



2^o Licentiaat
Academiejaar 2005-2006

De productieketen van de sportindustrie:
Een analyse van de sportgoederenbedrijven

Eindverhandeling voorgedragen door
Mario Van Dyck
tot het behalen van het diploma van
licentiaat in de handelswetenschappen
o.l.v. Prof. Dr. Trudo Dejonghe

Voor Sofie



2^e Licentiaat
Academiejaar 2005-2006

**De productieketen van de sportindustrie:
Een analyse van de sportgoederenbedrijven**

Eindverhandeling voorgedragen door
Mario Van Dyck
tot het behalen van het diploma van
licentiaat in de handelswetenschappen
o.l.v. Prof. Dr. Trudo Dejonghe

Abstract

Sinds haar ontstaan staat de sportindustrie gelijk aan big business. De pioniers onder de sportgoederenproducenten pasten reeds aan het einde van de 19^e eeuw diverse marketingtechnieken toe om hun producten te verkopen, waaronder het onderschrijven van professionele atleten. De opkomst van de tv, de toegenomen participatie en de opkomst van de consumentencultuur tijdens de tweede helft van de 20^e eeuw hebben dit proces alleen maar versterkt. De huidige producenten onder wie Nike en Adidas zijn over het algemeen ‘ondernemers zonder ondernemingen’. Vanuit het globale productieketenconcept kan dit verklaard worden. De kerncompetenties zoals: onderzoek en ontwikkeling, ontwerp, financiën, verkoop en marketing blijven behouden. De productie wordt uitbesteed aan onderaannemers in lagelonenlanden in de periferie en/of semi-periferie binnen het huidige wereldsysteem. Nike was één van de eerste bedrijven binnen de industrie die deze uitbestedingstechniek op grote schaal ging toepassen. De economische ontwikkelingen en de intensifiëring van de internationale handel hebben ertoe geleid dat andere spelers deze strategie eveneens zijn gaan toepassen. Verder heeft de huidige economische context tot een verzadigde westerse sportgoederenmarkt geleid. Om hun marktaandeel te versterken heerst hierdoor enerzijds een overnamegolf binnen de industrie. Anderzijds zoeken bedrijven toegang tot de groeiemarkten in onder andere Rusland & China.

Since the sports industry took its rise in the 19th century it has been big business. The pioneers among the sporting goods manufacturers already applied several marketing techniques at the end of the 19th century, among which the endorsement of professional athletes to sell their sporting goods. The rise of TV, the increased participation and the rise of the global consumer culture during the second half of the 20th century reinforced this commercialization process. The current producers among which Nike and Adidas are generally manufacturers without manufactures. This evolution can be explained from the global commodity chain concept. Core strengths such as: research & development, design, finance, sales, branding & marketing are being kept in-house. Overall production is mainly being contracted out to subcontractors in low-wage countries in the periphery and/or semiperiphery within the current world-system. Nike was one of the first sporting goods brands which applied this subcontracting technique on a large scale. Globalization has hastened the growth of this type of outsourcing. Furthermore the contemporary economic context has led to a saturated Western sporting goods market. On the one hand, the sporting goods industry is undergoing a merger frenzy to reinforce market players’ market shares and to lead to future growth. On the other hand, sporting goods companies are penetrating emerging markets in among other countries Russia & China.

Voorwoord

Het wereldkampioenschap voetbal '94 in de Verenigde Staten. Pure nostalgie als ik hier aan terugdenk. De sublieme reddingen van Michel Preud'homme, die de Belgen keer op keer in de wedstrijd houden. De onverwachte nederlaag tegen de Saoudi Arabië. Vier dagen voordien hadden de Belgen met een 'wereldgoal' van Philippe Albert evenwel Oranje opzij gezet. Zonder Röthlisberger zou België een streepje achter zijn naam hebben. We waren groots. Dat was toen.

Als ik nu terugdenk aan deze periode of beelden uit de oude doos zie, valt het me op hoe commercieel alles opgebouwd was. Alles was tot in de details georchestreerd. Sport was toen al big business. Sindsdien lijkt het enkel maar omvangrijker geworden.

Sport brengt mensen in vervoering, zoals toen Club Brugge via een wereldgoal van Andres Mendoza AC Milan in het eigen San Siro links liet liggen. Sport brengt ook ontredde. Sport overstijgt het culturele, de etniciteit, het brengt mensen samen. Sport is emoties. Hier pikt de sportindustrie gretig op in. Mensen hebben sport nodig en de industrie mensen. Ze lijken elkaar blindelings te vinden.

Genoeg over mijn 'sportfetisj'. Een woord van dank is op zijn plaats. Zonder de mensen die hieronder worden vernoemd, had dit werk niet tot stand kunnen komen. Daarom wil ik mijn oprechte dank uitdragen. Aan Prof. Dr. Trudo Dejonghe voor zijn bemoedigende woorden, kritische opmerkingen en zijn logistieke steun. Aan Jon Bogert van *The Sporting Goods Intelligence* voor het kosteloos verschaffen van de recente marktaandeelcijfers en Joost Meyhi van het Nationaal Instituut voor de Statistiek, die bijgedragen heeft tot het Belgische luik.

Mijn woord van dank richt zich ook tot het onderwijzend en ondersteunend personeel van de Lessius Hogeschool. In het bijzonder de professoren en docenten die me de voorbije vier jaar de nodige kennis hebben bijgebracht.

Tot slot wil ik nog een speciaal woord richten tot de mensen die me het meest dierbaar zijn. Eerst en vooral mijn moeder en vader omdat ze me deze kans gegeven hebben, die ik met beide handen heb aangenomen. Wat ze mij gegeven

hebben is van onschatbare waarde. Verder mijn broers, Gunter & Jimmy, mijn zus Wendy en mijn grootvader voor hun troostende woorden sinds dag één van mijn studentenloopbaan. Uit deze woorden kon ik telkens de nodige krachten putten. Mijn grootmoeder voor haar luisterend oor. Tinne voor de logistieke steun toen *murphy* zich van zijn beste kant liet zien. Viktor, mijn petekindje, die vaak alle zorgen even deed verdwijnen. Kiani omdat ik dit laatste jaar de computer zo vaak in beslag heb genomen, zodat zij niet kon spelen. Vincent omdat hij me liet inzien dat studeren meer is dan boeken en colleges. Nonkel Jules, die me tijdens mijn kandidaatsjaren door de wiskunde heeft gesleurd. Mijn kameraden, *ave atque vale*. Aan al deze mensen: "*Dankjewel*".

Mijn oprechtste dank gaat echter naar Sofie. Voor al die jaren. We zijn er geraakt.

Mario
Herenthout, 5 mei 2006

Inhoudstafel

Voorwoord

Inhoudsopgave

Lijst van figuren & tabellen

Lijst met gebruikte afkortingen

0	Inleiding	1
1	De ontwikkeling van de sportindustrie	3
1.1	Jaren 1870: Commercialisering van de sport	4
1.2	Jaren 1880: Commercialisering van de sportgoederenindustrie	7
1.3	Jaren 1890: Intense competitie en een booming fietsenindustrie	9
1.4	Jaren 1900: Ontwikkeling en segmentatie	10
1.5	Jaren 1910: Opkomst van de sponsoringcontracten	11
1.6	Jaren 1920: De gouden sportjaren	12
1.7	Jaren 1930: De depressie dompelt de wereld in een crisis	13
1.8	Jaren 1940: De hele wereld in oorlog ondergedompeld	14
1.9	Jaren 1950: Nieuwe technieken en technologieën	15
1.10	Jaren 1960: De eigen markten worden klein, kleinere merken laten zich opmerken	16
1.11	Jaren 1970: De babyboomers worden volwassen	17
1.12	Jaren 1980: Participatie van de vrouw is de sleutel tot succes	18
1.13	Jaren 1990: Goden worden geschapen in een experience economy	19
1.14	Jaren 2000: Wat brengt ons het nieuwe millennium	21
1.15	Deelbesluit hoofdstuk 1	22
2	Definiëring van de sportindustrie?	23
2.1	Definiëring van een industrie	24
2.2	De grootte van de sportindustrie bepalen	33
2.3	Het Amerikaanse verhaal	36
	2.3.1 Toekomstperspectief	43
	2.3.2 De huidige trends binnen de sector	45
	2.3.3 De belangrijkste segmenten	48
	2.3.4 Internationale handel	51

2.4	De sportindustrie in Europa	52
	2.4.1 <i>Marktgrootte en trends</i>	53
	2.4.2 <i>Productie</i>	53
	2.4.3 <i>Internationale handel</i>	54
	2.4.4 <i>Distributie</i>	54
	2.4.5 <i>Marktprospectus</i>	55
2.5	Het Belgische verhaal	55
	2.5.1 <i>De grootte van de Belgische markt</i>	56
	2.5.2 <i>Marktsegmenten en trends</i>	59
	2.5.3 <i>Productie</i>	63
	2.5.4 <i>Internationale handel</i>	66
	2.5.5 <i>Distributie</i>	71
	2.5.6 <i>Toekomstperspectieven</i>	72
2.6	Verdere globalisering van de industrie	76
	2.6.1 <i>China</i>	77
	2.6.2 <i>Rusland</i>	83
2.7	Cijfers spreken boekdelen	89
2.8	Deelbesluit hoofdstuk 2	90

3 De productieketen van de sportindustrie **92**

3.1	Macrokosten, directe kosten en indirecte kosten	93
	3.1.1 <i>Invloed van de stijgende grondstofprijzen</i>	95
3.2	De globale verspreiding van de productie	97
3.3	Internationalisering van de productie	98
3.4	Globale productieketens: structuur, strategie, ruimte en snelheid	101
3.5	Een commodity chain concept om globale industrieën te analyseren	101
3.6	Productieketens en economische ontwikkeling	106
	3.6.1 <i>Imports substitutie industrialisatie (ISI)</i>	106
	3.6.2 <i>Export Georiënteerde Industrialisatie (EOI)</i>	107
	3.6.3 <i>Kern-periferie: het verband tussen locatie en productie in kaart gebracht</i>	110
3.7	Lead firms in het buyer-driven model	113
3.8	Economische ontwikkeling: internationale arbeidsverdeling & Export Processing Zones (EPZ's)	115
	3.8.1 <i>Export Processing Zones (EPZ's)</i>	116

3.9	Wijzigingen in de productieketen van de sportgoederenindustrie: productie-, distributieketens en marketingstrategieën	118
3.9.1	<i>De vraaggeoriënteerde sportgoederenindustrie</i>	118
3.9.2	<i>Uitbesteding in de sportgoederenindustrie: een dynamisch proces</i>	121
3.9.3	<i>Opbouw van de keten</i>	125
3.9.4	<i>Dynamiek van het uitbestedingsproces</i>	129
3.9.5	<i>Ongelijke machtstoestanden in de toeleveringsketen</i>	133
3.10	Deelbesluit hoofdstuk 3	136
4	Een analyse van de structuur van de sportindustrie	138
4.1	Bronnen van concurrentie	138
4.2	Concurrentiekrachten	140
4.2.1	<i>Aantal spelers in de sportgoederenmarkt</i>	141
4.2.2	<i>Aard van de verhandelde goederen</i>	144
4.2.3	<i>Contesteerbaarheid en ‘samenwerkingsbereidheid’</i>	145
4.2.4	<i>Strategische onzekerheid en transparantie</i>	156
4.3	Onderlinge samenhang van de krachten	157
4.4	Value drivers in de sportgoederenindustrie	158
4.5	Deelbesluit hoofdstuk 4	159
5	Algemeen besluit	160
6	Literatuurlijst	161
7	Bijlagen	186

Lijst van figuren & tabellen

Figuren:

1.	Geschiedenis en toekomst van de sport en de bijhorende sectoren	p. 4
2.	Sportactiviteiten vormen de kern van de sportindustrie	p. 29
3.	Evolutie van de inkomsten van Real Madrid	p. 31
4.	Onderscheidende producten binnen de sportgoederenmarkt	p. 33
5.	Verkoop op groothandelsniveau 1990 – 2005	p. 40
6.	Aankoop door de consument per categorie	p. 40
7.	Vergelijkende groei van de verkoop 1992 – 2005	p. 41
8.	Demografische trends in de VS	p. 49
9.	De evolutie van de consumptie van sportgoederen 1994 – 2003	p. 57
10.	Gemiddelde uitgaven van de Belgische huishoudens	p. 57
11.	Belgische invoer van sportgoederen belangrijkste productgroepen, 2004	p. 68
12.	Belangrijkste uitvoerbestemmingen van sportgoederen vanuit België	p. 70
13.	Verdeling van de verschillende distributiekkanalen	p. 71
14.	Demografische trends in België	p. 73
15.	Evolutie van de Chinese sportgoederenmarkt	p. 78
16.	Evolutie van de groei en het volume van de Russische sportgoederenindustrie	p. 84
17.	Volume van de regionale markten in 2004	p. 86
18.	Verkoop van sportgoederen per capita in 2004	p. 87
19.	Structuur van de distributiekkanalen in het sportgoederensegment in 2004	p. 87
20.	De ontwikkeling van de sportgoederenindustrie	p. 89
21.	Evolutie van de marktaandeelen van de belangrijkste spelers op de markt	p. 90
22.	Doorgeven van de kosten	p. 96
23a.	Indeling van de landen naar inkomensniveau en evolutie van kern-periferie	p. 112
23b.	Evolutie van de kern, semi-periferie en periferie 1975 – 2002	p. 112
24.	Hiërarchie van operationele niveaus binnen de toeleveringsketen van Nike	p. 122
25.	Opbouw van een vraaggeoriënteerde productieketen	p. 127
26.	Dynamiek van het uitbestedingsproces bij Nike	p. 130
27.	Machtsverdeling in de toeleveringsketen	p. 133
28a.	Concentratiecurve Internationaal	p. 143
28b.	Concentratiecurve Verenigde Staten	p. 143
29.	Scorendiagram van onderlinge samenhang	p. 157

Tabellen:

1.	Indeling van de industrie naar de betreffende categorieën	p. 26
2.	Bruto Binnenlands Sportproduct VS 1995	p. 37
3.	Ondersteunende economische activiteit	p. 38
4a.	Fragmentatie van de Belgische sportkledingmarkt	p. 60
4b.	Fragmentatie van de Belgische sportschoenenmarkt	p. 60
5.	Belgische invoer en uitvoer van sportgoederen 1995 vs. 2004	p. 67
6.	Hoofdkarakteristieken van productieketens	p. 102
7.	Aantal werknemers, afdelingen en onderaannemers van Nike	p. 128
8.	Concurrentiekrachten	p. 141
9.	Het aantal spelers in de markt en hun marktaandeel (%) per segment in 2004	p. 142
10.	Merger scoreboard	p. 148

Tabellen (T) en figuren (F) in de bijlage

T 1a.	Sportgerelateerde economische activiteiten (NAICS)	p. 186
T 1b.	Sportgerelateerde economische activiteiten binnen het (NACE)	p. 188
T 2a.	Evolutie van het aantal deelnemers in bepaalde sporttakken	p. 189
T 2b.	Aankoop van sportuitrusting per geselecteerde sporttak	p. 190
T 3.	Verkoop van sportgoederen per productcategorie: 1990-2004	p. 191
F 1.	Evolutie van de lonen en bezoekersaantallen	p. 192
T 4.	Belangrijkste uitvoerbestemmingen voor Amerikaanse sportuitrusting	p. 194
T 5.	Belangrijkste Amerikaanse uitvoerbestemmingen voor golfuitrusting	p. 195
T 6.	Belangrijkste landen waaruit de VS sport- en atletiekuitrusting invoert	p. 196
T 7.	Belangrijkste landen waaruit de VS golfuitrusting invoert	p. 197
T 8.	Belgische invoer van sportgoederen	p. 198
T 9.	Belgische uitvoer van sportgoederen	p. 199
T 10.	De Fordistische en Post-Fordistische ondernemingsstructuur	p. 200
T 11.	De wijzigende governancestructuur van globale productieketens	p. 201
F 2.	Schematische voorstelling van een productieketen	p. 202
T 12.	Indeling naar oorsprong van de Belgische invoer	p. 203
F 3.	Doorgroeimogelijkheden	p. 204
F 4.	Prijsopbouw van een sportschoen	p. 205
F 5.	Prijsopbouw van een T-shirt	p. 206
Schema 1	Hoe inkooppraktijken tot slechte arbeidsomstandigheden (kunnen) leiden	p. 207
	Tabellen <i>Sporting good intelligence</i> (J. Bogert)	p. 208-218

Lijst met afkortingen

AAMA	American Apparel Manufacturers Association
BBP	Bruto Binnenlands Product
BBSP	Bruto Binnenlands Sportproduct
BRP	Bruto Regionaal Product
CCC	Clean Clothes Campaign
EOI	Exportgeoriënteerde Industrialisatie (Export-Oriented Industrialisation)
EPZ	Export Processing Zone
FESI	Federation of the European Sporting goods Industry
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FLA	Fair Labour Organization
FOD	Federale Overheidsdienst
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GDP	Gross Domestic Product
GDSP	Gross Domestic Sport Product
H&B	Hillerich & Bradsby
ICFTU	International Confederation of Free Trade Unions
ILO	International Labour Organization
IOC	Internationaal Olympisch Comité
ISI	Importsubstitutie Industrialisatie (Import-Substituting Industrialisation)
KBVB	Koninklijke Belgische Voetbalbond
MBL	Mayor Baseball League
NAABBP	The National Association of Amateur BaseBall Players
NACE	Nomenclature Générale des Activités Economique dans les communautés européennes
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NAICS	North American Industrial Classification System
NAPBBP	The National Association of Professional BaseBall Player
NASCAR	National Association for Stock Car Racing
NBA	National Basketball Association
NFL	National Football League
NHL	National Hockey League
NIS	Nationaal Instituut voor de Statistiek
NSGA	National Sporting Goods Association
O&O	Onderzoek en Ontwikkeling
OBM	Original Brand Manufacturer/Brandname Manufacturing
ODM	Own Design Manufacturing

OEM	Original Equipment Manufacturing/Manufacturer
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
R&D	Research en Development
RWC	Rugby World Cup
S&B	Spalding en Brothers
SGB	Sporting Goods Business
SKC	Schone Kleren Campagne
SKK	Schone Kleren Kampagne
VN	Verenigde Naties
VRIND	Vlaamse Regionale Indicatoren
WFSGI	World Federation of the Sporting Goods Industry
WHO	Wereld Handel Organisatie
WNBA	Womens National Basketball Association
WTO	World Trade Organization
WWF	World Wrestling Federation
UEFA	Union of European Football Associations
SMGA	Sporting Goods Manufacturing Organization
SGI	Sporting Goods Intelligence
TSIF	The Sports Industry Federation
FESI	Federation of the European Sporting Goods Industry

0 Inleiding

Sport lijkt in de huidige maatschappelijke context overal aanwezig. Welk zijn evenwel de economische implicaties verbonden aan sport en haar industrie. Kortom: wanneer is sport business geworden. Op het eerste zicht misschien een triviale vraag. Iedereen kan zich een beeld vormen van de sport en de omringende sectoren. Iedereen kan zich een globaal beeld vormen bij de sportindustrie. Over het algemeen zal hier de aandacht op het sportieve gelegd worden. De cijfers tonen evenwel aan dat de sportindustrie het zuivere ontspanningsaspect op verschillende niveaus overstijgt. De industrie rond deze activiteiten genereert wereldwijd jaarlijks miljarden. Bovendien blijft dit jaar na jaar stijgen.

Wanneer is sport business geworden? Dit is de initiële vraagstelling bij aanvang van deze meesterproef. Het eerste hoofdstuk probeert aan de hand van verschillende tijdsperiodes hierop een antwoord te formuleren. Dit historisch overzicht zal aantonen dat sport reeds eind 19^e eeuw commercieel gericht was. Dit heeft bijgedragen tot het ontstaan van de sportgoederenindustrie. Daarenboven wisten de pioniers binnen deze industrie reeds bij aanvang de gevoelens van de massa te bespelen via allerhande marketingtechnieken. Sinds het ontstaan van deze industrie spelen de producenten de consumenten uit. De huidige creatie van *lifestyle brands* en de transitie van sportkledij naar vrijetijdskledij heeft dit alleen maar versterkt.

Deze meesterproef wil deze sportgoederenbedrijven waaronder: Nike, Adidas, Reebok, Mizuno, ... plaatsen binnen de sportindustrie. Bovendien wordt in deze meesterproef het potentieel van deze ondernemingen en de industrie nagegaan. Verschillende bronnen toonden aan dat deze bedrijven de voorbije decennia sterk gegroeid zijn. Daarenboven toonden deze bronnen aan dat de sportindustrie in zijn geheel de voorbije jaren sterk gegroeid is. In het tweede hoofdstuk wordt stilgestaan bij deze evolutie.

Hierbij wordt tot de kern van deze meesterproef gekomen. Zo wordt nagegaan of verdere groei zich heeft voorgedaan over het voorbije decennium. Vervolgens wordt ook de vraag gesteld of verdere groei nog mogelijk is. Indien dit zo is, waar deze gesitueerd kan worden. Verder wordt dieper ingegaan op het productieproces van deze bedrijven. Aangezien deze bedrijven vaak omschreven worden als *footloose multinationals*, wordt in het derde hoofdstuk nagegaan hoe deze ondernemingen hun productieproces organiseren. Zijn deze ondernemingen inderdaad 'ondernemers zonder ondernemingen' of is dit overroepen? Hiervoor

wordt een beroep gedaan op het globale productieketenconcept. Dit concept kan als theoretisch raamwerk dienen voor de productieketen van de sportgoederenproducenten.

Tot slot wordt in hoofdstuk vier de huidige structuur van de industrie doorgelicht. Hierbij wordt de nadruk gelegd op de overnamegolf die de laatste jaren binnen de sector heerst. Aanleiding tot deze overnamegolf is de huidige situatie waarin de industrie zich bevindt. De bevindingen uit hoofdstuk twee zullen immers aantonen dat deze industrie in de ontwikkelde landen verzadigd is. Via overnames en fusies willen de merken verdere groei garanderen. Daarenboven willen ze op deze manier nieuwe markten/segmenten aanboren. Het succes van sportkleding en sportschoenen als vrijetijdskledij heeft ertoe bijgedragen dat bedrijven die in se niets met sport te maken hebben zich eveneens binnen deze industrie zijn komen vestigen.

1 De ontwikkeling van de sportindustrie

Wanneer is het eigenlijk begonnen? Voor medestudenten zal dit begin jaren 90 zijn. De opkomst van Michael Jordan¹ en zijn 'Nike Air Jordan' (Nike). De generatie hiervoor zal eerder zeggen dat dit bijvoorbeeld begonnen is met de enorme marketingcampagnes rond de grote sportevenementen waaronder de Olympische Spelen van 1984 in Los Angeles, die ook wel de 'McDonald's Games' worden genoemd.

De nog oudere generatie zal dan weer beamen dat het allemaal begonnen is met de enorme vergoedingen die spelers en clubs begonnen op te strijken (Szymanski & Zimbalist, 2005: 112). De doorbraak van de televisie begin jaren 50 was hier niet vreemd aan (Stout & Van Dijk, 2005 & Szymanski & Zimbalist, 2005: 148-149). In december 1970 sloten Joe Frazier & Mohammed Ali een contract af met de boksfederatie voor de ongeziene som van \$2,5m. (Ehrmann, 2000; Westerbeek & Smith, 2002: 1).

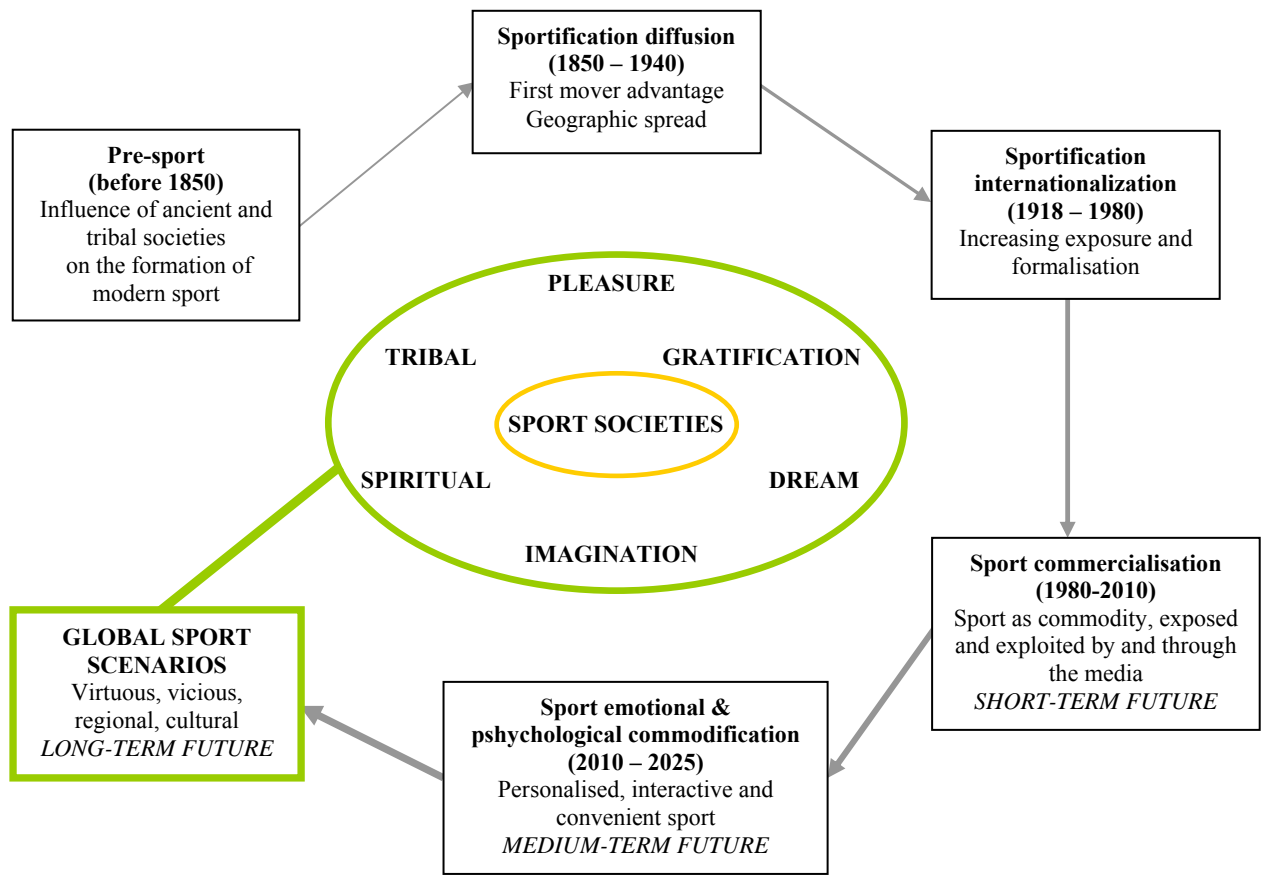
In 1875 werden de Boston Red Sox uitgeroepen tot kampioen van *The National Association of Professional Baseball Players*² (NAPBBP). Elke overwinning kostte de club dat moment \$486. In 2001 deden de Boston Red Sox het minder goed en behaalden ze niet eens de eindronde van de reguliere competitie. Niettegenstaande kostte elke overwinning de club \$1,3m. (Burk, 1994; Parks & Quarterman, 2003: 41).

Moderne sport is sinds zijn ontstaan *big business* (Dunning, 1999: 1; Levinson & Christenson (eds.), 1996: XVII, Westerbeek & Smith, 2002: 2). Dit zal uit de onderstaande tekst eveneens duidelijk naar voren komen. De figuur op de volgende bladzijde geeft de evolutie weer binnen de sport van de 19^e eeuw.

¹ Michael J. Jordan (17 februari 1963, Brooklyn, New York) is een van de bekendste basketbalspelers in de geschiedenis van de sport. Hij won de NBA's Most Valuable Player Award vijf keer, en hij werd met de Chicago Bulls zes keer kampioen. Tevens werd hij tienmaal topscorer van de NBA, waarvan zeven keer op rij tussen 1987 en 1993 (http://nl.wikipedia.org/wiki/Michael_Jordan, bezocht op 30/04/2006).

² *The National Association of Professional Baseball Players*, kortweg *The National Association*, werd opgericht in 1871. Deze liga wordt aanzien als de eerste professionele honkbalcompetitie (Szymanski & Zimbalist, 2005: 20-34).

Figuur 1: Geschiedenis en toekomst van de sport en de bijhorende sectoren



Bron: vertaling van de Engelse teksten Westerbeek & Smith (2002: 228)

1.1 Jaren 1870: Commercialisering van de sport

Deze periode kunnen we aanschouwen als de beginperiode van de moderne sporten (zie o.a. Dejonghe, 2004a: 13-22; Van Bottenburg, 1994: 74-100). De maatschappelijk economische ontwikkelingen als gevolg van de Industriële Revolutie gaven aanleiding tot deze afbakening: toename van de stedelijke bevolking, een stijgende levensstandaard, de verkorting van de werkweek, toenemend alfabetisme, mobiliteitstoename, opkomst van de gedrukte pers, nieuwe technologische ontwikkelingen, ... (Dejonghe, 2004a: 13-22, Edwards, 1973: 2-28; Van Bottenburg, 1994: 108; U.S. Census Bureau, 1889) De vraag vanuit de straat maakte de commercialisering van de sport mogelijk en vatbaar voor succes (Dejonghe, 2004: 20; Leeds & Von Allmen, 2002: 38; Parks & Quarterman, 2003: 42-43).

Dit moderniseringsproces omvatte o.a.: de specialisatie van atletiek, de ontwikkeling van organisaties om de sport te vertegenwoordigen alsook te controleren, de standaardisatie van de regels evenals de standaardisatie van de producten (Dejonghe, 2004a: 18-22; Dunning, 1971: 86; Parks & Quarterman, 2003: 42-43). Bovendien werd de mens zich meer bewust van de gebeurtenissen rondom hem. Burgers waren bereid om sporten aan te leren. De geletterde bovenlaag van de maatschappij was bovendien bereid om de ontwikkelingen te volgen in de kranten die massaal verschenen (Dejonghe, 2004a: 13-22; Dunning, 1971: 85-87; Levinson & Christenson, 1996: 620-627; Parks & Quarterman, 2003: 42-43). De voordelen van de Industriële Revolutie verspreidden zich over de hele bevolking. De toename van de levensstandaard gaf aanleiding tot een ruimere beoefening van vrijetijdsactiviteiten. Dit werkte de ontwikkeling van de sportindustrie verder in de hand (Leeds & Allmen, 2002: 38). De werkende midden- en bovenlaag van de bevolking had fondsen over die ze steeds vaker gingen spenderen aan ontspanning. Bovendien vergrootten de toegenomen communicatie en transportmodi de reikwijdte van de contacten tussen de mensen (Parks & Quarterman, 2003: 42; Van Bottenburg, 1994: 74). Deze factoren wakkerden de drang bij de burger nog harder aan (Parks & Quarterman, 2003: 42).

De meest bepalende factor voor de industrie waren de jonge ondernemers die het aandurfdën om zich in deze industrie te storten Tegen het einde van de 19^e eeuw had de Amerikaanse industrie enkele ondernemers voortgebracht, die op de hoogte waren van de ontwikkelingen en de opportuniteiten die sport als industrie te bieden had. Nieuwe bedrijven zagen het levenslicht en deze concentreerden zich op nieuwe technieken en processen om voor een steeds groter wordende massa goederen te produceren. Marketing was bij deze nieuwe lichting ondernemers niet weg te denken. Naast de productie van goederen, wilden ze ook ervaringen aan de man brengen. Dit deden ze door te experimenteren met nieuwe verkoops- en promotiemethoden (Edwards, 1973: 24; Parks & Quarteman, 2003: 42).

In 1871 organiseerde enkele professionele baseballspelers de NAPBBP. Met deze oprichting wilde de professionele spelers hun ongenoegen laten blijken omdat de *The National Association of BaseBall Players* (NAABBP) (°1958) professionalisering wilde tegengaan (Parks & Quarterman, 2003: 42; Zsymanski & Zimbalist: 2005: 20-34). De NABBP verbande *pay-for-play* maar vocht een oneerlijke strijd uit. Reeds in 1860 begonnen betaalde spelers hun intrede te doen in deze competitie. Zes jaar later, bij de oprichting van de *National League* 1976

waren betaalde spelers gemeengoed. (Burk, 1994; Levinson & Christenson, 1996: 93; Zsymanski & Zimbalist, 2005: 20-34).

Daarenboven werd dit mee in de hand gewerkt door het feit dat de *middle-class workers* (zowel in de VS als in Europa) wel tijd konden vrijmaken om te spelen, maar in tegenstelling tot de *upper-class workers* zich nog niet konden veroorloven om regelmatig mee te spelen zonder hiervoor een vergoeding te krijgen (cfr. de opportuniteitskost van hun (vrije) tijd). De *upper-class* hield – wat betreft het management en financiën – de touwtjes stevig in handen (Zsymanski & Zimbalist, 2005: 118-119; Parks & Quarterman, 2003: 43). Het spel werd daarentegen steeds meer door de werkende man in de straat gedomineerd. De puurheid van de sport verdween. Zowel de eigenaars als de spelers waren zich er niettemin van bewust dat ze konden profiteren van een professioneel en superieur product. Dit konden ze aanbieden aan een steeds groter wordende massa dat er de tijd en het geld voor had (Leeds & Allmen, 2000: 39; Levinson & Christenson, 1996: 93).

In 1862 begonnen clubeigenaars inkomgelden te vragen voor wedstrijden (Levinson & Christenson, 1996: 93; Zsymanski & Zimbalist, 2005: 20). Dit werkte de verdere professionalisering in de hand. De *Cincinnati Red Stockings* werden in 1869 het eerste professionele team uit de geschiedenis³. In 1869 werd aan de spelers \$10.000 uitbetaald. In 2005 betaalde de *Cincinnati Reds* in totaal \$58m. uit aan zijn spelers. Een klein bedrag vergeleken met de \$158m. die de New York Yankees uitbetaalde in 2005 (Ozarian, 2005).

Aanvankelijk was de NAPBBP door de inbreng van de spelers een *playersleague*. Ze wilden via hun arbeid een winstgevende industrie uitbouwen. De oprichting van de nationale competitie bracht een hele ommekeer met zich mee. Deze competitie werd geleid door ondernemers en zakenlui, die gedreven werden door geld en prestige⁴. Niet enkel door de sport zelf. Meer nog door de connecties die bestonden tussen de sport en andere economische activiteiten (Parks & Quarterman, 2003: 43; Zsymanski & Zimbalist, 2005: 118).

De slechte economische resultaten eind jaren 1870 brachten aan het licht dat er nog heel wat moest gebeuren om deze industrie op de juiste sporen te

³ <http://cincinnati.reds.mlb.com>, bezocht op 22/03/2004

⁴ Dit gegeven doet zich in onze tijd nog steeds voor. Schoolvoorbeelden zijn Chelsea (Roman Abramovich), Manchester United & Tampa Bay Buccaneers (NFL) (Malcolm Glazer) of AC Milan (Silvio Berlusconi) (American Football, VS) (*De suikernonkels van de sjotters: 10 wilde weldoeners van het voetbal*, P-Magazine nr. 47, 2005).

krijgen. Een van de problemen dat de kop opstak, was de stijgende loonkosten door de onderhandelingsmacht van de spelers. De federatie voerde hierdoor de *reserve clause*⁵ in (Levinson & Christenson, 1996: 94).

1.2 Jaren 1880: Commercialisering van de sportgoederenindustrie

In 1880 waren een 86-tal ondernemingen met de productie van sportgoederen (U.S. Census Bureau, 1905: 482). Tegen 1980 was dit aantal bijna verdubbeld tot 136. De aantrekkingskracht van deze sector trok nieuwe ondernemers aan. Nieuwe ondernemingen werden opgestart. Bestaande ondernemingen, waaronder deze uit de Amerikaanse Burgeroorlog (1861-1865) wijzigden hun productieproces. Bij verschillende bedrijven werd het hoofddoel de productie, distributie en verkoop van sportgoederen. Daarnaast vestigden Europese afdelingen zich op Amerikaanse bodem *Slazenger*, een dominante producent van houten tennisketters, vestigde zich in 1881 op Amerikaans grondgebied. *Bancroft*, eveneens een producent van tennisartikelen, volgde twee jaar later (Parks & Quarterman, 2003: 44).

Deze ondernemingen gingen de concurrentie aan met de groothandelszaken, de warenhuizen en de postorderbedrijven. De groothandelszaken waren begonnen met de distributie van sportgoederen tijdens de jaren 70, de warenhuizen en de postorderbedrijven volgden een decennium later. Elke nieuwe toetreders tot de markt deed de populariteit van de sector toenemen. De markt 'leek' onverzadigbaar (Parks & Quarterman, 2003: 44).

In 1876 opende A.G. Spalding op wandelafstand van het stadion van de *Chicago White Stockings Club*, *The Baseball and Sporting goods Emporium*, een kleinhandel in sportartikelen. Spalding verkocht zijn artikelen aan professionele baseballspelers alsook aan warenhuizen. Spalding zelf was speler-trainer bij de *White Stockings* (Zsymanski & Zimbalist, 2005: 28). Hij was ervan overtuigd dat zijn populariteit als pitcher en zijn kennis van het spel hem konden helpen bij de verkoop van sportartikelen. Dit bleek inderdaad zo te zijn. Nog geen tien maanden na de oprichting rapporteerde *Spalding & Brothers* (S&B) een winst van \$1.083 (Parks & Quarterman, 2003: 44).

⁵ Deze contractuele clausule gaf de club de controle over zijn spelers. De club had het recht de speler te reserveren voor het volgende seizoen. In se betekende een contract voor een seizoen, een voor alle seizoenen die volgden. Deze clausule werd pas nietig verklaard door de rechtbank in 1975 (CONRAD, 2000 Zsymanski & Zimbalist, 2005: 87-97). In Europa hebben we iets gelijkaardigs meegemaakt met het Bosmansarrest (Dejonghe, 2004b: 221-223).

S&B was een van de eerste succesvolle bedrijven van de jonge sportgoederenindustrie (Parks & Quarterman, 2003: 45). Sinds het begin voerde Spalding een doorgedreven diversificatiestrategie (Levine, 1985: 83). Spaldings benadering van de zakenwereld contrasteerde niet met deze van andere *robber barons*⁶ uit zijn tijd. Verder experimenteerde Spalding op het vlak van distributie en marketing (Trachtenberg, 1982: 130-131).

Vele ondernemingen kopieerden de technieken, methoden en attitudes van S&B. Volgens Fielding en Miller (geciteerd in Parks & Quarterman, 2003: 45) is het succes van S&B het gevolg van: een doorgedreven verticale integratie door overnames, diversificatie, ontwikkeld managementsysteem en de ondernemerscapaciteiten van Albert Spalding zelf. De verticale integratiepolitiek die Spalding volgde, betekende dat hij kon profiteren van schaalopbrengsten. Hierdoor kon hij de distributie, productie en verkoopprijzen veel efficiënter coördineren. Dit had een onmiddellijk effect op de verkoopcijfers. Bij aanvang van de 20^e eeuw produceerde Spalding in 15 bedrijven gevestigd in de Verenigde Staten en 5 overzeese bedrijven (Parks & Quarterman, 2003: 45).

Om de globalisering van de sport bij te treden organiseerde Spalding in samenwerking met de NAPBBP wereldtournees (Zsymanski & Zimbalist, 2005: 25-28, 59-61, 81, 207). In 1874 organiseerde hij een rondreis voor twee teams in het Verenigd Koninkrijk en Ierland. In 1889-1889 had hij de eerste rondreis rond de wereld georganiseerd om de sport te promoten. Zijn *Chicago Cubs* en een *American All Star* team speelden onder andere exebitiewedstrijden in Hawaï, Australië, Egypte, Italië en het Verenigd Koninkrijk. Niettegenstaande deze inspanningen was het Europese vasteland meer geïnteresseerd in andere sporten. Meer bepaald voetbal in het Verenigd Koninkrijk en wielrennen in Frankrijk (Charlton, 2006, Van Bottenburg, 1994: 73).

S&B beïnvloedde de vraag naar sportgoederen op verschillende manieren. Over de jaren heen had Spalding een bibliotheek uitgebouwd (Levine, 1985: 82). Enerzijds werd op deze manier kennis over gedragen. Anderzijds werd de drang naar sporten, samen met de consumptie aangewakkerd. Verder deed Spalding

⁶ De term *robber barons* suggereert een andere kijk, die meer de nadruk legt op de onverschilligheid van deze rijke ondernemers ten opzichte van het algemeen welzijn van die tijd en de wijze waarop ze hun rijkdom tentoon stelde aan het publiek: enorme landerijen met bijhorende landhuizen, die in schril contrast stonden met de kleine woningen die de arme arbeidersbevolking ter beschikking had en het plaatsgebrek in de steden. Commentaren als deze van William Vanderbilt: "*The public be damned!*", uitten de minachting van deze ondernemers ten opzichte van hun werkvolk en brachten hen deze titel bij. Anderen zagen in hen de *captains of industry*. Deze titel had in tegenstelling tot de term *robber barons* geen negatieve connotatie.

beroep op atleten om uitleg te geven over de desbetreffende sporten. Hiernaast had de onderneming ook een meer directe invloed op het hele gebeuren. Zo schonk de S&B prijzen en trofeeën aan toernooien, atletiekmeetings, wielervedstrijden, ... Deze techniek zou Adidas onder leiding van Adi Dassler ook gaan toepassen op onder andere de wereldkampioenschappen voetbal en de Olympische Spelen. Het personeel van S&B stond de sportlui bij met advies betreffende de organisatie van evenementen en de constructie van sportfaciliteiten. Deze diensten zorgden voor een uitbreiding van de markt en brachten goodwill ten opzichte van de consument met zich mee. Bovenal zorgden deze diensten voor de promotie en de verspreiding van de producten (Parks & Quarterman, 2003: 45).

Marketing was reeds in die tijd belangrijk. Spalding kreeg de opdracht om de officiële regels van de *National League* te publiceren. Bij het drukken wijzigde hij de titel in *Spalding's Official National League Rule Book*. Bovendien stond dit boek boordevol reclame. Exclusieve contracten waren reeds in die tijd waardevol voor een onderneming. Spalding concurreerde rivalen uit de markt door steeds en overal zijn status van officiële producent aan te halen (Parks & Quarterman, 2003: 45-46). Daarenboven pionierde S&B in het aantrekken van professionele atleten via de zogenaamde *endorsements* (Parks & Quarterman, 2003: 45).

1.3 Jaren 1890: Intense competitie en een booming fietsenindustrie

De uitvinding van de fiets betekende een nieuwe mijlpaal in de geschiedenis. Deze uitvinding bracht een hele industrie met zich mee. De ontwikkeling van de fiets speelde zich hoofdzakelijk af op Duits, Frans en Engels grondgebied (Dejonghe, 2004a: 52). In Nederland werd reeds in 1869 de eerste 'rijwielfabriek' opgericht (Kuner, 2004: 1). Andere Nederlandse ondernemers zouden dit voorbeeld pas een kwarteeuw later volgen, nadat de ontwikkeling van de fiets door Engelse uitvinders in wezen afgerond was. De diffusie van het wielrennen door de initiële uitvinders in het Verenigd Koninkrijk mislukte door de massale opkomst van andere sporten waaronder de moderne volkssporten en de elitaire autosport (Dejonghe, 2004a: 52). De Britse rijwielinindustrie had thans internationaal de overhand. Daarenboven was de concurrentiekracht van de jonge Nederlandse producenten beperkt (Kuner, 2004: 1). Hier was eveneens een reconversiebeweging waar te nemen. Vooral Duitse en Engelse naaimachinefabrikanten stapten over op de productie van fietsen.

Uit gegevens van het Bureau voor Industriële Eigendommen in Rijswijk blijkt dat er die tijd 39 bedrijven actief waren in de fietsindustrie (Historische Rijwielvereniging, 2006). Op Nederlands grondgebied werden tijdens de periode 1893-1899 18 ondernemingen geregistreerd die zich bezighielden met de productie van fietsen. Aan het einde van de 19^e eeuw waren in Nederland ongeveer 25 merken ingeschreven (Historische Rijwielvereniging, 2006).

De overige ondernemingen produceerden zowel in het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Duitsland, de Verenigde Staten als in België. Net zoals in de Verenigde Staten was de rijwielindustrie ook op het Europese vasteland sterk in opkomst. Door de nieuwe ontwikkelingen werd de fiets alsmaar populairder. Ondanks algemene economische problemen waren de jaren 90 voor de industrie recordjaren (Kuner, 2004: 1). Deze commerciële successen gaven de ondernemingen mogelijkheden om te investeren. Als gevolg van het grote aanbod daalden de prijzen en werd de fiets betaalbaar. De fiets ontwikkelde zich tot vervoermiddel voor het grote publiek. Verder evolueerde het wielrennen tot een volkssport (Dejonghe, 2004a: 52). Deze ontwikkelingen deden zich eveneens in de VS voor (Parks & Quarterman, 2003: 48). In 1890 waren 27 ondernemingen actief op deze markt. Tegen 1898 312. Tijdens deze periode begonnen ook de eerste accessoires hun intrede te doen (Parks & Quarterman, 2003: 48).

Na verloop van tijd geraakte de markt verzadigd en werden geen technologische innovaties meer opgetekend. Fietsmerken gingen zich van elkaar onderscheiden door middel van stijl, accessoires, ... Marketing en reclame deden hun intrede in deze sector. Verder deden de producenten beroep op atleten om hun producten herkenning te geven. Daarenboven gingen ze wedstrijden sponsoren, die ze zelf in het leven hadden geroepen. De toegenomen concurrentie deed de industrie in elkaar stuiken. Tegen 1909 waren nog 'slechts' 95 ondernemingen actief (U.S. Census Bureau, 1911: 181).

1.4 Jaren 1900: Ontwikkeling en segmentatie

Robinson, president of the *New York Sporting Goods Company*, argumenteerde dat er weinig in staat was de sportindustrie te stoppen: “*When general trade is down, people have more time to devote to sports*” (Parks & Quarterman, 2003: 50). Zelfs de crisis eind 19^e eeuw had de industrie niet echt verzwakt (U.S. Census Bureau 1911: 200).

Een van de oorzaken hiervoor was de toenemende sportparticipatie en aandacht voor sport (Edwards, 1973: 26; Zsymanski & Zimbalist, 2005: 90). Zo werden in het Verenigd Koninkrijk en op het Europese vasteland de eerste voetbalverenigingen opgericht. Verder werden bijvoorbeeld Wimbledon (1877), US Open (1881), French Open (1891) en de Australian Open (1905)⁷, aanvankelijk allemaal nationale toernooien, boven de doopfond gehouden. De oprichting van de Ronde van Frankrijk was de redding voor de wielersport (Dejonghe, 2004a: 52; Levinson & Christenson, 1996: 236). De eerste Ronde van Frankrijk werd in 1903 gereden, als promotie voor de krant *L'Auto*. Zes jaar later werd de *Giro d'Italia* voor het eerst gereden. *La Gazzetta dello Sport* had dezelfde intentie als *L'Auto*: het verhogen van de oplage. Het prijzengeld van de Ronde van Frankrijk bedroeg bij aanvang 20.000 Franse Frank. Dit was een immens bedrag voor die tijd. De oplage van *L'Auto* steeg door dit evenement van 30.000 naar 65.000 exemplaren (Nelissen & Linnemann, 2001). Wimbledon kende pas in 1968 voor de eerste maal prijzengeld toe aan de winnaar (BBC News, 1998).

Ondernemers zagen in deze evolutie verschillende opportuniteiten. Daarenboven merkte een aantal ondernemers op dat de markt gesegmenteerd was. Ondernemingen konden de opkomst van de middenklasse niet over het hoofd zien. *Brand recognition* en *brand loyalty* kon al in deze tijd opgemerkt worden. Een van de belangrijkste innovaties waren de advertenties in de uitstalramen van de winkels (Parks & Quarterman, 2003: 51).

1.5 Jaren 1910: Opkomst van de sponsoringcontracten

In 1917 gingen Hillerich & Bradsby (H&B) en George Herman Ruth⁸ een contract aan: \$100 en een complete golfuitrusting (Burke, 2003). H&B mocht in ruil Ruth zijn handtekening gebruiken op zijn baseballknuppels. Twee jaar later was de *Babe Ruth Louisville Slugger* de best verkopende baseballknuppel.

Deze techniek was niet nieuw. Spalding had deze techniek een kwarteeuw voordien reeds toegepast, gevolgd door de fietsfabrikanten. De slogan van H&B: "*The bat that gets more hits*", was als het ware een *self-fulfilling prophecy*.

⁷ www.wikipedia.org, <http://australian.open-tennis.com/history>, http://2005.usopen.org/en_US/about/history, <http://www.french.open-tennis.com/history> en <http://www.wimbledon-experience.com/rotw/history.htm>, allemaal bezocht op 30/04/2006

⁸ George Herman Ruth Jr. (6 februari 1895, Baltimore) tekende op 27 februari 1914 zijn eerste profcontract bij de Baltimore Orioles. Omdat hij zo jong was, kreeg hij de bijnaam Babe. Ruth brak alle mogelijke records, zowel als slagman als pitcher (<http://www.baberuth.com/flash/about/biograph.html>, bezocht op 01/5/2006)

Ondernemingen waren bereid om veel geld neer te tellen opdat de atleten trouw bleven aan hun product. *Endorsment by experts* symboliseerde kwaliteit en bracht merkherkenning en merkentrouw met zich mee (Parks & Quarterman, 2003: 51). Deze marketingtechniek werd door de andere segmenten van de industrie verder uitgebuit. Babe Ruth had een goddelijke status. Alles wat aan Babe Ruth gelinkt werd, van sportkleding, -uitrusting tot snoepgoed, veranderde in goud (Parks & Quarterman, 2003: 51-52).

1.6 Jaren 1920: De gouden sportjaren

Gedurende de jaren 20 commercialiseerde de Amerikaanse sportindustrie verder (Edwards, 1973: 32). De aantrekkingskracht werd verder versterkt. Bedrijven zochten na de oorlog naar mogelijkheden om langetermijnwinsten te realiseren. De oorlog had in de Verenigde Staten als katalysator gewerkt voor de verdere ontplooiing van de sportindustrie en dit op drie fronten: militaire training en de bijhorende militaire contracten, de verkoop van sportartikelen en sportuitrusting voor thuis en het geloof dat sport leidde tot betere, gezondere burgers. Bovendien werd lichamelijke opvoeding een verplicht onderdeel van het lessenpakket (Parks & Quarterman, 2003: 52). Deze ontwikkelingen droegen ertoe bij dat VS het eerste land werd dat miljoenen aan sport uitgaf (U.S. Census Bureau, 1930: 222). Over de periode 1919-1929 gaf de Amerikaanse bevolking meer dan \$4 miljard uit aan sportevenementen alleen (Edwards, 1973: 33).

