

# HO GENT

FACULTEIT BEDRIJF EN ORGANISATIE  
Campus Schoonmeersen Gent  
Valentin Vaerwyckweg 1  
9000 GENT

Het effect van sponsoring in de Jupiler Pro League op de marketingstrategie van bedrijven.

Case: OH Leuven

Bachelorproef van Moutasim Benkaddour  
Opleiding: Bachelor in het bedrijfsmanagement  
Afstudeerrichting: Marketing  
Academiejaar: 2020 – 2021  
Stagebedrijf: OH Leuven  
Stagementor: Bruno Van Gysel  
Stagebegeleider: Veerle Vandervelde

Deze bachelorproef mag openbaar gemaakt worden.





# HO GENT

FACULTEIT BEDRIJF EN ORGANISATIE  
Campus Schoonmeersen Gent  
Valentin Vaerwyckweg 1  
9000 GENT

Het effect van sponsoring in de Jupiler Pro League op de marketingstrategie van bedrijven.

Case: OH Leuven

Bachelorproef van Moutasim Benkaddour  
Opleiding: Bachelor in het bedrijfsmanagement  
Afstudeerrichting: Marketing  
Academiejaar: 2020 – 2021  
Stagebedrijf: OH Leuven  
Stagementor: Bruno Van Gysel  
Stagebegeleider: Veerle Vandervelde

Deze bachelorproef mag openbaar gemaakt worden.



## Woord vooraf

Als afsluiting van mijn opleiding tot bachelor in het bedrijfsmanagement, afstudeerrichting marketing, aan Hogeschool Gent heb ik van 22/03/2021 tot 04/06/2021 stage gelopen bij OH Leuven. Zowel de stage als de bachelorproef waren een interessante ervaring waaruit ik heel wat heb geleerd. Het is bagage die ik zal meedragen in de toekomst.

Met deze bachelorproef krijgt de commerciële afdeling een duidelijke doorlichting van het effect van sponsoring in de Jupiler Pro League op de marketingstrategie van bedrijven. Op die manier biedt de bachelorproef een oriëntatie voor toekomstige beslissingsprocessen van voetbalploegen en bedrijven om met elkaar samen te werken.

Natuurlijk zou ik dit allemaal niet gerealiseerd kunnen hebben zonder de feedback en steun van mijn mentor en stagebegeleidster. Het begon bij meneer Erion Deliu die mij vorig jaar heeft aangenomen als stagiair bij OH Leuven. Nadat meneer Deliu stopte met zijn functie bij OHL, is meneer Bruno Van Gysel, Commercial Officer bij OH Leuven, zo vriendelijk geweest om mijn nieuwe stagementor te worden. Voor interessante en leerrijke informatie over de businesswereld, heb ik kunnen rekenen op zijn bereidwillige medewerking. Daarvoor wil ik hem hartelijk bedanken.

Graag wil ik ook mijn collega's Jasper Roelandts en Remco Crabbé bedanken voor de hulp en de fijne samenwerking. Met mede-stagiair Remco heb ik een aantal taken gemaakt. De sfeer zat altijd goed en het werk werd ook altijd netjes afgemaakt. Bij problemen planden wij zo spoedig mogelijk een meeting in om alle zaken te bespreken en op te lossen.

Tot slot wil ik stagebegeleidster mevrouw Veerle Vandervelde oprecht bedanken voor haar geduld, steun en uitzonderlijk enthousiasme in deze belangrijke periode van mijn opleiding. Maar zeker ook voor het lezen en bijsturen van mijn bachelorproef. Bij haar kon ik altijd terecht voor eender welke vraag.

Moutasim Benkaddour

# Inhoudsopgave

<b>INLEIDING</b> .....	<b>1</b>
<b>DEEL I: LITERATUURSTUDIE</b> .....	<b>2</b>
<b>1 BELGISCH PROFVOETBAL</b> .....	<b>2</b>
1.1 PRO LEAGUE .....	3
1.2 JUPILER PRO LEAGUE.....	4
<b>2 SPORTSPONSORING</b> .....	<b>5</b>
2.1 DEFINITIE .....	5
2.2 BELANG .....	6
2.3 EVOLUTIE .....	7
2.3.1 CONVERSIE BELEVENIS EN TERUGVERDIENDOELEN .....	7
2.4 KWANTITATIEVE GROEI .....	8
2.4.1 WERELDWIJDE SPONSORMARKT.....	9
2.4.2 BELGISCHE SPONSORMARKT .....	10
2.5 SPONSORCATEGORIEËN.....	12
2.5.1 TITELSPONSORING .....	13
2.5.2 SHIRTSPONSORING .....	13
2.5.3 KLEDINGSPONSORING .....	14
<b>3 MARKETINGSTRATEGIE</b> .....	<b>15</b>
3.1 WAAROM SPONSOREN?.....	16
3.1.1 KENMERKEN .....	19
3.2 SELECTIECRITERIA .....	19
3.2.1 DE KENMERKEN VAN HET PRODUCT .....	20
3.2.2 ONDERHANDELINGSKRACHT .....	20
3.2.3 BRAND FIT.....	20
3.2.4 HOSPITALITYKRACHT .....	21
3.2.5 POTENTIEEL ALS HEFBOOM .....	21
3.2.6 NEGATIEVE CRITERIA .....	21
3.3 STOPZETTING VAN SPORTSPONSORING .....	21
3.4 INSTRUMENTEN VAN SPORTCOMMUNICATIE .....	22
<b>4 STRATEGISCHE PARTNERSHIPS</b> .....	<b>23</b>
4.1 SFA-MODEL.....	23
4.1.1 SUITABILITY (PAST HET?) .....	24
4.1.2 FEASIBILITY (KAN HET?).....	24
4.1.3 ACCEPTABILITY (WORDT HET GEACCEPTEERD?) .....	25
4.2 SDP-MODEL .....	25
4.2.1 SEGMENTEREN.....	25

4.2.2	DOELMARKTBEPALING.....	26
4.2.3	POSITIONEREN.....	27
<b>DEEL II: CASE OHL.....</b>		<b>29</b>
<b>4.3</b>	<b>OH LEUVEN .....</b>	<b>29</b>
4.3.1	GESCHIEDENIS .....	29
<b>4.4</b>	<b>INTERVIEW VERSLAG .....</b>	<b>30</b>
4.4.1	VOETBALCLUBS .....	30
4.4.2	BEDRIJVEN .....	31
<b>4.5</b>	<b>AANBEVELINGEN .....</b>	<b>32</b>
<b>DEEL III: CONCLUSIE .....</b>		<b>34</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>		<b>35</b>
<b>BIJLAGEN .....</b>		<b>39</b>
ALGEMENE INTRO.....		39
ONE PAGER TIJDENS INTERVIEW .....		39
ALGEMENE VRAGENLIJST .....		39
INTERVIEW VOETBALPLOEG OH LEUVEN .....		40
INTERVIEW VOETBALPLOEG KRC GENK .....		43
INTERVIEW BEDRIJF ENECO .....		47
INTERVIEW BEDRIJF NEW BALANCE.....		51

## Samenvatting vooraf

Sportsponsoring is de laatste decennia enorm gegroeid. Bedrijven willen naast de klassieke communicatiekanalen, ook met sport hun marketingdoelstellingen behalen. In dit onderzoek wordt er gekeken naar het effect van sponsoring in de Jupiler Pro League op de marketingstrategie van bedrijven.

Deze bachelorproef gaat over hoe bedrijven en voetbalploegen elkaar gemakkelijker kunnen vinden en waar ze precies op moeten letten om een win-win situatie te verkrijgen. Er werd nagegaan welke motieven schuilgaan achter de keuze voor het sponsoren van Belgische voetbalclubs. Daarnaast heb ik gezocht naar de redenen waarom een bedrijf zou investeren in de Belgische markt die minder bereik en aandacht krijgt van media en fans vergeleken met de absolute top (bv. Premier League).

Daarnaast heb ik onderzoek gevoerd naar de activatiemogelijkheden die gekoppeld zijn aan de sponsoring. Waarom een bedrijf voor een bepaalde voetbalclub kiest en wat de doorslaggevende factoren zijn in die keuze.

Het was zeer interessant om met grote bedrijven en voetbalploegen te praten die in de hoogste klasse van de Belgische competitie aanwezig zijn. Ik ben te weten gekomen dat niet alleen budget en bereik belangrijk is, maar veel meer dan dat. Grote bedrijven kijken heel erg naar de positionering en waarden van een club. Als deze in lijn zijn met hun eigen waarden is een deel van de beslissing voor voetbalsponsoring en de club reeds genomen. Daarna volgen de gesprekken waar er aandacht wordt gegeven aan wat de club op vlak van creatieve visibiliteit en networking kan doen.

Tot slot moet rekening gehouden worden met de positionering van zowel de voetbalclub als de potentiële partner. Voor het ene bedrijf zijn sportieve prestaties belangrijker dan voor de ander. Daarom is het cruciaal om te anticiperen op de sportieve prestaties van het moment. Als het goed gaat met de club kunnen deze resultaten aangekaart worden. Bij mindere tijden is het de bedoeling dat de club de nadruk legt op het feit dat Leuven meer is dan alleen voetbal. Er wordt hard ingezet op networking en de infrastructuur in het stadion. Hoe groter de het bedrijf, hoe creatiever ze verwachten dat de clubs omgaan met de investeringen.

## Inleiding

Deze bachelorproef vormt het sluitstuk van mijn Professionele Bachelor, Bedrijfsmanagement met afstudeerrichting Marketing aan de Hogeschool Gent. In deze bachelorproef werd onderzocht wat de motieven en achterliggende doelstellingen zijn van partnerships met bedrijven in de voetbalwereld. Daarom wordt er dieper gekeken naar het beslissingsproces van beide partijen om met elkaar samen te werken. Dit gebeurt op basis van een literatuurstudie en een kwalitatief onderzoek.

Sportsponsoring is belangrijker dan ooit geworden in de sport. Door de grote budgetten is het een factor geworden die ook deel uit kan maken van sportieve prestaties op een voetbalveld. Dit onderzoek is van belang om een goed beeld te geven over hoe bedrijven aan de slag gaan, welke sponsoringsvormen het meeste effect hebben en of de Jupiler Pro league wel/geen aantrekkelijke wereld is om in te investeren. Het doel is om erachter te komen waarom sponsoring bij Belgische voetbalploegen aantrekkelijk is voor de marketingstrategie van bedrijven.

De zoektocht naar het effect van sponsoring begint bij een literatuurstudie. In deze studie wordt er eerst kennis gemaakt met de Jupiler Pro League. Aan de hand van de theorieën van onder andere sporteconoom Wim Leagae, Armstrong en Kotler werd er onderzoek gedaan naar (sport)sponsoring, marketingstrategie en de redenering achter strategische partnerships. Maar onderzoek naar hoe het beslissingsproces verloopt en waar bedrijven en voetbalploegen op letten werd niet grondig onderzocht.

In het tweede deel van de bachelorproef volgt het kwalitatief onderzoek. Aan de hand van diepte-interviews zullen de bevindingen worden getoetst aan de literatuur. Verschillende respondenten die hoog aangeschreven zijn binnen bedrijven en voetbalploegen op vlak van marketing en sponsoring, heb ik bevraagd om te achterhalen wat zij belangrijk vinden om over te gaan tot sponsoring.



## Deel I: Literatuurstudie

### 1 Belgisch profvoetbal

Vooraleer er specifiek naar de Pro league gekeken wordt, zal er eerst kort geschetst worden hoe het Belgisch profvoetbal in elkaar zit. De twee hoogste competities zijn Eerste klasse A (Jupiler Pro League) met 18 ploegen en Eerste klasse B met 8 ploegen. Daarna volgt de U21 competitie voor spelers onder de 21 jaar.

Verder is er nog de Beker van België die is ontstaan in 1912. Elke A-ploeg van een club die bij de Belgische Voetbalbond<sup>1</sup> (KBVB) is aangesloten kan hieraan deelnemen. Pas later in het toernooi, vanaf de 1/16<sup>de</sup> finales treden de clubs uit de Eerste klasse aan.

De winnaar van de Jupiler Pro League en de Crocky Cup winnaar strijden in de zomer om de Supercup.



Tot slot is in 2018 het eerste seizoen van de Pro League gestart. De Pro League is een online FIFA-kampioenschap begonnen waarin de Jupiler Pro League clubs virtueel tegen elkaar spelen. Elke voetbalploeg heeft een vertegenwoordiger (e-player) die vanaf dit seizoen LIVE wordt uitgezonden in een e-sport magazine op ELEVEN Pro League 1. De 8 beste e-players kwalificeren zich voor het "final event" en maken onderling uit welke e-player zich kampioen van de Proximus ePro League mag noemen. (Sporza, 2020) (ProLeague, 2021) (Over de Pro League, 2021)

#### De organisatie van het Belgisch profvoetbal:

TYPE	NAAM
EERSTE KLASSE 1A	Jupiler Pro League
EERSTE KLASSE 1B	1B Pro League
BEKER VAN BELGIË	Crocky Cup
SUPERCUP	Belgische Supercup
PRO LEAGUE U21 CUP	Reserve Pro League
ESPORT-COMPETITIE OP PLAYSTATION	Proximus ePro League

<sup>1</sup> De Koninklijke Belgische Voetbalbond (KBVB) of RBFA: Royal Belgian Football Association

## 1.1 Pro League

De Pro League is de organisator van het Belgische profvoetbal. Zij coördineert de kampioenschappen zowel in competitieverband als in bekerverband.

	<b>Algemene vergadering</b>	<b>Raad van Bestuur</b>	<b>Het Management</b>
<b>Leden</b>	24 professionele voetbalclubs in België	Voorzitter: Peter Croonen (KRC Genk)	CEO: Pierre François
<b>Taak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wijzigen van statuten</li> <li>- Benoeming van de bestuurders</li> <li>- De goedkeuring v.d. jaarrekeningen</li> </ul>	Bezit alle bevoegdheden die niet zijn toegewezen aan de algemene vergadering of het management	Het dagelijkse beleid van het Belgisch Professionele voetbal

### Algemene vergadering

Binnen deze algemene vergadering hebben de 5 clubs die de voorbije vijf seizoenen de hoogste coëfficiënt behaalden elk 3 stemmen. De andere clubs uit de Jupiler Pro League hebben 2 stemmen. De 1B-clubs beschikken over 1 stem. (Sporza, 2020) (ProLeague, 2021) (Over de Pro League, 2021)

### Raad van bestuur

De raad van bestuur telt negen bestuurders en een voorzitter die worden verkozen door de algemene vergadering. De huidige voorzitter is Peter Croonen (KRC Genk). De acht andere bestuurders zijn:

- Mehdi Bayat (Sporting Charleroi)
- Philippe Bormans (R. Union SG)
- Eddy Cordier (SV Zulte Waregem)
- Alexandre Grosjean (Standard de Liège)
- Sven Jaecques (R. Antwerp FC)
- Michel Louwagie (KAA Gent)
- Karel Van Eetvelt (RSC Anderlecht)
- Ronny Verhelst (KV Kortrijk).

Zij staan in voor de groepering van de profvoetbalclubs, die vertegenwoordigd zijn in de beheersorganen van de vzw en nv Pro League. Op nationaal niveau werkt de Pro League nauw samen met de Belgische Voetbalbond. Op regionaal niveau stemt de KBVB regelmatig af met Voetbal Vlaanderen <sup>2</sup>en Association des Clubs Francophones de Football<sup>3</sup>. Zij staan in voor de organisatie, de verspreiding en de ontwikkeling van het amateurvoetbal.

De Pro League streeft er naar een organisatie te zijn waar voetbalbeleving, professionaliteit, innovatie en groei centraal staan. De ambitie van de Pro league is om het Belgisch profvoetbal sterker te maken en dichterbij de fans te brengen. (Sporza, 2020) (ProLeague, 2021) (Over de Pro League, 2021)

<sup>2</sup> Voetbalfederatie van Vlaanderen

<sup>3</sup> Voetbalfederatie van Wallonië

## Het management

FUNCTIE	NAAM
<b>CEO</b>	Pierre François
<b>CHIEF BUSINESS OFFICER &amp; HEAD OF LEGAL</b>	Leander Monbaliu
<b>LEGAL OFFICER</b>	Mathias Lecluse
<b>HEAD OF COMMUNICATIONS &amp; SPOKESPERSON</b>	Stijn Van Bever
<b>MEDIA &amp; MARKETING OFFICER</b>	Louis Demeyere
<b>CONTENT CREATOR</b>	Lisa Snauwaert
<b>FOOTBALL &amp; COMMUNITY</b>	Jan Cas
<b>CLUB SERVICES OFFICER</b>	Tim Vlaeminck
<b>OFFICE MANAGER - TRANSLATOR</b>	Benjamin Hayart
<b>HEAD OF YOUTH DEVELOPMENT</b>	Ariël Jacobs

### 1.2 Jupiler Pro League

De huidige sponsornaam “Jupiler Pro League” bestaat uit twee delen. Jupiler, de hoofdsponsor van de organisator en Pro League.

De Jupiler Pro League is de hoogste afdeling van het Belgisch voetbal. In deze eerste klasse A voetbalcompetitie nemen 18 ploegen het tegen elkaar op. Na een volledig seizoen waarin deze ploegen twee keer (thuiswedstrijd en uitwedstrijd) tegen elkaar spelen, wordt de club met de meeste aantal punten gekroond tot kampioen van België.

Door de coronacrisis zijn er een aantal wijzigingen gebeurd in de organisatie van de competitie. Doordat het seizoen 2019-2020 niet volledig werd afgewerkt, was er veel discussie over de ploegen die moesten degraderen en promoveren. Na een algemene vergadering van de Pro League zijn ze tot het besluit gekomen om voor het seizoen van 2020-2021 twee ploegen te laten stijgen naar 1A en geen enkele ploeg te degraderen. Dit zorgt ervoor dat er in het seizoen van 2020-2021 met 18 ploegen van start ging.

De 18 ploegen zullen het in de reguliere competitie tegen elkaar opnemen in een thuis en uit duel. Na de 34<sup>ste</sup> speeldag worden er dan play-offs gespeeld. De eerste vier ploegen spelen in de Champions play offs wat sinds kort van naam is veranderd (vroeger play-off 1). En de ploegen van plaats 5 tot 8 spelen in de Europe play-offs (vroeger play-off 2). De punten van de reguliere competitie worden gehalveerd. Zo maken ze de competitie spannender. De ploegen spelen hier ook allemaal 2x tegen elkaar in een uit en thuisduel.

De ploeg met de meeste punten in de champions-play-offs wordt kampioen van België en is rechtstreeks geplaatst voor de Champions League, terwijl de winnaar van de Europe play-offs een finalewedstrijd moet spelen tegen de nummer 4 van de Champions play-offs voor het laatste Europese ticket.

Deze organisatie blijft 2 seizoenen actief. Alleen zal er in het seizoen 2021-2022 3 dalers zijn in 1A en 1 stijger van 1B. Zo zal er in het seizoen van 2022-2023 terug een competitie zijn met 16 ploegen. (Sporza, 2020) (ProLeague, 2021) (Over de Pro League, 2021)

### Verdeling Europese tickets

<i>Eindstand</i>	<i>Ticket</i>
<i>Kampioen Jupiler Pro League</i>	Champions League
<i>2<sup>de</sup> plaats</i>	3 <sup>de</sup> kwalificatieronde Champions League
<i>3<sup>de</sup> plaats</i>	Laatste voorronde Conference League <sup>4</sup>
<i>Winnaar voor de 4<sup>de</sup> plaats</i>	2 <sup>de</sup> kwalificatieronde Conference league
<i>Bekerwinnaar (Crocky cup)</i>	Laatste voorronde Europa League

### Degradatie/Promotie 1A

Dit jaar is er één rechtstreekse daler, de voorlaatste speelt nog barragewedstrijden tegen de runner up van 1B. Er zijn dus twee promotiekansen voor de 1B-clubs.

Het seizoen 2021-2022 kent een gelijkaardig verloop, maar dan zijn er drie dalers naar 1B en slechts één promovendus. Op die manier keren we bij de start van het seizoen 2022-2023 terug naar 16 ploegen in 1A (zoals in het pre-corona tijdperk), met play-offs met de eerste zes.

(Sporza, 2020) (ProLeague, 2021) (Over de Pro League, 2021)

## 2 Sportsponsoring

In het tweede hoofdstuk van dit rapport wordt de focus gelegd op sportsponsoring. Om meer inzicht te verwerven in het onderwerp, worden verschillende begrippen verklaard. Hierop volgen het belang, de evolutie en de kwantitatieve groei van sportsponsoring.

### 2.1 Definitie

Om het begrip sportsponsoring te kunnen definiëren, is het belangrijk te weten wat sponsoring betekent en inhoudt.

**Sponsoring** is een marketingcommunicatie-instrument. Door de sterke groei in de sponsorwereld zijn er verschillende definities te vinden.

Volgens Sleight, wordt sponsoring gedefinieerd als: *“Sponsorship is a business relationship between a provider of funds, resources or services and a individual event or organisation wich offers in return some rights and association that may be used for commercial advantage.”*<sup>5</sup>

Floor en Van Raaij definieert het als volgt: *“Sponsoring is nu een communicatie-instrument dat zowel voor marketingcommunicatie als voor corporate communicatie kan worden ingezet. De sponsor levert geld, goederen, diensten en [/of] knowhow. In ruil hiervoor verplicht de gesponsorde zich mee te werken aan het bereiken van de communicatiedoelstellingen van de sponsor”*.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> De UEFA Europa Conference League is een nieuwe Europese voetbalbekercompetitie die in het seizoen 2021/22 van start zal gaan. Het bekertoernooi zal jaarlijks door de UEFA worden georganiseerd.

