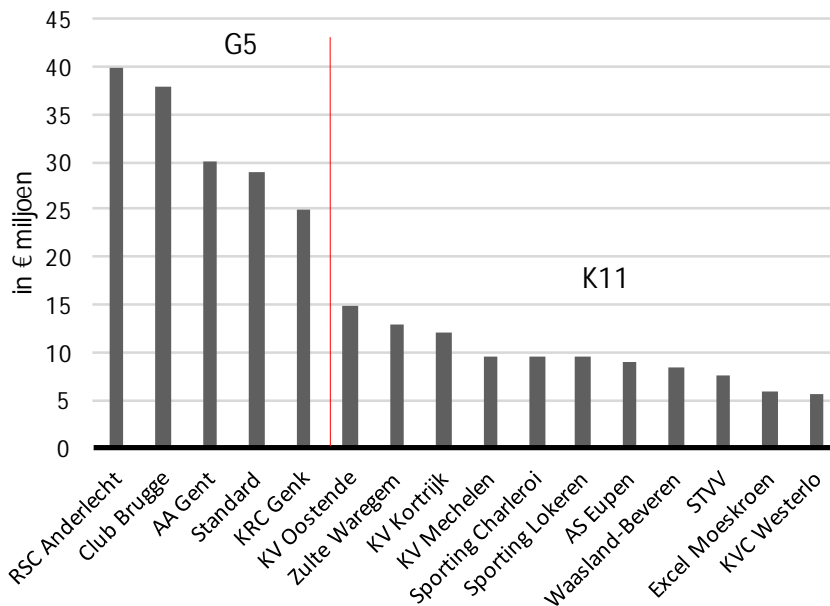
De Jupiler Pro League, voetbalseizoen 2016-2017, omvat 16 ploegen: SV Zulte Waregem, KV Oostende, Club Brugge KV, KAA Gent, RC Sporting Charleroi, RSC Anderlecht, KRC Genk, KV Kortrijk, Standard, KV Mechelen, KAS Eupen, Sporting Lokeren, Waasland-Beveren, Excel Moeskroen, STVV en KVC Westerlo. Elf clubs komen uit Vlaanderen, slechts vier zijn afkomstig uit Wallonië en één uit Brussel.

In Grafiek 1 wordt een overzicht gegeven van de budgetten die de eersteklassers voor het seizoen 2016-2017 hebben vrijgemaakt. De transfers van spelers worden buiten beschouwing gelaten. RSC Anderlecht is al jaren de koploper en ook Club Brugge blijft bovenaan de lijst. KAA Gent heeft zijn budget sinds 2014 aanzienlijk zien stijgen, mede dankzij de Champions League campagne in 2015-2016 (Creteur, 2015). Er wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen de G5 en de K11, oftewel de 'grote vijf' en de 'kleine elf' (Lagae, 2016). De G5 bestaat dan uit: RSC Anderlecht, Club Brugge, KAA Gent, Standard en KRC Genk. De overige voetbalclubs behoren tot de K11. Deze opdeling is consistent met de respectievelijke plaatsen in het financiële klassement van de voetbalclubs, zoals in Grafiek 1 duidelijk wordt. Grote onderlinge verschillen komen in deze grafiek naar voren: Het gemiddelde budget van een club die tot de G5 behoort, bedraagt € 32,4 miljoen, wat aanzienlijk hoger ligt dan de € 9,5 miljoen voor de overige K11 clubs. Het budget van RSC Anderlecht is ruim zeven en een half keer hoger dan dat van KVC Westerlo en alleen de G5-clubs budgetteren meer dan € 25 miljoen (Voetbalbelgië, 2016). De cijfers die in Grafiek 1 terug te vinden zijn, moeten met enige voorzichtigheid beschouwd worden, aangezien enkele bevraagde sportspecialisten zich kritisch opstelden tegenover

de nauwkeurigheid ervan. De budgetten van onder andere RSCA, KVO en KAA Gent zouden zelfs tot 50% hoger kunnen liggen. (Lagae, 2016; Dejonghe, 2017)

Een aantal clubs zoals KV Mechelen, Zulte Waregem, STVV en KV Oostende hebben recent vernieuwingen in hun stadion aangebracht en hopen op die manier het budget de komende seizoenen verder op te trekken (Verschueren & Van Kerckhoven, 2016; Lagae, 2016).

Grafiek 1 Budget van de voetbalclubs in Jupiler Pro League 2016-2017



Bron: Eigen samenstelling gebaseerd op de cijfers van Lagae, 2016.

De geldstromen in het Belgisch voetbal zijn van een andere grootteorde dan die van de Big Five⁶ van het Europees voetbal. Om dit te verduidelijken: de totale budgetsom van alle Belgische clubs uit de Jupiler Pro League in 2016-2017 wordt geschat tussen € 267 en € 352 miljoen⁷. Dit is nauwelijks de helft van een voetbalclub zoals Real Madrid (€ 620 miljoen) (Deloitte, 2017). Deze discrepantie is belangrijk om te vermelden, aangezien het een impact zal hebben op de waarde van hospitality in het Belgisch voetbal.

⁶ Tot de Europese Big Five in het voetbal behoren Duitsland, Engeland, Spanje, Italië en Frankrijk.

⁷ Deze vork wordt bekomen door de budgetten van de 16 clubs op te tellen (€ 267 miljoen) en vervolgens rekening te houden met de onderschatte budgetten van Anderlecht, Oostende en KAA Gent (€ 352 miljoen).

4.2 De organisatie van Belgische voetbalclubs

In wat volgt zal dieper ingegaan worden op de doelen van professionele voetbalclubs in België. Verder zullen de inkomsten en uitgaven van diezelfde clubs aan bod komen. Deze informatie is van belang voor het eigen onderzoek en de bepaling van de waarde van hospitality in de JPL.

4.2.1 Doelen van Belgische professionele voetbalclubs

Professionele clubs focussen zich op één van de volgende doelen: winstmaximalisatie of winstmaximalisatie. Amerikaanse ploegen zullen zich voornamelijk richten op dit laatste doel, namelijk de maximalisatie van de winst. Zowel bij kortetermijn- als langetermijnbeslissingen zal winst als primair motief overheersen. De sportclub gebruikt voetbal als een manier om geld te verdienen en dividenden voor de aandeelhouders uit te keren. Tactische beslissingen zoals spelers aankopen en verkopen zullen niet gemaakt worden wanneer dit een negatief effect heeft op de winst. Zowel inkomsten als kosten worden dagdagelijks bestudeerd en geoptimaliseerd om de winstdoelstellingen te behalen. (Dejonghe & Vandeweghe, 2006; Késenne, 2002; Pauwels, 2012)

Sportclubs in Europa, waaronder dus ook de Belgische voetbalclubs, hanteren vaak een ander streefdoel. Zij proberen zoveel mogelijk te winnen, zelfs al gaat dit gepaard met een hogere financiële kost. Uiteraard zal elke professionele voetbalclub minstens moeten streven naar een break-even situatie om te overleven, maar strategische beslissingen worden voornamelijk genomen om sportief succes te maximaliseren. Investeringen zullen voornamelijk vloeien naar de eerste ploeg en het aantrekken van nieuwe talenten. Dit impliceert dat overige investeringen in de voetbalclub (zoals de organisatie, hospitality, stadioninvesteringen, ...) minder prioritair zijn. (Késenne, 2002)

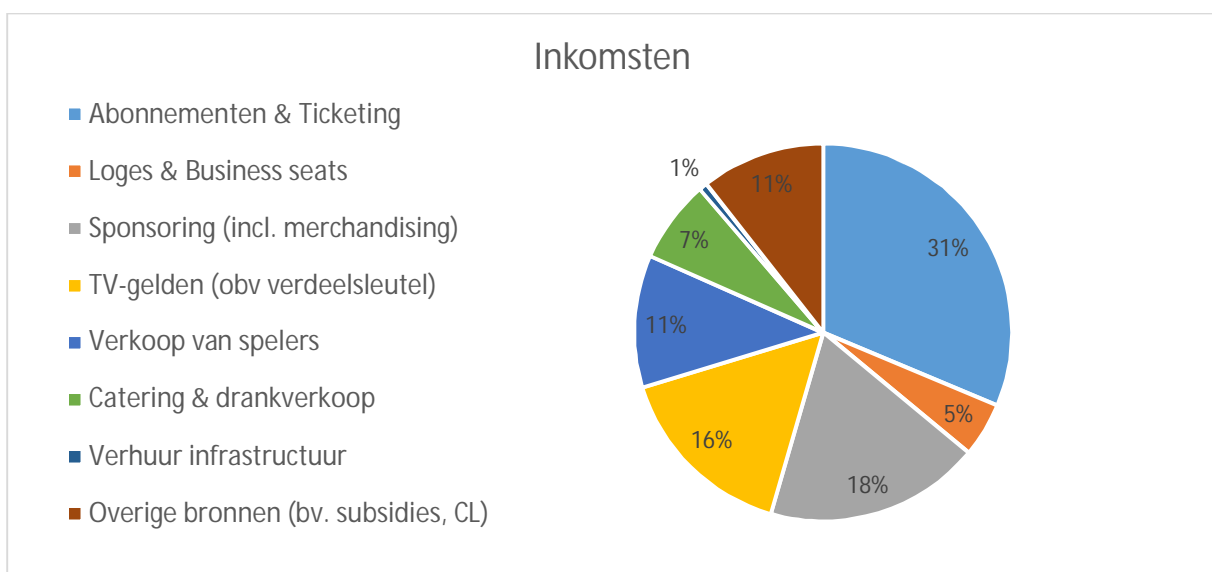
Vandaag de dag evolueren Belgische voetbalclubs steeds meer naar een win-winst georiënteerd standpunt (Heijl, 2016; Huygen, 2017). De twee perspectieven zijn sterk verbonden en onderling afhankelijk: voetbalclubs willen winst maken om nadien deze extra's te kunnen inzetten om meer te winnen. Meer winnen resulteert op zijn beurt automatisch in meer prijzengeld en dus ook meer winst. Deze trend uit zich in de investeringen die voetbalclubs maken in hun infrastructuur. Zo heeft KAA Gent de Ghelamco Arena gebouwd, waar naast voetbalwedstrijden bijvoorbeeld ook concerten kunnen plaatsvinden. Niet alleen KAA Gent heeft in haar stadion geïnvesteerd, ook KV Mechelen, KV Oostende, Zulte Waregem en STVV hebben de laatste jaren grote verbouwingen uitgevoerd (Verschueren & Van Kerckhoven, 2016). De bedoeling van deze investeringen is om meer supporters aan te trekken, de aanwezigen – zowel fans als uitgenodigde VIP's – een betere voetbalbeleving aan te bieden en te profiteren van verschillende inkomstenbronnen uit een sportstadion. Er wordt in die context gesproken over een multifunctioneel stadion. (Dejonghe, 2004; Dejonghe & Vandeweghe, 2006; Pauwels, 2012; Késenne, 2014)

Professionele voetbalclubs, functionerend als een kleine of middelgrote onderneming (KMO) (Késenne, 2014), kunnen ook gebruik maken van KPI's teneinde hun prestaties te meten. Zij zouden dan aan de hand van vooraf gedefinieerde indicatoren kunnen nagaan of hun doelen in termen van winst en/of win bereikt zijn. In realiteit werken echter weinig Belgische voetbalclubs met deze vooropgestelde KPI's. (Verdoodt, 2016; Verschuere & Van Kerckhoven, 2016)

4.2.2 Inkomsten en uitgaven van voetbalclubs in Belgische eerste klasse

Professionele voetbalclubs maken voor hun inkomsten en uitgaven dikwijls een onderscheid tussen matchdagen en niet-matchdagen. De mogelijkheid om op niet-matchdagen inkomsten te genereren, bestaat slechts voor clubs die over de juiste infrastructuur beschikken (Verschuere & Van Kerckhoven, 2016). In Grafiek 2 wordt een indicatief overzicht⁸ gegeven van de inkomstenbronnen van een club in de Jupiler Pro League. Daarbij worden zowel inkomsten op matchdagen als op niet-matchdagen in rekening genomen. De grafiek geeft per inkomstenbron het respectievelijke aandeel tot het totale inkomen van de club weer. Uit een UEFA-Rapport blijkt dat de inkomsten van Belgische voetbalclubs sinds 2009 jaar na jaar gestegen zijn met een gemiddelde van 6,6%. De totale inkomsten in de JPL zijn tussen 2009 en 2015 met € 79 miljoen toegenomen (UEFA, 2015).

Grafiek 2 Indicatieve verdeling van de inkomsten van een club in de Jupiler Pro League



Bron: eigen samenstelling gebaseerd op Deloitte, 2015.

Uit bovenstaande grafiek blijken drie grote pijlers van voetbalinkomsten:

⁸ Dit indicatief overzicht van de inkomsten van een club uit de JPL stemt niet overeen met een overzicht van de gemiddelde inkomsten van clubs uit de JPL. Vandaar dat deze cijfers een idee geven over de grootteordes, maar niet als statistisch representatief worden verondersteld.

1. Abonnementen & Ticketing (€ 11,07 miljoen)
2. Sponsoring (inclusief merchandising) (€ 6,5 miljoen)
3. Tv-inkomsten (€ 5,6 miljoen)

Indien er verondersteld wordt dat de trend, vermeld in het UEFA rapport van 2015, zich heeft voortgezet in 2016 en dus de inkomsten van een voetbalclub uit de JPL 6,6% meer bedragen dan in 2015, stijgen de cijfers naar respectievelijk: € 11,8 miljoen, € 6,9 miljoen en € 6 miljoen. Bij deze extrapolatie neemt men aan dat de stijging evenredig verdeeld wordt over de verschillende inkomstenstromen.

Het verschil met de Europese Big five competities is opmerkelijk. Meer dan 50% van de totale inkomsten zijn daar afkomstig van de geldstromen uit tv-en mediarechten (Dejonghe & Vandeweghe, 2006). De Annual Review of Football Finance van Deloitte (2016) voorspelt dat de totale 'broadcasting revenues' van de Premier League clubs in 2016-2017 £ 2,6 miljard, gelijk aan € 3 miljard⁹, zouden opleveren. Dit bedrag staat duidelijk niet in verhouding met de € 43,2 – € 56,3 miljoen die de 16 clubs uit de Jupiler Pro League uit tv-inkomsten zouden verkrijgen (Voetbalbelgië, 2016).

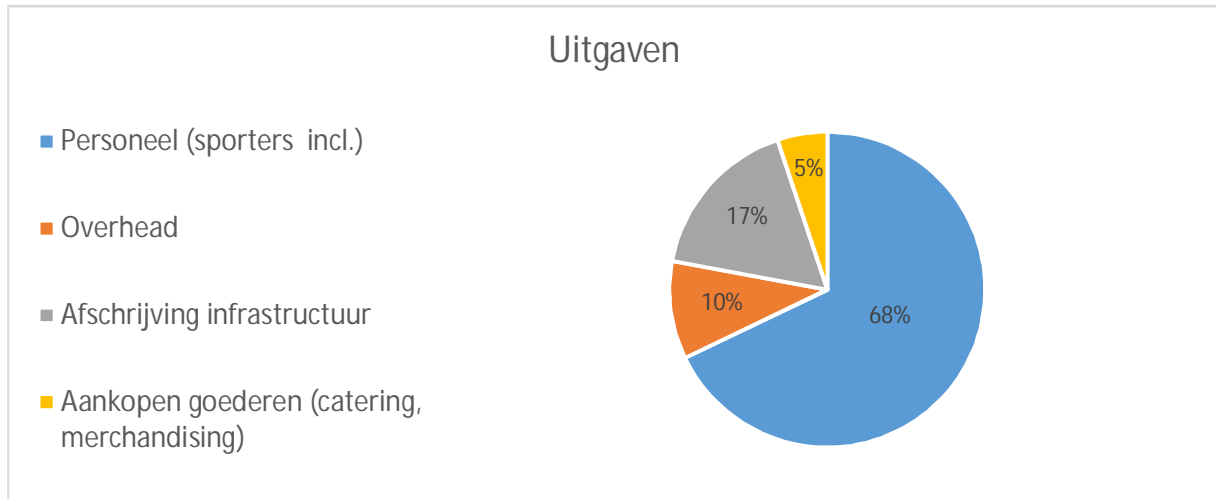
Naast de drie grote pijlers bestaan er nog bijkomende inkomsten die in andere categorieën vallen, zoals die van de verkoop van spelers, de verhuur van infrastructuur of inkomsten die gepaard gaan met een Champions League deelname (Késenne, 2014; Deloitte, 2015; Heijl, 2016).

Het is niet eenvoudig om hospitality op een eenduidige manier onder te verdelen in één van de inkomstenbronnen uit Grafiek 2. Er bestaat geen geijkte opdeling met betrekking tot hospitality-praktijken in het voetbal: de clubs plaatsen deze inkomsten niet altijd in dezelfde categorie. Bijgevolg zal hospitality in sommige gevallen onder sponsoring vallen, terwijl het door andere clubs bij de ticketing wordt gerekend. Het is bijgevolg moeilijk om exacte data te vinden over de hospitality-industrie in België (Heijl, 2016). Daarom zal er in Hoofdstuk 6, op basis van verkregen cijfers tijdens de interviews, een schatting worden gemaakt van de marktomvang van CSH in de JPL.

⁹ De valuta omrekening gebeurde volgens de officiële wisselkoers op 18/03/2017: (1€ = 0,8739£)

Wat de uitgaven van voetbalclubs in de JPL betreft, gaat een groot deel naar personeel en infrastructuur (Deloitte, 2015) zoals in Grafiek 3 terug te vinden is.

Grafiek 3 Indicatieve verdeling van de uitgaven van een club in Jupiler Pro League



Bron: eigen samenstelling gebaseerd op Deloitte, 2015.

Het is opnieuw niet eenvoudig om hospitality-gerelateerde uitgaven in een categorie te plaatsen. Zowel binnen "Personeel" als "Aankopen goederen" zal hier een deel van terug te vinden zijn. Uit interviews met negen clubs uit de JPL blijkt dat voetbalclubs bij het opdelen van hun kosten geen aparte hospitality-uitgaven beschouwen, maar dat deze altijd impliciet in de andere kosten verwerkt zijn. Bijgevolg beschikken de clubs niet over een kostenoverzicht, wat betreft hospitality. Hoewel dit economisch gezien belangrijk is om de winstgevendheid van CSH te bepalen, beschouwen clubs het niet als een prioriteit om de exacte kosten van CSH te kennen. Wegens gebrek aan data zal er verder weinig aandacht worden besteed aan de kosten.

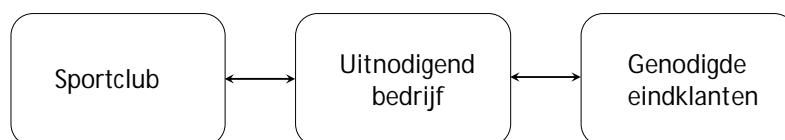
Hoofdstuk 5 Corporate Sports Hospitality

De literatuurstudie toont het gebrek aan onderzoek rond sports hospitality in België aan. Hoewel ook in het buitenland onderzoek rond dit topic schaars is, kan er vastgesteld worden dat clubs in Frankrijk, Nederland, Engeland en Duitsland verder staan op het gebied van hospitality dan clubs in België. Dit blijkt uit de ESSMA Conferentie (2017) in Lyon (Huygen, 2017; Munda, 2017). Toch is de winstgevendheid van hospitality moeilijk te beoordelen.

5.1 Corporate Sports Hospitality gedefinieerd

Het begrip corporate hospitality werd reeds omschreven. Hierop voortbouwend wordt Corporate Sports Hospitality (CSH) gedefinieerd. Ditmaal wordt het begrip echter specifiek afgebakend. Speciale evenementen en georganiseerde activiteiten worden hier vernauwd tot sportevenementen en -activiteiten. De definitie van CSH die in het vervolg van deze masterproef gebruikt wordt, is als volgt: *een marketingmix-instrument waarbij belangrijke stakeholders (klanten, aandeelhouders, werknemers, media, ...) uitgenodigd worden om een sportevent op kosten van het uitnodigend bedrijf bij te wonen*. Pas wanneer de uitgenodigde partij effectief ingaat op het voorstel is er sprake van corporate sports hospitality. Om CSH tot stand te brengen, moet er een goede samenwerking plaatsvinden tussen het bedrijf dat de klanten uitnodigt en de sportorganisatie. De sportclub beschikt immers over de infrastructuur, maar zonder de uitgenodigde klanten van het bedrijf kan men niet spreken over CSH. Economisch gezien, kan deze afhankelijkheid vergeleken worden met een situatie van vraag en aanbod. Enerzijds heeft het bedrijf nood aan sportclubs die hospitality mogelijk maken (aanbodzijde), anderzijds kan hospitality niet functioneren als ze geen investerende bedrijven of klanten hebben (vraagzijde).

Figuur 5 Onderlinge afhankelijkheid van drie partijen bij CSH



Bron: eigen samenstelling.

Om een win-win situatie tot stand te brengen, zijn de betrokken partijen uit Figuur 5 wederzijds afhankelijk.

5.2 Corporate Sports Hospitality in het Belgisch voetbal

De aanbieders van sports hospitality in België zijn beperkt tot een aantal populaire sporten, zoals voetbal, formule 1, basketbal, volleybal, tennis, wielrennen, veldrijden en in groeiende mate hockey (Heijl, 2016). Het feit dat niet alle sporten even sterk in aanmerking komen, is normaal. Bij bepaalde sporten is het immers niet mogelijk om hospitality aan klanten aan te bieden omwille van de omstandigheden, de infrastructuur of onvoldoende vraag. Er wordt gekozen om te focussen op CSH in de eerste klasse A van het Belgisch voetbal. De redenen om te focussen op voetbal zijn divers:

Ten eerste is voetbal in België de grootste sport in termen van populariteit, leden, media-interesse en sportsponsoring-omzet (De Carvalho e.a., 2013). Daarenboven heeft het Belgisch voetbal de laatste jaren een extra grote boost gekend onder invloed van de successen van de Rode Duivels (Heijl, 2016; Lagae, 2015). Zoals reeds vermeld zijn de totale inkomsten in de JPL tussen 2009 en 2015 met € 79 miljoen gestegen (UEFA, 2015).

Ten tweede zijn investeringen in voetbal, met 16% van de totale investeringen in CSH, koploper in de hospitality-industrie (Hughson e.a., 2016). Deze trend kan doorgetrokken worden naar België (Dejonghe, 2017). CSH in België heeft zijn bekendheid verworven in het voetbal. Zo was RSC Anderlecht, onder invloed van Michel Verschueren, één van de eerste sportclubs die potentieel zag in deze business en VIP-plaatsen aanbood aan ondernemingen in het begin van de jaren '80 (Verschueren & Van Kerckhoven, 2016). RSCA wordt tot op vandaag nog steeds als de pionier van hospitality in het Belgisch voetbal beschouwd (Desmet, 2017). Doorheen de jaren heen volgden andere clubs, met vele investeringen in stadions tot gevolg (Ginesta, 2015).

Voetbal is tot slot een universele sport met een groot entertainmentgehalte (Tan, 2016). In tegenstelling tot heel wat andere sporten vindt een voetbalwedstrijd plaats in een stadion, wat de hospitality-mogelijkheden vergemakkelijkt. In een sport als het hockey is het moeilijker om VIP's uit te nodigen. Een hockeywedstrijd wordt immers niet vanuit een overdekt stadion, maar vanuit een gewone tribune gevolgd. Hierdoor zullen de genodigde klanten zich snel op hetzelfde niveau als de andere aanwezigen voelen. Het exclusiviteitsgehalte ontbreekt. (Heijl, 2016)

5.3 CSH in Belgisch voetbal verfijnd

Corporate sports hospitality is een ruim begrip. In deze paragraaf wordt het daarom gespecificeerd. Na deze alinea zou de lezer een duidelijk beeld moeten hebben van wat er in deze thesis onder CSH in het Belgisch voetbal wordt verstaan.

5.3.1 Wanneer?

Een eerste belangrijk onderscheid is matchdag versus niet-matchdag. CSH vindt, in de context van deze thesis, plaats gedurende een voetbalwedstrijd van de JPL. Meer bepaald, worden 20 thuiswedstrijden in beschouwing genomen: vijftien reguliere competitiewedstrijden en vijf play-off wedstrijden. Europese wedstrijden en bekerwedstrijden worden in dit onderzoek niet mee in rekening gebracht omdat niet elke club uit de JPL evenveel thuiswedstrijden in deze competities afwerkt.

Sportclubs zullen hun stadion niet alleen ter beschikking stellen op dagen waarop een match gespeeld wordt, maar zullen eveneens opportuniteiten zien om de omzet te verhogen op dagen waarop geen match plaatsvindt. Enkele jaren geleden begonnen vele clubs hun businessmodel uit te breiden om zo maximaal gebruik te maken van de verschillende inkomstenmogelijkheden (Verschueren & Van Kerckhoven, 2016). Die potentiële inkomsten bevinden zich op verschillende niveaus. Zo kan een voetbalclub bijvoorbeeld investeren in een museum en wereldwijd toeristen aantrekken. Dit proces staat bekend onder de naam 'museumification' (Ginesta, 2015). Anderzijds trachten sportclubs hun stadion te promoten als een unieke event- of meetinglocatie. Aan de hand van 23 interviews onderzochten Lee, Parrish & Kim (2015) de percepties van bedrijven en sportclubs over een stadion als businessmeetingplaats. Het voornaamste voordeel, dat door bedrijven wordt aangehaald, is de unieke ervaring die men kan aanbieden aan klanten en de voorziening van een parking. Sportclubs zelf vermelden eveneens de unieke ervaring als nummer één, gevolgd door een adequate infrastructuur waarbij zaken zoals de verlichting, de catering en audiovisuele mogelijkheden in orde zijn.

5.3.2 Voor wie?

De tweede scheidingslijn is deze tussen een fan en een klant. Teneinde de opbrengst gedurende een match te verhogen, probeert een voetbalclub zoveel mogelijk fans naar het stadion te krijgen. Hoe meer supporters er naar het stadion komen, hoe meer omzet de voetbalclub haalt uit toegangkaartjes, merchandise en catering (Deloitte, 2016): Fan Relationship Management (FRM) staat centraal. De invoer van tv-rechten waarbij een match nu ook live op televisie kan worden bekeken, brengt uitdagingen met zich mee voor de voetbalclubs. Mensen maken immers minder snel de verplaatsing naar het stadion en verkiezen soms om de match thuis te zien om kosten en tijd te besparen (Késenne, 2014; Tan, 2016). Voetbalclubs trachten fans aan te trekken door hen een unieke ervaring aan te bieden. Dit kan op verschillende manieren. Door meer te focussen op de emotionele betrokkenheid van de aanwezigen spelen voetbalclubs in op het fenomeen van 'fan identificatie' (Heinlein, 2015). Voetbalclubs maken gebruik van het gevoel van verbondenheid en solidariteit om het stadion zo goed mogelijk te vullen (Sutton e.a., 1997). Daarnaast wordt ook technologie ingezet om

fans te betrekken in het volledige plaatje, bijvoorbeeld via mobiele applicaties. Ginesta (2015) noemt dit het proces van 'mallification'.

Bedrijven concentreren zich op andere doelgroepen dan de voetbalclubs. Ten eerste kan het bedrijf opteren om medewerkers mee te nemen naar een voetbalwedstrijd als beloning voor de gepresteerde resultaten. In realiteit focust het bedrijf echter voornamelijk op de bedrijfsklant en belangrijkste partners: Customer Relationship Management (CRM) staat centraal. Daar waar het bij de supporter optimaal is om te streven naar een maximale bezetting van het stadion, doet het bedrijf er goed aan strategisch te kiezen wie er zal worden uitgenodigd op het evenement (Bennett, 2003; Drake, 2013). Het is een evenwichtsoefening waarbij de PR-verantwoordelijke, dikwijls gestuurd vanuit het marketingdepartement van het bedrijf, de publieksgroep moet segmenteren op basis van verschillende factoren (Lagae, 2015). Aandachtspunten waarmee het bedrijf best rekening houdt bij de selectie van de genodigden, zijn de volgende: de bestaande relatie tussen de genodigde stakeholders en het bedrijf zelf, de huidige perceptie van het bedrijfsimago van de aanwezige klanten en mogelijke probleempunten of onrust tussen de relatiegroepen. Ook demografische, sociaal-economische, geografische en psychografische criteria kunnen belangrijke punten zijn om in rekening te nemen. Daarnaast kan het bedrijf best alleen die relatiegroepen selecteren die zich oprecht betrokken voelen bij de sport. Een grondig vooronderzoek naar de interesses van de klant is hierbij cruciaal (Heijl, 2016). Het zou een ongelukkige investering zijn, indien een belangrijke klant en gepassioneerde operabezoeker enkel uit beleefdheid ingaat op een uitnodiging voor een duur VIP-arrangement op de voetbal. De relatiemarketing zou in dit geval zelfs contraproductief kunnen werken. Het bedrijf zal met andere woorden zijn stakeholders op een correcte manier moeten onderverdelen, zowel volgens interesses als volgens economisch belang. (Verschueren & Van Kerckhoven, 2016; Lagae, 2015)

Vroeger kregen slechts een klein aantal uitverkorenen een uitnodiging voor een hospitality-event. Enkel bepaalde profielen zoals bedrijfsleiders, toppolitici of directeurs kwamen hiervoor in aanmerking. Heden ten dage kan bijna eender wie aan een VIP-uitnodiging geraken. Het is als bedrijf belangrijk om een duidelijk onderscheid te maken tussen de verschillende niveaus of profielen van de genodigde gasten (Mathues, 2016). Met andere woorden: wie zijn de belangrijke klanten of 'Very Important People' (VIP's) en wie zijn de extreem belangrijke klanten of 'Super Important People' (SIP's)? Ondertussen is in het Belgisch voetbal het onderscheid tussen beide groepen zo goed als verdwenen en worden ze op een event dikwijls op dezelfde manier behandeld. Er is nood aan meer selectiviteit en diversificatie tussen verschillende soorten hospitality omdat de SIP's zich niet graag op hetzelfde niveau als de rest van de aanwezige gasten voelen. Indien dit wel het geval is, 'verwatert' de exclusiviteit. (Lagae, 2015)

5.3.3 Wat?

Er bestaan verschillende vormen en formules voor hospitality. De positieve groei in de CSH-industrie en meer bepaald de significante uitgaven en investeringen in voetbal leiden tot een groter aanbod aan hospitality-formules (Huygen, 2017). De tijd waar klanten worden uitgenodigd om enkel en alleen een voetbalwedstrijd bij te wonen, is voorbij. Vandaag de dag ligt de focus op de originaliteit en de klantenervaring van het evenement.