Europa daarentegen was grotendeels verwoest door de oorlog. Productiecentra waren inactief. Het heropbouwen van de steden was de primaire taak. Verschillende ondernemers durfden het toch aan om in de nasleep van de oorlog een zaak op te starten. Zo vatten de gebroeders Dassler begin jaren 20 aan met de productie van pantoffels (Adidas, 2006: 1). Omstreeks 1925 had Adi Dassler zijn eerste sportschoen ontworpen. Dassler wilde daarenboven meer weten over de anatomie van de atleten en hun behoeften. Tegen 1931 verkochten de gebroeders Dassler sportschoenen voor tennissers en verdiepten ze zich in het ontwerpen van schoenen aangepast aan de noden van de atleten (Adidas, 2006: 3, 6). Net als S&B en H&B beseften de gebroeders Dassler dat de atleten het beste reclamemiddel waren om hun producten bekend te maken. Bij de spelen in Amsterdam (1928) werden de atleten gratis voorzien van uitrusting.

De Amerikaanse industrie anticipeerde een stijging van de naoorlogse vraag naar sportgoederen. Dit had verschillende gevolgen voor de sector. Ten

eerste leidde dit tot efficiëntere en effectievere productietechnieken. Ten tweede gingen bedrijven opnieuw over tot de reconversie van hun productie. Bovendien hadden deze ondernemingen de nodige kapitalen gepuurd uit hun oorlogsproductie. Hierdoor konden ze zich tegen de depressie van de jaren 20 verzetten. Tegen midden jaren 20 was de productie van sportgoederen meer dan verdubbeld. Het derde gevolg van de geanticiperde vraag was de uitbreiding van de distributiekkanalen. Dit zorgde voor een betere en snellere bevoorrading. Alles samengenomen, bracht dit een verhoogde competitie en lagere prijzen met zich mee (Parks & Quarterman, 2003: 53). De hoge winsten, werkten als een rode lap op een stier. De artikelen werden niet langer enkel via de groothandels en de kleinhandels verkocht, maar eveneens via kruidenierszaken, kledingszaken, ... Deze evolutie bracht met zich mee dat de ondernemingen en de groothandels de kleinhandels gingen uitsluiten door direct te handelen met de scholen, universiteiten, sportverenigingen, ... Directe verkoop was voor de bedrijven de enige mogelijkheid om competitief te blijven (Parks & Quarterman, 2003: 54).

1.7 Jaren 1930: De depressie dompelt de wereld in een crisis

De marktleiders in de industrie beseften dat de industrie verzadigd was. Het aanbod had de vraag al enkele jaren geleden ingehaald. Daarenboven stegen de kosten en daalden de winsten. Prijzdalingen werden aangewend om zich in de industrie te handhaven. Niettegenstaande voordien afspraken betreffende prijszetting waren gemaakt om deze praktijken te beteugelen (Parks & Quarterman, 2003: 57).

De ondernemers realiseerden zich dat ook de sportgoederenmarkt begrensd was. De economische depressie bracht inderdaad een daling van het aantal ondernemingen met zich mee. De uitgaven i.v.m. recreatie bleven niettemin toenemen (U.S. Census Bureau, 1932: 233, 839 & U.S. Census Bureau, 1933: 209, 718). Het enthousiasme werd niet getemperd door de depressie (Edwards, 1973: 33). Durant & Bettman (1952: 150-159) duiden de periode 1919-1930 zelfs aan met de term '*sports' golden age*'.

In tegenstelling tot voorgaande depressies was ook de Grote Depressie (1929) een maat te groot voor de sportgoederenindustrie. De industrie was onvoorbereid op deze crisis. De producenten baseerden zich op feiten uit het verleden, waaronder de fietsgekte. De ondernemers dachten dat de crisis zou bijdragen tot de verkoop als toen het geval was. Verkoopcijfers daalden over de

periode 1931 en 1932 met 50%. Daarenboven werden 20% van de ondernemingen uit de markt gedreven (Parks & Quarterman, 2003: 53).

Sportparticipatie werd opnieuw aangemoedigd. De verkoop van uitrusting hing immers af van deelname en deelname hing op zijn beurt af van de organisatie. Daarenboven hielp sport in deze harde tijden, met duizenden werklozen, de aandacht opnieuw te vestigen op de ‘*great American values*’ en andere idealen. Mensen kwamen tot het besef dat het leven begon noch eindigde met de dollar (Krout, 1929: 295; Levinson & Christenson, 1996: 68). Kranten speelden hierop in. Het slechte nieuws dat in overvloed aanwezig was, werd naar de achtergrond verbannen. De moraal werd opgekrikt door o.a. de uitgebreide sportverslaggeving (Edwards, 1973: 34).

1.8 Jaren 1940: De hele wereld in oorlog ondergedompeld

In nasleep van de Grote Depressie en de opkomst van het Nationaal Socialisme in Duitsland werd Europa opnieuw ondergedompeld in oorlog. De aanslag op Pearl Harbor (1941) maakte dat de VS betrokken partij werd. De sportindustrie zou dit voelen. Tekorten in rubber, leder, katoen, hout en ruwe olie, deed de productie op vele plaatsen stilvallen. Grondstoffenvoorraden aanleggen was onbegonnen werk. De overheid had beslist om de productie van sportuitrusting te beperken ongeacht de toevoer van ruwe materialen (Parks & Quarterman, 2003: 59).

Verskillende sportevenementen werden gedurende de oorlog onderbroken of minstens geraakt: Wimbledon, het wereldkampioenschap voetbal, de Ronde van Frankrijk, nationale competities, ... Anderzijds zorgde de oorlog voor de wederopstanding van amateursport. In de Verenigde Staten werd sport een verplicht nummer voor de soldaten, zowel voor mannen als voor vrouwen. Sport zorgde immers voor een gezonde geest in een gezond lichaam (Levinson & Christenson, 1996: 50-51). Verder zorgde sport ervoor dat soldaten hun vrije tijd beter besteedden en dat de bevolking zijn gedachten kon verzetten (Parks & Quarterman, 2003: 59). De oorlog had bij een grote groep de drang tot sporten aangewakkerd. De sportindustrie beantwoordde aan de noden van de bevolking. De naoorlogse periode was met de oprichting van o.a. de *National Football League* (1950) en de *National Basketball Association* (1949) een topperiode voor de professionele sporten. Bovendien werd de kleurenbarrière doorbroken (Dunning, 1971: 233-236; Edwards, 1973: 34-42, 186-236). Deze mijlpaal kan

evenwel 10 jaar eerder worden gesitueerd. Tijdens de Olympische Spelen van 1936 te Berlijn pakte de Afro-Amerikaan Jesse Owens, gesponsord door Adidas, vier gouden medailles (Adidas, 2006: 6 & DE VEENE & HERENG, 1984: 57-61).

1.9 Jaren 1950: Nieuwe technieken en technologieën

De jaren 50 betekende de internationale doorbraak van Adidas. De *Mannschaft* won in 1954 het wereldkampioenschap voetbal. Innovatie was het sleutelwoord (Adidas, 2006: 7-8). De belangrijkste ontwikkelingen deden zich voor op het vlak van de technologie en communicatie. De opkomst van de televisie heeft de wereld en daarbij ook de sportindustrie helemaal hertekend. Van mond-aan-mond tot televisie met daartussen de (gespecialiseerde) kranten, magazines en radio (Edwards, 1973: 31; Levinson & Christenson, 1996: 620-627; Stout & Van Dijk, 2005; Zsymanski & Zimbalist, 2005: 146-169).

Aanvankelijk hadden organisatoren bedenkingen bij deze mediatisering. Mensen zouden thuis blijven en de wedstrijd op tv volgen (Zsymanski & Zimbalist, 2005: 147). Als snel realiseerden organisatoren dat de uitzendrechten geld konden opbrengen. De evolutie van uitzendrechten toont aan dat deze pioniers het bij het rechte eind hadden (Fifa, 2003; IOC, 2006; URS Finance and economics, 2004; Stout & Van Dijk, 2005). Verder heeft de media bijgedragen tot het ontstaan van nieuwe sporten: de zogenaamde *extreme games*, worstelen (WWF), ... (Raymond, 2002: 28-30).

Daarnaast heeft de media ook voor verschuivingen gezorgd binnen de sport onder andere op het vlak van de spelregels (Stout & Van Dijk, 2005: 92, 96). De media en de televisie in het bijzonder werden het medium om de consument te benaderen. Dit begreep ook Adi Dassler. Hij schakelde onder andere Jesse Owens, Frans Beckenbauer en Mohammed Ali in om zijn producten aan de consument over te brengen. Hiernaast ondersteunde Dassler armere federaties bij het inrichten van kampioenschappen en toernooien. In ruil voor deze dienst gebruikte Adidas deze kanalen om jonge participanten te overhalen om hetzelfde materiaal aan te schaffen als de kampioenen (Dejonghe, 2004b: 121; Lagae, 2003: 172-173).

1.10 Jaren 1960: De eigen markten worden klein, kleinere merken laten zich opmerken

De internationalisering zette zich tijdens de gouden jaren 60⁹ verder. De *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) ging in 1949 van kracht. Het doel van deze overeenkomst was de afschaffing van tarieven en andere handelsbelemmerende maatregelen over de tijd heen (Berlage & Decoster, 2000: 698-703). Deze overeenkomst opende ook voor sportgoederen de internationale markten (Parks & Quarterman, 2003: 64)

De Verenigde Staten is in het verleden verschillende keren bekritiseerd. Via een agressief beleid wou de VS markttoegang verkrijgen tot voorheen protectionistische markten. Japan, dat volop in ontwikkeling was, is een groot doelwit van deze strategie geweest. De toegenomen concurrentie uit Japan en uit andere Zuidoost-Aziatische landen zorgden voor veel wrijving wat betreft handel tussen ontwikkelde landen en ontwikkelingslanden.

Het basisprincipe van de GATT was het *most favoured nations principle*. Dit principe hield in dat iedere lidstaat van de Wereld Handels Organisatie (WHO) dezelfde behandeling te beurt moest vallen en met andere woorden de behandeling van de meest begunstigde natie moest krijgen (Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 360). Om de toenemende concurrentie met de lagelonenlanden tegen te gaan werd in 1973 het Multivezelakkoord (MFA) gesloten (Todaro & Smith, 2006: 626). Sportschoenen vielen evenwel niet onder deze uitzonderingen. Na 1994 werden deze quota's jaar na jaar verlaagd tot ze op 1 januari 2005 werden afgeschaft. Dit verklaart de enorme uitvoer van China en andere (Aziatische) lagenlonenlanden (Kroesen, 2004: 27; Pleus, 2005; Sampson, 1997: 169). *The United Nations Development Programme* schat dat de ontwikkelingslanden door het MFA jaarlijks \$24 miljard misliepen door de verminderde export (Todaro & Smith, 2003: 626).

Het verlagen van de tarieven alleen was geen verklaring voor bijvoorbeeld het succes van verschillende *offshore* ondernemingen in de Amerikaanse sportindustrie (Parks & Quarterman, 2003: 65). Japanse merken kopieerden westerse producten. Deze ondernemingen gingen zich hoofdzakelijk op onderzoek en ontwikkeling (O&O) richten. Fielding & Pitts (2003) halen het voorbeeld van Mizuno aan. Het bedrijf kopieerde en verbeterde honkbalhandschoenen en was in

⁹ De jaren 60 worden met deze term aangeduid omdat dit decennium gepaard ging met uitzonderlijke macro-economische prestaties (Van Poeck, 1999: 224-228).

staat om ze aan lagere prijzen aan te bieden. Japanse merken glipten begin jaren 60 onopgemerkt in het goedkopere sportschoenensegment binnen. Succesvol binnen dit segment bereikten ze tegen het einde van het decennium het segment van de duurdere sportschoenen. Tegen 1969 had Mizuno reeds een Amerikaanse vestiging opgericht (Mizuno, 2006)

De westerse merken – waaronder Puma, Adidas, Wilson en Spalding – gingen meer tijd en geld spenderen aan O&O en marketing om concurrentieel te blijven (Adidas, 2006: 8, WFSGI, 2006: 42-44). Nieuw ontwikkelde technieken en technologieën maakten dat ook hun markt zich uitbreidde (Parks & Quarterman, 2003: 67). De reactie van de ondernemingen binnen de industrie werkte de globalisering verder in de hand. Spalding vestigde in 1961 de productie van tennisballen in Ierland. Datzelfde jaar werd de productie van tennisraketten verplaatst naar België. Honkballen werden begin jaren 60 reeds in het westen van India geproduceerd. De productie van honkbalhandschoenen werd tegen midden jaren 60 verplaatst naar Korea. Tegen 1974 produceerde Spalding het meeste van zijn producten in Canada, Australië, Japan, Korea, India en Europa (Parks & Quarterman, 2003: 66).

1.11 Jaren 1970: De babyboomers worden volwassen

De babyboomgeneratie was meer dan ooit geïnteresseerd in gezondheid en participatie. Ze zagen sport als ontspanning en entertainment. Ze wilden waar voor hun geld. *Work-outs* zou deze bevolkingsgroep immuun maken voor stress en tijd. Bovendien werden er ook op het vlak van de geneeskunde vorderingen gemaakt (Levinson & Christenson, 1996: 6). Sport werd voor velen een ware obsessie. Hiervoor was natuurlijk een industrie nodig, die deze groep voorzag van in hun behoeften en hen hielp bij het lopen, wandelen, joggen, diëten, ...

Tijdens de jaren 80 nam de vraag naar deze diensten exponentieel toe. Gezondheids- en fitnesscentra kwamen op de voorgrond om de leegte in te vullen (Levinson & Christenson, 1996: 7). Verder werden de jaren 80 gekenmerkt door de institutionalisering en popularisering van sportkledij als alledaagse kledij (Parks & Quarterman, 2003; Schone Kleren Kampagne, 2004: 6).

Tot begin jaren 70 was Adidas de marktleider op de Amerikaanse sportschoenenmarkt, maar het faalde in tegenstelling tot Nike en Reebok in het tegemoetkomen aan de eisen van de consument. Haar producten waren niet

innoverend genoeg en Adidas weigerde een prijzenoorlog te voeren met de concurrentie. Adidas weigerde haar strategie in een veranderende markt aan te passen (Dejonghe, 2004b: 121). De opkomst van andere spelers betekende dat Adidas, maar ook Puma de hete adem van deze spelers in hun nek voelden (Ministry Of Commerce Of The People's Republic Of China, 2005). Tot een eind in de jaren 80 bleven Adidas en Puma meedraaien aan de top van de sportindustrie. Adidas domineerde de Europese markt. Puma boekte successen met Pele en Gaston Roelants en werd de grootste verkoper van tennisrackets ter wereld. Adidas was nog steeds ongeveer drie keer groter dan haar rivaal en domineerde het voetbal, atletiek en het boksen (Dejonghe, 2004b: 121; Racquet, 2004).

De rages die ontstonden, zorgden voor de ontwikkeling van nichemarkten: magazines, boeken, uitrusting en accessoires. Verder zorgde de toegenomen participatie ook voor het ontstaan van managementkantoren die zich gingen specialiseren in de organisatie van sportevenementen.

De formele studie van de sportindustrie groeide zienderogen. Dit had tot gevolg dat meer en meer universiteiten gespecialiseerde richtingen gingen aanbieden. Sportmanagementopleidingen werden een groeipool en een springplank naar een carrière in de sportindustrie. Gezien de expansie van de industrie tijdens de jaren 60 en 70 werden veel nieuwe banen gecreëerd waaronder: sportjournalisten, sportmakelaars, professionele managers, ... Deze ontwikkelingen werkten de verdere professionalisering van de industrie in de hand. De bedragen die tussen spelersmakelaars, clubs, televisiestations, bedrijven werden afgesloten stegen zienderogen (Parks & Quarterman, 2003: 67).

1.12 Jaren 1980: Participatie van de vrouw is de sleutel tot succes

In 1973 had Reebok 3% van de Amerikaanse markt in handen. Het was voor Reebok bijna onmogelijk om te concurreren met Adidas en Nike. Reebok was er van overtuigd dat dit eigenlijk niet hoefde. Het moest zich enkel onderscheiden van de rest. Dit deed het door zich te storten op de markt voor vrouwenschoenen. Dit deel van de markt werd door de andere bedrijven genegeerd. Niettegenstaande het aandeel van de vrouw in de sport toenam (Levinson & Christenson, 1996: 7). In 1982 bracht Reebok de eerste speciaal voor vrouwen ontwikkelde sportschoen op de markt. De daaropvolgende jaren stegen de verkoopcijfers van enkele tientallen miljoenen naar \$1,4 miljard in 1987 en

bedroeg het marktaandeel ongeveer 32%. Tegen 1985 was Reebok de nummer 1 op de Amerikaanse markt. Deze positie zou pas in 1990 aan Nike overgelaten worden met een omzetverschil van \$1m. Opnieuw was gebleken hoe belangrijk marketing was voor de industrie (Parks & Quarterman, 2003: 69).

Hiernaast zorgde de algemeen toegenomen interactie en participatie van zowel, man, vrouw als kind voor een toename van de verkoopcijfers van de bedrijven binnen deze industrie (Figler & Withaker, 1991; Guttman, 1991 & Hult, 1989). Mensen die aan sport wilden doen, moesten voorzien worden van kledij, schoenen en uitrusting. Een van de beste voorbeelden in het opsporen van trends waren Nike en Reebok. Beide ondernemingen waren op het juiste moment opgericht¹⁰ om volop te profiteren van het succes van fitness en het lopen. De inkomsten verdubbelden bijna jaar na jaar tijdens de jaren 70: \$14m. in 1976, \$71m. in 1978, \$270m. in 1980 en meer dan \$900m. in 1984. De winst was over dezelfde periode met meer dan 1000% gestegen (Locke & Siteman, z.j.: 22). Verder werd ook sponsoring aangewakkerd. Sport werkte als een katalysator. Kleding werd niet langer enkel met sport geassocieerd door de wijzigende consumentencultuur.

1.13 Jaren 1990: Goden worden geschapen in een *experience economy*

De huidige sportindustrie had er heel anders kunnen uitzien. Strasser & Becklund (1993) halen in hun boek *Swoosh: The Unauthorized Story of Nike and the Men Who Played There* het verhaal van Michael Jordan aan. Tot aan het moment dat Jordan het contract met Nike ondertekende, voelde hij niet veel voor het merk en gaf hij de voorkeur aan de concurrentie met name Adidas en Converse. Zo omschreef hij zichzelf als een Adidas adept. Tijdens wedstrijden droeg Jordan als onderdeel van zijn uniform Converse. Naast het veld droeg hij Adidas omwille van de functionaliteit (Wetzel & Yaeger, 2000).

Begin jaren 80 riep hij nog van de daken: "*I've never worn Nike*" en "*I'll probably sign with Adidas*" (Abbot, 2005). Zelfs nadat Nike een veelvoud bood van de bedragen van andere fabrikanten was Jordan nog niet overtuigd. Adidas had op dat moment o.a. reeds Kareem Abdul Jabbar die haar producten

¹⁰ Reebok werd reeds in 1890 opgericht in het Verenigd Koninkrijk. In 1979 stak Reebok pas de Atlantische Oceaan over. Zakenman Paul Fireman tekende in dat jaar een licentieovereenkomst voor de Verenigde Staten en verdeelde er de drie eerste Reebok-modellen. Met \$60 per paar waren deze sportschoenen de duurste op de markt. In enkele jaren tijd werd Reebok door het succes van *The Freestyle* sportschoenen voor vrouwen (1982) marktleider (Vanessa Debruyne, *Het merk met de zes strepen*, De Morgen, 4 augustus 2005, p. 14).

onderschreef. Adidas was evenwel niet bereid meer te bieden om nog een Amerikaanse basketballer onder contract te leggen. Dit hield Jordan niet tegen: "*You match the Nike deal,*" zei Jordan tegen Adidas en "*I'll go Adidas. If you even come close, I'll go Adidas*". *Cash is King* en het grote geld zorgde ervoor dat Jordan zijn handtekening onder het contract van Nike zette (Strasser & Becklund, 1993).

Eind jaren 80 spendeerde Nike jaarlijks zo'n \$5m. aan de promotie van Jordan (Wetzel & Yaeger). De *commercials* deden meer dan alleen maar schoenen verkopen. Ze promootten Jordan. Jordan promoveerde op zijn beurt Nike. Succes voedde succes. Begin jaren 90 had Nike haar nummer 1 positie opnieuw ingenomen (Locke & Siteman, z.j.: 3). Het Michael Jordan imago verkocht producten over de hele wereld (Denzin, 2001: 3-13). Daarnaast nam Nike de nummer 1 positie opnieuw in omwille van haar innovatie strategie. Consumenten werden niet enkel producten aangeboden. Meer nog werden ervaringen aangeboden.

De '*experience economy*' was meer dan ooit tevoren een feit (Pine & Gilmore, 1999). Dit werd mee in de hand gewerkt door sportsponsoring dat steeds meer bedrijven aansprak. Sport en recreatie voor de massa groeide exponentieel. Sportfaciliteiten pasten zich aan de nieuwe trend van waardecreatie aan. Sportcomplexen moesten meer bieden dan enkel en alleen maar sport. Het werden multifunctionele gebouwen. Enkele voorbeelden hiervan zijn het *Stade de France* in Parijs, de *Allianz-Arena* in München en de *Amsterdam Arena* in Amsterdam.

Bedrijven gingen hun strategieën in een veranderende markt aanpassen. Michael Jordan was slechts een voorbode geweest van de enorme sponsoringcontracten (Dejonghe, 2004b: 121; Zerio, 2003: 8). Niet enkel individuele spelers werden aangesproken. Ook ploegen werden steeds vaker benaderd. Ook hier rezen de bedragen de hoogte in. In 2002 sloten Manchester United en Nike een contract af ter waarde van \$429m. voor een periode van 13 jaar. Nike deed dit puur uit economische noodzaak. De voetbalmarkt werd al meer dan een halve eeuw door Adidas gedomineerd. Manchester United was en is een wereldmerk en immens populair in het verre oosten (Farelly & Quester, 2005:2).

De ondernemingen probeerden via de media en nieuwe technologieën hun marktaandeel te behouden of uit te breiden. Het gevolg was het ontstaan van de schaaieconomieën, waardoor kleinere spelers werden opgekocht of zich moesten gaan concentreren op nichesegmenten van de sportmarkt.

1.14 Jaren 2000: Wat brengt ons het nieuwe millennium

Niemand betrokken bij het ontstaan en de ontwikkeling van deze industrie had ooit kunnen denken dat deze industrie een dergelijke vlucht zou nemen over de jaren (Li, Mahony & Hofarce, 2001: 215). Laat staan dat iemand vandaag kan voorspellen wat er over dertig jaar te gebeuren staat, of hoe de industrie er dan zal uitzien. Dit lijkt een aanvaardbare assumptie gezien de evolutie van de industrie: technologieën en technieken volgen elkaar in sneltempo op.

De verschillende actoren binnen de industrie: organisatoren, producenten, managers, toeschouwers, ... zouden bezorgd moeten zijn over de toekomst (Li, Mahony & Hofarce (2001: 215). De managers zullen rekening moeten houden met de huidige trends, de evolutie hiervan en hun impact op andere organisaties. De tijdsdimensie van economische beslissingen wordt op vele gebieden steeds belangrijker. Ondernemingen moeten niet enkel stilstaan bij de hoge winsten die ze vandaag kunnen behalen. Veel belangrijker zijn de kasstromen die ze genereren en de waarde van de onderneming in zijn geheel. Winst maximalisatie op korte termijn moet plaats ruimen voor de beslissingen van de onderneming die op korte termijn de winst misschien kunnen ondermijnen, maar op lange termijn het overleven van de onderneming veilig stelt (Brealy & Myers, 2003). Dit verklaart de tendens naar strategische overnames de laatste jaren.

De economische concepten die decennia geleden hun intrede hebben gedaan, zullen in de toekomst niet aan kracht inboeten. Analisten zullen het nog steeds hebben over de marktstructuur, vraag en aanbod, arbeid, kapitaal, ... De sportindustrie maakt deel uit van een groter geheel. Wijzigingen die zich voordoen in deze wereld zullen hun impact hebben op de hele industrie.

Wat de uitkomst ook mag zijn een ding staat vast en dat is dat de toekomst onvoorspelbaar is. Niettegenstaande zijn er enkele fenomenen waar niet aan voorbij gegaan kan en mag worden. Hieronder kunnen o.a. de wijzigende demografische structuren, de toegenomen concurrentie (fusies en overnames), de wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen, de vertraging van de groei van de sector of de globalisatie van de sport en hoe de marktspelers hierop gaan anticiperen, begrepen worden (Li, Mahony & Hofarce, 2001: 217-223; Westerbeek & Smith, 2002).

1.15 Deelbesluit hoofdstuk 1

Het eerste hoofdstuk heeft enkele belangrijke mijlpalen in de geschiedenis van de sportindustrie geschetst. Hierbij werd voornamelijk aandacht besteed aan de sportgoederenproducenten. Het is duidelijk dat deze industrie sinds haar prille ontstaan ‘*big business*’ is.

De bedrijven, ontwikkelingen en gebeurtenissen die vernoemd werden, zijn natuurlijk maar enkele van vele. Deze voorbeelden moesten duidelijk maken dat de sportindustrie zich vanaf de start op het commerciële heeft gericht. Hierbij deden marketingtechnieken reeds eind 19^e eeuw hun intrede. Het aanspreken en onderschrijven van atleten blijkt geen uitvinding van deze tijd te zijn. Ondernemers als Spalding, Hillerich & Bradsby deden dit al bij het begin van vorige eeuw. Net als vandaag werden de helden van toen op handen gedragen. Daarenboven droegen deze atleten bij tot de evolutie van de sport en de bijhorende sportgoederenindustrie. Sinds het ontstaan van de industrie bespelen de ondernemers de gevoelens van de consument. Dit is in de huidige maatschappij niet anders.

Daarenboven is innovatie doorheen heel de geschiedenis een sleutel tot succes gebleken. Het herkennen van trends binnen de maatschappij is eveneens een factor gebleken, die niet mag genegeerd worden. Het succes van Reebok en het falen van Adidas tijdens de jaren 80 toonden dit aan. Verder werden de distributietechnieken eveneens aan de noden van de sector aangepast en evolueerden ze samen met de industrie. In de huidige context doet deze evolutie zich nog steeds voor.

Een belangrijk scharniermoment voor de sportindustrie in zijn geheel was de introductie van de televisie. Aanvankelijk werd hier kritisch tegen aangekeken. Al gauw bleek dat via deze weg enorme bedragen konden gegenereerd worden. Er kan gesteld worden dat de introductie van de televisie de sportindustrie in een stroomversnelling heeft gebracht. Een ander belangrijk moment was de opkomst van de consumentencultuur en de toenemende participatie tijdens de jaren 70 en 80.

2 Definiëring van de sportindustrie?

Wat kan er begrepen worden onder de sportindustrie? De literatuur heeft eigenlijk nog nooit een eenduidig antwoord geformuleerd op deze vraag. Niettegenstaande zijn er in het verleden al verschillende pogingen ondernomen. Er zijn verschillende modellen ontwikkeld en gepubliceerd die de sportindustrie proberen te definiëren. Deze modellen maken het mogelijk om op een aantal manieren na te denken over wat er in de sportindustrie omgaat. Li, Mahony & Hofarce (2001: 1) zijn van mening dat de verschillende actoren nog geen consensus bereikt hebben in hoe de sportindustrie gedefinieerd zou moeten worden.

Bij deze verschillende modellen komen dezelfde kernelementen steeds terug, namelijk: **diensten, goederen & organisaties** (Chelladurai, 1994: 7-21; Dejonghe, 2004b: 116-117; Li, Mahony & Hofarce, 2001: 4-5; Meek, 1997: 17; Westerbeek & Shilbury, 1999: 1-24; Westerbeek & Smith, 2003: 79-88). Hierbij valt een duidelijk onderscheid op te merken tussen de verschillende opvattingen. Dit is logisch gezien de onderzoekers de sportindustrie in kaart gebracht hebben met het oog op hun specifieke onderzoek. De meeste modellen zijn statisch. Het model van Meek is hier een uitzondering op. Hij heeft een dynamisch model ontwikkeld. Dit model houdt rekening met de besteding en de economische impact die aan de sportindustrie gelinkt kan worden.

Vorig hoofdstuk toonde aan hoe ruim en divers de sportindustrie is. Het opzet van hoofdstuk 1 was om op een overzichtelijke manier, aan de hand van bekende voorbeelden, een beeld te schetsen van de omvang en impact die deze industrie heeft gehad in het verleden en nog zal hebben in de toekomst. De ontwikkeling van de sportindustrie kan hieruit gefilterd worden (Bisschops, 2005: 13; Pitts & Stotlar, 2002: 13):

- Betrokkenheid van mensen (een absolute noodzaak);
- Sportactiviteiten en -sportevenementen: sport, ontspanning, fitness, sporttoerisme en vrijetijdsbesteding (aanbod neemt alsmaar toe);
- Sportgoederen (design, technologie);
- Sportfaciliteiten, sportgeneeskunde, trainingen;
- Commercialisering van de sport (gespecialiseerde media, internet);
- Professionalisering van de sport (toename van het aantal dienstenorganisaties);

- Academische opleidingen (vormen van professionele managers, trainers, ...)

Bovendien bleek ook duidelijk dat deze industrie beïnvloed werd door tal van uiteenlopende factoren en actoren, intern maar zeker ook extern. Sommige overstijgen de grenzen van de sportwereld en betreffen de ontwikkeling van de gehele maatschappij (Bisschops, 2005: 13). Deze inmenging van buitenaf is over de jaren heen enkel maar toegenomen¹¹. De omvang en de snelle evolutie van deze industrie kunnen een mogelijke verklaring zijn voor de onduidelijkheden die vandaag nog bestaan. De verschillende modellen, die gemeenschappelijke kenmerken hebben, zijn dus in staat om de sportindustrie te definiëren.

De verschillende modellen kunnen als volgt ingedeeld worden: de modellen die de sportindustrie segmenteren op basis van het **type product** (onder andere Westerbeek & Smith, Westerbeek & Shilbury en Pitts, Fielding & Miller), deze modellen die de sportindustrie segmenteren op basis van de **betrokkenheid bij sportactiviteiten** (Li Hofarce & Mahony) en de modellen die de sportindustrie segmenteren op basis van de **economische impact** (Meek).

2.1 Definiëring van een industrie

We kunnen Dejonghe (2004: 116) volgen wanneer hij zegt dat de sport met het civiliseringsproces geëvolueerd is van een lokaal naar een mondiaal fenomeen. De ontwikkeling van een globale en commerciële industrie is het gevolg. Bovendien zal uit de verdere uiteenzetting blijken dat deze industrie aan economisch belang blijft winnen. De waarde van de sportindustrie is moeilijk in te schatten. Dit werd meermaals bevestigd door professionelen op het terrein (Meek, 1997; Li, Mahony & Hofarce, 2001; Stotlar, 2002 en Schaffer, 1997). Schaffer – geciteerd in Meek (1997) – verwoordt het duidelijk: *”Arriving at an operational definition is rather simple when the object of study is a particular sports organization, event or location of a headquarter. It becomes somewhat more difficult as the object of study becomes more diverse. However, when the object of study is the entire sports industry, significant problems begin to arise, not the least of which is determining what*

¹¹ Hierbij kan onder andere verwezen worden naar de vele mensenrechtenorganisaties, NGO's en internationale organisaties die o.a. opkomen voor de arbeidsrechten en het verbod op kinderarbeid waaronder: SKK, ILO, FLA, WRC, OESO, VN, ... Intern heeft de industrie de noodzaak van gedragscodes ook ingezien: de FIFA-code, de WFSGI-modelcode en de verschillende bedrijfscodes (NIKE, ADIDAS, REEBOK, ...).

constitutes this industry". De eerste vraag die gesteld moet worden is dus "waaruit is deze industrie opgebouwd"?

Om deze vraag te beantwoorden moet eerst het globale concept 'industrie' in kaart worden gebracht. Een industrie kan gedefinieerd worden aan de hand van een van de volgende twee criteria namelijk: de **gelijkenis van de producten** of de **gelijkenissen tussen de overkoepelende economische activiteiten en/of productieprocessen**. Op basis van het eerste criteria verwijst een industrie naar een groep van ondernemingen of organisaties die gelijkaardige, welomschreven producten en diensten aanbieden die in se verwant zijn en mogelijk elkaars substituuat zijn (Dejonghe, 2004b: 116; Li, Mahony & Hofarce, 2001: 1).

Over het algemeen worden industrieën op basis van dit criteria ingedeeld (cfr. de automobieliindustrie of de staalnijverheid). Voor de sportindustrie schieten de bevoegde instanties tekort. De sportindustrie wordt als volwaardige industrie over het hoofd gezien. Niettegenstaande deze industrie tijdens de jaren 80 en 90 sterk gegroeid is (zie verder). Dit is hoofdzakelijk het gevolg tussen de op het eerste zicht ontbrekende cohesie tussen de verschillende deelgebieden. Eenzelfde kritiek kan ook over andere sectoren geformuleerd worden zoals bijvoorbeeld voor de filmindustrie.

Op basis van het tweede criteria kan de sportindustrie bij benadering gedefinieerd worden. Als voorbeeld kan het Nationaal Instituut voor de Statistiek (NIS) (België) of *The U.S. Census Bureau* (Verenigde Staten) aangehaald worden. België en de Verenigde Staten maken respectievelijk gebruik van het NACE-classificatiesysteem¹² en het NAICS-classificatiesysteem¹³. Industrieën worden hierdoor op basis van hun activiteit gegroepeerd en niet op basis van hun product. De ondernemingen binnen een industrie produceren goederen op basis van hetzelfde/gelijkaardig productieproces. Bovendien maken ze gebruik van dezelfde technologie(ën).

¹² NACE-BEL 2003 Activiteitennomenclatuur is de Belgische uitwerking van de NACE Rev.1.1, die werd opgesteld door het statistisch bureau van de Europese Gemeenschap (Eurostat) in samenwerking met de lidstaten en bij verordering werd opgelegd aan de lidstaten (FOD ECONOMIE, K.M.O., MIDDENSTAND & ENERGIE, *NACE-BEL activiteiten-nomenclatuur*, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, 2004, 338 p., http://www.statbel.fgov.be/pub/d0/p021y2003b_nl.pdf, 10/10/2005)

¹³ U.S. Census Bureau: <http://www.census.gov/epcd/www/naics.html> & Office of Management and Budget: <http://www.whitehouse.gov/omb/>.

Tabel 1: Indeling van de industrie naar de betreffende categorieën

Verenigde Staten		Europa	
11	Agriculture, Forestry, Fishing and Hunting	01-02	Landbouw, jacht en bosbouw
21	Mining	05	Visserij
22	Utilities	10-14	Winning van delfstoffen
23	Construction	15-37	Industrie
31-33	Manufacturing	40-41	Productie & distributie van elektriciteit, gas en water
41-43	Wholesale Trade	45	Bouwnijverheid
44-46	Retail Trade	50-52	Groot-, detailhandel; reparatie van auto's, motorrijwielen en consumentenartikelen
48-49	Transportation & Warehousing	55	Hotels en restaurants
51	Information	60-64	Vervoer, opslag & communicatie
52	Finance & Insurance	65-67	Financiële instellingen
53	Real Estate, Rental & Leasing	70-74	Onroerende goederen, verhuur & diensten aan bedrijven
54	Professional, Scientific, and Technical Services	75	openbaar bestuur & defensie; verplichte sociale verzekeringen
55	Management of Companies and Enterprises	80	Onderwijs
56	Administrative and Support and Waste Management and Remediation Services	85	Gezondheidszorg & maatschappelijke dienstverlening
61	Educational Services	90-93	Overige gemeenschapsvoorzieningen, sociaal-culturele en persoonlijke diensten
62	Health Care and Social Assistance	95	Huishoudens
71	Arts, Entertainment, and Recreation	99	Extraterritoriale organisaties en lichamen
72	Accommodation and Food Services		
81	Other Services (except Public Administration)		
91-91	Public Administration		

Bron: Nationaal Instituut voor de Statistiek (2004),
Office of Management & Budget (2002)

Deze classificatie wordt als richtsnoer genomen. Hierdoor kunnen duidelijk onderscheidende industrieën opgemerkt worden. Via het Europese NACE-systeem kunnen er 17 te onderscheiden afdelingen opgemerkt worden (zie tabel 1). De Noord-Amerikaanse economie wordt op basis van NAICS onderverdeeld in 20 sectoren (zie tabel 1). De activiteiten die gekoppeld kunnen worden aan sport, kunnen teruggevonden worden in verschillende hoofdsectoren. Deze onderverdeling staat weergegeven in de bijlage (bijlage: tabellen 1a en 1b p.

186-188). Er kan dus formeel een antwoord geformuleerd worden op de vraag die Dejonghe stelde (2004: 120): ”*Waar passen, Nike, Reebok, Adidas of Rossignol in dit plaatje?*”

Het is dus noodzakelijk om zelf een operationele definitie op te stellen en een conceptueel kader te creëren. Beiden kunnen gebruikt worden om de sportindustrie in zijn meest pure vorm te definiëren. Verder kan dit ook helpen bij de analyse en het bestuderen van de potentiële impact en groei van deze industrie (Dejonghe, 2004b: 62-63 & 120; Li, Mahony & Hofarce, 2001: 4). Op dit moment is er een wildgroei aan cijfers. Daarenboven vallen deze cijfers vaak niet met elkaar te vergelijken. Reden hiervoor is de onenigheid die bestaat.

Uit de verschillende modellen volgt dat de sportindustrie een cluster is die bestaat uit (eigen bewerking op basis van: Dejonghe, 2004b; Li, Mahony & Hofarce, 2001; Meek, 1997; Pitts, Fielding & Miller, 1994; Westerbeek & Shilbury, 1999; Westerbeek & Smith, 2003):

- **ENTERTAINMENT, RECREATIE & PERFORMANTIE** waaronder evenementen, teams & clubs zowel professioneel als amateuristisch als participierend of aanschouwend, sportmedia, sporttoerisme;
- **ONDERSTEUNENDE ORGANISATIES** waaronder professionele, semi-professionele en amateuristische sportbonden, federaties, kampioenschappen, advocaten-, marketing- en managementkantoren, impresario's;
- **SPORTGOEDEREN EN AAN SPORT GERELATEERDE DIENSTEN** waaronder respectievelijk het ontwerp, uittesten, de ontwikkeling, productie & distributie van uitrusting, kleding en schoeisel en sportspecifieke instructies, organisatie van evenementen, coaching, medische adviezen en verzorging, sportfaciliteiten, sportpromotie, ...

Hierbij moet opgemerkt worden dat deze drie afdelingen parallel lopen. Daarenboven zijn ze niet helemaal onafhankelijk van elkaar. Hier kan natuurlijk de opmerking bij gemaakt worden dat dit voor verwarring kan zorgen. Dit bevestigt nogmaals de interdependentie die ontstaan is – en bestaat – tussen de verschillende segmenten binnen de industrie. Bijgevolg kan er daadwerkelijk gesproken worden van een volwaardige industrie met subsegmenten.

Een van de belangrijkste conclusies is dat zonder participatie niet gesproken kan worden van een sportindustrie. Dit zou haast over het hoofd gezien

worden. De sportactiviteiten (vb.: kampioenschappen, toernooien) maken de kern uit. Hierop kunnen de ondernemingen en organisaties binnen de sportindustrie bouwen. Rondom deze kernactiviteiten kunnen andere producten en diensten aangeleverd worden die hiermee verband houden: de subsegmenten.

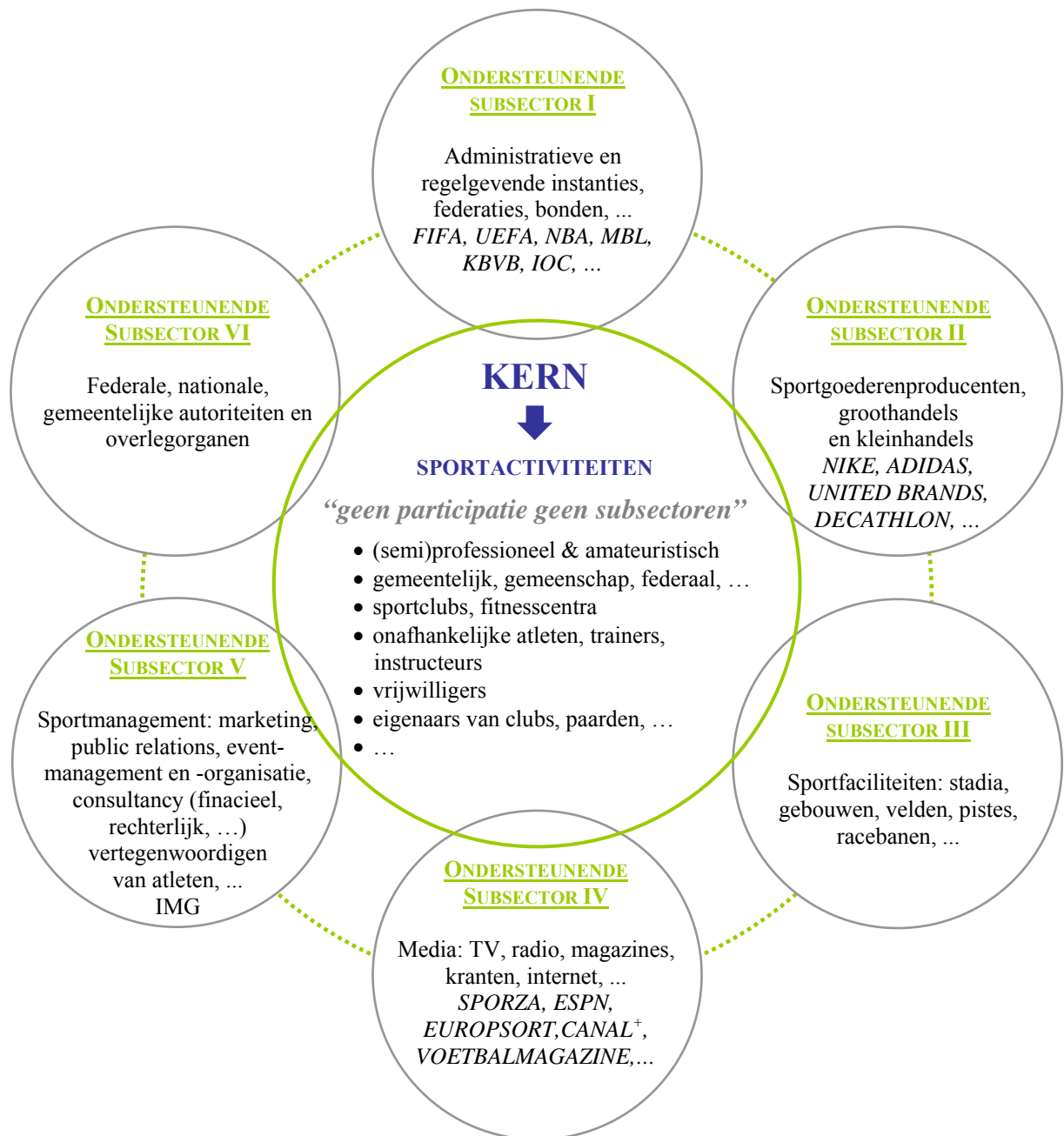
De toenemende wisselwerking tussen de sportindustrie en de consumentencultuur heeft voor de nodige verschuivingen gezorgd binnen het economische bestel. Deze evolutie heeft zich begin jaren 80 ingezet en zet zich nog steeds door. Zo worden tegenwoordig sportartikelen geproduceerd, die niet langer geassocieerd worden met een of andere specifieke sport. De hedendaagse sportgoederenindustrie is een volwassen industrie. Om zich van de concurrentie te onderscheiden richten de ondernemingen zich meer dan ooit op mode en trends (zie verder). Vaak wordt door sommige ondernemingen aan de kern voorbijgegaan. Doch zullen deze ondernemingen zich ook op hun kerntaak – het produceren van sportartikelen, -uitrusting en -materiaal – blijven focussen. Als deze ondernemingen nalaten dit te doen, zullen andere ondernemingen hun plaats innemen. Gezien het lucratieve van deze sector is dit een aanvaardbare assumptie. Niettegenstaande groeit deze sector hoofdzakelijk als gevolg van de toegenomen participatie en het reële inkomen in de rijke landen (grootste besteders van sportartikelen) (Dejonghe, 2004b: 121-123).

Net als Meek (1997) zijn we er van overtuigd dat bij het creëren van een conceptueel kader en een operationele definitie er moet uitgegaan worden van de economische activiteit en de bijdrage die de verschillende actoren leveren. Li, Mahony & Hofarce (2001) stellen dat dit het model verzwakt. Wij volgen Meek (1997) dat er enkel op deze manier duidelijk kan nagegaan worden op welke wijze de sportindustrie een invloed uitoefent op de rest van de economie.

Bij deze macro-economische impactstudies moet opgemerkt worden dat deze de bestudeerde industrie (vaak) onderschatten. Dejonghe (2004: 62-63) haalt vier redenen aan waarom dit zo is. Eerst en vooral worden vrijwilligers slechts gedeeltelijk opgenomen in de officiële statistieken. Ten tweede worden in impactstudies van sportevenementen vaak enkel de toegangsgelden als sportgerelateerde inkomsten gekwantificeerd. In kosten-batenanalyses zullen daarnaast ook andere baten opgenomen worden om investeerders aan te trekken. Ten derde worden opbrengsten in verband met sporttoerisme vaak over het hoofd gezien. Ten slotte zijn er nog de onderschattingen van de indirecte effecten bij het ramen van de macro-economische belangen van sport en sportbeoefening. Vaak

zijn deze indirecte effecten zelfs niet in geld uit te drukken (gezondheid, sociale relaties, ...)

Figuur 2: Sportactiviteiten vormen de kern van de sportindustrie



Bron: Li, Mahony & Hofarce (2001: 7)

Het bovenstaande model toont aan dat de sportindustrie in twee hoofdsegmenten kan opgedeeld worden: de **sportactiviteiten producerende sector** en de **ondersteunende subsectoren**. De eerste sector bestaat uit de wedstrijden, evenementen, ... zowel professioneel als amateuristisch (vb. schoolcompetities). Het is de kern van de industrie. Zonder participatie zijn de

ondersteunende sectoren waardeloos. Deze ondersteunende diensten gaan producten en diensten produceren, aanbieden en verkopen om de productie van sportactiviteiten te ondersteunen (Li, Mahony & Hofarce, 2001). Deze ondersteunende sectoren overlappen elkaar én de kernactiviteit doorlopend. Het is moeilijk om een grens te trekken. Zo zijn organisaties als de FIFA en het IOC in het leven geroepen om evenementen te organiseren. De hoofdactiviteit van de organisaties in de ondersteunende sectoren blijft de productie van sportactiviteiten of het verkopen van goederen en diensten te vergemakkelijken.

Een van de sectoren die over de jaren heen exponentieel gegroeid is, is de mediasector. Een goede barometer voor de toenemende invloed zijn cijfers die verband houden met de sportmedia. Deze sector omvat een groot deel van de sportindustrie dat mensen informeert en entertaint. De sportmedia kan ingedeeld worden in drie segmenten: de **media die sport uitzendt** (radio, tv), de **gedrukte pers** zowel voor het grote publiek (kranten, tijdschriften, magazines) als voor de professionelen binnen de sector (*Sport Marketing Quarterly*, *European Sport Management Quarterly*, *Journal of Sport Management*, *Journal of Sport Economics*, ...) en **het internet**. Bovendien bestaat er een speciale relatie tussen sport en deze media. Hierbij kan gesteld worden dat het commerciële succes van veel sporten enkel mogelijk is door en afhankelijk is van de media. Daartegenover staat dat de media als het ware ‘gebruik’ maakt van de publiekelijke interesse in sport om hun producten aan te bieden.

De waarheid van deze veronderstellingen kan aangetoond worden aan de hand van een studie door Deloitte & Touche (2006) over de Europese voetbalcompetitie. Jones¹⁴ verwoordt het in de inleiding tot de studie duidelijk (Deloitte & Touche, 2006: 4-5):

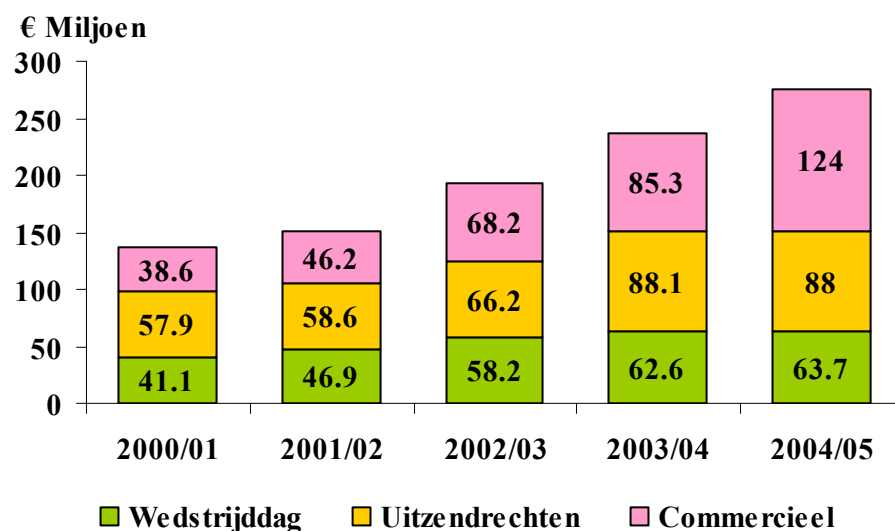
*”Football remains a growth sport. The continued high level of interest in the sport – both public and commercial – is reflected by another year of strong growth. In 1996-1997 the 20 biggest clubs’ combined revenue was €1,2 billion. In 2004-2005, the total broke the €3 billion barrier for the first time after growing by another 6%. **The catalyst for this remarkable long term growth was the broadcasting rights revolution of the 1990s, fuelled by soaring interest in the game by the mass, new technology and deregulation of the broadcast markets.** Despite the maturing of broadcast markets, premium content remains critical to the business models of Pay-TV broadcasters. Just look at the collapse of Premiere’s share price after losing the Bundesliga rights, or the*

¹⁴ Editeur van *Football Money League: the changing guard*, Sport Business Group at Deloitte, Manchester, februari 2006, p. 4-5

recent deals in Italy and France, for clear evidence of this. Recent deals have confirmed our view that the often forecast collapse in broadcast revenues has not materialised and will not happen. In the major European countries the value of top class broadcasting rights continues to rise. We have recently seen a large increase in the value of the German Bundesliga Pay-TV deal, following the huge French deal announced in 2005 which commences next season. And content providers continue to innovate. In Italy, for example, we have seen live rights split into Pay-TV and Digital Terrestrial, with further financial rewards for the clubs.” (Deloitte & Touche, 2006: 4-5)

De media is zo belangrijk geworden voor de sport dat de inkomsten afkomstig uit onder andere tv-rechten, de inkomsten aan de toegangspoorten vaak overtreffen (Li, Mahony & Hofarce, 2001: 17). Hiernaast helpt de media om de atleten op een voetstuk te plaatsen. Dit verhoogt de inkomsten van de clubs als gevolg van de *merchandising* gelinkt aan deze atleten. Daarenboven verhoogt dit de waarde van de atleten zelf. 20 jaar geleden maakten de inkomsten op de wedstrijddag de hoofdmoot uit van de totale inkomsten. 10 jaar geleden werden tv-rechten en de bijhorende inkomsten alsmear belangrijker. In de huidige context ligt de nadruk op het derde segment: het commerciële. (Deloitte & Touche, 2005: 24-25). Onderstaande figuur geeft de evolutie weer van de inkomstenbronnen van Real Madrid. Uit het onderzoek van Deloitte & Touche (2005) blijkt duidelijk een verschil tussen de landen. De Algemene stijgende tendens doet zich niettegenstaande overall voor.