<sup>5</sup> D.Marshall & G.Cook (1992), 'The corporate sports sponsor', in: International Journal of Advertising, 11(4), p.307-324.

<sup>6</sup> Floor en Van Raaij, 2002, Marketingcommunicatiestrategie

Sponsoring betreft dus een zakelijke overeenkomst tussen twee partijen. De sponsor levert geld, goederen, diensten of know-how. In ruil hiervoor biedt de gesponsorde rechten en associaties die de sponsor commercieel benut. Een sponsor verwacht communicatieve tegenprestaties van de gesponsorde, wat betekend dat beide partijen belang hebben aan de sponsorovereenkomst. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Bonvanie, 2020)

Deze term is niet gelijk aan een subsidiëring of een gift. Bij een subsidiëring van een sport, ondersteunt de overheid een sportsector om sportdoelstellingen te realiseren. Een gift is een bijdrage uit vrijgevigheid. Er staat hier geen rechtstreekse tegenprestatie tegenover. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Bonvanie, 2020)

Er zijn verschillende manieren op te sponsoren in de sportwereld. Zowel teams, sporters als evenementen kunnen gesponsord worden met onder andere kapitaal, dienstverleningen of goederen. De definitie van **sportsponsoring** luidt als volgt: *“Sportsponsoring is een overeenkomst waarbij de ene partij (de sponsor) geld en/of een op geld waardeerbare prestatie levert, waartegenover de andere partij (de gesponsorde) communicatiemogelijkheden en/of andere door de sponsor gewenste zakelijke tegenprestaties levert, direct of indirect voortvloeiende uit de sportbeoefening”*.<sup>7</sup> (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011)

## 2.2 Belang

Het belang van unieke content is voor sponsors en sportorganisaties zeker niet weg te denken. Blogs, foto's artikelen en video's dragen bij aan het bereiken van fans en consumenten voor zowel de sportclubs als de sponsors zelf. De atleten spelen meer en meer een grote rol op de populariteit van clubs op sociale media. Het gebruik van sociale media vereist transparantie van merken en organisaties. Wanneer iets niet authentiek overkomt, zullen de mensen het niet geloofwaardig en interessant vinden. (Hoogenboom, 2018)

Sponsoring is een belangrijk onderdeel van de marketingstrategie van grote organisaties. Het draait naast zichtbaarheid ook meer om het verbeteren van de maatschappij. Zo citeert Ethias bijvoorbeeld letterlijk op de website:

“Als één van de grootste verzekeraars in het land toont Ethias haar maatschappelijke betrokkenheid en verankering in de samenleving door de associatie met tal van sportieve, culturele en maatschappelijke partners die haar waarden delen.

Als reactie op de vele aanvragen die we ontvangen, werden er specifieke regels opgesteld die ons in staat stellen om met een grotere efficiëntie een zo groot mogelijk aantal organisaties in heel België te ondersteunen.”

Sponsoring is een belangrijk onderdeel geworden van de filosofie van merken. Het beheren van de data rond de sponsoring van een organisatie is hierbij van essentieel belang om de goede koers te houden. Volgens Jaap Kalma (oud-marketeer van Ferrari en AC Milan), is data de gamechanger. Volgens Kalma zijn sponsors op zoek naar direct contact met consumenten en willen zij de consumenten betrekken bij het merk. (Hoogenboom, 2018)

Het is best dat bedrijven breder monitoren dan alleen het eigen merk. De gesponsorde teams, atleten en evenementen zullen op sociale media meestal gelinkt worden in combinatie met jouw

---

<sup>7</sup> T. Meenaghan (1991), 'Sponsorship-legitimising the medium', in European Journal of Marketing, 25, p5-10.

organisatie. Deze inzichten, reacties en “posts” op sociale media vormen een beeld dat de consument ontwikkeld bij het zien van jouw merk.

Het fenomeen “fan segmentatie” zorgt voor een beter beeld van wat fans van een bv. een voetbalclub willen. Sponsors kunnen hierop inspelen en de targeting aanscherpen. Data speelt in dit opzicht een cruciale rol en draagt bij aan een sterke marketingstrategie. (Hoogenboom, 2018)

## 2.3 Evolutie

Sponsoring is in de sport door de jaren heen geëvolueerd. De sporteconoom Lagae legt deze evolutie uit in de drie benaderingen. Eind 19<sup>de</sup> eeuw hadden zaakvoerders die als sponsor in een sport stapten een passie voor sport. Door sportieve successen te boeken zouden ze in beeld komen. Na het winnen wilden ze van de zege genieten en feesten. De tweede benadering begon toen de sponsormarkt op een snel tempo groeide. De steeds grotere bedragen vroegen ook om meer professionaliteit. De bedrijven moesten manieren vinden om meer te verkopen en beter te communiceren met de buitenwereld. Het vergroten van naamsbekendheid was en is nog steeds een veel voorkomende doelstelling.

Het interessantste deel is de derde en laatste benadering. We zien dat sponsoring groeit en verandert. Vandaag willen sponsors zich niet per se focussen op succesvolle sportprestaties maar meer rond herinneringen. Want bij deze herinneringen wordt de authenticiteit van hun verhaal belangrijk.

Lagae spreekt over 3 soorten doelen. De conversatiedoelen, de belevenisdoelen en de terugverdiendoelen. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2018) (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Sporza, 2018)

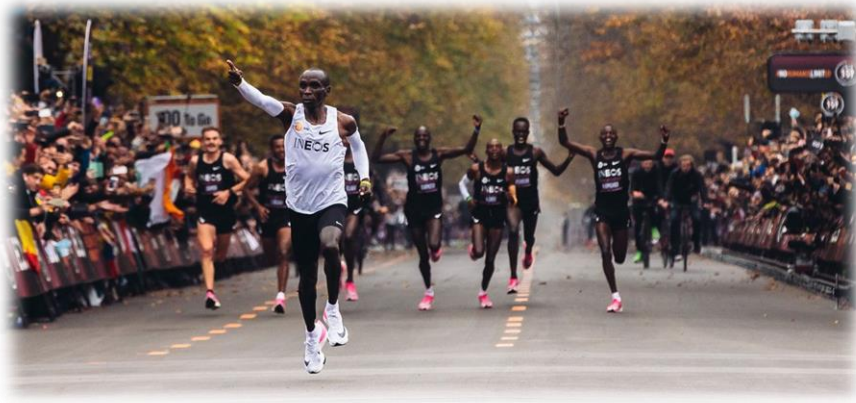
### 2.3.1 Conversie Belevenis en Terugverdiendoelen

De derde benadering van Lagae staat in het kader van de CBT-doelen. “Conversatie” staat voor de storytelling, vertel een verhaal waarmee je de aandacht trekt via de B van “belevissen”. Zorg ervoor dat er iets te beleven is waar mensen naar uitkijken en zich vol op kunnen focussen. (Sporza, 2018) (Nike, 2019)

Bij de Universiteit van Vlaanderen<sup>8</sup> gaf topwetenschapper Lagae een college op internet waarin hij boeiende vragen beantwoordt. Daarin legt hij de T van “terugverdienen” uit met het voorbeeld “Vaporfly” van Nike. (Sporza, 2018) (Nike, 2019)

---

<sup>8</sup> De Universiteit van Vlaanderen maakt video’s en podcasts waarin de meest begeesterende wetenschappers van alle Vlaamse universiteiten lesgeven.



*Figuur 1: Voorbeeld Breaking2 Nike*

Het Breaking2 verhaal van Nike begon bij een droom van Eliud Kipchoges. Zijn droom om de marathon in minder dan 2 uur te lopen leek totale waanzin, maar met een tijd van 1:59:40 op 12 oktober 2019 heeft hij bewezen dat alles mogelijk is als je een doel zonder aflaten blijft nastreven.

Aan het succes van Eliud in 2019 ging een jarenlange voorbereiding vooraf.

Door het verhaal van Eliud Kipchoges te communiceren aan de buitenwereld kon Nike genieten van de T van terugverdienen. Ze brachten de “Vaporfly” uit met een zool van carbon dat een succes werd. (Sporza, 2018) (Nike, 2019)

#### **Conversatiedoelen:**

- Merkbekendheid verhogen
- Merkinvulling verduidelijken
- Converseren met klanten en stakeholders
- Platform voor virale marketing

#### **Belevendoelen:**

- Merkimago ondersteunen en wijzigen
- Merkbeleving aanscherpen
- Aanbieders sportbelevissen sponsors
- Actieve sportbelevissen sponsoren

#### **Terugverdiendoelen:**

- Distributieruimte creëren
- Merktrouw ondersteunen en bevorderen
- Platform productinnovatie en testen
- Platform meerverkoop
- Merchandising

(Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2018)

## **2.4 Kwantitatieve groei**

## 2.4.1 Wereldwijde sponsormarkt

Dit snelgroeiend communicatie-instrument blijft maar groeien. Volgens gezaghebbende International Event Group (IEG) uit Chicago is sponsoring ook tijdens de wereldwijde economische crisis van 2008-2013 niet gestopt met groeien. (Lagae, Sportsponsoring activeren!, 2013)

Statista, het Duits bedrijf dat gespecialiseerd is in markt- en consumentengegevens, toont aan dat de wereldwijde sportsponsormarkt in 2018 maar liefst 30,87 miljard dollar bedraagt. Veruit het grootste deel van dat sponsorgeld (93%) gaat naar mannensport. Doordat de grootste competities op nationaal en internationaal niveau worden gedomineerd door mannen, is de mannensport aantrekkelijker voor sponsors dan vrouwensport. Hierdoor is er te weinig geld en belangstelling voor de vrouwen en marketinginitiatieven te ontplooiën of goede media-deals af te sluiten die de aandacht en bekendheid vergroten van de vrouwensport. (Sponsoreport, 2019) (Lagae, Sportsponsoring activeren!, 2013)

Europa is de grootste sportsponsormarkt met een aandeel van 37%. De VS zijn goed voor 29% van de markt. 19% gaat naar wereldwijde sportsponsoring, zoals de Olympische Spelen en het WK Voetbal. (Sponsoreport, 2019)



Figuur 2: Sponsorinkomsten per categorie

Volgens Global Ad Trends van onderzoeksbureau WARC zouden de bestedingen in sportsponsoring dit jaar met 5% groeien.

(SponsorMonitor, 2020)

### 2.4.1.1 Sport sponsorinkomsten

Hieronder staan de verschillende sporten weergegeven per categorie. De sport die het meeste sponsorgeld ontvangt is voetbal met \$ 12,84 miljard. Op de tweede plaats staat motorsport (\$ 2,5 miljard) en op de derde plaats basketbal (\$ 2,48 miljard). (Sponsoreport, 2019)





Figuur 3: Inkomsten uit sponsoring van geselecteerde sporten in miljard dollar per jaar

### 2.4.1.2 Omzet

De Europese voetbalmarkt alleen al is naar schatting goed voor 25,5 miljard euro per jaar aan inkomsten, met opkomende markten zijn Azië en de VS. Deze rijkdom is niet gelijk verdeeld onder de clubs. De elite en bekende ploegen hebben een zeer grote impact op deze cijfers. In onderstaande tabel is te zien op hoeveel de rijkste ter wereld competities worden geschat. De Belgische competitie staat er ook bij om een inzicht te krijgen van hoe groot deze competities zijn. (BeSoccer, 2020) (Deloitte, 2020)

Competitie	Omzet	Land
<b>Premier League</b>	5.7 miljard	Engeland
<b>La Liga</b>	3,8 miljard	Spanje
<b>Bundesliga</b>	3.6 miljard	Duitsland
<b>Serie A</b>	1.85 miljard	Italië
<b>Ligue 1</b>	1.4 miljard	Frankrijk
<b>Jupiler Pro League</b>	378.5 miljoen	België

Tabel 1: Geschatte omzet in pond per jaar

De Premier League staat bovenaan dankzij o.a. de hoge kijkcijfers en de 12-miljardair-eigenaars. Daarbij is de Premier league ook de populairste competitie voor voetbalwedstrijden over de hele wereld. Op de 2<sup>de</sup> plaats staat La liga. De Spaanse competitie is de thuisbasis van Real Madrid en FC Barcelona, twee van de beste clubs ter wereld. Beide clubs zijn samen goed voor het grootste deel van de 3,8 miljard pond aan jaarlijkse inkomsten die La Liga vorig jaar genereerde. La Liga haalt honderden miljoenen aan lucratieve sponsordeals van grote bedrijven als Puma, EA, Budweiser, Santander, en Microsoft. (BeSoccer, 2020)

### 2.4.2 Belgische sponsormarkt

Voor sportverenigingen/wedstrijden worden gesponsord. Naast de sport vinden ondernemers culturele verenigingen en goede doelen ook zeer interessante sectoren.

#### Cijfers:

- 93% van de ondernemers sponsort geld
  - o 34% van de kmo's zegt ook te sponsoren met producten en diensten

- 18% sponsort met waardebonnen of kortingen
- 2% (valt onder andere sponsoringsvormen) leent gratis materiaal uit

Volgens Unizo geven kmo's jaarlijks ruim 700 miljoen aan sponsoring. Met deze berekening wijst de zelfstandigenorganisatie op het belang van kleine en middelgrote ondernemers in het maatschappelijk leven door de vele organisaties die ze sponsoren. Het sponsorgeld gaat vaak naar sportverenigingen of -wedstrijden, maar ook naar culturele organisaties, goede doelen, jeugdbewegingen, lagere en middelbare scholen. Unizo wijst er ook op dat het maatschappelijk leven in Vlaanderen en Brussel voor een groot deel gesponsord wordt door de kleine, lokale ondernemers. (Baert, 2019)

#### Cijfers:

- 8 op de 10 ondernemers hebben in het recente verleden één of meerdere organisaties gesponsord
- 4 op de 10 ondernemers geeft sponsorbedragen tussen de 251 en 1.000 euro.
- 1 op de 10 ondernemers sponsort op een jaar tijd meer dan 5.000 euro.
- Naar schatting pompen alle 440.351 zelfstandigen in hoofdberoep samen jaarlijks minstens 716 miljoen euro sponsorgeld in de maatschappij. Dit kan hoger liggen doordat bedrijven die meer dan 10.000 euro sponsoren op jaarbasis niet werden meegeteld. (Baert, 2019)

#### 2.4.2.1 Inkomstenbron Jupiler Pro League

In België zijn de laatste 3 seizoenen (2017-2020) zeer positief voorbij gegaan. De Belgische voetbalclubs kenden een structurele groei met een gemiddelde jaarlijkse toename van 10%. Deze groei is mede dankzij de sportieve successen van de topclubs uit de Jupiler Pro League. De succesvolle Europese campagnes die clubs als Club Brugge en KAA Gent hebben neergezet zorgde voor een toename van het UEFA-prijzengeld. Door deze prestaties staat België op de 8ste plaats in de rangschikking van het prijzengeld en doet het beter dan buurland Nederland dat als 9de gepositioneerd staat. (HLN, 2020) (Deloitte , 2020) (ProLeague, 2020)

Hoe beter de clubs presteren, hoe meer wedstrijden ze mogen spelen op Europees niveau. Dit zorgt voor een toename van het aantal tickets dat wordt verkocht en verder de stijging van commerciële inkomsten (>10% ten opzichte van 17/18).

#### Cijfers:

	Inkomsten in miljoen	% v.d. totale inkomsten
<b>Ticketing</b>	€ 99.2	26%
<b>Uitzendrechten (tv-rechten)</b>	€ 84.3	22%
<b>Sponsoring en reclame</b>	€ 76.2	20%
<b>Commerciële inkomsten</b>	€ 55.2	15%
<b>UEFA-prijzengeld</b>	€ 63.6	17%

Tabel 2: Cijfers inkomsten Belgisch voetbal

De kwalificatie voor het Europees voetbal heeft uiteraard een positief effect op de ticketverkoop, zowel door het aantal bijkomende wedstrijden als de aantrekkingskracht van de Europese topaffiches. Aan het aantal individuele tickets en abonnementen die jaarlijks groeit (gemiddeld 5.2%), zien we dat meer en meer mensen wedstrijden bijwonen in voetbalstadions. De ticketing staat in voor zo'n 26% van de inkomsten. (HLN, 2020) (Deloitte, 2020) (ProLeague, 2020)

Niet alleen voor de sportieve prestaties is het behalen van een Europees ticket heel belangrijk, ook voor de sponsors speelt dit een rol. Europese wedstrijden spelen betekend dat een ploeg speelt in de Champions League of de Europa League. Deze toernooien zorgen ervoor dat voetbalploegen op een Europees platform komen te staan dat bekend staat voor mooi voetbal, sensatie en vooral veel kijkers heeft van over de hele wereld. (HLN, 2020) (Deloitte, 2020) (ProLeague, 2020)

De tv-rechten vertegenwoordigen 22% van de totale inkomsten in 18/19. Het is de 2<sup>de</sup> keer op rij dat deze inkomsten meer dan €80 miljoen bedragen. De Jupiler Pro League heeft onlangs een nieuwe overeenkomst met Eleven Sports. Door deze deal kunnen de inkomsten toenemen tot €103 miljoen. (HLN, 2020) (Deloitte, 2020) (ProLeague, 2020)

## 2.5 Sponsorcategorieën

In dit deel gaat het over welke soorten sponsors en categorieën er zijn in de sportwereld. Uiteraard ligt hier de focus op voetbalploegen en zijn er nog andere sponsorvormen. In dit geval zijn titelsponsoring, shirtsporing en kledingsponsoring uiterst interessant.

In de sportindustrie is sponsoring niet meer weg te denken. We kunnen ons haast geen sportevenement meer voorstellen zonder sponsornamen of logo's. In de tabellen zal duidelijk worden welke verschillende soorten sponsors er bestaan. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Lagae, Sportsponsoring activeren!, 2013)

Type bijdrage	Case
<b>Geldsponsor</b>	Belgacom (titelsponsor Golden League-atletiekmeeting)
<b>Goederensponsor/leverancier</b>	Bianchi (fietssponsor Vacansoleil-DCM-wielerteam)
<b>Dienstensponsor</b>	Golazo media (mediapartner Diaondgames)

Tabel 3: Officiële sponsors afhankelijk v.h. type bijdrage

Sponsoraandeel	Case
<b>Hoofdsponsor</b>	Philips (hoofdsponsor PSV)
<b>Cosponsor</b>	Belisol (cosponsor Lotto-wielerploeg)
<b>Nevensponsor</b>	Adidas (Red Devils)

Tabel 4: Officiële sponsors afhankelijk v.h. sponsoraandeel

Communicatiemogelijkheid	Case
<b>Titelsponsor/naamsponsor</b>	Jupiler Pro League
<b>Boardingsponsor</b>	Deloitte (OH Leuven)
<b>Shirtsponsor</b>	Unibet (Club Brugge)
<b>Kledingsponsor</b>	Asics (Nederlands volleybalteam)
<b>Mediasponsor</b>	De Telegraaf (WK wielrennen in Limburg)

Tabel 5: Officiële sponsors afhankelijk v.d. communicatiemogelijkheden

### 2.5.1 Titelsponsoring

De titelsponsoring of naamssponsoring is meestal de belangrijkste sponsor. Deze sponsor krijgt het recht om zijn naam te schenken aan een sportclub, -competitie of -accommodatie. In het Belgische basketbal bijvoorbeeld krijgt de belangrijkste investeerder in de club de eer als titelsponsor. Dan ontstaan er namen met hoofdsponsors in de clubnaam zoals Port of Antwerp Giants (haven), BC Telenet Oostende (telecommunicatiebedrijf) en Stella Artois Leuven Bears (brouwerij). (Lagae, Sportsponsoring activeren!, 2013)



*Figuur 4: Titelsponsoring Port of Antwerp Giants*

### 2.5.2 Shirtsporing

Als sponsors in de voorgrond willen meespelen, zullen ze grote bedragen moeten ophoesten in het Europese voetbal. Op de shirts van topclubs in Europa komen merken vooral uit de toeristische, de luchtvaart- en de telecommunicatiesector. Ploegen als Manchester United en PSG hebben in 2020 shirtsporsordeals afgesloten ter waarde van 70 miljoen euro per seizoen in. (Nwokolo, 2021) (Lagae, Sportsponsoring activeren!, 2013)

Club	Sponsor	Waarde sponsordeal/jaar
Manchester United	Chevrolet	€73 miljoen
Real Madrid	Fly Emirates	€70 miljoen
PSG	Accor	€60 miljoen
FC Barcelona	Rakuten	€55 miljoen
Manchester City	Etihad Airways	€51 miljoen
Chelsea	Three	€48 miljoen

*Tabel 6: Waarde sponsordeals in miljoen euro in 2020*



*Figuur 5: FC Barcelona, Rakuten*



*Figuur 6: Manchester United, Chevrolet*



*Figuur 7: PSG, Accor*



*Figuur 8: Real Madrid, Emirates Airways*

### 2.5.3 Kledingsponsoring

Topclubs zijn ook begeerde partners voor fabrikanten van sportkleding. Als kledingsponsor kunnen deze merken de kwaliteit van hun producten demonstreren en hun imago verbinden aan dat van succesvolle sporters. Topvoetbalclubs buiten de harde concurrentie tussen de diverse kledingmerken handig uit en sluiten miljoenencontracten af in ruil voor de kledingsponsorrechten. Nike en Adidas zijn wereldspelers en zijn uitgegroeid tot een van de grootste sportsponsors. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011)