Binnen de JPL bieden de voetbalclubs verschillende mogelijke hospitality-bundels aan. Aangezien er geen eenduidige onderverdeling bestaat en de naamgeving verschilt tussen clubs, zal er een typologie worden geïntroduceerd. Deze is gebaseerd op informatie die werd teruggevonden op de websites van Belgische voetbalclubs uit eerste klasse A. In deze typologie worden er zes vormen van CSH onderscheiden: cafés, indoor en outdoor business seats, corporate boxen, lounges en exclusieve op maat gemaakte programma's. De verschillende mogelijkheden worden hieronder in meer detail beschreven.

Café: de uitgenodigde klant ervaart de voetbalwedstrijd live vanuit een cafetaria, ingericht voor hospitality-doeleinden. Meestal gaat dit gepaard met gebak, broodjes en drank. Deze formule komt niet vaak voor.

Indoor business seats: de uitgenodigde klant ervaart de voetbalwedstrijd vanuit een gereserveerde stoel in een met glas afgesloten exclusieve ruimte. Catering is optioneel, omvat een drie- of viergangenmenu, vaak met aangepaste wijnen en vindt (op uitzonderingen na) plaats voor de voetbalwedstrijd. Gedurende en na de match heeft de klant toegang tot gebak, kaasbuffets en/of voetbalsnacks. Na de wedstrijd bestaat er vaak de mogelijkheid om enkele spelers te ontmoeten.

Outdoor business seats: de uitgenodigde klant ervaart de voetbalwedstrijd vanuit een gereserveerde stoel in een exclusieve openluchtruimte, in het stadion. De rest van de hospitality-ervaring is analoog aan die van de indoor business seats.

Corporate boxen: de uitgenodigde klant ervaart de voetbalwedstrijd in kleine kring vanuit een afgehuurde privé-box in het stadion. Er is geen verplaatsing nodig tussen het eten en het kijken van de voetbalwedstrijd. Elke box beschikt over eigen personeel. Dit is de meest exclusieve ervaring.

Lounges: de uitgenodigde klant ervaart de voetbalwedstrijd vanuit een eigen studio of lounge in het stadion. De nadruk ligt hier op de combinatie van voetbal en entertainment. Een uitgenodigde gastvrouw of -heer wordt ingehuurd om de verschillende entertainmentactiviteiten, bijvoorbeeld een muzikale act, in goede banen te leiden. Deze vorm van hospitality begint ongeveer drie uur voor de aftrap. Ook na de wedstrijd worden de genodigden geëntertaind in deze zaal.

Exclusieve programma's: op maat gemaakte formules die aan de specifieke eisen van de klant voldoen. Een voorbeeld hiervan is de 'Kama-spelersbus' van KV Oostende waarbij de VIP's op voorhand worden opgepikt en na de wedstrijd terug worden afgezet, al dan niet met champagne en het gezelschap van een deejay (DJ).

Belangrijk is dat niet alle voetbalclubs al deze vormen aanbieden. Afhankelijk van stadioncapaciteit, expertise en budget zullen één of meerdere van deze vormen, al dan niet gecombineerd, gekozen worden.

Hoofdstuk 6 Corporate Sports Hospitality in de JPL

In de literatuurstudie wordt reeds aangegeven dat er geen cijfers beschikbaar zijn over de waarde van CSH in de JPL. Wel kunnen er schattingen gemaakt worden om een idee te krijgen van de omvang van deze industrie. De schattingen worden gemaakt in sectie 6.1. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt aan de hand van Michael Porters vijfkrachtenmodel (1979) een industrie-analyse uitgevoerd.

6.1 Een schatting van de economische waarde van de CSH-industrie in de JPL

Tijdens het interview met Verschuieren en Van Kerckhoven op 25 november 2016 te Brussel wordt er een eerste schatting gemaakt van de waarde van hospitality in de Jupiler Pro League. De redenering van de geïnterviewden is terug te vinden in Tabel 2.

Tabel 2 Schatting van de 'business hospitality' per seizoen in de Belgische eerste klasse A

Gemiddeld aantal klanten per wedstrijd	350
Gemiddelde prijs per klant (in €) ¹⁰	120
Aantal thuismatches (play-offs inbegrepen)	20
Aantal clubs in de Jupiler Pro League	16
Totaal (in €)	13.440.000

Bron: eigen samenstelling, gebaseerd op Verschuieren & Van Kerckhoven, 2016.

Bij deze berekening worden een aantal veronderstellingen gemaakt. Ten eerste wordt ervan uitgegaan dat de hospitality-ervaring gepaard gaat met een lunch of diner ter plaatse. Dit is niet altijd het geval. Daarnaast wordt het aantal klanten dat per wedstrijd aanwezig is, bepaald door een gemiddelde te schatten van alle eersteklassers. RSC Anderlecht zal waarschijnlijk drie keer zo veel gasten hebben ten opzichte van de gekozen 350, terwijl KVC Westerlo misschien maar een derde, dus om en bij de 120 eters zal hebben (Verschuieren & Van Kerckhoven, 2016). Gebruikmakend van bovenstaande gegevens, bekomt men een totaal van ongeveer € 13,5 miljoen voor de hospitality-inkomsten op seizoensbasis in de Jupiler Pro League.

Aan de hand van interviews met verschillende clubs uit eerste klasse A wordt nagegaan of dit een representatief cijfer is. Er wordt informatie verzameld met betrekking tot het aantal VIP-plaatsen, de bezettingsgraad, de catering en de verschillende prijzen. Informatie over de prijzen wordt geverifieerd met de brochures die terug te vinden zijn op de clubwebsites. Alle geïnterviewde clubs beschikken

¹⁰ De gegeven prijzen zijn steeds exclusief BTW.

over deze informatie. Er is slechts één uitzondering die deze informatie niet vrijgeeft en anoniem wenst te blijven. Bijgevolg beschikken de auteurs over een steekproef van acht clubs uit de JPL. De helft hiervan behoort tot de helft van de grote spelers van hospitality, de overige vier clubs vormen samen de helft van de kleine spelers inzake hospitality. Bovendien is de steekproef goed verspreid over de ranking: drie van de acht ploegen spelen dit seizoen play-off 1, de overige play-off 2. Aldus wordt de steekproef representatief verondersteld voor de helft van de marktgrootte.

Ten eerste wordt er geconcludeerd dat een waarde van € 13,4 miljoen de industriegrootte in zekere mate onderschat. In de berekening worden immers enkel de etende VIP's beschouwd en verwaarlozen Verschuieren en Van Kerckhoven de niet-etende VIP's. Bovendien is het geschatte aantal eters, namelijk 350, te laag. Eigen onderzoek toont aan dat er gemiddeld 684 VIP's blijven eten tijdens een JPL-wedstrijd. Daarnaast zijn er ook gemiddeld 663 niet-etende VIP's aanwezig, wat maakt dat er in totaal geen 350, maar wel gemiddeld 1350 VIP's een JPL-wedstrijd bijwonen. Tevens wordt de prijs onderschat. Verschuieren en Van Kerckhoven bereedeneerden een gemiddelde prijs van € 120 voor etende VIP's terwijl deze in realiteit gemiddeld € 214,82 bedraagt. Niet-etende VIP's betalen gemiddeld € 115,87 voor hun VIP-stoel. Deze prijzen zijn gewogen met het aantal VIP's. Dat wil zeggen dat het aandeel van grote hospitality-spelers in de prijsbepaling zwaarder doorweegt dan de prijzen van de kleine spelers. Omwille van de opgesomde redenen wordt € 13,4 miljoen als een absolute ondergrens beschouwd wat betreft de waarde van CSH in de JPL.

De berekening wordt overgedaan, maar dit keer op basis van de verkregen cijfers uit de interviews. Voor elk van de acht clubs in de steekproef wordt het gemiddeld aantal eters per wedstrijd vermenigvuldigd met de gemiddelde prijs per eter. Hierbij wordt opgeteld het gemiddeld aantal niet-eters vermenigvuldigd met de gemiddelde prijs per niet-eter. Vervolgens wordt deze uitkomst over de acht opgenomen clubs gesommeerd. Rekening houdend met de veronderstelling dat de steekproef de helft van de marktwaarde in de JPL representeert, wordt dit bedrag verdubbeld om de totale hospitality-inkomsten per wedstrijd te bekomen voor de 16 ploegen uit de JPL. Om dit bedrag te vergelijken met de bekomen € 13,4 miljoen van Verschuieren en Van Kerckhoven wordt het cijfer vermenigvuldigd met 20 om alle thuiswedstrijden van de reguliere competitie, inclusief de play-offs, mee in rekening te nemen. Bovenstaande analyse resulteert in een totaalbedrag van € 71.574.880, volgens de formule:

$$Markt\ grootte = 20 * 2 * \sum_{i=1}^8 (\#eters_i * \overline{p_{eters_i}} + \#niet_eters_i * \overline{p_{niet_eters_i}})$$

Voor een overzicht van de methodologie achter de redenering, wordt verwezen naar Bijlage C.

De berekende waarde (€ 71.574.880) moet met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. De analyse wordt immers uitgevoerd op een geaggregeerd niveau, waarbij er zowel voor eters als niet-eters gewerkt wordt met gemiddelde prijzen (\bar{p}). De prijs voor een VIP-plaats wordt bekomen door het gemiddelde te nemen van indoor business seats, outdoor business seats en loges. Loges (of corporate skyboxen) zijn de meest exclusieve formules waarbij de VIP's vanuit een afgehuurde privé-box de wedstrijd bijwonen. Deze plaatsen zijn duurder en komen in minder mate voor dan de business seats, waarbij de klant de wedstrijd volgt tussen de andere VIP's. Bovendien zijn er ook niet in alle 16 stadions van de JPL loges aanwezig. Er wordt bijgevolg het gemiddelde genomen van een heel duur en minder frequent product (loge) en een goedkoper, frequenter product (business seat) waardoor een waarde van € 71.574.880 de grootte van de CSH-industrie in de JPL overschat. Dit cijfer wordt daarom als de bovengrens beschouwd. Op basis van de beschikbare gegevens wordt getracht om ook een ondergrens te bepalen, zodat een realistische vork bekomen wordt voor de grootte van de CSH-industrie in de JPL.

Om de ondergrens te berekenen wordt uitgegaan van een minimum-scenario waarmee voor clubs met een loge de gemiddelde prijs kan omgezet worden in een gewogen gemiddelde prijs voor VIP-plaatsen. Deze weging gebeurt dan op basis van het aandeel van loge-plaatsen en business seats in de totale VIP-capaciteit. Deze worden minimaal verondersteld als respectievelijk 5% en 95%. Uit de interviews en verkregen cijfers van drie clubs blijkt daarenboven dat een loge ongeveer 40% duurder is dan een business seat. Gebruikmakend van deze informatie en de gegeven gemiddelde prijs over loges en business seat heen, kan uit deze gemiddelde prijs van een VIP-plaats de prijs van een loge en een seat individueel berekend worden. Daarvoor rekent men onderstaand stelsel van twee eerstegraadsvergelijkingen in twee onbekenden, p_{loge} en $p_{business_seat}$ uit, en dat eenmaal voor eters en eenmaal voor niet-eters.

$$\begin{cases} \bar{p} = \frac{p_{loge} + p_{business_seat}}{2} \\ p_{loge} = 1,4 \times p_{business_seat} \end{cases}$$

Wanneer voor deze clubs in de dataset, waar loges aanwezig zijn, de prijs van een loge en een seat wordt berekend, kan de informatie gebruikt worden om een (minimaal) gewogen gemiddelde prijs te bekomen volgens de formule $5\% * p_{loge} + 95\% * p_{business_seat}$. Deze zal lager liggen dan het gegeven geaggregeerde gemiddelde (\bar{p}) uit de interviews. Wanneer dit gewogen gemiddelde per club dan vermenigvuldigd wordt met het aantal aanwezige VIP's per club, eenmaal met catering en eenmaal zonder, kan weer dezelfde sommatie gemaakt worden. Dit resulteert dan in een realistische ondergrens van € 63.435.400. De lezer kan de redenering volgen in Bijlage D.

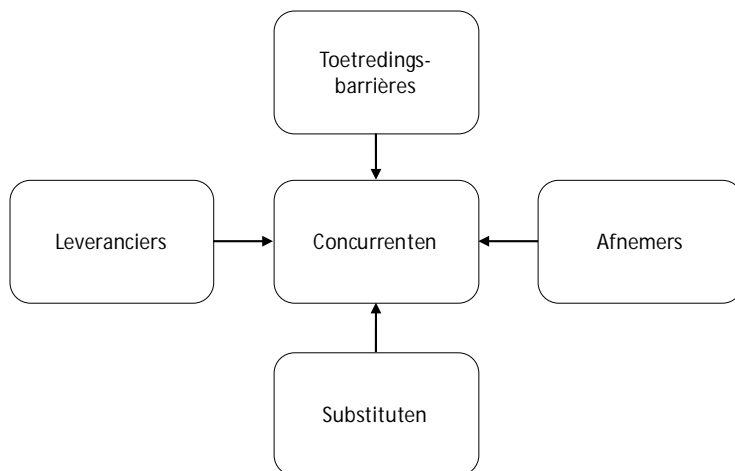
In Grafiek 2 (onderdeel 4.2.2 p. 21) worden de verschillende inkomstenbronnen voor een typische club uit de JPL visueel weergegeven. Zoals reeds aangehaald zijn deze cijfers geen gemiddeldes, maar geven ze een realistische indicatie van de grootteordes. Vandaar dat deze cijfers worden gebruikt om de accuraatheid van de schatting te beschouwen. Deloitte (2015) beschouwt hospitality als een aparte inkomstenbron, maar verwaarloost het aandeel van sponsoring en catering dat toebehoort bij hospitality. Om volledig correct te zijn dient men bij de 5% loges en business seats nog twee percentages op te tellen. Ten eerste bedraagt het aandeel van hospitality in een sponsorcontract gemiddeld 10%, zo blijkt uit de interviews. Daarom wordt 1,8%, namelijk 10% van 18%, van het sponsorcontract naar de rubriek hospitality overgebracht. Ten tweede zullen de VIP's een groot aandeel van de catering consumeren. Een van de grootste spelers geeft aan dat B2B dubbel zoveel consumeert dan het B2C-segment. Deze voetbalclub behoort echter tot de grootste spelers wat betreft hospitality. Daarom lijkt een 60-40 verhouding realistisch en zal 60% van catering, oftewel 4,2% van het totaal van alle clubinkomsten naar hospitality-inkomsten getransfereerd worden.

Deze drie percentages opgeteld ($5\% + 1,8\% + 4,2\%$), resulteert in 11%. Dit is het theoretisch aandeel van hospitality in de totale inkomsten van een voetbalclub uit de JPL. Wanneer men de werkelijke waarde van de grootte van de hospitality-industrie (€ 63.435.400 - € 71.574.880) verdeelt over de 16 ploegen van de JPL (€ 3.964.712 - € 4.473.430) en vervolgens deelt door de totale inkomsten van een voetbalclub in de JPL op een seizoen, zijnde € 35.350.000 (Deloitte, 2015), concludeert men dat hospitality 11,2% tot 12,7% uitmaakt van de inkomsten van een club in de JPL. De theoretische 11% ligt in de buurt van dit berekend interval en geeft daarmee een indicatie over de relevantie van de geschatte grootte van de industrie. Met deze analyse is het eerste doel van de masterthesis bereikt. De economische waarde van CSH in de JPL, seizoen 2016-2017, bedraagt tussen de € 63 miljoen en € 72 miljoen.

6.2 Een industrie-analyse: Michael Porters vijfkrachtenmodel

Het tweede doel van deze masterproef is inzicht krijgen in de hospitality-industrie in de Jupiler Pro League. Hiervoor wordt het gekende raamwerk van Harvard Business School professor Michael Porter toegepast (1979). Binnen de managementliteratuur is dit een algemeen aanvaarde methode voor een industrie-analyse (Emmerich, 2014). Aan de hand van vijf categorieën, de zogenaamde 'vijf krachten', worden de belangrijkste externe factoren geïdentificeerd en kan er een gerichte strategie worden opgesteld voor het managen van de competitieve omgeving (Porter, 1979; Emmerich, 2014). Het toepassen van Porters raamwerk op CSH in de JPL is een belangrijke uitbreiding van de literatuur.

Figuur 6 Vijfkrachtenmodel Michael Porter



Bron: Porter, 1979.

Figuur 6 beschrijft de vijf krachten: toetredingsbarrières, substituten, afnemers, leveranciers en rivaliteit tussen concurrenten. In wat volgt worden elk van deze krachten kort toegelicht alvorens ze specifiek worden uitgewerkt voor de JPL.

6.2.1 Toetredingsbarrières

Nieuwkomers in een industrie vormen een bedreiging voor de reeds gevestigde spelers omdat ze nieuwe capaciteit toevoegen en marktaandeel willen verkrijgen. De mate van bedreiging is afhankelijk van de toetredingsbarrières. Deze beschrijven het gemak waarmee nieuwkomers hun product op de markt kunnen aanbieden. (Porter, 1979; Emmerich, 2014)

Toegepast op de JPL: hoe gemakkelijk is de overgang van het niet aanbieden van CSH naar het aanbieden van hospitality en wat is de strategische reactie van de andere clubs? Aangezien de 16 clubs al enige vorm van hospitality aanbieden, wordt intrede in de industrie ruimer geïnterpreteerd en behoren ook verdere uitbreidingen van de bestaande VIP-ruimtes tot deze categorie.

Hoge kapitaalinvestering

Eén van de belangrijkste voorwaarden om hospitality te kunnen aanbieden, is een adequate stadioninfrastructuur (De Greve, 2016). Veel Belgische stadions zijn echter verouderd (Dejonghe, 2017). Renovaties of investeringen zijn noodzakelijk indien men een geschikte VIP-ervaring wil aanbieden: vanuit business standpunt zijn stadionverbeteringen verantwoord. Er zijn echter ook de fans van de voetbalclubs, die bijna wekelijks naar het stadion komen om een match live te volgen. Zij zijn doorheen de jaren gehecht geraakt aan de authenticiteit van het stadion en vrezen dat een nieuw

stadion de sfeer kan bederven. Aangezien de fans ook een belangrijke doelgroep zijn van voetbalclubs, kunnen hun gevoelens en emoties niet zomaar uit het oog verloren worden (fan relationship management).

Daarnaast beschikken veel van de Belgische voetbalclubs over weinig kapitaal en zijn ze verlieslatend (Dejonghe, 2017; Lagae, 2016). Dit doet de vraag rijzen of er wel voldoende budget is voor investeringen in stadions en bijgevolg in hospitality. Clubs zullen op zoek moeten gaan naar alternatieve financieringsvormen om stadioninvesteringen te betalen.

Tot slot hindert het doel van winmaximalisatie mogelijkerwijze de stadioninvesteringen. Voetbalclubs trachten zoveel mogelijk te winnen waardoor voornamelijk geïnvesteerd wordt in de samenstelling van de eerste ploeg. Pas nadien zal de club nagaan of er nog voldoende budget is om andere investeringen te maken. Dit argument kan gedeeltelijk worden genuanceerd omdat vele Belgische voetbalclubs evolueren naar een win-winst georiënteerd standpunt. Een kosten-batenanalyse zal uitwijzen of de investering in nieuwe stadioninfrastructuur voldoende return on investment (ROI) oplevert. Voorbeelden van clubs in de JPL die deze investering reeds hebben gemaakt, zijn: KAA Gent (2013), KVO (2014) en STVV (2014). KV Mechelen en Zulte-Waregem zijn momenteel bezig met herstructureringen van hun stadion (Faes, 2017; Kastelijn, 2017).

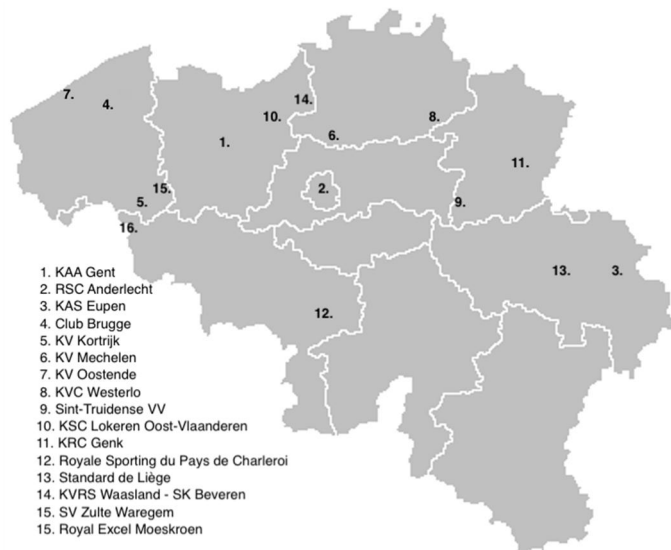
Marktpotentieel

De geografische locatie van een voetbalclub bepaalt in sterke mate het marktpotentieel (Dejonghe, 2008). Vier belangrijke aspecten bepalen de toegang tot de distributiekanaalen. Hoe beter deze toegang, hoe meer mogelijke afnemers van CSH er zijn voor die voetbalclub en hoe meer deze voetbalclub mogelijk kan profiteren van schaalvoordelen¹¹. Een eerste factor is het aantal inwoners in de nabije omgeving van de voetbalclub. Ten tweede speelt ook de welvarendheid van die inwoners een rol. Ten derde bepaalt de economische activiteit in de omgeving van de voetbalclub het potentieel om hospitality te verkopen. Zo zal een club gelegen in een handelsstad meer mogelijke afnemers kunnen benaderen dan een club gelegen in landelijk gebied (Dejonghe, 2008). Anderzijds zal diezelfde club in de handelsstad geconfronteerd worden met meer concurrentie van omliggende bars en restaurants. Deze horecazaken bieden op matchdagen verschillende formules aan en dit aan voordelige prijzen om bedrijven aan te trekken (Keersebilck & Lioen, 2017). Tot slot bepaalt de territoriale gebondenheid van een club de onmiddellijke concurrentie met omliggende clubs.

¹¹ Schaalvoordelen zijn de economische voordelen die een club haalt uit een hoge hospitality-bezettingsgraad. De hoge vaste kosten kunnen verspreid worden over meer aanwezige gasten waardoor de gemiddelde kost per gast daalt.

Waasland-Beveren bijvoorbeeld moet concurreren met Lokeren, KV Mechelen, KAA Gent en volgend seizoen ook met Royal Antwerp FC, terwijl Sporting Charleroi en Standard geen clubs in de nabije omgeving hebben. Deze factor ligt buiten de controle van de voetbalclubs.

Figuur 7 Geografische spreiding van voetbalclubs in de Jupiler Pro League



Bron: eigen samenstelling.

Figuur 7 toont de geografische spreiding van de clubs op de Belgische kaart. De regio West-Vlaanderen bevat de meeste voetbalclubs. Concurrentie van de omliggende clubs is bijgevolg hoog.

Overheidsbeleid

De overheid kan door middel van maatregelen, subsidies, wetgevingen en licenties de CSH-industrie stimuleren of tegenwerken. Hoewel de Europese Commissie zijn akkoord gaf voor Vlaamse steun en subsidies bij de bouw van nieuwe multifunctionele stadions van professionele voetbalclubs, moet elk geval apart worden bekeken met de geschikte bevoegdheden en regulerende kaders. Indien de overheid geen subsidies uitkeert en/of bepaalde licenties voor een stadionhernieuwing niet goedkeurt, vormt dit een hoge toetredingsbarrière.

Algemeen gesteld zijn toetredingsbarrières tot de hospitality-industrie in de JPL relatief hoog. De bedreiging van nieuwe spelers in de industrie is daarom klein. Een geschikte stadioninfrastructuur vraagt dikwijls significante investeringen die financieel niet altijd haalbaar zijn. Ook de overheid kan de bouw van nieuwe stadions verhinderen door bijvoorbeeld bepaalde licenties niet goed te keuren. Tot slot zijn sommige clubs benadeeld door hun geografische locatie en zorgt dit automatisch voor een lagere bezetting en dus hogere kosten. De drie factoren zijn moeilijk te overwinnen waardoor

toetreding of uitbreiding niet vanzelfsprekend is. De reactie van omliggende clubs bij toetreding of hospitality-uitbreiding is klein. Uit de interviews blijkt dat de prijzen reeds verschillende jaren vastliggen en clubs hooguit reageren door een nieuw concept of idee uit te proberen. Echter, deze innovaties zijn vaak eenmalig en worden zelden definitief geïmplementeerd.

6.2.2 Substituten

Een substitutieproduct is een goed, service of ervaring uit eenzelfde of een andere industrie. Het kan dienen als een gedeeltelijke of volwaardige vervanger voor de gebruiker van het oorspronkelijk product (De Borger & Van Poeck, 2009). Substituten vormen een bedreiging aangezien ze de potentiële winst van een product of industrie beperken. Hoe aantrekkelijker de prijs-kwaliteitverhouding van het vervangproduct, hoe groter het gevaar (Porter, 1979).

Toegepast op de JPL: welke producten in een lagere of dezelfde prijsklasse bieden eenzelfde ervaring als CSH in de JPL?

'De thuis ervaring'

Hospitality wordt bedreigd door de familiale sfeer thuis. De druk bezette CEO's en andere genodigden moeten een keuze maken. Ofwel volgen ze de wedstrijd live in het stadion met klanten tijdens het netwerken, ofwel volgen ze diezelfde wedstrijd thuis met familie en vrienden. Matchdag en -uur spelen hierbij een cruciale rol en bepalen mee de bezettingsgraad van de VIP-ruimtes. Uit de interviews met zowel de clubs als de bedrijven blijkt dat matches op zondagnamiddag of wekdagen verkiesbaar zijn voor het hospitality-product. Het prijskaartje van hospitality vergeleken met de lage kost van het volgen van de wedstrijd thuis speelt hier geen rol, aangezien het gaat over de uitgenodigde partij die zelf niets moet betalen.

CH in andere sporten en industrieën

CSH in de JPL wordt ook bedreigd door hospitality in andere sporten. Zo kan een bedrijf opteren voor een VIP-ervaring in het basketbal, volleybal, wielrennen, hockey, tennis of een F1-race (Heijl, 2016). De ervaring in al deze sporten zal anders zijn, evenzeer als de prijs die ze hiervoor betalen. In het voetbal betaalt een bedrijf, volgens het eigen onderzoek, gemiddeld € 116 per persoon om een voetbalwedstrijd vanuit de VIP-ruimtes bij te wonen. Indien deze VIP blijft eten voor de wedstrijd stijgt de prijs naar € 215. In het basket zijn de prijzen lager. De websites en vrijgegeven prijzen van vier

basketbalploegen uit de hoogste klasse (Antwerp Giants, Telenet Oostende, Okapi Aalstar, Limburg United) worden onderzocht om een indicatie te geven. Niet-eters betalen gemiddeld € 61 per wedstrijd en etende VIP's € 103. In het volleybal zijn de respectievelijke prijzen € 50 en € 80 voor eters en niet-eters. Deze prijzen werden bekomen door het gemiddelde te nemen van Noliko Maaseik en Prefaxis (Noliko Maaseik, 2017; Prefaxis, 2017). De andere professionele clubs beschikken niet over hospitality of geven geen prijzen weer op hun websites.

Hoewel hockey een gelijkaardige competitievorm heeft met wekelijkse wedstrijden, is hospitality in deze sport weinig ontwikkeld (Heijl, 2016; Verschueren & Van Kerckhoven, 2016). Bijgevolg zijn er nog geen VIP-mogelijkheden op wedstrijden in de Belgische nationale competitie. De eerste realisaties doen zich wel voor in Europese competities, bijvoorbeeld tijdens de Europa Hockey League (EHL).

Het vergelijken van de prijzen in tennis, wielrennen en F1 is eveneens moeilijk, aangezien deze sporten een andere competitievorm kennen. Het betreft een competitie waarin spelers van verschillende nationaliteiten het tegen elkaar opnemen en dit niet op wekelijkse, maar dikwijls op jaarbasis. Door deze éénmalige bijeenkomst nemen de mogelijkheden voor een exclusieve ervaring toe. E3 Harelbeke (2017) nodigt klanten uit voor een VIP-ervaring tijdens een wielervedstrijd waarbij de prijzen variëren van 130 euro tot 1000 euro per persoon naargelang de gekozen formule. Zo kan de VIP-klant dineren in een sterrenrestaurant of de koers volgen vanuit een helikopter. De hospitality-ervaring duurt hierbij een hele dag.