Figuur 3: Evolutie van de inkomsten van Real Madrid



Bron: Deloitte & Touche (2006: 25-27)

Ook bij andere sporten en evenementen wijzigde de samenstelling van de inkomstenbronnen en werden tv-rechten een cruciale inkomstenbron. Zo evolueerden de tv-rechten van de Olympische Spelen van \$279m. (Los Angeles 1984) over \$628m. voor de Spelen in Barcelona (1992) tot \$1,5 miljard voor de Spelen in Athene (2004) (International Olympic Committee, 2006). Natuurlijk heeft deze ontwikkeling zich geleidelijk aan gemanifesteerd en is de Europese situatie niet uniek¹⁵. In de Verenigde Staten is de commercialisering van de sport al veel eerder begonnen. Deze voorsprong zou het altijd behouden (Stout & Van Dijk, 2005: 7).

Zowel in de Verenigde Staten als in Europa is de sportindustrie de laatste twee decennia ontzettend veranderd. De sport heeft ontdekt hoe machtig de televisie is geworden. Europeanen kijken gemiddeld al meer dan drie uur per dag, terwijl dit aantal in de Verenigde Staten nog hoger ligt. Sportfederaties, bonden en organisatoren weten dat adverteerders bereid zijn veel te betalen voor reclamespotjes¹⁶ rond sportwedstrijden en dat ze zo veel geld uit de uitzendrechten van hun sportevenementen kunnen halen. Hoe meer geld hoe beter. Dit zorgt er in toenemende mate voor dat de bonden en federaties steeds meer bereid zijn om te voldoen aan de wensen en eisen van de televisiemaatschappijen die hun wedstrijden of evenementen uitzenden. Zoals eerder gezegd staat hier tegenover dat de televisie ook heeft geleerd hoe belangrijk sport voor hen is. Sportprogramma's zijn al jaren de best bekeken programma's. De sportbonden en mediamaatschappijen blijken dus inderdaad zeer afhankelijk van elkaar te zijn. Bijgevolg zullen ze er alles aan doen om de interactie tussen beiden zo goed mogelijk te laten verlopen (Stout & Van Dijk, 2005).

Deze meesterproef gaat de nadruk leggen op de ondersteunende subsector II: **de sportgoederenproducenten**. Uit verschillende studies blijkt hoe omvangrijk deze tak van de sportindustrie is (Meek, 1997; Broughton, Lee & Nethery, 1999, Plunkett Research, 2006). Deze subsector neemt het grootste deel van de industrie in en bestaat uit producenten, groothandelaars en kleinhandelaars betreffende:

¹⁵ Meer informatie hierover kan u terugvinden in: Sandy R., Sloane P. & Rosentraub M. (2004) en in: Stout & Van Dijk (2005)

¹⁶ Zo lanceert een groot aantal Amerikaanse bedrijven jaarlijks hun campagne tijdens de superbowl. In 2006 bedroeg de prijs voor een 30 seconden durend filmpje ongeveer \$2,5 miljoen, ongeveer \$1,9 miljoen in 2002, ongeveer \$700.000 in 1990 en \$222.000 in 1980. Tijdens de eerste Superbowl in 1967 was dit 'slechts' \$42.000.

Figuur 4: Onderscheidende producten binnen de sportgoederenmarkt*

Market sectors	Products																										
Sports Clothing	Tracksuits, outdoor clothing, waterproofs, football kits, swimwear, skiwear, clothing for aerobics, fitness, golf, racket sports and various team sports																										
Sports Footwear	Cross trainers, running shoes, outdoor boots, football shoes/boots, footwear for aerobics, fitness, racket sports, golf, snow sports and other sports.																										
Sports Equipment	<table border="0"> <tr> <td>Golf</td> <td>- clubs, balls, accessories;</td> </tr> <tr> <td>Fitness/aerobics</td> <td>- home gymnasium and fitness articles;</td> </tr> <tr> <td>Rackets</td> <td>- tennis, badminton, squash;</td> </tr> <tr> <td>Balls</td> <td>- leather/non-leather, inflatable/non-inflatable; tennis, football, hockey, cricket, volleyball, basketball etc.;</td> </tr> <tr> <td>Skates</td> <td>- ice skates, roller skates, in-line skates, skateboards, kickboards;</td> </tr> <tr> <td>Outdoor games</td> <td>- equipment and accessories for cricket, polo and other field sports;</td> </tr> <tr> <td>Team sports</td> <td>- hockey sticks, equipment for baseball, rugby etc.</td> </tr> <tr> <td>Table tennis</td> <td>- bats, balls, nets, tables;</td> </tr> <tr> <td>Water sports</td> <td>- sailboards, waterskis, surfboards, diving, beach/fun sports etc.;</td> </tr> <tr> <td>Snow sports</td> <td>- skis, bindings, boots and accessories;</td> </tr> <tr> <td>Other sports</td> <td>- equipment for cue sports, darts, horseriding etc.</td> </tr> <tr> <td>Camping goods/ Outdoor equipment</td> <td>- airbeds, sleeping bags, mattresses, climbing/camping accessories;</td> </tr> <tr> <td>Fishing tackle</td> <td>- rods, hooks, reels, nets;</td> </tr> </table>	Golf	- clubs, balls, accessories;	Fitness/aerobics	- home gymnasium and fitness articles;	Rackets	- tennis, badminton, squash;	Balls	- leather/non-leather, inflatable/non-inflatable; tennis, football, hockey, cricket, volleyball, basketball etc.;	Skates	- ice skates, roller skates, in-line skates, skateboards, kickboards;	Outdoor games	- equipment and accessories for cricket, polo and other field sports;	Team sports	- hockey sticks, equipment for baseball, rugby etc.	Table tennis	- bats, balls, nets, tables;	Water sports	- sailboards, waterskis, surfboards, diving, beach/fun sports etc.;	Snow sports	- skis, bindings, boots and accessories;	Other sports	- equipment for cue sports, darts, horseriding etc.	Camping goods/ Outdoor equipment	- airbeds, sleeping bags, mattresses, climbing/camping accessories;	Fishing tackle	- rods, hooks, reels, nets;
Golf	- clubs, balls, accessories;																										
Fitness/aerobics	- home gymnasium and fitness articles;																										
Rackets	- tennis, badminton, squash;																										
Balls	- leather/non-leather, inflatable/non-inflatable; tennis, football, hockey, cricket, volleyball, basketball etc.;																										
Skates	- ice skates, roller skates, in-line skates, skateboards, kickboards;																										
Outdoor games	- equipment and accessories for cricket, polo and other field sports;																										
Team sports	- hockey sticks, equipment for baseball, rugby etc.																										
Table tennis	- bats, balls, nets, tables;																										
Water sports	- sailboards, waterskis, surfboards, diving, beach/fun sports etc.;																										
Snow sports	- skis, bindings, boots and accessories;																										
Other sports	- equipment for cue sports, darts, horseriding etc.																										
Camping goods/ Outdoor equipment	- airbeds, sleeping bags, mattresses, climbing/camping accessories;																										
Fishing tackle	- rods, hooks, reels, nets;																										

Bron: The Sports Industry Federation (2001:10)

* In de Verenigde Staten wordt hier in de statistieken ook recreationeel transport bijgenomen (sneeuwscooters, jetski's, motorboten, ...) (U.S. Census Bureau).

Deze goederen worden verkocht via een omvangrijk distributienetwerk. Hoofdstuk 1 toonde aan dat dit bij aanvang van de industrie reeds was. Traditioneel doen de producenten een beroep op groothandelaars en kleinhandelaars. Sinds midden jaren 90 richten de producenten ook hun eigen distributienetwerken op. Twee voorbeelden hiervan zijn Nike (cfr. *Nike towns, Nike stores & Nike factory outlets*) en Puma.

2.2 De grootte van de sportindustrie bepalen

Deze meesterproef gaat trachten de sportindustrie te kwantificeren. Daarenboven wordt de nadruk gelegd op de sportgoederenproducenten (merken) binnen deze industrie. Later volgt welke methodologie hiervoor aangewend kan worden. Uit voorgaande blijkt dat de sportindustrie overal aanwezig is. Ouders die hun kinderen naar de sportclub brengen. De opkomst van de fitnesscentra. Professionele atleten die voor duizenden mensen hun sport beoefenen. De media die over deze evenementen bericht geven. De enorme contracten die worden onderschreven door de atleten. Overkoepelende organisaties die alles in goede banen leiden. De sportgoederenproducenten die de clubs, participanten en

accommodaties van het nodige materiaal voorzien. Sport beheerst ons leven op vele facetten. Bovenal creëert sport iconen. Zowel kinderen als volwassenen kijken hiernaar op. Elke generatie heeft zijn eigen helden.

Het is duidelijk dat veel rondom ons sport ademt. De sportindustrie kan bijgevolg niet anders dan een economische machine zijn, die globaal jaarlijks miljarden opbrengt. Eind jaren 90 werd de globale sportindustrie geraamd op \$80 miljard, wat drie procent van de totale wereldhandel betreft. Bovendien waren deze cijfers enkel gebaseerd op sponsoring, tv-gelden en toegangsgelden (Westerbeek & Smith, 2003: 83). Globale cijfers zijn moeilijk te achterhalen. Vele landen houden geen adequate statistieken bij. Dit bemoeilijkt het proces aanzienlijk. In 2004 werd de globale sportindustrie geraamd op 400 miljard dollar (Shan, 2003). De Amerikaanse sportindustrie werd in 2005 op 317 miljard dollar. De 400 miljard lijkt ons een redelijke onderschatting. Gezien de evolutie van deze industrie – zowel in de volwassen industrieën als in de groeielanden – kan aangenomen worden dat deze industrie over de jaren heen enkel in waarde is toegenomen.

Verschillende pogingen zijn ondernomen om de sportindustrie te kwantificeren. Sandomir (1987) raamde de Amerikaanse sportindustrie in 1986 op \$47 miljard (\$65,3 miljard in 1995 dollar; $\pm 1,8\%$ Bruto Binnenlands Product VS (BBP_{VS})) (Rascher, 2001). Een jaar later schatte Sandomir (1988) de waarde op \$50 miljard. In 1989 werd deze industrie in de VS op \$85 miljard geraamd (Hervert, z.j.). Dit hield een reële stijging van 66% in over een periode van 3 jaar. Meek schatte deze industrie in 1995 op ruim \$152 miljard (ofwel $2,1\%$ BBP_{VS}). Dit betekende over de periode 1986-1995 een jaarlijkse stijging van ruim 8%. Dit was hoger dan de toename van het bruto binnenlands product over dezelfde periode (1986-1995). Daarenboven betekende dit een reële toename van 233% over de periode 1986-1995. In 1999 raamden Broughton, Lee & Nethery (1999) de industrie op ruim \$212 miljard ($2,29\%$ BBP_{VS}) (Li, Ming & Hofarce, 2001: 99-112; Meek, 1997: 15-21). Dit hield op zijn beurt een reële stijging in van $9,9\%$ per jaar. In 2005 tenslotte werd de totale Amerikaanse sportindustrie door Plunkett Research LTD. (2006) geraamd op ruim \$317 miljard ($2,54\%$ BBB_{VS}).

In wat volgt wordt de werkwijze, ontwikkeld door Meek (1997) en verder verfijnd door Li, Ming & Hofarce (2001), toegelicht. Meek volgde in tegenstelling tot zijn voorgangers het kader vooropgesteld door het *U.S. Department of Commerce*: de NAICS nomenclatuur. In plaats van het *gross domestic product* (GDP) te berekenen, ging hij via dezelfde methodiek het *gross domestic sport*

product berekenen (GDSP). Op deze manier zijn verdere vergelijkingen en zinvolle conclusies ook mogelijk. Voorwaarde is dat andere deze werkwijze volgen. Niettegenstaande worden schattingen van deze industrie nog steeds op andere manieren gedaan. Meek (1997) haalt zelf aan dat de GDSP-methode niet 100% onweerlegbaar is. Zelfs indien alle cijfers en gegevens correct worden verwerkt, kunnen problemen zich nog steeds voordoen (onderschatting en interpretatie). Zo zal er over het algemeen a.d.h.v. een impactstudie een onderschatting zijn van de onderzochte industrie. De GDSP-methode verhelpt enigszins de ongemakken die dubbel- en driedubbeltellingen met zich meebrengen. Dit is van fundamenteel belang bij de kwantificatie van een industrie.

De regels die gelden voor het opstellen van het bruto binnenlands product (BBP) gelden ook voor het opstellen van het bruto binnenlands sportproduct (BBSP). Dubbeltellingen moeten vermeden worden. Dit betekent dat intermediaire goederen en diensten en de inkomens die deze goederen en diensten met zich meebrengen geschrapt worden. Finale consumptie is wat telt (bestedingsbenadering van BBP)¹⁷. De prijs die een groothandelaar betaalt aan een producent ligt vervat in de prijs die aan de eindgebruiker wordt aangerekend. Ook secundaire uitgaven (vb. spelerslonen, reclamekosten, ...) liggen vervat in de prijs die aangerekend wordt aan de eindgebruiker. Deze secundaire uitgaven behoren tot – wat later zal blijken – de ondersteunde economische activiteit van de sector. Hoewel deze methode nog steeds een schatting inhoudt, zal ze op basis van de verstrekte statistieken volgens ons de werkelijkheid het dichtst benaderen.

Reden waarom deze methode over het hoofd gezien wordt is tweërlei (Li, Mahony & Hofarce, 2001: 104). Eerst en vooral is er het probleem van wat de sportindustrie inhoudt. Dit kan opgelost worden door een duidelijke en universele definitie op te stellen. Zoals in paragraaf 2.1 bleek, is dit niet zo evident. De verschillende modellen overlaptten elkaar op vele vlakken, doch hadden ze hun eigen karakteristieken. Aan de hand van deze modellen werd een conceptueel kader uitgewerkt. Binnen dit kader kan de sportindustrie geplaatst worden. Er is bijgevolg noodzaak aan een duidelijke afbakening, de juiste assumpties en de afspraak welke sectoren worden opgenomen. De tweede reden is hierbij belangrijker. In de statistieken die verstrekt worden door de nationale en

¹⁷ BBP kan berekend worden a.d.h.v. de productiebenadering, de inkomensbenadering en de bestedingsbenadering (Berlage & Decoster e.a., 2000: 385-392).

internationale instanties zijn er praktisch geen die enkel maar handelen over de sportindustrie¹⁸.

In paragraaf 2.1 werd de sportindustrie gedefinieerd. In deze paragraaf wordt op deze definitie voortgebouwd en wordt de omvang van de sportindustrie geraamd. Daar waar het BBP¹⁹ de totale output van een land in een gegeven jaar meet, meet het BBSP de marktwaarde van alle sportgerelateerde goederen en diensten. Binnen het BBSP- of GDSP-concept kan dezelfde onderverdeling opgemerkt worden, die ook gemaakt wordt bij de berekening van het BBP of GDP namelijk: consumptie (C), investeringen (I), overheidsuitgaven (G) en netto-export (NX). Meek (1997: 16) was als gevolg van opzoekbeperkingen genoodzaakt om private consumptie en overheidsconsumptie samen te nemen. Dit heeft aanleiding gegeven tot volgende vergelijking:

$$\mathbf{BBSP = C + I + NX + G}$$

Dit model werd door Li, Ming en Hofarce (2001) verder uitgediept. Zij kwamen tot de vaststelling dat BBSP kon opgedeeld worden in persoonlijke sportconsumptie (PSC), brutosportinvesteringen (BSI), overheidsuitgaven (GSP) en de netto-export van sportgoederen (NSE). Deze vier parameters waren dezelfde als bij de berekening van het BBP. Hiernaast kwamen ze ook opzetten met reclame-uitgaven die verband hielden met niet-sportgerelateerde goederen en diensten (NSGU). Vervolgens ziet de vergelijking er als volgt uit:

$$\mathbf{BBSP = PSC + BSI + GSP + NSE + NSGU}$$

2.3 Het Amerikaanse verhaal

Zoals eerder vermeld, heeft Meek (1997) deze methode gehanteerd om de Amerikaanse sportindustrie in kaart te brengen. Tabellen 2 en 3 op de volgende bladzijde geven zijn uiteindelijke bevindingen weer. Zijn schatting bedraagt \$151,96 miljard. Dit betekent dat deze industrie ruim 2% van het Amerikaanse

¹⁸ Voor meer informatie zie voetnoten 12 en 13. Zo worden bijvoorbeeld managers van sporters samengezet met managers van artiesten en hangt de constructie sportfaciliteiten samen met de constructie van autowegen, vliegvelden. Enkel afdeling 92 (NACE) en afdeling 71 (NAICS) bakenen sport duidelijk af (zie tabel 1 p. 26).

¹⁹ BBP = de totale marktwaarde van alle finale goederen en diensten die binnen een economie gedurende een bepaalde periode (meestal 1 jaar) worden voortgebracht (Berlage & Decoster e.a., 2000: 384-407).

BBP uitmaakte. Hierboven bleek dat dit toegenomen is tot ongeveer 2,5%. Binnen de rangschikking van de industrieën kon de sportindustrie op de 11^e plaats teruggevonden worden. Het grootste deel van de industrie werd ingenomen door consumptie. Dit is vandaag nog altijd zo (Broughton, Lee & Nethery, 1999: 23-30). Deze consumptie kan volgens Meek (1997) onderverdeeld worden in: ontspanning en recreatie (\$44,17 miljard), producten en diensten (\$99,15 miljard) en niet- sportgerelateerde reclame-uitgaven (vb. tv- en radioreclame, sportsponsoring door bedrijven die geen banden hebben met sport waaronder IBM, GM, KODAK, Coca Cola voor een totaal van \$7,5 miljard). Het negatieve netto-exportresultaat is het gevolg van de invoer die de uitvoer overstijgt (Meek, 1997; Farrelly & Quester, 2005).

Tabel 2: Bruto Binnenlands Sportproduct VS 1995

Sport sector	Bedrag (\$ 1000.000)	
Consumptie (C)	144,848	95,32%
Investering (I)	11,816	7,78%
Netto-export (NX)	-4,700	-3,1%
totaal	151,964	100%

Bron: Meek (1997: 17)

De cijfers uit onderstaande tabel werden bekomen aan de hand van een input-outputmodel²⁰. Directe invloed van deze industrie: 2,3 miljoen jobs en de \$52,1 miljard aan inkomen. Indirect verschaft de sportindustrie werk aan nog eens 2,3 miljoen mensen. Hieruit blijkt duidelijk dat deze sector kan bijdragen tot regionale economische ontwikkeling. Deze industrie behoort tot de grootste van de VS. De sportindustrie draagt heel wat opportuniteiten in zich (Li, Ming & Hofarce, 2001; Meek, 1997; Stotlar, 2002).

²⁰ Aan de hand van Georgia Tech's input/output model of the national economy werden onderstaande waarden bekomen (Meek,2006).

Tabel 3: Ondersteunende economische activiteit (\$Miljard, tewerkstelling = aantal)

Meting	Direct	Indirect	Totale activiteit
Industriële activiteit	142,9	258,9	401,8
Huishoudinkomen	52,1	75,2	127,3
tewerkstelling	2.317.218	2.331.933	4.649.151

Bron: Meek (1997: 20)

Bij aanvang van deze meesterproef was het de bedoeling om dit onderzoek van Meek verder te zetten en om de GDSP's van de afgelopen jaren te berekenen. Hiervoor hebben we contact opgenomen met doctor Meek. Enige verduidelijken betreffende zijn onderzoekswijze was op zijn plaats. Daarenboven kon hij misschien bijdragen tot het onderzoek. In zijn studie vermeldde hij immers:

"As I continue to collect this data for subsequent years, it is hoped that, with industry assistance, this number will become more complete." (Meek, 1997: 17). Ook op zijn website²¹ vermeldde hij het volgende: *"Unfortunately, there has not been an update of this research. However, all the files and source data are available, and an update could be produced on a contract basis."*

Uit zijn antwoorden op onze vragen, bleek dat de studie tijdrovend was. (Meek, 2006). Het tijdsaspect was volgens ons en doctor Meek niet zozeer onoverkomelijk. De toegang tot de juiste bronnen was dit wel. Juiste, betrouwbare bronnen en gegevens vormen de basis van een onderzoek. Zonder de juiste connecties en toegang tot de juiste bronnen was het moeilijk voor ons om dit werk verder te zetten:

"With respect to sources, I used literally hundreds of different documents and sources to build the numbers from the ground up. For example, with respect to sports net exports, I used a national trade database of every thing that came in or went out of the U.S. that year and identified those items that were "sports" related. The work took a long time and many many hours of research", en "I'm sorry I can't be of more help, but I have not done this type of research for many years and can't point you toward any recent work in this area" (Meek, 2006).

Om de industrie en haar verdere ontwikkeling in kaart te brengen waren we genoodzaakt om bronnen te raadplegen die wel toegankelijk waren voor ons.

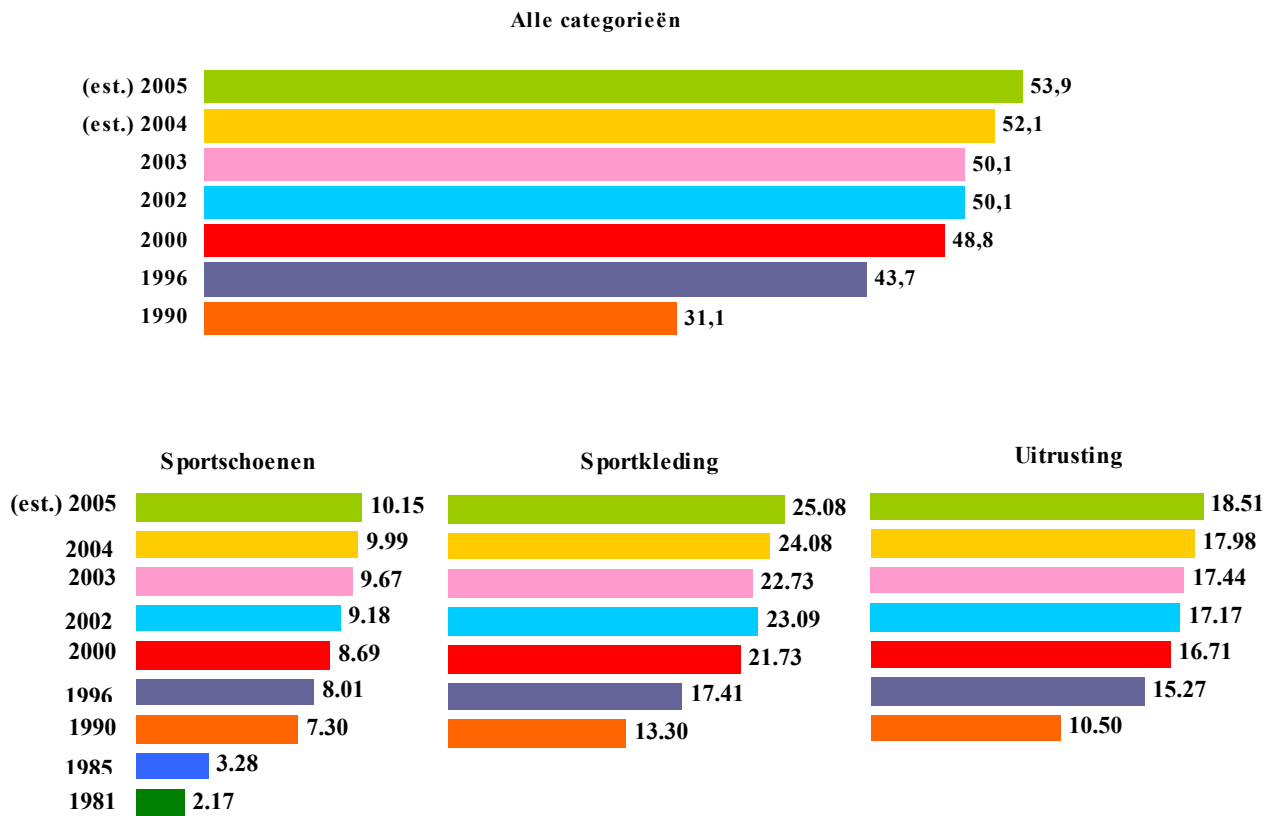
²¹ <http://www.alfie.com/>, bezocht op 23/03/2006

Op basis van de informatie verstrekt door verschillende instanties waaronder: *The U.S. Department of Commerce, Sporting Goods Manufacturing Organization (SGMA), National Sporting Goods Association (NSGA), Sporting Goods Intelligence (SGI), World Federation of Sporting Goods Industries (WFSGI), The Sports Industries Federation (TSIF)*, ... is het niettemin mogelijk gebleken om de verdere evolutie van deze industrie te bestuderen.

Cijfers verstrekt door NSGA geven aan dat het participatie in verschillende disciplines is toegenomen. SGMA (2005: 3) haalt aan dat er twee belangrijke factoren zijn die een invloed hebben op de sportgoederenindustrie: de conjunctuur en het participatieniveau. Beide factoren presteren relatief beneden niveau (SGMA, 2005: 3). Het voorbije decennium is de deelname in de 100 sporttakken gemeten door *American Sports Data* gedaald of minder snel toegenomen dan de totale bevolking (SGMA, 2005: 3). Niettegenstaande zijn er enkele sporttakken die gegroeid zijn, waaronder het fitnesssegment (Bylen, 2006: 54). Sport is dan ook zeer trendgevoelig (cfr. tennis in België als gevolg van de successen van Kim Clijsters en Justine Henin-Hardenne).

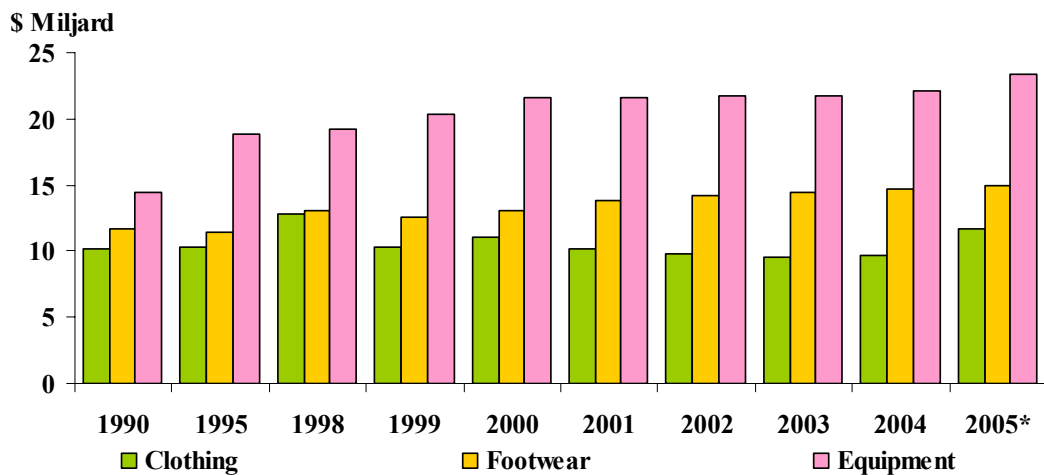
Over de periode 1994-2004 is de participatie in de 45 sporten die het NSGA onderzocht heeft, gestegen met 16,41%: 734 miljoen deelnemers in 1994 tegen 854 in 2004 (bijlage: tabellen 2a & 2b p. 189-190). De consumptie is eveneens verder toegenomen (zie figuren 5 & 6 op de volgende bladzijde). Verder is de productie van sportgoederen (uitgezonderd kledij en schoeisel) opgelopen van \$6,99 miljard (1992) tot \$9,67 miljard in 1997 en \$11,86 miljard in 2002 (U.S. Census Bureau, 1999 & 2005). Over de periode 1992-2002 hield dit een reële stijging in van 48,18%. Over de periode 1992-1997 was de reële toename 27,98%. Over de periode 1997-2002 was de toename 15,78%. De industrie groeide duidelijk minder sterk over deze laatste periode.

Figuur 5: Verkoop op groothandelniveau 1990 – 2005 (\$ Miljoen; \$1990)



Bron: Sporting Goods Manufacturing Organisation (2005:3);
Gereffi & Korzeniewich (1994:249)

Figuur 6: Aankoop door de consument per categorie²² (\$1990)



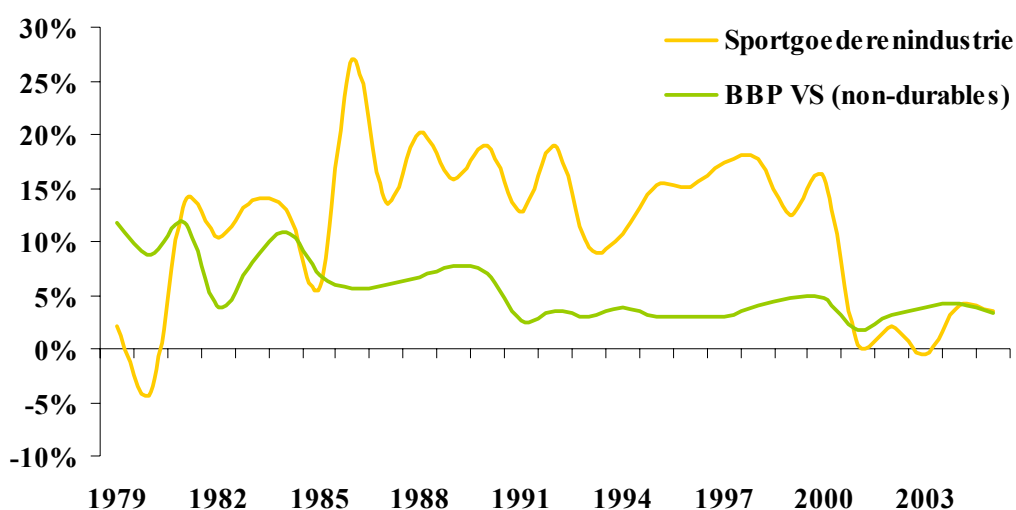
Bron: U.S. Census Bureau (2005); * voorspelling

²² Meer gedetailleerde informatie staat weergegeven in tabel 3 in de bijlage op p. 191

Cijfers van SGMA geven duidelijk aan dat de sportindustrie in absolute cijfers over de jaren heen blijven groeien is. De groeicijfers die er waren tijdens de jaren 80 zijn nochtans verleden tijd. Dit wordt duidelijk als we de reële evolutie bestuderen. De Reële toename over de periode 1990-2005 voor de segmenten sportuitrusting, -schoenen en -kledij kan afgeleid worden uit bovenstaande tabellen. De verklaring voor deze gematigde groei is de fase waarin de industrie zich bevindt. De westerse sportindustrie is een volwassen industrie. Bovendien duiden *insiders* op de verzadiging van de industrie (Schone Kleren Kampagne, 2004: 11). Dergelijke industrie heeft nood aan een goed economisch klimaat en consumentenvertrouwen, opdat de merken hun marktaandeel kunnen behouden (Schone Kleren Kampagne, 2006; SGMA, 2004; SGMA, 2005). Onderstaande grafiek bevestigt de trend die zich heeft ingezet eind jaren 90.

De Amerikaanse sportuitrustingenmarkt bereikte in 2005 een waarde van \$23,1 miljard (+ 2,1% t.o.v. 2004). De industrie gaat uit van verdere groeicijfers. Tegen 2010 zou de marktwaarde ongeveer \$25 miljard bedragen. Dit betekent een verdere stijging vanaf 2005 met 8,3% (Datamonitor, 2005a: 3). Na een periode van achteruitgang bij aanvang van deze eeuw, kent de Amerikaanse sportuitrustingenindustrie vandaag gestadige groeicijfers (Datamonitor, 2005a: 8; Vanderwolf, 2005: 1). De samengestelde jaarlijkse groeivoet van dit segment over de periode 2001-2005 bedroeg 1,5%. Globaal bedroeg deze groeivoet 2,7% (Datamonitor, 2005a: 8).

Figuur 7: Vergelijkende groei van de verkoop 1992 – 2005 (jaarlijkse % groei)



Bron: SGMA (2002:28) & SGMA (2005: 5)

Hiernaast zijn ook de uitgaven die verband houden met sport-evenementen²³ verder toegenomen: van \$4,8 miljard in 1990, over \$7,6 miljard in 1998 tot \$14,1 miljard in 2003 (U.S. Census Bureau, 2005). Dit houdt een reële stijging van 96% in. Hiertegenover staat ook de toename van de lonen van de spelers (bijlage: figuur 1 p. 192): van gemiddeld \$217.000 in 1985 tot gemiddeld \$1,3m. in 2004 wat *American Football* betreft. Een reële stijging van 341%. Voor baseball is dit respectievelijk van \$371.000 (1985) naar \$2,3m. geëvolueerd (2004).

Verder investeert de bedrijfswereeld steeds meer in de sport. In 1992 bedroegen de Amerikaanse sponsoringuitgaven \$8,6 miljard. Tegen 2001 was dit opgelopen tot \$24,6 miljard (Stotlar, 2002: 56). In 2005 bedroegen de uitgaven van de bedrijfswereeld, zowel sportgerelateerd als niet-sportgerelateerd \$25 miljard (Plunkett Research, 2006). Niet enkel de *endorsements* van de sportbedrijven gingen de hoogte in. Naast de \$100m. die Tiger Woods (golf) kreeg van Nike, verdiende Woods nog eens \$30m. extra via American Express, Buick en Rolex (Bisschops, 2005: 39). Andere voorbeelden zijn: Maria Sharapova (naast Nike ook Canon, Motorola en Land Rover), James Lebron (naast Nike ook Upper Deck, Coca Cola en Bubblicious) en David Beckham (naast Adidas ook Gillette & Pepsi) (Kafka, 2005; Kiley, 2004; Noon, 2005; Rovell, 2004; Rovell, 2006; Sports Illustrated.Com, 2003; Stotlar, 2002: 56; Watson, 2003; Withers, 2004).

Ook op het vlak van private constructiewerken heeft zich een positieve evolutie voorgedaan. Sinds 1995 is er ruim \$5,19 miljard geïnvesteerd in sportfaciliteiten voor scholen & universiteiten. In 1995 werd er \$192m. geïnvesteerd, \$756m. in 2003. Over de periode 1995-2003 betekent dit een reële toename van 351,4%. Betreffende stadions en aanverwanten werd er in 1995 \$910m. geïnvesteerd. In 2003 bedroeg dit \$1,044 miljard. Hier bedroeg de reële toename over dezelfde periode 24%. In totaal werd er over deze periode in constante dollars ruim \$10,7 miljard geïnvesteerd. Li, Mahony & Hofarce spreken zelfs over \$16 miljard (100 nieuwe baseballstadions, arena's en renbanen). Alle investering in acht genomen, kan er een stijging van 800% opgemerkt worden over de jaren 80 en 90 heen (Li, Mahony & Hofarce, 2001). Betreffende de fitnesscentra kan eveneens een sterke groei opgemerkt worden. In dit segment van de industrie is over de periode 1995-2003 ruim 9,6 miljard geïnvesteerd (U.S. Census Bureau, 1996, 1998, 2000, 2003 & 2005b). Dit betreft enkel de bouw van centra en niet de aankoop van uitrusting. Deze trend wordt bevestigd door de

²³ Zowel toegangsgelden voor professionele als amateuristische atletiek wedstrijden, racewedstrijden (zowel voor honden, wagens als paarden).

stijgende verkoopcijfers van fitnessmateriaal (bijlage: Tabellen 2b & 3 p. 190-191).

Ook wat betreft de overheidsuitgaven in constructiewerken valt een positieve trend op te merken. Zo werd over de periode 1995-2004 door de federale overheid en de lokale overheden samen ruim \$10 miljard in het hoger onderwijs geïnvesteerd. In openbare sportfaciliteiten werd over dezelfde periode meer dan \$27 miljard geïnvesteerd (U.S. Census Bureau, 2005b).

De export leek eind jaren 90 terug te lopen. Dit kan gelinkt worden aan de informatie die indirect uit figuur 7 kon gefilterd worden. In 1996 en 1997 bedroeg de export van sportuitrusting \$2,4 miljard (2000 dollar). In 1992 bedroeg dit \$1,5 miljard. In absolute waarden nam de export toe. Als de reële gegevens hiernaast worden gelegd, blijkt dat de export sinds 1997 gedaald is. Niettegenstaande lijkt de export volgens gegevens van SGMA terug op te pikken (SGMA, 2005: 7 & bijlage: Tabel 4). De export van golfuitrusting kende hetzelfde verloop. De uitvoer hiervan lijkt terug aan te pikken. Hier kan er ten opzichte van 1992 een nominale stijging waargenomen worden van \$428.000 naar \$706.000 (bijlage: tabel 5). Reëel steeg de uitvoer van \$489m. in 1992 tot \$640m. in 2005.

Aan de andere kant is de import van sportuitrusting en golfmateriaal over de periode 1992-2003 onafgebroken toegenomen. 2004 en 2005 kenden een terugname van de invoer. (bijlage: tabellen 6 & 7). De uitvoer van sportuitrusting steeg van \$2,8 miljard in 1992 tot \$4,8 miljard in 2005. De uitvoer van golfuitrusting steeg van \$505m. in 1992 tot \$944m. in 2005. De reden hiervoor is volgens SGMA (2005: 7) de toegenomen vraag en de verhoogde uitbesteding van de productie.

2.3.1 Toekomstperspectief

Aanvankelijk was het de bedoeling om via een input/outputmodel een vergelijking te maken met de cijfers die Meek (1997) bekomen had. Dit was door middel van de nodige beperkingen – waaronder de toegang tot de juiste data – onmogelijk. Deze analyse had onweerlegbaar kunnen bewijzen of verdere groei zich heeft voorgedaan of niet. Hierdoor waren we genoodzaakt ons te concentreren op algemene trends: productie, verkoop, invoer, uitvoer, ... Zoals blijkt uit bovenstaande analyse is de industrie over de jaren heen inderdaad blijven groeien. Niet enkel nominaal.

Meek (1997: 20) vroeg zich af of de sportindustrie misschien niet sneller groeide dan de globale economie. Deze vraag werd negatief beantwoord door Stotlar (2002: 56). Hij kwam tot de conclusie dat de sportindustrie niet sneller groeide dan het BBP over de periode 1992-2001. Hierbij moet opgemerkt worden dat Stotlar enkel rekening hield met de invoer en uitvoer van sportgoederen.

De huidige groeicijfers zijn lager dan deze die de sportgoederenindustrie tijdens de jaren 80 en begin jaren 90 optekende (Datamonitor, 2005a: 8). Dit wordt bovendien bevestigd door de bovenstaande analyse en de geraadpleegde bronnen. Hierbij kan geconcludeerd worden dat de sportgoederenindustrie het eind jaren 90 moeilijk heeft gehad. Enkele bronnen halen daarenboven aan dat dit segment zijn hoogtepunt bereikte in 1997 (Schone Kleren Kampagne, 2006: 11; SGMA, 2004, SGMA, 2005; Stotlar, 2002). De industrie lijkt verzadigd. Bijgevolg wordt de sportgoederenindustrie de laatste jaren gekenmerkt door bescheiden groeicijfers. Niettegenstaande maakt dit segment nog steeds de hoofdmoot van de industrie uit.

Globaal gezien over een middellange periode heeft de sportgoederenindustrie goed gepresteerd. Japan vormt hier een uitzondering op. De financiële crisis en de economische recessie hebben duidelijk hun weerslag gehad op de Japanse sportindustrie (Datamonitor, 2005b: 7-12). De gevolgen hiervan zetten zich tot op vandaag door. Als het inkomen wordt aangeraakt, dan is sportuitrusting en aanverwante producten bij de eerste zaken waar op bespaard wordt. Na de crisis kende het sportuitrustingsegment (uitgezonderd sportschoenen en sportkledij) een fluctuerend verloop. (Datamonitor, 2003a: 6). Uit een studie van Datamonitor (2005b) blijkt dat het segment van de sportuitrusting in 2005 gedaald is met 1,8% tot een waarde van \$11 miljard. De rest van de regio kende daarentegen een groei van 4,3% tot \$21,3 miljard. In 2001 bedroeg de marktwaarde \$13 miljard. Verwacht wordt dat deze daling zich nog tot 2009 zal manifesteren (Datamonitor, 2005b: 8).

Dezelfde studie raamt dat tegen 2010 dit segment een waarde zal hebben van \$10,9 miljard. Een daling van 1,3% ten opzichte van 2005 (Datamonitor, 2005b: 3). Deze cijfers bevestigen de analyse die Datamonitor in oktober 2003 publiceerde (Datamonitor, 2003a: 3). Niettegenstaande blijft de Japanse sportuitrustingenindustrie de grootste van Azië (51,6% van de totale markt) (Datamonitor, 2005b: 3). Daarenboven beginnen de ondernemingen de positieve gevolgen van de heropleving van de economie te voelen. Voornamelijk de

extreme sporten en de outdoor-activiteiten groeien sterk (Raymond, 2002: 28-30). Binnen dit segment worden voornamelijk hoogtechnologische materialen gebruikt. Dit heeft de concurrentie aangewakkerd. Nieuwe technologieën worden ontwikkeld en geïmplementeerd om de concurrentie voor te blijven (Datamonitor, 2005b: 12). Daarnaast zijn ook golf en pleziervissen enorm populair in Japan. Ze maken respectievelijk 28% en 19,6% van de totale Japanse markt uit (Datamonitor, 2005b: 7-10). De demografische structuur van Japan is hier niet vreemd aan. De Japanse bevolking kent een zeer hoge levensverwachting.

Bovendien is de industrie ervan overtuigd dat de Olympische Spelen van 2008 in China hun productie zullen stimuleren. Daarnaast heeft het Japanse nationale elftal zich gekwalificeerd voor het komende WK in Duitsland (DATAMONITOR, 2005b: 12). De industrie hoopt dat deze evenementen de vraag aanwakkeren.

2.3.2 *De huidige trends binnen de sector*

Het voorspellen van toekomstige waarden is moeilijk. Het wordt nog moeilijker als de bestudeerde variabele wordt beïnvloed door emoties. Sport wordt in grote mate beïnvloed door emoties. Rascher (2005) stelt dat GDSP niet in staat is om alles te verduidelijken. Een groot deel van de sportindustrie valt eigenlijk niet te verklaren. Dit deel zou gemeten moeten worden in termen van ‘*share of mind*’ dat sport in het algemeen in beslag neemt. Bovendien is in de sportindustrie het merkwaardige verschijnsel van de fanclubs aanwezig. Dit is eigenlijk nooit gezien in andere sectoren. Sport wordt gedomineerd door emoties, en emoties kunnen snel omslaan. Deze emoties uit zich onder andere in modetrends en merkenloyaliteit. Bijgevolg heeft dit ook zijn weerslag op de sportgoederenproducenten.

Vanderwolf (2005) van het *U.S. Department of Commerce* heeft een *outlook* gepubliceerd waarop enkele vragen i.v.m. de toekomst worden beantwoord. Van 2000 tot 2005 bedroeg de reële jaarlijkse groei van de sportgoederenconsumptie gemiddeld 3% (Vanderwolf, 2005: 1). De babyboomers kopen niet meer zo robuust sportartikelen als ze deden de voorbije eeuw. De voorbije 30 jaar heeft deze generatie haar stempel op de industrie – en de economie in zijn geheel – gedrukt. Het lijkt of deze generatie niet langer geïnteresseerd is in sporten (Vanderwolf, 2005: 1). Dit is volgens ons een misvatting.

Deze bevolkingsgroep heeft zich geheroriënteerd (Vanreusel & Scheerder, 2000: 36 & SGMA, 2005: 19). Deze generatie verkent volop nieuwe horizonten. Dit brengt opportuniteiten met zich mee voor de industrie. Er is een ontspanningsindustrie ontstaan die hierop een passend antwoord heeft weten te formuleren. Een groeiend aantal maandbladen, tv-programma's en vakantiebestemmingen mikken op het seniorenpubliek. Senioren worden door deze industrie 'fit' gehouden en worden nu op een jonge manier oud. Oud worden is hierdoor een relatief begrip geworden (Muelenaer, 1999b: 157). Daarenboven blijken senioren ook zelf eigen én andere levenskwaliteiten te willen ontdekken en ontwikkelen. Meer dan ooit tevoren vinden/hebben vijftigplussers de tijd, het geld én de energie om op een aangepaste en aangename wijze de vrijgekomen tijd door te brengen en hun (verloren) jeugd terug te vinden (Vanreusel & Scheerder, 2000: 36).

Lichaamsbeweging, sportieve activiteiten en recreatiesport vervullen een steeds belangrijkere rol in de kwaliteitsbenadering van de senioren (Finoulst, 2006: 58). Een groeiende emancipatiebeweging leidt tot een zelfbewuste seniorencultuur die sterk opkomt voor eigen rechten en voor een verhoogde levenskwaliteit. Het stereotiepe contrast tussen een jonge 'actieve' levensstijl en een oude 'rustende' levensstijl vervaagt, mede door de verhoogde levenskwaliteit. Steeds meer senioren geven blijk van een 'jonge' en een energieke levensstijl. Deze yuppies²⁴ laten zich duidelijk onderscheiden. Ze vormen niet langer alleen een kwantitatieve, maar nu ook militante meerderheid. Bovendien is deze generatie hoog opgeleid, zelfstandig en vooral economisch onafhankelijk en maatschappelijk betrokken (Vanreusel & Scheerder, 2000: 36).

Hiernaast oefent ook de wijzigende distributieomgeving een belangrijke invloed uit. Een van de grootste problemen van de Amerikaanse sportgoederenindustrie is de saturatie van kleinhandelruimtes (SGMA, 2004: 5 & SGMA, 2005: 5). Meer dan ooit is er een overaanbod voor de consumenten. Dit heeft bijgedragen tot het ontstaan van een '*survival of the fittest*' mentaliteit onder de verschillende concurrenten. Hierbij wordt het meeste terrein gewonnen door de grote distributieketens die de kleintjes uit de markt concurreren. Dit wordt bevestigd door de overnames die zich op dit terrein voordoen en de uitbreidingen van de ketens (Grant Thornton, 2005: 2; Moore, 2004; Ryan, 2005c; SGB, 2005a; SGMA, 2004: 5 & SGMA, 2005: 6).

²⁴ *Young energetic elderly people.*

Bovendien hebben deze grote distributieketens de middelen om ‘*shop entertainment*’ aan te bieden (Vanderwolf, 2005: 1). Dit houdt *in-store features* in zoals: klimmuurtjes, minigolfbaantjes, basketbal- en minivoetbalterreintjes of *quarterpipes* om artikelen uit te proberen. Deze ketens hebben er ook alles aan gedaan om hun winkelaantal uit te breiden. Het gevolg is niet enkel de enorme concurrentie tussen de ketens, maar zeker en vast ook de toegenomen macht van dergelijke keten ten overstaan van de producenten. Een neveneffect hiervan zijn de exclusieve contacten die bestaan tussen producenten en verkopers. Hierbij ligt de meeste macht bij de verkopers. Hiernaast zijn de producenten wel zeker van de afname over een langere periode (Vanderwolf, 2005: 1).

Vanderwolf (2005: 1) stelt dat een van de belangrijkste factoren die bijgedragen heeft tot de groei van deze sector is de toename van het beschikbare inkomen. Over de periode 1999-2004 is het reële beschikbare inkomen jaarlijks met 5% toegenomen. Tijdens dezelfde periode is de reële private consumptie van sportartikelen jaarlijks toegenomen met 6%. De toename van de consumptie moet hoofdzakelijk begrepen worden aan de importzijde. Dit bleek eerder al uit de bevindingen in paragraaf 2.2.1 en de betreffende tabellen. Deze geïmporteerde goederen worden tegen lagere prijzen geproduceerd in landen als China, Pakistan of Indonesië. Deze uitbestedingspraktijken worden in hoofdstuk 3 verder toegelicht. De sportgoederenindustrie is een zeer arbeidsintensieve sector (Frenkel, 2001: 543). De groei van de internationale handel in sportkleding en -schoenen heeft miljoenen mensen, vooral vrouwen, het arbeidsproces in getrokken (Nike, 2001: 11). Deze arbeiders werken lange uren tegen lage lonen onder zware omstandigheden. Daarenboven worden hun arbeidersrechten vaak geschonden (Oxfam, Schone Kleren Kampagne, e.a., 2004: 5). Verder bestaat het probleem van de kinderarbeid nog steeds. (De Tijd, 1997; Hussain-Khaliq, 2004: 1-7; Jacobs, 1998: 3; Schone Kleren Kampagne, 2004: 21 & Vandaele, 2002: 43). Deze toestanden hebben bijgedragen tot het ontstaan van ‘*anti-sweatshops campagnes*’.

De internationale sportmerken koppelen zodoende miljoenen arbeiders aan de consumentenmarkt. Dit gebeurt door lange toeleveringsketens en complexe netwerken van toeleveranciers en onderaannemers. Deze sportmerken oefenen controle uit over de toeleveranciers. De druk wordt via de toeleveringsketen afgewenteld op de arbeiders in de vorm van lage lonen, slechte arbeidsomstandigheden en schending van de rechten van de arbeiders (Oxfam, Schone Kleren Kampagne, e.a., 2004: 5). Bovendien worden risico's

overgedragen van de merken op de onderaannemers. In de VS deden ernstige financiële moeilijkheden de grote fabrikanten uitwijken naar Azië (De Tijd, 1991). Het arbeidsintensieve is een van de hoofdredenen waarom de productie wordt uitbesteed aan deze lagelonenlanden. Steeds meer ondernemingen opteren voor het importeren van sportgoederen. Hierdoor kunnen ze betere voorstellen doen naar de klein- en groothandels in de Verenigde Staten zelf (Vanderwolf, 2005: 2).