In het seizoen 2002-2003 speelden Anderlecht, Club Brugge en Standard allemaal in een shirt van Adidas. Er is een bewuste strategie achter de samenwerkingsakkoorden van grote topmerken zoals Adidas. De grote merken zoeken vooral clubs en spelers die een grote markt aanspreken. Tenzij er nog iets verandert, zal het Duitse sportmerk volgend seizoen niet meer te zien zijn in de Belgische eerste klasse. (Sporza, 2018)

Belgische topclubs worden voor die merken (Nike, Adidas en Puma) gezien als lokale clubs. Daarom kon Joma een einde maken aan een samenwerking van 43 jaar tussen Anderlecht en Adidas. Adidas zal aan de hand van het terugverdienmodel een bod gedaan hebben bij Anderlecht, dat niet akkoord ging. Voor de kleinere merken is dit een kans om toe te treden in de Belgische markt. Ze kunnen de samenwerking gebruiken als breekijzer om hun producten in de winkel te krijgen en ervaring op te doen over hoe de Belgische markt werkt. (Sporza, 2018)

Club	Kledingsponsor 2013-2014	Kledingsponsor 2020-2021
Anderlecht	Adidas	Joma
KAA Gent	Jako	Craft
KV Kortrijk	Nike	Beltona
KV Mechelen	Kappa	Jartazi
Standard de Liège	Joma	New Balance
Club Brugge	Puma	Macron
OH Leuven	VermarcSport	Adidas

*Tabel 7: Kledingsponsor Belgische clubs '13-'14 en '20-'21*

### 3 Marketingstrategie

De marketingstrategie is onderdeel van een volledig marketingplan. Een organisatie moet in dit stadium zeker een missie, visie hebben. Ook de doelstellingen, interne en externe analyse moeten al uitgeschreven zijn om een onderbouwde strategische keuzes te maken. (Armstrong, 2016)

Als er langs de invalshoek van de bedrijven wordt gekeken, krijgen we een beter beeld van hoe onderhandelingen tussen voetbalploegen en bedrijven succesvol tot stand kunnen komen. Er moeten vragen gesteld worden als waarom biedt de sport een unieke kans? Welke tactiek moet gevolgd worden om sportsponsoring te doen renderen? (Armstrong, 2016)

Zowel voetbalploegen als bedrijven moeten zich zeer strategisch opstellen en rekening houden met de volgende 9 sponsorgeboden:

#### ➤ **Dynamiek en flexibiliteit**

Vanwege de onvoorstelbare dynamische kenmerken van sport, moet een sponsor heel flexibel zijn en inspelen op kansen en bedreigingen. De sponsor is afhankelijk van de sportcontext. Het gedrag van het gesponsorde sportteam kan zowel binnen als buiten de lijnen van het voetbalveld invloed hebben op het imago van de sponsor en omgekeerd. (Armstrong, 2016)

Zo heeft Anderlecht in 2017 veel persaandacht gekregen door een driejarig contract te tekenen met Betway, een organisator van sportwedenschappen. Toen de vraag kwam vanwaar het geld vandaan kwam, waste Anderlecht de handen in onschuld en wees het naar de kansspelcommissie. (Armstrong, 2016)



#### ➤ **360° benadering**

Activatie in de sponsorwereld is van groot belang. Daarom moet er hard gewerkt worden aan de ingekochte sponsorrechten door deze te integreren in de marketingcommunicatie. De creatieve kant van de bedrijven moet naar boven komen. Activeer de 360° benadering via klassieke en digitale kanalen. De communicatiekanalen mogen elkaar zeker niet tegenspreken. (Armstrong, 2016) (Lagae, Sportsponsoring activeren!, 2013)

#### ➤ **Brand fit**

De sponsor moet waken over de koppeling van het bedrijf. Hoe kan de bekendheid, het imago en de verkoop van het bedrijf verbeteren via de geselecteerde sponsoring? (Armstrong, 2016)

#### ➤ **Sponsor eren**

Een actieve sponsor is een gelukkige sponsor. Terwijl luie sponsors meer op korte termijn denken en meer de snelste en gemakkelijkste optie kiezen voor de gesponsorde, wat op langere termijn onvermijdelijk tot frustraties leidt. (Armstrong, 2016) (Lagae, Sportsponsoring activeren!, 2013)

#### ➤ **Wie betaalt, bepaalt**

Omdat de gesponsorde en de sponsor andere doelen beogen, moet een bedrijf ervoor zorgen dat hij genoeg afstand houdt van een voetbalploeg maar toch genoeg greep heeft op de activiteiten die voor hem belangrijk zijn. Een sponsor die supporter wordt kan zich ook mispakken en vlugger bezondigen aan te veel emotionele investeringen om de ploeg te zien slagen. (Armstrong, 2016)

➤ **Let op collega-sponsors**

Collega-sponsors kunnen ook concurrenten worden. Sponsors en voetbalploegen moeten op hun hoede zijn voor overlappende multisponsor omgeving. Als er te veel te zien is, zal de doelgroep het te weinig opmerken. (Armstrong, 2016)

➤ **Levende sponsorrechten**

Titelsponsoring is zeer ‘hot’ omdat aandacht van een merk in een redactionele context gegarandeerd wordt. Ook werkt sport in op de merkbeleving. In 2013 heeft KAA Gent het nieuwe voetbalstadion de naam “Ghelamco Arena” gekregen. De toenmalige burgemeester Daniël Termont liet weten dat naamkeuze contractueel vastlag. Ghelamco is de projectontwikkelaar die in de site investeerde. (Sportmagazine, 2013)



➤ **Professionaliteit**

De selectie van de sponsoring moet op een professionele manier gebeuren. De voorkeur van de directie en/of andere sponsors waar al een deal mee gesloten is beïnvloeden de keuze om partnerships te vormen. Daarom is het belangrijk om alle factoren te evalueren die voor problemen kunnen zorgen. (Armstrong, 2016) (Lagae, Sportsponsoring activeren!, 2013)

➤ **Werk met specialist**

Sportcommunicatie is niet alleen arbeidsintensief, het is ook een specialisatie. Daarom moet er geïnvesteerd worden in transfers van sponsoradviseurs naar de marketingafdeling. Ook consultants marketingervaring, sportpassie en -kennis kunnen ingeschakeld worden. (Lagae, Sportsponsoring activeren!, 2013)

(Armstrong, 2016) (Lagae, Sportsponsoring activeren!, 2013)

### **3.1 Waaronder sponsoren?**

Waarom is het interessant voor een bedrijf om te sponsoren en meer bepaald te sponsoren in de sport? Het kopen van mediaruimte in het kader van reclamecampagnes lijkt minder complex dan te investeren in een sponsoringsproject. Bovendien adviseren reclamebureaus vaak om niet in zee te gaan met clubs in deze projecten. Dit doen ze puur uit eigenbelang omdat reclamebureaus geen commissie op promotionele sportrechten verwerven. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2018)

Of sponsoring nu een zinvolle investering is, hangt af van de marketingcommunicatiedoelen. In tabel 8 staan deze duidelijk beschreven. Dit klassiek model van communicatiewerking geeft een volgorde

van effecten aan die met behulp van communicatietechnieken moeten worden bereikt. De doelstelling is driedelig. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2018)

Doel	Case	
<i>Cognitieve doelen</i>	Merkbekendheid verhogen	Red Bull - F1 Racing Team
	Merkinvulling verduidelijken	Cofidis, Solutions Credits - Wielploeg
<i>Affectieve doelen</i>	Merkimago ondersteunen/wijzigen	BMW Group Belux - RBFA
	Merkbeleving aanscherpen	Croky Cup - Beker van België
<i>Gedragsdoelen</i>	Distributieruimte creëren	Verhulst Events Hospitality - RBFA
	Merkentrouw verhogen	Coca Cola - World Cup
	Schenkrechten	Heiniken - Champions League
	Verkoop bevorderen	Ice Tea – Samplingacties

Tabel 8: Marketingcommunicatiedoelen met cases

In de **cognitieve** doelstelling staat het verhogen van de **merkbekendheid en -kennis** centraal. Elk merk wil een zo hoog mogelijke merkbekendheid nastreven. Een B2C-product zal immers pas goed verkopen wanneer het merk voldoende bekend is bij het grote publiek. Voor B2B-producten is de bekendheid bij specifieke doelgroepen belangrijk. Sponsors zoeken een krachtig forum om hun naam in te vullen. Zo heeft kredietverzekeraar Cofidis ervoor gezorgd dat het wielerteam de officiële naam “Cofidis, Solutions Crédits” heeft gekregen (Cofidis, 2021).

Naamsbekendheid verwerven was meestal het enige doel van marketingcommunicatie in het verleden. Nu is dit overgegaan naar meerdere zaken. Via sportsponsoring bestaat er een unieke kans voor bedrijven om de merkattitude en -voorkeur aan te wakkeren, met als doel hun imago te versterken of te wijzigen. Iedere sportvorm belichaamt namelijk enkele waarden die positief kunnen afstralen op het sponsorende merk. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2018)

Naast deze cognitieve doelen waarbij het gaat om een top-of-mind merk te verkrijgen, zijn er ook de **affectieve** doelen. Sport biedt de mogelijkheid om het dynamische, jonge en vriendelijke imago van een discipline aan een merk te koppelen. Bij Red Bull kiezen ze voor de stoere en extreme uitstraling. Daarom hebben ze ook de stap gezet naar de F1. Zij zijn niet met één, maar met maar liefst twee teams actief in deze sport. Red Bull en Toro Rosso vallen beide onder het merknaam Red Bull. Toro Rosso heeft in 2021 de nieuwe naam Alfa Tauri gekregen maar blijft van Red Bull. (Red Bull, 2021)

Daarnaast is er ook de Beker van België die de naam Croky cup draagt. Voor velen was deze lachwekkende 'chipsbeker' even wennen, maar dit leverde wel veel publiciteit op voor het merk. Jan Claes, directeur van Croky zegt dat voetbal deel uitmaakt van hun DNA. Het verbindt mensen.





Volgens Claes moeten we denken aan de familiale sfeer in de vele voetbalkantines die ons land telt of het gezellige en vriendschappelijke karakter van samen voetbal kijken. Of dat nu thuis in de zetel of in het stadion is. Het is die gezellige en vriendschappelijke sfeer die Crocky wil nastreven. De directeur voegt er ook aan toe dat het logo van de Beker zou bestaan uit drie belangrijke elementen: het originele Crocky-logo als vertrekpunt met daarbij een volwassener en sportiever imago door de toevoeging van het woord Cup in een steviger font. Uiteraard gaat het om een Belgisch merk, daarom de nationale driekleur nog een belangrijke toevoeging. (DUCHATEAU, 2017) (RBFA, 2021) (Voetbalprimeur, 2015)

BMW is sinds 2012 sponsor van de KBVB. Naast de Rode Duivels zal de autoconstructeur ook de Belgian Red Flames en de nationale jeugd ploegen ondersteunen. BMW bevestigt en versterkt als trotse partner hiermee zijn engagement dat al 8 jaar loopt. 'De sportiviteit en de dynamiek van het voetbal – en de ambitie van onze nationale elftallen in het bijzonder – weerspiegelen de waarden van BMW', aldus Eddy Haesendonck, CEO van BMW Group Belux. (Lissens, 2020) (RBFA, 2020)



De **gedragsdoelstelling** betreft het stimuleren van de (intentie tot) aankoop. Ieder merk streeft ernaar om het gedrag van de consumenten of zakelijke doelgroepen te beïnvloeden. Het ultieme doel van sponsoring is dan ook de verkoop van het product te ondersteunen en te bevorderen.

Zo zijn er bijvoorbeeld samplingacties van Ice Tea of Verhulst Events Hospitality die in samenwerking met de Belgische voetbalbond die VIP-tickets verkopen. Dit heeft effect op de doelgroep om het product te ondersteunen en te bevorderen.

Elke strategie van sportsponsoring heeft niet alleen een duidelijke omschrijving van de doelen, maar ook van de doelgroepen. Doelgroepen kennen en bestuderen is essentieel binnen een strategie van marketingcommunicatie. De sponsoringsprojecten die het best de gewenste doelgroepen bereiken, moeten worden geselecteerd. Sportconsumenten kunnen worden ingedeeld naar interesse voor het sportgebeuren.

Wie zelf basketbal speelt, zal merknamen op de uitrusting van basketballers vlugger opmerken. Een toeschouwer in het sportstadion of langs het parcours komt direct in contact met uitingen van sportsponsoring.

Passieve sportbeoefenaars komen met sponsoruitingen in contact via de media. Een gepassioneerde voetbalfan wil geen rechtstreekse uitzending missen van de Champions League. Andere sportfans beperken zich tot consumptie van de samenvatting of volgen alleen de hoogtepunten. De kijkdichtheid van een rechtstreekse wielervedstrijd ligt bijvoorbeeld tijdens het laatste uur boven het gemiddelde. Tot slot zijn er ook de passieve sportbeoefenaars die zich vooral interesseren voor sport-overschrijdende verhalen. Deze doelgroep komt in contact met sponsoruitingen via familiemagazines of lifestyleprogramma's waarin gesponsorde atleten figureren. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2018) (RBFA, 2018) (Coca Cola World Ranking, 2021) (Marketing, 2017) (Mirck, 2019)

### 3.1.1 Kenmerken

Sportprojecten zijn een onderscheidend uithangbord in een tijd van te veel media- en reclameprikkelers. Communicatie heeft door middel van sport sterk aan belang gewonnen. Als een organisatie van diensten enkele kenmerken herkennen in een sport die binnen hun strategieën passen, nemen ze graag de stap naar de sportwereld. Hieronder staan enkele kenmerken van sport als dienstengoed op een rijtje. (buyse, 2020) (Life After Football, 2020) (Lagae, Sportsponsoring activeren!, 2013) (SPort2be, 2019)

Kenmerken	Uitleg
<i>Sport is niet tastbaar</i>	Een sportwedstrijd is niet materieel. Daardoor kan de sportconsument geen eigenaar worden van dienstengoederen in het kader van actieve en passieve sportbeoefening.
<i>Betrokkenheid</i>	Euforie, heroïek en drama komen spontaan op tijdens sportwedstrijden. Gevoelens die zelfs de meest gehaaide marketeer amper met een commercial kan oproepen. Omwille van deze krachtige emoties associëren merken zich met sport
<i>Hoge variabiliteit</i>	Factoren als weeromstandigheden, vorm van de dag, rivaliteit, toeval etc. maken een sport een heel spannend en dynamisch gebeuren. Daarom bestaat de uitdaging voor een sportmarketeer erin om in te haken op andere waarden dan winnen. Zoals inzet, respect en teamgeest.
<i>Subjectieve beleving</i>	De beleving van sport verschilt sterk per individu. Ook het verschil in culturele context is een factor die de ongelijke populariteit van sporttakken verklaart. Nederland is schaatsgek, terwijl Vlaanderen stormloopt voor het veldrijden.
<i>Productie en consumptie vallen samen</i>	De sportconsument is tegelijk ook de producent. De spelers en toeschouwers moeten samen in het voetbalstadion zijn. De toeschouwer helpt mee het evenement te creëren en voor een unieke sfeer te zorgen. Toeschouwers kunnen ook op een 'derde plaats' aanwezig zijn via een groot scherm buiten het stadion.
<i>Vergankelijk</i>	Sport is een bederfelijk dienstengoed. Van zodra de sportconsument het resultaat kent en het evenement afgelopen is, is het goed geconsumeerd. Maar hier kan uiteraard wel in de geschreven of audiovisuele pers naar worden teruggeblikt.

Tabel 9: kenmerken sport als dienstengoed

### 3.2 Selectiecriteria

Voor een potentiële sponsor zijn er zes reeksen criteria om een sportsponsoringsvorm te beoordelen: de kenmerken, de onderhandelingskracht, de brand fit, de hospitalitykracht, het hefboompotentieel en de negatieve aspecten van de sportsponsoringsvorm. Hieronder staan de criteria geordend op basis van hun belang in een besluitvormingsproces.

Deze zes selectiecriteria verschillen van bedrijf tot bedrijf. Sommige criteria zijn belangrijker voor merken die actief zijn op de consumentenmarkt, terwijl andere heel gevoelig liggen voor merken op de zakelijke markt. Een organisatie moet ervoor zorgen om de selectiecriteria een weging toe te kennen in functie van de relevantie. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2018)

### 3.2.1 De kenmerken van het product

Een geïnteresseerde sponsor licht eerst de kenmerken van het sportsponsorproduct door. De duur van de impactperiode wordt berekend. Een sponsor van een voetbalevenement beschikt over een kortere communicatieperiode dan een sponsor van een volledig voetbalteam. Daarom is het essentieel om eerst in te schatten wanneer de vermeldingen zichtbaar zullen zijn.

De sponsor van een nationale voetbalcompetitie komt bijvoorbeeld in de zomer een aantal weken niet in beeld. Om dit te compenseren moet de sponsor een strategie uitwerken om de stille periodes communicatief te overbruggen. Wat zij zich zeker moeten afvragen is: Welke band bestaat er tussen het product en de regio? Zal de sponsor één of meerdere disciplines sponsoren. En komen ook recreatiesport en jeugdsport in aanmerking? (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2018)

### 3.2.2 Onderhandelingskracht

De kracht van de onderhandelingspositie van de sponsor wordt bepaald door welke plaats hij kan innemen in de multisponsor omgeving (categorieën van sponsors, aantal sponsors per categorie, sectorexclusiviteit, et cetera...). Daarnaast is het ook belangrijk om te weten in welke mate er ruimte is voor een leerproces, feedback en interactie met de sponsoring vorm. Een andere vraag is in hoeverre een sponsorcontract op maat afgesloten kan worden. Tot slot wordt de onderhandelingspositie ook bepaald door het aandeel in de sponsoring inbreng van de totale inkomsten van de sportvorm. (MM Nieuws, 2011)

### 3.2.3 Brand fit

Een derde reeks criteria slaat op de overeenstemming tussen de waarden van de sportvorm en de waarden waar het sponsorende merk voor staat. Partners moeten naadloos bij elkaar passen. Het moet voor de buitenwereld logisch zijn dat beide partners samen optrekken. Wellicht nog belangrijker, de medewerkers moeten over en weer klikken. Als zij niet geloven in de samenwerking, zal de samenwerking niet vlot verlopen. Turnen heeft bijvoorbeeld het imago van zuiverheid, terwijl zeilen natuur, ontspanning en vrijheid uitademt.



Een voorbeeld waar de buitenwereld veel vraagtekens bij plaatste is de samenwerking tussen Heineken - Formule 1 en Jupiler met het Belgisch voetbal. De biersector is zonder twijfel een van de grootste sportsponsors ooit. Al bij het ontstaan van de allereerste recreatieve voetbalverenigingen in de negentiende eeuw waren brouwerijen er als de kippen bij om te sponsoren. In die tijd was de *brand fit* enorm hoog doordat ze beide in de mannenwereld zaten. De gemeenschappelijke waarden waren ontspanning, mannelijkheid, volkskarakter en plezier. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2018)

De 'functional benefit': wie aan sport doet zweet, en wie zweet moet drinken... In deze tijd is dit niet meer gewoon. Het lijkt het erop dat alcohol drinken wordt geassocieerd met sporten, wat uiteraard een onverantwoord gevoel naar boven brengt. Daarom heeft Heineken besloten om de samenwerking te laten doorgaan op een andere manier. "When you drive never drink", door hier de nadruk op te leggen distantiëren ze zich van de gedachten dat drinken achter het stuur acceptabel is.

Al 25 jaar ondersteund Jupiler de meest populaire sport van het land. Ze willen garant staan voor traditie, teamgeest en plezier in een verantwoorde sport. Op de tribune, thuis of in het café. (JPL, 2021) (Smith, 2018) (Aart, 2016) (Speed sport staff, 2016)



### 3.2.4 Hospitalitykracht

Ten vierde zijn er ook de hospitalitykansen die in overweging moeten worden genomen. Daarbij zal het sponsorproject zowel aan de kwantitatieve als de kwalitatieve criteria getoetst worden. Het is belangrijk om te weten hoe sterk de beleveniskracht is van de te sponsoren sportvorm. De selectie van een sportvorm met onderscheidende beleveniskenmerken is ook de sleutel tot succes. De beleveniskracht in die sportvorm wordt gekoppeld aan de interesse van de doelgroep, merkeigenschappen en de bedrijfsactiviteit. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2018)

### 3.2.5 Potentieel als hefboom

Het verschil tussen themacommunicatie en actiecommunicatie zit vooral in het doel en de duur ervan. Het doel van themacommunicatie is om de merkbekendheid en de merkvoorkeur te vergroten en het imago te verbeteren. Actiecommunicatie richt zich meer op directe verhoging van de omzet door bijvoorbeeld kortingen te geven. In welke mate kunnen thema- en actiecommunicatie inhaken op de sportsponsoring? Een consumentenmarkt zal bijvoorbeeld meer geïnteresseerd zijn in een sportproject met een breed publiek. (Thema- en actiecommunicatie, sd)

### 3.2.6 Negatieve criteria

Er moet uiteraard ook rekening gehouden worden met de mogelijke negatieve punten die elk sponsorproject met zich mee kan brengen. Het slagen van sportsponsoring hangt soms ook af van de sportieve prestaties. Meer uitleg over de stopzetting volgt in het volgende puntje. Dit hangt af van wat er tijdens de onderhandelingen besproken wordt. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2018)

In deze wereld kunnen allerhande schandalen, concurrerende sponsors, financiële katers of een te intense werkbelasting een dwarsboom vormen voor een volledig project. (OOSTERHOUT, 2020) (Lagae, Sportsponsoring activeren!, 2013) (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2018)

## 3.3 Stopzetting van sportsponsoring

Hieronder staan enkele voorbeelden van wanneer organisaties het best een sponsoring overeenkomst afronden:

- De marketingcommunicatiedoelen bereikt zijn;
- Het blijkt dat de marketingcommunicatiedoelen niet bereikt kunnen worden;

- De algemene marketingstrategie gewijzigd is door bijvoorbeeld: merknaamwijzigingen, nieuwe positionering etc...;
- Het vertrouwen verliezen en het markimago besmeurd wordt door dopingschandalen of omkoopaffaires;
- De samenwerking moeizaam verloopt;
- Zich een beter alternatief aandient.