Naast de beschreven praktijken in de sportindustrie zijn er ook vaak hospitality-mogelijkheden in de kunst-of muziekwereld. Tomorrowland, een grootschalig Belgisch festival, slaagt er al enkele jaren in één van de meest exclusieve ervaringen aan te bieden, o.a. door zijn sprookjesachtig decor.

De substitutiemogelijkheden binnen de hospitality-industrie in het Belgisch voetbal zijn relatief hoog omwille van twee redenen. Ten eerste bestaan er verschillende alternatieven in andere sporten en andere industrieën. Het bedrijf beschikt daarom over een zekere keuzevrijheid. Ten tweede zijn de overstapkosten laag. Wanneer de onderneming beslist om over te gaan naar een andere hospitality-ervaring, moet deze enkel rekening houden met mogelijke contractbreuken en het prijsverschil. Verder wordt besproken hoe de bedreiging van substituten gereduceerd wordt door andere krachten.

6.2.3 Afnemers (klanten/kopers) van hospitality

De (potentiële) kopers of afnemers van een product bepalen gezamenlijk de vraag. De afnemers vormen een bedreiging indien ze te veel macht hebben. Het uitspelen van concurrenten ten opzichte

van elkaar, het eisen van een hogere kwaliteit of het naar beneden drukken van de prijzen, zijn enkele voorbeelden die de potentiële winst van de industrie kunnen drukken (Porter, 1979).

Toegepast op de JPL: wie zijn de kopers van hospitality en over hoeveel macht beschikken zij?

Concentratie van de kopers

De afnemers van CSH in de JPL kunnen in drie categorieën worden onderverdeeld. De eerste categorie is deze van de multinationals. Zij kopen één of meerdere soorten hospitality in één of meerdere Belgische voetbalclubs. Onder deze categorie vallen vaak sponsors, die hospitality-mogelijkheden aangeboden krijgen in het samenwerkingscontract. Aan het andere uiterste zijn er individuen, vaak lokale eenmanszaken of ex-professionele sporters, die enkele business-zitjes aankopen. Dit zijn ondernemers die hun netwerk trachten uit te breiden door geregeld andere mensen mee te nemen naar het voetbal. Tot slot is er nog de categorie van KMO's. Zij investeren een deel van het marketingbudget in CSH om hun belangrijkste klanten uit te nodigen.

De vraag naar CSH is hoog en de vraagzijde is niet geconcentreerd. Het is een marketingcommunicatie-instrument dat specifieke doelen beoogt die niet door andere communicatietechnieken kunnen worden bereikt (Kotler & Armstrong, 2013). Bedrijven zijn bereid een hoge prijs te betalen zolang ze waar krijgen voor hun geld (Leen, 2017; Soubry, 2017; Dejaeger, 2017). KMO's en individuen zijn prijsgevoeliger dan de multinationals (Kastelij, 2017). De afnemers van hospitality zijn trouw omwille van drie redenen. Ten eerste spelen de emoties en het bijhorende fenomeen van fan identificatie (Sutton e.a., 1997) een belangrijke rol. Van zodra bedrijven investeren in een voetbalclub voelen ze zich automatisch betrokken. Er ontstaat een zekere verbondenheid met de club. De investeerders worden fan, waardoor het niet eenvoudig is om zich het seizoen nadien van deze club te distantiëren (Lagae, 2016; Verschueren & Van Kerckhoven, 2016). Ten tweede is het voor bedrijven van belang om consistent te zijn en een coherente merkidentiteit op te bouwen. Consistentie is immers de enige manier om credibiliteit te creëren rond de waarden van het merk (Kotler & Armstrong, 2013). Door meermaals te veranderen van club, verwatert de geloofwaardigheid. Bedrijven kunnen echter wel hospitality aankopen in meerdere clubs van de JPL. Er is dus geen exclusiviteitscontract. Tot slot hebben veel bedrijven, voornamelijk grote multinationals, een divers portfolio van sporten om CSH aan te bieden. Afhankelijk van de populariteit van deze sporten, wordt de verhouding af en toe bijgesteld, maar de volledige overstap van voetbal naar een andere sport komt nauwelijks voor. (Cuypers, 2017; Leen, 2017)

Er zijn twee factoren die de macht van de afnemers doen toenemen. Er bestaan substitutiemogelijkheden en het product is niet kritiek voor de kernactiviteiten van de onderneming. CSH is een ondersteunende marketingtool. Het is geen noodzakelijke voorwaarde om de productie van een goed of een dienst te verzekeren (Kotler & Armstrong, 2013).

Op basis van bovenstaande argumenten wordt besloten dat de macht van de afnemers klein is. De vraag is hoog en kopers zijn niet prijsgevoelig. Hoewel er substitutiemogelijkheden aanwezig zijn, zijn deze niet relevant omdat kopers loyaal zijn. CSH is niet cruciaal voor de kernactiviteiten van de onderneming, maar wordt toch vaak beschouwd als een interessante investering, aangezien het unieke doestellingen beoogt.

6.2.4 Leveranciers/Partners van voetbalclubs die hospitality mogelijk maken

Een gelijkaardig verhaal gaat op langs de kant van de leveranciers, die nodig zijn om het product te maken. Indien zij de prijzen van de benodigde materialen kunnen laten stijgen of de kwaliteit van de producten kunnen laten dalen, beschikken zij over macht en is de aanbodzijde geconcentreerd. Dit kan nadelig zijn voor de potentiële winst van een industrie (Porter, 1979).

Toegepast op de JPL: wie zijn de spelers die hospitality mogelijk maken en over hoeveel macht beschikken deze partijen?

Concentratie van leveranciers

De voetbalclub beschikt over de infrastructuur voor CSH. Dit is echter niet voldoende. Catering (inclusief hostesses en obers) en security zijn eveneens belangrijke onderdelen van de hospitality-ervaring. De voetbalclub zelf beschikt meestal niet over voldoende expertise en/of personeel en moet hiervoor beroep doen op externe partijen of leveranciers. Het aanbod van deze services is groot en niet geconcentreerd. Naast de samenwerking met professionele bedrijven kan de club vaak rekenen op vrijwilligers. Hierbij moet een afweging gemaakt worden tussen de geleverde service en de kost. In de realiteit wordt dikwijls geopteerd voor een mix van beide partijen, zo blijkt uit de interviews. Er zijn verschillende professionele spelers op de markt, zowel voor catering als security. Van Der Smissen, Gourmet Invent, Traiteur Léonard en de Feestarchitect zijn enkele voorbeelden van leveranciers voor catering in de JPL. Securitas, ArasGuard Security en K9 zijn voorbeelden van mogelijke security bedrijven. Zij worden ingeschakeld voor het leveren van een service, waarvan de kwaliteit cruciaal is

voor de hospitality-ervaring. Een goede catering, opgeleide hostessen en een gepaste beveiliging kunnen het verschil maken.

Leveranciers zijn belangrijk voor het afleveren van een geslaagd hospitality-product. Het aanbod is echter niet geconcentreerd en de overstap naar een andere leverancier in geval van een ondermaatse prestatie is eenvoudig. Vandaar dat de macht van leveranciers binnen de hospitality-industrie in de JPL eerder aan de lage kant is.

6.2.5 Intensiteit van rivaliteit

Rivaliteit tussen concurrenten in de markt is hoog indien zij fors concurreren omtrent prijszetting, reclame en/of productinnovaties (Porter, 1979).

Toegepast op de JPL: hoe groot is de onderlinge competitie tussen clubs betreffende CSH?

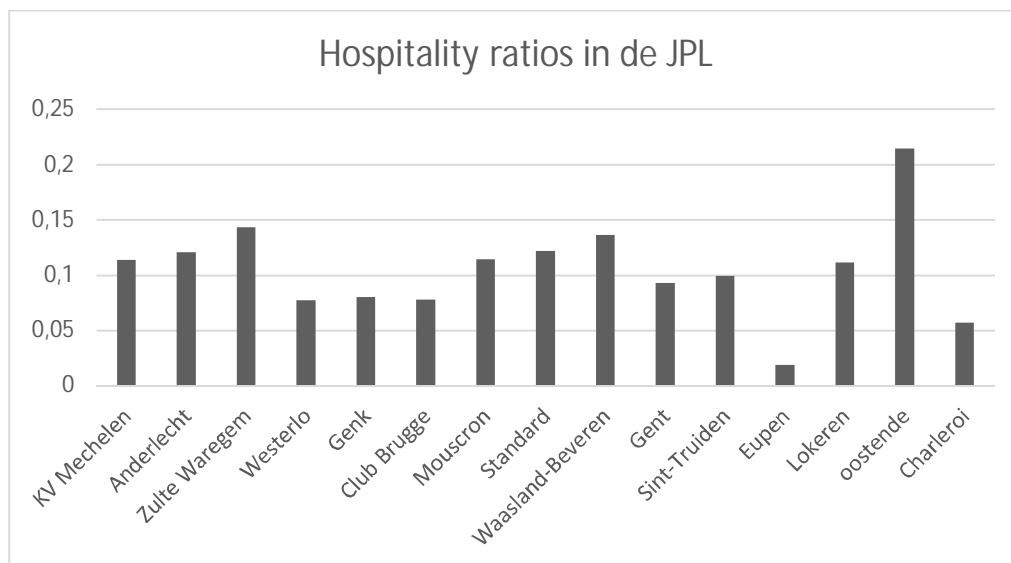
Concentratie van rivalen

Alle 16 clubs uit de JPL bieden enige vorm van hospitality aan. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen grote en kleine spelers in de industrie. De grootste spelers zijn Standard (ongeveer 3600 VIP-plaatsen), Anderlecht en KVO (om en nabij 2500 VIP-plaatsen), KAA Gent (ongeveer 1900 VIP-plaatsen) Zulte-Waregem (1750 VIP-plaatsen) en tot slot Club-Brugge en KRC Genk met ruwweg 1700 VIP-plaatsen. De overige ploegen uit de JPL hebben minder dan 1300 VIP-plaatsen. Er wordt vastgesteld dat de ploegen die behoren tot de G5, ook de grootste spelers zijn op het gebied van hospitality. Voorts is er ook een positieve correlatie waarneembaar tussen stadionvernieuwingen en het aantal VIP-plaatsen (De Greve, 2016). Dit verklaart waarom KVO en Zulte-Waregem ook tot de grote spelers behoren. Er wordt verwacht dat KV Mechelen binnen twee seizoenen op vlak van hospitality ook bij de grote spelers zal horen, aangezien algemeen directeur Mark Faes (2017) tijdens het interview verklaarde dat het vernieuwde stadion meer dan 2200 VIP-plaatsen zal bevatten. STVV behoort na de stadionvernieuwing nog steeds tot de kleine spelers met 1200 VIP-plaatsen.

Wanneer het totaal aantal VIP-plaatsen gedeeld wordt door de totale capaciteit, bekomt men de hospitality-ratio (De Greve, 2016). KVO heeft de hoogste ratio (21,4%). Zulte-Waregem heeft een hospitality-ratio van 14,5%. Waasland-Beveren bevindt zich op de derde plaats met een ratio van 13,6%. Dit lijkt op het eerste zicht tegen de verwachtingen in, maar is eenvoudig te verklaren. Waasland-Beveren heeft namelijk het op één na kleinste stadion in de Jupiler Pro League. Vandaar dat ze met een 1000-tal VIP-plaatsen, toch een hoge score halen op de hospitality-ratio. Anderlecht en

Standard hebben een ratio tussen de 12% en 13%. De gemiddelde hospitality-ratio in de JPL is 10,5%. Deze cijfers moeten met een kritisch oog bekeken worden. Ze werden verzameld gedurende de interviews met de respectievelijke clubs. Er kon echter niet gecontroleerd worden of deze cijfers nauwkeurig zijn. Om de betrouwbaarheid te verhogen werd er beroep gedaan op de database van ESSMA, die grosso modo dezelfde cijfers ter beschikking had. Zij vulden ook de ontbrekende gegevens van de overige clubs uit de JPL aan. Een overzicht van de hospitality-ratios in de JPL wordt in onderstaande grafiek weergegeven.

Grafiek 4 Hospitality-ratios in de Jupiler Pro League



Bron: eigen samenstelling, gebaseerd op interviews met JPL voetbalclubs en ESSMA, 2017.

Er kan gesteld worden dat een gemiddelde hospitality-ratio van 10,5% hoog is. Onderzoek van ESSMA (2017) toont immers aan dat de gemiddelde hospitality-ratio in Frankrijk steeg van 4% naar 10% door investeringen in nieuwe stadions voor het EK in 2016. In België hebben slechts drie clubs hun stadion gerenoveerd of vernieuwd. Zulte-Waregem en KV Mechelen zijn momenteel bezig met de verbouwingen. Stadionvernieuwingen gaan gepaard met een toenemend aantal VIP-plaatsen, zo blijkt uit de interviews. Hieruit wordt besloten dat de Belgische eerste klasse A met een huidige hospitality-ratio van 10,5% hoog scoort en dat een zekere groei in de toekomst mogelijk lijkt, indien meerdere clubs uit de JPL hun stadion zouden herbouwen. Deze conclusie moet echter genuanceerd worden door de hogere stadioncapaciteit in Frankrijk. De gemiddelde capaciteit van de stadions die werden gebruikt voor het EK 2016 is 51 000 plaatsen terwijl de gemiddelde stadioncapaciteit in de JPL 16 000 plaatsen bedraagt.

Industriegroei

De marktomvang van CSH in de JPL bedraagt tussen de 63 miljoen en 72 miljoen euro. Aangezien cijfers van voorgaande jaren niet beschikbaar zijn, kunnen er geen onderbouwde uitspraken gedaan worden omtrent de groei. Wel is het zo dat innovaties voor de voetbalclubs in de JPL traag gerealiseerd worden en de industrie in het verleden nauwelijks evolueerde (ESSMA, 2017). Productverschillen tussen de verschillende clubs zijn klein (Verschuere & Van Kerckhoven, 2016; Desmet, 2017). Toch bestaan er aanwijzingen voor een potentiële groei. Ten eerste zijn er significante stadioninvesteringen in eerste klasse A. In deze nieuwe stadions stijgt het hospitality-ratio gemiddeld naar 12% (De Greve, 2016). Door de vernieuwde stadions zullen niet enkel meer VIP's naar het stadion komen, maar zal ook de prijs van hospitality mogelijk toenemen (Lagae, 2017; ESSMA, 2017). Aangezien deze VIP-zitjes de duurdere plaatsen zijn waarbij clubs de grootste marges realiseren, stijgen de inkomsten en groeit de industrie. Ter illustratie: sinds KAA Gent voetbalt in de Ghelamco Arena zijn de inkomsten uit hospitality gestegen van € 1,38 miljoen naar € 3,2 miljoen (ESSMA, 2017). Ook de hoge vraag naar hospitality en de opkomst van nieuwe KMO's zoals iXpole, bewijzen het groeipotentieel.

Competitie binnen de hospitality-industrie in het Belgisch voetbal is niet hoog. Dit is voornamelijk te verklaren door de loyaliteit van de afnemers, de territoriale gebondenheid van clubs en de hoge vraag naar hospitality. CSH is echter wel een belangrijke inkomstenbron voor voetbalclubs uit de JPL. Immers, met een aandeel van 11,2% tot 12,7% is het volgens Deloitte (2015), samen met verkoop van spelers, de vierde belangrijkste inkomstenstroom na ticketing (31%), sponsoring (18%) en TV-gelden (16%) voor een club in de JPL. Innovaties werden tot hiertoe traag gerealiseerd en prijzen bleven relatief constant doorheen de jaren. Er is nauwelijks competitie op dit niveau. De industrie begint echter geleidelijk aan te veranderen (ESSMA, 2017; Desmet, 2017). Clubs investeren in betere stadioninfrastructuur waarbij ook de hospitality-ruimtes worden uitgebreid en verbeterd. Dit gaat gepaard met een hoge vaste kost, waardoor clubs er goed aan doen te streven naar een zo hoog mogelijke bezettingsgraad. Aangezien het verloop van klanten laag is, de prijzen redelijk stabiel zijn en de bezetting afhankelijk is van matchdag en speeldag, zal de club VIP's moeten lokken door een ervaring aan te bieden.

6.2.6 De vijf krachten samen

Wanneer de vijf krachten samen bekeken worden, kan er gesteld worden dat de bedreiging in de industrie relatief klein is. De macht van zowel leveranciers (catering, security,...) als afnemers is laag omdat respectievelijk aanbod en vraag hoog zijn. Ook de toetredingsbarrières zijn hoog waardoor intrede of uitbreidingen in de markt niet frequent voorkomen. Onderlinge concurrentie is eveneens aan de lage kant omdat de territoriale verbondenheid en loyaliteit van de afnemers ervoor zorgen dat de vraagzijde relatief stabiel is. Hoewel substitutiemogelijkheden ter beschikking zijn, is er aangetoond dat ook deze slechts een kleine bedreiging vormen.

Een situatie van economisch evenwicht betekent dat vraag en aanbod perfect in balans staan. Dit lijkt bij CSH in de JPL niet het geval: de vraag naar hospitality is groot ten opzichte van het aanbod van de 16 clubs in eerste klasse A. Bovendien is de vraag het grootst voor hospitality aangeboden door de G5 en clubs met gerenoveerde stadions. Deze economische situatie waarbij productverschillen klein zijn en de vraag overheerst t.o.v. het aanbod, komt overeen met een homogeen oligopolie¹² (De Borger & Van Poeck, 2009). Het onevenwicht tussen vraag en aanbod brengt twee gevolgen met zich mee.

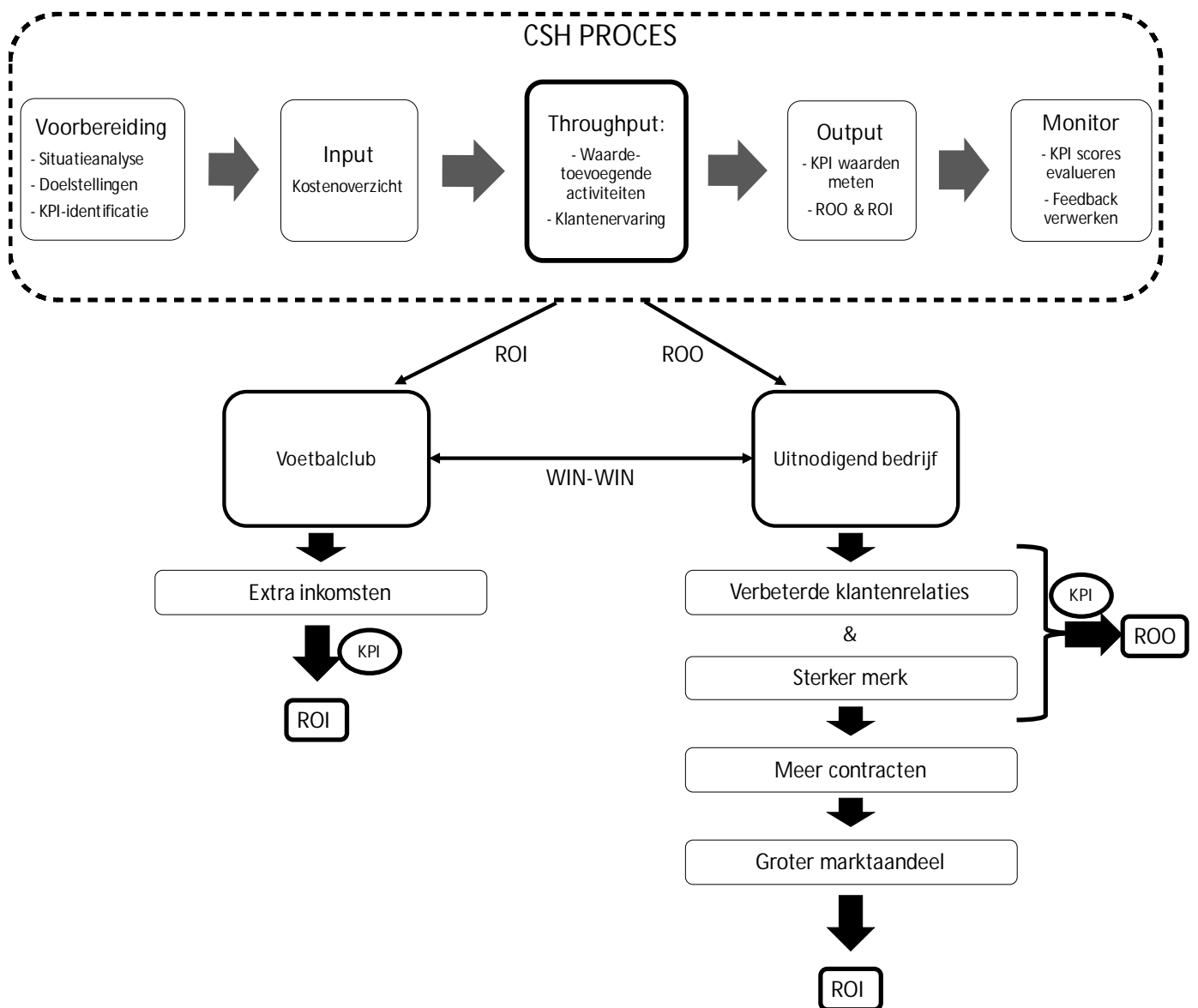
Enerzijds kunnen de aanbieders een hoge prijs vragen voor het product. Anderzijds kan deze economische toestand ook verklaren waarom er in CSH de laatste jaren weinig evolutie merkbaar is. De vraag is hoog, de afnemers zijn trouw en de bedreiging van substitutieproducten is vrij beperkt waardoor voetbalclubs zich niet bedreigd voelen. Dit heeft tot gevolg dat veranderingen in de industrie een lange tijd niet nodig bleken. De klantenverwachtingen zijn de laatste jaren wel geëvolueerd waardoor de industrie op dit moment op een kantelpunt lijkt te staan en vernieuwing zich opdringt.

¹² Homogeen oligopolie is een marktform met weinig aanbieders, veel vragers en een homogeen product

Hoofdstuk 7 Een raamwerk voor CSH in het voetbal

In dit hoofdstuk wordt een model voor CSH in het voetbal voorgesteld en verantwoord op basis van literatuur en eigen interviews. Eerst wordt de kern van het model, namelijk het CSH-proces, beschreven. Daarna wordt het effect van CSH op voetbalclubs en bedrijven bestudeerd. Dit model, voorgesteld in Figuur 8, vormt een raamwerk voor het bestuderen van hospitality-praktijken in de JPL en kan nadien, mits kleine aanpassingen, ook in andere sporttakken worden toegepast. Door het CSH-model wordt de derde doelstelling van de masterthesis, namelijk het aanreiken van tools om hospitality beter te managen, bereikt.

Figuur 8 Raamwerk voor Corporate Sports Hospitality in voetbal



Bron: eigen samenstelling.

De afgenomen interviews met clubs en bedrijven tonen aan dat een gestructureerd beslissingsproces ontbreekt. Bedrijven en voetbalclubs zullen echter verschillende stappen moeten ondernemen wanneer ze zich met hospitality bezighouden. Het algemeen beschouwde CSH-proces in de JPL geldt zowel voor de uitnodigende bedrijven als voor de voetbalclubs die hospitality aanbieden. Enkel de invulling van de verschillende stappen verschilt voor beide partijen. Teneinde verwarring te voorkomen, zullen de twee perspectieven afzonderlijk worden uitgewerkt. Voor het standpunt van het bedrijf wordt, waar nodig, een onderscheid gemaakt tussen sponsors en niet-sponsors. Voor de voetbalclubs worden verschillen tussen oude stadions en gerenoveerde of nieuwe stadions waargenomen.

7.1 Voorbereiding

De eerste stap in het CSH-proces is de voorbereiding. In deze fase wordt de CSH-strategie bepaald en worden KPI's opgesteld voor de verschillende doelstellingen van CSH. In onderdeel 7.1.1 wordt de voorbereiding vanuit het standpunt van de onderneming bekeken. Daaropvolgend wordt in onderdeel 7.1.2 het standpunt van de voetbalclub besproken.

7.1.1 Wat wil de onderneming bereiken?

In de voorbereidingsfase is het bedrijf zich ervan bewust dat hospitality als marketingtool toegevoegde waarde kan creëren. De onderneming dient in deze fase belangrijke keuzes te maken omtrent de strategie die ze zal hanteren en de doelen die ze wenst na te streven. De strategie omvat het langetermijnplan en beantwoordt de vijf W-vragen: wie, waar, wat, wanneer en waarom? Het marketingteam denkt na over de verschillende aspecten van hospitality. Een eerste belangrijke keuze is deze van de voetbalclub ("wie?"). De organisatie doet aan marktonderzoek en kiest de voetbalclub waarvan de waarden het dichtste aanleunen bij die van de organisatie. Het is immers cruciaal een consistent beeld te geven over de verschillende marketingkanalen heen. Deze vraag gaat gepaard met de vraag "waar?": De geografische locatie van een voetbalclub speelt eveneens een cruciale rol in de bepaling van de mogelijke partnerclub. Dit is namelijk een succesfactor voor marktpotentieel (Dejonghe, 2004; Jorg, 2006). De "wat"-vraag wordt beantwoord door na te denken over de hospitality-formule die het bedrijf wenst te kopen. Aan de hand van clubwebsites gaan bedrijven op zoek naar de meest geschikte formules, rekening houdend met de kost en de te bereiken doelen. De vraag "wanneer?" omvat de bepaling van de hospitality-duur. Het bedrijf heeft (meestal) de keuze om hospitality aan te kopen per wedstrijd of om een langetermijnpartnership met de voetbalclub aan te

gaan gedurende één of meerdere seizoenen. Deze laatste optie brengt een kostenvoordeel met zich mee. Tot slot de 5^e W: "waarom?": een bedrijf dat hospitality aankoopt, moet een duidelijk beeld hebben van de doelen die het tracht te bereiken.

De mogelijke doelen van CSH werden behandeld in paragraaf 3.2.2 en worden in de interviews grotendeels bevestigd voor hospitality in het Belgisch voetbal. Volgens Bennett (2003) en Drake (2013) omvat het eerste doel het opbouwen van relaties met bestaande, winstgevende klanten. Klanten die niet winstgevend zijn, kunnen echter ook worden uitgenodigd om een extra duwtje in de rug te krijgen (Leen, 2017). Verder kunnen bestaande relaties versterkt worden, wanneer de persoon in kwestie al een klant is. Het derde doel van CSH, aangeduid met de term merkactivatie, wordt in de praktijk breder gezien. Een hospitality-event kan ook draaien rond de communicatie over de waarden van een merk (Cuypers, 2017). Samengevat kan een bedrijf kiezen voor hospitality-praktijken in de JPL omwille van:

- Het versterken en onderhouden van bestaande klantenrelaties (al dan niet winstgevend)
- Het aantrekken van nieuwe klanten
- Merkactivatie en merkwaarden overbrengen
- Het verschaffen en/of verkrijgen van informatie
- Exclusiviteit garanderen en concurrentie verhinderen

Deze vijf doelen impliceren het uitnodigen van één of meerdere stakeholders op kosten van de onderneming. Het aankopen van hospitality door een bedrijf om te netwerken en business te genereren met andere aanwezigen, zonder dat daarbij externe belanghebbenden worden meegenomen, wordt tijdens de interviews niet aangehaald.

Soms wordt de voorbereidingsfase voor het bedrijf vereenvoudigd. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer het bedrijf al sponsor is van een club. Zo beschikt sponsor CRAS, een familiebedrijf actief in de houtsector, over business-plaatsen in Zulte-Waregem en zullen de vragen wie en waar veelal beantwoord zijn. Toch is dit niet altijd het geval. Telenet beschikt als hoofdsponsor over VIP-plaatsen in KV Mechelen, maar heeft ook seats in KAA Gent, Zulte-Waregem, Oostende, STVV en Standard.

Het uitwerken van een hospitality-strategie is een belangrijke eerste stap in het CSH-proces. Om daarna de overstap te maken naar het operationele niveau en hospitality dagdagelijks te managen, zal dit algemeen plan vertaald worden naar doelgroepen (segmentatie) en bijhorende KPI's. De door de auteurs opgestelde KPI's beantwoorden reeds aan drie van de vijf criteria van het SMART-principe. Ze zijn specifiek, meetbaar en acceptabel. Het is de taak van de bedrijven om deze KPI's verder te verfijnen zodat ook aan de laatste twee vereisten, namelijk een realistische doelwaarde en een vooropgestelde termijn, voldaan wordt. De vraag om KPI's te introduceren in de hospitality-strategie van bedrijven is

groot, zo blijkt uit de afgenomen interviews. Echter, bedrijven die hospitality aankopen zijn zeer divers: ze richten zich op verschillende doelgroepen en zijn in uiteenlopende sectoren actief. Door algemene KPI's aan te bieden en bedrijven de vrijheid te geven deze verder te specificeren naargelang hun noden, is het bereik van de hier uitgewerkte managementtool hoger.