Niettegenstaande de productie arbeidsintensief is, zijn er ook aanzienlijk wat kapitaalgerelateerde kosten binnen het productieproces. Het zijn deze processen – waaronder O&O en marketing – die hoofdzakelijk binnen de eigen landsgrenzen behouden blijven. De ondernemingen proberen namelijk op het vlak van marketing en innovatie de concurrentie een stap voor te blijven (Vanderwolf, 2005: 2).

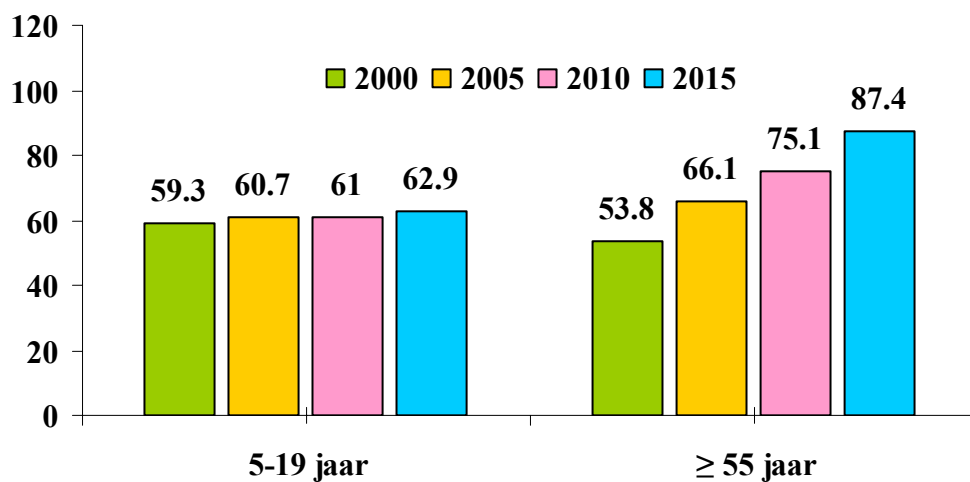
2.3.3 De belangrijkste segmenten

Het segment van de golfuitrusting is een van de succesvolste segmenten binnen de industrie. Momenteel is het segment van de golfuitrusting het tweede grootste binnen de markt: 16,5% in 2005 (Datamonitor, 2005a: 10). De importcijfers en exportcijfers staan weergegeven in tabel 5 en tabel 7 in de bijlage. Over de periode 1992-2005 is de import gestegen met 186.84%. De export is ook gestegen, maar in kleinere mate: 130.82% (Vanderwolf, 2005: 2). De Amerikaanse producenten blijven goederen produceren die de consumenten wereldwijd aanspreken. Meer en meer van deze in de VS ontwikkelde producten worden in China geproduceerd. Sinds 2001 werd de productie aanvankelijk aan Mexico. Later werd pas uitgeweken naar China. De keuze van Mexico lag in het kader van de Nafta-akkoorden voor de hand. Ondanks de belastingvrije tarieven en de verminderde handelsbelemmeringen werd er toch overgeschakeld op Chinese producenten omwille van de nog lagere arbeidskosten en de beperkte invoerheffingen (3,1%) (Vanderwolf, 2005: 2).

De productie van golfuitrusting is een andere bevestiging dat de sportgoederenindustrie arbeidsintensief is (zie boven). De toegevoegde waarde van een golfstok ligt niet in de arbeid die er ingestopt wordt, wel in O&O dat aan de basis ligt van een golfstok (Vanderwolf, 2005: 2). De ondernemingen actief binnen dit segment spenderen veel meer aan O&O, het ontwerpen van een ‘superieur’ product en de contracten met de professionele atleten die deze

producten onderschrijven²⁵. Deze investeringen impliceren dat er op andere kostenplaatsen bespaard moet worden. Dit gebeurt in hoofdzaak door de uitbesteding van de productie en assemblage van de golfstokken naar lagelonenlanden. Een negatief neveneffect is het feit dat ondernemingen in deze landen de succesvolle producten van ondernemingen binnen deze sector waaronder Nike, Callaway Golf, Adams en TaylorMade kopiëren. De merken zijn genoodzaakt om de nieuwe innovaties op de meest kostefficiënte manier op de markt te brengen om geen marktaandeel te verliezen ten aanzien van de goedkope imitaties (Vanderwolf, 2005: 2).

Figuur 8: Demografische trends in de VS (Miljoen)



Bron: U.S. Census Bureau, bevolking, projectie

De consumptie van golfartikelen bedroeg in 2004 ruim \$3,4 miljard. Dit betekende een reële stijging van 5% t.o.v. 2003. De Amerikaanse demografische structuur oefent een belangrijke invloed uit op dit segment (SGMA, 2005: 19). Het beschikbare inkomen van de 'babyboomgeneratie' is over de jaren heen toegenomen, samen met hun vrije tijd. Niettegenstaande de participatie schokken vertoont, nemen verkoopcijfers toe (SGMA, 2005: 30-31). Ondanks het feit dat statistieken aangetoond hebben dat het beschikbare inkomen van deze generatie en de komende generatie minder snel toeneemt (Vanderwolf, 2005: 2). Mogelijke verklaring is het feit dat de golfsport een sport is waarbij het materiaal heel belangrijk is en vaak aan vervanging toe is. Niet omwille van een inferieure kwaliteit, maar omdat golfers ernaar verlangen om de juiste middelen in hun bezit te hebben (SGMA, 2005: 30-31). Zodoende kunnen ze het maximale uit hun talent

²⁵ Zo heeft Tiger Woods een contract met Nike ondertekend voor het ronde bedrag van \$100m. voor 5 jaar. Voordien had Woods al een contract met Nike dat hem \$40m. op 5 jaar opleverde (Zerio, 2005).

halen. De nieuwe ontwikkelingen hebben de vraag en interesse verder doen toenemen (Datamonitor, 2005a: 12). Bovendien zijn deze nieuwe procédés moeilijk te kopiëren zonder de vereiste kennis en geldmiddelen.

Visuïtrusting bekleedt de derde plaats binnen het sportgoederensegment: 8,7% in 2005 (Datamonitor, 2005a: 10). De verkoop van visuïtrusting bereikte in 2004 een hoogtepunt: \$1,05 miljard (SGB, 2005b). Een reële toename met 7% t.o.v. 2003. Hier was eveneens de invoer voornamelijk verantwoordelijk voor deze toename. De invoer steeg met 17% tot \$487m. (Vanderwolf, 2005: 3). Hier drukt de babyboomgeneratie evenzeer haar stempel op de industrie. Hoewel de algemene participatie gedaald is (bijlage: Tabellen 2a, 2b), is de verkoop verder toegenomen. Vissen is een populaire tijdsbesteding bij de senioren. Enkele van de positieve neveneffecten hiervan zijn de toename van het aantal documentaires en tv-shows in verband met vissen en de magazines die hierover publiceren (Vanderwolf, 2005: 3).

De fitness- en gymnastiekindustrie is het grootste segment binnen het segment van de sportuïtrusting (22% in 2005) (Datamonitor, 2005a: 10). Dit segment kende de sterkste groeicijfers vergeleken met de andere segmenten (Vanderwolf, 2005: 3; SGMA, 2005: 17). Reële consumptie groeide over de periode 1999-2004 jaarlijks gemiddeld 4% (Vanderwolf, 2005: 3). Invoer steeg met 16% tot \$1,2 miljard (2004). Daarnaast steeg de uitvoer met 23% tot \$455m. (2004). Binnen de landsgrenzen bedroegen de *shipments* \$3,5 miljard in 2004. Bovendien werd de overzeese consumptie van dure gesofisticeerde producten, die over het algemeen in de VS worden geproduceerd, aangewakkerd. De fitnessboom heeft verder aanleiding gegeven tot de ontwikkeling van een subsector van de voedingssupplementen en andere verrijkende producten, al dan niet legaal (De Standaard, 2005; De Telegraaf, 2005).

Deze markt wordt gestuurd door enkele trends binnen de maatschappij. Een van deze trends is de toename van de mensen die individueel aan hun gezondheid willen werken (Datamonitor, 2005a: 12; SGMA, 2005: 17). Een tweede trend die zich onderscheidt, is het korter worden van de *work-outs*. Professionelen willen aan hun gezondheid werken, maar het ontbreekt hen vaak aan tijd om uitgebreid te sporten. Dit heeft bijgedragen tot een subindustrie, namelijk de opkomst van de homevideo's en de verschillende artikelen die verkocht worden via de *homeshopping-channels*. Verder kan ook de opkomst opgemerkt worden van yoga, tai chi, ... De mens wil even alle drukte achter zich laten en lichaam en geest tot rust laten komen (SGMA, 2005: 17-19 &

Vanderwolf, 2005: 3). Deze trends brengen logischerwijze de nodige opportuniteiten met zich mee. Verschillende bedrijven, waaronder de grote winkelketens als Sears en Wal-Mart, gaan zich hier dan ook op toespitsen (SGMA, 2005: 17). Deze markt kan opgesplitst worden in twee delen: thuis en institutioneel. De thuismarkt maakt met 80% het grootste deel van de markt uit (SGMA, 2005: 17).

De toegenomen participatie in verschillende sporttakken brengt met zich mee dat deze mensen nood hebben aan de juiste uitrusting (Raymond, 2002: 28-30; Stotlar, 2002: 65). Enkele opmerkingen zijn hier op zijn plaats. Zo zijn er nu ruim 7 miljoen snowboardparticipanten. Het feit dat snowboarden een officiële discipline geworden is op de Winterspelen is hier zeker niet vreemd aan. De ontwikkeling van de *Summer & Winter Extreme Games* door ESPN heeft bijgedragen tot de groei van de extreme sporten. Bovendien heeft dit nieuwe vedetten gecreëerd. In de *Summer Extreme Games* zijn dit bijvoorbeeld Tony Hawk en Dave Mirra die jaarlijks ruim \$1m. verdienen aan respectievelijk skateboarden en Freestyle BMX. In het snowboarden is dit Shaun White, beroeps sinds zijn 13^e (CBC Sports, 2006; Irish, 2003; FOX Sports, 2006; Kentucky Sports Authority, 2006; Markman, 2006; Stotlar, 2002: 56). Hiernaast heeft dit ook aanleiding gegeven tot lucratieve nevenindustrieën zoals computerspelletjes en DVD's. Zo levert Tony Hawk's Pro Skater Tony Hawk jaarlijks \$6m. op. Het spel zelf heeft sinds 1999 al ruim \$500m. opgeleverd (Irish, 2003; Markman, 2006; Transworld Business, 2006).

2.3.4 *Internationale Handel*

De Amerikaanse sportindustrie richt zich naar de globale competitiviteit. Voornamelijk op het gebied van productie. Het productieproces van sportgoederen is zeer divers in die zin dat er zowel arbeidintensieve componenten als kapitaalintensieve componenten aanwezig zijn. Een voetbal en een golfbal kunnen hier als voorbeeld voor genomen worden. De productie van voetballen bestaat hoofdzakelijk uit snit- en naadwerk. Bijgevolg worden deze artikelen in lagelonenlanden geproduceerd. De solide, luchtledige golfballen vereisen daarentegen meer technologie en bijgevolg kapitaal. De VS heeft over de bestudeerde periode steeds een handelstekort gehad. China is de grootste buitenlandse toeleverancier. In 2004 leverde het voor \$3,1 miljard aan sportuitrusting (dus uitgezonderd kleding en schoeisel). Dit hield een stijging van 16% in. Vorig jaar was dit opgelopen tot \$3,5 miljard. China en Taiwan namen in

2004 68% van de import voor hun rekening. In 2005 was dit opgelopen tot 72%. In 1995 bijvoorbeeld was hun gezamenlijk aandeel 48% (zie tabellen 4, 5, 6 & 7 in de bijlage). Veel invoerders schakelen bovendien over op invoer vanuit China omwille van de nog lagere productieprijzen (Vanderwolf, 2005: 4-5). De derde grootste toeleveranciers is Canada. Hoewel dit aandeel jaarlijks afneemt. Vorig jaar nog met 11% tot \$312m. Amerikaanse producenten zijn afhankelijk geworden van de invoer om hun productielijnen te vervolledigen. In 2004 bedroeg de *import-to-apparent consumption*, 36%. In 2000 bedroeg deze ratio 30%, in 1990 27%.

De kapitaalintensieve producten die in de VS geproduceerd worden zijn prijscompetitief op de wereldmarkt (Vanderwolf, 2005: 5). De *export-to-shipment* ratio bedroeg in 2004 16%. Het grootste deel van de export van sportgoederen gaat naar Canada (\$358m. in 2005), gevolgd door het Verenigd Koninkrijk (\$279m.) en Japan (\$253m.). De uitvoer naar Nederland bedroeg in 2005 \$91m., een reële stijging van 18% t.o.v. 2004. Het vijfde grootste uitvoerland is Australië. In 2005 werd er voor \$88m. uitgevoerd, een reële toename van 6% t.o.v. 2004. Korea is de zesde grootste uitvoerbestemming met een waarde van \$78m., reële toename van 42% t.o.v. 2004. In 1996 was Japan nog de grootste exportmarkt voor de VS (\$634m.). De Japanse financiële crisis eind jaren 90 heeft de Japanse markt verzwakt (Datamonitor, 2005b: 7 & Vanderwolf, 2005: 5).

2.4 De sportindustrie in Europa

De Europese sportindustrie valt in se niet te vergelijken met de Amerikaanse. Niet tegenstaande zijn er toch indicaties dat de Europese sportindustrie niet moet onderdoen voor de hyperontwikkelde Amerikaanse sportindustrie. Zo bedroeg de ratio BBSP/BBP van Groot-Brittannië in 1985 1,6%, die van Nederland 1,8%, die van Vlaanderen 1,4% en die van Finland 0,9% van het respectievelijke BBP. 20 jaar geleden was de sportindustrie reeds een belangrijke economische sector binnen de Europese economie. Dezelfde evolutie als in de VS heeft zich voorgedaan in Europa. In 1990 werd het BBSP van Groot-Brittannië geraamd op 8,27 miljard pond ofwel 1,7% van het BBP, in 1995 op 9,8 miljard pond en leverde de totale sportindustrie rechtstreeks 415.000 jobs op (Hirose, 2004). In België bedroeg de directe tewerkstelling in 1996 70.697. In 1982 was dit 'slechts' 55.133 (Bisschops, 2005: 95 & Taks, 2000: 56).

2.4.1 *Marktgrootte en trends*

Eerst en vooral wordt de Europese situatie geschetst. Een studie van *The Sports Industries Federation* (2001: 7-12) wordt hiervoor als basis gebruikt. Europa is de 2^e grootste markt voor sportgoederen na de VS, zowel op het gebied van consumptie als op exportgebied. In 2003 werd de marktgrootte geraamd op \$36,94 miljard. Een reële stijging van ruim 11% ten opzichte van 2000. Het aandeel van de sportkleding bedroeg in 2003 \$15,77 miljard (ongeveer 40% van het wereldtotaal), dat van sportschoenen \$5,27 miljard (ongeveer 30% van het wereldtotaal) en dat van sportuitrusting \$16,9 miljard (ongeveer 30% van het wereldtotaal) (Datamonitor, 2005c: 9; Schone Kleren Kampagne, 2004: 6-8 & TSIF: 7). In tegenstelling tot de Amerikaanse markt is de Europese markt veel gediversifieerder. Hoewel voetbal de populairste sport is sinds decennia, worden er in Europa veel meer sporten beleefd dan elders (TSIF, 2001: 7). De grootste markten binnen Europa zijn Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Deze drie naties nemen ongeveer 60% van de markt in.

Ook in Europa heeft zich verdere groei voorgedaan. Hierbij bestaat er een verschil tussen het noorden en het zuiden. Het zuiden – waaronder Spanje en Italië – groeide de voorbije jaren sterker dan bijvoorbeeld Duitsland of Nederland (Schone Kleren Kampagne, 2004: 11) Over de periode 1997-1999 is de verkoop van sportgoederen in Europa gestegen met 10%. In Europa werd de consument zich eveneens meer bewust van zijn gezondheid, de mode, trends, ... Elk van deze factoren had zijn uitwerking op de industrie. Op het Europese vasteland was de grootste stimulans het feit dat sportkledij meer en meer als vrijetijdskledij werd gedragen. Deze trend werd al gauw opgemerkt door de distributieketens. Niet-gespecialiseerde winkels zoals supermarkten, hypermarkten, kledingzaken, ... begonnen met de verkoop van sportschoenen en sportkledij (TSIF, 2001: 7). Bovendien was er het merkbewustzijn van de jongeren die wilden gezien worden in schoenen van Nike of in een trainingspak van Adidas.

2.4.2 *Productie*

Duitsland is de grootste producent van sportartikelen, gevolgd door Italië, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. De toelevering van sportgoederen wordt nog altijd gedomineerd door Nike, Adidas en Reebok. Bovendien neemt het aandeel van de Amerikaanse ondernemingen nog steeds toe. De hoofdleveranciers binnen de EU van gespecialiseerde en kwalitatieve sportkledij zijn Italië, Portugal

en Spanje. De productie van gespecialiseerde sportuitrusting wordt gedomineerd door bedrijven in Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Italië. Duitsland en het Verenigd Koninkrijk bevoorraden voornamelijk hun eigen markten, terwijl Italië en Frankrijk produceren voor de export. Net zoals in de VS besteden Europese bedrijven steeds meer van hun productie uit aan Aziatische en Oost-Europese landen (TSIF, 2001: 8). Niettegenstaande stellen alleen de sportgoederenproducenten direct en indirect reeds 643.000 mensen te werk op het gebied van O&O, design, verkoop en logistiek (FESI, 2006a: 2)

2.4.3 *Internationale handel*

De EU behoort tot de grootste invoerders van sportgoederen. In 1999 werd een totaal van 744.000 ton ingevoerd voor een waarde van €6,33 miljard. In 2003 was dit 750.000 ton (Suetens & Peeters, 2005a: 1). Duitsland is de grootste invoerder (18% van het totaal), gevolgd door het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Italië, België, Nederland en Spanje. Het grootste aandeel van de invoer bestaat uit sportmateriaal en -uitrusting en bedroeg 46% in 1999, gevolgd door sportschoenen 34%. Ook wat betreft de uitvoer behoort de EU tot de grootste ter wereld. De belangrijkste uitvoerders zijn Italië, Frankrijk (internationaal leiderschap wat betreft sportmode), België (distributiecentra), Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. In 1999 exporteerde de EU 391 ton voor een waarde van €5,019 miljard. De belangrijkste productgroepen zijn sportschoenen, sneeuw sportartikelen en *outdoor* artikelen (TSIF, 2001: 9).

2.4.4 *Distributie*

Gespecialiseerde winkels domineren de kleinhandeldistributie in de EU. In de meeste landen maken ze zelfs 60% van het totaal uit. Enkel het Verenigd Koninkrijk (kledingwinkels, schoenwinkels, postorderbedrijven) vormt hier een uitzondering op. Belangrijke ketens komen ook in Europa sterk opzetten. Deze ketens hebben over de jaren heen hun marktaandeel versterkt. Een gevolg hiervan is dat deze ketens de marktaandelen van onafhankelijke niet-georganiseerde sportwinkels drastisch hebben aangetast. Menig van deze kleinhandelaars en lokale winkels werden genooddaakt om inkoopcombinaties (Intersport, Sport2000) te vormen, een franchise aan te gaan of te sluiten. Ook in Europa heeft de globalisatie van de sportindustrie bijgedragen tot een toename in het aantal fusies en overnames. De ondernemers en verkopers zijn hierdoor in staat om hun marktaandeel uit te breiden en nieuwe markten te penetreren. Inkoopcombinaties

hebben hun macht geconsolideerd en blijven de concurrentie aangaan met de grote sportketens en niet-gespecialiseerde kleding- en schoenwinkels. Net zoals in de VS is ook in de EU het aandeel van postorder en internetaankopen toegenomen (TSIF, 2001: 10).

2.4.5 *Marktprospectus*

Sports Industries Federation (2001: 11) ging er van uit dat de sportindustrie zou blijven stijgen over de periode 1999-2004. Dit zal verder uit deze meesterproef blijken. Daarenboven blijkt uit een onderzoek van Datamonitor (2005a: 8; 2005c: 8) dat de Europese sportuitrustingenmarkt de laatste jaren sterker gegroeid is dan de Amerikaanse. Tot slot dient opgemerkt te worden dat in Europa de vergrijzing eveneens komt opzetten. Dit kan naar de toekomst toe belangrijke consequenties hebben. Voor de sportindustrie brengt dit de nodige opportuniteiten met zich mee. Actieve participatie in teamverband zal voor deze bevolkingsgroep plaats ruimen voor individuele participatie en vrijetijdsactiviteiten (Vanreusel & Scheerder, 2000: 36). De participatie van deze generatie zal verder toenemen de komende decennia. Bevolkingsprognoses voorspellen een toename van meer dan 10% in de verhouding 50 jaar en ouder en de rest van de bevolking (Van Bottenburg, Rijnen & Van Sterkenburg, 2005: 207). Bovendien is dit de eerste generatie die opgevoed is met sport en fysieke activiteiten. Sport vond tijdens de jaren 60 en 70 massaal zijn opgang. Sinds die jaren is sport een 'massafenomeen'. De jongeren van toen zullen heel wat opportuniteiten bieden aan de industrie van nu en de toekomst (Vanreusel & Scheerder, 2000: 36 & Van Bottenburg, Rijnen & Van Sterkenburg, 2005: 207).

2.5 **Het Belgische verhaal**

Késenne en Taks (2000) hebben een aantal jaren geleden een soortgelijke studie als Meek uitgevoerd. Deze studie bracht de Vlaamse industrie in kaart. Hierbij vergeleken ze hun uitkomsten van 1996 met een studie over de sportindustrie van 1982. Hoewel er hierna geen soortgelijke studie meer plaatsgevonden heeft, kan dit toch als een indicatie dienen over hoe de sportindustrie geëvolueerd is. In 1982 bedroeg de Vlaamse sportindustrie \$1,25 miljard. In 1996 was dit \$4,31 miljard. Het leeuwendeel bestond uit private consumptie: Actieve sportbeoefening 83,3% (1996), passieve sportbeoefening 15,3% (1996) en schoolsporten 1,4% (1996). Overheidsuitgaven waren ongeveer constant gebleven over deze periode: \$324m. in 1982 t.o.v. \$312m. in 1996.

Publieke investeringen waren helemaal gelijk gebleven op \$68m. en private investeringen waren \$7m. gestegen tot \$38m. In 1982 bedroeg de Vlaamse sportindustrie 1,35% van het BRP, in 1985 1,4% en in 1996 was dit aandeel opgelopen tot 3,7% van het BRP (Hirose, 2004). Nu rest er natuurlijk de vraag of deze evolutie zich verder heeft voorgedaan.

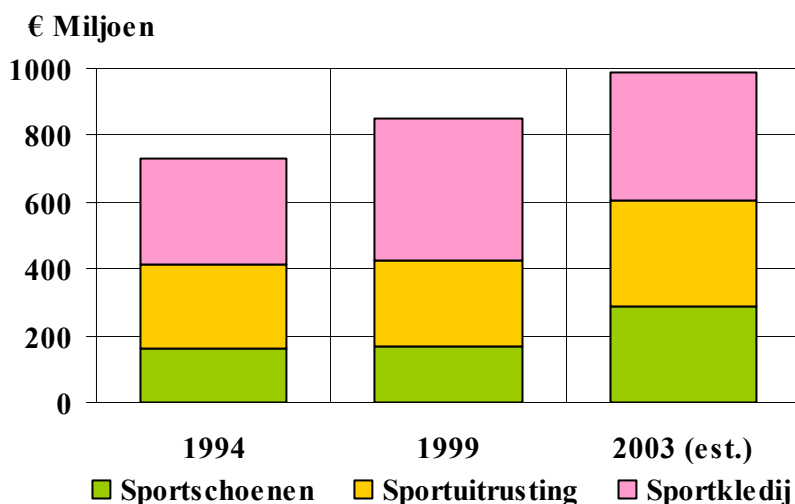
2.5.1 De grootte van de Belgische markt

The Sports Industry Federation (2001: 181) schatte dat de ruim 10 miljoen Belgen €850m. spendeerden aan sportgoederen en nog eens €66m. aan visustrusting. Per hoofd werd er €83 gespenseerd. De meeste sportgoederen worden in Vlaanderen verkocht (60% totaal). Buiten het grotere bevolkingsaantal wordt als reden hiervoor aangehaald dat Walen bourgondischer zijn en meer spenderen aan andere sociale activiteiten.

Net zoals de rest van Europa kende België tijdens de jaren 90 een mindere economische periode. Consumentenuitgaven waren laag. Midden jaren 90 trad hierin verbetering op. Hier geldt hetzelfde verhaal als in de VS. De Europese sportgoederenindustrie is een volwassen industrie. Eind jaren 90 namen de consumentenuitgaven opnieuw toe. Bovendien kreeg een groot deel van de bevolking meer vrije tijd ter beschikking en participeerden ze meer in sporten. Voornamelijk vrouwen en ouderen vonden de weg naar de sportclubs en werden zich meer bewust van hun gezondheid (TSIF, 2001: 181-183).

Exacte cijfers over de recente consumptie van sportartikelen konden niet bekomen worden. Uit figuur 9 blijkt niettemin een stijgende trend. Deze grafiek is samengesteld uit verschillende bronnen. Uit de informatie met betrekking tot de invoer en uitvoer van sportgoederen, kan afgeleid worden dat een verdere stijging zich inderdaad heeft voorgedaan (tabel 5 p. 67).

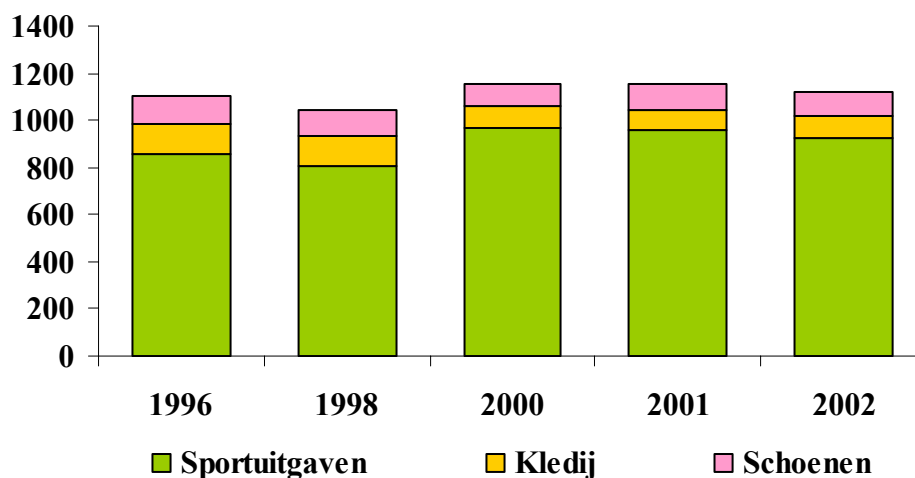
Figuur 9: De evolutie van de consumptie van sportgoederen 1994 – 2003 (est.)



Bron: TSIF (2001), Nationaal Instituut voor de Statistiek
 * raming op gegevens samengesteld uit bronnen o.a. van het NIS, TSIF, NBB

Cijfers van het Nationaal Instituut voor de Statistiek (NIS) (Meyhi, 2006) tonen een status quo aan wat betreft de gemiddelde uitgaven van de gezinnen (figuur 10). Gezien de evolutie verwonderde deze cijfers ons enigszins. Aangezien de gemiddelde consumptie per hoofd er wel is op vooruit gegaan. Andere cijfers van het NIS geven het volgende weer: In de jaren 70 bedroeg het gemiddelde huishoudbudget voor inkomgelden en andere sportgerelateerde uitgaven ruim 22 euro, eind jaren 80 was dit opgelopen tot 40 euro, midden jaren 90 bedroeg dit ongeveer 100 euro en in 2002 bedroeg dit 128 euro.

Figuur 10: Gemiddelde uitgaven van de Belgische huishoudens in euro per jaar



Bron: NIS, Huishoudbudgetonderzoek 1995 – 2002

Verder is ook het aantal arbeiders over de periode 1998-2002 toegenomen (Meyhi, 2006). Cijfers gebaseerd op gegevens van de RSZ geven volgende informatie weer. De vervaardiging van kleding en schoeisel verschaftte in 2002 aan ruim 800 mensen werk, vergeleken met 687 in 1996 (Bisschops, 2005: 95 & Meyhi, 2006). Ook wat betreft de uitbating van sportcomplexen, de tewerkstelling bij sportbonden, professionele atleten, ... (NACE-codes 92612, 92613, 92621, 92622 & 92623) is er een stijging waar te nemen: 9768 in 1998 t.o.v. 12714 in 2002 (Meyhi, 2006). Tenslotte is er ook in het segment van de groothandels en gespecialiseerde detailhandels een stijging merkbaar: 6456 in 1998 t.o.v. 7468 in 2002 (Meyhi, 2006).

Gezien de evolutie die zich heeft voorgedaan is de assumptie – van een verder toegenomen consumptie – niet uit de lucht gegrepen. Bovendien organiseerde België en Nederland samen het Europese voetbalkampioenschap in 2002. Hiernaast is er ook de opkomst van atleten zoals Clijsters, Henin, Boonen en Kompany. Dit jaar is er het WK in Duitsland. Het effect hiervan ligt minder voor de hand aangezien de Rode Duivels zich hiervoor niet kunnen plaatsen hebben.

The Sports Industries Federation (2001) haalt nog enkele andere factoren aan die voor een groei gezorgd hebben en nog zullen gaan zorgen:

- Stevige *USA-lifestyle marketing* door de grote merken. Niet enkel Nike en Reebok, maar zeker ook Adidas, die hun producten promoten door atleten en muzikanten voor hun campagnes te gebruiken,
- Ontwerp, design, mode, marketing en reclame hebben allemaal een beslissende invloed op de verkoop,
- Net als elders in de wereld willen jongeren zich onderscheiden van leeftijdsgenoten door merkkledij en merkschoenen. Hierop hebben o.a. Nike en Adidas, maar zeker ook Puma de laatste jaren sterk op ingespeeld,
- Sommige sporten hebben aan populariteit gewonnen: in-line skaten, fitness, basketbal, golf, surfen en duiken. Dit heeft niet enkel een invloed op de kleding verkoop. Deze mensen hebben ook behoefte aan de juiste uitrusting,
- Sportkleding maakt deel uit van de hedendaagse *street fashion*,
- De opkomst van de hypermarkten gespecialiseerd in sportartikelen en outdoorartikelen (United Brands, AS Adventure, ...),
- De Belgische markt wordt zeer beïnvloed door grote evenementen waaronder het WK voetbal en de Olympische Spelen,

- Mensen willen meer uit hun vakantie halen. Dit heeft bijgedragen tot de groei van de *survival* activiteiten en de bijhorende uitrusting. Dit heeft ook bijgedragen tot de ontwikkeling van de tv-programma's zoals Peking Express, 71° Noord, ... en magazines. Bovendien worden deze artikelen meer en meer als vrijetijdskledij gedragen o.w.v. de hoogstaande kwaliteit (Gore-Tex, Lafuma, Timberland, ...).

2.5.2 Marktsegmentatie en trends

Sportkledij maakte in 1999 50% uit van de sportgoederenindustrie (figuur 9). In 2003 was dit teruggelopen tot 39%. Over de jaren heen is sportuitrusting altijd de grootste component geweest. In 1999 werd deze plaats overgenomen door sportuitrusting en maakte sportkledij nog slechts 30% uit van het totaal. In 2003 was dit terug opgelopen tot 32%. Sportschoenen maken nog steeds het kleinste aandeel uit, maar dit aandeel is toch gestegen van 20% in 1999 tot 29% in 2003 (Suetens & Peeters, 2004a: 2). Van Maldegem, journalist bij De Tijd, zegt dat ondanks het kleinste volume, de verkoop van schoenen het grootste deel uitmaakt van de totale omzet van de grote producenten (59% in 2003) (Suetens & Peeters, 2004a: 2).

Het grootste deel van de sportkledij wordt gekocht door mensen die niet actief aan sport doen, maar het als vrijetijdskledij dragen, zowel thuis als op het werk. Bij het segment van de sportschoenen heeft deze trend zich in de jaren 80 al op de voorgrond geplaatst. Deze trend manifesteert zich ook in andere landen waaronder de VS, China en Rusland. Een tweede opmerking is de fragmentatie van de Belgische markt (TSIF, 2001: 180-190). Jongeren zijn merkbewuster dan oudere mensen, die eerder op prijs en kwaliteit oordelen:

In termen van marktaandeel wordt Nike op de voet gevolgd door Adidas en Reebok en op veilige afstand gevolgd door Fila en Puma. Andere merken die zich gespecialiseerd hebben in een bepaalde sporttak, zoals Diadora (voetbaluitrusting), Rossignol (skimateriaal), Head (tennisraketten), Rollerblade (in-line skates), Speedo (zwemuitrusting), Asics en Ellesse (trainingspakken), O'Neill en Quicksilver (surfwear) en Aigle (outdoor) hebben elke een klein deel van de markt (TSIF, 2001).

Tabel 4a: Fragmentatie van de Belgische sportkledingmarkt

Sport	Grootste merken sportkledij
<i>Outdoor</i>	Aigle, Copland, Columbia, Helly Hansen, The North Face, Nomad, Lafuma
<i>Fitness</i>	Adidas, Fila, Reebok, Puma, Arena, Venice Beach
<i>Lopen</i>	Adidas, Asics, Saucony, Newline, Aeromod
<i>traningpakken</i>	Nike, Adidas, Rucanor, Ellesse, Champion, Newline, Saucony
<i>Voetbal</i>	Adidas, Umbro, Puma, Kappa, Nike
<i>Tennis, badmington</i>	Asics, Nike, K-Swiss, Adidas
<i>Zwemmen</i>	Arena, Speedo, O'Neill, Maui, Emsee, Banana Moon, Simmer Style
<i>Golf</i>	Nike, Adidas, Slazenger, Dunlop, Wilson
<i>Street sports</i>	Protest, Nike, Adidas, Bad Boys, Quicksilver, Fila
<i>sneeuw sport</i>	Samas, Protest, Helly Hansen, Columbia, Craft, Degre 7, Killy

Bron: The Sports Industries Federation (2001: 183)

Tabel 4b: Fragmentatie van de Belgische sportschoenenmarkt

Sport	Grootste merken sportschoenen
<i>Outdoor</i>	Lowa, Salomon, Mephisto, Meinzl, Timberland, Merrel, Columbia, Salewa, Thorlo
<i>Fitness</i>	Reebok, Adidas, Puma, Fila, Rucanor
<i>Lopen</i>	Adidas, Nike, Asics, Reebok, New Balance, Saucony
<i>Cross trainers</i>	Nike (Air Max), Adidas, Reebok, Puma, Fila
<i>Voetbal</i>	Adidas, Umbro, Puma, Nike, Fila, Diadora
<i>Tennis, badmington</i>	Asics, K-Swiss, Adidas, Nike, Head
<i>Golf</i>	Footjoy, Etonic, Nike, Adidas
<i>Street sports</i>	Nike, Adidas, Bad Boys, Fila, Sketchers, Art, Cat, Global
<i>sneeuw sport</i>	Salomon, Head, Nordica, Technica and Columbia for walking boots

Bron: The Sports Industries Federation (2001: 183)

Het aandeel van de sportschoen lijkt alsmaar belangrijker te worden. Veel heeft te maken met het feit dat merendeel van de schoenen niet gedragen worden om te sporten. Sportschoenen worden in vele kringen gedragen (hiphop, R&B, rap, housecultuur). Binnen dit segment is dus een belangrijke rol weggelegd voor design en mode. Dit heeft bijgedragen tot diversificatie van de modellen en segmenten. Dit is ook een gevolg van de fase waarin de industrie zich bevindt. Diversificatie is noodzakelijk om consumenten te blijven overtuigen. Dit valt duidelijk op als je een sportzaak binnenstapt. Ook binnen de markt van de sportschoen is de dominante positie van Nike, Adidas en reebok aanwezig, op afstand gevolgd door Puma en Fila.

The Sports Industries Federation (2001: 184) ging ervan uit dat het aandeel van de sportschoen zou blijven dalen als gevolg van de toegenomen concurrentie in prijs en verkoop door niet-gespecialiseerde hypermarkten als Cora & Makro. Volgens *The Sports Industries Federation* (2001) was de *hype* van de sportschoen eind 2000 over. Deze hype werd wel vervangen door een toegenomen populariteit van wandelschoenen. Het is niettemin gebleken dat sportschoenen (loop-, fitness-, voetbal- & outdoorschoenen) nog steeds aan populariteit winnen. Veel heeft te maken met de strategieën van de ondernemingen. Het aandeel is over een periode van 4 jaar toegenomen van 20% in 1999 tot 29% in 2003 (Suetens & Peeters, 2004a: 2).

Het segment van de sportuitrusting en accessoires maakte in 2003 ongeveer 32% van het totaal (Suetens & Peeters, 2004a). Dit segment van de industrie legt de nadruk eerder op de functionaliteit en kwaliteit van de producten, dan op het merk of de modetrends en omvat in hoofdzaak: outdooractiviteiten, fitness, raketten, sneeuw sportmateriaal, golfmateriaal, ... (Datamonitor, 2005c: 7). De verkoop van deze artikelen, evenals de verkoop van sportschoenen en sportkledij, hangt in grote mate af van de participatie van de bevolking.

Daarnaast wordt de industrie ook beïnvloed door de opkomst en populariteit van nieuwe sporten. Bijgevolg kan de verkoop van uitrusting zeer dynamisch zijn. In percentages uitgedrukt is het aandeel van sportuitrusting over de jaren heen statisch gebleven. Monetair kan als gevolg van de algemene stijging een reële toename opgemerkt worden. Eind jaren 90 kende dit segment nog negatieve groeicijfers: - 5% over de periode 1994-1999. Momenteel kan dit segment positieve groeivoeten voorleggen: + 14% 1999-2003.

Betreffende de participatie tonen cijfers van VRIND (Vlaamse Regionale Indicatoren) (2005: 243) aan dat individuele sporten aan populariteit winnen ten nadele van de teamsporten. Voetbal is de enige teamsport die nog in de top 10 van meest populaire sporten terug te vinden is. Van Bottenburg, Rijnen en Van Sterkenburg (2005: 99) stellen dat de meest significante groei zich tijdens de jaren 70 heeft voorgedaan. Gedurende de jaren 80 stagneerde het participatieniveau. Tijdens de jaren 90 groeiden deze aantallen opnieuw aan. Cijfers bij aanvang van de 21^e eeuw toonden aan dat sport opnieuw stagneerde en in bepaalde takken daalde (Van Bottenburg, Rijnen & Van Sterkenburg, 2005: 99).

Cijfers van Bloso (2004: 4) geven weer dat het aantal federaties gedaald is over de periode 1996-2003. Niettegenstaande zijn hun ledenaantallen toegenomen. Hier moet opgemerkt worden dat er grote verschillen bestaan tussen de leeftijdscategorieën enerzijds en mannen en vrouwen anderzijds (Bloso, 2004: 20 & Van Bottenburg, Rijnen & Van Sterkenburg: 101-103). Daarenboven blijkt uit onderzoeken dat sociale differentiatie ook een invloed uitoefent op de participatie (Gazet Van Antwerpen, 2003: 9; Sinnaeve, Van Nuffelen & Schillemans, 2004: 11; Van Bottenburg, Rijnen & Van Sterkenburg, 2005: 101 & Wetenschappelijk Instituut Volksgezondheid, 2006: 14). Deze verschillen blijken evenzeer duidelijk uit de gezondheidsenquête, uitgevoerd door het Wetenschappelijk Instituut Volksgezondheid (2006: 14-17). Bloso (2004: 20) stelt vast dat het relatieve aandeel van de vrouwen de jongste jaren (sterk) toegenomen is. Verder kent ook het aantal jongeren onder de 16 jaar en het aantal 45 plussers de jongste jaren een sterke stijging. Volgens Bloso (2005: 20) blijft het aantrekken van jongeren, adolescenten en volwassenen voor de Vlaamse gesubsidieerde sportfederaties een uitdaging. Een andere uitdaging is de verschillen wegwerken tussen Vlaanderen, Wallonië en Brussel (NIS, 2006: 15).

Niettegenstaande deze evolutie blijkt uit de Nationale gezondheidsenquête van het Wetenschappelijk Instituut Volksgezondheid (2006) dat de Belgische bevolking over het algemeen sedentair is. Bovendien dreigt bij velen het gevaar van overgewicht. Bijna één Belg op twee weegt te veel, één op zeven zelfs veel te veel. De Belg eet te copieus en te onregelmatig. Drinkt daarenboven te veel alcohol en beweegt te weinig. Zo weinig dat voor één op vier Belgen gezondheidsproblemen dreigen. Zich aansluiten bij een sportclub is onvoldoende. Vaak moet de hele levensstijl aangepast worden. De Vlaamse jeugd doet aan sport, maar zit daarnaast veel voor de televisie of achter de computer. (De Standaard, 2004: 6 Gazet Van Antwerpen, 2004: 11; Sinnaeve, Van Nuffel & Schillemans, 2004: 11 & Wetenschappelijk Instituut Volksgezondheid, 2006).

Verder is er vanuit de samenleving een groeiende interesse naar individuele niet-competitieve sportbeleving waaronder: fitness, outdoor-activiteiten, golf, ... (zie 2.5.6 p. 72) (Bylen, 2006: 54; Van Bottenburg, Rijnen & Van Sterkenburg, 2005: 204 VRIND, 2005: 243-244). Fitness blijkt 'big business' te zijn. De Laatste vijf jaar is het aantal leden jaarlijks met 5 & 10% toegenomen. Bovendien lijkt deze groei zich nog verder te zetten (Het Nieuwsblad, 2005: 5 & Trends, 2006: 57). Hierdoor is de vraag naar gediplomeerd personeel in de sector groot (Van Wiele, 2006: 17). In zijn geheel zou de Belgische fitnessmarkt volgens Bylen (2006: 54) goed zijn voor €221m. Andere bronnen spreken zelfs van €250m. (De Standaard, 2006: 22). Met een penetratiegraad van 3,9 % zit ons land 1,6 procentpunt onder het Europese gemiddelde. Bylen (2006: 54) haalt aan dat volgens een studie van Deloitte & Touche nog een onbenut potentieel bestaat van 97.200 bijkomende leden alvorens België op het niveau van het Europese gemiddelde komt. Deze cijfers betekenen een mogelijke extra omzet van €91m.

Bovendien ligt dit Europese gemiddelde een stuk lager dan de participatiegraad van de Amerikanen. Hier bedraagt de penetratiegraad 14,2% (1 op 7 Amerikanen) (De Standaard, 2006: 22). Natuurlijk is er het verschijnsel van het wisselen van de ene sport naar de andere sport. Mensen beginnen vaak impulsief, vol goede moed en kopen onmiddellijk de nodige uitrusting aan. De *dropout ratio* bij fitness is aanzienlijk (Bylen, 2006: 54; Het Belang Van Limburg, 2005: 2). Dit valt ook op te merken bij andere sporten. Niettegenstaande wordt de uitstroom over het algemeen gecompenseerd door een even grote instroom (VRIND, 2005: 245). Vaak duurt het even voor iemand eindelijk de sport heeft gevonden, die hij of zij wil blijven beoefenen. Dit doet zich niet enkel voor in België, maar ook in de rest van Europa (TSIF, 2001: 185). Dit maakt het moeilijk om voorspellingen te maken hoe bepaalde groepen in de samenleving gaan reageren en overgaan tot consumptie. Het onderzoek van het TSIF (2001: 185) heeft uitgewezen dat de Belg bij de aankoop voornamelijk kijkt naar productkwaliteit, technische innovaties gevolgd door productperformantie, prijs, merk en design.

2.5.3 Productie

De Belgische productie van sportartikelen is zeer beperkt. In 1999 bedroeg dit volgens cijfers van het NIS €30m. (Meyhi, 2006) Deze cijfers werden bevestigd door het onderzoek van TSIF (2001: 185). In 2002 bedroeg dit nog slechts €24m. (Meyhi, 2006). De overgebleven producenten specialiseren zich

hoofdzakelijk in producten van hoogstaande kwaliteit en producten voor gespecialiseerde nichemarkten. De productie van kleding en schoenen wordt net zoals in de VS en de rest van Europa hoofdzakelijk uitbesteed aan landen in het verre oosten, en in grote mate aan landen in Oost-Europa, Noord-Afrika en Turkije (voornamelijk sportkledij) (Schone Kleren Kampagne, 2004: 15-16). De kortere *lead times* van de kledingproductie zijn hier een verklaring voor (Schone Kleren Kampagne, 2004: 15). De productie van kwaliteitsvolle, meer exclusieve en modebewuste artikelen wordt uitbesteed aan landen in Zuid-Europa: Italië, Spanje en Portugal. Voornamelijk kleine bestellingen worden bij deze producenten geplaatst. Goederen worden in kleinere partijen geproduceerd, in tegenstelling tot de massaproductie in het verre oosten (TSIF, 2001: 185). Gezien de kortere afstand kunnen leveringen sneller plaatsvinden.

Hierbij kan het concept van de parallelle import aangehaald worden (TSIF, 2001: 186). Parallelle import betreft het zonder toestemming van de octrooihouder invoeren van een geoctrooieerd product uit een land waar de octrooihouder dat product goedkoper produceert en op de markt brengt dan in het invoerende land. De officiële distributiekanaal worden overgeslagen. Grote aantallen worden tegen dumpingprijzen aangekocht. De gemiddelde prijs van deze goederen kan hierdoor op de binnenlandse markt tot 20% lager liggen.

Hierbij bestaat het gevaar van namaak. De *Federation of the European Sporting Goods Industry* (FESI) raamt het verlies jaarlijks opgelopen door namaakfraude op €1 miljard²⁶. Schaefer (2006a:35) noemt het een van de zeven plagen van de 21^e eeuw²⁷. De groeiende internationale handel in namaak kan gelinkt worden aan de georganiseerde misdaad. Deze praktijken plaatsen een hypotheek op de tewerkstelling, innovatieve kracht, economische ontwikkeling van de sector, op de veiligheid, gezondheid en het vertrouwen van de consument en de schatkist van een land als gevolg van de inkomsten- en belastingderving (Europese Commissie, 2003: 9-13; Ministerie Van Economische Zaken, 2003: 1; Schaefer, 2006a: 35 & Schaefer, 2006b: 55). Bijgevolg kan gesteld worden dat deze praktijken een ware bedreiging vormen van de openbare orde. De octrooiwetgeving, de merkenwetgeving en de tekeningen en modellenwetgeving bieden hier een uitkomst. De ondernemer kan beroep doen op deze wetgeving, maar vaak is het heel moeilijk of zelfs onmogelijk om de dader aan te wijzen, laat

²⁶ DE TIJD (2004) *Namaak kost de Europese sportindustrie jaarlijks €1 miljard*, 03/01/2004, p. 5

²⁷ *The World Federation of the Sporting Goods Industry* heeft in zijn *Official International Handbook 2006*, Lausanne, WFSGI, p. 17-87 een hoofdstuk gewijd aan namaak, piraterij, copyright en intellectuele eigendom.

staan berechten (Schaefer, 2006a; Schaefer, 2006b). Bovendien wordt over het algemeen gebruik gemaakt van nationale verschillen op het gebied van de middelen om handhaving van intellectuele-eigendomsrechten af te dwingen (Europese Commissie, 2003: 3). Harmonisatie is bijgevolg noodzakelijk.

De sportgoederenindustrie is al jaren het slachtoffer van deze praktijken. Dit komt door de enorme winsten die binnen deze sector worden gegenereerd. De piraten willen hier een deel van. Sportmerken creëren levende legendes en plaatsen hun goederen door de uitgekende marketingstrategieën bovenaan het verlanglijstje van velen. Bovendien staat inmiddels vast dat namaak en piraterij activiteiten zijn die in zekere mate tot het domein van de georganiseerde criminaliteit behoren. De piraten zien in namaak een weinig riskant middel om geld, afkomstig van andere illegale praktijken (wapens, drugs), wit te wassen en opnieuw in omloop te brengen (Europese Commissie, 2003: 13).

Namaak en piraterij, vroeger ambachtelijk, zijn industriële activiteiten geworden. Ze bieden voor de inbreukmakers vooruitzichten op een aanzienlijk economisch voordeel zonder extreem risico. De opkomst van het internet heeft ervoor gezorgd dat de risico's voor inbreukmakers nog geringer zijn geworden door de snelheid van de illegale handelingen en de moeilijkheid om deze te traceren. Namaak en piraterij zouden tegenwoordig zelfs aantrekkelijker zijn dan illegale drugshandel, omdat potentieel hoge winsten te behalen zouden zijn zonder het risico van aanzienlijke wettelijke sancties. Namaak en piraterij op commerciële schaal lijken zo een middel en steun van de criminaliteit, en het terrorisme, te zijn (Europese Commissie, 2003: 13).

29% van de onderschepte goederen in de havens zijn sportartikelen: voornamelijk sportschoenen en -kledingstukken. Sporthardware, zoals skilatten of tennisrackets, vereisen te veel investeringen van de namakers. Verder zitten andere sportgerelateerde producten zoals *licensed sports goods* begrepen in kledingaccessoires, parfum, zonnebrillen, horloges, ... (Schaefer, 2006b: 56). Ter vergelijking: ongeveer 18% van de namaakartikelen zijn DVD's, CD's, computerspelen en software en 40% zijn namaaksigaretten (Schaefer, 2006b: 56). Cijfers verstrekt door het Nederlandse Ministerie van Financiën tonen aan dat de Nederlandse douaneautoriteiten vorig jaar voor €1,4m. namaak kledingstukken hebben onderschept. 69% hiervan was sportkledij (Ministerie Van Financiën, 2006). De namaakartikelen worden vooral aangetroffen op vluchten uit Azië en Turkije, waarvan 90% uit China afkomstig is.