### 3.4 Instrumenten van sportcommunicatie

Het is belangrijk om een overzicht te hebben van hoe je het best omgaat met communicatie in de sport. In tabel 10 staat een overzichtje van welke instrumenten er belangrijk zijn voor welke soort communicatie. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2018)

#### THEMACOMMUNICATIE

Hospitality  
 Persbenadering  
 Reclame  
 Public relations  
 Direct marketing  
 Salespromotion

#### ACTIECOMMUNICATIE

*Tabel 10: Instrumenten van sportmarketingcommunicatie*

Sportsponsoring is een ideaal instrument om uiteenlopende doelen en doelgroepen van marketingcommunicatie te bereiken. Sportlogodragers brengen een beperkte boodschap. Meestal communiceert een merk niet meer dan de merknaam en het logo. Daarom werkt sportsponsoring het meest op de cognitieve doelen (merkbekendheid en merkinvulling). In de meeste sportomgevingen maken ze gebruik van herhalingen, wat de merkbekendheid verhoogt.

Merkwaarde en merkbekendheid moet opgebouwd worden op lange termijn. Dit kan door visuele, geschreven en auditieve versterking. Eerst via passieve en later via actieve merkbekendheid.

Om die reden is het belangrijk om dit om sportsponsoring te ondersteunen met promotie-instrumenten. Een aanvulling van **thematische** instrumenten is noodzakelijk om cognitieve en affectieve doelen te bereiken. **Pr en reclame** zijn hier ideaal voor als ondersteuning omdat zij op lange termijn effectief zijn.

Doordat voetbalploegen partnerships aansluiten met bedrijven, werkt een beoogde imago-transfer impliciet. Een bedrijf/merk geeft indirect een boodschap aan de buitenwereld, nadat het direct een partnership heeft aangesloten. De Belgische verzekeringsmaatschappij DVV is sponsor van één van de grootste voetbalclubs in België. Op de officiële website van DVV leggen ze nauwkeurig uit waarom ze voor RSC Anderlecht hebben gekozen. Deze waarden worden getransfereerd naar het verzekeringsmerk. De voordelen die een merk uit sponsoring haalt, zullen pas na een tijd effect hebben op de omzet en winst. (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2011) (Lagae, Sportmarketingcommunicatie, 2018)

*“We hebben sterke gemeenschappelijke waarden. Ten eerste onze lokale verankering. Dicht bij onze klanten. We beschermen ze, staan dag en nacht voor hen klaar. Logisch dus dat we ons willen associëren met een club die ook lokaal verankerd is, en een vector van sterke emoties. Ten tweede, onze expertise, beter nog: het professionalisme van onze consulenten. Twee essentiële eigenschappen die Anderlecht ook al jarenlang garandeert. Ten derde: fierheid. Net zoals supporters trots zijn op hun club, zijn onze adviseurs trots op hun merk en het unieke aanbod van DVV.”*



*“We zijn er dan ook van overtuigd dat onze naambekendheid nog verder zal groeien dankzij onze nieuwe band met een gerenommeerde club als Anderlecht. In het licht van onze ambities ligt de keuze voor Anderlecht - een club die in het hele land bekend en erkend is – volkomen voor de hand.”*

*1 Citaat (DVV, 2021)*

Om **gedragsdoelstellingen** te bereiken zal een organisatie zich moeten focussen op **actiecommunicatie**. Direct marketing en verkooppromoties zijn instrumenten die op directe gedragsverandering mikken.

## 4 Strategische partnerships

Bij het toetsen van de meest geschikte strategie zijn er enkele modellen nodig om dit te bepalen. Om de geschikte partner te vinden, zowel voor de clubs als voor de bedrijven zijn er een aantal factoren die een grote rol spelen. In dit hoofdstuk worden het SFA-model en het SDP-model besproken. Door gebruik te maken van deze modellen wordt het al snel duidelijk welke partner interessanter is dan de andere. (Armstrong, 2016) (Eelants, 2016)

### 4.1 SFA-model

Het SFA-model of de SFA-matrix van Johnson en Scholes is een confrontatiematrix die achterhaalt welke aandachtspunten er zijn bij strategische keuzes die gemaakt moeten worden. Deze aandachtspunten worden vertaald naar opties. Ook ‘niets doen’ is een optie. De zogenaamde ‘nuloptie’ is een ongewijzigd beleid.

Het model is een middel om strategische opties te meten en tegen elkaar af te wegen. Deze worden gemeten op basis van: Suitability (geschiktheid), Feasibility (mogelijkheid/haalbaarheid) en Acceptability (acceptatie/aanvaardbaarheid). In tabel 8 staat een voorbeeld van hoe deze matrix er in de praktijk uit kan zien. De cijfers geven de score aan de betreffende opties ten aanzien van de criteria.

Tabel 11 is een voorbeeld van hoe zo een matrix eruit kan zien. In dit voorbeeld is *optie 2* zeer goed passend en acceptabel maar niet gemakkelijk te realiseren. De totaalscores worden met elkaar

vergeleken en de best scorende optie wordt gekozen als uitgangspunt voor toekomstig strategisch beleid. (Armstrong, 2016) (Eelants, 2016)

	<i>Weging</i>	<i>Optie 1</i>	<i>Optie 2</i>	<i>Optie 3</i>
<b>Suitability</b>		17%	83%	17%
Benutten van kansen en sterktes?	1	1/2	1/2	0/2
Antwoord op centraal probleem?	2	0/2	2/2	1/2
<b>Feasibility</b>		25%	13%	100%
In hoeverre juridisch mogelijk?	2	2/2	1/2	2/2
Organisatorisch uitvoerbaar?	2	0/2	0/2	2/2
<b>Acceptability</b>		25%	75%	75%
Te verwachten rendement?	1	1/2	1/2	2/2
Acceptatie bij belanghebbenden?	1	0/2	2/2	1/2
<b>Totale score</b>		22%	57%	64%

Tabel 11: Eigen samenstelling op basis van (Armstrong, 2016)

#### 4.1.1 Suitability (Past het?)

De invalshoek suitability van het SFA-model staat voor geschiktheid. Sluit de strategische optie aan bij de bedrijfsstrategie en worden zo de doelstellingen bereikt? De trends en ontwikkelingen komen voort uit *een externe analyse* (onderdeel van de SWOT-analyse) en bepalen wat de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes zijn van de organisatie. Een model dat geschikt is voor een externe analyse is onder andere de DESTEP-analyse.

Bij de invalshoek van suitability kunnen volgende aspecten belangrijk zijn:

- Benutting van de kansen en sterktes
- Minimalisering van bedreigingen en zwaktes
- Oplossing van een centraal marketingprobleem

#### 4.1.2 Feasibility (Kan het?)

De invalshoek feasibility van het SFA-model staat voor haalbaarheid of mogelijkheid. Bij deze invalshoek wordt gemeten in welke mate de strategische optie haalbaar of mogelijk is door te kijken naar sterktes en zwaktes. Zijn kennis, kunde en financiële middelen daartoe beschikbaar? Wat zijn de te verwachten externe reacties (bv. concurrenten)?. De sterktes en zwaktes komen voort uit een *interne analyse* (onderdeel van de SWOT-analyse).

Bij de invalshoek van feasibility kunnen volgende aspecten belangrijk zijn:

- Financiële uitvoerbaarheid
- Organisatorische uitvoerbaarheid
- Economische uitvoerbaarheid
- Technische uitvoerbaarheid
- Strategische of sociale verantwoording
- Juridische uitvoerbaarheid

- Ethische of ecologische verantwoording

### 4.1.3 Acceptability (Wordt het geaccepteerd?)

Is de strategische optie acceptabel voor externe en interne partijen van de organisatie? De twee aspecten waarop acceptability zich richt, zijn het financiële aspect van de strategische optie en de belanghebbenden ervan.

Bij het financiële aspect wordt er gekeken naar welke financiële risico's er zijn verbonden aan de strategische optie. Belanghebbenden zijn aandeelhouders, kredietverstrekkers, medewerkers, leveranciers, klanten en de overheid. Bij de invalshoek van acceptability kunnen volgende aspecten belangrijk zijn:

- Verwachte rendement
- Financiële risico's
- Acceptatie van belanghebbenden

(Armstrong, 2016) (Eelants, 2016)

## 4.2 SDP-model

De afkorting SDP staat voor segmenteren, doelmarktbeplanning en positioneren. Het marketingmodel wordt gebruikt om een markt te segmenteren en de doelgroep op de juiste manier te kunnen benaderen. Ook is dit model handig voor strategische marketingplannen en ondernemingsplannen op te stellen. Een organisatie is dan in staat om specifieke groepen te creëren, waarop de marketingstrategie op toegepast kan worden. Uiteraard reageert iedere doelgroep verschillend op bepaalde marketing- en communicatie-uitingen. (Marketingscriptie, 2018)



Figuur 9: SDP-Model

Zoals op figuur 9 wordt weergegeven, wordt de markt waarin een organisatie actief is ingedeeld in segmenten. Vervolgens wordt op basis van deze segmenten bepaald welke doelmarkt geschikt is om in te werken. Na deze 2 stappen te hebben afgewerkt ontstaat er een deelmarkt. Tot slot wordt de positioneringsstrategie uitgewerkt en gehanteerd in de marketing- en communicatiemiddelen. Te allen tijde is het van belang om bij alle onderdelen de keuzes goed te onderbouwen a.d.h.v. voorgaande onderzoeken die gebaseerd zijn op feiten. (Marketingscriptie, 2018)

### 4.2.1 Segmenteren

Doordat iedere groep anders reageert op marketing- en communicatie uitingen is het belangrijk dat potentiële afnemers met gelijke kenmerken en behoeften in hetzelfde segment worden geplaatst. Op deze manier kunnen verschillende afnemersgroepen elk op een effectieve manier bereikt worden. De economische klasse speelt een rol bij de reactie op een prijsverandering. De sociaal-economische klasse is gevoeliger aan prijsverandering dan iemand uit een hogere klasse.



De homogene segmenten kunnen geïdentificeerd worden binnen een markt. D.w.z. dat segmenten met hetzelfde gedrag ook dezelfde reactie hebben op marketinguitingen. Daarom moet een organisatie effectief inspelen op de gedragingen van zijn doelgroep. Het segmenteren kan gebeuren op basis van verschillende kenmerken/criteria. In tabel 12 staat een voorbeeld van hoe het men kan segmenteren. (Marketingscriptie, 2018)

Demografisch	Geografisch	Sociaal-economisch	Psychografisch	Gedrag
Leeftijd	Land/regio/stad	Inkomen	Persoonskenmerk	Loyaliteit
Levensfase	Grootte van de stad	Beroep	Levensstijl	Mate van gebruik
Geslacht	Klimaat	Opleiding		Koopfrequentie
Afkomst				
Cultuur				
Religie				

Tabel 12: SDP-model – Segmentatie

## 4.2.2 Doelmarktbeplanning

De doelgroep wordt bepaald aan de hand van de gecreëerde segmenten. Later kan de positionering bepaald worden op basis van de gekozen doelmarkt. Hieronder staan de criteria die gebruikt moeten worden om te bepalen of de doelmarkt werkelijk potentie heeft. (Marketingscriptie, 2018)

- Homogeniteit
- Grootte van het segment
- Meetbaarheid
- Bereikbaarheid

### 4.2.2.1 Doelmarktcriteria

#### Homogeniteit

Als afnemers gelijke kenmerken hebben reageren ze ook op dezelfde manier op bepaalde marketingactiviteiten. Zo bekom je een effectieve deelmarkt. Een gelijk kenmerk van een segment kan bijvoorbeeld het geslacht ‘man’ zijn. Een man zal anders reageren op een biermerk dan een groot deel van het vrouwelijk geslacht. (Marketingscriptie, 2018)

#### Grootte van segment

Het segment moet groot genoeg zijn. Als het een te kleine groep is kan het zijn dit niet rendabel is. Zodra het segment groot genoeg is, kan de organisatie kijken voor een aanvaardbare grootte. Elke organisatie bepaald zelf wat voor hen groot genoeg is door te kijken naar de kosten die ze moeten maken om het segment te bedienen en hoeveel opbrengst eruit zal voortvloeien.

Uiteraard is het niet de bedoeling dat men het grootste segment ziet als de ‘beste’ of ‘aantrekkelijkste’. Vele organisaties smijten met enorme marketingbudgetten over de toonbank. Dit is niet altijd even efficiënt. Als ‘kleine’ speler kan men hier op inspelen door als specialist te profileren. (Marketingscriptie, 2018)

#### Meetbaarheid

Om een goede inschatting te maken van de winstgevendheid van het segment, is het belangrijk dat het segment gemeten kan worden. De omvang, omzet, afname van de productsoorten en het gebruik van de (online) kanalen zijn manieren om het segment te meten. M.b.v. een externe analyse

en door marktonderzoek, kunnen eventuele veranderingen in de markt in de gaten worden gehouden. Als hier goed op wordt ingespeeld, kan men bijsturen waar nodig om effectief te blijven doorwerken. Voor een bedrijf dat bijvoorbeeld studentenfietsen verhuurd, is het belangrijk om te weten hoeveel studenten er in een stad wonen. (Merketingscriptie, 2018)

### **Bereikbaarheid**

Om marketing en salesactiviteiten met een doelgroep te communiceren, moet het segment goed te bereiken zijn. De bereikbaarheid kan een obstakel zijn om een dienst of product naar de doelgroep te communiceren.

#### **4.2.2.2. Segmentatiestrategieën**

Eens de bovenstaande criteria zijn toegepast, ontstaat er een duidelijk beeld over de aantrekkelijkste segmenten. Er moet een duidelijke keuze gemaakt worden op welke segmenten de organisatie zich gaat richten.

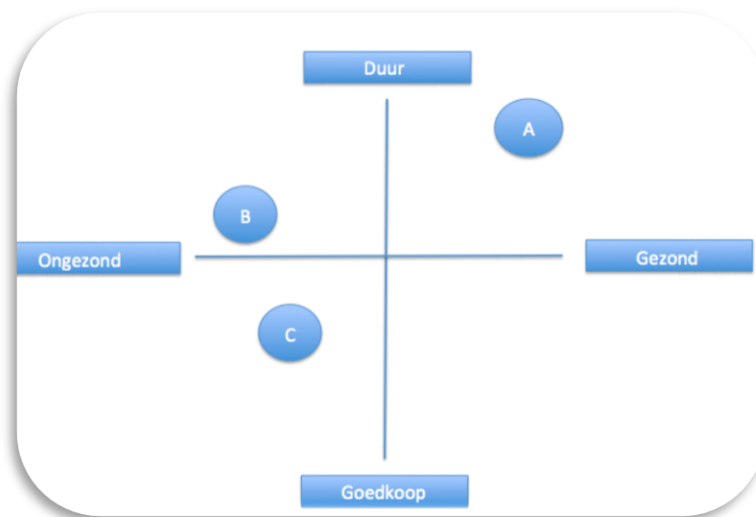
Bij de keuze van de strategie is er een mogelijkheid om drie kanten op te gaan.

1. Geconcentreerde marketing: De organisatie richt zich op één enkel segment van de totale markt. Dit wordt ook wel de nichestrategie genoemd.
2. Gedifferentieerde marketing: De organisatie focust zich op meerdere segmenten. Voor elk segment wordt een aparte marketingstrategie gemaakt.
3. Ongedifferentieerde marketing: De organisatie richt zich met één enkele marketingstrategie op de gehele markt. Er wordt één strategie gebruikt voor meerdere segmenten.

#### **4.2.3 Positioneren**

Dit is de belangrijkste stap in het SDP-model. De positionering bepaalt het imago dat gecreëerd zal worden in het hoofd van de doelgroep. Het gaat over de perceptie die de buitenwereld zal hebben tegenover de concurrenten. Een goede positionering differentieert de organisatie ten opzichte van de andere aanbieders in de markt.

Het formuleren van de positionering gebeurt in drie stappen. Allereerst moet de **'unique selling proposition' (USP) geïdentificeerd worden**. Er moet onderzocht worden wat de unieke eigenschap is ten opzichte van de concurrent. Daarna volgt het **identificeren van de concurrent**. Door middel van een concurrentieanalyse kan een organisatie zien in hoeverre zij zich kunnen onderscheiden van de concurrent. Dit kan visueel worden vertoond in een **positioneringsmatrix**. (Merketingscriptie, 2018)



Figuur 10: Voorbeeld positioneringsmatrix

Deze matrix toont aan waar de organisatie zich bevindt tegenover haar concurrent. De x-as en de y-as worden gekozen op basis van de interesse van de organisatie en welke richting zij willen uitgaan. De letters die in de matrix staan, verwijzen naar de bedrijven die zich op die plaats hebben gepositioneerd. (Marketingscriptie, 2018)

Nadat deze matrix opgemaakt is, wordt het gemakkelijker om een **positioneringstrategie te formuleren** waardoor de organisatie uniek wordt in de ogen van de buitenwereld. Volgens Sawhney zijn er drie waarden. De functionele, economische en emotionele waarde. Als onderstaande vragen beantwoord zijn, kan de waardpropositie vastgesteld worden. (Marketingscriptie, 2018)

- Functionele waarde (wat is de functie van het product?)
  - Hoe lang gaat het product/de dienst mee?
  - Wat is de koop-/gebruikservaring?
  - Wat zijn de voordelen (ten opzichte van de concurrentie)
  
- Economische waarde (Wat is de toegevoegde waarde van het product/dienst op het gebied van geld en tijd?)
  - In hoeverre is het product/de dienst energiebesparend?
  - Is er sprake van tijdvoordeel bij het gebruiken van het product/de dienst?
  - Is het een innovatief product/innovatieve dienst?
  
- Emotionele waarde (welke emoties maakt het product/de dienst los?)
  - Hoe voelt men zich wanneer hij/zij het product/de dienst gebruikt?
  - In hoeverre is het product/de dienst aantrekkelijk?
  - Is het een nostalgisch product/nostalgische dienst?

(Marketingscriptie, 2018)

## Deel II: Case OHL

Het tweede deel van deze bachelorproef bestaat uit een kwalitatief onderzoek. Er zijn interviews afgenomen geweest met voetbalploegen uit de Jupiler Pro League en bedrijven die al ervaring hebben met sponsoring in deze competitie. In bijlage staan alle interviews uitgeschreven. De bedoeling is om de theorie te toetsen aan de realiteit op basis van interviews. Om zo te achterhalen hoe zowel OH Leuven als andere clubs uit de Jupiler Pro League, het proces om interessante sponsors te overtuigen te verbeteren.

Eerst zal uitgelegd worden wat OH Leuven doet en wie ze zijn. Vervolgens zullen er een aantal belangrijke zaken besproken worden die uit de diepte-interviews zijn gekomen. Tot slot volgt een deel met aanbevelingen op basis van de literatuurstudie en de interviews. (BELGA, 2017) (Wiki, 2021) (OH Leuven, 2021)

### 4.3 OH Leuven

OH Leuven of Oud-Heverlee Leuven is een Belgische voetbalclub uit Heverlee in Leuven. De club is ontstaan uit een fusie van een aantal oude Leuvense clubs. Het thuisstadion heet sinds de overname van King Power in 2017, het King Power At Den Dreef Stadion.

De visie van de club is om de focus te leggen op de jeugdopleiding, in de harten van de community te leven, mooie ervaringen te creëren en positieve impact te hebben. Verder is de missie ook om te verbinden, te ontwikkelen en vooral samen te winnen op en naast het veld. (BELGA, 2017) (Wiki, 2021) (OH Leuven, 2021)

KERNWAARDEN	ONDERSTEUNENDE WAARDEN
Dynamisch	Respect
Zorgzaam	Integriteit
Zelfverzekerd	Transparantie
Verbindend	
Duurzaam	

De ploeg is meer dan alleen de A-kern. Ze beschikken over een belofte team, de jeugd, OHL Women en esport. Ook OHL Community wil er staan voor de Leuvense maatschappij door een positieve impact te hebben op de lokale gemeenschap. Met de kracht van voetbal en OH Leuven willen ze deze visie waarmaken. De missie is om een open voetbalclub te zijn.

Graag werkt de club in samenwerking met de lokale actoren. Doordat ze op lange termijn denken, zijn ze ervan overtuigd dat wat ze vandaag ondernemen de toekomst zal bepalen van de club, de stad en de inwoners.