Verderop, in de output-fase van het CSH-proces worden de KPI's in tabellen voorgesteld. Deze tabellen dienen om de prestaties van CSH effectief te meten. Het is de bedoeling dat de organisaties zelf de scores op de verschillende KPI's invullen nadat de hospitality-ervaring afgelopen is. De KPI's mogen niet als enige succesmetriek gebruikt worden. Ze geven een indicatie of de doelen bereikt zijn, maar zeggen weinig over het event zelf. Het kan bijvoorbeeld zijn dat het bedrijf een hoge score behaalt op een zekere KPI, maar dat de aanwezigen een slechte avond ervoeren. De uitgewerkte KPI's moeten in ieder geval samen geëvalueerd worden om een correct en representatief totaalbeeld te verkrijgen. Zomaar de verschillende scores optellen of het gemiddelde nemen om een resulterende KPI-waarde te bekomen, zou een vertekend beeld opleveren. Aan de vooropgestelde KPI's kunnen beter 'gewichten' toegekend worden in overeenstemming met de belangrijkheid van die KPI. Het gewicht moet door de bedrijven zelf bepaald worden en is afhankelijk van de doelstellingen die de organisatie heeft met betrekking tot CSH. Een hoger gewicht bij een welbepaalde KPI betekent dat de gerealiseerde waarde op die KPI sterker zal doorwegen in de eindevaluatie en dus van groter belang is voor het bedrijf. De opgestelde KPI's zijn gebaseerd op bestudeerde (sport-)management en -marketing literatuur en op de informatie die verworven werd tijdens de interviews (Hrebiniak, 2013; De Wit & Meyer, 2014; Lagae, 2015).

De prestatie maatstaven die bedrijven hanteren, zijn verschillend per doel en niveau. Hospitality kan immers geëvalueerd worden per match, per seizoen of per uitgenodigde klant. Voor de bedrijven wordt er geopteerd om de uitgenodigde klant centraal te stellen in de evaluatie. Per geïdentificeerd doel worden bijhorende KPI's opgesteld. De bedrijven moeten deze KPI's verder specificeren naargelang hun noden en specifieke klanten. Achteraf, in de output- en monitor-fase van het CSH-proces, moeten ze de gemeten waarden vergelijken met de vooropgestelde doelwaarde per KPI.

Tabel 3 geeft de KPI's voor bedrijven, horende bij de vijf doelen met betrekking tot CSH, weer.

Tabel 3 Overzicht KPI's voor bedrijven

<i>Doelen</i>	<i>Bijhorende KPI's</i>
A. Versterken en onderhouden van klantenrelaties	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klanteninteractie 2. Customer Lifetime Value (CLV) 3. Perceptie bestaande commerciële relatie
B. Aantrekken van nieuwe klanten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conversiegraad van niet-klant naar klant 2. Return On Investment (ROI)
C. Merkactivatie en merkwaarden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perceptie van het merk 2. Net Promotor Score (NPS) 3. Activiteit op Sociale Media
D. Verschaffen en verkrijgen van informatie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verkregen klanteninformatie 2. Verschafte bedrijfsinformatie
E. Exclusiviteit en concurrentie verhinderen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Churn Rate

Bron: eigen samenstelling.

Per doel wordt elke KPI in detail uitgewerkt door middel van een uitgebreide beschrijving en een bijhorende formule (indien van toepassing) om de waarde van die KPI te meten. Hierbij werd gebruik gemaakt van de expertise van GFK. De verschillende KPI's werden ook ex-post geverifieerd in een interview met iXpole (2017). Er werd voor hen geopteerd omdat zij pionier zijn in de Belgische CSH-industrie die financiële KPI's voor de clubs ter beschikking stellen via hun op maat gemaakte softwarepakketten voor sponsoring- en hospitality-toepassingen.

A. VERSTERKEN EN ONDERHOUDEN VAN KLANTENRELATIES:

KPI A.1: Klanteninteractie

Formule: $(\text{interactie na het event} - \text{interactie voor het event}) / (\text{interactie voor het event}) \times 100$, uitgedrukt in %

Beschrijving: Deze KPI meet in welke mate de interactie met de klant toeneemt door het hospitality-event. Onder de interactiemomenten tussen bedrijf en klant vallen alle momenten, formeel en informeel, waarbij beide partijen onderling communiceren. Dit kan in de vorm van mails, telefoons, persoonlijke gesprekken, bezoeken, enzovoort. Afhankelijk van de vorm van de interactie, kan deze KPI op verschillende manieren gemeten worden. Voor (telefoon)gesprekken is het aantal en de duur van de gesprekken van belang om de sterkte van de klanteninteractie te meten. De grootste mate van interactie is wanneer bedrijven zowel op frequentie als op duur een hoge score nastreven. Voor e-mails kan het aantal onderling gestuurde en eventueel de lengte bijgehouden worden. De KPI wordt meetbaar gemaakt door een logboek bij te houden met de verschillende interactiemomenten van (een steekproef van) de uitgenodigde klanten. Het is het totaalbeeld dat geanalyseerd moet worden. In het algemeen wordt verondersteld dat meer interactie, over de verschillende communicatiekanalen (mails, telefoons, persoonlijke gesprekken, bezoeken, ...) heen, wijst op een verbeterde relatie.

KPI A.2: Customer Lifetime Value (CLV)

Formule: $(\text{CLV na event} - \text{CLV voor event}) / (\text{CLV voor event}) \times 100$, uitgedrukt in %

Beschrijving: Deze KPI meet in welke mate de CLV van een bestaande klant stijgt. Dit wil zeggen dat het bedrijf nagaat in welke mate de netto-opbrengst, gegenereerd door een klant in de totale periode dat hij klant is, verhoogt ten gevolge van het hospitality-event. Er zijn verschillende formules die voor de berekening van de CLV gebruikt kunnen worden. De redenering achter elke formule is steeds dezelfde. Het bedrijf voorspelt op basis van verworven klantendata wat de retentiegraad¹³ van die klant is. Vervolgens berekent men de jaarlijkse contributiewinst van de klant en vermindert men deze met de initiële (geschatte) verwervingskosten¹⁴ (Fripp, 2015). Om volledig correct te zijn, dient het bedrijf het cijfer te verdisconteren om rekening te houden met de tijds waarde van geld. Indien de organisatie er via het CSH-event in slaagt om de klantenrelatie in kwestie te versterken, kan dit een positieve invloed uitoefenen op de retentiegraad van de klant en dus ook op de CLV van de uitgenodigde klant.

¹³ De retentiegraad geeft de kans weer dat de onderneming de klant kan behouden (Kotler & Armstrong, 2013).

¹⁴ Dit zijn de kosten om de klant aan te trekken, aan hem te verkopen of hem te bedienen (Kotler & Armstrong, 2013).

KPI A.3: Perceptie bestaande commerciële relatie

Beschrijving:

Via een enquête, een informeel gesprek of data-analyse op allerlei communicatiemiddelen kan het bedrijf de perceptie meten van de uitgenodigde, bestaande klant. Het bedrijf definieert op voorhand een aantal categorieën en dus antwoordmogelijkheden, zoals zeer slecht, slecht, gemiddeld, goed en zeer goed voor deze ordinale variabele¹⁵: perceptie commerciële relatie. De uitgenodigde klant geeft weer welke antwoordoptie hij of zij verkiest, zowel voor als na het event om de evolutie van de perceptie in kaart te brengen. Het bedrijf dient hierbij op voorhand te bepalen wat de tijdsspanne is tussen de bevraging en het evenement. Hoe sneller de uitgenodigde klant wordt bevraagd, hoe frisser de CSH-ervaring in het geheugen zit, maar hoe groter de kans op vertekende antwoorden. Het kan immers zijn dat de uitgenodigde klant antwoordt wat hij denkt dat de uitnodigende partij wenst te horen. Dit vormt een typisch probleem bij stated preference enquêtes. In dit opzicht kan een perceptie-analyse via textmining van tweets, e-mails en andere tekstformaten een objectiever beeld geven. Een andere oplossing is het benchmarken van het gegeven antwoord met de mening van de accountmanager zelf. Indien de gegeven antwoorden van de uitgenodigde klant en de accountmanager van het bedrijf niet verschillen, heeft de klant hoogstwaarschijnlijk eerlijk geantwoord.

B. AANTREKKEN VAN NIEUWE KLANTEN:

KPI B.1: Conversiegraad van niet-klant naar klant

Formule: $(\text{aantal nieuwe klanten voortkomend uit het CSH-event}) / (\text{totaal aantal niet-klant VIP-genodigden}) \times 100$, uitgedrukt in %

Beschrijving: Indien het bedrijf streeft naar het aantrekken van nieuwe klanten, zal de onderneming zich focussen op het uitnodigen van prospecten. Via een binaire variabele gaat de onderneming na of de uitgenodigde persoon al dan niet klant is geworden voor een bepaald tijdstip. Het antwoord is ja of nee. Vervolgens telt de onderneming het aantal ja's en deelt men dit getal door het totaal aantal uitgenodigde VIP's, die nog geen klant waren, om de conversiegraad te bekomen. Dikwijls zullen bedrijven ervoor kiezen om zowel klanten als niet-klanten uit te nodigen. Het bedrijf focust dan niet alleen op de conversiegraad van niet-klant naar klant, maar hecht ook belang aan de retentie van huidige klanten. Toch kan deze KPI ook in dit geval gebruikt worden, want het "aantal genodigde

¹⁵ Bij een ordinale variabele kan men de antwoordmogelijkheden ordenen, maar zijn de onderlinge verschillen niet interpreteerbaar. Er kunnen geen mathematische berekeningen op uitgevoerd worden.

bestaande klanten” komt niet voor in de voorgestelde formule en heeft dus geen betrekking op de gemeten conversiegraad. Voor bedrijven die zowel niet-klanten als klanten uitnodigen op een CSH-event, wordt de output best verdeeld over twee KPI's: de 'perceptie van de bestaande commerciële relatie' voor de huidige klanten en de 'conversiegraad van niet-klant naar klant' voor de niet-klanten.

KPI B.2: Return On Investment (ROI)

Formule: (inkomsten afkomstig van nieuwe klantencontracten gegenereerd door het CSH-event – investering om prospecten uit te nodigen)/(investering om prospecten uit te nodigen) x100, uitgedrukt in %

Beschrijving: Indien het bedrijf als doel heeft om via hospitality nieuwe klanten(contracten) aan te trekken, kan het via bovenstaande formule de ROI van hospitality benaderen. Men drukt de verworven contracten uit in monetaire eenheden, trekt van dit bedrag de totale CSH-investering af en deelt het resterende bedrag vervolgens door diezelfde totale geïnvesteerde kost om alle prospecten uit te nodigen. De directe impact van het CSH-event zelf is niet eenvoudig in te schatten. Daarom is het aangeraden om deze KPI niet te strikt te definiëren. Bedrijven hebben er dikwijls al baat bij te weten of de ROI boven of onder een bepaald percentage ligt. Bovendien moet de onderneming een bepaalde limiet zetten op de tijdshorizon. Indien de uitgenodigde klant pas na zes maanden een contract tekent, zal dit waarschijnlijk niet meer rechtstreeks het gevolg zijn van het event. De tijdshorizon is sectorafhankelijk en verschilt naargelang de fase van het aankoopbeslissingsproces – ook terug te vinden onder het AIDA -model¹⁶ van Strong (1925) – waarin de klant zich bevindt op het moment van de uitnodiging.

C. MERKACTIVATIE EN MERKWAARDEN:

KPI C.1: Perceptie van het merk

Beschrijving: Via een enquête, een informeel gesprek of data-analyse op allerlei communicatiemiddelen kan het bedrijf de invulling van deze KPI bepalen. De perceptie van het merk wordt uitgedrukt in categorieën en de uitgenodigde klant duidt aan welke optie hij of zij verkiest, zowel voor als na het event. Het proces is dus grotendeels hetzelfde als beschreven onder KPI A.3. De nadruk ligt echter niet op de bestaande commerciële relatie, maar wel op de perceptie die de uitgenodigde klant heeft ten opzichte van het merk. Beide KPI's zullen wellicht gecorreleerd zijn: onderzoek toont aan dat een betere perceptie van de commerciële relatie dikwijls resulteert in een betere perceptie

¹⁶ Het AIDA model staat voor Attention - Interest - Desire - Action en geeft weer welke stappen een consument doorloopt vooraleer deze effectief overgaat tot de aankoop van een product of dienst (Strong, 1925).

van het merk (Sadeghi & Tabrizi, 2011). Er bestaat echter geen onderzoek dat aantoont dat de omgekeerde relatie ook geldt. Ook hier houdt het bedrijf best rekening met vertekende antwoorden.

KPI C.2: Net Promotor Score (NPS)

Beschrijving: Via een enquête vraagt het bedrijf aan de uitgenodigde klant in welke mate hij of zij bereid is een product of de service van een bedrijf aan te bevelen aan een vriend of een collega. De uitgenodigde klant beantwoordt de vraag door een score te geven op tien. Indien deze score groter dan of gelijk is aan negen, spreekt men in de literatuur over een volwaardige promotor of ambassadeur van het merk (Reicheld, 2003; Keiningham e.a., 2008). In dit opzicht wordt de klant een marketeer van de onderneming (Kotler & Armstrong, 2003). Respondenten die een zeven of een acht geven zijn ook tevreden over de organisatie, maar worden niet tot de ambassadeurs gerekend: zij zijn 'passief' tevreden (Keiningham e.a., 2007). Ook voor deze KPI dient het bedrijf rekening te houden met de beperkingen van een stated preference enquête.

KPI C.3: Activiteit op Sociale Media

Beschrijving: Het bedrijf volgt de sociale media op en meet het aantal posts over het hospitality-event waarin de bedrijfsnaam wordt vermeld. Facebook, Twitter en Instagram zijn de populairste kanalen. Deze KPI kan de dag van vandaag genuanceerd worden. De zogenaamde 'achterblijvers' zijn uitgenodigde klanten die niet over sociale media beschikken en waarvoor deze KPI dus niet relevant is. Toch is het belang van deze KPI niet te onderschatten en zal het meten ervan belangrijker worden in de toekomst. De impact van sociale media is de laatste jaren sterk toegenomen en wordt daarom beschouwd als een populair marketingkanaal om te communiceren. De voornaamste redenen zijn een breed bereik en lage kost. Het uitnodigend bedrijf zou hierop extra kunnen inspelen door activiteit op verschillende sociale media te stimuleren. Zo zou men een hashtag kunnen aanmaken voor het CSH-event of acties kunnen bedenken waarbij de uitgenodigde klant met het meeste likes, een extra beloning krijgt. Het kost niet veel, verhoogt de ervaring en zorgt voor nog meer activatie.

D. VERSCHAFFEN EN VERKRIJGEN VAN INFORMATIE:

KPI D.1: Verkregen klanteninformatie

Beschrijving: Indien het bedrijf een klant uitnodigt om tijdens het CSH-event bepaalde informatie te verkrijgen, kan een logboek bijgehouden worden om te meten in welke mate dit doel bereikt is. De bedrijfsmedewerkers noteren hierin welke interessante nieuwigheden zij uit de gesprekken hebben gehaald. Dit gebeurt kort na het event. Daarna kan de toegevoegde waarde van deze klanteninteractie beoordeeld worden door een score op 10 te geven. Hoge scores betekenen dat de aanwezige klant

tijdens het netwerken veel nuttige businessgerelateerde informatie heeft vrijgegeven. Bedrijven dienen op voorhand een minimum streefwaarde vast te leggen, naargelang het belang zij hechten aan het verkrijgen van klanteninformatie tijdens het event. Men dient hierbij rekening te houden met de subjectiviteit van de medewerkers die het logboek bijhouden: niet iedereen zal 'nuttige' verkregen informatie op dezelfde manier interpreteren. Het zou daarom goed zijn om op voorhand onderling af te stemmen met de commerciële verantwoordelijken welk type informatie graag uit het CSH-event verkregen zou worden.

KPI D.2: Verschafte bedrijfsinformatie

Beschrijving: Het is de verantwoordelijkheid van het bedrijf om de tijd met de klant zo optimaal mogelijk te benutten en de juiste afweging te maken tussen small talk en businessgerelateerde onderwerpen. Small talk is belangrijk omdat dit de uitgenodigde klant op het gemak doet voelen en ontspant. Het bedrijf dient echter op het juiste moment over te schakelen en informatie te verschaffen zonder opdringerig over te komen. Deze KPI geeft een indicatie of de juiste boodschap is overgebracht op de klant. Ze wordt meetbaar gemaakt door de klant na het CSH-event te bevragen. Met een korte vragenlijst zou het bedrijf kunnen nagaan of de uitgenodigde klant de relevante informatie heeft onthouden. De antwoorden zouden vertaald kunnen worden naar een globale score op 10. Eveneens kan de onderneming diezelfde klant naar zijn of haar mening vragen. Enerzijds zal de klant zich betrokken voelen, wat de relatie kan versterken. Anderzijds kan een mening van derden over een nieuw product, een mogelijke overname of een ander veranderingsproces, bepaalde pijnpunten blootleggen. Deze post-bevraging gebeurt best zo snel mogelijk na het evenement omdat de verschafte informatie dan nog fris in het geheugen zit.

E. EXCLUSIVITEIT EN CONCURRENTIE VERHINDEREN:

KPI E.1: Churn Rate

Formule: $(\text{aantal uitgenodigde klanten die overstappen naar de competitie}) / (\text{totaal aantal uitgenodigde klanten waarvan vermoed wordt dat ze zouden overschakelen naar competitie}) \times 100$, uitgedrukt in %

Beschrijving: Wanneer het bedrijf vermoedt dat een klant de overstap naar een concurrent of een substitutieproduct overweegt, kan het de klant uitnodigen op een CSH-event om dit te verhinderen. Het bedrijf gaat via een binaire variabele na of de uitgenodigde persoon, na de CSH-ervaring met het bedrijf, werkelijk overstapt naar de competitie. Het antwoord op de vraag is ja of nee. Het bedrijf turt het aantal ja's en deelt dit aantal door het totaal aantal genodigden waarvan overschakeling mogelijk geacht werd. Het detecteren van de verloren klanten is geen eenvoudige opdracht en verschilt

naargelang de sector. Zo kunnen banken en bedrijven in de telecomindustrie eenvoudig opsporen wanneer een bepaalde service wordt stopgezet, maar is het voor een kledingmerk veel moeilijker om uit te maken of de klant gedurende een tijd geen aankopen meer heeft gedaan of daadwerkelijk naar de concurrentie is overgestapt. De onderneming moet op voorhand een tijdslimiet bepalen om de KPI te meten. Net zoals bij het aantrekken van nieuwe klanten(contracten) of de ROI-bepaling van een CSH-event, is het moeilijk om het rechtstreekse effect van CSH op het verloop van genodigde klanten te meten. De churn rate wordt vergeleken met een vooropgesteld doel en hoort zo laag mogelijk te zijn. Immers, door de relatiebinding van het hospitality-event, probeert het bedrijf churning te vermijden.

Bedrijven zullen in de praktijk wellicht meerdere doelstellingen met betrekking tot hospitality nastreven. Dit betekent dat ze verschillende KPI's tegelijkertijd zullen hanteren. In de outputfase van het CSH-proces zullen deze KPI's opnieuw aan bod komen en wordt er een manier voorgesteld om de gemeten KPI-waarden, vergeleken met de vooropgestelde doelwaarden, visueel voor te stellen. Dit zal gebeuren aan de hand van KPI-tabellen.

7.1.2 Wat wil de voetbalclub bereiken?

Een voetbalclub doorloopt min of meer hetzelfde voorbereidingsproces als een bedrijf. Ook zij zullen, vanuit hun standpunt, een geschikte strategie moeten vinden door te antwoorden op de vragen zoals: Welk soort bedrijven komt in aanmerking voor een partnership? Is de locatie van het bedrijf relevant? Welke hospitality-formules zullen worden aangeboden op de website en in de partnerbrochures? Wat zijn de te bereiken doelen?

Er zijn drie doelen voor een voetbalclub om zich te engageren in hospitality. Bovenal zien voetbalclubs een opportuniteit om de stadioninkomsten – en zo ook de opbrengst van de club – te verhogen. Daarnaast zijn er nog twee bijkomende doelen. Enerzijds is de mogelijkheid tot netwerken voor de voetbalclubs van belang. Anderzijds proberen ze een gevarieerd doelpubliek naar het stadion te krijgen. Zo streven clubs naar een gelijkere verdeling tussen aanwezige mannen en vrouwen en trachten zij op basis van segmentatie voor ieder wat wils aan te bieden.

Ook voor de voetbalclubs zijn de KPI's verschillend per doel en niveau. Voor hen wordt er gekozen om een matchdag als meetniveau centraal te stellen in het evaluatieproces. Per doel worden bijhorende KPI's opgesteld, die verder kunnen worden uitgewerkt door de clubs aan de hand van de SMART-criteria. De KPI's kunnen gebruikt worden door alle 16 ploegen in de JPL, ongeacht de staat van hun infrastructuur. De invulling en benchmarking van deze KPI's zal wellicht verschillend zijn en in het

voordeel spelen van clubs die geïnvesteerd hebben in nieuwe stadioninfrastructuur. Onder de hypothese dat deze voetbalclubs bij hun renovaties rekening hebben gehouden met een grotere, moderne en aangepaste hospitality-omgeving, zullen zij op bepaalde KPI's hoger scoren. Tabel 4 geeft de uitgewerkte KPI's per doel weer.

Tabel 4 Overzicht KPI's voor voetbalclubs

<i>Doelen</i>	<i>Bijhorende KPI's</i>
A. Extra stadioninkomsten genereren	<ol style="list-style-type: none"> 1. VIP-bezettingsgraad 2. Inkomsten afkomstig van hospitality 3. Hospitality-aandeel
B. Netwerken	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conversiegraad hospitality naar sponsoring 2. Conversiegraad klant naar fan
C. "Voor ieder wat wils"	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verhouding vrouw-man 2. Aandeel Super Important People (SIP's) 3. Algemene tevredenheid VIP's

Bron: eigen samenstelling.

Per doel wordt elke KPI in detail uitgewerkt door middel van een uitgebreide beschrijving en een bijhorende formule (indien van toepassing) om de waarde van die KPI te meten. Ook deze KPI's werden besproken met GFK en geverifieerd door iXpole (2017).

A. EXTRA STADIONINKOMSTEN GENEREREN:

KPI A.1: VIP-bezettingsgraad

Formule: $(\text{bezette VIP-capaciteit}) / (\text{totale VIP-capaciteit}) \times 100$, uitgedrukt in %

Beschrijving: De totale VIP-capaciteit wordt gedefinieerd als het maximaal aantal VIP's die de wedstrijd vanuit de hospitality-ruimtes kunnen volgen. Clubs streven naar een maximale bezetting van de VIP-capaciteit. Hoe meer VIP-plaatsen bezet zijn, hoe hoger de hospitality-gerelateerde inkomsten. De hospitality-infrastructuur (loges, business seats, lounges, netwerk ruimtes, ...) wordt als een verzonken¹⁷ kost beschouwd. De gemaakte investering in de infrastructuur moeten de voetbalclubs nadien proberen zo goed mogelijk te benutten. Clubs proberen daarom lege plaatsen te vermijden door het VIP-product aantrekkelijker te maken. Zo bieden ze catering aan als extra service. Aangezien catering optioneel is en het rendement ervan klein, stemt het maximaliseren van de gevulde VIP-

¹⁷ Verzonken kosten zijn kosten die al gemaakt zijn en bijgevolg niet meer ongedaan te maken zijn (De Borger & Van Poeck, 2009).

stoelen niet overeen met het maximaliseren van de etende VIP's. Catering wordt beschouwd als een ondersteunende service om de seats te vullen. Afhankelijk van het aantal eters op wedstrijddag kunnen clubs de infrastructuur veranderen en bepaalde ruimtes groter maken om een overvolle zaal te vermijden. Het bedrijf Seaters is een technologie-startup dat doelt op het verkopen van lege plaatsen bij evenementen (Debruyne, 2015). Zij voorzien een platform waardoor het mogelijk wordt om de plekken van de sponsors die niet komen opdagen, door te verkopen en alsnog op te vullen. Club Brugge maakt reeds gebruik van deze service om hun hospitality-infrastructuur op wedstrijddag maximaal te bezetten, ongeacht het feit dat deze personen geen VIP's zijn. Zij zien dit als manier om extra inkomsten te genereren. Er moet echter steeds de afweging gemaakt worden tussen een vol stadion en extra inkomsten of het behouden van exclusiviteit voor de uitgenodigde VIP's.

KPI A.2: Inkomsten van hospitality

Beschrijving: Om de totale inkomsten van hospitality op matchdag te berekenen, moet de voetbalclub de som maken van een aantal componenten. Ten eerste zijn er de inkomsten die voortkomen uit de prijs die bedrijven betalen aan de voetbalclubs. De prijs verschilt per formule. De duurste formules zijn de loges, gevolgd door indoor VIP-stoelen. Outdoor VIP-stoelen zijn meestal iets goedkoper. Wanneer een bedrijf geen sponsor is en hospitality aankoopt, is de berekening eenvoudig. Het bedrijf betaalt het totaalbedrag in het begin van het seizoen, dat vervolgens verdeeld wordt over het totaal aantal thuismatches. Het wordt complexer indien hospitality een onderdeel is van het sponsorcontract en de sponsor op matchbasis een aantal VIP-stoeltjes gereserveerd krijgt. In dit geval zal men het hospitality-aandeel uit het sponsorcontract moeten halen en dit totaalbedrag vervolgens moeten delen door het aantal thuismatches per seizoen om tot de hospitality-inkomsten per matchdag te komen. Een tweede inkomstenbron is catering. VIP's hebben de mogelijkheid om per match catering bij te bestellen. Deze inkomsten worden bekomen door de sommatie te maken over de verschillende cateringformules heen. De inkomsten per cateringformule kan de club bekomen door de eenheidsprijs te vermenigvuldigen met het aantal eters in die formule. Tot slot zijn er nog extra inkomsten, zoals parking en entertainmentactiviteiten. Uitgenodigde klanten die tombola-lotjes of extra drankbonnetjes tijdens de after-party aankopen, zijn voorbeelden van "spill-over" effecten¹⁸ die ook hun bijdrage hebben aan de hospitality-inkomsten voor een club. De totale CSH-inkomsten worden vergeleken met een vooraf opgesteld doel en moeten gemaximaliseerd worden.

¹⁸ Een spill-over effect is een neveneffect afkomstig van een bepaalde (economische) activiteit en die een impact heeft op een andere activiteit.

KPI A.3: Hospitality-aandeel

Formule: (hospitality-inkomsten per match)/(totale inkomsten verkochte tickets per match) x 100, uitgedrukt in %

Beschrijving: Het B2B-publiek in CSH is een belangrijk segment. Het is een nuttige oefening voor de voetbalclubs om na te gaan hoeveel de omzet bedraagt van de klanten in de VIP ten opzichte van de totale omzet gegenereerd door de fans in het stadion. De doelwaarde voor de KPI is afhankelijk van de strategie van de club. Voetbalclubs zullen verschillende visies hebben omtrent het ideale hospitality-beleid. Guillaume Desmet, oprichter van de hospitality agency Gracias binnen Golazo, gelooft in het businessmodel van Bayern München (Muth, 2017; Huygen, 2017). Hij legt uit dat de 20% duurste (VIP-)tickets, zorgen voor 80% van de omzet die voortkomt uit de ticketverkoop. Volgens deze visie moet daarom aan hospitality voldoende aandacht worden besteed. Andere voetbalclubs hanteren mogelijk een andere denkwijze of zijn hier niet zo bewust mee bezig. Uit de interviews blijkt dat de prijszetting van vele Belgische voetbalclubs historisch gegroeid is en nauwelijks evolueert.

B. NETWERKEN:

KPI B.1: Conversiegraad van hospitality naar sponsoring

Formule: (aantal nieuwe sponsorpartners voortkomend uit CSH)/(totaal aantal aanwezige bedrijven – reeds bestaande sponsorpartners) x 100, uitgedrukt in %

Beschrijving: Vaak is hospitality een onderdeel van het sponsorcontract, maar ook omgekeerd kan sponsoring voortvloeien uit hospitality. Deze KPI meet in welke mate er business wordt gegenereerd uit hospitality. Voetbalclubs kunnen zowel de bedrijven, die nog geen sponsor zijn, als de uitgenodigde klanten van de bedrijven in rekening nemen. Beide partijen hebben immers potentieel om een nieuwe sponsor of partner te worden.

KPI B.2: Conversiegraad van klant naar 'betalende' fan

Formule: (aantal nieuwe fans na het CSH-event)/(totaal aantal VIP-genodigden – reeds bestaande fans) x 100, uitgedrukt in %

Beschrijving: Gedurende het CSH-event komen de VIP's in contact met de voetbalervaring. Zoals eerder aangehaald, spelen emoties een grote rol. Dit kan ervoor zorgen dat de VIP-klant een zekere emotionele band met de club ervaart die verder gaat dan entertainment voor één avond. De klant wordt een fan en is geïnteresseerd om opnieuw een voetbalwedstrijd van deze club bij te wonen, dit keer in het stadion tussen de andere supporters. De voetbalclub dient op voorhand een tijdslimiet en frequentie vast te leggen om deze KPI zo goed mogelijk meetbaar te maken. Toch blijft het vandaag de

dag een moeilijke zaak om de conversiegraad naar betalende fans exact te meten en zal deze KPI eerder benaderd worden. Uit eigen onderzoek blijkt dat clubs nauwelijks weten wie de bedrijven uitnodigen en er bijgevolg geen relatie bestaat tussen de voetbalclubs en de uitgenodigde klant. Een verhoogde transparantie tussen clubs en bedrijven zou hiertoe een oplossing kunnen bieden. Het helpt om de gegevens van aanwezige klanten goed bij te houden in een database en extra aandacht te besteden aan Fan Relationship Management. Door een goed databeheer kan de club overlappingen waarnemen tussen aanwezige VIP's en personen die als fan terugkeren naar het stadion en hierbij zelf hun ticket betalen of merchandising aankopen. De conversiegraad van klant naar fan, kan verder gestimuleerd worden door het bestuur en spelers dichterbij de klant te brengen.