Uit deze cijfers blijkt duidelijk dat de sportgoederenindustrie tot de grote slachtoffers van de namaakhandel kan gerekend worden. Deze cijfers zijn de laatste jaren enkel maar toegenomen (Europese Commissie, 2003: 3 & Schaefer, 2006b: 56). Het Ministerie van Economische Zaken (2003) heeft een artikel gepubliceerd waaruit blijkt dat namaak en piraterij ongeveer 5% à 7% van de totale wereldhandel uitmaakt, ongeveer €250 miljard per jaar. De Europese Commissie stelt in haar *Groenboek bestrijding van namaak en piraterij in de interne markt* dat de gevolgen van namaak op sociaal vlak jaarlijks leiden tot een verlies van minstens 100.000 banen voor de Europese industrie (Ministerie Van Economische Zaken, 2003: 1).

Het onderzoek van FESI heeft verder aangetoond dat bij 80% van de overtredingen sprake is van het namaken van de merklogo's (De Tijd, 2004: 1). Deze praktijken vinden voornamelijk plaats in de gebruikelijke 'namaaklanden' zoals Thailand, China en Hongkong. Tevens de landen waar de productie het meest aan wordt uitbesteed. Daarenboven is FESI ervan overtuigd dat deze cijfers een ruime onderschatting zijn:

”Het namaken van de modellen, de brevetten en de tekeningen, kortom de concepten, is even erg als het kopiëren van een merk. Maar het is veel moeilijker te bespeuren want het valt minder op” (De Tijd, 2004: 2).

Bovendien gebeurt het namaken van deze concepten vooral in de Verenigde Staten en in de Europese lidstaten (De Tijd, 2004; Schaefer, 2006).

2.5.4 Internationale Handel

Tabel 5 op de volgende bladzijde stelt de evolutie voor van de invoer en de uitvoer van sportgoederen van België. Deze gegevens zijn samengesteld uit cijfers verstrekt door het Nationaal Instituut voor de Statistiek, de Nationale Bank van België en Eurostat. De gegevens in deze tabel wijzen zichzelf uit. Deze tabel is een extract uit tabellen 8 en 9, die in de bijlage kunnen teruggevonden worden (p. 198-199). Deze tabel geeft de situatie weer in 1995 en deze in 2004.

Gegevens betreffende internationale handel verstrekt door Eurostat moeten met de nodige omzichtigheid benaderd worden. Tegenwoordig staan instellingen als het Nationaal Instituut voor de Statistiek onder het toezicht van Eurostat (Meyhi, 2006). Dit brengt met zich mee dat deze gegevens veel betrouwbaarder

zijn geworden. Vroeger werden enkel de grote transacties (meer dan 100.000 ECU²⁸) en de internationale transacties (niet-EU) door de douaneautoriteiten geregistreerd en doorgegeven. Dit hield in dat er misschien aanzienlijk wat transacties niet werden doorgegeven door kleinere bedrijven. Om dit te verhelpen, werden de statistieken geraadpleegd van de Nationale Bank van België (NBB). Het is de NBB die sinds medio jaren 90 de statistieken in verband met invoer en uitvoer bijhoudt. Voordien gebeurde dit door het NIS. Deze cijfers werden naast die van Eurostat gelegd om tot de invoer- en uitvoertabellen te komen die in de bijlagen staan weergegeven (tabellen 8 & 9).

Tabel 5: Belgische invoer en uitvoer van sportgoederen 1995 vs. 2004

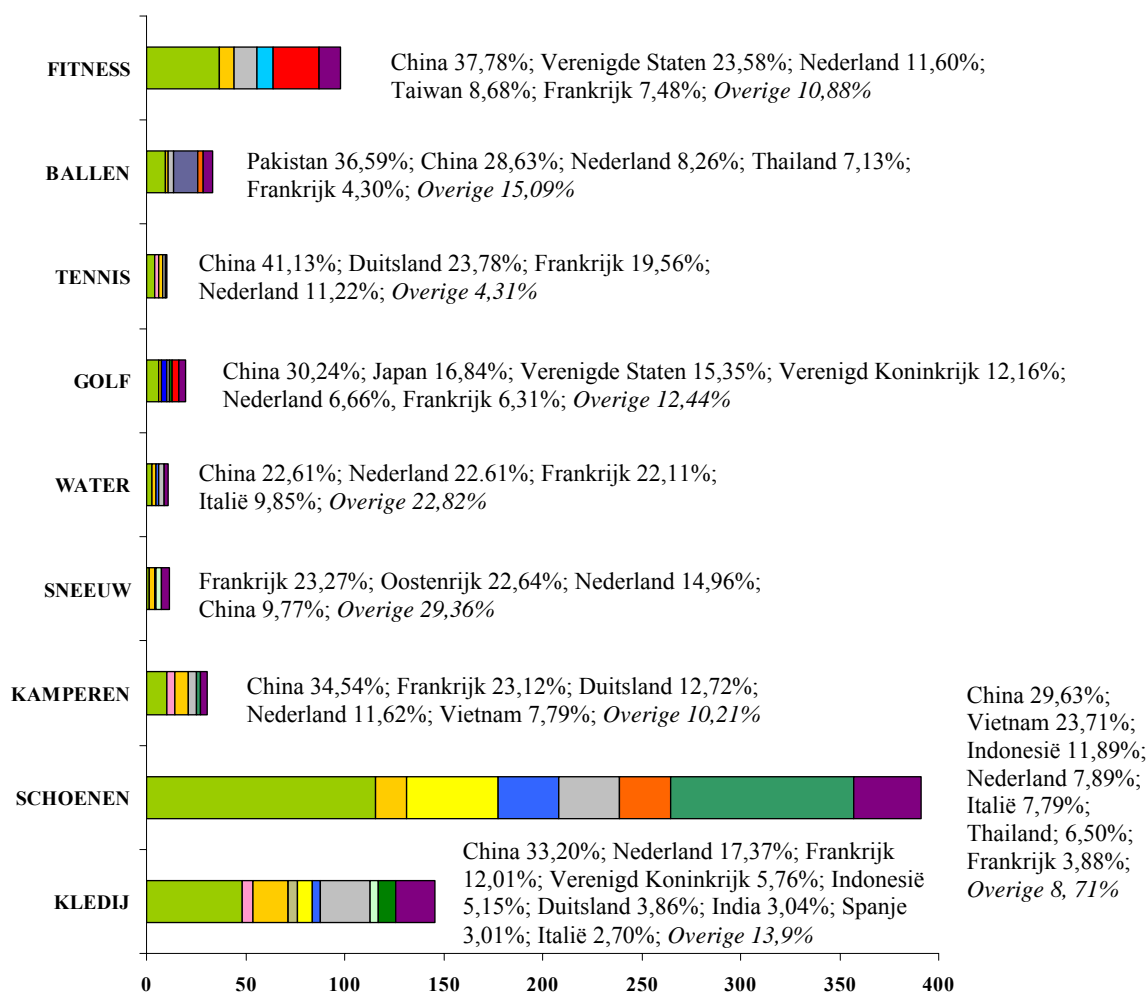
€Miljoen (constante €2000)	INVOER		UITVOER	
	2004	1995	2 004	1995
	waarde	waarde	waarde	waarde
TOTAAL	789	428	1 624	427
<i>INTRA-EU</i>	281	252	1 004	270
<i>EXTRA-EU</i>	508	176	621	157
UITRUSTING	265	108	836	197
<i>Fitness/gymnastiek</i>	87	<i>n.a.</i>	85	<i>n.a.</i>
<i>ballen</i>	30	16	13	8
<i>sneeuwsport</i>	10	2	5	3
<i>watersport</i>	10	10	5	6
<i>schaatsen</i>	14	7	636	132
<i>raketten</i>	13	12	8	7
<i>golf</i>	17	9	12	5
<i>tafeltennis</i>	5	6	3	6
<i>outdoor</i>	77	47	69	30
SPORTSCHOEISEL	348	140	636	132
SPORTKLEDIJ	130	130	112	72
KAMEERARTIKELEN	27	22	24	13
VISSEN	19	27	16	14

Bron: eigen bewerking gegevens Nationale Bank van België (2006)
& Eurostat (2006)

²⁸ Ecu = *European Currency Unit*. De Ecu was in tegenstelling tot de euro, geen echte munteenheid maar een muntkorf. Aanvankelijk werd de samenstelling af en toe gewijzigd. Na ratificatie van het Verdrag van Maastricht werd de samenstelling definitief geblokkeerd.

Net zoals in andere sectoren is België ook in de sportgoederensector een transitland. Onder andere de aanwezigheid van distributiecentra van Nike en Reebok liggen hier mee aan de basis van. Deze centra zorgen ervoor dat enorme volumes worden heruitgevoerd, voornamelijk naar andere EU-landen (bovenstaande tabel). Deze tabellen en onderstaande figuren zijn samengesteld uit duizenden achterliggende cijfers. Gezien de omvang van deze tabellen, zijn deze niet toegevoegd in de bijlage²⁹. Om toch een beeld te geven van de evolutie hebben we figuren 10 en 11 samengesteld. Deze figuren staan hieronder en op pagina 70 weergegeven.

Figuur 11: Belgische invoer van sportgoederen: belangrijkste productgroepen, 2004; De hoofdleveranciers als percentage van de totale waarde



Bron: eigen bewerking cijfers Nationale Bank van België (2006)
 Database: Jaarboek van de statistieken van de Buitenlandse Handel

²⁹ Deze dataset kan aangevraagd worden bij de auteur: mario.vandyck@gmail.com

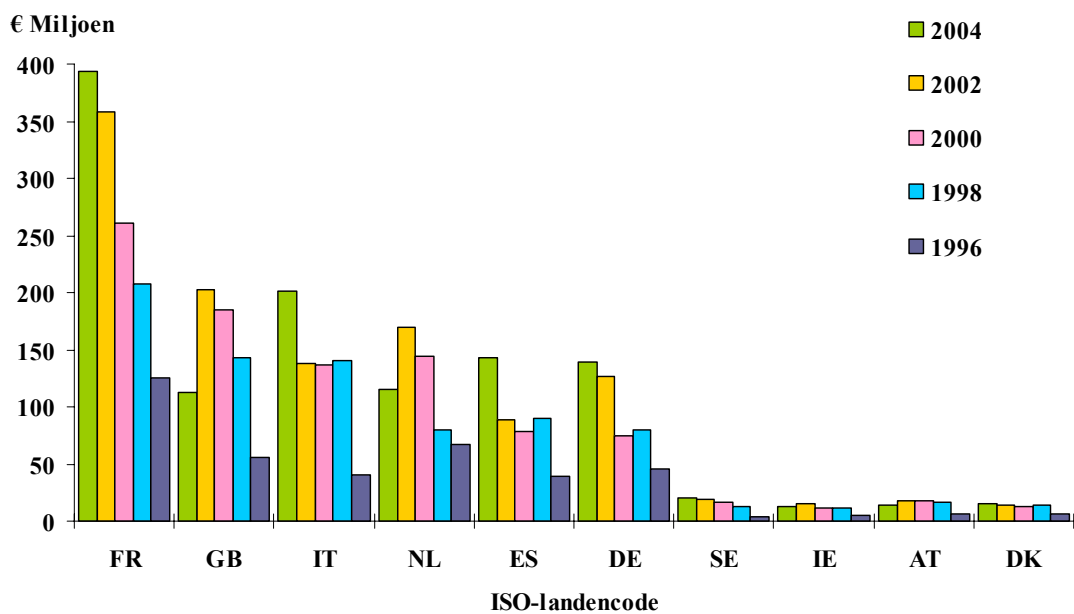
Voor er heruitgevoerd kan worden, moeten er natuurlijk eerst goederen ingevoerd worden. Uit tabel 8 in de bijlage kan de evolutie van de invoer gefilterd worden. Nominaal is de invoer sinds 1999 onherroepelijk blijven stijgen. De reële cijfers tonen niettemin aan dat er zich een daling heeft voorgedaan van 5% in 2004 (t.o.v. 2003). De daling eind jaren 90 was het gevolg van een verminderde invoer van sportschoenen die het grootste deel van de Belgische invoer uitmaken.

Het grootste aandeel van de invoer is afkomstig van landen buiten de EU. China is net als voor de VS en de rest van Europa de belangrijkste toeleverancier. Dit is, zoals in figuur 11 te constateren is, het geval voor bijna alle productcategorieën. Tabel 12 in de bijlage geeft meer gedetailleerde informatie over de oorsprong van de invoer. Uit deze gegevens zal duidelijk worden welke goederen en onderdelen waar worden aangeschaft. Twee voorbeelden willen we in deze uiteenzetting niet onthouden: artikelen en uitrusting voor de sneeuwsport en fitness. Uit figuur 11 blijkt dat China de vierde exporteur is betreffende goederen die betrekking hebben tot de sneeuwsporten. De zelf samengestelde dataset, brengt de ware toedracht aan het licht. Als het gaat over de skilatten zelf dan blijkt dat Frankrijk ontegensprekelijk de koploper is, gevolgd door o.a. Oostenrijk, Nederland en Noorwegen. Bijna 90 % van de skilatten komen van binnen de EU. Verklaring hiervoor is de kennis en het kapitaal dat vereist is voor deze productie. Meer dan voor de productie van bijvoorbeeld de skibindingen. De productie hiervan wordt hoofdzakelijk uitbesteed aan China. Daarnaast komt ook Taiwan op de voorgrond. Hier vindt slechts een 40% zijn oorsprong binnen de EU.

Dit verhaal doet zich ook voor bij het segment van de goederen gerelateerd aan fitness. Eerder werd vermeld dat de Verenigde Staten voornamelijk kwalitatief hoogstaande producten exporteren waaronder fitnessapparaten. Uit figuur 11 blijkt inderdaad dat de VS de 2^e exporteur is voor België. Opvallend is evenwel de aanwezigheid van China in het rijtje. Klopt de stelling van de Amerikanen dan niet? Deze stelling kan zeker niet verworpen worden. Opnieuw werd in figuur 11 het segment 'fitness' zeer algemeen weergegeven. In detail blijkt dat de VS een relatief kleine speler is wat betreft fitnessuitrusting, maar een grote speler wat de apparaten betreft. China is op beide vlakken een belangrijke speler. Ook China is in het tweede segment de grootste. Bij het segment van de uitrusting komen daarentegen landen als Maleisië, India, Taiwan en Pakistan aan de oppervlakte. De massaproductie vindt in dit deel van de wereld plaats.

Ondanks de geringe binnenlandse productie is België de derde grootste uitvoerder van sportgoederen binnen de EU (TSIF, 2001: 198). Dit valt hoofdzakelijk te danken aan de locatie van België en de aanwezigheid van verschillende distributiecentra. In 1999 bedroeg het aandeel van België in het EU-totaal 15%. Sportschoenen namen het grootste deel van de uitvoer in beslag. Dit blijkt nog steeds zo te zijn (44% 2004). De gegevens betreffende de invoer van fitnessuitrusting over de periode 1995-2000 konden niet bekomen worden. Cijfers van TSFI (2001: 189) tonen aan dat het aandeel van dit segment in 1997 28% bedroeg. In 2004 was dit 32%. Fitness/gymnastiekartikelen, outdoorartikelen en schaatsen blijken de belangrijkste productcategorieën te zijn. Uitrusting nam in 2004 in het totaal 34% in. Verder nam kledij in 2004 16,5% in, kampeerartikelen 3,4% en visuitrusting 2,4%.

Figuur 12: Belangrijkste uitvoerbestemmingen van sportgoederen vanuit België



Bron: Eigen bewerking cijfers Nationale Bank van België (2006)

Database: Jaarboek van de statistieken van de Buitenlandse Handel

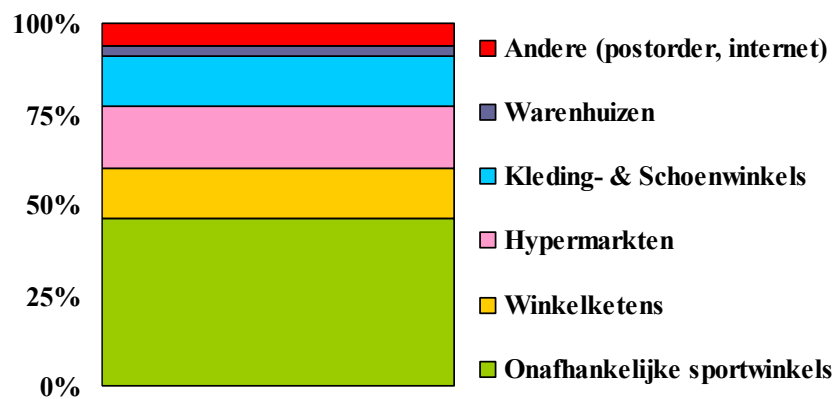
Opmerking: Andere belangrijke exportlanden zijn: Luxemburg Japan, Zwitserland, Roemenië, Polen, VS, Turkije, Noorwegen, Rusland, Taiwan, Chili, Israël & de Verenigde Arabische Emiraten (data zelf samengesteld a.d.h.v. NBB).

2.5.5 Distributie

De Belgische sportgoederenmarkt is heel anders gestructureerd dan die van bijvoorbeeld Nederland, Frankrijk of het Verenigd Koninkrijk. In Frankrijk zijn de groothandelaars de belangrijkste spelers, daar waar in Nederland de kleinhandelaars een belangrijke positie innemen. De Belgische markt daarentegen is verdeeld in drie verschillende distributiekanaalen, waarbij geen enkel kanaal de markt domineert (Bisschops, 2005: 71 & Suetens & Peeters, 2004a: 1):

1. ruim 1.000 kleine en onafhankelijke kleinhandelaars of speciaalzaken,
2. Hypermarkten waaronder: Makro, Cora, Carrefour of GB,
3. en verschillende grote gespecialiseerde winkelketens: Disport, Go Sport, Decathlon, ...

Figuur 13: Verdeling van de verschillende distributiekanaalen



TSIF (2001: 194)

In het algemeen kunnen kleinhandelaars hun voorraad inkopen bij invoerders, via groothandelaars of door middel van inkoopcombinaties. Bijna alle invoerders van de grote merken bieden hun producten aan als een bundeling van uitrusting, accessoires, kleding en schoeisel. Dit verschilt weinig van land tot land. Nike en Reebok verkopen bijvoorbeeld direct via pan-Europese distributiecentra in België. In deze centra worden de goederen opgeslagen en de distributie gecentraliseerd. Invoerders hebben dus hun eigen schakels in het land van invoer. Bovendien houden deze afdelingen zich hoofdzakelijk bezig met marketing, verkoop en dienst-na-verkoop. De Belgische invoerders spreiden de laatste jaren hun vleugels verder dan België. De uitbreiding van de Europese Unie tot 25 is hier zeker niet vreemd aan (TSIF, 2001: 194).

Het aantal groothandels wordt in België geschat op ongeveer 500, die zich met ongeveer 1.300 merken inlaten en meer dan 1.000 onafhankelijke kleinhandelaars bevoorraden (Suetens & Peeters, 2004a: 1). Groothandelaars hebben geen exclusiviteit wat betreft de hardware-artikelen of de afzonderlijke merken. Vaak voeren ze een merk in en stellen ze zich voor andere merken als agent voor. Kleinere groothandels richten zich hoofdzakelijk tot de gespecialiseerde onafhankelijke sportwinkels. Het dalende aantal van deze speciaalzaken heeft de nodige negatieve consequenties tot gevolg voor deze groothandels. De opkomst van de hypermarkten, de inkoopcombinaties, de gespecialiseerde sportketens, de ontwikkeling van de parallelle invoer en de opkomst van merkimitaties hebben ervoor gezorgd dat groothandelaars hun plaats moesten gaan herbekijken. Dit alles heeft ertoe geleid dat ze zichzelf hebben gespecialiseerd in een bepaald niche, hebben gediversifieerd ofwel hebben toegelegd op de bevoorrading van de niet-gespecialiseerde hypermarkten (TSIF, 2001: 194). Op deze manier hebben ze de strijd aangeboden met de gespecialiseerde ketens (Decatlon, Perrysport, United Brands, Footlocker, ...).

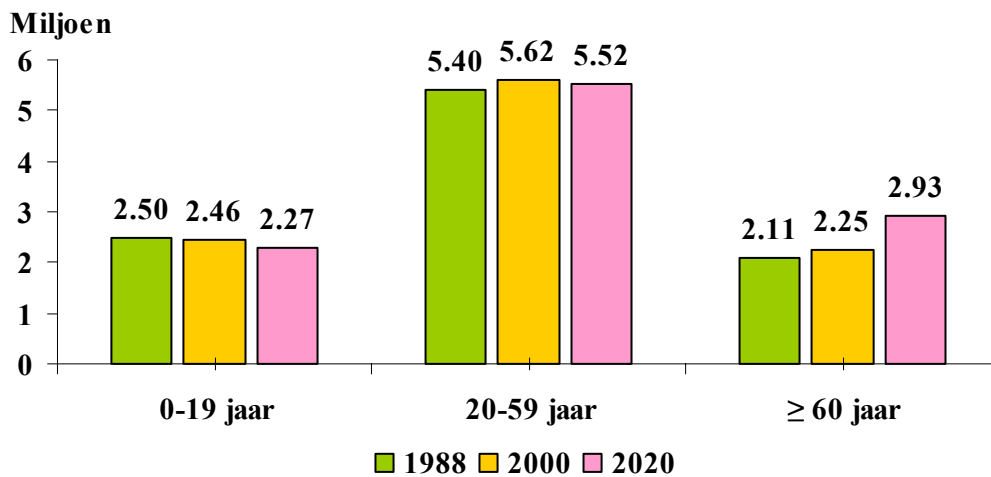
Om de concurrentie aan te gaan met de hypermarkten en sportketens hebben kleine onafhankelijke sportwinkels zich in een bepaald niche gespecialiseerd of hebben ze zich aangesloten bij een inkoopcombinatie of franchise (waaronder Intersport & Sport2000). Door zich te groeperen hebben ze ook meer macht gekregen t.o.v. de producenten net als de hypermarkten en gespecialiseerde ketens. Een andere opmerking is de internationalisatie van deze ketens. Dit kan in de toekomst overnames, allianties en fusies met zich meebrengen. De Belgische kleinhandel in sportgoederen kan opgedeeld worden in: een groot aantal onafhankelijke en kleine 'dorp-winkels' (hoofdzakelijk in Vlaanderen) en een groeiend aantal afdelingen van Franse ketens die de grens oversteken (Wallonië) (TSIF, 2001: 194).

2.5.6 Toekomstperspectieven

Net zoals in de rest van Noord-Europa is er ook in België een trend naar meer vrije tijd (Dejonghe, 2004a: VII; Van Bottenburg, 2005: 101). Vooral bij de oudere bevolkingsgroepen (Anciaux, 2004: 11; Vanreusel & Scheerder, 2000: 36). Gezien de huidige evolutie, kan aangenomen worden dat ze zich bewust blijven van hun gezondheid en welzijn. In goede conditie blijven, behoort hier ook bij. Zij zullen voornamelijk aandacht schenken aan reizen, weekenduitstapjes, country

clubs, ... Deze ontwikkelingen zullen de markt voor fitnessgoederen (home trainers, fitnesskledij), outdooractiviteiten (kledij, schoenen, rugzakken), golfuitrusting³⁰ en uitrusting voor water- en sneeuwsporten stimuleren. Het mag niet uit het oog verloren worden dat deze activiteiten o.a. tijds- & klimaatsgebonden zijn.

Figuur 14: Demografische trends in België



Bron: samengesteld uit gegevens van het NIS: Mathematische demografie

De vergrijzing brengt zowel opportuniteiten als bedreigingen met zich mee. Het is aan de industrie om deze opportuniteiten te filteren. Zoals in de meeste ontwikkelde landen is de bevolkingsstructuur aan het wijzigen (zie figuur 8 (VS) en figuur 14 (België)). In België gaan de meeste mensen tussen hun 55 en 65 met pensioen. Anno 2001 lag de gemiddelde pensioenleeftijd in Vlaanderen op 61,6 jaar (Herremans, 2005: 3). Deze leeftijden liggen de laatste maanden sterk onder vuur (cfr. einde-loopbaan-debat en het Generatiepact). Hier kan de komende jaren dus enige verandering in komen. Vandaag is het evenwel nog steeds zo dat de mensen die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken verre van oud zijn. Daarenboven zijn ze vaak nog ‘jong’ van geest. Bovendien beschikken ze over de middelen en dankzij hun pensioen over de tijd om volop van het leven te genieten (Vanreusel & Scheerder, 2000: 36).

³⁰ Suetens J. & Peeters C.L. (2004b) hebben een artikel gepubliceerd over de toenemende populariteit van de golfsport: "Golf boom in Belgium". Hieruit blijkt dat België ook op dit gebied achterop hinkt. Nederland met zijn 15 mln. Inwoners telt ruim 200.000 participanten. Zweden met ongeveer 9,5 mln. inwoners zelfs ruim 500.000. België telt daarentegen slechts 55.000 deelnemers. Golf is aan een opmars bezig en niet langer enkel weggelegd voor de rijke bovenlaag. Dit bewijzen de aanbiedingen van Liddl en Aldi. Deze ketens bieden volledige golfassortimenten aan voor zeer democratische prijzen. Bovendien moeten er in de nabije toekomst nog zo'n 35 golfbanen aangelegd of uitgebreid worden in Vlaanderen (De Leur, 2006: 1-3).

Jongeren beoefenen over het algemeen nog steeds de meer ingeburgerde sporten waaronder: voetbal, tennis, zwemmen, ... (De Standaard, 2004: 6; De Standaard, 2006: 22; Gazet Van Antwerpen, 2004: 11; Van Bottenburg, 2005: 104). De laatste jaren is er een trend waar te nemen richting de natuur en het bijhorende avontuur (Peeters, 2006: 3): kamperen, rotsklimmen, raften, duiken, ... en de meer extreme sporten. Bovendien blijven jongeren alsmaar langer thuiswonen, zijn ze goed geschoold en hebben bijgevolg meer geld ter beschikking om te spenderen aan vrije tijd, waaronder sport (Gezinsbond, 2005: 46-48; Telefacts, 2006 & Vlaamse Overheid, 2002: 19-20). Daarenboven wil de meerderheid van deze groep steeds de trends bijblijven en indien mogelijk de rest voorblijven. Het feit dat dit door de verschillende media onder de aandacht wordt gebracht, mag hier niet vreemd aan zijn. Het is natuurlijk de vraag in hoeverre de adolescenten, twintigers en dertigers hun vrije tijd gaan indelen. Er bestaan onderzoeken die uitwijzen dat alsmaar meer dertigers uitgeblust geraken. De midlifecrisis is langzamerhand een quarterlife crisis aan het worden (De Standaard, 2004: 6). Er liggen dus opportuniteiten te rapen voor de sportindustrie.

Hiernaast wordt de Belg zich meer bewust van het belang van een goede gezondheid en de negatieve gevolgen van overgewicht, hoge cholesterolwaarden, ... Dit heeft bij aanvang van de 21^e eeuw gezorgd voor de uitbreiding van het aantal fitnesscentra en de bijhorende uitrusting (zie boven). Niettegenstaande tonen onderzoeken alarmerende feiten aan waaronder: obesiteit (vanaf 40 jaar), sedentariteit, hoge bloeddrukwaarden, hoge cholesterolwaarden (mannen vanaf 25 jaar, vrouwen vanaf 65 jaar), ... (Anciaux, 2004: 12; Steunpunt, 2005). Mensen beseffen vaak niet wat sport met het lichaam doet (Anciaux, 2004: 14; Finoulst, 2006: 58). Hiernaast zijn er de vele sportevenementen (EK- en WK-voetbal, Zomerspelen, Winterspelen, Tennis, Wielrennen, ...) en de verschillende rolmodellen zoals: Clijsters en Boonen en de ontwikkeling van de sportzender Sporza, die ook kleinere sporten aan bod laat komen (Anciaux, 2004: 12).

Bovendien heeft ook de overheid het belang van sport ingezien. Jarenlang is sport van ondergeschikt belang geweest in België. Een brede bovenlaag van de bevolking, waaronder de politieke besluitvormers, onderwaardeerde de sport. Zeer lang werd er met verschillende maten en gewichten gewogen. Sport kreeg de laagste prioriteit en dito subsidies in tegenstelling tot cultuur (Bisschops, 2005: 44). Hier komt nu beetje bij beetje verandering in. Vlaams minister van Sport Anciaux (2004) kondigde 'grote' hervormingen aan in zijn beleidsnota 2004-2009. Deze woorden werden wantrouwig onthaald, aangezien Anciaux tijdens de vorige legislatuur het sportbudget nog verminderde (Eeckhout, 2004: 4) De

functie van Minister van Sport werd pas in 2000 duidelijk afgelijnd. Dit bevestigt enerzijds de achtergesteldheid van sport. Anderzijds duidt dit erop dat de beleidsmakers iets willen veranderen. Bij de vorming van de vorige paars-groene regering en ook voordien was sport helemaal geen *political issue*. Het regeerakkoord besteedde er nauwelijks een letter aan.

Marino Keulen (voormalig Minister van Sport) & Bart Somers hebben geopperd de Spelen te willen organiseren in Vlaanderen in 2016. Deze aankondiging heeft evenwel de vinger op de wond gelegd. Uit een studie van Deloitte & Touche (2004) blijkt dat Vlaanderen, en België in het algemeen (infra)structureel en economische gezien deze uitdaging kan aangaan. Bovendien is Deloitte & Touche (2004: 7) ervan overtuigd dat De Olympische Spelen tal van opportuniteiten bieden. Ze zijn de katalysator voor een grote inhaalbeweging inzake sportinfrastructuur en zorgen voor bijkomende arbeidsplaatsen gedurende verschillende jaren. De Spelen laten een grote erfenis na op vele gebieden. De vraag of Belgische atleten zullen schitteren is een andere vraag. Komt de huidige oproep van de publieke opinie niet te laat om er iets aan te doen op korte termijn, alsook om tegen dan – laat dit 2016 zijn – resultaten op tafel te leggen? Niettegenstaande waren veranderingen in het beleid hoognodig. Indien de punten, die Anciaux aanhaalt in zijn beleidsnota (Anciaux, 2004), verwezenlijkt kunnen worden, zal de sportindustrie, maar bovenal de gemeenschap hier wel bij varen.

Het lijkt of Anciaux woord houdt. De Beleidsnota bevat 115 maatregelen om de vooropgestelde doelstellingen te behalen. De verhoging van de verschillende budgetten springt het meest in het oog (Vandenberghe, 2004: 20). Deze verhoging gebeurt om budgettaire redenen stelselmatig. Niet enkel topsport krijgt extra aandacht. De recreatieve sportsector krijgt in beperkte mate eveneens meer geld. Niettegenstaande krijgt deze sector jaarlijks via de verschillende federaties en BLOSO ruim €60m. De minister maakt werk van het ‘*Topsportactieplan 2016*’. Deze studie werd door zijn voorganger Marino Keulen besteld bij de Stuurgroep Topsport (Vandenberghe, 2004: 20). Zo werd er begin 2005 de eerste topsportmanager voorgedragen in de figuur van Ivo Van Aken (Kanaal Z, 2005). Anciaux zegt dat Van Aken kan putten uit een budget van €15m. om zijn doelstelling ‘*topsporters vormen die kunnen meedingen naar Olympisch goud*’ te behalen (Kanaal Z, 2005).

De commerciële dienst van de Amerikaanse ambassade te Brussel heeft in 2003 een onderzoek gewijd aan de Belgische sportindustrie: ‘*Sporting goods a SLAM DUNK sector in Belgium*’ (Suetens & Peeters, 2004a). Deze studie

bevestigde de vermoedens die gerezen waren tijdens ons onderzoek. Suetens en Peeters (2004a) halen aan dat de Belgische sportgoederenmarkt het nodige groeipotentieel heeft, gezien de recente trends: gezondheid, welzijn, demografische wijzigingen, sportevenementen, de opkomst van verschillende topatleten. Deze studie werd uitgevoerd om de opportuniteiten die België biedt op de middellange tot lange termijn duidelijk te maken aan Amerikaanse ondernemers. De Amerikaanse bedrijven zouden deze trends en evoluties in het oog moeten houden om hun voordeel hier uit te halen. Hierbij mogen ze de specifieke marketingmix niet uit het oog verliezen. De Belg is dan wel zeer prijsbewust, maar hij heeft ook een liefde voor mode en design. Deze trend wordt bevestigd door het succes van bijvoorbeeld Puma en de *Puma outlets*, dat zijn schoenen en kledij op de markt brengt als *fashionable streetware*.

De mogelijkheden zijn er volgens Suetens en Peeters (2004a, 2004b) zeker. De Belgische markt is in tegenstelling tot deze van haar buurlanden minder ontwikkeld en dus nog voor groei vatbaar. Dit bleek eveneens uit het rapport van TSIF (2001). De groei die de komende jaren verwacht wordt, moet voor de betrokken spelers de nodige kansen met zich meebrengen. De Belg heeft gemiddeld gezien nooit veel gespendeerd aan sport. Hoewel hier een stijgende trend valt op te merken. In 2000 werd dit door Uyttenhove (2000: 1) geraamd op gemiddeld \$190. In 2003 werd dit door Decathlon geraamd op gemiddeld \$215. Dit is niettemin minder dan wat in de meeste van de buurlanden gespendeerd wordt.

De geraadpleegde bronnen geven aan dat België nog groeipotentieel heeft. De Belgische sportindustrie is nog niet op zijn hoogtepunt. De evolutie in o.a. de golfsport en fitness bevestigen dit.

2.6 Verdere globalisering van de industrie

Hoewel de westerse sportgoederenindustrie verzadigd lijkt, doen zich elders opportuniteiten voor. Voor de Europese industrie is er de uitbreiding van de Unie van 15 naar 25 lidstaten. Voor Europa en de Verenigde Staten samen bieden zowel Rusland, het voormalige Oostblok, als China enorme mogelijkheden. De *Federation of sports and play associations*³¹ (Verenigd Koninkrijk) heeft hierover enkele studies gepubliceerd die meer informatie hierover kunnen verschaffen.

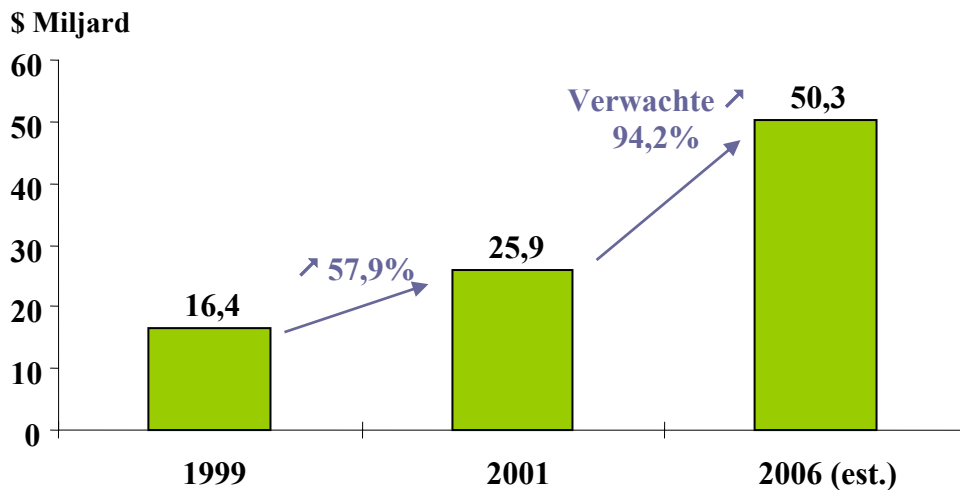
³¹ Publicaties over de Europese sportindustrie kunnen online geraadpleegd worden bij *Federation of Sports and Play Associations*, www.sportsandplay.com en Sportsdata, www.sportsdata.co.uk. Sommige zijn gratis downloadbaar.

2.6.1 China

Met een huidige populatie van 1.319.132.500 (op 30 april 2006), 20% van de wereldbevolking, kent China het hoogste bevolkingsaantal ter wereld. Er wordt wel eens gesproken over het ‘gele gevaar’. Het komt er evenwel op aan om deze demografische ontwikkelingen positief te benaderen. Het succesvolle bod om de Olympische Spelen van 2008 te organiseren, de kwalificatie voor het wereldkampioenschap in 2002 en de toetreding tot de Wereldhandelsorganisatie; drie mijlpalen die de voorbode kunnen zijn van een ‘supersportmacht’. Een studie van ISPO China (2005) stelt dat de Chinese sportmarkt naar de toekomst toe alsmaar belangrijker en omvangrijker zal worden. De Shanghai-agglomeratie met meer dan 150 miljoen inwoners is zich aan het ontwikkelen tot een wereldhandelscentrum. De Peking-agglomeratie met meer dan 120 miljoen inwoners zal in 2008 de Olympische Spelen organiseren. De Chinese demografische structuur en economische ontwikkeling zullen een cruciale rol spelen in de verdere groei van de sportindustrie (Haixu, 2005: B1-B3; Jian, 2005; Managing21, 2005; People’s Daily Online, 2005).

Het totale marktvolume bedroeg in 2001 ongeveer \$25,9 miljard. Ten opzichte van 1999 betekende dit een toename met 23%. Net zoals de rest van de economie wijzen studies op een verdere toename van 15% per annum. Het geschatte marktvolume in 2006 op basis van cijfers van 2005 zou \$50,3 miljard bedragen; een verdubbeling op 4 jaar tijd. Sportkleding neemt ruim 60% van de markt in. Hier doen zich dezelfde trends voor als in de rest van de wereld: sportkledij gedragen als mode en een toenemende *brand awareness* (ISPO China, 2005). Met dergelijke cijfers kan de internationale sportindustrie het zich niet veroorloven uit China weg te blijven. Bijgevolg zijn o.a. deze Europese en Amerikaanse ondernemingen de Chinese markt volop aan het penetreren (Managing21, 2005; ISPO China, 2005; WFSGI, 2005).

Figuur 15: Evolutie van de Chinese sportgoederenmarkt



Bron: ISPO China (2005)

Een groter contact met topevenementen en de stijgende levensstandaard moeten de interesse in de sport stimuleren. In 2004 haalde de Chinese sportindustrie een omzet van \$5 miljard aan merchandising en evenementen alleen. De Chinese sportindustrie staat echter nog maar in haar kinderschoenen. Niettegenstaande groeit deze industrie net zoals de rest van de economie bijzonder sterk. De Olympische Spelen zouden zelfs 2% kunnen toevoegen aan het Chinese BBP (Managing21, 2005).

Sport voegt vandaag al heel wat extra bij aan het Chinese BBP. Sinds Peking werd verkozen tot gaststad van de 2008 Olympische Spelen, werden in China o.a. de Masters Cup tennis, een formule 1 wedstrijd, de Aziatische bekerfinale voetbal en tournees van NBA-teams en verschillende golfevenementen georganiseerd. Voordien namen de exhibitietornooien tennis al in belang toe, net zoals de tournees en bijhorende exhibitiewedstrijden van Real Madrid en Manchester United, die in deze regio immens populair zijn en miljoenen aan merchandise verzetten (China Daily, 2005). Deze clubs worden de laatste jaren vergezeld door o.a. Bayern München, Manchester City, Everton, Real Sociedad, PSV Eindhoven, Lyon, ... die in de winsten willen delen (China Daily, 2005; Zang, 2005).

De Chinese bevolking wil voornamelijk de toptleten aan het werk zien. Voor minder bekende ploegen zal de overgang veel moeizamer verlopen. Manchester en Real verzilveren in het tussenseizoen hun populariteit. Of dit het spel ten goede komt, is een open vraag, gezien de situatie van beide ploegen de laatste jaren (zowel nationaal als Europees). De twee week durende doortocht van

Real door de VS en Azië leverde de ploeg ruim €21m. op bovenop de €6,5m. voor de tussenstop in China. Zelfs de trainingssessies zijn *big business*. Voor de trainingssessie in Tianjin ontving Real €40.000 (Szymanski & Zimbalist, 2005; Xiao, 2005 & Zhang, 2005). Ook wat de sponsoring van deze rondreizen betreft, gaat het over miljoenen. In 2003 sponsorde Audi de reis van 'los Galacticos' en was het tevreden met de resultaten: toegenomen verkoop, merkherkenning en loyaliteit (Zhang, 2005).

De private consumptie heeft in 2002 de kaap van \$1.000 per huishouden bereikt. 'Big spenders' waren de miljoenensteden Shanghai (\$1.762) en Peking (\$1.238). Hier moet natuurlijk opgemerkt worden dat dit enkel voor de grootsteden geldt. In de top 10 van huishoudconsumptie per jaar, opgesteld door ISPO China is een duidelijk verschil merkbaar tussen de nummers 1 en 2 en de rest. Nummer 10 in het rijtje beschikte over \$825 (ISPO China, 2005). De Chinese ondernemingen maken niet enkel producten bestemd voor de export, maar hopen ook terecht te kunnen op de binnenlandse markt. De toenemende levensstandaard en gezinsinkomen in de steden samen met het stijgende aantal sportfanaten en deelnemers vormt een ideale mix. Deze mix heeft in het recente verleden garant gestaan voor een expansie van de industrie en zal dit gezien de huidige trends blijven doen (Managing21, 2005). Experten menen dat tegen 2008 de middenklasse ongeveer 200 miljoen mensen zal tellen (U.S. Department Of Commerce, z.j.: 1). Iets minder dan de totale Amerikaanse bevolking. Allemaal mogelijke consumenten, met de nodige fondsen.

Globaal kent China nog een aanzienlijke achterstand op de Europese en Amerikaanse sportindustrie. Wat de productie van sportgoederen betreft, heeft China beide landen bijgehaald. Dit blijkt uit de ramingen van *The World Federation of Sporting Goods Industries*. Figuren 20 & 21 tonen dit aan (p. 89-90). In de VS vertegenwoordigt de globale sportindustrie ruim 2% van het BBP. De Chinese sportindustrie maakt slechts een kleine halve procent uit van het Chinese BBP (Shen, 2003). Dit betekent dat er duidelijk nog veel ruimte over is voor de verdere ontwikkeling van deze industrie. De sportindustrie heeft een nieuwe dimensie aan de Chinese economie gegeven. Dit werd reeds duidelijk in figuur 15. De verkoopcijfers vertalen zich in dezelfde trend, namelijk \$1,2 miljard in 2001, met een jaarlijks groeipercentage dat geschat wordt op 12%. Op dit moment zijn er ongeveer 20.000 – hoofdzakelijk kleine – ondernemingen actief binnen de sportgoederensector. Volgens een rapport van *World Sports Goods Association* is 60% van alle sportgoederen die overal ter wereld worden geconsumeerd afkomstig uit China (Shen, 2003). De export van sportgoederen

bedroeg in 2003 \$5,4 miljard: voornamelijk schoenen en kledij. Wat betreft uitrusting en materialen merken *insiders* op dat China voornamelijk ruwe materialen exporteert of halffabrikaten, die vervolgens in het invoerland worden verwerkt of afgewerkt om de daar aanwezige productielijnen aan te vullen (Shen, 2003 & Vanderwolf, 2005: 4-5). De grote hoeveelheden van o.a. fitnessapparaten – eerder gezien bij de invoer en uitvoer van België en de VS – kunnen hier onder begrepen worden. De lagere kost van de factor arbeid resulteert in een lagere kost voor de invoerder, die grotere winsten kan opstrijken naar de eindgebruiker toe.

Niettegenstaande het feit dat sportgoederen afkomstig uit China verschillende markten domineren, worden deze producten niet in de *high-end* markt verkocht. 80% van de sportschoenen die verkocht worden komen oorspronkelijk uit China. Net zoals ongeveer 65% van de *low-end* sportuitrustingen afkomstig zijn uit China. Dit kan opmerkelijk genoemd worden. Het wordt nog opmerkelijker wanneer blijkt dat uitrustingen en toestellen die gebruikt worden in de nationale en internationale competities worden ingevoerd vanuit de VS, Japan en Europa, terwijl het grootste aantal sportgoederen wordt geproduceerd in China. Sinds enkele jaren is China op het gebied van sportgoederen, in ruime zin, de grootste *original equipment manufacturer* (OEM) ter wereld (WFSGI, 2005: 26). Slechts een klein aantal van de lokale bedrijven – zoals Ni Ling (zie verder) – heeft de kennis en de middelen om kwalitatief hoogstaande en innovatieve producten te produceren. Bovendien verkiezen de professionele atleten en consumenten met een hoog inkomen zelf de duurdere merken boven de goedkope lokale producten (Shen, 2003).

Zelfs het feit dat China in 2008 de Olympische Spelen organiseert, zal hier waarschijnlijk volgens kenners geen verandering in brengen. Terwijl bij de Spelen van 1980 (Moskou), 1984 (Los Angeles) en 1988 (Seoel) de gastlanden ongeveer 50 à 60% van de productie van toestellen, uitrusting en toebehoren op zich namen, geloven experts dat China met moeite aan 50% komt (Shen, 2003):

”Most of China’s sport equipment makers are merely processing plants (OEM) with neither brand or patent technologies. Under such circumstances, most sports products made in China, with low added value, will have a hard time competing with international brands”.

De Chinese sportgoederenmarkt wordt gekenmerkt door honderden kleine, lokale merken, geproduceerd door kleine arbeidsintensieve bedrijven. In tegenstelling tot bij ons is er in China nog geen sprake van een volwassen

industrie. Dankzij de sterke groei zijn er toch enkele ondernemingen in geslaagd om zich op te werpen als belangrijke spelers (Shen, 2003; U.S. Department Of Commerce, z.j.: 5). Enkele van deze bedrijven zijn: *Li Ning Group*, *Shenzhen Good Family Industrial Co. Ltd.*, *Doublestar*, *Anta* en *Kangwei*

Li Ning, Nike en Adidas kunnen met elkaar wedijveren op het gebied van de gerealiseerde omzet. De vele nieuwkomers oriënteren zich niettemin nog te vaak op onhippe laagwaardige schoenen en kleding. Vaak produceren ze in naam van onder andere deze drie. Enkelen hebben zich evenwel geheroriënteerd en overtreffen de drie grote spelers zelfs op basis van volume (Anta in Fujian en DoubleStar in Qingdao).

Bovendien hebben ook deze ondernemingen zich gefocust op marketing om hun producten aan de man te brengen (Anta sponsort de Chinese basketbalfederatie). Hun prijzen zijn echter slechts een fractie van de topmerken en dit vertaalt zich in de lagere omzet (Roberts & Holmes, 2005). Li Ning had een marktaandeel van 8,7% (\$260 mln. omzet en 600.000 afdelingen in andere winkel; 2.500 eigen winkels + 1.500 meer tegen 2008), Adidas 9,3% (\$280 mln. omzet en 1.300 winkels + 2.700 tegen 2008) en Nike had 10% van de markt in handen (\$300 mln. omzet en 1.200 winkels) (Roberts & Holmes, 2005 & Shen, 2003: 5).

De Li Ning producten worden door de consument aanzien als producten met een goede prijs-kwaliteitverhouding. Nike en Adidas worden daarentegen als *designerlabels* aanzien. Li Ning kan aanzien worden als de volumeleider, waar Adidas en Nike leiders zijn op het gebied van waardecreatie. Li Ning verkoopt zijn schoenen tegen \$40 per paar t.o.v. de \$80 à \$150 die bijvoorbeeld Adidas of Nike vragen. Verder engageert Li Ning zich eveneens in sponsoring en het onderschrijven van atleten. Jaarlijks geeft het miljoenen uit aan de sponsoring van de Chinese gymnasten, tafeltennissers, duikers, ... om hun merknaam in het geheugen van de consument te griften (Shen, 2003; WFSGI, 2005). Li Ning heeft recentelijk ook ingespeeld in de NBA-gekte die in China heerst door een contract aan te gaan met Damon Jones van de Cleveland Cavaliers (Hargrave-Silk, 2006: 8).

Een ander bedrijf actief op de markt is Shenzhen Good Family. Deze onderneming is marktleider op het gebied van fitnessuitrusting en bijhorende diensten. Naast de productie die de onderneming doet voor internationale bedrijven (Hoist, Keiser), produceert het ook zijn eigen merken (*Own Brand*

Manufacturing/Original Brandname Manufacturing (OBM) of Own Design & Manufacturing (ODM) zie hoofdstuk 3) (Shen, 2003; UNIDO, 2003: 108).

Het aanwezige potentieel kan door de rest van de wereld niet genegeerd worden. Zo heeft bijvoorbeeld de eerste Chinese formule 1 wedstrijd in 2004 tienduizenden belangstellenden aangetrokken en \$300m. winst opgeleverd. De tv-inkomsten van deze wedstrijd waren de hoogste uit de Chinese geschiedenis, net zoals het sponsoringcontract verbonden aan de race (Managing21, 2005). Basketbal en voetbal zijn bij de jeugd uitgegroeid tot de meest attractieve sporten. De NBA wedstrijden halen gemiddeld 30 miljoen kijkers per wedstrijd (U.S. Department Of Commerce, z.j.: 2).

Op dit moment doen meer dan 100 miljoen Chinezen regelmatig aan sport. China organiseert of neemt jaarlijks deel aan ruim 500 grote internationale en binnenlandse commerciële of competitieve competities. Alles samen genomen zijn er ongeveer 80.000 geregistreerde professionele atleten. Dit aantal neemt nog steeds toe. Tegen 2010 wordt dit aantal door de *State Sports General Administration* op 500 miljoen geschat (ISPO China, 2005: 2 & Shen, 2003).

De sporten die de sterkste groei gekend hebben en kennen, zijn: voetbal, basketbal, badminton (toekomstige massasport), golf, tennis, fitness, bergbeklimmen, outdooractiviteiten, wintersporten (regionaal) waaronder hockey en skiën en extreme sporten (ISPO China, 2005: 3 & Textile Intelligence, 2006: 1-2). Volleybal, zwemmen en wielrennen zijn de laatste jaren stabiel gebleven (ISPO China, 2005: U.S. Department Of Commerce, z.j.: 2). Honkbal lijkt ondanks de vele initiatieven van de MBL niet van de grond te komen zoals dit wel het geval is in bijvoorbeeld Taiwan, Korea & Japan (U.S. Department Of Commerce, z.j.: 2). Al deze sporten kunnen in/op ruim 615.600 sportzalen, sportvelden, ... beoefend worden (Shen, 2003) Ook hier is een groot verschil tussen de steden en de landelijke gebieden.