#### 4.3.1 Geschiedenis

De club is ontstaan in 2002 uit een fusie van drie clubs: K. Stade Leuven, Zwarte Duivels Oud-Heverlee en K. Daring Club Leuven. De officiële clubkleuren zijn wit, zwart, groen en rood als verwijzing naar de oorspronkelijke clubs. Sinds de oprichting in 2002 gebruikte OHL stamnummer

6142. Vanaf seizoen 2018/2019 dragen ze stamnummer 18 omdat dit de rijke voetbalgeschiedenis van de club weergeeft. (BELGA, 2017) (Wiki, 2021) (OH Leuven, 2021)

Voor het eerst sinds 1950 werd OHL kampioen en promoveerde ze naar Eerste Klasse in het seizoen 2010/2011. Het werd meteen een succes nadat ze dat jaar het behoud verzekerde in de Belgische eerste klasse en zo de eerste Leuvense club waren die twee seizoenen na elkaar in de hoogste klasse voetbalde. Dit hebben ze drie jaar lang kunnen volhouden tot ze degradeerde naar Tweede Klasse in 2014. De ambitie was wel om direct terug kampioen te worden en zo snel mogelijk terug te keren naar 1A. (BELGA, 2017) (Wiki, 2021) (OH Leuven, 2021)

#### **4.3.1.1 King Power**

Na een moeilijke periode hervormde OHL eind 2016 zijn statuten zodat een overname door King Power mogelijk werd. In 2017 werd OH Leuven overgenomen door dezelfde eigenaar van de Engelse club Leicester City. Er lagen verschillende voorstellen op tafel. De Chinese zakenman Jian Lihzang en een Vlaamse investeerdersgroep hadden interesse. Uiteindelijk heeft OHL gekozen voor King Power. De forse financiële ondersteuning was doorslaggevend in deze keuze. Uiteraard kon King Power een mooi verhaal met Leicester City voorleggen, die zichzelf net tot kampioen van Engeland kroonde. Belangrijk om te weten is dat de overname enkel betrekking heeft op de professionele spelersgroep. De jeugdwerking, sociale activiteiten en uitbating van het stadion blijven in Leuvense handen. (BELGA, 2017) (Wiki, 2021) (OH Leuven, 2021)

### **4.4 Interview verslag**

Ik ben op zoek gegaan naar bedrijven en voetbalclubs om dieper in te gaan op de beslissingsprocessen van de partnerships. In totaal heb ik vier diepte-interviews afgenomen. Twee voetbalclubs (OH Leuven en KRC Genk) uit de Jupiler Pro League en twee bedrijven (Eneco en New Balance) die actief zijn of actief waren bij ploegen in de Belgische competitie.

De belangrijkste zaken die ik uit het interview wou halen waren:

- De manier waarop het sponsorproces verloopt van selectie tot definitieve beslissing;
- Welke doelstellingen een hoofdrol spelen;
- Beïnvloedende factoren bij een sponsorovereenkomst.

#### **4.4.1 Voetbalclubs**

OH Leuven zoekt potentiële partners op aan de hand van een lijst die gemaakt wordt per sector. In een lijst van bv. de sector 'hotel', worden alle hotels in de buurt van Leuven per provincie benaderd. De interessantste bedrijven worden uitgenodigd voor een gesprek zodat er op het einde van de rit een keuze gemaakt kan worden met wie er samengewerkt kan worden. Er wordt ook gekeken naar de stad zelf. Als studentenstad is het ook goed om bedrijven te contacteren die als doelgroep 'studenten' hebben. De club brengt zijn eigen waarden naar voor en gaat zo op zoek naar gemeenschappelijke zaken met de potentiële partner. Maar het is nog belangrijker dat de tegenpartij deze waarden kunnen terugvinden om in te stappen in het verhaal omdat zij ervoor betalen. Vragen als "waar zitten de uitdagingen?", "waar zijn jullie mee bezig?" en "hoe kunnen wij u daarbij helpen?" worden gesteld aan de tegenpartij. Ze proberen de klant te begrijpen en te weten te komen welke doelstellingen ze willen behalen.

De meest voorkomende doelstelling is merkbekendheid. Bedrijven willen top of mind worden en daar moeten clubs op inspelen. Ook merkimago kan doorslaggevend zijn in de keuze om een

partnership aan te gaan. Bij Federale Verzekering was het familiale en sportieve aspect een gemeenschappelijke factor.

Het hangt af van contract tot contract of de sportieve prestaties wel of geen invloed hebben op de inkomsten. In het ene contract is dat al wat duidelijker dan in de andere. De voetbalclubs zijn de vragende partij. Het is de bedoeling om zeker ook de meerwaarde van voetbal duidelijk te maken aan de marketingmanager van een potentiële partner omdat zij ook aanbiedingen van andere sporten en verenigingen ontvangen.

KRC Genk gaat op een andere manier te werk bij de zoektocht naar potentiële partners. Zij hechten meer belang aan de trends. Op basis van wat zij interessant vinden in magazines en vaktijdschriften, nemen zij contact op met de bedrijven die zij aan hun verhaal willen koppelen. Ze sluiten niemand uit omdat voetbal universeel is, iedereen kan daarvoor in aanmerking komen. Er wordt geprobeerd om het zo actueel mogelijk te houden en persoonlijk contact op te nemen. Net zoals OH Leuven toetsen ze met de partner af wat de doelstelling is en waar de bedrijven naartoe willen. Daarna wordt hier door de club een pakket op maat aan gekoppeld. Meestal wensen bedrijven visibiliteit te krijgen. Voor Genk is het heel belangrijk dat die doelstellingen behaald worden zodat zij makkelijker een contract kunnen verlengen. Daarnaast willen ze ook de succesvolle verhalen meenemen naar een andere potentiële klant.

Visibiliteit is volgens KRC Genk de bekendste doelstelling en de meest gevraagde optie. Meestal willen de bedrijven een markt veroveren met bekendheid en vragen ze hoe ze dit kunnen doen. Dan is shirtsporing en boarding de bekendste bij de belangrijkste partners. Voor Genk is visibiliteit op borden het voordeligste omdat die reeds zijn afgeschreven en er dus bijna geen kosten aan verbonden zijn.

Er wordt opgemerkt dat sportieve prestaties invloed hebben op bepaalde partnerships. Zo zijn er altijd buitenlandse bedrijven die aankloppen wanneer Genk kampioen wordt. Dit doen ze omdat ze weten dat ze het volgende jaar actief zullen zijn in de Champions League. Ook in de business seats merken ze een verschil bij betere en mindere resultaten. Daarom mag het niet enkel en alleen om voetbal draaien.

#### **4.4.2 Bedrijven**

Eneco zoekt naar partners die passen bij hun strategie. Ze zijn een duurzame speler die veel investeert in groene energieproductie. Daarom gaan zij bijvoorbeeld geen sponsoring doen bij F1. Eneco richt zich op drie criteria. De eerste is merk identiteit. Aan welk merk willen zij zichzelf linken en welk merk past het best met de identiteit van Eneco. De tweede is het bereik. Wat is het direct bereik en wat is het indirect bereik? Tot slot volgt het laatste aspect, de kostprijs. De afweging tussen hoeveel er geïnvesteerd wordt tegenover het bereik dat de ploeg heeft.

Merkimago verbeteren en de naamsbekendheid verhogen door zichtbaarheid in het stadion te krijgen is voor Eneco belangrijk om de eindconsument te benaderen. Voor klanten wensen ze graag business seats om personen uit te nodigen om iets mee te eten en een babbeltje te doen, een networking opportunity. Eneco wil afstand nemen van platte sponsoring. Ze willen zeker geen cheque met geld geven in ruil voor visibiliteit. Ze vinden dat dit iets van vroeger is en nu niet meer zo relevant is. Ze willen het totaal plaatje met een verhaal voor de community of het bredere publiek. Ze willen graag in de media verschijnen, zo weinig mogelijk met bedragen gooien en meer inzetten op goederen- en dienstverlening.

Sportieve prestaties van een team spelen toch een rol omdat ze niet geassocieerd willen worden met de verliezers. Ze weten dat het niet mogelijk is om altijd te winnen. Daarom willen ze dat de club op z'n minst een 'winning spirit' heeft en een goede mindset. Als een club zich hard inzet op dezelfde doelen als die van het bedrijf, dan maken ze er graag samen een verhaal.

New Balance gaat mee in het verhaal dat elk bedrijf zijn eigen strategie moet volgen en aan de hand daarvan een keuze moet maken met wie je samenwerkt. Ze staan voor atleten en clubs die in lijn liggen met de waarden en normen van het bedrijf. De waarden zijn eerlijkheid, geen bescheidenheid en geen arrogantie maar zijn wie je bent. Verder toch een karakter of figuur zijn die empathie creëert. Passie en vuur in de manier van beleving bij de supporters heeft bijvoorbeeld een rol gespeeld bij de samenwerking met Standard Luik. Qua personaliteit paste de club ook bij New Balance. Zij zijn niet de leider in de markt en dat is Standard ook net niet in de Belgische voetbalcompetitie.

Ze willen vooral merk nummer drie van de wereld worden na Nike en Adidas. Ook willen ze vijf procent marktaandeel claimen. Daarom hebben ze de switch gemaakt van investeren in below the line naar above the line. Het doel is om zichtbaar te zijn, visibility te creëren. Omdat zij zo een groot merk zijn en vooral wereldwijd een impact willen hebben, vinden ze de Benelux-markt veel te klein. Eerst zijn ze begonnen met het sponsoren van grote atleten, later gingen ze samen werken met grote clubs zoals Standard in België. Een merk wordt veel krachtiger als het geassocieerd wordt met een grote club als Liverpool... Door de grote bedragen vinden ze het heel moeilijk om de juiste clubs samen te werken, zeker omdat Puma ook heel hard bezig is met dezelfde doelstelling te behalen. Merkimago speelt ook een rol. De consument ziet New Balance op sociale media. De keuze van het concept en de spelers is cruciaal. Maar ook bij welke retailer ze aanwezig zijn. Als alles goed gaat, krijg je meer distributiemogelijkheid. Dit is een element wat onderliggend is aan de merkbekendheid en zichtbaarheid. Hoe krachtiger je wordt als merk, hoe zuiverder je distributiekanaal.

Uiteindelijk is marketing ondersteunend aan verkoop en dat zal zo blijven. Sales was vroeger cruciaal. Maar vandaag de dag is marketing veel belangrijker geworden. Het draait om merkbekendheid en positionering.

Sportieve prestaties zijn in dit verhaal van extreem groot belang op wereldvlak. LOSC Lille is een perfect voorbeeld. Ze hebben een fantastische jeugdacademie en staan nu op punt om kampioen van Frankrijk te worden, terwijl dat ze een paar jaar geleden bijna degradeerde.

## **4.5 Aanbevelingen**

### **Pre-deal**

Op dit moment zoekt OH Leuven potentiële partners per sector. Om interessante bedrijven te vinden is het beter om trends te volgen die op dat moment bezig of opkomend zijn. Meestal zijn dit bedrijven die interesse hebben om actie te ondernemen en nieuwe dingen uit te proberen. Dit maakt de zoektocht naar potentiële partners actueler en frisser. Zo kunnen ze bijvoorbeeld te weten komen dat grote merken als Adidas de kleine markten als België op termijn willen verlaten. Dan heb je al bagage om te onderhandelen met kleinere merken.

Bedrijven maken zelf meestal een risicoanalyse op om te kijken waar er moeilijkheden kunnen zijn bij het tekenen van een sponsoring overeenkomst. Momenteel doet OHL dit niet. Ik raad de club aan om op voorhand een risicoanalyse op te maken voor de potentiële klant. Dit zorgt ervoor dat ze

voorbereid zijn. Het kan voor een vertrouwd gevoel zorgen bij de potentiële klant. Ook creëert het meteen een professionele eerste indruk.

Ik adviseer de club om de link met Leicester City en de financiële stabiliteit van de club meer naar voor te schuiven. De aantrekkingskracht op potentiële sponsors zal verhogen als bedrijven zeker zijn dat OHL Leuven zijn stempel zeer sterk in de Jupiler Pro League zal drukken. OH Leuven posts op dit moment soms zaken op sociale media die Leicester City heeft bereikt. Dit is al een goede stap in de richting om Leuven groter en belangrijker te maken. Ook de 'winning spirit' en de goede mindset moet als één van de belangrijkste punten worden gezien. Bedrijven weten dat clubs niet altijd kunnen winnen. Daarom vinden ze dat de goede mindset zeker aanwezig moet zijn om niet als verliezers gezien te worden.

## **Deal**

Om het beslissingsproces van een bedrijf te beïnvloeden moet er met de volgende zaken rekening gehouden worden. Als eerste moet er meegedacht worden met de potentiële partner. Het zou meteen indruk maken op de klant als OH Leuven met een analyse komt over waar hun concurrenten het sterkst aanwezig zijn en hoe ze dit samen kunnen counteren.

Verder houden bedrijven ervan als er zoveel mogelijk creatieve manieren zijn om aan visibiliteit te behalen, zowel online als offline. Een goed idee zou zijn om conceptuele contents te maken online, zoals we zien bij clubs zoals RKC Genk met Inside the Cup. Ook kan OH Leuven de posts op sociale media verder uitbreiden met een vast schema om de supporters voor te bereiden op elke wedstrijd.

Bedrijven willen dat voetbalploegen meer open te staan om hen ter plaatse (rond of in het stadion) goederen of diensten te laten verkopen. Als de onderhandelingen niet vlot verlopen kunnen ze bijvoorbeeld Burger King in of net buiten het stadion hamburgers laten verkopen.

Voor zaken die niet consumeerbaar zijn, kunnen fans betrokken worden bij een project. De club kan een crowdfunding starten voor bv. zonnepanelen. Als de namen van de betrokkenen ergens in of rond het stadion op gegraveerd worden is dit ook een mooie kans voor de fans om meer te betekenen voor de club. Dit is een prachtig verhaal voor de community.

Verder moet er rekening gehouden worden met de positionering van zowel OH Leuven als de potentiële partner. Het SDP-model helpt hierbij om dit proces tot een goed einde te brengen. Verder is voor het ene bedrijf sportieve prestaties belangrijker dan voor de ander. Daarom is het cruciaal om te anticiperen op de sportieve prestaties van het moment. Als het goed gaat met de club kunnen deze resultaten aangekaart worden. Bij mindere tijden is het de bedoeling dat OHL de nadruk legt op het feit dat Leuven meer is dan alleen voetbal. Er wordt hard ingezet op networking en de infrastructuur in het stadion.



## Deel III: Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: 'Waarom is sponsoring bij Belgische voetbalploegen aantrekkelijk voor de marketingstrategie van bedrijven.' Om hierachter te komen is er een literatuurstudie gedaan en een kwalitatief onderzoek uitgevoerd.

Sportprojecten zijn een onderscheidend uithangbord in een tijd van te veel media- en reclameprikkelers. Communicatie heeft door middel van sport sterk aan belang gewonnen. Als een organisatie enkele kenmerken herkennen in een club die binnen hun strategieën passen, nemen ze graag de stap naar de sportwereld. Mede dankzij het extreem groot bereik van clubs en spelers, de betrokkenheid van de kijkers en de emotionele waarde kiezen bedrijven dan specifiek voor de voetbalwereld. Om de geschikte partner te vinden, zowel voor de clubs als voor de bedrijven zijn factoren als brand fit doorslaggevend in deze keuze.

Bij de zoektocht naar een geschikte partner moet er een verschil gemaakt worden tussen de manier van het benaderen van een internationaal, nationaal en regionaal bedrijf. Eerst zal de club moeten kijken waar ze zich willen en kunnen positioneren. Aan de hand daarvan kunnen ze zich linken met een bedrijf. Hoe groter het bedrijf, hoe meer ze verwachten dan alleen zichtbaarheid bij de clubs. Voor internationale spelers is het belangrijk om wereldwijd een impact te hebben op de consument. Het verschil tussen nationale en regionale spelers is dat nationale bedrijven geen genoegen hebben aan enkel enkele minuten op de led boarding, maar meer creatieve manieren willen om op te vallen bij de klanten. Voor regionale bedrijven mag het simpel blijven.

Potentiële partners van voetbalclubs zijn er zich van bewust dat een club niet altijd kan winnen, daarom vinden ze het belangrijk dat de winning spirit er op zijn minst moet zijn. Bij mindere resultaten moet een club bereid zijn om meer te geven dan enkel het voetbal. Verbouwingen aan het stadion, het interieur, networking met een sterrenchef of de mogelijkheid geven voor eigen verkoop rond het stadion, kan de kloof tussen sportieve prestaties en het partnership al veel groter maken.

Uit de diepte-interviews is gebleken dat bedrijven het meest kijken naar de positionering, waarden van de club, de kostprijs en creativiteit voor visibiliteit. Aangezien visibiliteit het meeste geld opbrengt en tegelijk ook het meest gevraagd wordt bij de bedrijven, zullen clubs alles uit de kast moeten halen om zo creatief mogelijk met dit aspect aan de slag te gaan.

Bedrijven liggen wakker van wat de ROI is bij het aangaan van een partnership. Door data te verzamelen en te rapporteren kan een club in cijfers duidelijk maken waar ze het best scoren. Als een club met data kan aantonen hoe goed ze het hebben gedaan in het verleden, kan dit de ultieme laatste stap zijn om een potentiële partner aan te trekken of een huidige partner te overtuigen voor een contractverlenging.

Tenslotte willen bedrijven dat clubs afstappen van klassieke modellen. Ze moeten meedenken met het bedrijf en zich niet te veel focussen op verkoop per item, maar brainstormen over waar de echte win-win zit.

## Bibliografie

- Aart, R. v. (2016, september 9). *Frank Watching*. Opgehaald van Sponsoring & partnerships: met deze 6 factoren maak je het verschil: <https://www.frankwatching.com/archive/2016/09/09/sponsoring-partnerships-met-deze-6-factoren-maak-je-het-verschil/>
- Armstrong, P. K. (2016). *Marketing de essentie 13de editie*. Pearson.
- Baert, D. (2019, november 22). *Geld, voetbaltruitjes en tombola's: de meeste kleine ondernemers sponsoren (samen voor ruim 700 miljoen)*. Opgehaald van VRT: <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2019/11/21/geld-voetbaltruitjes-en-tombolas-de-meeste-kleine-ondernemers/>
- BELGA. (2017, juni 05). *Overname OHL door Thaise groep afgerond*. Opgehaald van Het Nieuwsblad: [https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20170605\\_02912379](https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20170605_02912379)
- BeSoccer. (2020, April 3). *What Are the Richest Football Leagues in the World?* Opgehaald van BeSoccer: <https://www.besoccer.com/new/what-are-the-richest-football-leagues-in-the-world-816834>
- Bonvanie, M. (2020, april 2). *Met marketing strategisch de naamsbekendheid vergroten*. Opgehaald van Webiteers: <https://blog.webiteers.nl/strategisch-de-naamsbekendheid-vergroten#:~:text=De%20naamsbekendheid%20vergroten%20is%20meer,werken%20mee%20aan%20de%20naamsbekendheid.>
- buyse, f. (2020, april 1). *Het grootste sportieve drama ooit voor Anderlecht: "De droevigste match uit onze geschiedenis"*. Opgehaald van Nieuwsblad: [https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20200320\\_04896723](https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20200320_04896723)
- Coca Cola World Ranking*. (2021). Opgehaald van FIFA: <https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/>
- Cofidis. (2021). *Cofidis MyTeam*. Opgehaald van Cofidis: <https://www.equipecofidis.com/fr/accueil>
- Deloitte . (2020, Juni). *Socio-economic impact study of the Pro League on the Belgian economy*. Opgehaald van Deloitte: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/DeloitteProLeague%20report%202020\\_ENG.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/DeloitteProLeague%20report%202020_ENG.pdf)
- Deloitte. (2020, juni). *Socio-economische impact studie*. Opgehaald van Deloitte: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/DeloitteProLeague%20report\\_NL.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/DeloitteProLeague%20report_NL.pdf)
- DUCHATEAU, E. (2017, augustus 28). *CROKY NOG DRIE JAAR LANGER SPONSOR*. Opgehaald van Sport.be: [https://www.sport.be/nl/article.html?Article\\_ID=812679](https://www.sport.be/nl/article.html?Article_ID=812679)
- DVV. (2021). *Vanaf seizoen 2020-2021 wordt DVV de trotse sponsor van RSC Anderlecht!* Opgehaald van DVV verzekeringen: <https://www.dvv.be/nl/over-dvv-verzekeringen/sponsoring.html>
- Eelants, M. (2016). *SFA-model*. Opgehaald van strategischmarketingplan: <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/sfa-model/>

- HLN. (2020, 06 26). *Handtekening van 103 miljoen staat er eindelijk: Eleven ondertekent tv-contract*. Opgehaald van HLN: <https://www.hln.be/jupiler-pro-league/handtekening-van-103-miljoen-staat-er-eindelijk-eleven-ondertekent-tv-contract~a33efb0a/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Hoogenboom, M. (2018, juni 25). *Hoe sportsponsoring bijdraagt aan een sterke merkreputatie*. Opgehaald van Obi4one: <https://www.obi4wan.com/nl/to-sponsor-or-not-to-sponsor-wat-win-je-er-mee/>
- JPL. (2021). *Partners*. Opgehaald van Pro League: <https://www.proleague.be/nl/pl/partners>
- Lagae, W. (2011). *Sportmarketingcommunicatie*. Den Haag: Arko Sports Media.
- Lagae, W. (2013). *Sportsponsoring activeren!* Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Lagae, W. (2018). *Sportmarketingcommunicatie*. Sports Media.
- Life After Football. (2020, mei 22). *Terugblik: Ajax wint de Champions League*. Opgehaald van Life After Football: <https://lifeafterfootball.eu/terugblik-ajax-wint-de-champions-league/>
- Lissens, J. (2020, Juni 23). *BMW Group Belux verlengt partnership met de KBVB*. Opgehaald van BMW GROUP: <https://www.press.bmwgroup.com/belux/article/detail/T0309844NL/bmw-group-belux-verlengt-partnership-met-de-kbvb?language=nl>
- Maatjens, A. (2020, augustus 25). *Groei sportsponsorbestedingen in 2019, zorgen over 2020*. Opgehaald van Sportnet: <https://www.sportnext.nl/sponsoring/groei-sportsponsorbestedingen-in-2019-zorgen-over-2020/>
- Marketing. (2017, juni 1). *LIPTON ICE TEA SUMMER EXPERIENTIAL CAMPAIGN*. Opgehaald van Spaceandpeople: <https://www.spaceandpeople.co.uk/lipton-ice-tea-summer-experiential-campaign/>
- Marketingscriptie. (2018, juni 10). *SDP-model maken: segmenteren, doelmarktbeplanning en positionering*. Opgehaald van Marketingscriptie: De ideale hulp voor je marketingplan: <https://www.marketingscriptie.nl/sdp-model-maken/>
- Mirck, J. (2019, november 15). *Euro 2020 strikt Heineken*. Opgehaald van MSponsoring: <https://www.marketingtribune.nl/sponsoring/nieuws/2019/11/heineken-verbindt-zich-aan-euro-2020/index.xml#:~:text=Heineken%20is%20al%20langer%20actief,de%20Uefa%20Europa%20Conference%20League.>
- MM Nieuws. (2011). Opgehaald van Merkracht is de basis voor elk succesvol verdienmodel: <https://www.mmnieuws.nl/article/merkracht-is-de-basis-voor-elk-succesvol-verdienmodel/>
- Nike. (2019). *Geen grenzen*. Opgehaald van Nike: <https://www.nike.com/be/hardlopen/breaking2>
- Nwokolo, C. (2021, Maart 2). *Top 10 Most Lucrative Football Shirt Sponsorship Deals in Europe 2021*. Opgehaald van Top Soccer Blog: <https://topsoccerblog.com/10-football-shirt-sponsorship-deals/>
- OH Leuven. (2021). Opgehaald van OH Leuven: <https://www.ohleuven.com/>