C. "VOOR IEDER WAT WILS":

KPI C.1: Verhouding man-vrouw

Formule: (aantal aanwezige VIP-vrouwen)/(aantal aanwezige VIP-personen) x100, uitgedrukt in %

Beschrijving: Voetbalclubs trachten meer vrouwen en gezinnen naar hun stadion te krijgen. Volgens de geïnterviewde clubs is hospitality hiervoor de ideale manier. Vrouwen hebben graag luxe in het stadion en genieten van de totaalervaring in de hospitality-ruimtes. Uit de interviews blijkt ook dat de drempel voor mannen om hun vrouwelijke partner als VIP op een voetbalwedstrijd mee te nemen, lager is dan wanneer die vanuit de tribune tussen de supporters de wedstrijd zou moeten volgen. Wanneer gevraagd werd naar doorsnee verhouding tussen mannen en vrouwen, konden de clubs geen antwoord geven. De ratio geeft een indicatie van het gevarieerd doelpubliek. Op basis hiervan kan de voetbalclub ook specifieke acties ondernemen om een bepaalde doelgroep meer aan te trekken.

KPI C.2: Aandeel *Super Important People* (SIP's)

Formule: (aantal aanwezige SIP's)/(totaal aantal aanwezige VIP's) x 100, uitgedrukt in %

Beschrijving: Deze ratio geeft een indicatie van de high-end segmentatie, waarbij de elite en zeer belangrijke mensen naar het stadion komen. Zij zijn de meest winstgevendste groep van alle aanwezigen in het stadion. De SIP's eisen het beste van het beste en zijn daarom eerder terug te vinden bij de duurste cateringformule. De voetbalclubs moeten op voorhand goed definiëren wat er verstaan wordt onder SIP's. Bekende Vlamingen en ex-voetbalprofs behoren immers ook tot deze doelgroep, maar worden vaak uitgenodigd door de club zelf als vaandeldragers en lokmiddel. Zij brengen zelf niet direct iets op, maar zorgen indirect voor meer inkomsten door een verbeterde ervaring van de andere VIP-aanwezigen. Zo is Herman Van Rompuy dikwijls aanwezig bij een Anderlecht wedstrijd.

KPI C.3: Algemene Tevredenheid VIP's

Beschrijving: Via een enquête of een informeel gesprek krijgt de club een idee over het succes van het event. Voetbalclubs geven best ook de mogelijkheid aan de bedrijven om feedback en suggesties neer te schrijven. Op die manier kunnen zij de feedback verkregen van de eindklant doorgeven aan de voetbalclub. Ook voetbalclubs moeten rekening houden met vooroordelen en de fout om een menselijk oordeel om te zetten naar een score op 10.

7.2 Input

De tweede fase in het CSH-proces heeft betrekking op het input-gedeelte. De vraag: "Hoeveel en waarin wordt geïnvesteerd?", staat hierbij centraal en wordt achtereenvolgens beantwoord vanuit het standpunt van de onderneming en de voetbalclub.

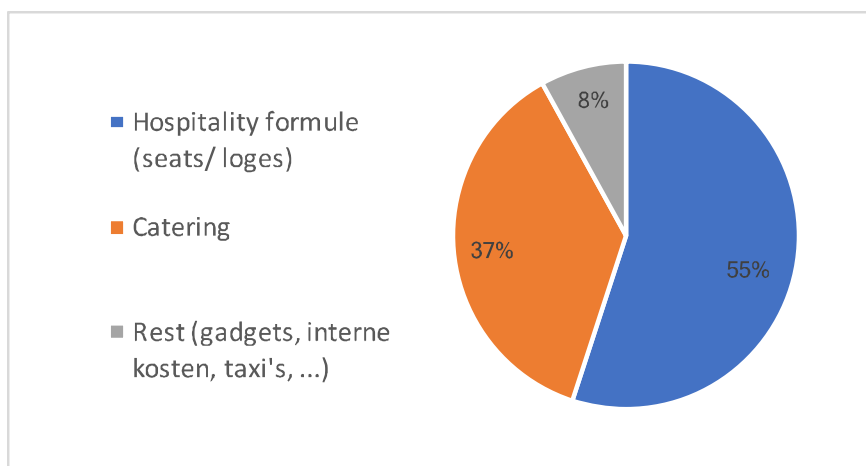
7.2.1 Hoe ziet de investering voor **de onderneming** eruit?

Uit de interviews wordt geconcludeerd dat bedrijven jaarlijks een budget vrijmaken voor hospitality in de JPL. Absolute cijfers worden zelden vrijgegeven en zijn ook niet relevant, aangezien de geïnterviewde bedrijven verschillen in aantal werknemers, sector, internationaal bereik en jaarlijkse omzet. Indien het bedrijf een sponsor is van de voetbalclub, bedraagt het aandeel van hospitality in het sponsorcontract ongeveer 10%. Dit percentage kan verschillen naargelang het gesponsorde bedrag en de wens van de onderneming om hospitality in het contract op te nemen. Voor grote, internationale ondernemingen stroomt ongeveer 2,5% tot 5% van het jaarlijks marketingbudget naar CSH in de JPL. Wanneer hierbij investeringen in andere CH-activiteiten zouden worden opgeteld, klopt het statement van Baxter (sectie 3.2) dat investeringen in hospitality niet meer marginaal klein zijn en de 5% overschrijden. Wellicht zijn deze procentuele cijfers hoger voor KMO's. Zij hebben een kleiner marketingbudget, maar de marketingactiviteiten zijn minder divers dan bij een multinational omdat zij gerichtere en specifiekere keuzes moeten maken (De Keyser, 2017). Dit verklaart waarom het procentueel aandeel van CSH in het marketingbudget groter kan zijn dan 2,5% - 5%. De gegeven cijfers geven slechts een indicatie. De steekproef van ondervraagde bedrijven is te klein om tot statistisch representatieve antwoorden te komen.

In het begin van het seizoen wordt 54% tot 57% van het hospitality-budget reeds gependend, zo blijkt uit de afgenomen interviews. Voetbalclubs vragen immers een betaling van de hospitality (inclusief parking) in het begin van het seizoen. Het is slechts uitzonderlijk dat VIP-stoelen en loges niet op seizoensbasis verhuurd worden. Per wedstrijd kan catering optioneel bijbesteld worden. De

geïnterviewde multinationals gaven aan dat zij de cateringoptie altijd nemen, goed voor 36% tot 38% van hun hospitality-budget. KMO's en individuen nemen de optie niet altijd. De keuze om catering op te nemen, wordt in grote mate bepaald door het belang van de uitgenodigde klant voor de organisatie. KMO's zijn ook prijsgevoeliger en zullen de alternatieve restaurants in de buurt vaker overwegen. De invulling van de overige 5% tot 10% van het hospitality-budget verschilt van bedrijf tot bedrijf. Enkele aangehaalde voorbeelden zijn gadgets, telefoonrekeningen voor de uitnodigingen, taxi's, interne dossierkosten en de inrichting van de loges. BNP Paribas werkt bijvoorbeeld met een platform om de verschillende uitnodigingen te verdelen en betaalt jaarlijks een vergoeding voor de licentie op deze software (Soubry, 2017). In onderstaand taartdiagram wordt de besteding van het hospitality-budget van bedrijven visueel voorgesteld.

Grafiek 5 Besteding van het hospitality-budget door bedrijven



Bron: eigen samenstelling.

Naast bovengenoemde factoren is ook tijd een belangrijke parameter voor de investering. In grote organisaties maakt hospitality deel uit van het takenpakket van verschillende medewerkers en zou er beargumenteerd kunnen worden dat een deel van de loonkosten behoort tot het hospitality-budget. De geïnvesteerde tijd is echter moeilijk te kwantificeren en zal daarom verder niet beschouwd worden.

7.2.2 Hoe ziet de investering voor **de voetbalclub** eruit?

Voor de voetbalclubs is de investering complexer. Zij bieden de infrastructuur aan waar de hospitality-beleving plaatsvindt en moeten daardoor rekening houden met verschillende kosten. Het is echter moeilijk om verschillende kostencomponenten toe te wijzen aan hospitality. Bijgevolg zijn de clubs zich niet bewust van de exacte kosten die gelinkt zijn aan CSH gedurende een matchdag. Hoewel de meesten het erover eens zijn dat catering veruit de belangrijkste kostenpost is, is het niet eenvoudig

om dit exact te kwantificeren. Er zijn in de JPL immers verschillende soorten contracten tussen cateraars en voetbalclubs waardoor het onmogelijk is om hier een algemene conclusie over te trekken. Het merendeel van de voetbalclubs besteedt catering volledig uit. De cateraar staat in voor het eten, dranken, de tafelschikking en het nodige personeel. Na de match gebeurt de facturatie aan de voetbalclub. Deze laatste neemt een bepaalde marge en rekent de prijs door aan de partnerbedrijven. Sommige voetbalclubs verzorgen dranken na de wedstrijd zelf aan de hand van een bonnetjessysteem. Personeel, drank en de bonnetjes zijn een bijkomende operationele kost voor deze voetbalclub. Daarnaast is er op een matchdag ook bijkomend personeel actief: hostessen, security, een kuisploeg en vrijwilligers worden multifunctioneel ingezet. Deze verschillende werknemers komen gedeeltelijk in contact met de hospitality-ervaring, maar staan ook in voor de gewone fans. Het is daarom moeilijk om uitspraken te doen over de grootte van deze kost met betrekking tot hospitality. Ook de kost voor verschillende entertainmentactiviteiten, zoals bijvoorbeeld presentatoren en deejays, moet door de club gedrukt worden. Tot slot zijn er nog de kosten die samengaan met de infrastructuur, zoals elektriciteit en verwarming. Deze kosten worden door voetbalclubs enkel op jaarbasis bekeken.

7.3 Throughput

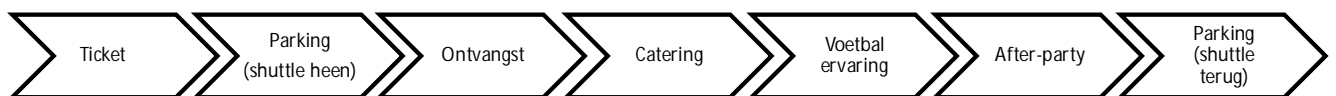
In de derde fase van het CSH-proces bekijkt men hoe de investering wordt omgezet in return. De waarde toevoegende activiteiten tijdens een VIP-ervaring vormen het transformatieproces, oftewel de overgang van input naar output. De wedstrijddag zelf is dus het moment waarop waarde gecreëerd wordt voor de betrokken partijen (voetbalclubs, uitnodigende bedrijven en genodigde eindklanten). De twee organisaties, namelijk bedrijf en voetbalclub, komen samen en moeten zich op elkaar afstemmen om alles vlot te laten verlopen. Ze moeten samenwerken om alle aanwezigen een optimale ervaring aan te bieden. Vandaar dat voor deze stap de twee perspectieven niet apart beschouwd worden.

Op basis van interviews met voetbalclubs en bedrijven enerzijds en gericht veldonderzoek anderzijds, wordt in wat volgt een 'gemiddeld scenario' van een hospitality-ervaring in de JPL beschreven. Het blijft echter moeilijk om een algemene hospitality-namiddag of-avond in de JPL te schetsen, aangezien de verschillende formules sterk variëren. Het spreekt voor zich dat een formule van € 50 nauwelijks te vergelijken is met één van € 350, waarbij de meest exclusieve opties gekozen worden. Ondanks deze onderlinge verschillen, zijn er ook heel wat gelijkenissen die steeds terugkomen wanneer klanten op een voetbalwedstrijd worden uitgenodigd door een bedrijf.

Enkele dagen voor de wedstrijd krijgt de VIP de uitnodiging en het toegangsticket in de mailbox. Dit vermijdt dat de persoon in kwestie de dag zelf het ticket nog moet ophalen. De ervaring start twee à

drie uur voor de wedstrijd. De klant arriveert aan het stadion en kan de wagen parkeren op een gereserveerde parking. Indien deze parking niet naast het stadion gelegen is, wordt er dikwijls een shuttle voorzien om de klanten te vervoeren. Via een speciale VIP-ingang wordt men ontvangen door stewards of hostessen, die hen begeleiden naar de juiste plaats. Vaak heeft men de mogelijkheid om op voorhand te verzamelen in een grote, open ruimte waar het netwerken al van start gaat. Na de aperitief worden de VIP-klanten begeleid naar de eetplaats. Dit kan een afgesloten skybox zijn of een open zaal met aparte tafels voor de verschillende bedrijven en hun klanten. Afhankelijk van de bestelde cateringformule wordt een menu geserveerd. Dranken zijn meestal inbegrepen. Tussen de verschillende gerechten vindt er soms een vorm van animatie plaats, maar dit verschilt van club tot club. Soms nodigt men een spreker uit, soms komt de commercieel verantwoordelijke langs en soms gebeurt er niets met als doel de focus te houden op het netwerken. Drie kwartier voor de wedstrijd sluiten ook de niet-etende VIP's aan. De wedstrijd zelf wordt bijgewoond vanuit een (verwarmde) business-stoel. Vroeger waren deze plaatsen voornamelijk achter glas. De dag van vandaag geven voetbalclubs aan dat de klant liever deel uitmaakt van het publiek om de frisse geur van het gras en de typische voetbalsfeer te kunnen ervaren. Tijdens de rust komen de VIP's terug naar binnen en krijgen zij gebak en drank. Ook na de wedstrijd is er dikwijls nog een snackje voorzien, maar voor drank moet vaak worden bijbetaald. Voetbalclubs bieden de mogelijkheid om na de wedstrijd in het voetbalstadion te blijven. De after-party, waarbij soms spelers langskomen en vaak een deejay wordt ingehuurd, vormt de afloop van een typische CSH-ervaring in de JPL. De klanten gaan, eventueel met de shuttlebus, terug naar de parking, praten nog wat na en gaan naar huis. Het CSH-proces met de activiteiten die waarde toevoegen, wordt in onderstaande figuur weergegeven.

Figuur 9 De keten van waarde toevoegende activiteiten tijdens een hospitality-beleving in de JPL



Bron: eigen samenstelling.

Ondanks het besproken verloop van een gemiddeld CSH-event, zal geen enkele hospitality-ervaring in de JPL hetzelfde zijn. Er zijn immers een aantal factoren die de ervaring mee bepalen, maar die de clubs niet in de hand hebben. Hieronder volgen een aantal hospitality-gerelateerde factoren waarover voetbalclubs geen controle uitoefenen.

Matchverloop

Voetbal is onvoorspelbaar en elke wedstrijd moet gespeeld worden. Op het verloop van de wedstrijd (winnen, verliezen, hooligans, scheidsrechters) heeft de club geen invloed. Wel worden er emoties opgewekt bij het behaalde sportieve resultaat. De voetbalclubs verklaarden dat een overwinning euforie teweegbrengt, wat positief inspeelt op de beleving en dus ook op het hospitality-product. Daarentegen kan een verlies negatieve gevolgen hebben voor het humeur en verklaren waarom de VIP's vaak sneller naar huis gaan.

Wedstrijdkalender en speeluur

Uit de interviews met de voetbalclubs blijkt dat de wedstrijdkalender en het speeluur van de wedstrijden van groot belang zijn voor CSH. Voetbalclubs hebben hier slechts in beperkte mate inspraak over. De KBVB is verantwoordelijk voor de bepaling van de wedstrijdkalender. Ze houdt hierbij rekening met de tv-inkomsten van de verschillende matches. Wedstrijden die op weekdays plaatsvinden, zijn meestal populair om klanten uit te nodigen. Klanten verkiezen immers om businessgerelateerde activiteiten in de week te plannen, zodat ze het weekend met vrienden en familie kunnen doorbrengen. Ook de wedstrijden die op zondagmiddag plaatsvinden, vallen in de smaak. Dit heeft ook weer te maken met het feit dat de klanten nadien nog kunnen genieten van een familiemoment op zondagavond.

Het weer

Hoewel het weer wellicht een grotere invloed heeft op de opkomst en beleving van de niet-VIP gasten, kunnen slechte weersomstandigheden toch een effect hebben op de beleving van de VIP's. Een slecht gevuld stadion (als de supporters de wedstrijd niet of liever van thuis uit volgen), betekent in het algemeen minder sfeer voor diegenen die wel aanwezig zijn in het stadion, waaronder de VIP's.

Het is voor beide partijen belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan de waarde toevoegende activiteiten in het CSH-proces waarover men wél controle kan uitoefenen. Uit de interviews blijkt dat het niveau van catering en het entertainmentgehalte de belangrijkste variabelen zijn voor een geslaagde ervaring. VIP's zullen op vlak van eten en drank hoge verwachtingen hebben, wegens de relatief hoge prijs die ervoor betaald wordt. Daarnaast moeten de voetbalclub en het bedrijf er alles aan doen om de genodigden op een leuke manier te entertainen voor, tijdens en na de wedstrijd. Op die manier zullen de klanten er ook iets aan hebben, moest het wedstrijdverloop zelf tegenvallen. De spelers na afloop van de wedstrijd uitnodigen in de VIP-ruimte, een wedstrijdshirt verloten of zelfs de kinderen van de klanten betrekken, zijn een aantal voorbeelden. Uit de interviews blijkt dat klanten steeds positief reageren op deze initiatieven. Het is duidelijk dat de klant in het kader van de CSH-

ervaring centraal staat. Elk detail moet aanwezig zijn om van elke voetbalwedstrijd in de JPL een onvergetelijke belevenis te maken.

7.4 Output

In de outputfase is het belangrijk om te analyseren wat het hospitality-event heeft opgeleverd. Er is immers tijd en geld geïnvesteerd. De gewenste return is afhankelijk van de doelstellingen, die tijdens de voorbereidingsfase naar meetbare KPI's zijn vertaald, en van de tijdshorizon. De meetbare KPI's focussen voornamelijk op de kortetermijndoelstellingen. In sectie 7.6 wordt dieper ingegaan op langetermijnopbrengst van CSH voor de betrokken partijen.

7.4.1 Wat is de return voor de onderneming?

De gerealiseerde waarden en doelwaarden van de KPI's worden in een tabelvorm weergegeven. Figuur 10 toont een verkleinde versie van een mogelijke KPI-tabel voor de uitnodigende bedrijven. Hierbij worden niet alle bedrijfsdoelstellingen (en bijhorende KPI's) opgenomen om de overzichtelijkheid van de tabel te bewaren. Een uitgebreide versie van de tabel is in Bijlage E terug te vinden. De cellen in de voorgestelde KPI-tabel zijn leeg. Het is aan de organisaties zelf om deze cellen in te vullen met de gewichten per KPI (voorbereidingsfase) en de gemeten KPI-scores nadat de hospitality-ervaring is afgelopen (outputfase).

Figuur 10 KPI-tabel voor bedrijven (verkorte versie)

KPI-tabel voor uitnodigende bedrijven										
Doelen met KPI's	Versterken en onderhouden van klantenrelaties						Aantrekken van nieuwe klanten			
	Klanteninteractie (freq/duur)		CLV		Perceptie commerciële relatie		Conversiegraad niet-klant -> klant		ROI	
gewicht										
Klantencategorieën met respectievelijke doel- en gerealiseerde KPI-waarden										
	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?
Klanten A		ok		ok		ok		ok		ok
Klanten B		ok		ok		ok		ok		ok
Klanten C		ok		ok		ok		ok		ok
Klanten D		ok		ok		ok		ok		ok

Bron: eigen samenstelling.

De uitgenodigde klanten worden in de KPI-tabel voorgesteld door de rijen. Aangezien het niet realistisch is om iedere klant apart te bekijken, worden gelijkaardige klanten (in termen van belangrijkheid voor de organisatie) geclusterd. In bovenstaand voorbeeld worden zo vier

klantencategorieën beschouwd (A-B-C-D). Per klantencategorie en per KPI –voorgesteld door kolommen– kunnen de uitnodigende bedrijven scores geven aan de hand van de vooraf gedefinieerde criteria. De scores geven weer hoe goed of hoe slecht het bedrijf op een welbepaalde KPI presteert. De behaalde waarde wordt vervolgens vergeleken met de gestelde doelwaarde. Scoort een bedrijf ondermaats op een KPI in vergelijking met de doelwaarde, dan kleurt die respectievelijke cel met de gerealiseerde KPI-score rood. Een groen vakje geeft aan dat de gemeten KPI-waarde in lijn met de gestelde doelwaarde en dus succesvol is. De belangrijkste doelstellingen en de bijhorende KPI's met de hoogste gewichten kunnen links worden geplaatst en zijn prioritair. Indien een bepaalde KPI voor een bedrijf niet relevant is, kan deze uit de tabel worden weggelaten.

Door de scores op deze KPI's te analyseren, krijgt het bedrijf zicht op de effectiviteit van CSH die ze voor haar klanten aanbiedt. Met behulp van de tabel is het bovendien eenvoudig om per klantencategorie de verschillende KPI's te evalueren, aangezien deze scores horizontaal naast elkaar staan. Ook door de tabel verticaal te interpreteren, kunnen verrassingen naar boven komen. Het bedrijf kan bijvoorbeeld herkennen dat het systematisch slecht scoort op de KPI klanteninteractie.

7.4.2 Wat is de return voor **de voetbalclub**?

Net zoals voor bedrijven, wordt ook voor voetbalclubs een KPI-tabel opgesteld. Een verkorte versie van een voorbeeld KPI-tabel voor de voetbalclubs is in Figuur 11 terug te vinden. Voor de volledige KPI-tabel wordt verwezen naar Bijlage F. De redenering is grotendeels gelijkaardig aan de KPI-tabel voor de bedrijven. De KPI's, horende bij de respectievelijke doelen, worden weergegeven in de kolommen. De verschillende thuiswedstrijden per seizoen komen overeen met de rijen. Bij het invullen van de tabel door de club wordt elke match nader gespecificeerd door te vermelden om welke tegenstander het gaat en op welke dag en tijdstip de match plaatsvindt.

Figuur 11 KPI-tabel voor voetbalclubs (verkorte versie)

KPI-tabel voor de voetbalclubs						
Doelen met KPI's	Stadioninkomsten					
	VIP-bezettingsgraad	Inkomsten van hospitality	Hospitality-aandeel			
gewicht						
Thuiswedstrijden met respectievelijke doel- en gerealiseerde KPI-waarden						
	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?
match 1		■		■		■
...		■		■		■
match 15		■		■		■
play-off match 1		■		■		■
...		■		■		■
play-off match 5		■		■		■
seizoenstotaal		■		■		■

Bron: eigen samenstelling.

De berekening van de scores op de verschillende KPI's is onder de voorbereidingsfase reeds uitgebreid aan bod gekomen en is noodzakelijk om de lege cellen in bovenstaande tabel in te vullen. Op basis van deze data krijgt de voetbalclub een duidelijk overzicht van hoe ze op de verschillende KPI's heeft gescoord. Dezelfde kleurenlegende is van toepassing om te meten of de behaalde scores al dan niet in lijn zijn met de vooropgestelde doelwaarden. Het belang van de gewichten is ook hier niet te onderschatten. Voetbalclubs moeten zelf bepalen welke KPI's zij belangrijk achten en dus een hoog gewicht toekennen, en welke KPI's minder (of helemaal niet) relevant zijn en dus mogelijk niet worden opgenomen in de tabel. De belangrijkste doelstellingen en KPI's kunnen opnieuw links in de tabel worden geplaatst.

Het gebruik van deze KPI-tabel maakt het mogelijk om zowel op match- als op seizoenbasis te evalueren. Door de scores horizontaal te beschouwen, krijgen de clubs een indicatie van de mate van succes (doorheen alle gespecificeerde KPI's) van die specifieke wedstrijd. De kolomtotalen (verticaal) geven weer hoe de voetbalclubs scoren op de verschillende KPI's afzonderlijk, doorheen het hele seizoen. Een concreet voorbeeld is de verhouding vrouw/man: als voetbalclubs streven naar een 50-50 ratio, kunnen ze kijken hoe deze KPI doorheen het seizoen evolueert, welke factoren meespelen en of het al dan niet wedstrijdafhankelijk is.

7.5 Monitor – Hoe kan de onderneming continue verbetering nastreven?

Een laatste stap in het CSH-proces is monitoring en opvolging. Het vergt enige vorm van discipline, tijd en inspanning om dit nauwkeurig op te volgen en de nodige data bij te houden. Toch is het belangrijk om in te zien dat hoe meer data organisaties en clubs verzamelen, hoe meer analyses mogelijk zijn en hoe doelgerichter gewerkt kan worden. Het staat vast dat voetbalclubs en bedrijven moeten openstaan om te leren als ze willen groeien.

7.5.1 Hoe kan **de onderneming** continue verbetering nastreven?

Teneinde een continue verbetering te bereiken, dient het bedrijf open te communiceren met de genodigde klanten over de ervaring tijdens het hospitality-event. In realiteit gebeurt dit zeker niet altijd. Toch kunnen bedrijven de meerwaarde, voortvloeiend uit CSH, verhogen door het proces tot en met de laatste stap te doorlopen. Via de KPI-tabel en de bijhorende meetprocessen krijgt het bedrijf immers een idee van de algemene tevredenheid van de genodigden en worden probleemgebieden geïdentificeerd. Het bedrijf kan ingrijpen indien het op KPI's herhaaldelijk ondermaats presteert in vergelijking met de gestelde doelwaarden. De doelwaarden moeten hiervoor uiteraard realistisch en haalbaar zijn.

Naast de KPI-tabel kunnen er ook formele en informele gesprekken plaatsvinden om nieuwe problemen te ontdekken of de achterhaalde problemen te doorgronden. Het is van cruciaal belang deze aandachtspunten mee te nemen en acties te ondernemen om ze in de toekomst te vermijden. Voorbeelden van aangehaalde problemen die tijdens de interviews aan bod kwamen, bevinden zich op het gebied van de kwaliteit van de catering en parkeermogelijkheden. Het bedrijf moet echter het onderscheid maken tussen objectieve kritiek en uitingen van ontevredenheid gebaseerd op emoties. Het onderzoek toont aan dat bedrijven meer negatieve opmerkingen ontvangen na een slechte wedstrijd en dat klanten meer vergevingsgezind zijn wanneer hun favoriete ploeg de wedstrijd wint.

7.5.2 Hoe kan **de voetbalclub** continue verbetering nastreven?

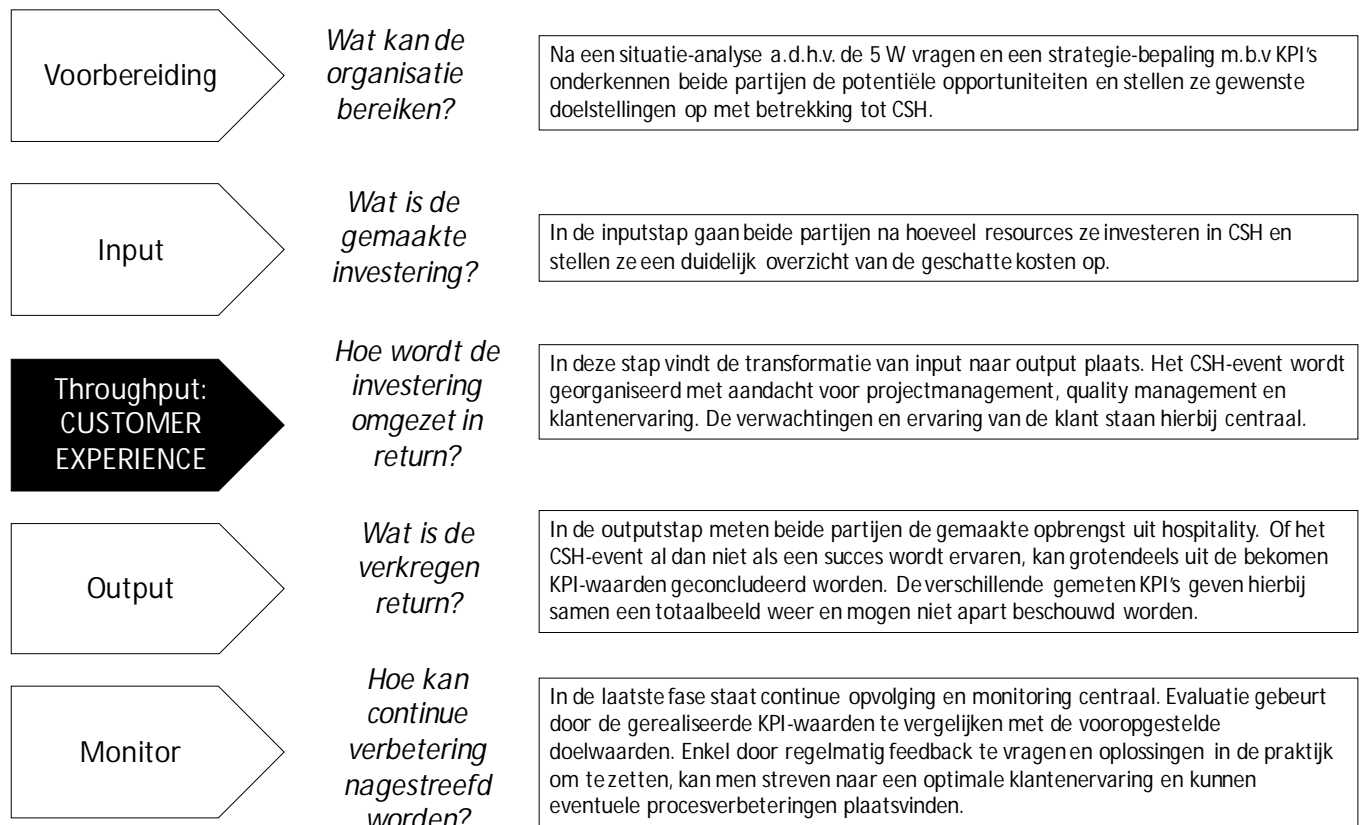
Ook voetbalclubs moeten voldoende belang hechten aan de opvolging door te communiceren met hun klanten, namelijk de bedrijven die hospitality aankopen. Voetbalclubs gaven in de interviews aan dat ze problemen oplossen op het moment zelf. De commercieel verantwoordelijken zorgen dat ze zich in het begin van de avond kenbaar maken en zijn aanwezig om eventuele problemen onmiddellijk op te volgen. Een formeel evaluatiemoment ontbreekt echter in realiteit. In de toekomst kunnen voetbalclubs gebruik maken van de opgestelde KPI-tabellen. Door op tweewekelijkse basis de KPI's

zorgvuldig op te volgen, krijgen ze een goed overzicht van mogelijke opportuniteiten en valkuilen van de hospitality-ervaring. Voetbalclubs krijgen ook de mogelijkheid om de resultaten ervan te benchmarken over verschillende seizoenen heen. Zo zien ze op welke KPI's bij welke thuiswedstrijd op welke datum en tegen welke ploeg ze ondermaats presteren. Het seizoen nadien, op diezelfde moment of tegen dezelfde ploeg, kunnen dan specifieke acties ondernomen worden om de uitkomst van de KPI's te verbeteren.