Basketbal is op dit moment enorm populair en wordt door tientallen miljoenen jongeren beoefend (Managing21, 2005). De populariteit van Yao Ming (Houston Rockets NBA) is hier niet vreemd aan. Sinds de deelname van Ming aan de NBA zijn de inkomsten op de binnenlandse markt verviervoudigd en heeft zijn populariteit de toegang tot de Chinese markt vergemakkelijkt. De Chinese Basketbal Associatie is ervan overtuigd dat binnen een aantal jaar China een grotere markt zal vormen voor de NBA dan de VS zelf. Net zoals in de rest van de wereld spelen topmerken deze populariteit uit. De Chinese markt is net zoals de

Belgische markt zeer verscheiden:

- Sporten voor de massa zoals voetbal, basketbal en Tai Chi;
- Opkomende trends zoals; badminton, tennis, fitness, outdoorsporten, extreme sporten, golf en skiën;
- Mode die alle sporten overspant op het gebied van accessoires, schoenen en kleding.

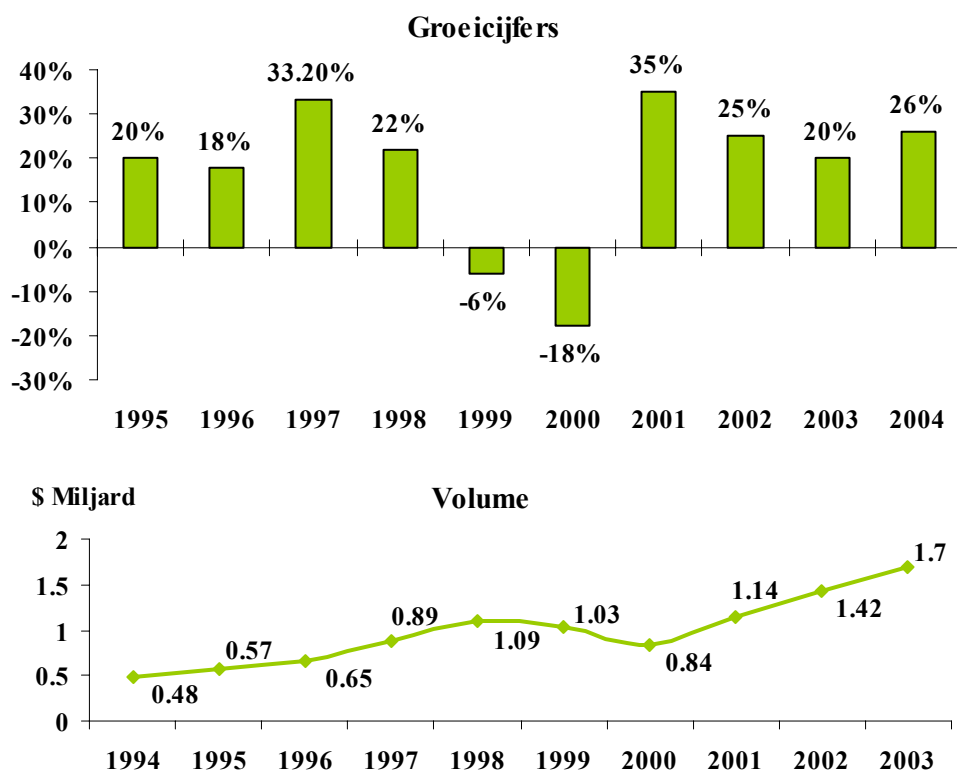
De distributie verloopt voor 75% via warenhuizen en gespecialiseerde sportwinkels. De buitenlandse merken worden over het algemeen via *monobrand* winkels en gespecialiseerde ketens aan de man gebracht. Op dit moment zijn er ongeveer 18,5 miljoen kleinhandelaars actief op de Chinese markt. De versoepeling en opheffing van de WHO-restricties in 2005 hebben deze evolutie versterkt (WFSGI, 2005: 23 & 26). Een van de neveneffecten van deze versoepeling zijn de *trade joint ventures* die zowel groothandel als kleinhandel op zich nemen. Bovendien zijn de huidige aanwezige merken hun netwerken aan het uitbreiden.

2.6.2 Rusland

Ook in andere delen van Azië doet verdere groei zich voor of begint de markt zich te ontwikkelen: Hong Kong, Taiwan, India, Maleisië, Korea, ... Dit brengt de nodige opportuniteiten met zich mee voor zowel Europa als de VS en de merken om hun posities te behouden en of te verstevigen ten opzichte van elkaar, maar ook ten opzichte van andere landen waaronder Japan, Canada en het snel ontwikkelende China. Dichterbij staat er eveneens heel wat te gebeuren. De uitbreiding van de EU met 10 landen brengt eveneens kansen met zich mee, die in de eerste plaats door Europa kunnen ingevuld worden. Verder is ook Rusland, het voormalige Oostblok en de rest van Oost-Europa, op het gebied van sport, aan een remonte bezig. Zo wil Intersport – een van de grootste sportketens ter wereld – in Rusland 40 à 50 nieuwe vestigingen openen tegen 2006. Verder wil het in 2006 eveneens toegang verkrijgen tot andere groeimarkten zoals: Oekraïne, Wit-Rusland en Kazachstan. Met de opening van 1 winkel is ongeveer \$1m. gemoeid (Interfax, 2006). Sinds 1999 heeft Intersport verschillende licentieovereenkomsten afgesloten met handelaars uit deze regio: Slovenië (1999), Kroatië & Bosnië Herzegovina (2000), Bulgarije & Roemenië (2001), Joegoslavië & Slovakije (2002), Rusland (2003), ... (INTERSPORT).

Experten beamen dat Rusland op dit moment, vanuit het gezichtspunt van een opkomende consumentenmarkt, een van de meest interessante regio's is in de wereld. Dit wordt bevestigd door de recente ontwikkelingen op het gebied van distributie, infrastructuur en marketing en de activiteiten van nationale en internationale merken. Bovendien zijn de regionale markten zich aan het ontwikkelen om uit de schaduw van Moskou te treden (WFSGI, 2006: 92-94). De Russische sportgoederenindustrie heeft een enorme expansie gekend tijdens de jaren 90 (+ 350% in de laatste 10 jaar).

Figuur 16: Evolutie van de groei en het volume van de Russische sportgoederenindustrie



Bron: WFSGI (2006: 96)

Enkel de financiële crisis van 1998 heeft deze groei kunnen temperen (Krugman & Obstfeld, 2003: 692-694). Dit zorgde in 1999 en 2000 voor negatieve groeicijfers. In 2001 bedroeg de groei opnieuw ruim 30%. De spelers binnen de industrie zijn ervan overtuigd dat er nog ruimte is om verder te groeien en dat een verzadigde markt verre van realiteit is (Astakhova, 2003: 1-3; WFSGI, 2006: 92-94). Bovendien is er in Rusland sinds 2004 een overkoepelende organisatie actief (RASIE) die de coördinatie van de sportgoederenindustrie op zich heeft genomen. Verder is het een gegeven dat ook de Russische bevolking zich meer bewust is geworden van de nood aan een gezonde levensstijl. Dit brengt

onder andere met zich mee dat sporten die individueel beoefend kunnen worden alsmaar aan populariteit winnen: tennis, skiën, in-line skaten, mountainbiken en fietsen (Astakhova, 2003: 1-2).

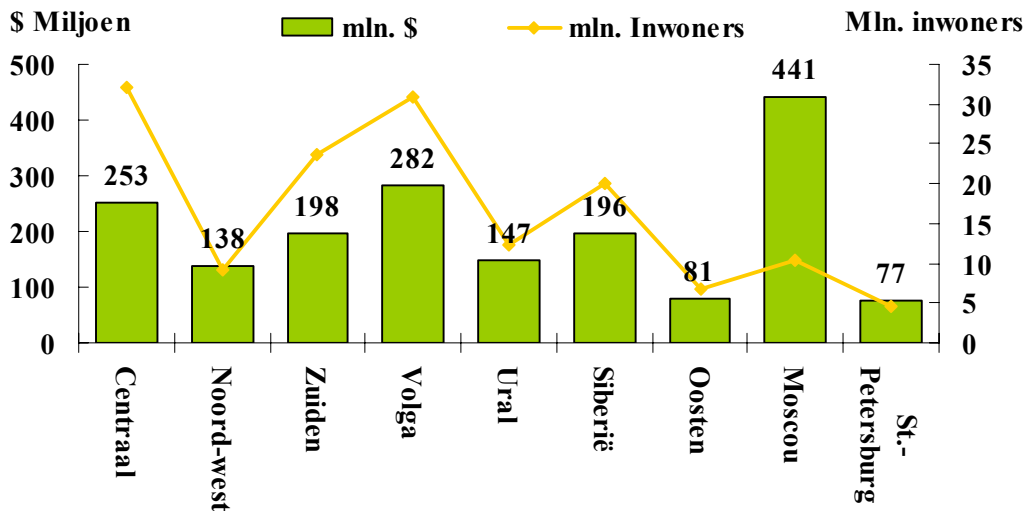
De sportinfrastructuur heeft zich razendsnel mee aangepast aan de nieuwe noden: fitnesscentra, tennisbanen, schaatsbanen, skipistes, gymnasiums, ... Bovendien fixeren de buitenlandse bedrijven zich op deze niches. Zo bedroeg de waarde van de markt voor fitnesscentra in 2003 \$450m. Een stijging van 25% ten opzichte van 2002 (Astakhova, 2003: 1). Reebok heeft zich ook op deze markt gestort. Hiervoor heeft het het *R-Fitness concept* ontwikkeld.

Niettegenstaande blijft voetbal de populairste sport, met ongeveer 1,3 miljoen deelnemers, gevolgd door basketbal en volleybal. Komt hierbij dat Rusland een lange traditie heeft in de sport (cfr. de vele medailles in verschillende disciplines). Ook de overheid draagt hier zijn steentje toe bij door o.a. een verhoogd budget voor de professionalisering van de sport en de oprichting van een sportzender (Astakhova, 2003).

In Rusland doet zich hetzelfde verhaal voor als in China. In het algemeen zijn de producten, geproduceerd door de lokale bedrijven, van mindere kwaliteit vergeleken met de Amerikaanse en Europese tegenhangers. Bovendien zijn de lokale bedrijven net als in China hoofdzakelijk kleine ondernemingen met een kleine productiecapaciteit. Ook hier zijn er enkele ondernemingen die zich hebben kunnen verheffen uit de mediocriteit. Naast de productie voor andere multinationals, produceren ook de Russische bedrijven hun eigen merken (OBM). Baon, Bask, Efsi, Bosco Sport, Fan Sport zijn hier enkelen van. (WFSGI, 2006). Bedrijven die enkel aan OEM doen, hebben het veel moeilijker om te overleven. Buiten de productiefaciliteiten die op punt moeten gezet worden, moeten er ook nog budgetten voorzien worden voor ondermeer marketingdoeleinden (WFSGI, 2006: 97-99).

Ook in Rusland zijn het de grootsteden die de sportgoederenmarkt domineren. Hoewel de regionale markten aan een opmars bezig zijn. De laatste jaren hebben de Russische regio's zich sterk opgeworpen. Mede dankzij de toename van het inkomen per capita, en de concurrentiekracht (figuren 16 & 17). Deze ontwikkelingen hebben bijgedragen tot een verdere uitwerking van de distributiekanaalen. De bevolking wil kwalitatieve producten kopen in comfortabele omstandigheden (WFSGI, 2006, 2006: 94).

Figuur 17: Volume van de regionale markten in 2004

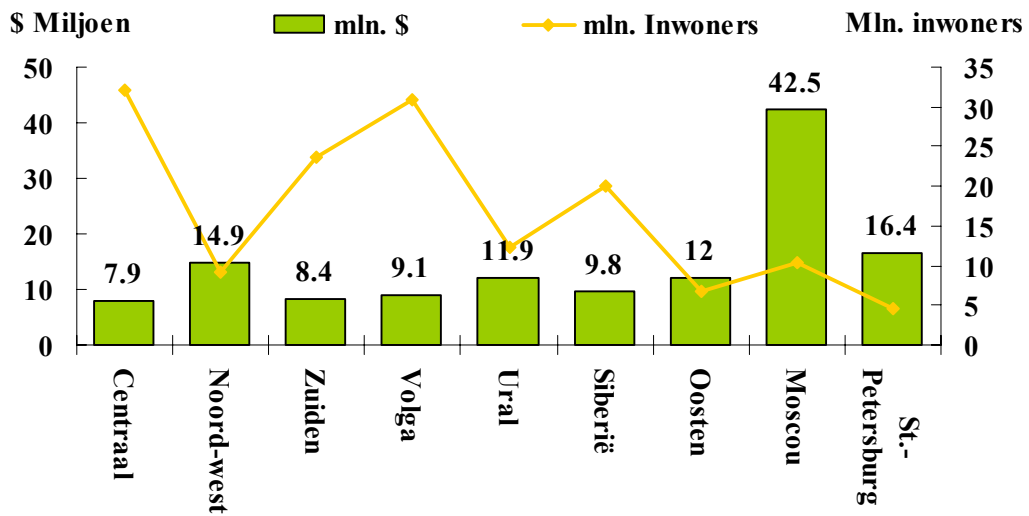


Bron: WFSGI (2006:93)

Sint-Petersburg en Moskou vertegenwoordigen samen 50% van de totale winkelcapaciteit. De distributiestructuur wordt weergegeven in figuur 19. De distributiemarkt wordt gedomineerd door een tiental bedrijven. Enkele hiervan zijn *multi-brand* ketens met elk 4 à 8 winkels (Sportmaster, Sportivnyi Legion, Sport Hall). Dit segment wint alsmaar aan belang. De bestaande winkels proberen hun marktaandeel te vergroten. De Europese distributiestructuur – grote ketens en hypermarkten – vindt zijn vervolg in Rusland (WFSGI, 2006: 94). Dit gebeurt zoals eerder al besproken werd in 2.5.5: de kleinere spelers worden uit de markt geconcurrereerd of dienen zich te specialiseren in een bepaald niche van de markt (vb. Sportburg in St. Petersburg).

Verder wordt de markt ingenomen door *mono-branded international chains* ofwel vertegenwoordigers van de gekende merken. (Nike, Adidas, Reebok, Puma, Colombia, Fisher, Amer Sports, ...). Verder zijn er nog de winkels die verwijzen naar het oude Sovjet Regime (Astakhova, 2003: 2). Een voorbeeld van deze sovjetstijl winkels is het zogenaamde ‘sport-service’ systeem. Deze winkels hebben een klein aanbod en een schrale dienstverlening. Deze winkels verdwijnen in sneltempo uit het straatbeeld ten voordele van de grote ketens. Ook het aandeel van de openbare markten slinkt. Projectontwikkelaars zetten op deze grote oppervlaktes enorme winkelcentra neer (WFSGI, 2006: 94-99).

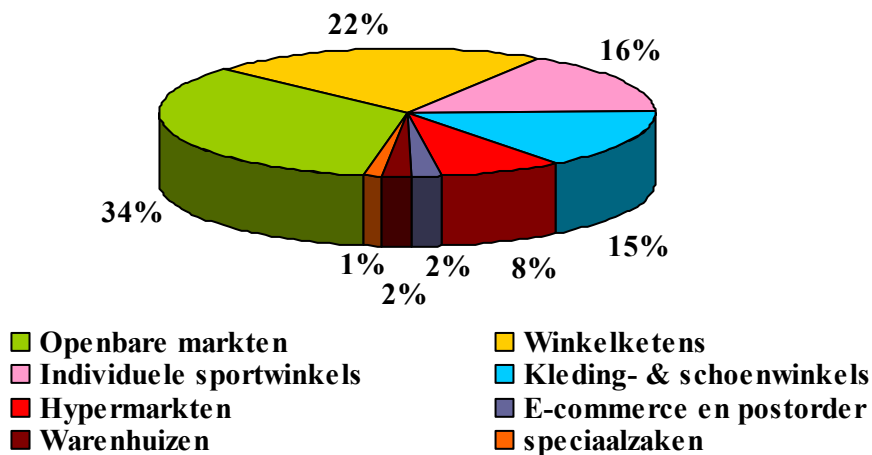
Figuur 18: Verkoop van sportgoederen per capita in 2004



Bron: WFSGI (2006: 93)

De meeste Russen in de lokale gemeenschappen kopen hun schoenen en kleding evenwel nog steeds op openbare markten. Het feit dat ze een lager inkomen hebben, kan hiermee te maken hebben. Een meer bepalende factor is het gebrek aan winkels buiten de twee grote agglomeraties: het ‘Tambov-syndroom’³².

Figuur 19: Structuur van de distributiekanaal in het sportgoederensegment in 2004



Bron: WFSGI (2006: 96)

³² Tambov is een stad op ongeveer 500 km ten zuiden van Moskou en telt 300.000 inwoners. Het gebrek aan winkels maakt dat zelfs de rijke bovenlaag zich omwille van deze toestanden geen originele merkartikelen kan kopen. Het geld dat hier zou gespendeerd kunnen worden, komt dus (vaak) in het ‘illegale circuit’ terecht. (WFSGI, 2006: 92).

Als Rusland ter sprake komt, wordt vrijwel onmiddellijk de link gelegd met het illegale circuit. Wat betreft de sportgoederensector is dit niet anders. De totale Russische sportgoederenmarkt wordt geraamd op \$1 à \$2 miljard. 40% wordt toegeschreven aan legale praktijken. De resterende 60% komt voort uit de verkoop van sportkleding en sportschoenen op de ‘zwarte markten’ in de steden. De producten die hier worden verkocht zijn ofwel goedkope laagwaardige lokale producten ofwel illegaal ingevoerde artikelen gericht tot de lage inkomensgroepen (Astakhova, 2003: 3).

De lokale distributeurs proberen hier zelf iets aan te doen door de concurrentie aan te gaan in het lage inkomenssegment van de markt (vanaf €180 per maand). Op deze manier willen ze de ‘zwarte markt’ een halt toe roepen en de bijhorende handelaars uit de markt drijven. Astakhova (2003) zegt dat dit ook de reden is waarom de raming van het groeipotentieel van deze sector zo hoog is. Verdere uitbreiding van de midden- en hoge inkomensklassen ligt voor de hand door de populariteit van duurder en exclusievere sporten waaronder: diepzeeduiken, skiën en snowboarden. Een groot deel van de sterke marktgroei in 2002 was het gevolg van deze evolutie, namelijk de stijgende verkoop van duurder sportkleding en uitrusting voor deze sporten (Astakhova, 2003: 3).

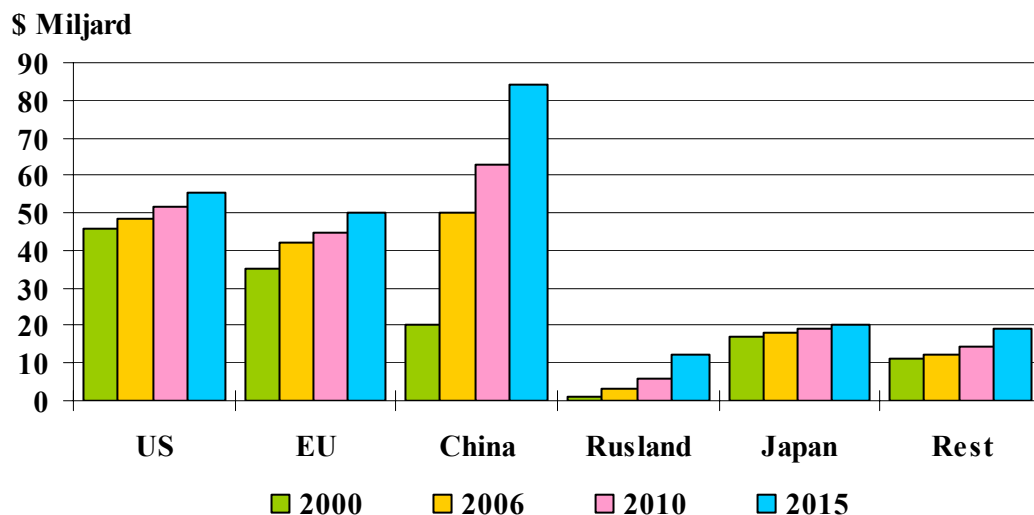
Duidt dit misschien op *conspicuous consumption*? Deze vraag kan hier zeker gesteld worden. Niet enkel bij China. Eveneens bij Rusland en zelfs bij ontwikkelde sportgoederenmarkten. Wanneer de nieuwe generatie sportschoenen uitkomt, zijn veel mensen erop uit om deze te kopen, ongeacht de kostprijs. Daarenboven bestaat er een misleidende perceptie: hoe duurder de prijs, hoe exclusiever de producten. Thorstein Veblen was de eerste die de aandacht vestigde op deze ostentatieve consumptie en de vraag naar exclusiviteit (Begg, Fischer & Dornbusch, 2005: 76). De creatie en evolutie van *lifestyle brands* en de bijhorende levensstijl, die gepredikt wordt door atleten als Beckham of Ronaldinho dragen ertoe bij dat deze effecten nog versterkt worden (O'Loughlin, 2006: 8). Het verklaart de hoge bedragen die deze atleten aan *endorsements* opstrijken. Ze overtuigen de consument door hun associatie met het product. De vraagcurve van dit product zal door de gewijzigde perceptie naar rechts verschuiven. De algemene theorie van de vraag geldt nog steeds.

Gezien het feit dat op dit moment slechts 10% van de bevolking participeert in een of andere sport is verdere groei niet uitgesloten. In de VS bedraagt dit aantal 40%. In Europa ongeveer 60% (Astakhova, 2003: 1; TSIF, 2001: 7; Van Bottenburg, Rijnen, Van Sterkenburg, 2005: 32). Ondanks dit

geringe aantal stijgt de verkoop van sportkledij zeer sterk: 20% tot 30% per jaar. Sportkledij maakt in vele sportwinkels 50% van de totaalomzet uit. Ook hier doet zich hetzelfde fenomeen voor: sportkledij wordt gedragen als *casual wear*. Deze trend is niet onopgemerkt gebleven door buitenlandse bedrijven. Internationale ketens hebben zich de laatste jaren op de Russische markt gestort. In het eerste kwartaal van 2004 vestigde Sport2000 zich op de Russische markt. Momenteel telt deze keten reeds 40 winkels over het land verspreid. Intersport – ook in 2004 de markt binnengedrongen – wil tegen 2006 50 nieuwe vestigingen openen in Rusland (reeds 97 vestigingen actief). Ook de Franse gigant Decathlon is reeds actief op de Russische markt. (Astakhova, 2003; Interfax, 2006; WFSGI, 2006: 95).

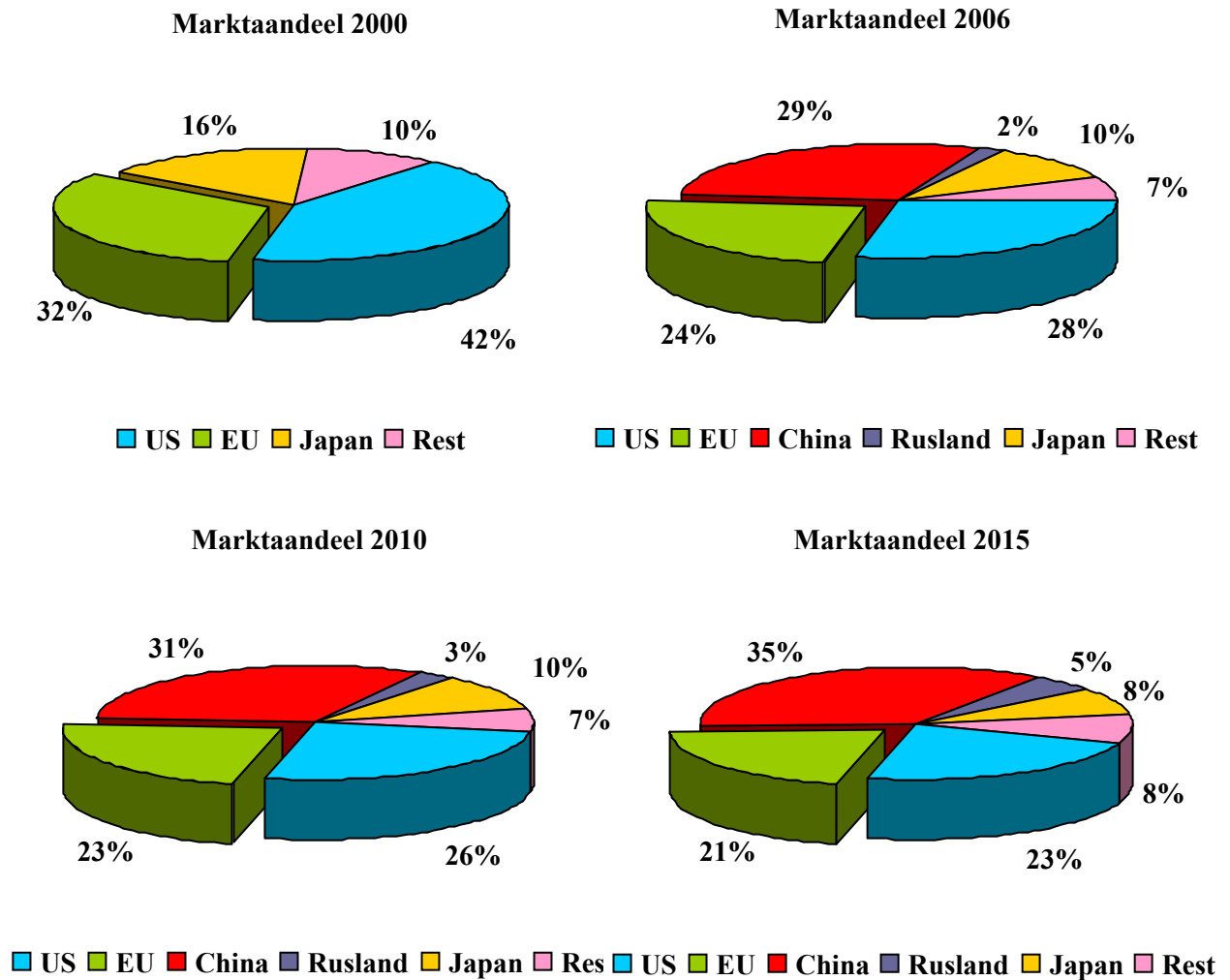
2.7 Cijfers spreken boekdelen

Figuur 20: De ontwikkeling van de sportgoederenindustrie (\$Miljard)



Bron: WFSGI (2005: 24); *geraamde totale volumes van de sportgoederenindustrie (schoenen, kledij, uitrusting en materiaal) op basis van cijfers verstrekt door JASPO, NSGA, FESI, RASIE, EAC analysis, SGI. allemaal in mld. dollar.*

Figuur 21: Evolutie van de marktaandelen van de belangrijkste spelers op de markt



Bron: WFSGI (2005: 14-25); *geraamde totale volumes van de sportgoederenindustrie (schoenen, kledij, uitrusting en materiaal) op basis van cijfers verstrekt door JASPO, NSGA, FESI, RASIE, EAC analysis, SGI.*

2.8 Deelbesluit hoofdstuk 2

Uit de verschillende bestudeerde modellen volgde dat de sportindustrie een cluster is, die bestaat uit ten eerste entertainment, recreatie & performantie, ten tweede uit ondersteunende organisaties en ten derde uit sportgoederen en aan sport gerelateerde diensten. Tot deze laatste groep behoren de sportgoederenproducenten.

Aanvankelijk was het de bedoeling om het huidige GDSP te berekenen. De nodige beperkingen maakten dit evenwel onmogelijk. Daarenboven bleek dat de

sportindustrie als afzonderlijke industrie niet gedefinieerd wordt. Dit maakte het extra moeilijk om de juiste gegevens te verkrijgen. Niettegenstaande het globale GDSP en BBSP onder deze omstandigheden niet kon berekend worden, is toch geprobeerd om via een omweg de verdere evolutie duidelijk te maken. Hieruit bleek dat de westerse sportgoederenindustrie over de jaren heen in reële termen blijven groeien is. Hierbij moet echter opgemerkt worden dat de Amerikaanse en Europese sportindustrie een volwassen industrie zijn. Groeicijfers zijn relatief laag t.o.v. deze enkele jaren geleden. Niettegenstaande zijn er nog steeds bepaalde groeisegmenten aanwezig waaronder fitness en golf in België.

De belangrijkste conclusie die met behulp van bovenstaande analyse kan geformuleerd worden, is dat deze industrie verder zal groeien. Deze groei wordt mogelijk gemaakt door de *emerging markets* waaronder China en Rusland. In deze landen is de sportindustrie in volle staat van ontwikkeling. De toename van het beschikbaar inkomen en de levenskwaliteit zijn hierbij bepalende factoren. De Olympische Spelen van 2008 zullen zeker voor China een extra stimulans betekenen. Vandaag komen reeds Chinese producenten sterk opzetten met eigen merken. In Rusland doet zich hetzelfde voor. Daarenboven breidt het distributienetwerk zich in sneltempo uit. Hierbij moet echter opgemerkt worden dat deze ontwikkelingen zich voornamelijk in de grootsteden voordoen. De bevolking wil niettemin nog steeds de bekende internationale merken om zich te onderscheiden. Deze merken zijn dan ook alom vertegenwoordigd op deze markten.

3 De productieketen van de sportindustrie

Het sportgoederensegment blijkt dus inderdaad een belangrijk onderdeel van de sportindustrie te. Niettegenstaande maakt deze sector in de ontwikkelde industrieën een moeilijke tijd door. Recente cijfers gaven niettegenstaande aan dat er beterschap op komst is. Deze situatie heeft de concurrentie tussen de spelers wel naar een nieuw niveau gebracht. De machts- of marktstrijd van de ondernemingen binnen deze sector geven een indicatie van de commerciële impact van deze sector. Ofschoon de vele politieke spanningen en de speculatiezorgen voor een nieuwe prijzenhausse, lijkt de economie opnieuw aan te pikken in de Oost-Europese landen, Japan, ... (DEXIA, 2006: 3).

De voorbije jaren hebben de meeste topmerken in de industrie hun omzetrecords jaar na jaar verbroken samen met hun winstcijfers. Niettegenstaande experts opmerken dat de concurrentie in de westerse markten enorm toegenomen is en dat de markt verzadigd is (Schone Kleren Kampagne, 2004: 11; WFSGI, 2005: 23). De merken moeten hun waarde bewijzen en de hogere prijzen staven ten opzichte van de *private labels*. De ondernemingen hebben niettemin nieuwe markten aangeboord waaronder de Russische en Chinese. Miljoenen nieuwe 'brand mad consumers' zijn op zoek naar status en spenderen bijgevolg grote delen van hun beschikbare inkomen aan de globale merken (WFSGI, 2005: 23).

De concurrentie is ook op deze groeimarkten sterk toegenomen, terwijl de koopkracht minder sterk is toegenomen. Dit heeft er toe bijgedragen dat de kleinhandelsprijzen voor de meeste merken jaar na jaar dalen. Dit heeft aanzet gegeven tot het *perpetual sale* concept (Schone Kleren Kampagne, 2004: 12): goederen die pas in de winkel worden aangeboden, worden dezelfde dag nog afgeprijsd. Dit komt de eindgebruiker enkel maar ten goede. Niettegenstaande zijn er andere partijen verderop in de productieketen die hier de economische gevolgen van zullen dragen.

De toegenomen concurrentie op de verschillende volwassen submarkten heeft geleid tot deze prijsstrategieën. Deze strategieën hebben reeds druk gelegd op de winstmarges van zowel de merken als de producenten. Haugen – directeur bij Li & Fung – bevestigt de aanwezige druk op de marges (Schone Kleren Kampagne, 2004: 13). Bovendien gaan de meeste producenten gewillig door de knieën voor de lagere prijzen. De grotere onderaannemers kunnen d.m.v. (interne) schaalvoordelen (vb. grotere orders aannemen en de productiviteit opdrijven) deze

schokken nog opvangen. Dit heeft ertoe bijgedragen dat de ondernemingen de flexibele productiekosten (waaronder arbeid) zo laag mogelijk trachten te houden (Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 102-103). In het huidige wereldstelsel heeft er een verschuiving plaatsgevonden van *home-base comparatieve advantages*, naar een *global competitive advantage* intern eigen aan de onderneming en haar (globale) productieketen (Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 102). Dit heeft er toe bijgedragen dat bedrijven buiten de eigen landsgrenzen zijn getreden. Op deze manier hebben ze niet enkel hun eigen portfolio gediversifieerd, maar hebben ze hun markttoegang verruimd en genieten ze als gevolg van deze grotere markt van schaalvoordelen (Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 102, 270-271). Dit heeft verder bijgedragen tot ‘*export displacement*’ toestanden (Pally, 2002: 3-4): het ene ontwikkelende land (China) slaagt erin haar uitvoer te doen stijgen ten kosten van andere ontwikkelende economieën.

De sportindustrie is misschien een van de meest globale industrieën ter wereld. De ontwikkeling van een transnationale sportindustrie kan gekoppeld worden aan het wereldsportstelsel (Dejonghe, 2004b: 121-122). Deze toenemende globalisering heeft geleid tot het ontstaan van een netwerk van interdependentie, dat door de afname van de tijd-ruimteafstand steeds belangrijker wordt. Deze interdependenties karakteriseren de (globale) productieketens in de mondiale industrie. De onderlinge concurrentie zorgt voor de allocatie van de productiemiddelen naar plaatsen waar de kosten gedrukt kunnen worden: lagelonenlanden. Deze landen bevinden zich t.o.v. de ontwikkelde landen in een *backward stage of development* (zie o.a Frenkel, 2001: 532-559; Krugman & Obstfeld, 2003: 255-275, 665-706 & Todaro & Smith, 2006: 38-82). Daarenboven werd deze uitbestedingstrend versterkt doordat de *return on equity* binnen de industrie tijdens de jaren 90 aanzienlijk was gedaald. Dit resulteerde in herstructureringen en kostenreducties (Frenkel, 2001: 542).

3.1 Macrokosten, directe kosten en indirecte kosten

Dit kostenaspect verdient een verdere uitleg. Het is belangrijk om te noteren dat bedrijven hun productie niet enkel aan lagelonenlanden uitbesteden omwille van de lage loonkosten. De kosten kunnen in drie verschillende categorieën ondergebracht worden: **macrokosten**, **directe kosten** en **indirecte kosten** (Schone Kleren Kampagne, 2004: 16-17). Macrokosten zijn kosten die gerelateerd worden aan het land waaraan de productie wordt uitbesteed. Indirecte kosten zijn kosten die bij het productieproces komen kijken (ondernemingskosten, agenten, ...). Directe kosten zijn kosten die onmiddellijk aan het product kunnen

gekoppeld worden zonder tussenliggende basis of verdeelsleutel: materiaal, personeel, ... In de sportindustrie is het eigenlijk interessant om te zien dat de directe arbeidskosten maar een fractie van de uiteindelijke verkoopprijs uitmaken (zie bijlage p. 205-206). Anderzijds vormen de stijgende grondstofprijzen een mogelijke bedreiging voor de producenten. Hier wordt in 3.1.1 op terug gekomen.

De kostenvoordelen verbonden aan uitbesteding kunnen teniet gedaan worden door bijvoorbeeld de macrokosten (Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 102; Krugman & Obstfeld, 2003: 669-671; Schone Kleren Kampagne, 2004: 16-17; Todaro & Smith, 2006: 45-49, 552-554). Dit is in het bijzonder zo in landen met een gebrekkige basisinfrastructuur, een instabiele regering en dito leiding, een wankel politieke structuur, slechte toegang tot grondstoffen, het gebrek aan leider- en ondernemerscapaciteiten bij de lokale ondernemers of (latente) conflicten, ... De organisatie van de productie in deze omstandigheden zal bijvoorbeeld het kostenvoordeel dat ontstaat a.g.v. goedkope arbeid van tafel vegen. Verder worden macrokosten ook beïnvloed door het beleid van een land: belastingen, vergoedingen, vergunningen, reguleringen, de aanwezigheid van corruptie en omkoping, het handelsbeleid, het financiële beleid, het bankenbeleid, ... Al deze factoren kunnen de initiële productiekosten de hoogte injagen.

Sommige macrokosten worden beheerd door het land waar de productie plaatsvindt. Infrastructuurwerken kunnen nieuwe FDI's aantrekken. Net zozeer kan het indijken van corruptie en het scholen van managers ondernemingen aantrekken (Schone Kleren Kampagne, 2004: 16-17). Er bestaan eveneens andere macrokosten waar het uitvoerende land weinig vat op heeft: quota's en andere handelsbelemmeringen, vaak op vraag van het importerende land (FESI, 2006b: 1; Krugman & Obstfeld, 2003: 186-209). De ondernemingen binnen de sportindustrie, maar ook daarbuiten, hebben aangedrongen tot de indijking van de macrokosten. Onder andere de oprichting van de EPZ's is hier een gevolg van (Krugman, Obstfeld & McCarthy, 2003: 271; Milberg, 2004: 61) (zie verder 3.8).

Hiernaast spelen ook de indirecte kosten een belangrijke rol bij de zoektocht naar de juiste productielocatie (Schone Kleren Kampagne, 2004: 16-17). Als een bepaald land niet aan de vooropgestelde eisen voldoet in verband met: kwaliteit, productiecapaciteit, betrouwbare toeleveringskanalen, ..., dan zullen de productiekosten eveneens aanzienlijk aanzwellen.

3.1.1 Invloed van de stijgende grondstofprijzen

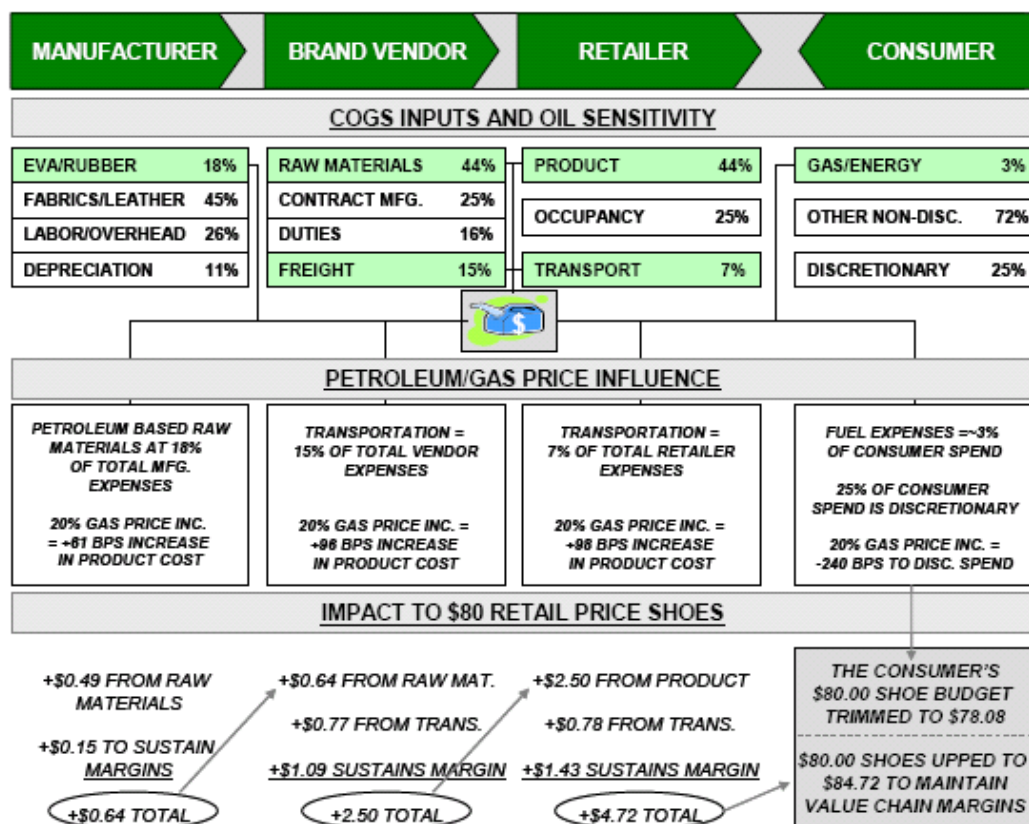
In wat volgt, wordt stilgestaan bij de recente evolutie van de grondstofprijzen en de invloed hiervan op de productie. Logischerwijze kan wat nu volgt doorgetrokken worden naar andere industrieën. Voornamelijk de stijging van de ruwe aardolie- en staalprijzen brengt belangrijke neveneffecten met zich mee voor de industrie (Duffy & Esposto, 2005: 2-3, SGMA, 2005: 5, 17). Ruwe aardolie is de grondstof voor verschillende sportgoederencomponenten: synthetisch rubber, polyethyleen, en andere synthetische stoffen. Staal wordt daarentegen bijvoorbeeld bij de productie van fitnessuitrusting gebruikt (SGMA, 2005: 17). Verder zijn er ook nog de ondernemingen die massa's stookolie verbruiken om o.a. machines aan te drijven. Intercontinentale vrachten (luchtcargo's en containervervoer) die steeds belangrijker worden, gezien de uitbestedingsschaal van de wereldspelers. Binnenlands vervoer om winkels te bevoorraden. De verwarmingskosten van de winkelketens.

Alle schakels in de productketen worden op de een of andere manier getroffen door de scherpe prijsstijgingen (Duffy & Esposto, 2005:2-3). De toeleveranciers stroomopwaarts in de keten zijn reeds begonnen met het doorgeven van de aan aardolie gerelateerde kosten. De grondstoffenleveranciers hebben gradueel hun verhoogde kosten doorgerekend aan de producenten. Hoofdzakelijk omwille van de verhoogde kosten hebben de meeste ondernemingen hun brutomarges zien slinken. Zo daalde de marges van Yue Yen van een goede 27% tijdens de eerste 6 maanden van 2003 tot 22,5% in de tweede helft van 2004. Bij Kingmaker was de daling nog forser: van 27% naar 14,5%.

Duffy en Esposto (2005: 2) vermelden dat de producenten hun gemiddelde verkoopprijzen hebben opgetrokken omwille van de toegenomen materiaalkosten. Andere bronnen spreken dit tegen. Duffy en Esposto (2005: 2) vermelden iets veel belangrijker dat door andere bronnen wordt bevestigd. De merken kunnen onderhandelen over de prijzen. De enorme concurrentie zorgt ervoor dat de onderaannemers met veel kleinere marges gaan werken. Op deze manier hopen ze toch nog (grote) orders binnen te halen. Zonder deze orders zouden ze immers hun deuren kunnen sluiten. Dit drijft de onderaannemers in het nauw. Anderzijds kunnen de kosten die gepaard gaan met het veranderen van onderaannemer ook nadelig uitwerken voor de merken. Zeker in het segment van de sportschoenen, waarbij vaak beroep wordt gedaan op exclusieve contacten.

Het is een logisch gevolg dat door toedoen van de gestegen grondstofprijzen de productprijzen wereldwijd zullen gaan toenemen over de middellange termijn. Mede doordat de prijzen al 2 jaar na elkaar zijn blijven stijgen, zullen de gevolgen zichtbaarder worden (Duffy & Esposto, 2005: 2). Bedrijven zullen de kosten eens moeten gaan doorrekenen. De vraag is natuurlijk waar de producenten het anders goed gaan maken. Het doorgeven van de kosten is eigenlijk niets meer dan inflatie (*cost push*). Dit is binnen deze sector, door de doorgedreven kostencontrole, niet zo makkelijk als het lijkt (Dejonghe, 2004b: 123). Neem bijvoorbeeld de productieketen van de sportschoen. De analyse van Thomas Weisel and Partners (Duffy & Esposto, 2005: 2) suggereert dat een paar sportschoenen van \$80 bij een jaarlijkse toename van 20% van de ruwe aardolie en -gasprijzen \$84,70 zou moeten bedragen opdat iedereen binnen de keten zijn marges kan behouden. Uit onderstaande voorstelling blijkt het relatief kleine aandeel van de ruwe grondstofprijzen. Hierbij moet opgemerkt worden dat deze onderaannemers reeds met kleine marges werken o.w.v. de doorgedreven concurrentie.

Figuur 22: Doorgeven van de kosten



Duffy & Esposto (2005: 3)

3.2 De globale verspreiding van de productie

De verspreiding van het productieproces over verschillende landen heen wordt aangeduid met de term *global commodity chain*. Het weerspiegelt de situatie waarbij de kernactiviteiten: ontwerp, distributie, marketing en verkoop binnen de eigen landsgrenzen behouden blijven en de productie wordt uitbesteed. Een van de meest voorkomend redenen om over te gaan tot het uitbesteden van de productie is het kostenaspect. Hoe meer schakels een bedrijf zelf aanhoudt in de productieketen hoe meer kosten het zelf zal moeten absorberen. In het algemeen worden de ondernemingen die hun eigen productie en distributie controleren meer blootgesteld aan de stijgende grondstofprijzen.

De grote merken hebben dus een veel betere bescherming tegen deze prijsstijgingen. Afhankelijk van de grootte en de belangrijkheid van het merk (de onderneming) tot de aangrenzende schakels in de keten genereren de merken in de sportgoederenindustrie redelijk eenvoudig hefboomwerking. De kleinere spelers, met zwakkere merken zullen het moeilijker hebben omwille van hun geringere macht en invloed op de markt (Duffy & Esposto, 2005: 3). Dit kan meteen aangehaald worden als een verklaring voor de specialisatie van de kleinere merken.

De belangrijkste reden waarom ze zijn overgegaan tot het uitbesteden van de productie en andere diensten is om de arbeidskosten te reduceren. De toeleverancier kan op verschillende gebieden goedkopere producten afleveren: schaalvoordelen, ervaring en expertise en lagere loonnormen. In de sportindustrie gaat het voornamelijk over de lagere loonnormen, *economies of scope* (omvang) en *economies of scale* (schaal). In het vorige hoofdstuk werd reeds vermeld dat de meeste ondernemingen kleine ondernemingen waren. Hier zijn schaalvoordelen praktisch ondenkbaar. Er zijn eveneens ondernemingen die voor verschillende merken produceren. Hier zijn schaalvoordelen van fundamenteel belang. Yue Yen is hier het ultieme voorbeeld van. Deze onderneming produceert sportschoenen en sportkledij voor meer dan 30 verschillende merken en stelt ruim 250.000 mensen te werk (Schone Kleren Kampagne, 2004: 140).

Barnet & Cavanagh (1994: 15-16, 166) spraken reeds in 1994 van de 'Global Shopping Mall'. Nichemarkten over de hele wereld zijn met elkaar verweven. Hierdoor kunnen de grote merken eveneens schaalearconomieën aanspreken bij hun 'productie' (Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 189). De merken schakelen door middel van uitbesteding over van vaste kosten op

variabele kosten. De risico's van de productie worden afgeschoven op de producent. Zij moeten de nodige investeringen en aanpassingswerken uitvoeren. De uitbestedende onderneming dient geen machine aan te schaffen, te onderhouden en af te schrijven. De premies die in andere industrieën betaald worden voor dit risico, zijn binnen de sportgoederenindustrie praktisch onbestaande. Zodra zich betere alternatieven voordoen gaan de ondernemingen deze alternatieven aanwenden en blijven de producenten met hun productiecapaciteit zitten. Dit verklaart ook waarom het zo moeilijk is om de prijsstijgingen van de grondstoffen door te rekenen. Het enige alternatief dat vaak rest is om tegen nog lagere prijs te gaan produceren om nieuwe bestelling alsnog binnen te halen of bestaande klanten te behouden. Korzeniewich verwoordde het als volgt:

"A global commodity chain helps us understand how marketing and consumption patterns in core areas of the world shape production patterns in peripheral and semi-peripheral countries. Thus an analysis of the design, distribution and marketing segments within a commodity chain can provide unique insights into the processes through which core-like activities are created and competitive pressures are transferred elsewhere in the world economy" (Gereffi & Korzeniewich, 1994: 247).

3.3 Internationalisering van de productie

Er bestaan volgens Kroesen (2004:18-19) veel controverses over de vraag of nationale grenzen vervagen en of de nationale staat nog wel relevant is. Naties spelen nog steeds een belangrijke rol. Dit blijkt uit de vele statistieken die voor deze meesterproef werden geraadpleegd. De economische relaties zijn evenwel complexer geworden: van oppervlakkige handelsrelaties naar een diepere integratie en interdependentie. Dit heeft zowel positieve (economische ontwikkeling) als negatieve effecten (slechte werkomstandigheden en uitbuiting) met zich mee gebracht.

De termen globalisering en internationalisering worden vaak door elkaar gebruikt. Dit brengt de nodige verwarring met zich mee. Internationalisering betekent simpelweg de uitbreiding van economische activiteiten over nationale grenzen heen. Het is een kwantitatief proces dat leidt tot een meer extensief geografisch patroon van economische activiteiten. Globalisering daarentegen verschilt van internationalisering omdat het ook een kwalitatief proces inhoudt: functionele integratie (Dicken, 1998: 5). Beide processen bestaan naast elkaar en

gebeuren tegelijkertijd. De eigentijdse globalisatie wordt beheerst door de nieuwe mondiale arbeidsverdeling³³, de globale productieketens en de multinationale ondernemingen (MNO's) die deze netwerken controleren.

Productieprocessen betreffen dus intensieve en extensieve handelsrelaties. Immanuel Wallerstein (Dejonghe, 2004c; 112-134) bracht het patroon van de hegemonische cycli in verband met de oorsprong van het internationaliseringsproces. De hegemonie van de VS wordt van alle kanten aangevallen. De vraag is wie de rol van Amerika aan het overnemen is. China is zich volop aan het profileren. De Amerikaanse hegemonie – na de tweede wereldoorlog – predikte liberalisering. Deze liberalisering wordt tegenwoordig meer en meer in de kiem gesmoord door de VS zelf (cfr. landbouw en staalnijverheid). Misschien is dit een teken aan de wand.

De activiteiten van multinationals zijn fundamenteel voor het proces van economische globalisering. De transacties van de multinationals omvatten tweederde van de wereldhandel. Ook de sportgoederenindustrie maakt hier deel van uit. Dicken (1998: 177) definieert een multinational als volgt:

”Een multinationaal bedrijf is een bedrijf dat de macht heeft om handelingen in meer dan één land te coördineren, ook al is het bedrijf niet de eigenaar van de productiemiddelen.”

De sportgoederenindustrie vindt zich totaal terug in deze definitie. Dit heeft tot gevolg gehad dat over de jaren heen globale productienetwerken ontstaan zijn waarin directe eigendomsrechten plaats hebben geruimd voor andere contractuele relaties (Kroesen, 2004: 19, WFSGI, 2006). De verdere technologische ontwikkelingen op het gebied van transport en communicatie hebben deze trend alleen maar versneld.