- OOSTERHOUT, B. V. (2020, juni 18). *Elf veranderingen in sportmarketing en -sponsoring in het post coronatijdperk*. Opgehaald van SportNet: <https://www.sportnext.nl/overig/elf-veranderingen-in-sportmarketing-en-sponsoring-in-het-post-coronatijdperk/>
- Over de Pro League*. (2021). Opgehaald van Pro League: <https://www.proleague.be/nl/pl/over-de-pro-league>
- ProLeague. (2020, Juli 14). *Structurele groei van inkomsten Belgische voetbalclubs*. Opgehaald van Pro League: <https://www.proleague.be/nl/pl/news/structurele-groei-van-inkomsten-belgische-voetbalclubs>
- ProLeague. (2021, april 14). *FAQ: Champions' play-offs & Europe play-offs: de uitleg*. Opgehaald van Pro League: <https://www.proleague.be/nl/pl/news/faq-champions-play-offs-and-europe-play-offs-de-uitleg>
- RBFA. (2018, september 21). *25 RED FLAMES POUR LES PLAY-OFFS FACE À LA SUISSE*. Opgehaald van RBFA: <https://www.rbfa.be/fr/nouvelles/25-red-flames-pour-les-play-offs-face-la-suisse>
- RBFA. (2020, Juni 23). *BMW GROUP BELUX BLIJFT SPONSOR*. Opgehaald van Royal Belgian Football Association: <https://www.rbfa.be/nl/nieuws/bmw-group-belux-blijft-sponsor>
- RBFA. (2021). *CROKY CUP*. Opgehaald van Royal Belgian Football Association: <https://www.rbfa.be/nl/crokycup>
- Red Bull*. (2021). Opgehaald van Red Bull Racing Honda: <https://www.redbull.com/int-en/redbullracing>
- Smith, A. (2018, juni 12). *Heineken's Newest 'When You Drive, Never Drink' Ad Stars Nico Rosberg*. Opgehaald van Trendhunter: <https://www.trendhunter.com/trends/when-you-drive-never-drink>
- Speed sport staff. (2016). *F1 Forms partnership with Heineken*. Opgehaald van Speed sport: <https://speedsport.com/formula-one/f-1-forms-partnership-with-heineken/>
- Sponsoreport. (2019, November 8). *Wereldwijde sportsponsormarkt*. Opgehaald van Sponsoreport: <https://www.sponsorreport.nl/onderzoekwereldwijde-sportsponsormarkt-bedraagt-30-87-miljard/>
- SponsorMonitor*. (2020, augustus 4). Opgehaald van Groei sponsorbestedingen in 2019, zorgen voor de toekomst: <https://www.sponsorreport.nl/onderzoeksponsormonitor-groei-sponsorbestedingen-in-2019-zorgen-voor-de-toekomst/#:~:text=Volgens%20Global%20Ad%20Trends%20van,groei%20in%20andere%20traditionele%20media.>
- Sport2be. (2019). *VAN SPORT TO JOB*. Opgehaald van Sport2be: <https://sport2be.org/nl/ons-doel>
- Sportmagazine. (2013, mei 31). *'Ghelamco Arena' wordt naam nieuw stadion KAA Gent*. Opgehaald van Sport voetbalmagazine: <https://sportmagazine.knack.be/sport/voetbal-nationaal/ghelamco-arena-wordt-naam-nieuw-stadion-kaa-gent/article-normal-161187.html#:~:text=Het%20nieuwe%20stadion%20van%20KAA,maar%20%22Ghelamco%20Arena%22%20heten.>

- Sporza. (2018, Maart 23). *De Tour winnen is niet altijd en niet langer belangrijk voor sponsors*. Opgehaald van Sporza: [https://sporza.be/nl/2018/03/23/\\_de-tour-winnen-is-niet-altijd-en-niet-langer-belangrijk-voor-sp-1-3167304/#&gid=1&pid=1](https://sporza.be/nl/2018/03/23/_de-tour-winnen-is-niet-altijd-en-niet-langer-belangrijk-voor-sp-1-3167304/#&gid=1&pid=1)
- Sporza. (2018, augustus 30). *Zijn grootste sportmerken niet meer geïnteresseerd in Belgische topclubs?* Opgehaald van Sporza: <https://sporza.be/nl/2018/08/30/sportmarketeer-lagae-over-kledingsponsors/>
- Sporza. (2020, juli 31). *Dit wordt het: Pro League kiest voor 1A met 18 clubs, ingekorte play-offs en Club-beloften in 1B*. Opgehaald van Sporza: <https://sporza.be/nl/matches/voetbal/2020-07/mf-algemene-vergadering-pro-league-31-juli/>
- Thema- en actiecommunicatie*. (sd). Opgehaald van Information 4 communicatie: <https://info4communication.wordpress.com/thema-b2b/>
- Voetbalprimeur. (2015, juni 24). *Officieel goedgekeurd: Beker Van België krijgt lachwekkende nieuwe naam*. Opgehaald van Voetbalprimeur: <https://www.voetbalprimeur.be/nieuws/442431/officieel-goedgekeurd-beker-van-belgi-krijgt-lachwekkende-nieuwe-naam.html>
- Wiki. (2021, april 22). *Oud-Heverlee Leuven*. Opgehaald van Wikipedia: [https://nl.wikipedia.org/wiki/Oud-Heverlee\\_Leuven#Geschiedenis](https://nl.wikipedia.org/wiki/Oud-Heverlee_Leuven#Geschiedenis)

## Bijlagen

### Algemene intro

Allereerst wil ik u hartelijk danken voor uw deelname aan dit onderzoek. Ik ben een laatstejaarsstudent in de richting Marketing aan de Hogent. In het kader van mijn onderzoek naar het effect van sponsoring in de Jupiler Pro League op de marketingstrategie van bedrijven, ga ik dieper in op het beslissingsproces van bedrijven en de voetbalwereld om met elkaar samen te werken.

In totaal zullen er X verschillende respondenten de vragenlijst invullen. Deze personen zijn hoog aangeschreven binnen een bedrijf op vlak van marketing en sponsoring.

Uw medewerking aan dit onderzoek is van groot belang. Het zal een goed beeld geven over hoe bedrijven aan de slag gaan, welke sponsoringvormen het meeste effect hebben en of de Jupiler Pro league wel/geen aantrekkelijke wereld is om in te investeren. Het engagement dat ik vraag bestaat uit het beantwoorden van een vragenlijst die zal worden afgenomen in een interview. Dit kan via Teams, Zoom of andere kanalen doorgaan. Het interview zal een halfuur tot vijfenveertig minuten duren.

De informatie die u zal geven dienen enkel voor het wetenschappelijk onderzoek. Er zal betrouwbaar met uw gegevens worden omgegaan en de resultaten kunnen geheel anoniem worden verwerkt. Het doel van dit onderzoek is om kennis op te doen en mijn professionele bachelor te behalen met een kwalitatief eindwerk.

### One pager tijdens interview

Doel	Case
Cognitieve doelen	Merkbekendheid verhogen
	Merkinvulling verduidelijken
Affectieve doelen	Merkimago ondersteunen/wijzigen
	Merkebeleving aanscherpen
Gedragsdoelen	Distributieruimte creëren
	Merkentrouw verhogen
	Schenkrecht
	Verkoop bevorderen
Communicatiemogelijkheid	
Titelsponsor/naamsponsor	
Boardingsponsor	
Shirtsponsor	
Kledingsponsor	
Mediasponsor	
Type bijdrage	
Geldsponsor	
Goederensponsor/leverancier	
Dienstensponsor	
Sponsoraandeel	
Hoofdsponsor	
Cosponsor	
Nevensponsor	

### Algemene vragenlijst

#### 1. Algemene informatie over respondent

- Het bedrijf

- Functie binnen het bedrijf
- Sector van het bedrijf actief

## **2. Beslissingsproces**

- Op welke manier verloopt het sponsorproces van selectie tot definitieve beslissing?
- Wie heeft het laatste woord in de definitieve beslissing?
- Wordt er op voorhand een risicoanalyse gemaakt?
  - o Zo ja, wat zijn de voorwaarden die kunnen gelden om een deal niet af te sluiten/ stop te zetten
- Wat zijn de doelstellingen die jullie willen bereiken met sponsoring.
- Wat is de meerwaarde van investeren in de voetbalwereld?
- Op welke manier wordt de effectiviteit van de sponsoring gemeten?
- Wat zijn de redenen dat jullie zijn gestopt met sponsoren/kunnen/willen stoppen met sponsoren?
- Wat is het belang van sportieve prestaties bij een sponsorovereenkomst.

## **3. Beïnvloedende factoren**

- In welke mate moeten er gemeenschappelijke waarden en normen zijn tussen voetbalploeg en bedrijf?
- In welke doelstelling zou je het meest geld in investeren?
- Welke ploegen zijn het aantrekkelijkst om mee samen te werken en waarom?
- In welke mate wordt er rekening gehouden met wat de concurrentie doet op vlak van sponsoring?

## **Interview voetbalploeg OH Leuven**

### **1. Algemene informatie over respondent**

- De voetbalclub: OH Leuven
- Functie binnen het bedrijf: ex-commercial Officer
- Sector van het bedrijf actief: Sport

### **2. Beslissingsproces**

- Op welke manier verloopt het sponsorproces van selectie tot definitieve beslissing?

Er is een verschil tussen grote ploegen en kleine ploegen, als we kijken naar de onderhandelingspositie. Wij maakten een lijst per sector en gingen kijken welke bedrijven

interessant/aanwezig zijn in die sector. Daarna gingen we die contacteren. Bv. Sector 'hotels'. Deze worden dan benaderd en wordt er een gesprek gevoerd om op het einde van de rit een keuze te maken. Dit wil uiteraard niet zeggen dat er sprake is van exclusiviteit. Zit er een potentiële partner tussen waarmee wij een partnership mee kunnen opzetten.

- Wie heeft het laatste woord in de definitieve beslissing?

De luxe is er niet dat er partners aan de deur komen en zeggen dat ze samen willen werken. De andere partij zullen wij moeten overtuigen om een partnership te sluiten met ons en om hun marketingbudget aan ons te besteden. Het gebeurt sporadisch dat we bedrijven moeten afwijzen. Wij zijn bijvoorbeeld één van de weinige clubs in België die bettingpartners niet toelaten. Al zie ik dit wel veranderen in de toekomst omdat zij wel het grote geld hebben.

Langs onze kant is de commercieel directeur, marketingdirecteur of CEO de eindverantwoordelijke, maar dit wordt eigenlijk in afdeling samen besproken en beslist.

- Wordt er op voorhand een risicoanalyse gemaakt?

Dit zal meer van de partij van de klant komen. Wij en vele andere ploegen hebben niet de luxe om veel bedrijven af te wijzen. Het gaat ons meer om het commerciële en het verkopen/ inkomsten te genereren.

- o Zo ja, wat zijn de voorwaarden die kunnen gelden om een deal niet af te sluiten/ stop te zetten

Als er eventueel problemen zouden zijn, kan het natuurlijk zijn dat we een sponsoring stopzetten omdat de klant gewoonweg niet betaalde. Als bedrijf B een omzet heeft van 50.000 euro en een sponsordeal wil afsluiten van 200.000 euro, dan valt dit natuurlijk niet te accepteren. Dan moeten we navragen of ze het wel kunnen betalen. Al bij al moeten wij inkomsten genereren en maken we niet echt een risicoanalyse. Zeker in tijden van corona is dit nodig.

Het kan zijn vanuit klant dat zij wel nadenken wat de gevolgen zijn van een partnership met een voetbalploeg.

- In welke mate wordt er rekening gehouden met de sportprestaties bij de onderhandelingen van een sponsordeal.

Dit hangt af van contract tot contract. AB InBev werkt met een prestatie gebonden contact. Zij zijn zowel sponsor als leverancier. Als een ploeg Play-off I haalt komt er wel iets bij. Bij de ene is het iets duidelijker, bij de andere iets vager. Van de toernooien en competities komt er wel iets bij als een ploeg zo ver komt in de beker etc... Het is een policy dat je maakt in uw bedrijf waar je zegt: is het incl. beker of excl. beker? Het is wel zeker iets dat in de salespolities moet komen. Er moeten duidelijke formules zijn.

- Wat is de meerwaarde van investeren in de voetbalwereld?

Sportmarketing is de laatste jaren aan het veranderen. De taak van de sponsormanagement is om een bedrijf te overtuigen dat wij u als voetbalploeg kunnen helpen bij het realiseren van uw objectieven. Die objecten kunnen verschillen bij elk bedrijf. Welke doelstelling wil je bereiken en hoe gaan wij u daarbij helpen.



Maar deze marketingmanager krijgt waarschijnlijk verschillende andere aanbiedingen van voetbalclubs of zelfs van andere sporten of verenigingen. Als voetbalsponsoring manager is het de bedoeling om duidelijk te maken wat de meerwaarde is van voetbal. Met voetbal kan men honderden, duizenden of zelfs miljoenen met bereiken vergeleken met een andere sport of organisatie. Dit moet duidelijk gemaakt worden. Voetbal heeft dan ook een emotioneel aspect. Je moet wetenschappelijk kunnen aantonen of onderzoeken zoeken dat door te werken met voetbal. Of een naam te zien of horen tijdens een voetbalwedstrijd op een moment waar zoveel emotie in zit. Dit zal veel meer effect hebben dan wanneer je in de file iets op de radio hoort. Dit vormt al een heel andere attitude tegenover het merk.

Dan wordt er dieper gekeken naar de stad zelf. Als dit een studentenstad is kan dit een zeer groot voordeel zijn voor bedrijven die de doelgroep 'studenten' voor ogen hebben. Daarna komt de voetbalclub en waarom deze ploeg. Het bedrijf overtuigen van de sterke van een ploeg.

- Wat kan een reden zijn dat jullie geen deal afsluiten?

Wij zijn één van de weinige clubs in België die geen bettingpartner hebben. Dit heeft te maken met het feit dat wij een buitenlandse investeerder hebben maar aangesloten zijn bij een Belgische bank. Om simpel uit te leggen, op een gegeven momenten hebben de Belgische banken beslist om zich terug te trekken uit de voetbalploegen die een buitenlandse investeerders hebben. Dus verschillende clubs met buitenlandse investeerders waren op een gegeven moment niet aangesloten bij een bank. De ploeg een externe compliance committee opgezet samen met verschillende grote spelers om erover te waken dat ondanks de buitenlandse investeerders alles volgens de ethische regels betaald zou worden, op een professionele manier. De Belgische bank X heeft als voorwaarde meegegeven dat de ploeg geen bettingpartner mogen hebben.

### **3. Beïnvloedende factoren**

- In welke mate moeten er gemeenschappelijke waarden en normen zijn tussen voetbalploeg en bedrijf?

Wij gaan op zoek naar gemeenschappelijke zaken om te verkopen. We brengen onze eigen waarden naar voor, hier kijken we zeker naar. Maar het is nog belangrijker voor de tegenpartij dat zij deze waarden kunnen terugvinden. Omdat zij beslissen om hun naam aan onze naam te linken, omgekeerd ook natuurlijk, maar zij betalen ervoor.

Als we een sector uitkiezen, bijvoorbeeld in de voeding bij bedrijf A. We contacteren hen, proberen aan tafel te zitten met bedrijf A en voeren het gesprek. Dan zoeken wij naar bepaalde zaken. Waar zitten de uitdagingen? Waar zijn jullie mee bezig? Hoe kunnen wij u daarbij helpen? Wij proberen de klant heel goed te begrijpen en te weten te komen welke van de doelstellingen zij willen stimuleren. Stel dat zij zeggen: "wij willen ons markimago ondersteunen bij bepaalde doelgroepen, wij willen meer merkinvulling en wij willen ons netwerk vergroten." Dan is het zo dat wij met deze feedback aan de slag gaan en een overzicht brengen van waar staat de klant voor en wat zijn, zijn uitdagingen en hoe/waar kunnen wij ze mee helpen. Samen gaan we met de marketingmensen gaan brainstormen. Dan moeten daar leuke campagnes uitkomen die interessant zijn door de klant. Met deze manier overtuigen we ze ook om niet in een traditionele marketing te gaan investeren maar om in de sportmarketing te stappen.

- In welke doelstelling wordt er het meest in geïnvesteerd?

Federale Verzekering, onze grootste en trouwste partner is al jarenlang actief bij ons. Vooral merkbekendheid was heel belangrijk. Zij wou den top of mind zijn, en wij konden daarop inspelen. Ook zij hadden als merkimage het familiale en sportieve, daar hebben wij ook op ingespeeld omdat wij ook gezien worden als familieclub. In begin waren die contracten niet zo groot als nu. Met de tijd zijn wij gegroeid als ploeg en hebben we ook naar mate de tijd vorderde, druk kunnen zetten op hen door om eens deftig aan tafel te kunnen zitten en geen contract per mail te verlengen bij wijze van spreken. Wij konden druk zetten omdat er een andere partner van dezelfde sector in 'the picture' komt die wij konden gebruiken om te pushen. Het is niet dat een ploeg een grote sponsor binnenhaalt, dat zij ook de beste zijn.

- Welke ploegen zijn het aantrekkelijkst om mee samen te werken en waarom?

Het hangt van de waarde die een bedrijf heeft. Het is de bedoeling dat bedrijven begrijpen waarom ze voor een ploeg kiezen. Natuurlijk zijn er bedrijven die met een budget zitten en twifelen waar ze zullen gaan sponsoren. Kiezen ze tussen Mechelen, Anderlecht, Club Brugge of zelfs de wielersport. Dan is het aan ons om uit te zoeken wat voor hen belangrijk is. Als ze niet te veel geld willen spenderen, dan zou ik zeggen dat ze de topclubs al moeten vergeten. Ten tweede: wat is de doelstelling, welke doelgroep wil je bereiken? Welke ploeg heeft bijvoorbeeld een jongere fanbase, als daar de interesse ligt gaat het bedrijf die ploeg aantrekkelijker vinden. Ook op koopkracht kan men gaan segmenteren. De ene stad is welvarender dan de andere en daar kan een bedrijf ook opportuniteiten in zien. Dus alles hangt af van welke factor voor een bedrijf het allerbelangrijkste is. Er moet ook een logische redenering achter liggen, een bedrijf moet niet gaan sponsoren bij een ploeg in Wallonië als ze mensen willen bereiken aan de kust. Als puntje bij paaltje komt, gaat het nog telkens over welke doelstelling wil je bereiken, welke club kan je daarbij helpen, rekening houdend met het budget.

- In welke mate wordt er rekening gehouden met wat de concurrentie doet op vlak van sponsoring?

We moeten wel zeker kijken naar wat andere ploegen doen. Wekelijks hou ik wel de website en LinkedIn in de gaten zowel nationaal als internationaal. Ook lieten wij een marktonderzoek doen naar hoe andere clubs omgaan met sponsoring, de website enzovoort... Op die manier kan je daar veel uit leren. Natuurlijk moeten we altijd vertrekken van onze eigen sterkte en probeer je vooral te beseffen van wat kunnen wij als club aanbieden, dat een andere club niet kan.

## **Interview voetbalploeg KRC Genk**

### **1. Algemene informatie over respondent**

- De voetbalclub: KRC Genk
- Functie binnen het bedrijf: Accountmanager
- Sector van het bedrijf actief: Sport

### **2. Beslissingsproces**

- Op welke manier verloopt het sponsorproces van selectie tot definitieve beslissing?

Wij houden vaktijdschriften in het oog. We kijken naar welke interessante bedrijven wij kunnen koppelen aan ons verhaal. In principe selecteren wij daar niet bepaalde sectoren uit, voetbal is universeel, iedereen kan daarvoor in aanmerking komen. Ook houden wij magazines in het oog zoals Trends, het VKB, STERCK Magazine, Voka etc... We sluiten niemand uit, als er interessante bedrijven bij zitten dan benaderen we die. Iedereen heeft een eigen manier. Ik probeer het zo actueel mogelijk te houden en mijn eerste contact te leggen via telefoon of LinkedIn met een persoonlijke boodschap hen aan te spreken. Ik merk wel dat het beter werkt dan een standaard tekstje te versturen.