Uit het onderzoek wordt geconcludeerd dat stadioninfrastructuur en parkeermogelijkheden belangrijke factoren zijn voor kritiek. Gerenoveerde stadions ontvangen minder klachten over de infrastructuur. De mate van kritiek over parkeermogelijkheden is niet duidelijk afhankelijk van de staat van het stadion zelf. Zo heeft STVV met een volledig nieuw stadion last om voldoende parkingplaatsen voor VIP's te voorzien, terwijl dit bij een club zoals KRC Genk, met een ouder stadion, goed georganiseerd is. Wat de catering betreft, is er geen groot verschil tussen oude en nieuwe stadions. Deze service wordt meestal extern georganiseerd waardoor stadioninfrastructuur hier weinig of geen impact heeft.

Een samenvattend overzicht van het hospitality-proces, dat zowel voor de bedrijven als voor de voetbalclubs van toepassing is, wordt gegeven door Figuur 12.

Figuur 12 De verschillende stappen van het hospitality-proces samengevat



Bron: eigen samenstelling.

Het hospitality-proces werd op kwalitatieve wijze geanalyseerd. Inzichten van verschillende clubs en bedrijven werden gecombineerd om tot een representatieve voorstelling van het hospitality-proces in de Jupiler Pro League te komen. In de volgende sectie wordt het hoofdstuk afgesloten met de langetermijnimpact van CSH op de betrokken partijen.

7.6 CSH-impact

Bij het organiseren van een CSH-evenement rijst een belangrijke vraag voor de uitnodigende bedrijven en voetbalclubs: wat is de impact ervan op deze twee partijen? In de huidige economische situatie is het van belang om aan te tonen wat de financiële en/of emotionele meerwaarde van een CSH-event is en wat daarbij de mogelijke uitdagingen zijn (Joosten, 2013).

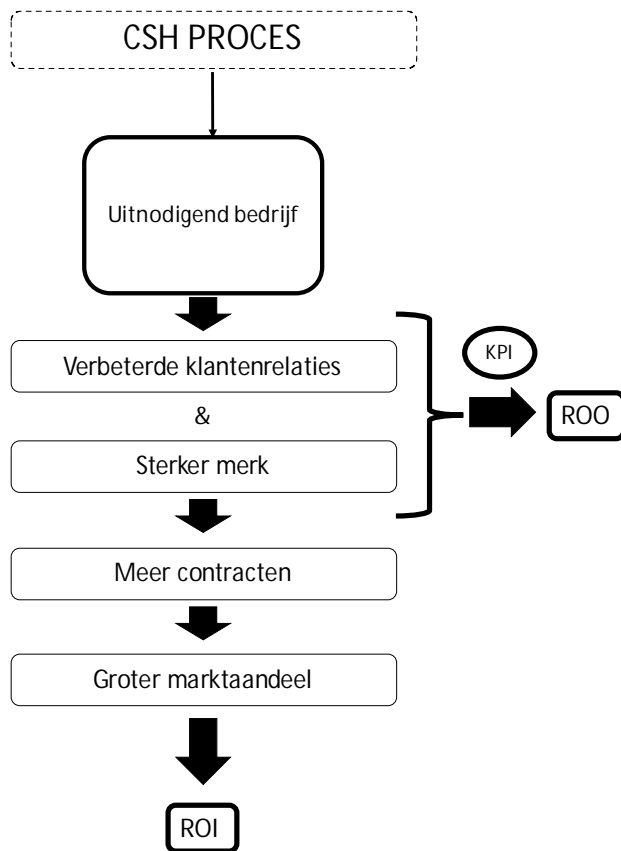
7.6.1 Potentiële meerwaarde en uitdagingen voor bedrijven

De ondervraagde bedrijven investeren 2,5% tot 5% van het marketingbudget in CSH in de JPL. Hoeveel deze investering oplevert, blijft een groot vraagteken. Alle ondervraagden geloven sterk in het nut van hospitality, maar exacte cijfers over de opbrengst hebben ze niet. Lang niet alle resultaten van marketingtools zijn in financiële termen uit te drukken. Dit is het geval bij CSH, waarbij het voor bedrijven niet eenvoudig is om het effect van de investering op een kwantitatieve manier weer te geven. Vier van de vijf doelstellingen van CSH zijn immers niet zozeer gericht op directe verkoopresultaten. Ze willen eerder klanten binden of een positief imago opbouwen. In deze context wordt gebruik gemaakt van Return On Objectives (ROO) als maatstaf om te bepalen in hoeverre CSH waarde heeft gecreëerd voor het bedrijf (Joosten, 2013).

Er wordt verondersteld dat een positieve ROO op korte termijn zal leiden tot een positieve ROI op lange termijn (Wood, 2004; Mathues, 2016). De exacte relatie is echter moeilijker te achterhalen omdat er verschillende externe factoren zijn die de relatie kunnen beïnvloeden. Een economische crisis, een faillissement van een genodigde klant of een gebeurtenis waarbij de onderneming reputatieschade oploopt, zijn enkele voorbeelden. Zelfs als het CSH-event geslaagd was en de uitnodigende onderneming zijn korte termijn ROO behaalde, zal het in deze situaties niet resulteren in de gewenste ROI. Wanneer bedrijven de nadruk leggen op de vijfde doelstelling en zich engageren in CSH om nieuwe contracten te verwerven, is een ROI-analyse wel mogelijk. Bedrijven hebben dan immers de mogelijkheid om de gemaakte hospitality-investering te verantwoorden aan de hand van de gemeten output, namelijk de nieuw verworven contracten ten gevolge van hospitality (cfr. KPI B.2, sectie 7.1.1 p.52).

In Figuur 13 wordt de nadruk op ROO en ROI voor de uitnodigende bedrijven weergegeven.

Figuur 13 ROO en ROI voor het uitnodigend bedrijf



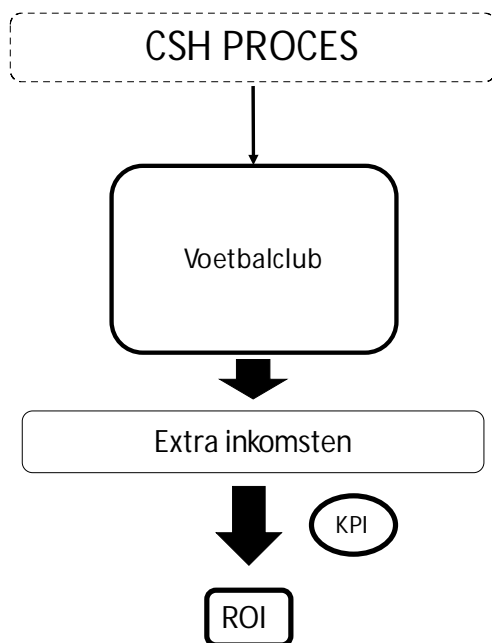
Bron: eigen samenstelling.

Een bedrijf zal via CSH haar ROO trachten te maximaliseren op de korte termijn. Het event is gericht op het verbeteren van klantenrelaties en het opbouwen van een goed imago. Deze factoren zorgen op hun beurt dat het betreffende merk sterker en beter gepercipieerd wordt door de buitenwereld. Pas op de lange termijn zal het effect van de investeringen in hospitality, in combinatie met andere marketingtools, leiden tot een groter marktaandeel voor het bedrijf, ceteris paribus. Dit langtermijneffect is de Return On Investment. Een positieve ROI geldt enkel indien de hospitality-ervaringen positief waren en de verschillende tussentijdse kortetermijndoelen gehaald werden.

7.6.2 Potentiële meerwaarde en uitdagingen voor voetbalclubs

Voor de voetbalclubs is het vraagstuk eenvoudiger. Zij focussen voornamelijk op het maximaliseren van de stadioninkomsten en zijn minder gebonden door moeilijk te kwantificeren gegevens. Uit dit onderzoek blijkt dat CSH voor een club uit de JPL zorgt voor 11,2% tot 12,7% van de inkomsten. Op korte termijn streeft de voetbalclub naar een zo groot mogelijke omzet en Return On Investment (ROI). Deze inkomstenstroom kan op middellange en lange termijn gebruikt worden om herinvesteringen mogelijk te maken. Deze herinvesteringen kunnen, afhankelijk van de strategie van de voetbalclub, eerder gericht zijn op de sportieve of de operationele werking van de organisatie. Kort samengevat toont Figuur 14 hoe voetbalclubs de gemaakte investeringen in CSH kunnen verantwoorden.

Figuur 14 ROI voor de voetbalclub



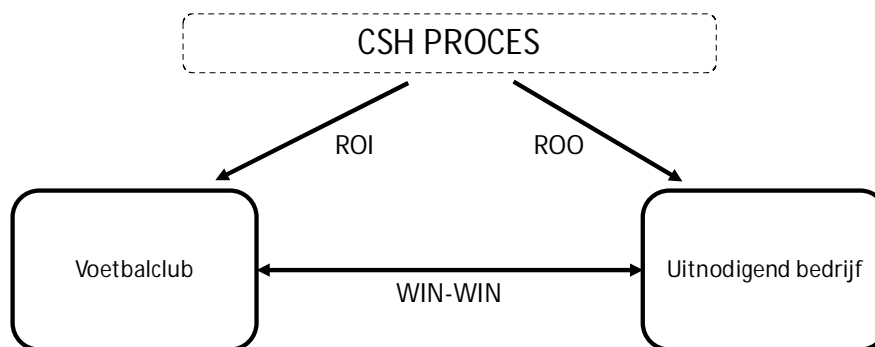
Bron: eigen samenstelling.

Ondanks het feit dat de ROI voor de voetbalclubs kwantitatief uitgedrukt kan worden, blijft het ook voor hen vaak een raadsel wat hospitality exact oplevert. Het grootste pijnpunt bevindt zich aan de kostenkant. Het is niet eenvoudig om de verschillende kosten van hospitality afzonderlijk te beschouwen: sommige vaste kosten zijn verzonken, andere kosten worden enkel op jaarbasis bijgehouden en bepaalde kosten worden toegewezen aan fans en VIP's. Voetbalclubs hebben m.a.w. geen duidelijk beeld van de kostenstructuur van hospitality op matchdag waardoor een accuraat beeld over de winstgevendheid ontbreekt.

7.6.3 Een win-win voor bedrijven en voetbalclubs nastreven

Hoewel beide partijen in het voorgaande dikwijls apart werden besproken, is het de bedoeling dat het bedrijf en de voetbalclub samen een meerwaarde creëren. Ze moeten hun individuele doelen met betrekking tot hospitality nastreven, maar zijn hiervoor wederzijds afhankelijk. Wanneer voetbalclubs en bedrijven elkaar onderling als partners beschouwen, kan men streven naar een win-win situatie. Dit is afgebeeld in Figuur 15.

Figuur 15 Effect van CSH op bedrijven en voetbalclubs



Bron: eigen samenstelling.

Beide partijen zouden samen kunnen brainstormen over unieke concepten om CSH aantrekkelijker te maken. Een andere best practice, vermeld door één van de voetbalclubs in de interviews, is het terugkopen van lege stoelen door de voetbalclub en deze dan door te verkopen aan andere bedrijven. Door rekening te houden met elkaars noden, wordt er op een constructieve wijze gebouwd aan een vertrouwensrelatie, wat resulteert in een langetermijnrelatie.

Als zowel de bedrijven en de voetbalclubs hun korte-, middellange- en langetermijndoelstellingen behalen en daarbij ook hebben samengewerkt, kan men spreken van een reële waarde-creatie of een win-win partnership op vlak van hospitality.

Hoofdstuk 8 Case study: hospitality bij de Rode Duivels

De hospitality-industrie in de Jupiler Pro League werd gedetailleerd beschreven en geanalyseerd. Bijkomend werd er een model opgesteld voor een gestructureerde benadering van het hospitality-beleid. In deze case study wordt CSH bij de Rode Duivels bestudeerd. Informatie werd verzameld door middel van veldonderzoek tijdens de wedstrijd België – Griekenland op 25/03/2017. Daarnaast werden er semi-gestructureerde interviews afgenomen met de Koninklijke Belgische Voetbalbond (KBVB) en twee hoofdsponsors van de nationale voetbalploeg, namelijk BMW en PWC. De voornaamste verschillen en gelijkenissen worden in kaart gebracht om af te toetsen of het voorgestelde model gebruikt kan worden voor hospitality-doeleinden bij de Rode Duivels. De scope wordt beperkt tot wedstrijden van de Rode Duivels die in België, in het Koning Boudewijnstadion, plaatsvinden.

8.1 Gelijkenissen

1. Het concept CSH

CSH betekent hetzelfde voor de JPL als voor de Rode Duivels. Klanten, maar ook andere belangrijke stakeholders worden op kosten van de onderneming uitgenodigd om een voetbalwedstrijd bij te wonen. Netwerking en klantenbinding staan centraal gedurende de ervaring. De uitnodigende bedrijven hoeven niet, maar kunnen wel sponsor zijn van de Rode Duivels. Als dit het geval is, bedraagt het hospitality-aandeel in het sponsorcontract ongeveer 10%. Dit cijfer is van dezelfde grootteorde als het gegeven cijfer in de JPL. De hospitality-belevenis start in beide gevallen een tweetal uur voor de wedstrijd. Na het onthaal en aperitief wordt er (uitgebreid) gedineerd. Dikwijls worden er ook allerlei entertainmentactiviteiten georganiseerd. Een tombola en verloting van een wedstrijdshirt zijn frequent voorkomende voorbeelden. De voetbalwedstrijd wordt bijgewoond vanop de beste plaatsen in Categorie 1, zijnde dicht bij het terrein. Na de wedstrijd is er ook nog tijd voorzien om met de klant te interageren. De wijze waarop hospitality wordt uitgevoerd, is verschillend voor beide gevallen en wordt verderop besproken.

2. De vraag van CSH: doelstellingen

Tijdens de interviews werd er onvoldoende bewijs verzameld om te concluderen dat de doelen voor bedrijven die hospitality aankopen, hetzij in de JPL of bij de Rode Duivels, verschillen. Bedrijven engageren zich in de industrie omwille van vijf redenen: (1) relaties versterken, (2) nieuwe klanten aantrekken, (3) merkactivatie en communicatie van merkwaarden, (4) informatie verkrijgen en verschaffen en tot slot (5) exclusiviteit garanderen en concurrentie verhinderen. In Hoofdstuk 7

werden er bijhorende KPI's opgesteld, die ook relevant zijn in de context van de Rode Duivels en door de bedrijven gebruikt kunnen worden.

3. Afwezigheid van feedback

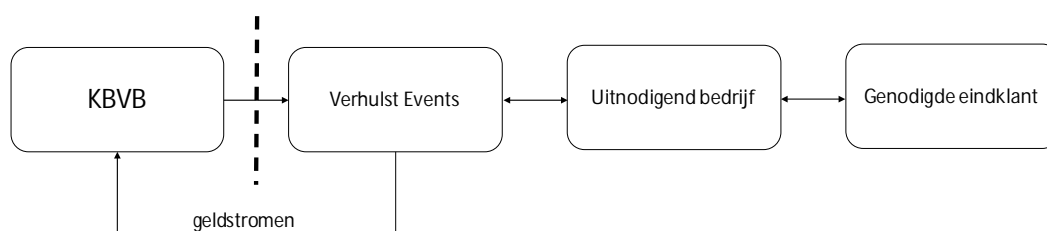
Eén van de pijnpunten van CSH in de JPL is de afwezigheid van monitoring en het opvolgen van feedback. Zowel de voetbalclubs als de uitnodigende bedrijven hebben geen formeel evaluatiemoment van de CSH-ervaring. Commercieel verantwoordelijken zijn wel aanwezig om problemen onmiddellijk ter plaatse op te lossen, maar aangezien er slechts één persoon moet instaan voor de mogelijke klachten van ongeveer 1350 VIP's, loopt het af en toe mis. Hetzelfde is het geval bij de Rode Duivels. Verhulst Events is vertegenwoordigd in Paleis 6 om de avond in goede banen te leiden, maar een officiële enquête om te peilen naar valkuilen en opportuniteiten ontbreekt. Van zodra de VIP's in het stadion zijn, hebben zij geen vertegenwoordiger meer om op de event locatie op terug te vallen.

8.2 Verschillen

1. Het businessmodel

Alle 16 ploegen in de JPL bieden enige vorm van hospitality aan. De voetbalclubs beheren dit zelf, enkel catering wordt soms uitbesteed aan een derde partij. Bij de Rode Duivels is de operationele werking van hospitality verschillend. De KBVB besteedt hospitality volledig uit aan het evenementenbureau Verhulst Events. Deze laatste organiseert de hele hospitality-ervaring met een minimale tussenkomst van de voetbalbond. Dit doet Verhulst Events door samenwerkingen aan te gaan met verschillende bedrijven. Zo coördineren zij de hostessen, de cateraar, de security en het bedrijf dat verantwoordelijk is voor de logistiek en de inkleding van de ruimte. De KBVB werkt reeds 40 jaar samen met Verhulst Events. De samenwerkingen tussen het evenementenbureau zelf en de verschillende partners zijn eerder van korte duur. Vooral de cateraar wordt regelmatig gewijzigd. De laatste vier wedstrijden was La Cerisaie verantwoordelijk voor de catering.

Figuur 16 Onderlinge afhankelijkheid van de vier partijen bij CSH van de Rode Duivels



Bron: eigen samenstelling.

Het businessmodel van hospitality bij de Rode Duivels wordt visueel weergegeven in Figuur 16. De KBVB wordt hierin duidelijk afgescheiden. Het is namelijk Verhulst Events die hospitality bij de Rode Duivels aanbiedt aan sponsors en andere bedrijven. Na ieder CSH-event van de Rode Duivels vloeit er een geldstroom van Verhulst Events naar de KBVB. De vragende partijen van hospitality zijn wel gelijkaardig aan die in de JPL. Uit de interviews blijkt dat bedrijven doelbewust voor de Rode Duivels kiezen om nationale bekendheid te creëren en breed te kunnen communiceren. Hierbij spelen ze in op de samenhang van het vaderland en de nationale trots die ermee gepaard gaat.

In tegenstelling tot de clubs in de JPL, heeft de voetbalbond een duidelijk beeld over de winstgevendheid van hospitality. De KBVB krijgt immers een contractueel afgesproken percentage van de omzet die Verhulst Events op een wedstrijddag verdient. Aangezien alle operationele kosten gedragen worden door Verhulst Events en dus die kosten van hospitality nihil zijn voor de KBVB, is dit bedrag meteen de winst op een wedstrijddag van de Rode Duivels. De KBVB moet steeds toezien dat dit bedrag groter is dan de opportuniteitskost van de afgestane tickets aan Verhulst Events. Deze plaatsen behoren tot de duurere plaatsen in het stadion en hadden rechtstreeks verkocht kunnen worden aan een hoge prijs. Zolang het ontvangen bedrag van Verhulst Events per wedstrijd groter is dan de potentiële inkomsten uit de ticketverkoop van deze VIP-plaatsen in het stadion, is CSH bij de Rode Duivels economisch winstgevend voor de voetbalbond.

2. Locatie

De CSH-ervaring in de JPL speelt zich af op één locatie. Vanaf de ontvangst enkele uren voor de aanvang van de wedstrijd tot de terugkeer naar huis, bevindt de klant zich in het voetbalstadion. Dit verschilt van CSH bij de Rode Duivels, waar de ervaring op twee diverse locaties plaatsvindt. Aangezien het Koning Boudewijnstadion niet over de gepaste infrastructuur beschikt, gebeurt de catering voor de wedstrijd op een externe locatie. Verhulst Events huurt hiervoor Paleis 6 af, dat zich op enkele honderden meters van het stadion bevindt. Deze zaal wordt volledig aangekleed in thema en omgevormd tot de Diabolix Business Club. Na het eten vertrekken de VIP's in grote aantallen naar het Koning Boudewijnstadion.

De VIP-ervaring is zeer divers ten gevolge van deze locatieverschillen. In de JPL hebben de VIP's een aparte ingang zodat lange wachttijden vermeden worden. De wedstrijd wordt bijgewoond in een luxueuze VIP-stoel, al dan niet achter glas. Dranken worden in glas geschonken en zitten inbegrepen in de formule om een bonnetjessysteem gedurende de wedstrijd te vermijden. Sanitaire voorzieningen zijn proper en gemakkelijk te bereiken. Bij de Rode Duivels is de VIP-beleving in het stadion afwezig.

De verplaatsing van Paleis 6 naar het Koning Boudewijnstadion gebeurt te voet. Vervolgens wachten de VIP's in de rij, want er is geen aparte ingang voor hen voorzien. Hoewel de VIP-plaatsen in Categorie 1 het beste zicht hebben op de voetbalwedstrijd, is er nauwelijks verschil met een gewoon zitje. Beide zijn van plastic en het VIP-comfort is laag. Tevens is er geen WiFi voorzien, zijn er geen schermen voor herhalingen en is contact met de spelers na de wedstrijd onmogelijk. De VIP's beleven de wedstrijd zoals de gewone fans.

3. Segmentatie

Het aantrekken van een groot doelpubliek door segmentatie en een gevarieerd aanbod is volgens het onderzoek een belangrijke doelstelling voor voetbalclubs uit de JPL (cfr. voor ieder wat wils). Dit vertaalt zich in verschillende VIP-formules. Zowel op het gebied van catering als voor de VIP-infrastructuur heeft het uitnodigend bedrijf verschillende opties naargelang de prijs. Zo kunnen zij bijvoorbeeld hun medewerkers meenemen voor een walking-diner in combinatie met een luxeuze stoel, maar hebben zij ook de mogelijkheid om een loge af te huren waarbij een drie- of viergangenmenu door een persoonlijke ober wordt geserveerd. Het hospitality-aanbod is divers.

CSH bij de Rode Duivels daarentegen is nauwelijks gesegmenteerd. Bijna alle VIP's bevinden zich in een grote ruimte in Paleis 6. De uitnodigende bedrijven kunnen enkel kiezen tussen het afhuren van een tafel (minimum tien personen) of een volledige privé-box (minimum 100 personen). Wat betreft de catering zijn er ook twee opties: een basisformule met een driegangenmenu of de food-foot optie met versnaperingen (hamburger, pita en friet). In totaal zijn er zes privé-boxen ter beschikking. De tafels zijn verdeeld over drie ruimtes waar gemiddeld een 50-tal bedrijven bij elkaar zitten. Wat betreft de infrastructuur heeft het bedrijf geen keuze bij de Rode Duivels. De uitgenodigde klanten zullen de wedstrijd volgen vanop een gewone stoel in het stadion. Er zijn geen business seats, lounges of skyboxen aanwezig waardoor het exclusiviteitskarakter verdwijnt.

4. Het aanbod van CSH: doelstellingen

Hospitality in de JPL wordt aangeboden omwille van drie redenen: stadioninkomsten, netwerking en het aantrekken van een gevarieerd doelpubliek. Hiervoor werden in Hoofdstuk 7 bijhorende KPI's opgesteld. Voor de aanbieder van hospitality bij de Rode Duivels, Verhulst Events, zijn deze doelen licht verschillend. Zij trachten inkomsten te genereren en te maximaliseren uit hun kernactiviteit, namelijk het organiseren van evenementen. Er wordt niet dieper ingegaan op bijhorende KPI's. Aangezien Verhulst Events gespecialiseerd is in de organisatie van events, wordt de assumptie gemaakt

dat zij eigen KPI's hanteren en een betrouwbaar beeld hebben over de winstgevendheid van hun hoofdactiviteiten.

Voor de KBVB is hospitality een inkomende geldstroom. Zij kunnen per wedstrijd van de Rode Duivels bijhouden hoeveel hospitality heeft opgebracht. Aangezien de speelkalender en de tegenstander jaarlijks verschillen, is het moeilijker om bepaalde trends in de tijd waar te nemen. Wel kan de KBVB de inkomsten aftoetsen naargelang de ranking van de tegenstander en het belang van de wedstrijd (vriendschappelijk vs. kwalificatiematch). Ook de timing van de wedstrijd kan een beïnvloedende factor zijn voor de inkomsten.

De Belgische Voetbalbond beschikt ook over een ruimte in de Diabolix Business Club in Paleis 6. Op die manier creëren zij netwerkmogelijkheden met hun sponsors en partners. De drijfveer is tweevoudig. Ten eerste wenst de KBVB de bestaande relaties met hun sponsors en partners te versterken om langdurige relaties op te bouwen. Hiervoor kunnen zij gebruik maken van KPI A.3 'perceptie bestaande commerciële relatie', toegelicht in sectie 7.1.1 p.51. Daarnaast zouden zij ook de retentiegraad van hun partners kunnen meten. Door bij te houden hoeveel van de sponsorcontracten verlengd worden, krijgen zij een indicatie van de sterkte van de relatie. Ten tweede streeft de KBVB naar het aantrekken van nieuwe sponsors. Om het succes van dit doel te meten, kunnen ze de KPI B.1 'conversiegraad van hospitality naar sponsoring' benutten (sectie 7.1.2 p.58). Aangezien het contractueel bepaald is dat de voetbalbond recht heeft op een bepaald aantal genodigden, is de gemaakte investering gelijk aan 0. Elk nieuw sponsorcontract, voortkomend uit hospitality, is bijgevolg zuivere winst.

5. Inkomsten op matchdag

Uit sectie 6.1 blijkt dat het hospitality-aandeel in de totale inkomsten van een club tussen de 11,2% en 12,7% bedraagt. Op een totaalbedrag van € 35 350 000 (Deloitte, 2015) en verdeeld over 20 thuiswedstrijden, brengt hospitality gemiddeld tussen de € 197 960,0 en € 224 472,5 op per match voor een club uit de JPL.

Bij een wedstrijd van de Rode Duivels ligt het gemiddeld bedrag veel hoger. Er zijn minimaal 1000 VIP's en maximaal 3800 VIP's aanwezig. Onder hen kiest ongeveer 80% voor de basisformule van € 298¹⁹ per persoon. De overige 20% neemt de food-foot formule van € 198 euro per persoon. Deze laatste formule is enkel beschikbaar in de privé-box. Een aangepaste formule naar keuze komt weinig voor en wordt omwille van deze reden uit de analyse gelaten (Verhulst & Verdussen, 2017). Voor de Rode

¹⁹ De prijzen in de case study zijn eveneens exclusief BTW.

Duivels wordt er gewerkt met drie scenario's. In het beste geval zijn er 3800 VIP's aanwezig waarvan 3040 de duurste prijs betalen en de overige 760 € 198 betalen. Dit resulteert in een bedrag van € 1 056 400. In het slechtste geval zijn er slechts 1000 VIP's aanwezig. Een bedrag van € 278 000 wordt bekomen doordat 80% de duurste optie kiest en 20% de goedkoopste. Tot slot zal een gemiddelde wedstrijd van de Rode Duivels € 667 200 genereren door 2400 VIP-aanwezigen. Er kan geconcludeerd worden dat er in het slechtste scenario van de Rode Duivels nog steeds meer inkomsten per wedstrijd worden gegenereerd dan in het beste geval voor een club uit de JPL.

Het verschil is enerzijds afkomstig door de discrepantie in aantallen (1350 t.o.v. 2400), maar is ook een gevolg van het prijsverschil per persoon (€ 278²⁰ vs. € 165). Er zijn twee redenen die de hogere prijs voor een wedstrijd van de Rode Duivels verklaren. Ten eerste is catering verplicht. In de JPL kan een VIP zelf beslissen of hij al dan niet komt eten voor de wedstrijd. Bij de Rode Duivels is voor elke VIP catering voorzien. Ten tweede zijn de kosten voor Verhulst Events op een wedstrijddag hoger dan voor een club uit de JPL. Het eventbureau zal een aanzienlijk bedrag betalen voor het afhuren van Paleis 6. Bovendien moet deze zaal worden ingericht. Dit zijn kosten die de voetbalclubs niet moeten dekken. Daarnaast is er ook een kostenverschil op het niveau van catering, security en hostessen. Daar waar een voetbalclub een langetermijncontract kan nastreven en om de twee weken een minimaal aantal eters kan verzekeren, zal Verhulst Events de cateraar, de beveiliging en hostessen occasioneel moeten inzetten. Op een seizoen spelen voetbalclubs meer dan 20 thuiswedstrijden, terwijl de nationale ploeg in dezelfde tijdspanne slechts een beperkt aantal vriendschappelijke en officiële wedstrijden afwerkt. Dit zorgt voor een kostenvoordeel voor de voetbalclubs in de JPL. Tot slot staat Verhulst Events nog een zeker percentage van de omzet af aan de KBVB.