Globalisering is in het hedendaags economisch landschap prominent aanwezig en wordt mede hierdoor vaak door verschillende organisaties op de korrel genomen. Gereffi (2000: 1) stelt dat er drie drijfveren kunnen onderscheiden worden, die de globalisering aan het einde van de 20^e eeuw geleid

³³ De nieuwe internationale arbeidsverdeling houdt in dat bedrijven bepaalde productietaken gaan uitbesteden aan verschillende landen, om optimaal gebruik te maken van de verschillen in factorkosten en schaalconomieën. Het Westen behoudt en specialiseert zich in kerncompetenties als: ontwerp, O&O, strategisch management, marketing, financiën en/of distributie. Het zuiden wordt de 'routineproductie' toebedeeld o.a. door middel van onderaanneming (soms tot op verschillende niveaus, waarbij onderaannemers op hun beurt gaan uitbesteden).

hebben: vestiging van multinationale ondernemingen (*investeringsgeoriënteerd*), internationale handel (*handelgedreven*) en het internet (*digitale*).

Investeringsgeoriënteerde globalisatie (1950-1970) richtte zich tot de verticaal geïntegreerde MNO's, gespecialiseerd in primaire productie (olie, landbouw, mijnbouw) en industriële productie (petrochemie, farmaceutica, auto, halfgeleiders, computers). Deze multinationale ondernemingen ontwikkelden internationale ondernemingsstrategieën die zich snel over de hele wereld verspreidden. Dit werd geleid door de internationale productienetwerken die op punt werden gesteld, aanvankelijk in de landbouw eind 19^e eeuw en later in de industriële productie in de jaren 50 en 60 (Gereffi, 2000: 1).

Handelgedreven globalisatie (1970-1995) vond zijn opgang door de exportgeoriënteerde ontwikkelingsstrategieën die aanvankelijk enkel in Oost-Azië werden toegepast. Later verspreidde deze strategie zich verder over Latijns Amerika en Afrika (zie 3.6). Deze wijziging van nationale ontwikkelingsstrategieën gericht naar export werd voorafgegaan door de snelle en gediversifieerde industrialisatie van een aantal naties in de Oost-Aziatische regio die zich aan het ontwikkelen waren. Het zwaartepunt van de wereldeconomie werd hierdoor verlegd van de kern naar de periferie van de wereldeconomie (zie verder 3.6.3). De klemtoon van internationale productienetwerken gecontroleerd door de hoofdkantoren van de MNO's (aanbodgedreven in Latijns-Amerika) verplaatste zich naar internationale sourcingnetwerken die gecontroleerd werden door grote ondernemingen (*retailers* en *marketers*) in de ontwikkelde landen (vraaggeoriënteerd in Oost-Azië) (Dicken, 1999; Gereffi, 2000; Gereffi & Korzeniewich, 1994; Strange & Newton, 2006).

Digitale globalisatie (1995-...). Het internet en de informatierevolutie medio jaren 90 waren de voorbode van het ontstaan van een digitale dichotomie tussen die ondernemingen en landen die toegang hadden tot informatie en moderne technologie (waaronder het internet) en die landen en onderneming die deze mogelijkheden niet hadden. Toegang tot kan beschouwd worden als een kritieke succesfactor. De tweedeling van de wereld wordt nochtans niet enkel bepaald door de toegang tot informatie (*'reach'*; het aantal mensen dat informatie uitwisselt), maar zeker ook door de kwaliteit die de informatie in de zakenrelaties belichaamt (*'richness'*; de kwaliteit door de eindgebruiker gedefinieerd). Tussen *reach* en *richness* bestaat er een trade-off. De transformatie die het internet met zich meebracht, kan, aan de hand van de ontwikkelingen die zich de laatste jaren voorgedaan hebben, vergeleken worden met de invloed die treinen en

stoomschepen hebben gehad op het hele transportgebeuren eind 19^e eeuw (Gereffi, 2000, 1-2).

3.4 Globale productieketens: structuur, strategie, ruimte en snelheid

De competitie in de internationale economie wordt gesmeed door de interactie tussen innovatie, productienetwerken, ondernemingsnetwerken en de lokale, regionale en nationale overheden (regelgevingen en wetgevingen). Deze factoren veranderen over tijd heen en in industrieën, maar liggen in de organisatie van globale productieketens vevat. Dit concept is essentieel om het verhaal achter het competitieve dynamisme van de hedendaagse geglobaliseerde economie te begrijpen. De vier hoofdaspecten zijn: **structuur**, **strategie**, **ruimte** en **snelheid** (Gereffi, 2000: 3). Er heeft zich een verschuiving voorgedaan van een ‘fordistische’ naar een ‘post-fordistische’ ondernemingsstructuur, waarbinnen vraaggeoriënteerde ketens zich bevinden (Bowring, 2002; King, 1999, 59-60; Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 103, 181-211) (tabel 10 in de bijlage op p. 200 geeft de contrasten tussen beide concepten weer).

Wat de ruimte betreft, kan het global commodity concept³⁴ ons helpen om de wereld in kaart te brengen: geografische specialisatie of spreiding van gerelateerde activiteiten alsook de expansiesnelheid van internationale ondernemingen. De ketens kunnen sterk verschillen wanneer ze lokaal, nationaal, regionaal of mondiaal worden georganiseerd (Dicken, 1999; Gereffi, 2000; Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 181-212). Dit is ook de reden waarom dit concept in deze meesterproef wordt behandeld. Het is belangrijk de ruimtelijke verschuivingen in de gaten te houden om te kunnen begrijpen waarom de *reach* van de industrieën uitbreidt of samentrekt (Gereffi, 2000: 3).

3.5 Een commodity chain concept om globale industrieën te analyseren

In het hedendaagse globale kapitalisme is de economische activiteit niet enkel internationaal in omvang, maar ook mondiaal in zijn organisatie. Internationalisatie is op zich geen nieuw fenomeen. Reeds in de 17^e eeuw kwam dit door toedoen van de koloniale rijken prominent op de voorgrond. Landen als Nederland, Spanje, Portugal en Groot-Brittannië hertekenden de wereldkaart. Op

³⁴ De termen *global value chain*, *global commodity chain* en *global supply chain* worden vaak door elkaar gebruikt. Ze zijn erg aan elkaar gerelateerd, welke bewoording voor het concept wordt gebruikt hangt af van waarop de auteur de nadruk wil leggen. In dit geval de productie.

zoek naar geschikte grondstoffen en afzetmarkten voor hun producten (De Vylder, 2004a en 2004b). Globalisatie is in die zin veel recenter. Het gaat niet enkel over internationalisatie, daar globalisatie ook de functionele integratie tussen internationaal verspreide activiteiten omsluit (Gereffi, 1999: 1; Tallman & Fladmoe-Lindquest, 2002: 123).

Tabel 6: Hoofdkarakteristieken van aanbodgedreven en vraaggeoriënteerde productieketens

	Producer-Driven Commodity Chains	Buyer-Driven Commodity Chains
Drivers of Global Commodity Chains	Industrial Capital	Commercial Capital
Core Competencies	Research & Development; Production	Design; Marketing
Barriers to Entry	Economies of Scale	Economies of Scope
Economic Sectors	Consumer Durables Intermediate Goods Capital Goods	Consumer Nondurables
Typical Industries	Automobiles; Computers; Aircraft	Apparel; Footwear; Toys
Ownership of Manufacturing Firms	Transnational Firms	Local Firms, predominantly in developing countries
Main Network Links	Investment-based	Trade-based
Predominant Network Structure	Vertical	Horizontal

Bron: Gereffi (1999: 9), Gereffi & Korzeniewich (1994: 95-117);
Strange & Newton (2006: 185)

Bijzonder van belang in globale productieketens is het begrip ‘**governance**’ (beheer of bestuur). Governance verwijst naar de sleutelementen in de keten die de *inter-firm* verdeling van de productiefactoren bepalen en de capaciteiten van de verschillende schakels in de keten in beeld brengen om op basis hiervan hun activiteiten te verbeteren. Met de drie fasen van globalisatie komen drie types van beheer overeen: **aanbodgeoriënteerd**, **vraaggeoriënteerd** en **informatiegeoriënteerd**. Tabel 6 hierboven en tabel 11 (p. 201) en figuur 2 (p.

202) in de bijlage geven dit weer. Industrieel en commercieel kapitaal hadden aanvankelijk bijgedragen tot het ontstaan van een dichotomie van de globale industriële structuur: aanbodgeoriënteerde en vraaggeoriënteerde productieketens³⁵ (Gereffi & Korzeniewich, 1994; Gereffi 1999; 2000; 2002; Raikes, Friis & Ponte, z.j.: 7; Strange & Newton, 2006). Het productieketen concept verwijst naar alle activiteiten die kunnen betrokken worden op een enkel product (*commodity*): onderzoek en ontwikkeling, design, productie, marketing, distributie en verkoop (deze hele keten wordt in Gereffi & Korzeniewich (1994: 94-122 (*buyer-driven en producer-driven*); Gereffi (2000 (*infomediary-driven*)) volledig in beeld gebracht).

Het *governanceconcept* is niet statisch noch exclusief. Het kan helpen om de mondiale netwerken te benoemen en in kaart te brengen. De structuren kunnen wijzigen over de tijd heen, bestaan naast elkaar en er kan wisselwerking optreden met vorige governancestructuren. Uit onderzoek is gebleken dat de governancestructuur in de sportindustrie nog steeds vraaggeoriënteerd is. Deze structuur heeft zich in de loop van tijd nog verder ontwikkeld.

Deze verdere ontwikkelingen zijn mede te danken aan de *lead firms* (zie 3.5) in de keten. Dit organisatieperspectief gaat volgens Gereffi (2000: 4) verder dan de traditionele neoklassieke visie die benadrukt dat groei en ontwikkeling moet komen vanuit de markten zelf en de politieke visie die de rol van de staat/overheid benadrukt in het creëren van competitieve voordelen (Raikes, Friis & Ponte, z.j., p. 4) Competitieve markten en overheden zijn inderdaad een belangrijke factor. Het productieketenperspectief legt de nadruk op dat wat door de andere benaderingen vaak genegeerd wordt: de wijzigende machtsstructuren van de *lead firms* en de manier waarop deze ondernemingen markten creëren en de economische ontwikkeling die ze met zich meebrengen.

Een belangrijke opmerking die zeker van toepassing is op de sportindustrie is het toenemende belang van merken in het dagelijkse leven. Deze merken kunnen gecreëerd worden zonder enige verbinding tussen de producent en de verkoper. Nike is hier het ultieme voorbeeld van. De *Swoosh* van Nike is overal

³⁵ Buyer-driven = vraaggeoriënteerd; Producer-driven = aanbodgeoriënteerd. De opkomst van het internet heeft ertoe bijgedragen dat we verder moeten kijken dan de huidige dichotomie: 'buyer-driven' en 'producer-driven'. Er kan duidelijk een derde netwerk onderscheiden worden: 'Infomediary' commodity chains. Dit laat zien hoe belangrijk internet en computersystemen zijn voor het huidige economische bestel. Het uitvallen van computersystemen kan ondernemingen (afhankelijk van de grootte) miljoenen kosten en overnacht failliet laten gaan. De schade aan de economie zou niet te overzien zijn als vb. de systemen van de beurs van New York het zouden laten afweten (honderdduizenden transacties per dag).

ter wereld bekend. Adidas heeft tot voor 1993 wel steeds zijn eigen schoenen geproduceerd. De drie strepen kunnen bijgevolg wel aan de producent gekoppeld worden. Niettegenstaande is Adidas dezelfde weg ingeslagen als de rest. Eigenlijk als een ultieme reddingspoging begin jaren 90.

De merken zijn de informatie – reëel of ingebeeld, emotioneel of intellectueel – die consumenten associëren met het product. Merken betekenen voor de consument de *high-richness/low-reach trade-off* (Gereffi, 2000: 5). De rijke informatie of associaties verbonden aan merken laten toe aan de consument om hun zoektoch naar het geschikte product danig in te korten. Het opbouwen van *brand awareness* is van cruciaal belang in deze sector. Merkbekendheid is een bron van macht die niet onderschat mag worden. De bedrijven in de sportindustrie hebben dit naar een ‘kunst’ verheven. Ze hebben echte ‘*life-style*’ merken gecreëerd (Gereffi, 2000: 6).

Aanbodgeoriënteerde productieketens worden gekenmerkt door grote, gewoonlijk multinationale, ondernemingen die de productienetwerken coördineren en domineren van grondstof tot eindproduct. Binnen deze structuur kunnen kapitaal- en technologie-intensieve industrieën teruggevonden worden waaronder: auto, vliegtuig, computer, halfgeleider en industriële machine (Gereffi, 1999:1; Strange & Newton, 2006: 185). Buitenlandse directe investeringen (BDI's) lagen aan de basis van de evolutie van aanbodgeoriënteerde ketens (Milberg, 2004: 44). De MNO's installeerden internationale productienetwerken om zich toegang te verlenen tot grondstoffen (vitale en winstgevende) en overzeese markten. De producenten van duurzame consumptiegoederen en kapitaalgoederen vonden voornamelijk de weg richting Latijns-Amerika. Deze markten werden gereguleerd door de overheden die de economie wilden stimuleren via importsubstitutie (Knox, Agnew & McCarthy, 2003; Todaro & Smith, 2006: 621) (zie 3.4).

Vraaggeoriënteerde productieketens verwijzen naar die industrieën waarin de *large retailers*, *marketers* en *branded manufacturers* de spil vormen in de constructie van gedecentraliseerde productienetwerken in een groot aantal exporterende landen, hoofdzakelijk gelokaliseerd in de derde wereld (liggen mee aan de basis van exportpromotie) (Gereffi, 1999:1; Strange & Newton, 2006: 185). Dit patroon van handelsgedreven industrialisatie kan voornamelijk teruggevonden worden in arbeidsintensieve- en consumptiegoederenindustrieën waaronder: schoenen, kleding, speelgoed, huishoudapparaten en elektronica (Gereffi, 1999: 1).

De productie wordt door de ondernemingen uitbesteed aan ondernemers in derde wereldlanden (zie 3.4). Deze onderaannemers produceren de goederen volgens de eisen van de uitbestedende ondernemingen. Hieruit kan een van de hoofdkenmerken van bedrijven die passen in het buyer-driven model afgeleid worden. Deze ondernemingen waaronder Nike, Reebok, ... maken de ontwerpen, doen de marketing, houden zich bezig met de distributie, maar maken geen producten. Deze ondernemingen maken deel uit van een nieuwe generatie **'ondernemers zonder ondernemingen'** (Milberg, 2004: 55).

De fysieke productie wordt gescheiden van onderzoeks-, ontwerp-, distributie-, marketing- en verkoopfase van het productieproces. Waar winsten in het aanbodgeoriënteerde model voornamelijk opgestreken worden door toedoen van schaalvoordelen, volume en technologische ontwikkelingen, worden in vraaggeoriënteerde productieketens de winsten gegenereerd als gevolg van onderzoek, ontwerp, verkoop, marketing en financiële diensten (Strange & Newton, 2006: 185). Of zoals Knight het zelf verwoordt: *"There is no value in making things anymore"* (Schone Kleren Kampagne, 2006: 14). Voornoemde strategie laat *large retailers, designers* en *brand-name merchandisers* en/of *trading companies* toe als strategische tussenpersonen op te treden bij het linken van overzeese ondernemingen en handelaars met groeiende niches in hun belangrijkste consumentenmarkten (Gereffi, 1999: 2; Strange & Newton, 2006: 185).

Winstgevendheid is het grootst in de relatief geconcentreerde segmenten van de globale productieketens, die gekarakteriseerd worden door hoge toegangsbelemmeringen voor nieuwe ondernemingen. In aanbodgedreven productieketens behoren de ondernemingen over het algemeen tot globale oligopolies (auto, vliegtuig, computers). Deze ondernemingen produceren geavanceerder producten en oefenen controle uit over de hele *supply chain*: zowel wat de toevoer van de grondstoffen en onderdelen betreft als wat de distributie en verkoop betreft.

Vraaggeoriënteerde ketens worden gekarakteriseerd door de sterke concurrentie die bestaat tussen de ondernemingen en de globale decentralisatie van deze ondernemingen. De ondernemingen die merkproducten ontwerpen en verkopen bepalen hoe, waar en wanneer de productie zal plaatsvinden en hoeveel winst elke schakel in het productieproces dient te genereren (cfr. de sterke kostencontrole) (Gereffi, 1999:2). Waar aanbodgeoriënteerde ketens worden

gecontroleerd door grote MNO's op het punt van productie, worden vraaggeoriënteerde ketens gecontroleerd door de *retailers* en *marketers* op het punt van distributie en verkoop (Gereffi, 1999:2).

3.6 Productieketens en economische ontwikkeling

Er bestaat een duidelijk verband tussen het soort productieketen en ontwikkelingsstrategieën: *import-substitution industrialisation* versus *export-oriented industrialisation* (Gereffi, 2000: 5; Gereffi & Korzeniewich, 1994: 95-116; Krugman & Obstfeld, 2003: 256-275. Todaro & Smith, 2006: 620-653).

3.6.1 Imports substitutie industrialisatie (ISI)

De imports substitutie industrialisatie (ISI) strategie had tot de jaren 70 de overhand in de over het algemeen grondstofrijke landen in Latijns-Amerika (Mexico, Brazilië, Argentinië), Zuid-Azië (India, Bangladesh) en Oost-Europa (Gereffi & Korzeniewich, 1994: 100). Ontwikkende landen wilden hun ontwikkeling versnellen door de invoer van afgewerkte producten te limiteren en om de productie voor de lokale markt en lokale producenten te stimuleren (*Infant industry argument*). Tarieven die invoer beperken, hebben eveneens hun weerslag op de uitvoer. Door ISI te beschermen werd onherroepelijk een hypotheek gelegd op actuele en potentiële exportsectoren (Krugman & Obstfeld, 2003: 256).

Deze ontwikkelingsstrategie was voornamelijk gebaseerd op aanbodgeoriënteerde ketens. MNO's die sinds de 19^e eeuw olie, mineralen, granen of landbouwgewassen uit deze streek hebben ontgind, werden door de overheden uitgenodigd om meer geavanceerde industrieën te vestigen in de regio. Dit ving in de jaren 20 aan met de autoassemblage in landen als Mexico, Argentinië en Brazilië. De economische recessie van 1929 had tot gevolg dat de prijzen voor primaire producten op de wereldmarkt drastisch daalden. Hoofdzakelijk Latijns-Amerikaanse landen voelden zich genoodzaakt om een imports substituerende industrialisatie door te voeren. Tegen de jaren 50-60 waren geavanceerde ISI-ondernemingen in verschillende sectoren waaronder de staal, aluminium, petrochemie, farmaceutica, automobiel, elektronische en niet-elektronische machines en computers een wijd verspreid fenomeen in de hele Latijnse regio. (Dejonghe, 2004c: Gereffi, 1999: 2; Krugman & Obstfeld, 2003:256-259; De Vylder, 2004a: 39-40).

De gerealiseerde output was hoofdzakelijk voor de binnenlandse markt bestemd. Invoer en uitvoer speelden slechts een zeer beperkte rol in het geheel. De staatsinmenging had bij aanvang inderdaad bijgedragen tot enorme groeicijfers. Al gauw kwamen de nadelen van dit ontwikkelingsdenken aan de oppervlakte. De belangrijkste oorzaak in het niet halen van de vooropgestelde doelstellingen (afhankelijkheid verminderen, instellen van de democratie, industrialisatie, moderne maatschappij, nationale onafhankelijkheid) was de toenemende vestiging van MNO's in de regio. Het protectionisme en staatsinterventionisme trokken deze ondernemingen aan. BDI's zorgden ervoor dat op grote schaal hoog ontwikkelde technologieën werden geïntroduceerd (essentieel voor het opgang brengen het economisch ontwikkelingsproces) (Dejonghe, 2004c: 126-129; De Vylder, 2004a: 39-40).

Gezien de structuur van de economie heeft deze introductie evenwel voor een toename van de structurele onevenwichten gezorgd. De productiefactor arbeid was in deze landen veelvuldig aanwezig, terwijl technologie in belangrijke mate arbeidsbesparend was. Grote werkloosheid was het gevolg. De nationale en interne inkomensverdeling namen steeds ongelijkere vormen aan. Dit leidde tot een verdere marginalisering van de bevolking. Bovendien konden de geproduceerde producten hierdoor niet afgezet worden op de lokale markten. In een arme economie komt de vraag naar industriële producten van de kleine bovenlaag. De armen deelden niet in de voordelen van de industrialisering. De bevolkingsgroei zorgde ervoor dat de landbouwsector steeds meer mensen moest absorberen. De land-arbeid ratio bleef nagenoeg onaangetast door de industriële vooruitgang (Dejonghe, 2004c: 126-129; De Vylder, 2004a: 39-40).

Tijdens de jaren 70 werd er nochtans reeds aandacht besteed aan export omdat de verspreiding van de ISI-strategie een enorm 'kostenplaatje' met zich meedroeg. Steeds meer ontwikkelingslanden gingen zich toeleggen op de industrialisatie voor de export. Tussen 1973 en 1985 schakelden o.a. Brazilië, Chili, Israël Maleisië, Thailand, Tunesië, Turkije en Uruguay over naar een exportbevorderend beleid (De Vylder, 2004a: 47; Krugman & Obstfeld, 2003: 260-261).

3.6.2 *Export Georienteerde Industrialisatie (EOI)*

Japan in de jaren 50 en 60, de Oost-Aziatische '*Newly Industrializing Countries*' (NIC's) tijdens de jaren 70 en 80, en China sinds begin jaren 90

werden globale exporteurs van hoofdzakelijk kleding, schoeisel, speelgoed en sportgoederen (Gereffi, 2002: 1). De vraaggeoriënteerde productieketens negeerden dus, in tegenstelling, de Latijnse regio omdat de MNO's die aan imports substitutie deden enkel geïnteresseerd waren in de lokale markten en niet in export. Dit liet de NIC's – die exportpromotie nastreefden omwille van hun grondstofbeperkingen – toe om het leeuwendeel van de Amerikaanse en Europese markten voor de lucratieve consumptiegoederen naar zich toe te trekken (cfr. 1.10). Deze markten werden bevoorrad via het vraaggeoriënteerde model (Gereffi, 1999: 2; Gereffi & Korzeniewich, 1994: 100; Krugman & Obstfeld, 2003: 267-273).

Dit verklaart meteen de aanwezigheid van de sportgoederenproducenten in deze regio. Ondernemers waren op zoek naar goedkope arbeidskrachten. De **'nieuwe internationale arbeidsverdeling'** vertrouwde op de steeds verder ontwikkelende transport- en technologiesystemen. Deze systemen konden de keten openbreken; de arbeidsintensieve activiteiten werden verplaatst naar landen waar de factor arbeid overvloedig aanwezig en bijgevolg spotgoedkoop was (factorovervloedigheid). Deze strategie van de MNO's viel samen met de verschuiving van ISI naar EOI, welk in eerste instantie gevoed werd door de groei van EPZ's (zie 3.6) (Gereffi, 2000: 5; Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 47 & 325-329).

De meeste ontwikkelingslanden keken op naar de 'Aziatische Tijgers' (Zuid-Korea, Singapore, Hongkong en Taiwan) waar door middel van export hoge groeicijfers werden gerealiseerd (Todaro & Smith, 2006: 625). Institutionele factoren (pensioenvoorziening, huizenbezit, fiscaliteit, vooruitgang van het schoolsysteem en een hoge spaarquote) hebben bijgedragen tot de ontwikkeling van deze regio. Hierdoor en met behulp van kapitaalimporten konden de NIC's een snelle binnenlandse kapitaalopbouw financieren. Verder werden deze landen gekenmerkt door hun gunstige arbeidsvoorwaarden, wisselkoers en lonen (De Vylder, 2004a: 47; Krugman & Obstfeld, 2003: 271). Een andere sleutelfactor in het vraaggeoriënteerde stelsel van de NIC's was het feit dat ze de overstap maakten van doodgewone assemblage van ingevoerde halffabrikaten of componenten (Traditioneel wordt dit geassocieerd met EPZ's) naar een meer geïntegreerde en hogere waardetoevoegende vorm van export, beter gekend als **'fully-package supply'** of **'original equipment manufacturing'** (OEM).

Japan was de eerste die de overstap van OEM naar OBM kon maken. Hun opgebouwde expertise, samen met het ontwerp en de verkoop van hun eigen

gemerkte producten op de binnenlandse en overzeese markten (Gereffi, 2002: 2). Knight, de oprichter van Nike, heeft met dit Japanse model in het achterhoofd de structuur van Nike op papier gezet. Japanse merken overspoelden de Amerikaanse markt (zie 1.10). Hun groei zou verschillende comparatieve voordelen (hoofdzakelijk de factor goedkope arbeid) evenwel aantasten. Dit is duidelijk te merken aan de invoergegevens van Europa en de VS. Productie heeft zich van deze landen verspreid over de rest van Azië. Hierbij moet opgemerkt worden dat ondernemers uit landen als Hongkong, Taiwan, Zuid-Korea, ... vaak productiefaciliteiten hebben opgericht in ondermeer China, Indonesië, Maleisië en/of Thailand, ... Oderaannemers gingen met onderaannemers werken (Frenkel, 2001: 541-543).

De NIC's werden in tweede instantie gevolgd door de '*Newly Exporting Countries*' (Indonesië, Maleisië, Thailand) (NEC's). De industriële uitvoer van de NEC's groeide in de jaren 70 nog sneller dan die van de NIC's. In eerste instantie is het makkelijker om hoge groeivoeten te realiseren vanuit een laag startpunt. Productiefaciliteiten werden vanuit de NIC's gedeeltelijk verplaatst naar NEC's. Handelsbeperkingen die opgelegd waren aan de NIC's uit concurrentie werden hierdoor omzeild. De NIC's gingen zich heroriënteren omdat mede door de economische successen het comparatieve arbeidsvoordeel danig was afgezwakt. Reële lonen stegen. Het concurrentievermogen van de NIC's ten aanzien van typisch arbeidsintensieve productie-activiteiten (sportkleding, -schoesel) ging verloren aan de NEC's (De Vylder, 2004a: 47).

Bovendien was er midden jaren 90 sprake van een oververhitting van deze economieën (NIC's), wat leidde tot de financiële crisis in 1997 in deze regio. In 2000 leidden de nog steeds aanwezige overproducties tot een algemene wereldrecessie. Deze crisis heeft zijn uitwerking gehad op de Japanse sportindustrie en de bijhorende uitvoer (zie 2.3.4).

De oliecrisis en de daaropvolgende *recycling of petrodollars* gaven de ontwikkelingslanden de mogelijkheden om bij het internationale bankwezen te ontlenen. Export processing zones (EPZ's) schoten als paddestoelen uit de grond³⁶ (zie 3.6) (Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 47 & 325-329). Een aantal Zuid-

³⁶ Volgens de Wereldbank (2002) en The International Confederation of Free Trade Unions (David (ed.), 2004) is het aantal opgelopen van een handvol in een 25-tal landen in de jaren 70 tot meer dan 500 in 73 landen medio jaren 90, 3000 EPZ's in 116 landen in 2002 en 5.176 zones in 2004. EPZ's stellen wereldwijd ruim 40 miljoen mensen te werk (22,5 miljoen in 1997), waarvan driekwart in China alleen. De meeste EPZ's bundelen zich rond de VS, Europa en Japan. Het tewerkstellingspercentage in deze EPZ's is dus substantieel (Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 327-328). In Azië: elektronica op de eerste plaats, gevolgd door de kleding- en schoenindustrie.

Amerikaanse landen konden mooie groeicijfers en toename van het inkomen per capita voorleggen. De meeste – uitgezonderd Mexico en Venezuela – waren grote olie-importeurs. Bovendien waren de geïntroduceerde industrieën onbekwaam om de concurrentie op de wereldmarkten aan te gaan. De oliecrisis en hun falen in de overgang naar EOI tijdens de ‘*golden sixties*’ braken hen zuur op. Zuid-Amerikaanse en Afrikaanse landen moesten massaal gaan ontlenen op de internationale geldmarkt om de economische schokken op te vangen. Ze konden geen beroep doen op inkomsten uit uitvoer. Dit had negatieve gevolgen voor de ruilverhoudingen. Deze massale ontleningen en de gebrekkige exportervaring en internationale competitiviteit hebben bijgedragen tot verschillende financiële crisissen (Mexico, Brazilië, Argentinië) maar vallen samen met de Aziatische financiële crisis buiten het bestek van deze meesterproef. De landen kwamen in een vicieuze cirkel terecht (Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 278).

Beide modellen zijn handig om de globale structuur van de industrie te analyseren. Zoals bij het *supply chain* perspectief, is het productieketen concept gebaseerd op de goederenstromen betrokken bij de productie en distributie van de producten. Een van de belangrijkste hypothesen van de globale productieketenbenadering is dat het ontwikkelen vereist om zich in te laten met de *lead firm* binnen een industrie. Deze ondernemingen zijn niet noodzakelijk de traditioneel verticaal geïntegreerde ondernemingen, noch moeten ze betrokken zijn bij de productie van afgewerkte producten. Deze ondernemingen kunnen zowel aan het begin (ontwerpers) van de keten als aan het einde (distributeurs) teruggevonden worden, of ze kunnen zich bezighouden met de aanvoer van noodzakelijke componenten. Wat de *lead firms* onderscheidt van de volgers is het feit dat ze toegang hebben tot en controle over de beste *ressources* (productontwerp, merknaam, technologie of vraag vanuit de consument) die de hoogste returns in de sector opleveren (Gereffi, 1999: 3).

3.6.3 *Kern-periferie: het verband tussen locatie en productie in kaart gebracht*

Het globale productieketen perspectief laat toe om de wereld in kaart te brengen. De kern-periferie verhouding komt in deze meesterproef sterk tot uiting. Het soort economische activiteit dat bedreven wordt, bepaald hoofdzakelijk of we ons in de kern van de wereldeconomie bevinden of in hetzij de semi-periferie, hetzij de periferie. De kapitaal- en kennisintensieve industrieën bevinden zich algemeen in de (hoog)ontwikkelde landen en regio's (Noord-Amerika, Noord-,

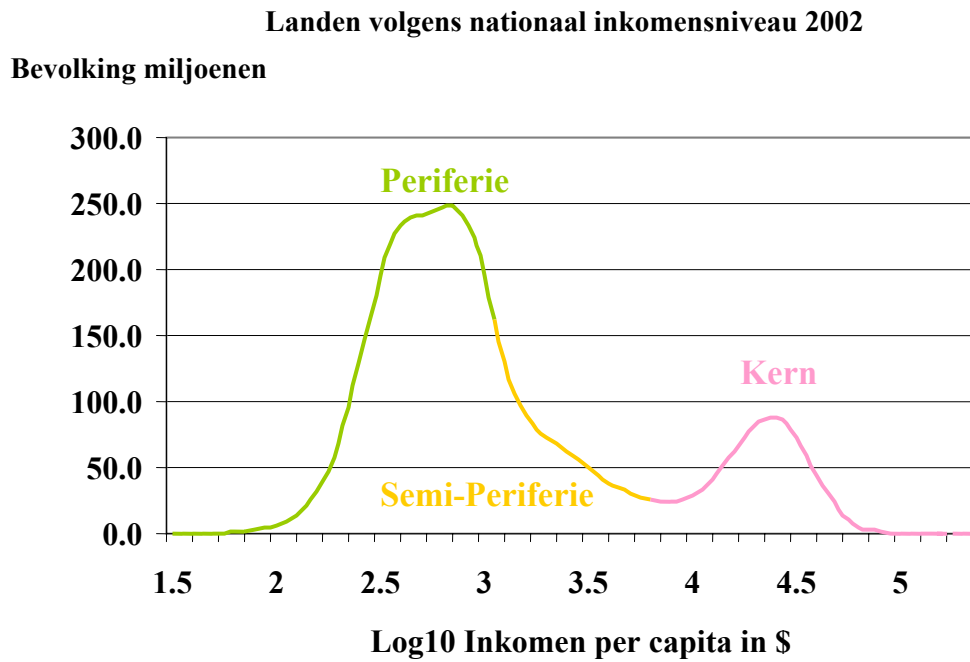
West- en Zuid-Europa, Zwitserland, Japan, Hongkong, Singapore, Zuid-Korea en Australië). De productie, grondstofwinning, ... vindt plaats in de ontwikkelende en niet-ontwikkelde landen. Dit laat natuurlijk niet weg dat kernactiviteiten zich ook voordoen binnen de periferie en semi-periferie. Dit zijn over het algemeen afdelingen of dochterondernemingen van de bedrijven in de kernlanden. Of bedrijven die de overstap gemaakt hebben van OEM naar OBM.

De controverse tussen de modernisatieschool (westerse doctrine opdringen) en de dependenciaschool (vanuit het gezichtspunt van de Derde Wereld: *'the voices of the periphery'*) zorgde ervoor dat in het Westen een coëxistentie tussen beide theorieën ontstond. Onder leiding van Wallerstein vond een groep wetenschappers medio jaren 70 dat bepaalde activiteiten in de kapitalistische wereldeconomie niet konden worden verklaard vanuit het afhankelijkheidsperspectief (Dejonghe, 2004c: 122-134). Het huidige wereldsysteem wordt volgens Wallerstein gekenmerkt door de opkomst van het historisch kapitalisme (Dejonghe, 2004c: 130). Dit historisch kapitalisme resulteerde in een hiërarchische indeling van de geografische ruimte met een toenemende polarisatie tussen kerngebieden en de perifere zones van de wereldeconomie³⁷.

De driedeling die bestaat, is gebaseerd op een combinatie van processen die niet direct verbonden zijn met bepaalde gebieden, regio's of staten. De kernlanden domineren de wereldeconomie, de periferie zijn de economisch, politiek en technologisch zwakkere gebieden. De semi-periferie zorgt als het ware voor een evenwicht noodzakelijk om de wereldvrede te bewaren. Dit zijn gebieden met zowel bepaalde kenmerken van de kern als van de periferie. Deze gebieden buigen deels de politieke druk af die groepen uit de periferie tot de kernlanden zouden kunnen richten. Bovendien bevestigt het bestaan van een middengebied het bestaan van een dynamische structuur (Dejonghe, 2004c: 132).

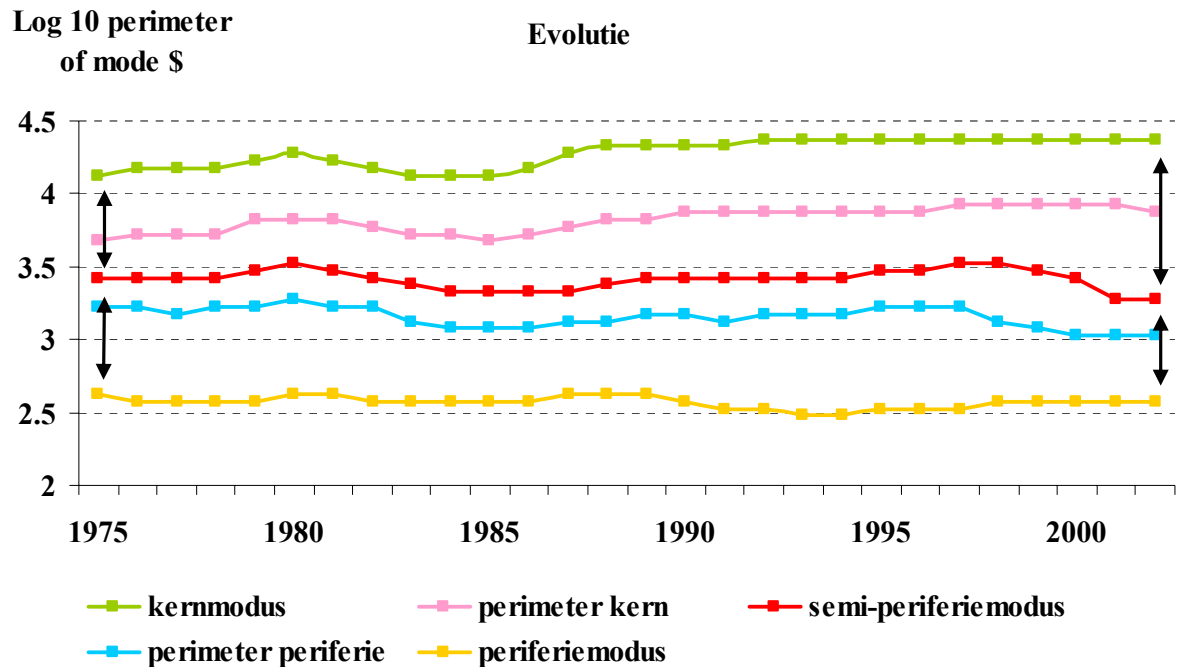
³⁷ Aan de *Wereld-Systeem Theorie* van Immanuel Wallerstein zijn al veel studies gewijd. Er bestaat zelfs een specifiek wetenschappelijk journal over: *Journal of World-System Research* (<http://jwsr.ucr.edu>). De achterliggende theorie en opbouw van bovenstaande grafieken kan o.a. teruggevonden worden in Arrighi & Drangel (1986); Babones (2005); Gereffi & Korzeniewicz (1994).

Figuur 23a: Indeling van de landen naar inkomensniveau en evolutie van kern-periferie



Bron: Gereffi & Korzeniewich (1994: 72) & Babones (2005: 29-53)

Figuur 23b: Evolutie van de kern, semi-periferie en periferie 1975 – 2002



Bron: Gereffi & Korzeniewich (1994: 72) & Babones (2005: 29-53)

De overgang van periferie naar semi-periferie en zelfs kern is over de jaren heen mogelijk gebleken. Ook de omgekeerde weg blijkt mogelijk (Babones, 2005: 52). Hierboven werd reeds duidelijk dat EOI bijgedragen heeft tot de ontwikkeling van de Zuidoost-Aziatische regio. Dit blijkt ook uit het onderzoek van Babones (2005: 52). Zuid-Korea heeft omstreeks 1976 de overstap gemaakt van de periferie naar de semi-periferie en rond 1992 de overstap naar de kern. Thailand maakte omstreeks 1988 de overstap van periferie naar semi-periferie. Figuur 23a geeft duidelijk weer dat het grootste deel van de wereldbevolking in de periferie woont. Figuur 23b geeft bovendien weer dat het onderscheid tussen de rijke ontwikkelde landen en de arme minder of niet-ontwikkelde landen steeds groter wordt.

De transitie die deze landen hebben doorgemaakt laat zich ook voelen in de productie van sportgoederen. De productie van sportschoenen bijvoorbeeld wordt tegenwoordig uitbesteed aan bedrijven in landen als China, Indonesië, Thailand en Vietnam. Deze bedrijven staan evenwel nog steeds onder het toezicht van hoofdkantoren in Taiwan of Zuid-Korea. Oderaannemers werken met onderaannemers. Deze bedrijven werden begin jaren 90 opgericht om een antwoord te geven op de stijgende productiekosten in o.a. Taiwan en Zuid-Korea (Flenker, 2001: 543).

3.7 Lead firms in het buyer-drivenmodel

De ondernemingen in de sportindustrie zijn zich gaan toeleggen op andere vormen van transnationale activiteiten dan buitenlandse directe investeringen (fusies, overnames of *greenfield-investments*) namelijk de invoer van afgewerkte producten, merknamen, *trademark licensing* of internationale onderaanneming. Dit heeft geleid tot drie verschillende *lead firms* binnen het buyer-drivenmodel³⁸: **retailers** (C&A, Decathlon, Footlocker, Intersport, Marks & Spencer, Wall-Mart, ...), **marketers** (Adidas, Nike, Polo Ralph, Reebok, Tommy Hilfiger, ...) en **brand-name manufacturers** (VF Corporation, ...).

Deze *lead firms* zijn de primaire bron van materialen, grondstoffen, kennis, technologie en transferten binnen de keten. De productie van sportgoederen heeft zich over de ganse wereld verspreid en de concurrentie tussen

³⁸ Het *producer-driven commodity chain model* werd bij aanvang van het hoofdstuk voor de volledigheid vermeld. Dit model valt echter buiten het bestek van deze meesterproef. Meer informatie over dit concept kan u terugvinden in ondermeer: Dicken (1999 & 2003), Gereffi & Korzeniewich (1994), Gereffi (1999; 2000; 2002) en Milberg (2004), Strange & Newton (2006).

de actoren is sterk toegenomen. De meeste spelers hebben zich extensieve *global sourcing* capaciteiten aangemeten. Terwijl ze ‘deverticaliseren’ uit de productie, versterken ze hun activiteiten op het gebied van ontwerp, marketing, distributie en verkoop (Milberg, 2004: 46). De segmenten waar ze hoge toegevoegde waarden kunnen verwezenlijken. Hiermee erkennen de *marketers* dat de onderaannemers alle aspecten van de productie beheren (Gereffi, 1999: 5; Gereffi, 2002: 2).

De te onderscheiden *lead firms* zijn (Gereffi, 1999: 5-7; Gereffi, 2002: 8-10; Milberg, 2004):

Retailers. In het verleden waren deze ondernemingen de grootste klanten van de producenten. Nu worden ze meer en meer concurrenten van elkaar. Consumenten willen waar voor hun geld. Om hier aan te kunnen voldoen zijn verkopers zich gaan richten op invoer van afgewerkte producten waaronder ook de zogenaamde ‘winkelmerken’. Dit fenomeen heeft zich zowel in Europa als in de VS afgespeeld. Ze kunnen deze producten niet enkel goedkoper aanbieden. Ze elimineren bovendien enkele schakels in de keten.

Branded Marketers. Hieronder kunnen de sportgoederenproducenten gecatalogeerd worden. Dit zijn de ondernemingen die hun productie uitbesteden aan de lagelonenlanden maar – op enkele uitzonderingen na – geen eigen vestigingen hebben in die landen. Om de influx van nieuwe concurrentie te kunnen opvangen, hebben de respectievelijke ondernemingen verschillende strategieën ontwikkeld die de inhoud en de omvang van hun globale netwerken wijzigen. Enkele van deze maatregelen zijn:

- Het verkorten van hun *supply chain*, gebruikmakend van minder maar meer capabele onderaannemers,
- Instructies verlenen aan deze onderaannemers waar ze de geschikte grondstoffen en materialen kunnen aanschaffen. Hierdoor reduceren ze hun eigen aankoop- en redistributie-activiteiten. Hierdoor wenden ze ook de desbetreffende risico’s af op deze onderaannemers,
- Het staken van bepaalde ondersteunende diensten en deze toewijzen aan de onderaannemers,
- Het aannemen en op punt stellen van een stringent certificatiesysteem voor verkopers om de eigen performantie op punt te stellen

Branded Manufacturers. De beslissing die grote producenten moeten nemen in de hedendaagse economische situatie, als gevolg van de toegenomen concurrentie van producenten uit o.a. China, is niet langer of ze zich moeten engageren in de productie, maar wel hoe ze alles moeten organiseren en beheren. Een “*if you can’t beat them, join them*” attitude heeft zich in de VS en EU opgeworpen. Kleine en middelgrote ondernemingen hebben zich gericht op invoer van o.a. kleding om de concurrentie aan te gaan. De grote ondernemingen binnen dit segment werken net als de *marketers* met onderaannemers en ‘deverticaliseren’ (de juiste intermediaire inputs worden naar deze onderaannemers gestuurd: stof, knopen, garen, ...). Deze onderaannemers bevinden zich hoofdzakelijk in nabijgelegen landen. Voor de VS zal dit voornamelijk in Mexico, Centraal Amerika en het caraïbische gebied zijn. Voor de EU zal dit Noord-Afrika en Oost-Europa zijn.

Het succes van de Oost-Aziatische regio (transitie van assemblage naar OEM en zelfs OBM) hangt in grote mate samen met hun vermogen om zich te verbinden met een divers aantal *lead firms* in de keten (Gereffi, 2002: 14). Deze OEM heeft verschillende voordelen. Het leert de lokale ondernemers ten eerste de voorkeuren die buitenlandse kopers wegdragen (inclusief internationale prijzen, kwaliteit, levering). Ten tweede genereert het de nodige achterwaartse verbindingen met de lokale economie die de grondstoffen aanlevert. Ten derde neemt de expertise over de tijd heen toe en verspreidt het zich over andere activiteiten. Een aantal bedrijven binnen de regio die pionierden in OEM hebben door hun expertise de stap kunnen zetten naar OBM (vb. Li Ning in China).

3.8 Economische ontwikkeling: internationale arbeidsverdeling & Export Processing Zones (EPZ’s)

Patronen van de internationalisering van de productie worden dus steeds complexer omdat MNO’s ook de controle kunnen uitoefenen over het productieproces in andere landen zonder eigenaar van fabrieken te zijn. Dit geldt zeker voor de sportindustrie. Deze patronen reflecteren naast een internationale arbeidsverdeling ook sectorale patronen. De internationalisering van de productie oefent op verschillende manieren invloed uit op de arbeidsverhoudingen. Aan de ene kant kan het een bron van werkgelegenheid zijn. Aan de andere kant kan het een verlies aan banen in concurrerende traditionele industrieën met zich meebrengen. De internationalisering is ook van invloed op arbeidsstandaarden die via nationale wetgeving of collectieve onderhandelingen worden vastgelegd. De

factor arbeid in het algemeen en de nationale regeringen die de arbeidswetgeving maken, moeten concurreren om internationale investeringen aan te trekken. Vandaar dat arbeidsstandaarden en andere sociale en milieustandaarden in ontwikkelingslanden vaak opzij worden geschoven in de strijd om de verwerving van kapitaal.

3.8.1 Export Processing Zones (EPZ's)

Ontwikkelingslanden kennen demografische, politieke, economische, sociale en culturele verschillen (Kroesen, 2004). Deze factoren hebben ook bijgedragen tot de verdere ontwikkeling van o.a. de NIC's. Vanaf 1960 volgden de Zuidoost-Aziatische landen zowel ISI als EOI (gestimuleerd door de Wereldbank). De essentie van de industrialiseringsstrategieën in Taiwan en Zuid-Korea was als volgt: gebruik MNO's om meer export te genereren, en leer lokale bedrijven hoe ze efficiënt tegen wereldmarktstandaarden kunnen produceren (Schwartz, 2000: 254). Het 'Aziatisch wonder' werd mede mogelijk gemaakt door vergaande liberalisering, de opkomst van MNO's en de verspreiding van technologie (Dicken 1999: 128).

Een van de maatregelen van de NIC's om nieuwe BDI's aan te trekken en export te stimuleren, waren ondermeer EPZ's. Het concept was niet nieuw. In die zin dat tijdens de Britse hegemonie (midden 19^e eeuw (Dejonghe, 2004c: 132)) er ook al vrijhandelszones waren. EPZ's zijn in die zin nieuw te noemen omdat deze zones niet alleen dienen als opslag en transportplaats, maar omdat het autonome gebieden zijn waar feitelijk geproduceerd wordt en waarin in- en uitvoerrechten worden betaald. De EPZ is een kunstmatig geografisch gebied waar andere handelsvoorwaarden gelden dan in de rest van het land (World Bank, 1998: 1). Het is eigenlijk een soort 'enclave'. Belastingvrije toegang voor onderdelen en goederen voor assemblage, gelimiteerde beperkingen op winstrepatriëring, lagere taxatie, verlaagde milieunormen en controles, ondernemingsruimte en opslagplaatsen worden tegen 'subsidiëtarieven' ter beschikking gesteld en opgelegde beperkingen aan werknemersorganisaties (Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 325; World Bank, 1998). De overheden van de minder ontwikkelde landen (LDC's) zochten mogelijkheden om te profiteren van de zoektocht van de MNO's naar goedkope arbeid (Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 47).

De achterliggende theorie is dus duurzame ontwikkeling en overdracht van technologie aan industrieën van het gastland. Regeringen uit ontwikkelingslanden proberen orders van MNO's aan te trekken o.a. door laagste minimumlonen, belastingonderbrekingen (tot 5 jaar), het ontbreken van buitenlandse wisselcontroles en diensten van het leger en politie (arbeidsonrusten in de kiem smoren). Sommige bedrijven sluiten net voordat de 'belastingvakantie' voorbij is en beginnen kort daarna onder een andere naam (Klein 2001: 242; Knox, Agnew & McCarthy, 2003: 47).

Alleen in deze specifieke regio gelden uitzonderingen op nationale wetten. Daarenboven hebben ook de plaatselijke politie en het gemeentebestuur niet het recht te interveniëren. Het industrialisatieargument is lang gebruikt door te wijzen op de successen van de Aziatische Tijgers. Niettemin vond er uiteindelijk weinig overdracht van technologie naar ontwikkelingslanden plaats. EPZ's trokken hoofdzakelijk lichte industrieën aan waaronder: kleding en schoeisel. De toegangsbelemmeringen tot productie waren in deze sectoren gering. Het resultaat was dat Japanse, Amerikaanse en Europese bedrijven beroep gingen doen op onderaannemers aan wie ze de productie gingen uitbesteden. Dit had en heeft nog altijd de voorkeur op het vestigen van eigen afdelingen of het oprichten van joint ventures, zoals dit gebeurde ten tijde van ISI (Gereffi, 2000: 6).

Hierdoor konden takenpakketten niet gediversifieerd worden. Effectieve structuren tussen werkgevers en werknemers bleven afwezig. De EPZ's concentreerden zich op de productie van speelgoed, kleding, elektronica, onderdelen van auto's en schoenen. Op de gevels van de fabrieken zoek je tevergeefs naar bedrijfsnamen. Concurrerende producten worden vlak naast elkaar in dezelfde fabriek geproduceerd (cfr. Yue Yen) (Klein 2001: 235). ILO schat het aantal productiewerkers binnen EPZ's op 60% tot 75 % van de totale werkgelegenheid van die landen (zie voetnoot 36) (Dicken 1998: 259). Deze EPZ's zijn vaak gelegen naast vliegvelden, havens of commerciële handelscentra.

Ieder land heeft zijn eigen specifieke kenmerken. In Taiwan en Zuid-Korea werd en wordt nog steeds meer hoogwaardige technologie gebruikt (blijkt uit de invoer van Europa en VS). China heeft nooit een volkomen open en kapitalistisch beleid gevoerd maar eerder een zeer sterk staatsgecentreerd beleid. Rechtstreeks zaken doen met Chinese staatsondernemingen was vaak geen succes en MNO's gingen over tot een systeem van uitbesteding. Niet alleen zijn de loonkosten van de landen als China, Indonesië, Thailand of Vietnam lager, ook het overheidsregime speelt een belangrijke rol (Kroesen, 2004: 23).

Uit de publicatie van Nike³⁹, waarin het al haar toeleveranciers bekend maakt, blijkt hoe belangrijk deze EPZ's zijn. Verschillende bedrijven waaraan Nike haar productie uitbesteedt zijn gelegen in EPZ's in Bangladesh, China⁴⁰, de Filippijnen, Thailand, Sri Lanka of Vietnam. Dit geldt ook voor de andere bedrijven binnen de sportgoederenindustrie. De huidige 'deverticalisatietrend' kan ertoe bijdragen dat de productie nog meer aan deze zones gaat uitbesteed worden.