- Wie heeft het laatste woord in de definitieve beslissing?

Ik zit in de sales, dus van mij wordt er verwacht dat ik zoveel mogelijk verkoop. Dat gaat van business-seats, reclame, activiteiten, digitale campagnes en langs hun kant ga ik opzoek naar accountmanagers. Maar we merken ook wel dat marketing en HR meestal beslist over de budgetten. Dus ik ga op zoek naar die soorten profielen.

- Hebben jullie de luxe als grote club in België, dat bedrijven zelf aankloppen om een deal te sluiten.

Wij hebben die luxe ook niet. We hebben ze niet voor het uitkiezen, we moeten nog altijd serieus ons best doen om de mensen te kunnen overtuigen. Vaak is dat een vertekend beeld van vroeger. Vroeger was het meestal zo dat de zaakvoerder fan is van een club en hij pakt seats of zijn logo op een shirt en het komt in orde. De laatste jaren is dat veranderd omdat ze willen weten welke return ze daarop krijgen. Dit gaat van reclame in het stadion, business seats en zelfs netwerk events die wij aanbieden. Bij ons is het ook de bedoeling dat ze kunnen netwerken. We willen aantonen dat er niet enkel de wedstrijden zijn maar veel meer dan dat. Je kan samen met uw klanten komen, er zijn bijna 600 bedrijven waar je ook in contact mee kan komen. Dat verhaal proberen wij mee te geven. En dit mensen ook duidelijk te maken.

We hebben geen wachtlijst voor onze business seats. Jaarlijks zijn wij 80% tot 90% uitverkocht op seizoenbasis in de seats. Maar die 10% zijn nog altijd een 200 à 300 seats die op wedstrijdbasis verkocht kunnen worden.

- Wordt er op voorhand een risicoanalyse gemaakt?

Elke deal wordt contractueel bepaald. In elke deal staat ook vermeld dat als er zware feiten, fraude bv., langs één van de twee kanten wordt gepleegd. Wat spijtig genoeg voorvalt in de businesswereld. Stel dat een partij daarop gepakt wordt is er wel contractueel bepaald dat wij kosteloos kunnen uitstappen of als we nog geld moeten innen, dat dit met de advocaat wordt behandeld. Het is ook wel zo dat we niet met elke partij in zee. We krijgen aanvragen vanuit vreemde landen die komen met een som geld, maar daar zijn we dan voorzichtig in met daarop toe te zeggen. Dat we zeggen, laat die eerste schrijf maar zo hoog mogelijk zijn en van het moment dat die eerste schijf op de rekening staat dan willen we verder praten. Daar houden we ons wel een beetje in.

- o Zo ja, wat zijn de voorwaarden die kunnen gelden om een deal niet af te sluiten/ stop te zetten

Onze hoofdsponsor is BeoBank en we weten dat we geen visibiliteit moeten verkopen aan een KBC bijvoorbeeld. Bepaalde partners hebben wel een exclusiviteit maar dit geldt alleen maar voor onze

belangrijkste partners. Want Belfius en BNP Parisbas hebben bij ons seats dus dat gaat wel, maar bij visibiliteit is dat wel iets anders.

- Wat zijn de doelstellingen die jullie willen bereiken met sponsoring.

We gaan praten met een partner en aftoetsten waar ze naartoe willen en wat hun doelstelling is. Daarna gaan we daar een pakket op maat aan koppelen. Ik zeg 'op maat' omdat tegenwoordig elk bedrijf zich richt op iets anders. De ene wil meer visibiliteit, de ander digitaal of op het shirt. We gaan wel echt werken op de doelstellingen van onze partners. Het is voor ons ook belangrijk dat die doelstellingen behaald worden. Want wij gaan voor net wat meer en als we dat kunnen aantonen aan onze partners dan kunnen we makkelijker een contract verlengen. Meestal sluiten we contracten van 3 jaar af maar met sommige partners werken we ondertussen al meer dan 10 jaar samen. Dat zijn mooie voorbeelden om te zeggen dat we het goed doen op dat vlak. Dit zeggen we ook tegen onze partners, dat het leuk als we altijd meer en beter kunnen presteren. Wij steken er ook heel wat moeite in, we gaan er jaarlijks mee aan tafel zitten en hebben specifieke accounts die zich daarmee bezighouden. Eén persoon die specifiek bepaalde content kalender maakt etc...

- Op welke manier wordt de effectiviteit van de sponsoring gemeten?

Digitaal hebben we daar heel wat programma's voor. We kunnen daar perfect wat de cijfers zijn. Als een partner graag een wedstrijd sponsort en op de digitale content wil staan kunnen wij in de 13 standaard posts op sociale media, van beginnende 4 dagen voor de wedstrijd tot 2 dagen erna. Dat ze ertussen allemaal gefaseerd worden. Dan denk ik aan uitslagbekendmaking, selectiebekendmaking. Natuurlijk kan je doelpunten niet inschatten, als het 5-3 wordt is het heel leuk voor die partner, is het 0-0 dan is dat wat minder. Maar dat is het risico dat erbij wordt genomen. Maar dit kunnen we wel allemaal meten. We werken samen met het programma GumGum, alles wat we digitaal zetten kunnen we perfect rapporteren. Zoals bv. bij led-boardings kunnen wij tot op de seconde na meten hoelang een logo op beeld is geweest op seizoenbasis en daar staat een bepaalde waarde aan verbonden, de QI-value. Zo kunnen wij op basis van dat rapport naar een Luminus stappen en zeggen, dit is het bedrag wat jullie in ons hebben geïnvesteerd. Wij kunnen de volledige rapportage uit GumGum trekken en de interessantste cijfers eruit trekken.

- Wat is het belang van sportieve prestaties bij een sponsorovereenkomst.

We merken wel dat het een invloed heeft in bepaalde partnerships. Vooral in de business-seats merken we dat wanneer het heel goed gaat zit er meer volk dan als het minder goed draait. Dat ligt ook aan ons want het mag binnen het B2B-gedeelte niet enkel om voetbal draaien. Het moet ook alles daarrond zijn en daar zijn we ook op aan het anticiperen. Op dit moment zijn we bezig met verbouwingen omdat ons interieur veel te oud is. Zeker als je nu kijkt naar het nieuw stadion van Gent. Dat is niet te vergelijken met het stadion dat wij hebben. We gaan daar nu verandering in brengen en daarmee zouden we die tendens moeten kunnen inperken. Als Genk kampioen speelt komen er wel wat internationale partners aan tafel zitten net als een Makita of Falken Tyre. Weliswaar voor 1 seizoen omdat we dat seizoen Champions League spelen en daar komt meer aandacht op. Het is goedkoper om bij een Genk te sponsoren dan bij een FC Barcelona aan te kloppen. Dat merken we wel maar dat is enkel als we het hoogst haalbare halen.

De sportieve prestaties moeten een onderdeel zijn van de partnership en niet hoofdzaak.

### **3. Doelen van sportsponsoring**

- Wat zijn de belangrijkste doelen?

Bij communicatie zie ik het online gebeuren missen, het digitale. Product Placement bij persconferenties en activiteiten. Sampling acties is ook een manier van communiceren om rechtstreeks contact te maken met hun eindgebruiker.

#### 4. Beïnvloedende factoren

- In welke mate moeten er gemeenschappelijke waarden en normen zijn tussen voetbalploeg en bedrijf?

KRC Genk wordt gezien als een Love-brand, dus als een merk zich daaraan koppelt, komt het minder hard binnen dan als je het zoveelste filmpje op Youtube waar er weer reclame komt. Als je dat via een Love-brand doet komt het zachter binnen. Als je de speler van Genk, Aquarius ziet drinken ga je sneller ook naar een Aquarius grijpen.

- Welke doelstelling is het populairste/belangrijkste en waar wordt er het meeste geld in geïnvesteerd?

Wij zijn in Limburg sterk verankerd en dat is voor Limburgse bedrijven zeer interessant om met ons in zee te gaan. Maar anderzijds zijn we nationaal en internationaal wel actief, het is vooral het aanwezig zijn zowel online als in live-uitzendingen. Shirt en boarding zijn de voor de hand liggende. Al bij al is visibiliteit wel de meest gevraagde en daar halen we ook het meeste geld uit. Meestal zeggen ze dat ze de markt willen veroveren met bekendheid, hoe doen we dat? Dan is shirtsponsorship en boarding de bekendste bij de belangrijkste partners. Daarna komt al de rest.

Visibiliteit levert ons ook het meeste geld op. Op seats en catering hebben wij kosten. Om hun logo op onze borden te zetten kost het nagenoeg niets buiten het feit dat we de borden hebben aangekocht, maar die zijn ondertussen al afgeschreven.

We moeten daarom zo creatief mogelijk omgaan met visibiliteit en zoveel mogelijk manieren vinden om daaraan te doen. Wij zijn met ons communicatieteam dit jaar van 2 naar 6 mensen gegaan. Het commercieel team van 9 naar 18. We hebben daar een serieuze inspanning voor gedaan omdat we onze supporters meer willen bieden, ook met digitale content. Niet enkel wedstrijdcontent maar ook conceptuele video's als Inside The Cup. We hebben met Inside The Cup een bereik gehaald van meer dan 11 miljoen mensen op al onze kanalen, dat is wel gigantisch. Als daar een partner aan was gekoppeld zou hij zo een bereik gehad hebben. Dat is iets mooi. Dit is nog maar het begin, daarom hebben we daar niet zoveel mee gedaan met de partners buiten Beobank. En zij zijn zeer tevreden me die cijfers.

- Welke ploegen zijn het aantrekkelijkst om mee samen te werken en waarom?

Het hangt echt af van wat het bedrijf zelf wil. Er moet gekeken worden naar waar het bedrijf actief is. In welke regio van het land. Op basis daarvan een beslissing nemen. Als je een bedrijf uit Limburg bent en je verkoopt iets met tractors is het de bedoeling dat je het best in West-Vlaanderen gaat gaan kijken. Als je het budget niet hebt om bij een Club Brugge te gaan zou ik meer voor Zulte Waregem of KV Kortrijk. Ben je een Beobank of een BNP zou ik bij elke club 4 seats nemen en elk kantoor heeft zijn pakketje en elke verkoper kan zijn goeie klanten eens meepakken. Het hangt van de business, wat je doet en waar je het doet.

- In welke mate wordt er rekening gehouden met wat de concurrentie doet op vlak van sponsoring?

Niet zo fel. We hebben onze eigen manier van werken maar we houden wel de markt in het oog. We zien in de laatste 2 à 3 jaar dat er een grote toeloop is van de bandensector. Merken van werkkledij die serieus in de sportmarkt investeren. Dan doen wij ons huiswerk en gaan wij hen benaderen. We stellen ons voor en halen we ze over om met ons samen te werken. In België zijn het meestal de grote regionale merken die er zijn voor de clubs.

## **Interview bedrijf Eneco**

### **1. Algemene informatie over respondent**

- Het bedrijf: Eneco
- Functie binnen het bedrijf: Commercieel Directeur
- Sector van het bedrijf actief: Energieleverancier

### **2. Beslissingsproces**

- Op welke manier verloopt het sponsorproces van selectie tot definitieve beslissing?

Past de organisator van het verhaal bij onze strategie? Wij zijn een duurzame energiespeler. We investeren veel in groene energieproductie. Het zou bv. heel raar zijn om een sponsoring te doen van F1. Dat past niet. Het eerste criteria is, aan welk merk linken wij ons en past waar zij voor staan bij onze merk identiteit. Een tweede criteria is wat is het bereik van het event. Dat kan tweedelig zijn. Er is direct bereik via toeschouwers, leden of abonnees van een club. Maar ook het indirect bereik. Is het een club van 3<sup>de</sup> provinciaal waar geen tv-verslag van is of is het een club die in eerste klasse zit. Daar zit een verschil qua bereik maar ook qua fanbase. Je kan onderzoekwerk verricht van hoeveel mensen bereikt dat event. Een derde aspect dat ik zou benoemen is de kostprijs. Dan moet je een afweging maken van hoeveel investeer ik ten opzichte van het bereik dat de ploeg heeft. En is dat in verhouding met andere zaken die we hebben in de marketingmix. Dat is vaak het probleem bij veel sponsoraanvragen met de prijs, als je kijkt naar welk bereik ze effectief hebben.

Sponsoring kan tot verschillende packages leiden. Je hebt zichtbaarheid op het terrein, op de tribunes of bannering etc... Maar je kan ook sponsoring pakketten afsluiten waar je zelf verkoop ter plaatse kan gaan doen. Klanten kan werven in het publiek of bij de mensen die daar aanwezig zijn. Het kan ook puur zijn om je naamsbekendheid te verhogen. Een ander aspect van sponsoring is ook voor de B2B markt, voor bedrijven. Je kan ze meenemen naar events als een soort van networking opportunity. We hebben dit ook gedaan met de Eneco-Tour. Dat is een wielervedstrijd. Maar daar zijn we mee gestopt, want dat was heel duur. Een wielervedstrijd in België en Nederland. Daar konden we dan onze grote B2B-klanten, personen daar uitnodigen om iets mee te eten en te drinken, een babbeltje te doen etc... Sponsoring kan je op verschillende manieren bekijken en daarom willen we op verschillende aspecten evalueren.

- Wie heeft het laatste woord in de definitieve beslissing?

In het algemeen wordt in de commerciële afdeling het dossier bekeken, geëvalueerd en positief of negatief bevonden. Als er een zeer grote investering bij zou kijken en er is geen budget in het bestaand budget, dan wordt wel een businesscase gemaakt. Wat zijn de pro's en contra's, hoeveel

kost het? Wat is de reach? Wat is de return on investment? Wat willen we daaruit halen? En dan kan het zijn als we extra fonds willen gaan halen bij de aandeelhouders, dan moeten zij beslissen of ze ons dat geld willen geven. Maar in het algemeen is dat wel een beslissing die in de commerciële afdeling valt.

- Wordt er op voorhand een risicoanalyse gemaakt?

Er zijn verschillende manieren van sponsoring. Er zijn events waar wij onze naam aan linken of volledig onze naam dragen. Ik heb daarnet de Eneco - Tour genoemd. Dat is een wielervedstrijd die de naam van het bedrijf draagt. Bv. ook een sponsoring event (die niets met sport heeft te maken) de eerste zondag van de lente doen wij een opruimactie op de Belgische stranden aan de zee, die de naam de Eneco Clean Beach Cup. Voor dat soort sponsoring events zijn we toch wel voorzichtig omdat daar ook dingen kunnen misgaan. Dat gaan dan over veiligheid, voordat zo een event plaatsvindt, willen wij met de organisatoren kijken van wat zijn de veiligheidsprotocollen? Wat in case of... Wat als iets zou foutlopen, wat is dan het draaiboek. Dat zijn zaken waar aandacht aan geschonken wordt. Als er iets fout gaat op zo een event en er zou iets foutlopen dan draag je dat ook mee.

- Zien jullie een meerwaarde om te investeren in de voetbalwereld?

Ja, we hebben vandaag een aantal projecten lopen met OHL, Club Brugge en KV Oostende waar de voetbalclubs zich ook willen profileren als meer duurzaam. Energie speelt daar wel een belangrijke rol in. Het stadion, de verlichting zijn de grote 'energie-slurpers'. Er komt veel publiek en de matches worden ook in het weekend gespeeld, je ziet meer en meer elektrische wagens zowel van de spelers als van de toeschouwers. Hier zijn ook oplossingen voorzien om laadinfrastructuur te installeren. Die kan ook in de week gebruikt worden door mensen in de buurt. Dat zijn laadpalen waar je met de tankkaart je wagen kan opladen. Dus op dat vlak zijn we er wel mee bezig. Bij OHL en Oostende is er een gesprek lopen over zonnepanelen op het stadion. Voor ons is het belangrijk dat we niet gewoon aan platte sponsoring doen. Als sponsoring gewoon een som geld geven is in ruil voor visibiliteit, dat is too easy. We zoeken wel partners waar we een verhaal mee kunnen maken en waar er dan een Win-Win is voor het imago van de club en natuurlijk voor ons om daar dan een project mee kunnen doen en visibiliteit krijgen. Maar om gewoon een blanco cheque met geld te geven, dat is niet echt wat wij leuk vinden. Dat is meer iets vroeger.

- Op welke manier wordt de effectiviteit van de sponsoring gemeten?

We proberen dat zelf te doen. Er bestaat daar ook wel audits voor. Als we een dossier krijgen en moeten evalueren, proberen we wel een inschatting te maken van wat het directe bereik is van de toeschouwers, de fanbase. Wat is het indirecte bereik. De media, hoeveel mensen kan ik daarmee bereiken. Dit is een frequentie, in de voetbal is dat om de twee weken als het thuismatches zijn. Op basis van bereik en frequentie proberen we dat te vergelijken met andere soorten media of marketinguitgaven. Soms hangen we er een stukje waarde van de B2B klanten ook meenemen in die businesscase.

- Wat is het belang van sportieve prestaties bij een sponsorovereenkomst.

Ja, omdat je je toch niet graag wilt associëren met de verliezers. Sport is natuurlijk niet altijd winnen. Het gaat ook over de spirit en de mindset van een club. Als de winning spirit er is en er zit iets tegen, dan is dat geen probleem. OHL is nu ons recent project. We zijn daar ooit 5 à 6 jaar geleden ook mee bezig geweest. Toen is OHL ook gedegradeerd van 1A naar 1B. Dan hebben we wel de beslissing

gemaakt om te temporiseren en van daaruit is alles dan ook stilgevallen. Ondertussen hebben we het verhaal terug opgepikt en zijn er ook veel mooie dingen gerealiseerd. Bijvoorbeeld ook voor Anderlecht hebben we een deal voor visibiliteit, immobility en laadinfrastructuur. Daar hebben we ook een interessant verhaal gebouwd, waarbij we de supporters hebben laten crowdfunden. Zij mochten mee investeren in de zonnepanelen op de jeugd trainingskamp van Anderlecht. 300 fans heb daar hun bijdrage gevuld. De namen van die fans staan ook op een muur. Zij krijgen daar ook een stukje rendement van elk jaar. Dat was allemaal voor de periode dat Anderlecht bergaf ging met de prestaties. Dan is dat ook moeilijk om business seats te vullen. Maar als Anderlecht vaak verliest is het moeilijk om daar elke keer mensen mee naartoe te krijgen. Nu gaat het al wat beter, dus ja de sportieve prestaties zijn belangrijk. Het is een stuk geloof en vertrouwen dat we moeten steken in een project.

- Gaan jullie zelf op zoek naar een voetbalploeg of krijgen jullie aanvragen van voetbalclubs.

Als ik terugdenk aan het verhaal van Leuven 6 jaar geleden, zat er een strategisch doel achter. Leuven is een stad die heel hard inzet op duurzaamheid. Ze hadden duurzame doelstellingen op vlak van mobiliteit en participatie van de burger in hun projecten. Daar was ons doel om ons te verankeren in die lokale community en daarom was die voetbalclub wel een uitgelezen kans. Anderzijds zie je wel dat we meer aanvragen binnenkrijgen van grote clubs, dan dat we er zijn achteraan moeten gaan. Daar zijn we selectief in. Geldsponsoring interesseert ons niet, het gaat voor ons echt om het totaalplaatje en het verhaal die we creëren naar de community of het bredere publiek.

Meestal hebben de ploegen al een pakket klaar. Dit ervaar ik zelf. Een soort menu zoals in het restaurant met business seats, boarding op en rond het stadion. Soms ook een stadion naam. De lotto Arena bijvoorbeeld. En dan begint de discussie. Als ik u 100.000 euro geef voor visibiliteit op bepaalde plaatsen, wat krijg ik daarvoor in de plaats? Vervolgens komen wij met een propositie dat wij veel meer kunnen bieden dan enkel het geld. Wij willen het hebben over het energiecontract om die te optimaliseren en hoe jullie daar als club mee naar buiten kunt komen. Van een traditioneel elektriciteit contract naar een contract met zonne-energie, laadinfrastructuur voor elektrische wagens. Dan verruim je eigenlijk de discussie van sponsoring overeenkomsten, naar een overeenkomst die langs beide partijen voor een positief imago kan zorgen.

- Zijn jullie tevreden met hoe de clubs jullie benaderen?

Ik vind dat de clubs te veel in klassieke modellen denken. Het menu van de shirtsponsoring of de stadion sponsoring. Ze denken dat de pakketten die ze aanbieden voor iedereen interessant zijn. Voor kleine lokale bedrijven kan dit wel. Maar zoals ik zeg, wij gaan daar nooit zelf inspringen. Als het zo zit, laten we het liever over aan anderen. De creativiteit van de club moet verbeteren. De clubs moeten op voorhand nadenken naar wie ze gaan met de vraag voor sponsoring. Waar zit de echte win-win. In plaats van te denken, waar zit het meeste geld. Als ze vragen stellen als: waarom passen zij bij ons? Wat kunnen we meer bieden dan visibiliteit? Wat is het verhaal dat we daarrond kunnen hangen? Een soort van conceptueel verhaal in plaats van puur het verhaal dat men kan kiezen uit een menu.

Ze moeten met een doordacht verhaal komen en met de redenen waarom wij een goede partij voor hen zijn. Qua brand-fit, imago, hoe kunnen zij ons versterken? Ze vragen om een budget maar bieden ons niet veel meer dan visibiliteit. Daar gaat het echt over.



- Waarom hebben jullie de keuze gemaakt om stadion van Leuven te veranderen naar het 'Eneco-Stadion'?