²⁰ Dit cijfer wordt bekomen doordat 80% de duurste optie van € 298 verkiest en maar 20% de formule van € 198 neemt: $0,8 \times 298 + 0,2 \times 198$

8.3 Hospitality bij de Rode Duivels: een winstgevende partnership?

De case study toont aan dat er meer verschillen zijn dan gelijkenissen. In beide contexten wordt hospitality hetzelfde geïnterpreteerd, maar de uitvoering is alleszins anders. CSH wordt door de KBVB uitbesteed aan een derde partij, Verhulst Events, die op haar beurt samenwerkingen coördineert met gespecialiseerde spelers op de markt. Dit is een volledig ander businessmodel in vergelijking met de JPL. Een 40 jaar durende partnership tussen de KBVB en Verhulst Events toont aan dat de samenwerking winstgevend en duurzaam is. Voor Verhulst Events zelf is het moeilijker om langdurige samenwerkingen met de onderaannemers te verzekeren. Van zodra een partner ondermaats presteert inzake kwaliteit of service, stopt de samenwerking en gaan ze op zoek naar een nieuw bedrijf.

Hospitality bij de Rode Duivels is een sterk product met een exclusief karakter. De vraag is groot omdat veel bedrijven hun merkwaarden willen linken aan de nationale Belgische voetbalploeg. Een brede communicatie en nationaal bereik zijn de belangrijkste motieven. Toch is de VIP-ervaring in het stadion laag. De huidige infrastructuur van het Koning Boudewijnstadion verhindert een exclusieve hospitality-beleving. Er is nauwelijks segmentatie waardoor de VIP's vermengd worden met de gewone fans. Het Koning Boudewijnstadion is daarom de grootste barrière voor een continue verbetering inzake hospitality en verklaart, samen met het beperkt aantal wedstrijden, het geringe aandeel van hospitality in de totale inkomsten van de KBVB, namelijk 2%-3% (Van Doorslaer, 2017). Het bouwen van multifunctionele stadions is één van de strategische beleidslijnen van de KBVB sedert het beleid van Steven Martens in 2011 (T'Kint, 2017). Een nieuw, modern stadion met voldoende aandacht voor hospitality, kan de VIP-ervaring verbeteren, de klantentevredenheid verhogen en zorgen voor een grotere opbrengst uit hospitality voor de diverse partijen.

Het CSH-model voor de JPL is niet geheel van toepassing op de Rode Duivels. Een andere competitievorm, het Koning Boudewijnstadion en de uitbesteding aan Verhulst Events verminderen de bruikbaarheid van het model voor de KBVB. Verhulst Events zelf is een gespecialiseerd evenementenbureau waardoor verondersteld wordt dat zij het proces reeds op een gestructureerde manier benaderen. De toegevoegde waarde van het model voor hen is laag. Het model blijft echter wel geschikt voor de vraagzijde van CSH. Bedrijven die hospitality bij de Rode Duivels aankopen, kunnen dezelfde benadering volgen als de bedrijven in de JPL.

Hoofdstuk 9 Hospitality in de toekomst: aanbevelingen

Naar aanleiding van het onderzoek worden vijf aanbevelingen gegeven die een direct of indirect positief effect kunnen uitoefenen op de winstgevendheid van CSH. Zij werden tijdens het onderzoek geïdentificeerd op basis van interviews en eigen veldonderzoek. Indien voetbalclubs en bedrijven ze gebruiken als algemene richtlijnen in het toekomstig hospitality-beleid en ze in rekening worden gebracht bij het bouwen van nieuwe stadions, evolueert de industrie en spreekt men over hospitality 2.0.

1. Volg een gestructureerd hospitality-proces en stap af van het buikgevoel

Eerst en vooral is het van belang om een strategische benadering te hanteren en dus af te stappen van een ad-hoc beleid. Dit kan met behulp van het eerder voorgesteld model, waarbij het hele hospitality-proces nauwkeurig in kaart wordt gebracht (zie Hoofdstuk 7, Figuur 8, p.45). Indien de organisatie dit model toepast, kan men spreken van een duidelijke hospitality-strategie waarbij beslissingen worden gemaakt in functie van de gestelde doelen. Vandaag de dag ligt intuïtie nog te vaak aan de basis van beslissingen. Daarnaast is het aangeraden om KPI's te hanteren in het hospitality-proces. Door te meten of de vooropgestelde doelen al dan niet gehaald worden en de behaalde resultaten te vergelijken doorheen de tijd, kan de onderneming reflecteren en verbeteringen aanbrengen waar nodig. Het meetproces en de bijhorende terugkoppeling zijn niet te verwaarlozen stappen in de hospitality-strategie van een organisatie. Nochtans wordt aan deze fase momenteel zeer weinig tot geen aandacht besteed, zo blijkt uit de interviews. Pas als KPI's effectief deel uitmaken van de hospitality-strategie van een organisatie, kan een gegronde uitspraak over de winstgevendheid volgen. Het correct toepassen van deze eerste aanbeveling resulteert in opportuniteiten voor kostenbesparingen en efficiëntieverbeteringen.

2. Data verzamelen en analyseren

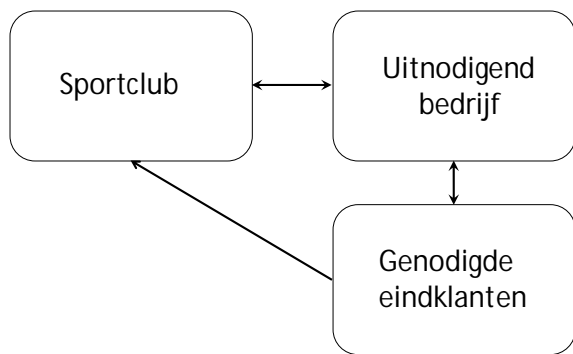
Ten tweede en volgend uit voorgaande aanbeveling is het van belang om voldoende aandacht te besteden aan het bijhouden en analyseren van data. Het concept van 'Big Data' (Beyers e.a., 2011) en de grote hoeveelheid toepassingen die hierbij komen kijken, is ondertussen steeds meer ingeburgerd in de meeste industrieën. De laatste jaren zijn allerlei vormen van data-analysetechnieken ontstaan en de implementatie ervan binnen professionele organisaties wordt steeds populairder (Beyers e.a., 2011; Martens, 2016). Ook in de hospitality-sector is het van cruciaal belang om data op een slimme en efficiënte manier te gebruiken. Om tot dit resultaat te komen, is er nood aan gepaste technologie.

Voetbalclubs kunnen investeren in overkoepelende IT-systemen, die toelaten om data van verschillende domeinen te combineren. Start-up iXpole (2017) voorziet voetbalclubs van op maat gemaakte softwareoplossingen en verbindt verschillende datapunten (merchandising, ticketing, hospitality,...) met elkaar. Zo bekomt men een centrale plaats voor data-opslag, het startpunt voor allerlei analyses. Ook andere spelers in deze context, zoals Microsoft Sports en SAP, voorzien gelijkaardige softwareprogramma's voor sportclubs (Microsoft, 2017). Pas wanneer IT-systemen de juiste data verzamelen en op de juiste plaats opslaan, kunnen voetbalclubs gebruik maken van data-analyses om te evalueren en voorspellen.

Voetbalclubs hebben er baat bij om goed bij te houden welke wedstrijden in de smaak vallen bij de klanten (en waarom) zodat ze hier in de toekomst voorspellingen over kunnen maken en nodige aanpassingen, bijvoorbeeld inzake capaciteit, kunnen treffen. Andere vormen van nuttige informatie, zoals de (bedrijfs)namen van aanwezige gasten en of deze al dan niet voetbalfan zijn, kunnen op een eenvoudige manier in een database van de club worden opgeslagen. Als bedrijven geen zicht hebben op de ervaring, het aantal en het type klanten dat per wedstrijd aanwezig is, zullen zij hier niet op kunnen verder bouwen. Bijgevolg wordt diezelfde klant misschien opnieuw uitgenodigd in gelijkaardige omstandigheden en met dezelfde genodigden voor een wedstrijd die het vorige seizoen reeds was tegengevallen. Een goed beheer van de beschikbare data rond 'fan intelligence' had dit kunnen vermijden. Hostessen kunnen de klanten bij aankomst bijvoorbeeld verzoeken om een drietal vragen op een tablet te beantwoorden. Op die manier komen voetbalclubs meer te weten over de klanten van hun eigen klanten of sponsors. Door een betere kennis van de klant en bijgevolg ook segmentatiemogelijkheden, kan op termijn overgegaan worden naar een specifieke en gerichte benadering, wat bijdraagt tot de gehele ervaring. Dit kan op zijn beurt resulteren in grotere inkomsten voor de voetbalclubs of betere samenwerkingscontracten voor de bedrijven.

De onderlinge relatie tussen de drie betrokken partijen van CSH in Figuur 5 (sectie 5.1, p.24) evolueert hierbij naar een hoger niveau. De sportclub communiceert niet meer alleen met het uitnodigend bedrijf, maar gaat ook een relatie aan met de genodigde eindklant. Het verzamelen en bijhouden van data is hierbij van belang. De aanbevolen afhankelijkheid wordt in Figuur 17 visueel weergegeven.

Figuur 17 Aanbevolen relatie tussen drie CSH partijen



Bron: eigen samenstelling.

Zowel het verzamelen als het analyseren van data, vraagt heel wat tijd en inspanning, maar kan een competitief voordeel opleveren ten opzichte van organisaties die hier niet mee bezig zijn. Om dit competitief voordeel duurzaam te maken, zal de voetbalclub of organisatie nog een stap verder moeten gaan. Verschillende bedrijfsleiders ontdekken immers de meerwaarde van data-analyse. De organisatie of voetbalclub kan zich onderscheiden door te leren van de data-analyses en vervolgens het management af te stellen op de specifieke kenmerken van de organisatie.

3. Prijsstrategie: Het Pareto principe

Deze aanbeveling is vooral naar de voetbalclubs gericht, maar heeft ook indirect een effect op de bedrijven die hospitality aankopen. Het economisch optimalisatieprobleem waarmee de voetbalclubs te maken hebben, zou als volgt geformuleerd kunnen worden: *Bepaal het aantal seats ('normaal' en VIP) in een stadion en de prijs per seat ('normaal' en VIP) opdat de ticketinginkomsten per matchdag gemaximaliseerd worden.* Dit is duidelijk geen eenvoudig op te lossen vraagstuk. Er zijn veel factoren die wedstrijdafhankelijk zijn waardoor deze oefening per wedstrijd gemaakt zou moeten worden. Dit is in de praktijk niet haalbaar. Daarom wordt hier de richtlijn gegeven om zoveel mogelijk naar de optimale oplossing te streven.

Het aantal beschikbare VIP-plaatsen ten opzichte van de totale capaciteit van het stadion heeft een directe invloed op de gemiddelde hospitality-ratio dat een club per seizoen haalt. De infrastructuur van een voetbalstadion ligt meestal vast en kan op korte termijn niet worden aangepast. Het zal dus belangrijker zijn om te focussen op de prijszetting dan op de inrichting en het aantal VIP-seats in het stadion. De prijsbepaling van zowel de VIP als de 'normale' tickets zijn een fundamentele strategische beslissing voor de voetbalclubs. Een bekend economisch principe (Sanders, 1987) gaat als volgt: 20% van de oorzaken genereren 80% van de uitkomsten. Dit principe kan vertaald worden naar allerlei

domeinen en problemen. Een tweetal voorbeelden staven het principe: de 20% belangrijkste producten zorgen voor ongeveer 80% van de omzet of de 20% belangrijkste klanten, zorgen voor 80% van de inkomsten (Koch, 2007). De boodschap die hieruit voortvloeit is eenvoudig: een klein aantal belangrijke, regelmatig terugkerende klanten moet je als bedrijf koesteren, want deze groep brengt dikwijls het meeste op. Lichtjes aangepast, zou dit gezegde ook voor hospitality kunnen gelden. De VIP-klanten zijn steeds in de minderheid aanwezig, maar doordat deze tickets duurder zijn dan de prijs die de gewone supporter betaalt, vormt het VIP-segment een zeer belangrijke bron van inkomsten voor de club op wedstrijddag.

Uit de interviews blijkt dat bedrijven die investeren in hospitality in het Belgisch voetbal over het algemeen niet zo prijsgevoelig zijn. De voetbalclubs weten dit en vragen bijgevolg een hoog prijskaartje om loges of business seats te huren voor een seizoen. De overige 'normale' plaatsen moeten ook zo goed mogelijk benut worden. De gewone toeschouwers moeten er immers voor zorgen dat de sfeer in het stadion optimaal is. Door de prijs van deze plaatsen relatief goedkoop te houden, zullen meer mensen geneigd zijn een ticket te kopen en de wedstrijd live te volgen vanuit de tribune. Het is steeds belangrijk om te streven naar een vol stadion omdat dit een positieve impact heeft op de wedstrijdbeleving van alle aanwezigen: VIP's en niet-VIP's.

Bayern München, een sportief en economisch succesvolle club, werkt met het Pareto principe ter ondersteuning van de prijsstrategie. Zij bepalen hun prijzen zodanig dat de 20% duurste (VIP-)tickets, zorgen voor 80% van de omzet die voortkomt uit de ticketverkoop (Desmet, 2017; Huygen, 2017; Muth, 2017). Ook voor de Belgische voetbalclubs brengt het Pareto principe een belangrijke boodschap. Hoewel er in de JPL nog een lange weg is naar dit ideaal, dat bovendien bekeken moet worden in functie van de beschikbare infrastructuur, moeten clubs wel meenemen in hun strategie dat het merendeel van de matchdaginkomsten voortkomt uit een beperkt segment. De club uit de JPL (anoniem) die het dichtst aansluit bij dit principe, genereert 63,83% van de matchdaginkomsten uit 21,4% B2B tickets.

4. De onvergetelijke ervaring

Een hospitality-ervaring moet onvergetelijk zijn. Vandaag de dag lijkt het erop dat voetbalclubs in de JPL, mits kleine verschillen in de formules, ongeveer hetzelfde aanbieden en dat klanten reeds op voorhand weten wat ze kunnen verwachten van de VIP-ervaring. Het unieke en exclusieve karakter is doorheen de jaren verdwenen en er lijkt nood aan vernieuwing indien voetbalclubs of bedrijven zich willen differentiëren. In plaats van een product of VIP-pakket te verkopen, moeten zij ervaring en

content verkopen. Er zijn verschillende manieren om dit te doen. Het belangrijkste is om creatief en out-of-the-box te denken. Sommige voetbalclubs en bedrijven zijn zich hier duidelijk van bewust en zijn reeds actief bezig met het bedenken van nieuwe ideeën, zo blijkt uit de interviews. Andere zijn eerder van mening dat het huidige hospitality-concept goed genoeg werkt, dat de vraag ernaar blijft en dat er bijgevolg niet meteen nood is aan verandering.

Er zijn een aantal interessante ideeën die voor vernieuwing kunnen zorgen. Zo is het concept van foodtrucks de laatste jaren sterk aan het opkomen. Voetbalclubs zouden hierop kunnen inspelen door deze 'street food hype' naar hospitality door te trekken. Kinderen en familie van de genodigde gasten meer betrekken in hospitality, is een ander voorbeeld. Klanten worden meestal uitgenodigd buiten de werkuren waardoor ze waardevolle tijd met hun gezin moeten 'opofferen' om de wedstrijd bij te wonen. Met deze gedachte in het achterhoofd, is het een optie om niet enkel de klant zelf uit te nodigen, maar ook de kinderen en partners. Al gauw zal dit eerder aanvoelen als een familie-uitstap in plaats van als een werkmoment. Tijdens de wedstrijd zelf moeten de kinderen niet noodzakelijk in de VIP-ruimte aanwezig zijn. Dit zou het netwerken enigszins belemmeren. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van bestaande concepten, die reeds toegepast worden in restaurants en winkels, zoals IKEA. De kinderen kunnen dan samen met andere leeftijdsgenoten spelen, sporten en kijken naar de wedstrijd.

Tot slot zal hospitality in de toekomst ook steeds meer gepaard gaan met technologische innovaties. Opkomende trends, zoals 'virtual' of 'augmented' reality, kunnen gebruikt worden om de wedstrijd vanuit een ander perspectief te ervaren. Deze vormen van 'schijnwerkelijkheid' kunnen als volgt omschreven worden: met behulp van computertechnologie en speciaal ontworpen brillen, wordt een omgeving gesimuleerd waardoor het lijkt dat de persoon zich hier werkelijk bevindt (Virtual Reality, 2017). Door deze technologie, die grotendeels gebaseerd is op visuele en auditieve prikkels, te combineren met real-time beelden zouden VIP's toegang kunnen krijgen tot exclusieve beelden vanop het veld of de spelersbank. Met behulp van de VR-bril kan de VIP in de wereld kruipen van zijn favoriete speler en ervaren wat hij ervaart (Oosterwijk, 2016). In de NFL, de hoogste klasse van American Football in de Verenigde Staten, wordt reeds geëxperimenteerd met deze nieuwe vorm van entertainment voor fans (NFL, 2017). Zij zien ook enorme toekomstmogelijkheden in 360° videotechnologieën en proberen op deze manier steeds meer in te spelen op de fan ervaring door hen te laten proeven van wat er achter de schermen van een sportwedstrijd gebeurt. Het grote voordeel van VR is dat alle zintuigen van de sportfan – of van de klant in het geval van hospitality – gestimuleerd worden. Dit zorgt ervoor dat er nog meer wordt ingespeeld op de emoties die met sport gepaard gaan. VR creëert ongetwijfeld een 'wow-effect' bij mensen die dit concept voor het eerst leren kennen. VR-toepassingen zijn echter duur en het moet niet altijd sciencefiction zijn om verrassend uit de hoek te

komen. Ook eenvoudige smartphone-applicaties bieden heel wat functionaliteit: aanwezige VIP's zouden toegang kunnen krijgen tot bepaalde content die andere 'normale' supporters niet te zien krijgen. Zo kunnen zij bijvoorbeeld door middel van een app een doelpunt opnieuw bekijken vanuit verschillende camerastandpunten. Tot slot behoren ook eSports en het inzetten van robots tot de mogelijkheden om de ervaring te verbeteren (Tervoort, 2016). Voetbalclubs kunnen hierbij leren van andere clubs in dezelfde competitie, maar ook van clubs in het buitenland. Stadionbezoeken kunnen een inspiratiebron zijn voor nieuwe ideeën. Men mag zich niet beperken tot de voetbalsector: ook andere sporten en zelfs kunst en muziek kunnen innovatie stimuleren.

Kortom, hoe unieker en specialer de hospitality-ervaring, hoe hoger de prijs die voetbalclubs ervoor kunnen vragen en hoe exclusiever de uitgenodigde klanten zich zullen voelen. Belangrijke klanten zullen door bedrijven of sponsors graag in de bloemetjes gezet worden en hier staat meestal geen prijskaartje op. Als de klant maar tevreden naar huis gaat en erover navertelt. Eveneens kunnen exclusieve hospitality-ruimtes ook de inkomsten op niet-wedstrijddagen doen toenemen. Voor trouwfeesten, verjaardagen en bedrijfsaangelegenheden is men dikwijls op zoek naar exclusieve ruimtes.

5. Klant staat centraal: besteed voldoende aandacht aan feedback

Zowel het uitnodigend bedrijf als de voetbalclub, die verantwoordelijk is voor de omkadering van de hospitality, hebben als doel om de klanten een unieke en onvergetelijke avond te doen beleven. Het is daarbij belangrijk dat naar deze klanten geluisterd wordt. Elke klant heeft immers andere verwachtingen van een bepaald hospitality-event. Het is daarom niet altijd eenvoudig om iedereen op de gewenste manier te entertainen. In het geval van de JPL kan het bijvoorbeeld voorvallen dat er gasten zijn die niet geïnteresseerd zijn in de wedstrijd zelf. Om een clichématig voorbeeld te geven: vrouwelijke partners van de genodigden zouden misschien liever hun avond op een andere manier invullen. Het zou dan een extra troef zijn om ook voor deze groep aanwezigen een andere activiteit te voorzien om hen te plezieren. Manicure, de vertoning van een film of een juwelenavond zijn voorbeelden die nu nog niet aanwezig zijn in het stadion, maar die in de toekomst uitgetest zouden kunnen worden. Ook voor de kinderen zouden er allerlei nevenactiviteiten kunnen plaatsvinden. Enkele voorbeelden werden reeds aangehaald in de vorige aanbeveling.

De voorselectie van de genodigden is van belang om te vermijden dat gasten met tegenzin de voetbalwedstrijd bijwonen. Ook het statuut van de klant speelt hierbij een rol: niet elke genodigde zal het event op exact dezelfde manier ervaren. Sommige klanten zijn nu eenmaal belangrijker voor het

uitnodigende bedrijf dan anderen en zullen hierdoor meer aandacht krijgen. Feedback is hier het sleutelwoord en kwam in de eerste aanbeveling al kort aan bod.

Indien bedrijven en voetbalclubs ervoor open staan om het monitorproces meer aandacht te geven en de open dialoog met de klant willen aangaan, kunnen zij het meten en evalueren van feedback combineren met overzichtelijke dashboards. Hierbij zouden de verschillende (real-time) waarden van de KPI's per wedstrijd of per uitgenodigde klant meteen in het oog springen. Hieraan zou dan wel software gekoppeld moeten worden, een investering die wellicht niet voor iedere organisatie binnen de opties of prioriteiten valt. Er zijn tot slot ook steeds meer externe bedrijven of platformen die zich specialiseren in het meten van feedback. InMoment (2016), een web-based optimalisatieplatform voor klantenervaring, is hier een voorbeeld van en gebruikt allerlei data-analysetechnieken zoals textmining om het meetproces in de praktijk om te zetten en interessante cijfers met bedrijven te delen. Het gebruik van dashboards in de hospitality-industrie is vandaag nog geen realiteit, maar dit zou snel kunnen veranderen als bedrijven en voetbalclubs er het nut van inzien. Als feedback op een correcte manier wordt verwerkt, kan dit een enorme impact hebben op de tevredenheid van de klant. Klanten die zich gewaardeerd voelen en merken dat er moeite wordt gedaan om naar hen te luisteren, zullen dit als zeer positief ervaren.

Hoofdstuk 10 Conclusie en verder onderzoek

Het onderzoek naar CSH in het Belgisch voetbal brengt toegevoegde waarde aan de academische literatuur, maar heeft ook praktische meerwaarde voor alle betrokken partijen. Ten eerste wordt de economische waarde van CSH in de JPL geschat. Voor het seizoen 2016-2017 bedraagt de marktomvang tussen de 63 miljoen en 72 miljoen euro, met 13 miljoen als absolute ondergrens uit de literatuur. Dit stemt overeen met 11,2% tot 12,7% van de totale clubinkomsten in de JPL. Daarenboven wordt een sectoranalyse uitgevoerd volgens het raamwerk van Michael Porter. Dit zorgt voor een eenduidig en consistent beeld van de CSH-industrie in het Belgisch voetbal. De vraag naar hospitality, afkomstig van de investerende bedrijven, is hoog ten opzichte van het eerder beperkte aanbod van de voetbalclubs. Dit economisch onevenwicht heeft als gevolg dat voetbalclubs een hoge prijs kunnen vragen voor de aangeboden hospitality-ervaring. Daarnaast toont de uitgevoerde industrieanalyse aan waarom de laatste jaren weinig verandering en innovatie heeft plaatsgevonden op vlak van CSH: trouwe afnemers, een hoge vraag en beperkte onderlinge competitie vormen de voornaamste redenen. Na de sectoranalyse wordt het managementproces van CSH voor het eerst beschreven en worden er tools aangereikt die dit managementproces verbeteren. De onderzoeksvraag – *“In welke mate creëert CSH in het Belgisch voetbal toegevoegde waarde voor zowel de voetbalclubs als de uitnodigende bedrijven en hoe kunnen zij hun hospitality-benadering verbeteren om een win-win voor alle betrokken partijen na te streven?”* – wordt op deze manier beantwoord.

De vraag van bedrijven voor hospitality is hoog, maar wel afhankelijk van de tegenstander en het speelmoment (datum en uur). Deze hoge vraag is te verklaren door het feit dat hospitality gericht is op specifieke doelen, die bedrijven niet gemakkelijk via andere marketingcommunicatietechnieken kunnen bereiken. Het versterken van bestaande relaties en klantenbinding staan centraal. De nadruk op het relationele aspect blijft dominant, maar steeds meer erkennen bedrijven het potentieel van hospitality als verkoopkanaal. Ook nieuwe spelers doen hun intrede in de markt. Multinationals, maar ook technologische start-ups, voorzien de automatisatie en integratie van alle aspecten die te maken hebben met hospitality. Met behulp van IT-systemen en CRM-modules worden data verzameld zodat de voetbalclub kan leren en de klantenervaring kan optimaliseren.

De interesse langs de kant van de voetbalclubs voor bedrijven die softwareoplossingen aanbieden, samen met de hoge vraag van bedrijven voor hospitality en het bewezen economische belang van de industrie, bewijzen dat CSH groeipotentieel heeft. Om van hospitality 2.0 te kunnen spreken, heeft de industrie echter nood aan innovatie op verschillende vlakken. Ongeveer de helft van de voetbalclubs in de JPL beseft dit en neemt voorbereidende maatregelen. Stadioninvesteringen zijn gericht op een betere beleving voor de fans. Bovendien stijgt ook de hospitality-ratio wanneer clubs hun stadion

vernieuwen. De VIP-infrastructuur wordt moderner en uitgebreider. De toenemende aandacht voor hospitality vanuit een voetbalclub is logisch, aangezien deze plaatsen gevraagd worden door bedrijven met een hoge betalingsbereidheid en ze bijgevolg hoge inkomsten genereren op een matchdag. Om verbeteringen in CSH te realiseren en de ROI van hospitality te maximaliseren is er nood aan een gestructureerd raamwerk dat helpt om hospitality beter te managen. Het uitgewerkte model met als vijf stappen: voorbereiding, input, throughput, output en monitoring, laat toe af te stappen van het buikgevoel en op consistente wijze het hospitality-proces te doorlopen. De efficiëntie zal verhogen en opportuniteiten voor kostenbesparingen ontstaan. Via KPI's en prestatiemetingen worden probleemgebieden en kritiekpunten geïdentificeerd. Door deze KPI's individueel aan te passen naargelang de prioriteiten en ze correct op te volgen, kunnen doelgerichte acties ondernomen worden. De klantentevredenheid en -ervaring kan verbeteren.

Clubs en hun partners moeten samenwerken en gebruik maken van technologie en data om de ervaring unieker en persoonlijker te maken. Zo kunnen VIP's bijvoorbeeld toegang krijgen tot content die voor andere fans niet zichtbaar is. Hun ervaring moet zodanig zijn dat het loont de hogere prijs te betalen. Creativiteit is hierbij de motor tot vernieuwing. Zowel nieuwe concepten als bestaande ideeën van andere industrieën moeten uitgetest worden. Van zodra de betrokken partijen naar deze mindset evolueren, wordt er een ervaring in plaats van een product verkocht.

Dergelijke evolutie voor CSH is ook nodig bij de Rode Duivels. Het Koning Boudewijnstadion is echter niet geschikt voor een unieke hospitality-ervaring. Dit belemmert een langetermijnpartnership tussen Verhulst Events en de sponsors/bedrijven. Een nieuw, multifunctioneel stadion zou een oplossing kunnen bieden en de hospitality-ervaring bij wedstrijden van de Belgische nationale ploeg naar een hoger niveau kunnen tillen. Kortom, een verhoogde efficiëntie, opportuniteiten voor kostenbesparingen en een toegenomen klantentevredenheid zullen een positief effect uitoefenen op de winst en ROI voor hospitality in het Belgisch voetbal.

Het onderzoek kent ook beperkingen. CSH is een groeiende industrie, maar bestaand onderzoek is schaars en nieuw. De sector kent hierdoor weinig academische antecedenten. Wegens een gebrek aan exacte cijfers, vooral omtrent de kostenzijde, kan de winstgevendheid niet op kwantitatieve wijze worden bestudeerd. Op basis van eerder kwalitatieve interviews en een beperkt aantal cijfers wordt de industrie beschreven en geanalyseerd. Toekomstig onderzoek moet zich dus richten op de kostenzijde alvorens specifieke uitspraken over de winstgevendheid van CSH kunnen worden onderbouwd. Daarnaast kan men nagaan of de bevindingen ook geldig zijn in het buitenland. Het zou interessant zijn om de hospitality-industrie in de Bundesliga, in de Premier League en in de Nederlandse Eredivisie te bestuderen. Algemeen wordt aangenomen dat zij het verst staan op het

gebied van hospitality. Daarenboven worden deze competities het meest onderzocht, gezien de hoeveelheid geld die er circuleert. Er zijn dan ook meer cijfers ter beschikking en ze worden op transparante wijze gecommuniceerd. Een doorlichting van hospitality in andere sporten staat eveneens op de onderzoeksagenda. Het toepassen van een gelijkaardige onderzoeksstrategie en methodologie in wielrennen, basketbal, tennis of Formule 1 kan belangrijke verschillen en gelijkenissen in kaart brengen. Tot slot is er ook economisch potentieel voor technologie en sociale media in het Belgisch voetbal. Zo zou toekomstig onderzoek kunnen nagaan wat de economische meerwaarde is van virtual of augmented reality, hoe deze nieuwste technologische trends de klantenervaring kunnen stimuleren of hoe sociale media de win-win partnership verder kan vergroten.