Na een lange onderhandeling heeft Leuven dat daarbij geven. Ze noemen het stadion ook wel Den Dreef, dus bij ons was dan ook de vraag van hoe de fans daarop zouden reageren als dat stadion ineens Eneco noemt. Voor Eneco zelf hoefde het eigenlijk niet. Uiteindelijk heeft Leuven dat toch gedaan omdat het leuk was voor het totaal verhaal. Maar wij waren daarvoor geen vragende partij dus hebben we er ook niet voor betaald.

### **3. Doelen van sportsponsoring**

- Wat zijn de belangrijkste doelen?

Merkbekendheid en visibiliteit van het merk is wel belangrijk. Merkimago in de zin van dat sport in het algemeen belangrijk is. Sporten is gezond, dat is ook duurzaamheid op lange termijn denken. Dat past wel bij de inhoud van ons merk. Op de doelen van gedrag kan dat ook wel zijn dat we distributieruimte creëren als we een verkoopgesprek kunnen doen met supporters of klanten die aanwezig zijn. Het is niet echt onze ambitie om titel of naamsponsor te zijn. Shirtsponsoring ook niet meteen. Het zijn vaak grotere budgetten natuurlijk. Wij willen meer op de media verschijnen. In type bijdrage is het toch een stukje financieel. Maar in ons geval ook diensten en goederen, het installeren van panelen, het onderhouden van laadpalen etc... Bij sponsoraandelen is het bij ons cosponsor of nevensponsor maar niet als hoofdsponsor.

### **4. Beïnvloedende factoren**

- In welke doelstelling zou je het meest geld in investeren?

Uit ervaring weet ik dat ter plaatse verkopen goed werkt. Als je een product hebt dat ter plekke geconsumeerd kan worden. Een Coca-Cola, Jupiler of hamburgers. Als je dat ter plaatse kan beleven is dat relevant. Wij zijn een dienstverlenend bedrijf voor energie. Iemand die naar de voetbal komt is niet met zijn energiefactuur bezig. Het enige dat je kan doen is de personen meer informatie geven met eventueel een brochure. Maar de kans dat hij dat meeneemt of gaat lezen is heel klein. In een persconferentie is dat een beetje anders. Bij OHL hebben we da gedaan, dat we een verhaal naar buiten brengen en de content gaan gebruiken op de sociale media. Dat verhaal kunnen we dan ook brengen naar andere b2b bedrijven, kmo's etc... Met hetzelfde verhaal, want als we zonnepanelen plaatsen op een voetbalveld of fabriek, dat maakt voor ons niet veel uit. We zetten in op welk verhaal kunnen we naar buiten brengen dat ook interessant is voor andere bedrijven of gezinnen. Voor ons is vooral het duurste en minste ROI is ter plaatse verkopen. Als we daar dan ook een verkoper moeten zetten, halen we er veel te weinig uit. Visibiliteit, PR, Sociale media content. Het kan b2b zijn maar ook b2c, we willen ook de local community aanspreken.

- Welke ploegen zijn het aantrekkelijkst om mee samen te werken en waarom?

Buiten de prestaties is het ook de ethiek belangrijk. Dat er in het verleden geen dingen zijn gebeurd die vragen oproepen. Gesjoemel financieel of iets met de spelers etc... Het moet een integere ploeg zijn. Het bestuur waar je mee gelinkt zal worden moet ons ook aanstaan. Verder is de spirit ook belangrijk, welke sfeer hangt er rond de ploeg.

- In welke mate wordt er rekening gehouden met wat de concurrentie doet op vlak van sponsoring?

We volgen wel op wat de concurrentie doet. Maar het is niet dat als ENGIE of een andere concurrent iets doet met Anderlecht, dat wij daar dan ook direct in springen. Vaak gaat het dan ook over budgetvragen. Waar we wel bij stilstaan is wat is de regionale sterkte van elk merk, we zien daar ook een verschil. Het kan wel zijn dat we bijvoorbeeld in Genk counteren met bepaalde acties waar Luminus sterk aanwezig is met hun klantenbestand. We stellen ons de vraag wel van waar staat de concurrent sterker dan ons. Om te zeggen dat we jaloers zijn van wat de anderen doen, dat weer niet. Wij differentiëren ons met het uitbrengen van een verhaal. Bijvoorbeeld met wat we met de Anderlecht supporters hebben gedaan, hen betrekken in het verhaal van de zonnepanelen. Zoals bij OHL het verhaal van de zonnepanelen op het stadion en de laadpunten. Dat vinden wij wel belangrijk dat we het totale plaatje kunnen maken.

Wij zijn nationaal actief in België. Op dit moment sponsoren we ook veldrijders in Vlaanderen. Het is niet dat we specifiek zoeken achter een regionaal verhaal. Het voorbeeld dat ik gaf van Genk, is niet iets waar we op dit moment mee bezig zijn. We proberen wel een bereik te halen die verder gaat dan enkel het lokale.

Wij zijn als merk zijn niet zo bekend in Wallonië, daarom willen we eerst via Radio en sociale media in het algemeen een bereik halen. Moesten we in Wallonië naar een voetbalclub gaan, zou dat regionaal misschien wel effect hebben maar niet direct een effect hebben op de volledige Waalse markt. Vandaar dat we het eerder via radio en tv doen. Om die merkbekendheid sneller te laten groeien.

## **Interview bedrijf New Balance**

### **1. Algemene informatie over respondent**

- Het bedrijf: New Balance
- Functie binnen het bedrijf: Salesmanager voor Benelux
- Sector van het bedrijf actief: Footwear, head to toe brand

### **2. Beslissingsproces**

- Op welke manier verloopt het sponsorproces van selectie tot definitieve beslissing?

Elk bedrijf heeft zijn eigen strategie. Als we kijken naar Nike, zijn die groot geworden door de retailer te overtuigen om het merk in te brengen, dat was 30 jaar geleden. Zo zijn zij groot geworden en hebben ze het geld terug geïnvesteerd in de marketing. Zij zijn above the line beginnen werken. Zij maken nu zelfs keuzes om afscheid te nemen van clubs, atleten omdat zij hun geld willen investeren in b2c. Rechtstreeks naar de consument gaan en zij proberen de juiste partners te vinden op gebied van sponsoring. Onze strategie is niet hetzelfde. Tot over 8 jaar, hadden wij een politiek van no endorsement. Wij sponsorden geen club en geen atleet. Dat was onze strategie. Het geld dat wij verdienden investeerden wij in de retail. Dat betekent, het aankleden van muren, winkels, activatie doen met de retailer etc... Dit is dan veranderd zoals ik zei, omdat de ambitie vanuit New Balance om sportmerk nummer drie wereldwijd te worden. Nike en Adidas zijn by far de koplopers. Zij domineren 70% van de markt. Daarna willen wij komen, maar dit kon niet door alleen te investeren bij de retailer. We moeten als merk zichtbaar zijn, visibility moeten we creëren om op die manier ons marktaandeel te vergroten. Wij zijn de switch gaan maken van investeren below the line, naar investeren above the line. Vandaag de dag moeten we 60% van ons marketingbudget investeren

above the line en 40% below the line. Dat is op dit moment de strategie. Above the line kan ook zijn in atleten, clubs en evenementen.

Acht jaar geleden zijn we gestart met evenementen te sponsoren binnen de running wereld omdat wij van origine een loopmerk zijn. We zagen dat dit voor ons in de running markt iets betekende, maar als je als merk nummer drie van de wereld wilt worden is dat niet voldoende. Dus wij zijn vanuit Global gestuurd geweest om naar een stukje van af te stappen en meer te gaan allignen op global investments. In plaat van alleen aanwezig te zijn in Rotterdam, Antwerpen of Valencia bijvoorbeeld heeft New Balance beslist om te stoppen met die sponsoringen en zich te gaan focussen op twee grote evenementen. De marathon van New York en van Londen. Wij hebben die contracten vier jaar geleden overgekocht van Asics. We sponsoren dus die evenementen en we zien dat in de running wereld dat we marktaandeel winnen. Zo zagen we dat we zo moesten blijven investeren.

New Balance en voetbal bestaat maar zes jaar. In het begin van die periode waren we op zoek naar atleten en naar clubs. Dat was een duidelijke strategie. We zijn begonnen met Vincent Kompany, Marouane Fellaini en Kevin Mirallas. Daarbovenop hadden we nog een topspeler van Arsenal, de Welshman Ramsey. Op zich betekende dat voor ons veel in België. We hadden ondertussen een aantal retailers kunnen maken.

New balance wil atleten sponsoren die in lijn liggen met de waarden en normen van het bedrijf. De waarden van New Balance zijn eerlijkheid, geen bescheidenheid maar ook geen arrogantie maar zijn wie je bent, op een normale manier. Verder toch een karakter of een figuur zijn die empathie creëert, die charisma creëert op een communicatieve manier zonder arrogantie. Zo is Kompany gekozen. Tot slot wat er ook nog is bijgekomen is investeren in jeugdige atleten met potentie. Bv. in tennis hebben we een New Balance atlete. We hebben haar gesponsord van het moment dat ze nog niet bekend was, en we hoopten dat ze op een bepaald moment zou doorbreken. We hebben niet het budget om te zeggen dat achter Messi aankunnen. Maar zoeken wel de atleten die qua persoonlijkheid passen bij wie wij zijn en de potentie hebben om door te groeien. Dat is het voor atleten.

Als we kijken naar clubs dan is het eerst afhankelijk af van het budget dat je krijgt. Lokaal hebben wij als New Balance Benelux geen budget om dat te doen. Maar zes jaar geleden was dit wel het geval. Dat was een moment waar wij een pot met geld kregen en relevante clubs moesten zoeken. We zijn beginnen luisteren naar clubs die geïnteresseerd zijn. We zijn in gesprek gegaan met een aantal clubs en zijn we bij Standard Luik belandt, omdat wij vonden dat die club qua personaliteit ook paste bij ons merk. Wij zijn niet de leider in onze markt en Standard ook niet in de voetbal. Ze hebben passie en vuur in hun manier van beleven bij de supporters. Dat hebben wij ook. Dus heel veel elementen die gemeenschappelijk waren in dat verhaal. Dan ga je in gesprek om te kijken hoe we de zaken kunnen activeren. Wat zijn de doelstellingen van Standaard? Wat zijn onze doelstellingen? Op die manier kom je tot een sponsoring contract.

- Wie heeft het laatste woord in de definitieve beslissing?

Ik ben gestart met de eerste gesprekken. Daarna is mijn baas ook in het project gestapt en daarna is marketing ook geïntegreerd in dat verhaal. Maar de finale beslissing komt vanuit New Balance Europa in combinatie met New Balance Global Amerika.

- Wordt er op voorhand een risicoanalyse gemaakt?

Ja absoluut. Er zijn heel veel componenten die daarin meespelen. Op een bepaald moment krijgen clubs ook bonussen als ze kampioen spelen, de beker winnen of in de Champions League geraken dan moet je betalen. Zo kijken we dan hoe we dit gaan verzekeren, want dat komt boven op het budget. Je moet de pech of het geluk ook hebben dat Standard de beker wint in ons contractperiode. Dan betaal je een som geld, dit moet op voorhand berekend worden en meegenomen worden. De risicoanalyse is voornamelijk op het financiële stuk.

We hebben in totaal vijf jaar Standard Luik gesponsord. Wij zijn geen hoofdsponsor. Wij zijn de leverancier van het shirt. Wij zijn de producent van de volledige uitrusting. Voor het elite team, de dames en de jeugd, het totaalpakket. Dat is onderdeel van het contract dat wij betalen voor de samenwerking en binnen het contract worden er formules afgewerkt dat wij hen dat allemaal gaan aanleveren. Dit is allemaal voor visibiliteit. Als je naar de wedstrijd kijkt op de led-boarding met New Balance voetbalschoenen of interviews achteraf dan zien de kijker het merk. Ze hebben VOO als hoofdsponsor, maar dat regelen zij zelf. Wij zorgen ervoor dat alles in lijn staat met wat ze willen en dat de sponsoren erop staan.

De led-boarding, backdrop etc. maken deel uit van het totaalpakket. Dan krijgen wij bijvoorbeeld 1 minuut visibiliteit en een aantal business seats. Het belangrijkste voor ons is dat wij ook actief zijn buiten het stadion bijvoorbeeld met twee winkels.

- Wat kan een reden zijn om aan het einde van een sponsorovereenkomst niet bij te tekenen.

Er is een reden waarom we zijn gestopt met de Standard Luik sponsoring. Het geld wat we daarin investeren gaan we investeren in de grote clubs, die wereldwijd spelen met de grote spelers. Dat is wat we doen. We zijn Liverpool kwijtgeraakt door aan arrogante, juridische zet van Nike. Maar we zoeken wel grote clubs. Liverpool heeft wel gigantisch veel merkbekendheid bijgebracht en Standard heeft dat gedaan op Belgisch vlak. Er is dus herkenbaarheid geweest bij de juiste consument. Heeft dat geleid door meer verkoop in het voetbal? Neen. Heeft dat geleid tot meer verkoop bij onze andere producten? Ja. Dat kan je niet kwantificeren, maar ons merk is wel veel krachtiger en bekender geworden bij de jeugdige consument. Want die game changer willen wij aan onze kant. Tot over 10 jaar was onze gemiddelde leeftijd van onze consument 40 jaar, vandaag is die 26 jaar. Dit komt door deze zaken te doen. Te investeren in de juiste categorie en de juiste atleten.

Onze ambitie is om merk nummer drie te worden in het voetbal en vijf procent marktaandeel te claimen. Momenteel is Puma dat. Wij werken daaraan door de juiste spelers en clubs onder contract zetten. Volgend jaar wordt AS Roma een New Balance club. Op dit moment zit Puma nu in Dortmund, dat zou ook een fantastisch team zijn voor ons.

- Wat zijn de doelstellingen die jullie willen bereiken met sponsoring.

Op dit moment is dat zichtbaarheid. Door zichtbaarheid het marktaandeel vergroten binnen de retail omgeving. Binnen voetbal was dat 5% marktaandeel claimen. Dat is niet veel als je weet dat de markt in voetbal 90% gedomineerd wordt door grote merken.

We investeren hierin en de return die wij willen zien is visibiliteit en het verkopen van onze voetbalschoenen. Niet alleen bij Luik maar bij retailers. Wij proberen dus een deal te maken met een club om dan onze eigen retailers af te gaan en daar het assortiment van Standard Luik in te verkopen. Die opbrengsten zijn voor ons. Daarnaast verkopen we daar voetbalschoenen bij zien we onze return in.

- Wat is de meerwaarde van investeren in de voetbalwereld?

Verkoop technisch hebben we de meerwaarde niet gezien. Dan kijk ik naar onze voetbalklanten. Wij verkopen heel weinig voetbalschoenen. Dat heeft te maken met de kracht van de twee andere merken. Dat heeft ook te maken met het businessmodel dat we hebben naar de retailers toe. Als je kijkt naar Puma die zwaar actief is. Hun model is dat ze voetbalschoenen verkopen aan retailers, maar ze hebben we de flexibiliteit om te zeggen dat ze de schoenen terugnemen als ze niet verkocht worden en krijgen ze een nieuwe zending met een nieuwe collectie. Dat kunnen wij niet doen. Dat maakt dat we in de dominante wereld van Nike en Adidas ook nog eens met een sterk Puma zitten. Retailers willen geen voorraad blijven opstapelen als een New Balance schoen niet verkocht geraakt.

Aan de andere kant, hebben we wel gemerkt dat het merk veel krachtiger is geworden na de deal met Standard of Liverpool. Liverpool heeft een gigantische impact gehad.

- Op welke manier wordt de effectiviteit van de sponsoring gemeten?

Eigenlijk zijn wij daar te weinig mee bezig geweest in de afgelopen vijf jaar. We hebben dat op zich niet gemeten. Onze parameter is, hoe verkopen we na onze campagnes seizoen achter seizoen. We zijn er wel in geslaagd om de verkoop in totaal aantal items aan Standard elk jaar te laten groeien.

Uiteraard heeft dat te maken met het merk en de innovativiteit van de collectie die je ontwerpt en de sportieve prestaties. Als de club slecht presteert dan kan het tegen gaan werken. Als een club problemen heeft is dat ook niet goed voor de uitstraling naar ons toe. Daar moet je ook waakzaam voor zijn. Zoals ik zei, het is belangrijk dat je de juiste club sponsort. Wij hebben het gemeten aan de hand van de verkopen in het assortiment van Standard. We krijgen wel rapporten van hoeveel minuten zijn wij op tv geweest. Wat daarvan de doorslag is naar ons groeiend marktaandeel of de algemene ontwikkeling in de markt, is moeilijk te meten.

- Moet New Balance zich meer gaan richten op data-analyses?

Uiteraard. Data is het woord. Wij krijgen wekelijks doorverkoopcijfers van onze retailers en gaan we echt kijken van wat verkoopt goed en wat verkoopt minder en hoe kunnen we daarop inspelen. Dat bepaalt onze strategie voor de seizoenen daarop. Data is key om succesvol te zijn als merk. Absoluut.

### **3. Doelen van sportsponsoring**

- Wat zijn de belangrijkste doelen?

Merkvisibiliteit verhogen. Ook merkbekendheid hoort daarbij. Als je het logo toont van Nike, herkent iedereen dat. Bij ons wordt de N nu ook bekender. Deze twee zaken zijn cruciaal. Het imago speelt ook een rol. Naar de retailer kunnen we wel vertellen wie wij zijn, maar dat vertaald zich op een andere manier door naar de consument. De consument ziet New Balance op sociale media. Maar het sociale media stuk is cruciaal. Met welk concept en spelers dat je dat doet.

Als dit goed gaat, krijg je meer distributiemogelijkheid. Dit is een element wat onderliggend is aan de merkbekendheid en zichtbaarheid. Hoe krachtiger je wordt als merk, hoe zuiverder je distributiekanaal. Wij kunnen ook in deze fase neen zeggen tegen bepaalde retailers, omdat zij niet passen in onze visie en strategie. Dat komt doordat jouw merk krachtiger wordt. Dan komt de retailer naar jou om te vragen naar jouw product. Dan sta je sterk om te zeggen ja, op bepaalde voorwaarden.

Uiteindelijk is marketing ondersteunend aan verkoop en dat zal zo blijven. Marketing is mijn ogen wel de belangrijkste afdeling geworden. Toen ik in het begin begon bij New Balance was dat totaal niet het geval. Sales was toen cruciaal. Maar vandaag de dag is marketing veel belangrijker geworden.

Het draait om merkbekendheid en positionering. Daar draait het om.

#### 4. Beïnvloedende factoren

- Welke ploegen zijn het aantrekkelijkst om mee samen te werken en waarom?

Binnen de strategie van New Balance hebben we het Belgisch niveau overstegen. De ambitie is om merk nummer 3 wereldwijd te worden. Ik kan nu spreken vanuit Benelux omdat ik daar het meest mee bezig ben. De clubs met de meeste uitstraling in België zijn nu Club Brugge en Anderlecht bijvoorbeeld. Dan zou je kunnen zeggen. Maar dat is voor New Balance wereldwijd niet relevant genoeg. Anderlecht tegenover FC Barcelona stelt niets voor. Op lokaal niveau willen we dus al niet sponsoren.

We hebben geen verlies, maar het draagt niet genoeg bij aan de algemene strategie. De Benelux stelt niet veel voor wereldwijd. Daarom zie je meer Jako verschijnen en gaan de grote merken weg. De impact op de sales is heel minimaal bij Belgische clubs. Je kan alleen echt vooruitgaan bij heel grote clubs of heel grote spelers. Als een kind de winkel in komt dan wil hij een schoen van Messi. Het verkoopt zichzelf. We hebben dus geleerd uit het verleden om alleen keuzes te maken die echt effect hebben op de verkoopcijfers.

- In welke mate wordt er rekening gehouden met wat de concurrentie doet op vlak van sponsoring?

Wij kijken wel naar wat de concurrent doet. Strategisch kijken we er veel naar Nike. Omdat we vinden dat Nike veel goeie elementen heeft en proberen onze visie daarop loslaten in onze eigen omgeving. Maar als je kijkt binnen voetbal dan is Puma onze rechtstreekse concurrent.

Toen wij begonnen aan ons voetbalavontuur hadden we de juiste assets, dan heb ik het over Kompany, maar onze voetbalschoenen waren slecht. Ze waren niet goed genoeg om bij de consument de slag te maken. Dat heeft 2 jaar geduurd. Daarna hadden we topschoenen maar waren Kompany en Fellaini weg. Dat is de grootste fout die wij gemaakt hebben. We hebben ons sterk gefocust op de juiste assets maar het product was niet goed genoeg. Nu zijn ze top, maar hebben we niet de juiste assets. Het moet met elkaar hand in hand gaan. Als we nu kijken naar Mané is hij wel een speler van ons. Met hem wordt wel altijd getest op productontwikkeling. Dat is een goede speler. Als hij blijft presteren dan heeft dat wel direct een wereldwijd effect.

Sportieve prestaties zijn in dit verhaal van extreem groot belang op wereldvlak. LOSC Lille is een perfect voorbeeld. Ze hebben een fantastische jeugdacademie en staan nu op punt om kampioen van Frankrijk te worden, terwijl dat ze een paar jaar geleden bijna degradeerde. Ze hebben een mooie visie en daar is een match ontstaan tussen ons en LOSC Lille.

Wij hebben wereldwijd mensen in dienst die op zoek gaan naar de juiste atleten. Sporters die nog niet bekend zijn, al contacteren. Als deze mensen zich goed ontwikkelen dan ben je er al eerder bij dan de grotere merken en heb je al een verhaal waar je op kan bouwen.