Bibliografie

Algaba, D. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Director van de Technology & Entertainment club Agoria, 25/03/2017, via persoonlijke communicatie te Brussel.

Baxter, J. (2000). Corporate hospitality. *Market Report*. Key Note, London.

Bennett, R. (2003). Corporate hospitality: executive indulgence or vital corporate communication weapon? *An International Journal*, p. 229-240.

Berry, L. L., Shostack, G. L. & Upham, G. (1983). Relationship marketing. *Emerging perspectives of Service Marketing*. p. 25-28.

Beyers, A., Brown, B., Bughin, J., Chui, M., Dobbs, R., Monyika, J. & Roxburgh, C. (2011). *Big Data: The next Frontier for Innovation, Competition and Productivity*. Mckinsey Global Institute.

Boulanger, V. (2016). Amélioration des processus et de la performance. Gastles aan de Université de Montréal, 29/11/2016, Université de Montréal.

Cobbs, J. B. (2011). The dynamics of relationship marketing in international sponsorship networks. *Journal of Business & Industrial marketing*, p. 590-601.

Cornelissen Marketing. (2016). *Merkactivatie online & offline*. Geraadpleegd op 21/09 van <https://www.cornelissenmarketing.nl/merkactivatie-online-offline>

Creteur, J. (2015). *Budgetten eerste klassers plus 10% met dank aan AA Gent*. Geraadpleegd op 3/12/2016 van <http://sportmagazine.knack.be/sport/voetbal-nationaal/budgetten-eersteklassers-plus-10-procent-met-dank-aan-aa-gent/article-normal-588257.html>

Cuypers, D. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Sponsoring & Events Manager van Recordbank, 24/02/2017, via persoonlijke communicatie te Brussel.

Dalton, D. (2015). *How Europe can learn from sports industry successes*. Geraadpleegd op 13/09/2016 van <https://www.euractiv.com/section/trade-society/opinion/how-europe-can-learn-from-sports-industry-successes/>

De Borger, B. & Van Poeck, A. (2009). *Algemene Economie*. Uitgeverij De Boeck Hoger en Universitair onderwijs, achtste editie.

De Carvalho, M., Scheerder, J., Boen, F. & Sarmiento, J. (2013). What brings people into the soccer stadium? The case of Belgium from a marketing perspective. *Sport Policy & Management, Report 18*.

- De Greve, C. (2016). *Fan Entertainment: Attracting and Engaging Fans*. ESSMA.
- De Groote, T. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Marketing Manager van KV Oostende, 23/02/2017, via persoonlijke communicatie (Skype).
- De Keyser, H. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met COO van Cras te Zulte Waregem, 9/03/2017, via elektronische communicatie.
- De Pelsmacker, P. & Van Kenhove, P. (2014). *Marktonderzoek: methoden en toepassingen*. Vierde editie. Uitgeverij Pearson, p. 446.
- De Wit B. & Meyer, R. (2014). *Strategy Synthesis: managing strategy paradoxes to create competitive advantage*. Vierde editie. CENGAGE Learning.
- Debruyne, B. (2015). *Seaters vult lege zitjes op*. Geraadpleegd op 23/04/2017 van <http://datanews.knack.be/ict/nieuws/seaters-vult-lege-zitjes-op/article-normal-532167.html>
- Dejaeger, K. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal, case Rode Duivels*. Interview met verantwoordelijke Marketing en Events bij BMW BeLux, 30/03/2017, via persoonlijke communicatie te Bornem.
- Dejonghe, T. (2004). *Sport en economie: Een noodzaak tot symbiose*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Dejonghe, T. (2008). *The importance of market size in the consumer service professional football: the Belgian case*. International Association of Sports Economics.
- Dejonghe, T. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met sporteconoom en sportmarketing professor aan de KU Leuven, 23/01/2017, via persoonlijke communicatie te Antwerpen.
- Dejonghe, T. & Vandeweghe, H. (2006). Belgian Football. *Journal of Sport Economics*, Vol. 7 No. 1, p. 105–113. Sage Publications. DOI: 10.1177/1527002505283022.
- Deloitte. (2015). *Sport is not only a game – Sportsponsoring financieel & fiscaal*. Presentatie door Dirk Hermans, 12/10/2015.
- Deloitte. (2016). *Annual Review of Football Finance 2016*. Sport Business Group.
- Deloitte. (2017). *Deloitte Football Money League*. Geraadpleegd op 16/02/2017 van <https://www2.deloitte.com/mk/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league2.html>

- Desmet, Guillaume. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Managing Director Gracias: recent opgericht hospitality departement binnen Golazo, 03/02/2017, via persoonlijke communicatie te Gent.
- Drake, C. N. (2013). Maximising effectiveness of corporate hospitality programmes at Australian special events. *International Journal of Event and Festival Management*, 236-248.
- Emmerich, G. (2014). *Porter's five Forces Model: Strategy Framework*. Geraadpleegd uit <https://www.cleverism.com/porters-five-forces-model-strategy-framework/>
- ESSMA Summit. (2017). Workshops, presentations and guided tours organised by the European Stadium & Safety Management Association, 11-13 January 2017, Olympic Stadium in Lyon, France.
- EurActiv. (2017). Website geraadpleegd op 04/12/2016, <http://www.euractiv.com>
- Faes, M. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Commercieel Directeur van KV Mechelen, 15/02/2016, via persoonlijke communicatie te Mechelen.
- Fripp, G. (2015). *Main CLV formula*. Geraadpleegd op 1/03/2017 van <http://www.clv-calculator.com/customer-lifetime-value-formulas/clv-formula/>
- Ginesta, X. (2015). The business of stadia: Maximizing the use of Spanish football venues. *Tourism and Hospitality Research*, p.1-13.
- Goddard, J., Sloane, P. (Ed.). (2014). *Handbook on the Economics of Professional Football*. UK: Cheltenham.
- Gratton, C. (1998). *The economic importance of modern Sport, Culture, Sport, Society*. 1 :1, 101-117. DOI: 10.1080/14610989808721803
- Gratton, C., Dobson, N., & Shibli, S. (2000). *The economic importance of major sports events: a case-study of six events*. *Managing Leisure*, 5:1, 17-28. DOI: 10.1080/136067100375713
- Heijl, M. (2016). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met de Sponsoring manager van Soudal en professor Sport Marketing, 24/11/2016, via persoonlijke communicatie te Hove.
- Heinlein, G. (2015). *The business of sports*. Geraadpleegd op 10/10/2016 van <http://www.thebusinessofsports.com/2015/12/22/hospitality-driven-design-and-the-future-of-the-fan-experience/>

- Hofte M, Niessen S & Oncelinx P. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met commercieel verantwoordelijken van STVV, 02/02/2017, via persoonlijke communicatie te Sint-Truiden.
- Houlihan, B. (2003). *Sport and Society: a student introduction*. Londen: Sage publications.
- Hrebiniak, L. (2013). *Making Strategy Work, leading effective execution and change*. Pearson Education, second edition.
- Hughson, J., Maguire, J., Moore, K.& Spaaij, R. (2016). *Football Sponsorship*. Handbook of Football Studies. London: Routledge
- Huygen, D. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Director van ESSMA en Project Manager van het EuroStadion 2020, 07/01/2017, via persoonlijke communicatie te Brussel (Koning Boudewijnstadion).
- Inmoment. (2016). *What you should know about Inmoment*. Geraadpleegd uit <http://www.inmoment.com/about/>
- iXpole. (2017). *Features that will work for you?* Geraadpleegd uit <http://www.ixpole.com/features>
- Joosten, D. (2013). *Hoe bepaal je de ROI of ROO van je evenement?* Geraadpleegd op 15/04 van <http://pretwerk.nl/topnieuws/hoe-bepaal-je-de-roi-of-roo-van-je-evenement/17545>
- Jorg, J. (2006). *In de ban van de tweede ring: de sponsormarkt van N.EC. Nijmegen*. Een studie naar de sectorale en geografische reikwijdte van de sponsormarkt. Nijmegen School of Management Radboud Universiteit.
- Jupiler Pro League. (2017). *Competitieformule van de Jupiler Pro League*. Geraadpleegd op 18/11/2016 van <http://www.sport.be/nl/jupilerproleague/competitieformule/>
- Kastelijn, T. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Commercieel Manager van Zulte Waregem, 10/02/2017, via persoonlijke communicatie te Waregem.
- Katsikaes, C., Morgan, N., Leonidou C. & Hult, M. (2016). Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*: March 2016, Vol. 80, No. 2, 1-20
- Keersebilck M. & Lioen, C. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Brand Manager en Commercieel Manager van RSC Anderlecht, 10/02/2016, via persoonlijke communicatie te Anderlecht.

- Keersebilck, M. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Gastcollege over 'Change Management within a football organisation: new business cycle', 3/02/2017, in het gebouw van de IFBI te Brussel.
- Keiningham, T., Aksoy, L., Cooil, B. & Andreassen, T. (2007). A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth. *Journal of Marketing*, vol. 71, No. 3, p. 39-51.
- Keiningham, T., Aksoy, L., Cooil, B. & Andreassen, T. (2008). Linking customer loyalty to growth. *MIT Sloan Management Review*, p. 51-57. Cambridge.
- Késenne, S. (2002). The monopsonistic player labour market in a win-maximising league. *European Sport Management Quarterly*, 2, 180-187.
- Késenne, S. (2007). Belgian Football. *Journal of Sport Economics*, vol. 8(6), p.670-674.
- Késenne, S. (2014). *The Economic Theory of Professional Team Sports: An Analytical Treatment*. Edward Elgar Publishing. Great Britain: MPG Books LTD, Bodmin, Cornwall.
- Koch, R. (2007). *The 80/20 principle*. Finland: WS Bookwell.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Marketing: De Essentie*. Haarlem: Pearson Benelux.
- KPMG. (2014). *Business of Sports: Shaping a successful Innings for the Indian Sports Industry*, 1-4.
- KVO Business Brochure. (2016). Geraadpleegd op 10/10/2016 van <http://www.kvo.be/business>
- Lagae, B. (2016). *Niet al goud wat blinkt: kijkcijfers Premier League nemen duik*. Geraadpleegd op 3/12/2016 van http://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20161028_02545564
- Lagae, W. (2015). *Sportmarketingscommunicatie*. Herziene 2e editie, Arko Sports Media, Nieuwegein.
- Lagae, W. (2016). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met sportmarketeer en docent 'marketing en communicatie in de sport' aan de KUL en de UGent, 8/12/2016, via persoonlijke communicatie te Antwerpen.
- Lee, S., Parrish, C., & Kim, J.-H. (2015). Sports Stadiums as Meeting and Corporate/Social Event Venues: A perspective From Meeting/Event Planners and Sport Facility Administrators. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, p.164-180.
- Leen, J. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Sponsoring & Events Manager van Telenet, 16/02/2017, via persoonlijke communicatie te Mechelen.

Marr, B. (2012). *Key performance indicators: 75 measures every manager needs to know*. Pearson Education Limited.

Martens, D. (2016). *Inleiding tot de datawetenschappen*. Les 'inleiding tot de datawetenschappen' aan de Universiteit Antwerpen, 11/2/2014, Universiteit Antwerpen.

Mathues, W. (2016). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met senior business expert Media & Entertainment bij GFK, 23/12/2016, via persoonlijke communicatie te Tienen.

MBD. (2012). UK Corporate Hospitality. *Market Research Report, Catering and Tourism*, Manchester.

Microsoft. (2017). Changing the Game. Geraadpleegd op 12/05/2017 van <https://www.microsoft.com/en-us/partnerships/sports>

Misplon M. & Maertens, E. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Sponsoring & Event Manager en Account Manager van Club Brugge, 8/02/2017, via persoonlijke communicatie te Brugge.

Munda, A. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Marketing verantwoordelijke van voetbalclub Austria Wien, 17/01/2017, via persoonlijke communicatie te Lyon.

Muth, J. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met de Managing Director van Allianz Arena, 16/01/2017, via persoonlijke communicatie te Lyon.

NFL. (2017). *NFL Next: The VR fan experience*. Geraadpleegd op 02/04/2017 van <http://www.nfl.com/videos/nfl-next/0ap3000000543135/NFL-NEXT-The-VR-fan-experience>

Noliko Maaseik. (2017). Geraadpleegd op 12/04 van <http://www.noliko-maaseik.com/business/diners>

Ooghe, P. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Country Director van Canon, 24/02/2017, via persoonlijke communicatie te Diegem.

Oosterwijk, F. (2016). Virtual Reality als topsport instrument. *Sportnext*, vol. 2, p. 16-21.

Parmenter, D. (2015). *KPI: developing, implementing and using winning KPI's*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Pauwels, G. (2012). *Liever play-offs dan trade-offs: Royal FC Value Creation*. In 'Inzicht 19' een initiatief van EY in samenwerking met De Tijd en L'Echo.

Poelmans, S. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Commercieel Directeur van KRC Genk, 17/02/2017, via persoonlijke communicatie (Skype).

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*.

Prefaxis. (2017). Geraadpleegd op 12/04 van <http://www.volleymenen.be/activiteiten-0>

PWC. (2011). *Changing the game: Outlook for the Global Sports Market to 2015*, p. 6-11.

Quester & Thompson. (2001). *Leveraging Research on Activation: Impact on the Field of Sponsorship*, p. 34. DOI: 10.1007/97898110046432

Reh, J. (2017a). *You can't measure what you don't measure*. Geraadpleegd op 12/9/2016 van <https://www.thebalance.com/you-can-t-manage-what-you-dont-measure-2275996>

Reh, J. (2017b). *The Basics of Key Performance Indicators*. In "The Balance" – Business Management & Leadership. Geraadpleegd op 12/03/2017 van <https://www.thebalance.com/key-performance-indicators-2275156>

Reicheld, R. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*.

Sadeghi, T. & Tabrizi, K. (2011). The Correlation Between Feelings and Brand Perception on Purchase Intention. Department of Business Management, Islamic Azad University, Iran. *World Applied Sciences Journal* 12 (5), p.697-705, ISSN 1818-4952

Sanders, R. (1987). The Pareto Principle: its use and abuse. *Journal of Services Marketing*, vol. 1, Issue: 2, p.37-40, doi: 10.1108/eb024706

Snauwaert, E. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal, case Rode Duivels*. Interview met Marketing & Event Officer bij PWC, 06/04/2017, via persoonlijke communicatie te Brussel.

Soubry, F. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Sponsoring & Events Manager, 16/02/2017, via persoonlijke communicatie te Brussel.

Strong, E.K. (1925). "Theories of Selling". *Journal of Applied Psychology*, vol. 9, p. 75-86

Stulens, P. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Marketing Directeur van Randstad, 02/03/2017, via persoonlijke communicatie te Brussel.

Sutton, W. A., McDonald, M. A., Milne, G. & Cimperman, J. (1997). 'Creating and fostering fan identification in professional sports'. *Sports Marketing Quarterly*, vol. 6, p.15 – 22.

T'Kint, P. (2017). *Alles wat u moet weten over het Eurostadion*. Geraadpleegd op 7 april 2017 van http://sportmagazine.knack.be/sport/voetbal-nationaal/alles-wat-u-moeten-weten-over-het-eurostadion/article-longread-817461.html?utm_source=Newsletter-22/02/2017&utm_medium=Email&utm_campaign=Newsletter-RNBSPRTNLW&M_BT=18645535222959

Tan, K. (2016). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Sport Management Professor aan de Singapore Management University, 04/11/2016, via skype.

Tervoort, R. (2016). Vijf nieuwe manieren om de fanbeleving te verbeteren. *Sportnext*, vol. 2, p. 30-31.

UEFA. (2015). *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report*.

Van Beylen, B. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Commercieel Manager van KVC Westerlo, 17/02/2017, via persoonlijke communicatie te Schoten.

Van Doorslaer, F. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal, case Rode Duivels*. Interview met marketingverantwoordelijke van de KBVB, 21/04/2017, via persoonlijke communicatie te Brussel.

Van Hove, M. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Sponsoring Manager van OHL, 09/02/2017, via persoonlijke communicatie te Leuven.

Verdoodt, J. (2016). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met de oprichter van sportcareers.eu en DOPE, 24/11/2016, via www.appear.in/sportcareers

Verhulst, A. & Verdussen, M. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met CEO en medewerker Verhulst Events, 25/03/2017, via persoonlijke communicatie te Brussel.

Verkest, B. (2017). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met Account Manager van Sporting Lokeren, 22/02/2016, via persoonlijke communicatie te Lokeren.

Verschueren, J. & Van Kerckhoven, S. (2016). *Onderzoek naar Corporate Sports Hospitality in Belgisch voetbal*. Interview met de oprichters van International Football Business Institute (IFBI) en docenten sportmanagement, 25/11/2016, via persoonlijke communicatie te Brussel, University Foundation, VUB.

Virtual Reality. (2017). In Wikipedia. Geraadpleegd op 07/04/2017 uit https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_reality

Voetbalbelgië.be. (2016). De budgetten in eerste klasse. Geraadpleegd op 3/12/2016 van <http://www.voetbalbelgie.be/nl/article.php?id=110747>

VTVN. (2015). *Gent en Club krijgen stadion vlot vol, Genk hinkt achterop*. Geraadpleegd op 3/12/2016 van http://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20151227_02039757

Watson. (2014). *How to measure Key Performance Indicators*. Geraadpleegd op 12/11/2016 van <http://www.business2community.com/business-intelligence/measure-key-performance-indicators-01029484#oSCjj0060kaLQ1IC.97>

Wood, N. (2004). *On the Trail to ROI*. Successful Meetings, suppl. invitation to excellence, New York.

Bijlagen

A. Vragenlijst bedrijven/sponsors

Onderwerp = Hospitality in Belgisch voetbal (Jupiler Pro League)

Onderzoek= kwalitatief op basis van interviews met belanghebbenden (voetbalclubs en merken/bedrijven die investeren in hospitality in het Belgisch voetbal)

Soort interview= semi-gestructureerd

Tijd per interview = 60-120min

Naam & organisatie van de geïnterviewde:

Naam van de interviewer:

Voorstellen (max 5 min)

- Wie zijn wij?
- Wat is ons onderwerp/doel van de masterthesis
 - Hospitality in Belgisch voetbal optimaliseren door
 - Enerzijds inzicht te krijgen in de best practices van de industrie
 - Anderzijds performantie-indicatoren (KPI's) op te stellen voor zowel voetbalclubs als bedrijf die toelaten om de effectiviteit van CSH te meten.
 - Analyse over de winstgevendheid/ ROI van hospitality zowel voor voetbalclub als sponsor/bedrijf/merk
- Duidelijk onze definitie/scope van CSH meedelen:
 - het uitnodigen van klanten door bedrijven (omwille van verschillende redenen)
 - In de businessloges van een professionele voetbalclub
 - tijdens een voetbalmatch in België (Jupiler Pro League)
- Uitleggen waarom dit onderzoek voor het bedrijf relevant is
- Vragen of bepaalde informatie tijdens het gesprek liever confidentieel blijft en of je mag opnemen!

Kern interview – rode draad

1. Hoe staat u ten opzichte van CSH, of m.a.w wat is uw visie hierop?
2. Wat zijn de voornaamste objectieven/doelen om deel te nemen in hospitality praktijken in Belgisch voetbal? (Nationale naamsbekendheid, netwerking, ontvangen van klanten, imago building, ...)
3. Als we kijken naar hospitality: wat steken jullie er dan in? (tijd, prijs, selectieprocedure, uitnodiging,...). Wij veronderstellen: kostprijs, tijd en uitnodiging. Zijn er nog andere factoren? Kunnen jullie ons helpen een goed beeld te geven van de kosten?
 - Kostprijs = afhankelijk van formule, catering, termijn en aantal klanten
 - Tijd= loon x tijd geïnvesteerd

o Uitnodiging= drukker

4. Hebben jullie een apart budget voor hospitality binnen jullie organisatie?
 - a. Hoeveel investeren jullie in hospitality in het algemeen (schatting) per jaar
 - b. Wat is het aandeel van hospitality in het marketingbudget?(%)
 - c. Hoeveel gaat hiervan naar voetbal?
 - d. Over hoeveel voetbalclubs is dit budget gespreid (en de welke)?
 - e. Hoe gebeurt de betaling? (alles op voorhand of gespreid)
 - f. Nodigen jullie ook soms klanten uit op wedstrijden van de Rode Duivels?
5. Hoe bepalen jullie welke klanten jullie uitnodigen op een JPL-competitie wedstrijd?
 - a. Welke procedures volgen jullie?
 - b. Van welke factoren hangt dit af (bv wedstrijd, timing?)
 - c. Hoe regelmatig nodigen jullie klanten uit op een voetbalwedstrijd in 1^e klasse?
 - d. Worden dezelfde klanten meermaals uitgenodigd?
 - e. Hoe motiveren jullie klanten om op de uitnodiging in te gaan?
 - f. Wat doen jullie indien ze niet op de uitnodiging ingaan?
 - g. Welke formules kiezen jullie? (seats, loges,..)
6. Hoe meten jullie of de vooropgestelde doelen werden bereikt?
 - h. Welke KPI's hanteren jullie?
 - i. Wat zijn de voornaamste opmerkingen die naar boven komen uit de feedback die jullie van klanten krijgen?
 - j. Hoe meten jullie de opbrengst per uitgenodigde klant
 - k. Hoe groot is deze ongeveer?
 - l. Wat is jullie streef ROI?
7. Kunnen jullie ons een idee geven hoeveel de kost is per uitgenodigde klant?
 - m. Wat is de prijs die jullie betalen per uitgenodigde klant?
 - n. Wat zijn de extra kosten per uitgenodigde klant (transport,uitnodigingen,..)
8. Discussie/opmerkingen/suggesties

B. Vragenlijst voetbalclubs

Onderwerp = Hospitality in Belgisch voetbal (Jupiler Pro League & Rode Duivels)

Onderzoek= kwalitatief op basis van interviews met belanghebbenden (sport marketing experts, voetbalclubs en merken/bedrijven die investeren in hospitality in het Belgisch voetbal)

Soort interview= semi-gestructureerd

Tijd per interview = 60-120min

Naam & organisatie van de geïnterviewde:

Naam van de interviewer:

Voorstellen (max 5 min)

- Wie zijn wij?
- Wat is ons onderwerp/doel van de masterthesis
 - Hospitality in Belgisch voetbal optimaliseren door enerzijds inzicht te krijgen in de best practices van de industrie, anderzijds performantie-indicatoren op te stellen voor zowel voetbalclubs als bedrijf die toelaten om de effectiviteit van CSH te meten.
 - Analyse over de winstgevendheid/ ROI van hospitality zowel voor voetbalclub als sponsor/bedrijf/merk
 - Aanbevelingen geven om de werking van hospitality in Belgisch voetbal te optimaliseren
- Duidelijk onze definitie/scope van CSH meedelen:
 - het uitnodigen van klanten door bedrijven (omwille van verschillende redenen)
 - in de businessloges van een professionele voetbalclub
 - tijdens een voetbalmatch in België (Jupiler Pro League)
- Uitleggen waarom dit onderzoek voor de voetbalclub relevant is
- Vragen of bepaalde informatie tijdens het gesprek liever confidentieel blijft en of je mag opnemen!

Kern interview – rode draad

Inleiding:

1. Hoe ziet een typische hospitality namiddag/avond eruit van het moment dat de klant aankomt tot het moment dat de klant vertrekt? [transformatie]

Industrie-analyse (korte antwoorden)

2. Wat is het jaarlijks budget dat jullie vrijmaken voor hospitality?
3. Wie zijn jullie belangrijkste partners (catering, security)
4. Wie zijn de grootste bedrijven die hospitality aankopen?

Model

5. Hoe groot is het belang van hospitality voor de werking van jullie organisatie? Hebben jullie hier cijfers van?
 - a. Wat is de hospitality ratio (max aantal VIP-plaatsen/totale stadioncapaciteit)
 - b. Wat is het aandeel van hospitality in de totale inkomsten?

Gemiddeld aantal klanten per wedstrijd	?
Gemiddelde prijs per klant (in €)	?
Aantal thuismatches	20
Aantal clubs in de Jupiler Pro League	16
Totaal (in €)	?

6. Welke vormen van hospitality bieden jullie aan op een matchdag in de JPL? (business seats, loges, ...). (→ raadpleeg op voorhand ook brochures op internet)
 - a. Wat is de populairste formule die wordt gekozen door jullie klanten?
 - b. Hoe bepalen jullie de bedrijfseconomische waarde of prijs ervan?
 - c. Hoe gebeurt de betaling? Betalen ze op voorhand?
 - d. Hoeveel bedrijven investeren ongeveer in een gemiddeld jaar in jullie loges ?
 - e. In welke mate zijn deze loges volgeboekt?
7. Wat zijn de voornaamste objectieven/doelen om hospitality in jullie stadion aan te bieden?
8. Hoe meten jullie of de vooropgestelde doelen bereikt zijn?
 - a. Wat zijn de KPI's die jullie hiervoor hanteren?
 - b. Wat is de algemene feedback van de bedrijven of klanten?
9. Hoe ziet jullie kostenstructuur voor hospitality op een matchdag eruit?
 - a. Personeel, eten (catering/ eigen kok?), drank, infrastructuur, gadgets, uurloon, elektriciteit... → wat rekenen jullie er allemaal bij?
 - b. Kunnen jullie ons een idee geven van de kost of investering per uitgenodigde klant?
 - c. Hoeveel betalen bedrijven ongeveer per uitgenodigde klant?
 - d. Hoeveel spenderen de uitgenodigde klant extra aan bv horeca?
10. Wat zijn de best practices binnen de hospitality industrie?
11. Wat zijn de meest voorkomende kritiekpunten tijdens feedback? Is er iets dat jullie de afgelopen jaren hebben veranderd door feedback?

C. Berekening marktgrootte – bovengrens

	Aantal eters per wedstrijd (gemiddeld)	Prijs per eter (gemiddeld) (€)	Inkomsten uit VIP's met catering (€)	Aantal niet-eters per wedstrijd (gemiddeld)	Prijs per niet-eter (gemiddeld) (€)	Inkomsten uit VIP's zonder catering (€)	Totale inkomsten uit VIP's (€)
Club 1	Data	Data	Product A	Data	Data	Product B	Product A + Product B
....	Data	Data	Product A	Data	Data	Product B	Product A + Product B
Club 8	Data	Data	Product A	Data	Data	Product B	Product A + Product B
Totaal	5468		1 174 663	5305		614709	1 789 372
$\text{Marktgrootte} = 20 * 2 * \sum_{i=1}^8 (\#eters_i * \overline{p_{eters_i}} + \#niet_eters_i * \overline{p_{niet_eters_i}})$ $= 20 * 2 * 1\,789\,372$ $= \mathbf{\text{€ } 71\,574\,880}$							

Opmerking: De effectieve data per club zijn confidentieel en worden daarom niet vrijgegeven.

D. Berekening marktgrootte – ondergrens

	Aantal eters per wedstrijd (gemiddeld)	Prijs per eter (gewogen gemiddelde) (€)	Inkomsten uit VIP's met catering (€)	Aantal niet-eters per wedstrijd (gemiddeld)	Prijs per niet-eter (gewogen gemiddelde) (€)	Inkomsten uit VIP's zonder catering (€)	Totale inkomsten uit VIP's (€)
Club 1 *	Data	Data *	Product A	Data	Data *	Product B	Product A + Product B
...	Data	Data *	Product A	Data	Data *	Product B	Product A + Product B
Club 8 *	Data	Data *	Product A	Data	Data *	Product B	Product A + Product B
Totaal	5468	p	1 035 770	5305	p	550 115	1 585 885
$ \begin{aligned} \text{Marktgrootte} &= 20 * 2 * \sum_{i=1}^8 (\#eters_i * \text{gewogen}\overline{p}_{eters_i} + \#niet_eters_i * \text{gewogen}\overline{p}_{niet_eters_i}) \\ &= 20 * 2 * 1\,585\,885 \\ &= \mathbf{\text{€ } 63\,435\,400} \end{aligned} $							

*Bij clubs met zowel loges als seats: \bar{p} vervangen door gewogen \bar{p} .

Opmerking: de effectieve data per club zijn confidentieel en wordt daarom niet vrijgegeven.

E. KPI-tabel Bedrijf

KPI-tabel voor uitnodigende bedrijven																						
Doelen met KPI's	Versterken en onderhouden van klantenrelaties						Aantrekken van nieuwe klanten				Merkactivatie en Merkwaarden						Verschaffen en Verkrijgen van info				Exclusiviteit en concurrentie verhinderen	
	Klanteninteractie (freq/duur)		CLV		Perceptie klantenrelatie		Conversiegraad niet-klant -> klant		ROI		Perceptie van het merk		NPS		Sociale Media		Verschafte info		Verkregen info		Churn Rate	
	gewicht																					
Klantencategorieën met respectievelijke doel- en gerealiseerde KPI-waarden																						
	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?
Klanten A		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok
Klanten B		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok
Klanten C		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok
Klanten D		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok

F. KPI-tabel Voetbalcl

KPI-tabel voor de voetbalclubs																
Doelen met KPI's	Stadioninkomsten						Netwerken				"Voor ieder wat wils"					
	VIP-bezettingsgraad		Inkomsten van		Hospitality aandeel		Conversiegraad		Conversiegraad		Ratio man/vrouw		Aandeel SIP's		Algemene	
gewicht																
Thuiswedstrijden met respectievelijke doel- en gerealiseerde KPI-waarden																
	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?	doel	ok?
match 1		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok
...		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok
match 15		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok
play-off match 1		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok
...		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok
play-off match 5		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok
seizoenstotaal		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok		ok