3.9 Wijzigingen in de productieketen van de sportgoederenindustrie: productie-, distributieketens en marketingstrategieën

Over het algemeen werd er enkel gekeken naar de productie en de directe voorwaartse en achterwaartse verbindingen. Veel minder aandacht is er besteed aan de cruciale rollen die marketing, O&O, ontwerp, distributie en verkoop vertolken. Het zijn deze aspecten die het epicentrum van de sportgoederenindustrie uitmaken. Marketing- en consumptiepatronen in de kernlanden van de wereld creëren productiepatronen in de periferie en semi-periferie van de wereld. Een analyse van ontwerp, distributie en marketing laat toe om na te gaan hoe kernactiviteiten worden gecreëerd en *competitive pressure* wordt getransfereerd.

3.9.1 De vraaggeoriënteerde sportgoederenindustrie

Uit ons onderzoek bleek dat de industrie de voorbije decennia een sterke groei heeft gekend. Deze groei werd eind jaren 90 getemperd, maar neemt nog steeds toe (cfr. de nieuw aangeboorde groeimarkten). Bovendien zijn ook de uitgaven van de consumenten over de jaren heen sterk toegenomen. Eerder werd al gezegd dat er weinig zo onvoorspelbaar is als emoties. De productieketen van de sportindustrie is omgeven door en afhankelijk van culturele trends (cfr. de evolutie van Reebok als gevolg van de 'aerobicrevolutie' en de achteruitgang van Adidas door de miskening van trends). De sportindustrie is het archetypen van een cultuur-, trend- en consumptie afhankelijke sector (zie boven).

Zoals hierboven reeds werd aangehaald is de sportgoederenindustrie een van de beste voorbeelden van een vraaggeoriënteerde keten. De bedrijven zijn niet

³⁹ http://www.nike.com/nikebiz/gc/mp/pdf/disclosure_list_2005-06.pdf, geraadpleegd op 04/05/2006

⁴⁰ Guangdong is het centrum van de sportschoenenindustrie (Frenkel, 2001: 541).

de eigenaar van alle productiecentra. Ze verkopen de producten maar produceren ze niet zelf. Winst wordt niet door technologische vernieuwing behaald, zoals in aanbodgeoriënteerde ketens maar hoofdzakelijk door de merknaam, O&O, ontwerp en distributie. Binnen de sportgoederenindustrie wordt er een onderscheid gemaakt tussen drie sectoren (zie boven): sportkleding, sportuitrusting en sportschoenen. De sportgoederenindustrie is een zeer gediversifieerde industrie. Reeds in 1989 produceerde Nike voor 24 verschillende categorieën, goed voor ruim 300 modellen en 900 verschillende stijlen. Reebok verkocht op dat moment 175 modellen in 450 verschillende kleuren. Ook Adidas verkocht reeds 500 verschillende stijlen (Gereffi & Korzeniewich, 1994: 249; Kroesen, 2004: 30). In 2001 telde de lentecollectie van Nike meer dan 1200 stijlen (Locke & Siteman, z.j.: 6).

Gereffi en Korzeniewich (1994: 136-137) stellen dat de competitieve voordelen van de spelers binnen een vraaggeoriënteerde productieketen ‘*economies of scope*’ (omvangeconomie) zijn, welke op hun beurt afhangen van de coördinatie en het beheer van de keten. De relatief kleinere ondernemingen zoals Asics, Lotto of Fila maar ook de iets grotere ondernemingen als New Balance zijn niet in staat dezelfde *economies of scope* te realiseren. Bijgevolg kunnen ze op wereldschaal niet concurreren met de grote spelers Nike, Adidas, Reebok en Puma. Ze zijn genoodzaakt om zich op bepaalde niches te concentreren (Porter, Harris & Yeung, 2002: 8).

De voordelen die het gevolg zijn van de omvangeconomieën kunnen zich enkel voordoen als de verbindingen tussen de verschillende schakels en tussen verschillende ketens zo efficiënt en effectief mogelijk verloopt. De ondernemingen die vraaggeoriënteerde ketens domineren, moeten hierdoor multiproductlijnen aanhouden om deze omvangeconomieën te kunnen bewerkstelligen. Innovatie is hier het sleutelwoord. De spelers moeten constant hun producten ‘verbeteren’ om uiteindelijk elke productlijn te vervangen over de tijd heen.

Het moet opgemerkt worden dat in de sportindustrie de productieketen meer gedreven wordt door marketing en distributie (dienstenactiviteiten naar de eindgebruiker toe) dan door innovatie (upstream dienstenactiviteiten) (zie verder). ‘*nike Air Max*’ of ‘*Air Jordan*’ zijn meer hype dan (vernieuwde) technologie. Hiermee willen we niet afdoen aan de technologische vooruitgangen die binnen deze industrie worden geboekt. Hiermee willen we wel de aandacht vestigen op het feit dat ‘mediatisering’ er heeft toe bijgedragen dat deze bedrijven ideologieën

en levensstijlen verkopen. Een geheel nieuw product impliceert niet noodzakelijk een technologische vooruitgang gebaseerd op vorige modellen. De trend om kleding van begin jaren 60 en 70 opnieuw te produceren bevestigt deze ontwikkeling. Dit was ook de reden waarom Nike Converse heeft overgenomen. Deze overname gaf Nike toegang tot het retro-segment.

Een groot probleem binnen deze industrie is het reeds eerder aangehaalde probleem van piraterij (zie 2.5.3). Eens innovaties op punt staan, is het vaak niet zo moeilijk om deze technieken te kopiëren en te exploiteren. Niet enkel door de grootste concurrenten, maar ook door kleinere spelers en zelfs door onderaannemers. Wat praktisch niet nagemaakt kan worden is naar de eindgebruiker toe nl.: markttoegang, merknaam, publiciteit, en andere dienstenactiviteiten. Door de uitbesteding aan lagelonenlanden kregen deze processen meer kapitaaltoevoer. Begin jaren 90 werd dit al aangehaald door Gereffi (Gereffi & Korzeniewich, 1994: 137).

Indien het productieproces sterk gefragmenteerd kan worden, des te makkelijker is het om de productiewerkzaamheden te verplaatsen. MNO's waren op zoek naar goedkope arbeid en weinig belemmeringen terwijl lokale bedrijven vaak ontwerp, marketing, naamsbekendheid en toegang tot nieuwe markten in ontwikkelde landen wilden (om expertise op te doen en zich te kunnen ontwikkelen; zie figuur 3 in de bijlage op p. 204). Zeldenrust (geciteerd in Kroesen, 2004: 31) verwoordt de kledingindustrie als water:

”Het zoekt het laagste punt: de landen met de laagste lonen, het gunstigste belastingklimaat, de zwakste milieuwetgeving. Als het laagste punt elders komt te liggen, verkassen ze hun fabrieken of personeel met het grootste gemak. Ze plaatsen hun orders elders, want grote kledingmerken werken doorgaans met onderaannemers”.

Murphy en Mathew (2001: 4) vertellen het verhaal als volgt: *”The company (Nike) has consolidated its footwear manufacturing in eight countries, and remains the only major footwear brand with manufacturing in Japan, Korea and Taiwan, countries since long abandoned by other brands. It is a fallacy to suggest that the company is constantly moving its manufacturing around the globe. The reality is we come and plant and then we expand and expand. Apparel manufacturing brought Nike into new countries but this has been largely due to the quota system as opposed to the need to find lower labour costs. As a result of our growth in the mid nineties our sourcing had to grow just as quickly to keep up with that growth.”*

Het gaat zelfs zo over date er studies zijn uitgevoerd die het verband onderzoeken tussen de aanwezigheid van Nike en het ontwikkelingsstadium van

een economie: de *Nike Index* (Murphy & Mathew, 2001: 5). Er kan niettemin niet aan de rationele economische grond van de zaak voorbijgegaan worden en dat is dat de betreffende ondernemingen zo goedkoop mogelijk willen produceren.

The Nike Index

In simplest terms, the **Nike Index** tracks a developing economy's economic development by Nike's activity in each country. Economic development starts when Nike products are starting to be manufactured there (Indonesia, 1989; Vietnam, 1996). The economy hits the second stage-development at a level where per capita income indicates labor flowing from basic industries like footwear and textiles to advanced industries like electronics and cars (Hong Kong, 1985; Korea, 1990); and an economy is fully developed when Nike has developed that country as a major market (Singapore, 1991; Japan, 1984; Korea, 1994). The common assumption is that Nike leaves a country when labour rates rise. A research conducted by *Business Week* revealed additional factors that influence Nike's decision to enter or leave a country: When choosing factory sites, Nike looks for cheap labor. However, it also picks countries with stable – usually authoritarian – leadership, decent infrastructure, a pro-business government, and a liberal trade regime. When it decides to leave, that doesn't signal the end of prosperity. It often means that countries are ready to move on to high-end manufacturing & democracy.

Bron: Murphy & Mathew (2001: 4-5); Clifford (1997)

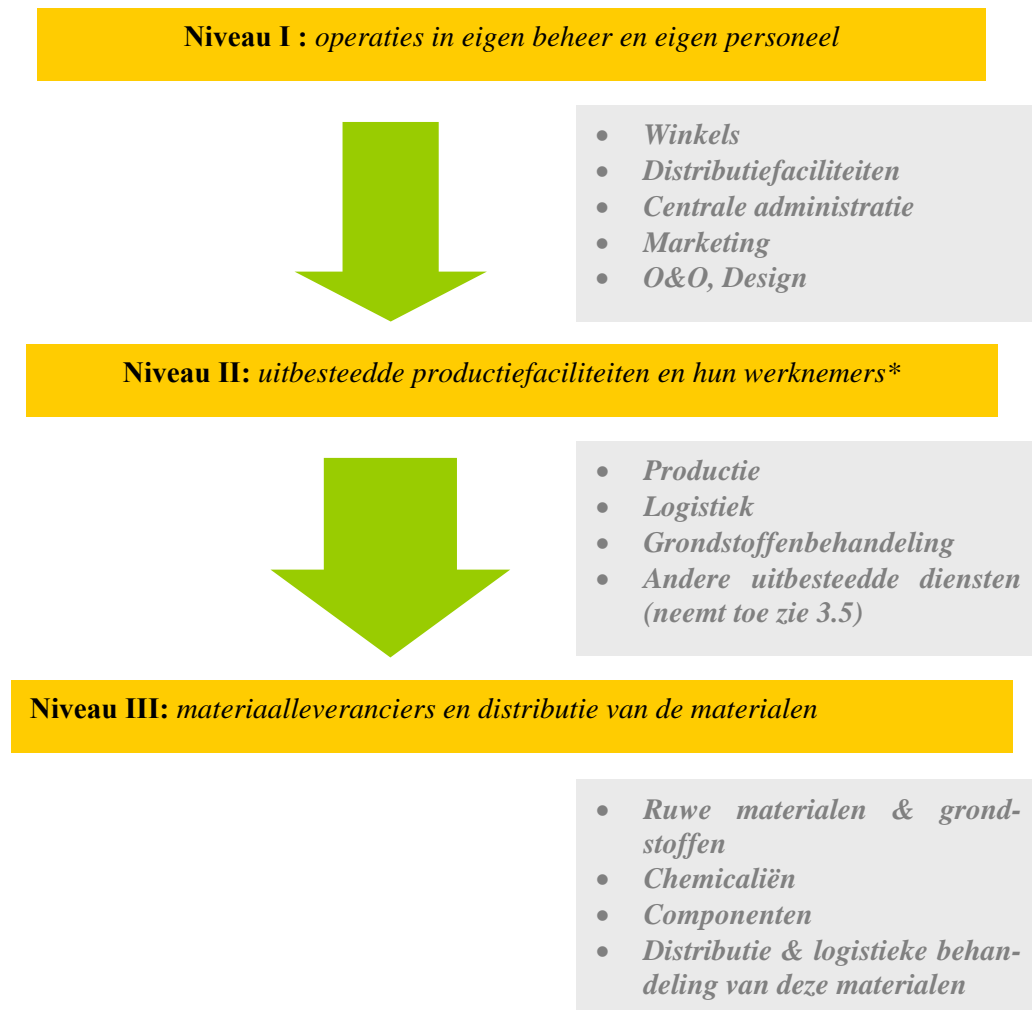
3.9.2 Uitbesteding in de sportgoederenindustrie: een dynamisch proces

De vervaardiging van sportschoenen is een secuur werkje, hetgeen niet vergeleken kan worden met simpele naaiactiviteiten voor kleding of voetballen. Kinderarbeid zal hierdoor veel meer voorkomen in bijvoorbeeld de kleding- of voetbalindustrie. Toch bestaat er geen twijfel over dat arbeid de belangrijkste productiefactor is binnen de hele industrie. Bovendien bestaan er binnen deze industrie weinig of geen regels betreffende kwaliteit of andere standaarden (hoewel de ondernemingen deze zich natuurlijk zelf opleggen) noch worden er strikte grenscontroles opgelegd zoals dit het geval is bij alcohol of sigaretten. (Porter, Harris & Yeung, 2002: 9)

Over het algemeen komen de arbeiders uit de zwakste lagen van de bevolking: jonge vrouwen (19 tot 25 jaar) en immigranten (Frenkel, 2001: 452; Oxfam, Schone Kleren Kampagne, e.a., 2004). Fabrieksbanen worden in

ontwikkelingslanden eenvoudigweg geaccepteerd. Het enige andere alternatief is meestal (verborgen) werkloosheid. De sportschoenenindustrie wordt gekenmerkt door sterke internationale concurrentie wat vraagt om een sterke naamsbekendheid.

Figuur 24: Hiërarchie van operationele niveaus binnen de toeleveringsketen van Nike



Bron; De Saeger (2004: 94)

* zie ook tabel 7 p. 128

Voor België worden de belangrijkste toeleveranciers weergegeven in tabel 12 in de bijlage. Deze kunnen doorgetrokken worden naar de hele industrie. Belangrijke toeleveranciers voor MNO's zijn: Zuid-Korea, Taiwan, Thailand, China, Indonesië en Vietnam. Er bestaat een duidelijk verschil tussen de productie van sportkledij enerzijds en schoenen anderzijds. De productie van sportkleding is veel gefragmenteerder. De *lead times* in dit segment zijn veel korter. Dit is ook

een van de redenen waarom de kledingproductie dichtbij de thuismarkten kan teruggevonden worden (voor Europa is dit bijvoorbeeld Oost-Europa, Turkije en Noord Afrika) (Schone Kleren Kampagne, 2006).

Dit verschil tussen de productie van schoenen, kledij en uitrusting komt ook duidelijk tot uiting in de relaties die opgebouwd worden met de respectievelijke onderaannemers. Een fundamenteel verschil is de organisatie in de verschillende sectoren. De ondernemingen waar schoenen en uitrusting worden geproduceerd zijn over het algemeen groter en kapitaalintensiever en stellen gemiddeld 5.000 tot 10.000 mensen te werk. Met als uitschieter Yue Yuen dat 250.000 mensen tewerkstelt, verspreid over 251 faciliteiten in China 148), Indonesië (50) en Vietnam (53) (Schone Kleren Kampagne, 2004: 17 & 143).

De bedrijven actief in de kledingsector zijn over het algemeen kleinere ateliers waar over het algemeen enkele tientallen tot enkele honderden mensen tewerk worden gesteld. Ook thuiswerken komt in deze sector vaak voor (De Saeger, 2004: 99-100). Dit verklaart waarom Nike slechts een beroep doet op een 70-tal toeleveranciers van sportschoenen en 184 van uitrusting, maar op 576 in het segment van de sportkleding (Nike, 2005a). Bij Adidas hetzelfde verhaal: 617 toeleveranciers in het sportkledingsegment (329 in Azië), 176 in het uitrustingsegment (147 in Azië) en 35 in het sportschoenensegment (23 in Azië) (Adidas, 2004b). Uit tabel 7 op p. 128 blijkt dat de arbeidsverdeling veel minder scheef verloopt (aantal arbeiders in het kledingsegment t.o.v het aantal in het sportschoenensegment. Uitrustingen is duidelijk minder arbeidsintensief en meer kapitaalintensief). Dit is niet enkel bij Nike en Adidas zo, maar geldt ook voor de andere kleinere spelers die zich gespecialiseerd hebben (Schone Kleren Kampagne, 2004).

In de loop van de jaren negentig moest een merk het niet alleen opnemen tegen directe concurrenten (Nike versus Reebok, Cola versus Pepsi, McDonalds versus Burger King) maar ook tegen alle andere merken in de strijd om de aandacht van de media en de sponsoring van evenementen (zie boven). Het uitbesteden van de productie was een bewuste keuze die door het ene bedrijf al sneller werd genomen dan door het andere. Productierisico's werden hierdoor getransfereerd. Toch zijn er nog enkele uitzonderingen waaronder Asics, Mizuno en New Balance (Schone Kleren Kampagne, 2004). Nog steeds wordt er door ondernemingen naar nieuwe locaties gezocht en/of worden er andere afgestoten. Nike heeft deze trend ingezet in de jaren 60-70. Sindsdien werd deze strategie gradueel gevolgd door andere marktspelers.

Adidas zou zich pas omstreeks 1993 in deze regio laten opmerken. Ooit was het onbesproken marktleider in de VS met 70%. In 1993 was dit nog 2%. Herstructureringen brachten het aantal werknemers van ruim 14.000 (1986) naar 5.000 in 1994. In 1993 sloot Adidas haar laatste productiefaciliteiten op Duits grondgebied (Schone Kleren Kampagne, 2006: 13). De introductie van nieuwe verkoops- & marketingstrategieën en de beursintroductie 2 jaar later draaiden de zwarte bladzijden om (Adidas, 2006). Vandaag zijn Adidas & Nike de grote spelers en stellen ze buiten de eigen landsgrenzen samen honderdduizenden mensen te werk. Al dan niet in optimale omstandigheden⁴¹.

De sportgoederenproducenten zien Azië, Latijns-Amerika of Noord-Afrika op de eerste plaats als een gebied met goedkope productiemogelijkheden. Uit de jaarrekeningen van de bedrijven blijkt dat er een onderscheid gemaakt wordt tussen onderaannemers enerzijds en ‘*main contractors*’ die onder licentie produceren en daarvoor een licentievergoeding betalen anderzijds.

Voornamelijk met de producenten van sportschoenen worden zulke exclusieve langetermijncontracten onderhandeld. De sportgoederenbedrijven worden op deze manier exclusieve afnemers. Hierdoor kan de concurrentie niet over de schouders meekijken bij de productie. In de kledingindustrie worden deze afspraken veel minder gemaakt. Modetrends (productiecycli) komen en gaan veel sneller bij kleding dan bij schoenen. Bovendien willen deze bedrijven niet enkel produceren voor een enkel bedrijf. Vaak omdat banken niet willen lenen aan deze bedrijven, die slechts orders kunnen voorleggen op korte termijn, zonder enige zekerheid op bijkomende orders in de toekomst. Niettegenstaande zullen de sportgoederenbedrijven druk uitoefenen op de lokale bedrijven omdat ze hun aanwezigheid, positie en macht in een fabriek zo groot mogelijk willen (Murphy & Mathew, 2001: 4).

Om deze licentie te verkrijgen moet een bedrijf zich eerst bewijzen conform de vooropgelegde eisen. Daarentegen hebben onderaannemers zonder licentie een slechtere uitgangspositie. Het mag gezegd worden dat de

⁴¹ Over dit onderwerp zijn reeds veel publicaties verschenen (zie eveneens schema 1 in de bijlage p. 207). Bovendien neemt dit aantal publicaties nog steeds toe onder toenemende maatschappelijke druk: www.cleanclothes.org, www.fairlabor.org, www.globalexchange.org, www.ilo.org, www.fairolympics.nl, ... allemaal geraadpleegd op 01/04/2006. Eveneens de ondernemingen zelf bezwijken onder de druk en publiceren, al dan niet jaarlijks, *corporate responsibility reports*. Deze kunnen online geraadpleegd worden. De toegenomen betrokkenheid van de MNO's is begrijpelijk. Een daling van 5% in de omzet kan resulteren in een merkwaardeverlies van meer dan 1 miljard (Interbrand, 2004: 10).

ondernemingen binnen de industrie hun winsten mee te danken hebben aan de ontwikkeling van de EPZ's en het dynamisme van hun vraageoriënteerde productieketen. In Taiwan, Zuid-Korea en Japan waren de fabrieken van 'footloose MNO's' vaak eigendom van plaatselijke contractanten. In Pusan, in Zuid-Korea, tijdens de jaren tachtig bekend als de sportschoenenhoofdstad van de wereld, leidden Koreaanse onderaannemers fabrieken voor o.a. Reebok, LA Gear en Nike (Klein, 2002: 258).

3.9.3 *Opbouw van de keten*

De productieketen van de sportgoederenproducenten wordt steeds minder transparant. Vaak doen de merken een beroep op hun macht om de politiek van een gastland te beïnvloeden. Bedrijven maken in het openbaar bekend dat een stijging van de wettelijke minimumlonen een land uit de markt kan prijzen (Klein 2002: 261). De merken passen volkomen in het patroon van de veranderingen in de organisatiestructuur, de zoektocht naar de goedkoopste arbeid en de verplaatsing van de productie. De merken zijn machtige spelers geworden in de winstgevende productieketen van de schoenenindustrie dankzij hun expertise inzake ontwerp, distributie en door de effectiviteit van marketing en reclamecampagnes. Dit bleek reeds uit de analyse van de productieketen van de sportschoen, uitgevoerd door Gereffi begin jaren 90 (Gereffi & Korzeniewich, 1994: 260):

“In the case of Nike Corporation, marketing and advertising have driven the rest of the commodity chain. Marketing, advertising and consumption trends dictate what will be manufactured, how it will be manufactured and where it will be manufactured. In explaining Nike Corporation's success, manufacturing processes are secondary to the control over the symbolic nature and status of athletic shoes” (Dicken 1999: 236).

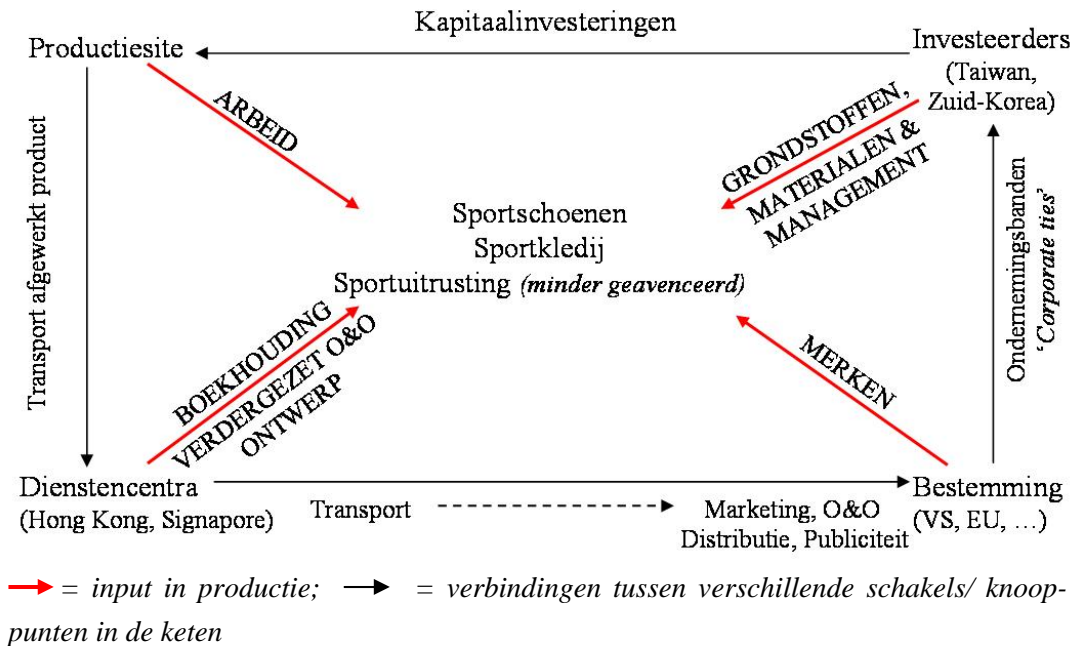
Donaghu en Barff omschrijven drie soorten fabrieken die aan Nike leveren: '*developed partners*', '*volume producers*' en '*developing sources*' (Gereffi 1994: 256). Deze onderverdeling kan doorgetrokken worden tot de hele industrie. De *developed partners* zijn verantwoordelijk voor de meest innovatieve goederen en produceren exclusief voor Nike. De *volume producers* zijn verantwoordelijk voor de massaproductie en vaak produceren zij in dezelfde fabriek nog schoenen of kleding voor andere merken. Schone Kleren Kampagne (2004) heeft hier een onderzoek aan gewijd. Uit dit onderzoek bleek dat het de kleine spelers nog meer dan de grote aan eigen vestigingen ontbreekt

(bijvoorbeeld Puma, Fila, Kappa, Umbro en Lotto bezitten geen productiefaciliteiten meer). *Developing sources* zijn vaak nieuwe fabrieken met lage lonen, die in een proefperiode worden uitgetest op hun kwaliteit. De industrie kent dus een enorme differentiatie.

De uitbesteding van de productie blijkt een dynamisch proces te zijn. Toen in de jaren 70 de Japanse arbeidsmarkt verstrakte, de gevolgen van de olieschok duidelijk tot uiting kwamen in de productiekosten en de wisselkoersverhouding dollar/yen wijzigde in het nadeel van de dollar (*'Nixon shock'*), gingen MNO's zich concentreren op de NIC's (Balza & Radojicic, 2004: 53; Schaller 1996; Locke & Siteman, z.j.: 5). Toen ook hier in de jaren 80 de kosten de hoogte gingen, waren de bedrijven genoodzaakt om opnieuw andere oorden op te zoeken: de NEC's (zie boven).

De productie van arbeidsintensievere en minder technologisch geavanceerde producten vond haar bestemming in onder andere China, Vietnam, Thailand en Indonesië (schoenen) en in Bangladesh, China, Honduras, India, Indonesië, Maleisië, Mexico, Pakistan, Sri Lanka, Taiwan, Thailand, Turkije en Vietnam (kleding). Eerder werd reeds vermeld dat de kledingproductie dicht bij de thuismarkt gevonden kan worden omwille van de kortere *lead time* in het productieproces. Voor de VS zijn dit vaak de Mexicaanse *Maquilladores* (Sargent & Matthews, 2004: p. 2016). Voor Europa betekent dit Noord-Afrika, Turkije of zelfs nog Zuid-Europa. Het is interessant om hierbij op te merken dat de verbindingen die bestonden met ontwikkelde partners bleven bestaan. De meer gesofisticeerde modellen vereisten de nodige kennis en flexibiliteit van betrouwbare partners. Verder waren de expertise en het kapitaal van deze betrouwbare onderaannemers nodig om nieuwe productiefaciliteiten op punt te stellen. Dit heeft geleid tot de samenwerking tussen oudere capabele onderaannemers en nieuwe (Gereffi & Korzeniewich, 1994: 257).

Figuur 25: Opbouw van een vraaggeoriënteerde productieketen



Bron: D'Mello (2003); Frenkel (2001) Gereffi & Korzeniewich (1994); Nike (2005a); Adidas (2005) & Schone Kleren Kampagne (2004)

Bijvoorbeeld Nike ontwikkelt de hoogwaardige eindproducten in samenwerking met exclusieve partners in o.a. Taiwan en Zuid-Korea (zie figuur 25). Deze partners besteden op hun beurt vaak taken uit of bezitten bedrijven in China, Thailand, Indonesië, Vietnam, ... en hebben hier vertegenwoordigers die alles controleren. Deze fabriekseigenaren hebben een redelijk sterke onderhandelingspositie en produceren de hoogwaardige en nieuwe modellen. De taken die ze uitbesteden, betreffen taken die minder expertise vereisen, minder waarde toevoegen en bijgevolg minder omzet genereren. Het productieproces verloopt als volgt. Eerst maken ontwerpers in samenwerking met de marketingafdeling een sportschoenmodel (Kroesen, 2004: 32). Elk jaar worden zo'n 100 nieuwe types geïntroduceerd. De ontwerpen gaan vervolgens naar onderaannemers in bijvoorbeeld Zuid-Korea of Taiwan, die het model verder uitwerken. Vervolgens vindt de productie plaats in China, Indonesië, Thailand of Vietnam. De productie van meer verfijnde 'A-grade' schoenen wordt aan meer ervaren ondernemers in Zuid-Korea en Taiwan overgelaten.

Daarnaast zijn er de onderaannemers voor de 'massaschoenenindustrie', vooral in China, en een tweede laag en derde laag van onderaannemers voor materialen en componenten (figuur 24 p. 122). *Developing sources* kent Nike in landen met de laagste lonen zoals in Thailand, Indonesië of China. Nike is het

archetype van een MNO. In 2004 telde het bedrijf 24.291 directe werknemers, Adidas ruim 15.000. Wereldwijd zijn er ruim 600.000 arbeiders betrokken bij de productiewerkzaamheden van Nike en zo'n 436.000 bij deze van Adidas. Dit geldt in verhouding ook voor de andere sportgoederenondernemingen⁴². Adidas telt ruim 800 toeleveranciers. Goed 60% hiervan is afkomstig uit Azië. Adidas bezit zelf zo'n 110 afdelingen. Verder biedt Adidas aan 379.900 Aziaten werk (87% van het totaal), waaronder: 52% in China, 15,4% in Indonesië, 11,3% in Vietnam en 7,3% in Thailand. Voor Nike is dit weergegeven in tabel 7 (Nike, 2005a; Adidas, 2004a; Adidas, 2004b Adidas, 2005; Schone Kleren Kampagne, 2004).

Tabel 7: Aantal werknemers, afdelingen en onderaannemers van Nike

Regio	Werknemers	Brand Approved onderaannemers (incl. licensed)					
US	11.970		Kledij	Uitrusting	Schoenen	Totaal	
Amerika	1.076	Amerika	102	26	9	137	
Azië	3.282	EMOA	87	14	3	104	
EMOA (1)	6.075	Noord-Azië	132	92	28	252	
<i>Subsidiaries</i>	1.888	Zuid-Azië	176	37	25	238	
totaal	24.291	Totaal actief	497	169	65	731	
Nike o.a.: hoofdzetel en Nike IHM (Nike-Air kussentjes), Cole Haan, Bauer Nike Hockey, Hurley International LCC, Converse Inc, Exeter Brands Group LCC (VS). Nike least ongeveer 21 productiesites buiten de VS, 377 retail stores, 100 sales offices en 75 administrative offices wereldwijd en verschillende distributiecentra over de wereld verspreid (Japan en België (beiden eigendom) belangrijkste.		Totaal inactief	79	15	5	99	
		totaal	576	184	70	830	
	Aantal werknemers bij subcontractaten						
			Kleding	Uitrusting	Schoenen	Totaal	
		Amerika	36.364	6.077	2.127	44.568	
		EMOA	24.443	3.236	1.563	29.242	
		Noord-Azië	100.060	32.750	152.753	285.563	
		Zuid-Azië	155.662	21.304	88.292	265.258	
		Totaal actief	316.529	63.367	244.735	624.631	

(1) EMOA = Europa, Midden Oosten en Afrika

Bron: Nike, 2005a & Nike 2005b

⁴² Veel ondernemingen binnen de sector geven jaarlijks – als gevolg van de toenemende druk vanuit de maatschappij – sociale- en milieurapporten uit. Deze kunnen over het algemeen teruggevonden worden op de websites van de bedrijven. Ook de kleinere spelers zijn bezweken onder de druk van verschillende groeperingen waaronder de Schone Kleren Kampagne en brengen rapporten uit (Schema 1 bijlage p. 207).

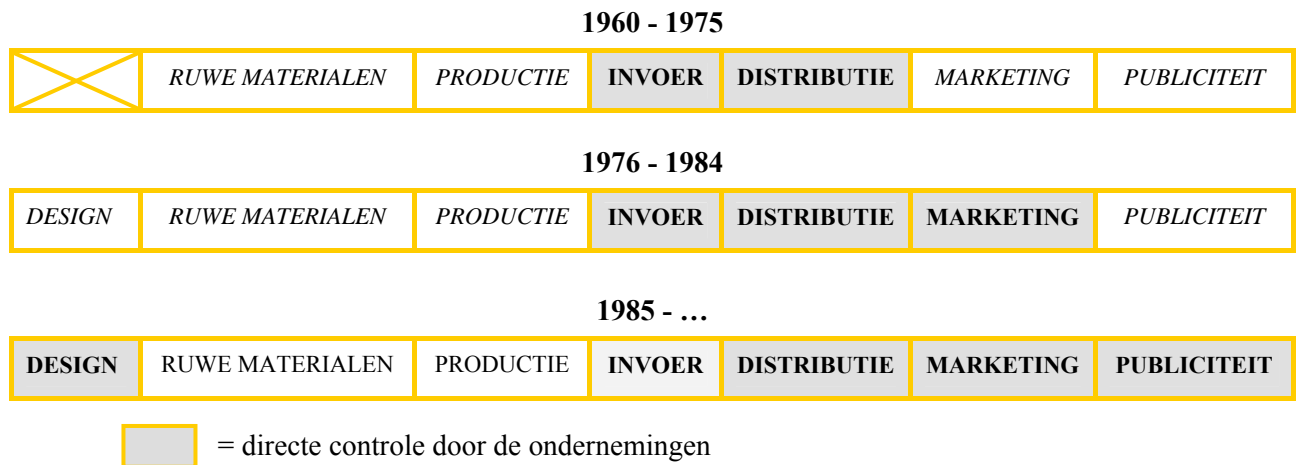
De hoofdkantoren van de sportgoederenbedrijven (waaronder ontwerp, O&O, marketing, financiën en logistiek) bevinden zich in het thuisland. Voor Nike in Beaverton, Oregon (VS) en voor Adidas in Herzogenaurach (DE). Verder zijn er natuurlijk nog de dochterondernemingen. Ook deze hebben hun kernactiviteiten op het thuisfront waaronder: ontwerp, O&O, marketing en financiën. Natuurlijk hebben de ondernemingen in deze sector ook vestigingen, verspreid over de wereld. Het betreft ook hier voornamelijk verdergezet ontwerp, O&O en logistieke afdelingen die alles moeten coördineren. Zo heeft Adidas ook nog een O&O-vestiging in Portland, Oregon (VS) en zijn het Europese hoofdkantoor van Nike in Hilversum (NL) en het Europese distributiecentrum in Laakdal (BE) gevestigd en het Japanse distributiecentrum in Tomisatomachi (Adidas, 2004a; Nike, 2005b; SCHONE KLEREN KAMPAGNE, 2004). Terwijl het grootste deel van de schoenen- en kledingproductie in Zuidoost-Azië plaatsvindt. Ieder jaar verkoopt Nike honderdduizenden sportschoenen in de VS terwijl de volledige productie in andere landen plaatsvindt. De productie van uitrusting vergt meer kapitaal en is minder arbeidsintensief. Dit verklaart waarom o.a. in Europa en de VS nog sportgoederen worden geproduceerd.

Enkele ondernemingen volgen deze trend maar gedeeltelijk, waaronder enkele Japanse en Oost-Europese bedrijven (Di Georgio, 2005; Mizuno, 2005: 14). In de VS is dit bijvoorbeeld New Balance. Niettegenstaande het vasthoudt aan de binnenlandse productie is New Balance uitgegroeid tot een \$1,6 miljard bedrijf. New Balance is in tegenstelling tot vele andere bedrijven in de sector niet marketing gedreven. De gegenereerde winsten worden hoofdzakelijk geherinvesteerd in O&O in plaats van in bijvoorbeeld *athlete endorsements*. Daarenboven breiden ze hun domestieke productie nog steeds op bepaalde vlakken uit. Sinds 1994 is het aantal arbeidsplaatsen met 45% toegenomen (Louws, 2006). Niettegenstaande is ook New Balance genoodzaakt om zich in het buitenland te gaan bevoorraden omdat bepaalde materialen en componenten niet langer voorhanden zijn op de lokale markt (Louws, 2006).

3.9.4 *Dynamiek van het uitbestedingsproces*

Nike's strategie van voortdurende innovatie kan worden ingedeeld in drie verschillende perioden met andere omgevingsfactoren (Gereffi & Korzeniewich, 1994: 252-263). Op basis van onderstaande voorstelling kan de theorie aan de realiteit gekoppeld worden. Deze grafische voorstelling vat de evolutie van de productieketenbenadering binnen het sportschoenensegment bondig samen:

Figuur 26: Dynamiek van het uitbestedingsproces bij Nike



Gebaseerd op de productieketen van Nike; Nike was één van de pioniers in de sportgoederenindustrie. Later werd deze strategie door de anderen overgenomen om competitief te blijven. Zeker de laatste evolutie van 1985-... is van toepassing op praktisch alle spelers binnen de markt. Adidas bijvoorbeeld heeft tot eind jaren 80 alle schakels stevig in eigen handen gehouden. Pas begin jaren 90 is het zich ook gaan toeleggen op uitbesteding. Voordien hield het vast aan de productie in o.a. de VS en Duitsland.

Bron: Gereffi & Korzeniewich (1994: 262); Schone Kleren Kampagne (2004); eigen interpretatie opgebouwd uit de jaarrekeningen van o.a. Nike, Adidas, Reebok, Puma

Import en distributie als competitieve strategie (1962-1975)

Nike is ontstaan uit de bedrijfsnaam ‘Blue Ribbon Sports’ (BRS). De oprichter, Philip Knight zocht in 1962 contact met een Japanse producent van sportschoenen genaamd Onitsuka Tiger (Asics). Tiger’s grote voordeel ten opzichte van de concurrentie was de prijs-kwaliteit verhouding. BRS richtte zich op een klein niche van de markt: toegewijde atleten, en supporters. Deze strategie liet Nike toe om de eerste lading Tiger’s te verkopen voor \$9,95, enkele dollars beneden de prijs die Adidas aanrekende. Adidas zocht ondertussen nog steeds heil in de productie in Duitsland en de VS. Tussen 1960 en 1970 bleef BRS een distributiebedrijf van de Tiger schoenen. Onitsuka Company had evenwel de bovenhand omdat ze kon onderhandelen met verschillende sportschoen-distributeurs in de VS. De succesvolle strategie leidde er toe dat BRS het exclusieve recht verkreeg om Tiger schoenen te verspreiden in de VS. In deze fase begon BRS reeds bij te dragen tot de ontwerpen en technologische innovaties van Tiger’s basismodellen.

In 1968, toen de markt voor sportschoenen een enorme impuls kreeg, ontstond er wrijving tussen de twee bedrijven. BRS wou grotere controle over de productieketen en de bijhorende winsten. In 1971 plaatste Knight zijn eerste onafhankelijke order bij een *trader* (Nissho Iwai) in Japan. Vervolgens ging BRS langdurige overeenkomsten aan met Nippon Rubber en Nihon-Koyo. Deze producenten maakte het mogelijk dat BRS een eigen lijn onder het ‘Swoosh-teken’ kon produceren. Het nieuwe Nike-logo was uitgezocht op haar esthetische effect. Na verschillende rechtszaken over distributierechten tussen BRS en Onitsuka Company kwam Nike (BRS) oppermachtig naar voren.

Marketing als veredelde strategie (1976-1984)

In deze periode introduceerde BRS een aantal grote innovaties op het gebied van marketing, distributie en subcontractering. Dit in tegenstelling tot de concurrentie. Het weerwoord van BRS op de evoluerende markt contrasteerde sterk met die van de concurrentie. Adidas hield vast aan zijn ‘Duitse degelijkheid’. Hierachter schuilde een inflexibel distributie- en productiesysteem. Mede hierdoor verloor Adidas haar positie van marktleider en werd het tijdens de jaren 80 zelfs bijgehaald door Reebok.

In 1978 werd de naam gewijzigd in Nike Inc. Het hoofdkantoor werd geopend in Beaverton, Oregon. In 1980 bracht de organisatie 2 miljoen aandelen uit en werden er O&O laboratoria geopend. Halverwege de jaren tachtig verloor Nike niettemin haar leiderspositie in de markt voor sportschoenen aan Reebok omdat Nike te laat had ingespeeld op de aerobics trend voor vrouwen. Nike bleef zitten met een massa *high-tech joggingschoenen*, een product dat bestemd was voor de vuilnisbak door de modegrillen van de ‘yuppies’. In dit geval had Nike dus niet goed ingespeeld op de vraag. Nike stagneerde, en zag zich genoodzaakt verschillende sponsoringcontracten te annuleren (Kroesen, 2004; Porter, Harris & Yeung (2002).

Nike richtte opnieuw al haar pijlen op productinnovatie. Nike lanceerde nieuwe modellen tijdens de ‘*fitness boom*’. Tevens contracteerde Nike bekende basketbal- en baseballspelers. Ten tweede breidde Nike haar distributienetwerk uit met Footlocker. Ten slotte veranderde het uitbestedingspatroon. Nike had nood aan grotere output, lagere arbeidskosten en meer controle over het productieproces. Inmiddels waren arbeidskosten in Japan immers door de economische vooruitgang gestegen. Hierdoor werd de productie verplaatst naar o.a. Zuid-Korea en Taiwan en later naar o.a. China (NIC’s).

Niet enkel Nike ging op zoek naar andere oorden. Ook de onderaannemers zelf gingen goedkopere oorden opzoeken (zie verder) (Gereffi & Korzeniewich, 1994: 256). Hierbij moesten wel de nodige afwegingen gemaakt worden. De voordelen van lagere productiekosten moesten opwegen tegen de minder flexibele productie, kwaliteit, grondstoffenaanvoer en transport (Gereffi & Korzeniewich, 1994: 259). In de productie van sportschoenen woog dit zwaarder door dan in de productie van kleding. Kleding vereiste immers minder expertise en kon makkelijk door kinderen en vrouwen geproduceerd worden in kleine ateliers of zelfs thuis.

Merk, promotie, en veranderingen in het uitbestedingspatroon opnieuw naar de periferie van de wereld (vanaf 1985)

Nike bracht steeds vaker nieuwe modellen op de markt, waaronder het immens populaire 'Air Nike'. Het aantrekken van Michael Jordan heeft Nike eveneens een positieve impuls gegeven. Het merk werd zelfs zo populair onder jongeren dat berovingen en zelfs moorden werden gepleegd in de Amerikaanse 'ghettos' om een paar Air Jordans te verkrijgen (Flusty, 2004: 160; Kroesen, 2004: 33; Schaefer, 2006a: 35).

Vervolgens leken de consumenten hun aandacht te verplaatsen van sportschoenen naar schoenen voor buitenactiviteiten. Nike onderkende ook tijdig het opkomend ecologische bewustzijn van consumenten en begon reeds in 1993 met de productie van zolen op basis van gerecycleerd afval. In een vraaggeoriënteerde keten is de klant koning. Nike en Reebok hadden dit eerder in de gaten en pasten hun productie veel sneller aan. Adidas liet dit in eerste instantie na te doen.

Tevens creëert de producent de wensen van de consument door een strategie van marketing. Uitgaven voor reclame zijn een essentieel onderdeel van het beleid. Uit de beschikbare jaarrekeningen van de spelers blijkt dat de marketinguitgaven nagenoeg jaar na jaar zijn toegenomen. Bij Puma is dit opgelopen van €29m. in 1997 tot €215m. in 2004 (Puma, 2006). In 1987 spendeerden Nike en Reebok respectievelijk \$25m. en \$37,5m. aan reclame. Een jaar later was het budget van Reebok nagenoeg hetzelfde gebleven. Dat van Nike was over dezelfde periode verdrievoudigd tot \$75m. Vorig jaar bedroeg het budget van Nike \$1,6 miljard ten opzichte van \$137m. voor reebok en €878m. voor Adidas (Adidas, 2004a; Nike, 2005b; Klein, 2002: 41; Reebok, 2004).

Gereffi (2002) heeft de migratie van de vraaggeoriënteerde productieketens mooi in beeld gebracht. Eigenlijk wijst deze migratie zichzelf uit. Alles past als een puzzel in elkaar. Meer dan enige economische en geschiedkundige kennis is er eigenlijk niet vereist om deze migraties te kunnen plaatsen. De eerste migratie (jaren 50 en 60) vond plaats van Noord-Amerika en Europa richting Japan, dat na de oorlog volop aan het industrialiseren was. Hier ging Nike omstreeks 1964 van start (Nike, 2001: 11). Japan had de reconversie van oorlogsproductie naar consumentengoederen goed ingeschat. De tweede verplaatsing ging van Japan richting Hongkong, Zuid-Korea en Taiwan. De 'Big Three' domineerden tijdens de jaren 70 en 80 de mondiale kledingmarkt. De laatste lustums kon er een derde migratie opgemerkt worden richting de ontwikkelende economieën in Azië, Latijns- Amerika en Europa.

3.9.5 Ongelijke machtstoestanden in de toeleveringsketen


Figuren 24 en 25 brachten reeds enkele elementen van de productieketen in beeld. Figuur 27 betreft de consument in het verhaal, een bepalende factor in een vraaggeoriënteerde productieketen (Oxfam, Schone Kleren Kampagne, 2004: 35):

Figuur 27: Machtverdeling in de toeleveringsketen



Winkelketens en hyper-markten als Footlocker, Wal-Mart en Decathlon gebruiken hun macht om hun inkooprijzen van producten te verlagen. Hun sterke onderhandelingspositie is gebaseerd op hun toegang tot de consument. Zij domineren de toeleveringsketen en maken enorme winsten. Zo verkocht, bijvoorbeeld, Footlocker in 2002 voor \$4,5 miljard (\$5,4 miljard in 2004) aan goederen en maakte het een winst van \$269m. (\$389m. in 2004).

Deze toegenomen concurrentie heeft ervoor gezorgd dat de gemiddelde prijs voor een paar sportschoenen gedaald is. In 1997 was de gemiddelde prijs voor een paar


 Bron: Oxfam, Schone Kleren Kampagne, e.a. (2004: 34)

sportschoenen in de VS nog \$41 (SGMA, 2004). In 2002 was die gedaald tot \$36. Om in deze moeilijke markt de winstgevendheid van hun producten te behouden en te vergroten, zijn de bedrijven rigoureuus gaan schrappen in de kosten binnen hun toeleveringsketen.

De **Sportmerken** houden vast aan de controle over winstgevende activiteiten (ontwerpen, marketing en groothandel), terwijl zij de activiteiten met een lage winstmarge (productie, assemblage, afwerken en verpakken) uitbesteden aan fabrikanten met lage kosten. Geavanceerde communicatietechnologieën en lagere vervoerskosten maken het voor de sportmerken mogelijk de wereld af te schuimen op zoek naar leveranciers, die tegen de laagste prijzen willen leveren. Hoewel eerder de opmerking geformuleerd werd dat de toegenomen olie- en gasprijzen deze praktijken wel eens zouden kunnen wijzigen.

Deze opdeling van de productiecycclus is zeer winstgevend gebleken. Zelfs in economisch mindere tijden (cfr. de recessie begin jaren 90 en begin 20^e eeuw). Dit is het gevolg van de externe schaalearconomieën die zich manifesteren. De bedrijven waar aan wordt uitbesteed, vormen clusters. Vaak binnen een *Export Processing Zone* of *Economic Development zone*. Deze concentratie laat *labor market pooling* toe. Dit drukt extra op de reeds lage lonen (Begg, Fischer & Dornbusch, 2005; Krugman & Obstfeld, 2003). Bovendien draagt deze concentratie bij tot dalende transportkosten. De merken beschikken over een grote macht over hun toeleveranciers, omdat zij deze fabrikanten toegang verschaffen tot de wereldmarkt. Bovendien is deze wereldmarkt door de toenemende globalisatie homogener geworden, wat verdere schaalvoordelen heeft gecreëerd voor deze merken (Barnet & Cavanagh, 1994: 15-16, 166).

Handelsbedrijven worden door sportmerken ingeschakeld om een totaalpakket te leveren (Oxfam, Schone Kleren Kampagne, e.a., 2004). Dit bestaat uit de aankoop van grondstoffen, productieplanning en management, het verpakken, de exportadministratie en het transport. Zij handelen direct met de fabriekseigenaar en zijn er ook verantwoordelijk voor dat de producten op tijd worden geleverd, tegen de juiste prijs en met de gewenste kwaliteit. Veel handelsbedrijven zijn zelf als fabrikant begonnen. Het actief uitbesteden van steeds meer merken bracht enkelen onder hen ertoe om zich op deze activiteiten te concentreren. Bijvoorbeeld Li & Fung uit Hongkong (Schone Kleren Kampagne, 2004: 149-157) besteedt nu uit aan andere producenten. Li & Fung functioneert als *'supply chain manager'* voor westerse bedrijven en verkopers en biedt *one-stop-shopping* aan haar consumenten aan: van ontwerp, grondstoffenwerving,

productieplanning en -uitbesteding tot het afhandelen van de exportformaliteiten. Om een groot aandeel in de winst te behouden onderhandelen deze bedrijven hard met producenten over de prijs. In 2002 had Li & Fung een omzet van \$4,8 miljard en een winst van \$146m.

Lange, complexe toeleveringsketens zijn kenmerkend voor de sportkledingsector, Meer dan voor schoenen (cfr. exclusieve handelsrelaties). Sportmerken plaatsen veel orders bij een steeds kleiner aantal tussenhandelaren, die op hun beurt weer uitbesteden aan een breed netwerk van onderaannemers. Figuur 27 liet zien dat de machtsverschillen met betrekking tot de onderhandelingspositie van de diverse betrokkenen groot zijn. Een aantal schakels in de toeleveringsketen zijn zelf grote MNO's. De Taiwanese schoenenfabrikant Pou Chen (Yue Yen) heeft een geschat aandeel van 16 procent in de wereldschoenenmarkt en ontvangt orders van 30 verschillende sportmerken (zie boven) (Oxfam, Schone Kleren Kampagne, e.a., 2004).

De inkooppraktijken van de internationale sportmerken omvatten strategieën die ontworpen zijn om de volgende doelstellingen te bereiken: een efficiënte en snelle levering van producten aan winkels (steeds frequentere en kleinere orders mede als gevolg van het aantal toegenomen modeseizoenen); het laag houden van de productiekosten (inclusief de arbeidskosten om de winst te maximaliseren); het minimaliseren van de kosten voor voorraadbeheer (door verpakken, opslaan en transport uit te besteden aan toeleveranciers); het risico van een verkeerde inschatting van de vraag van consumenten wordt aan de toeleverancier doorgeschoven.

Het model gedijt onder de enorme macht en onderhandelingskracht van een klein aantal internationale merken en in mindere mate van een paar partijen halverwege de toeleveringsketen. Ze oefenen die macht uit op een grote groep potentiële leveranciers, vooral die aan het begin van de toeleveringsketen. Een belangrijke nieuwe ontwikkeling is dat hoger in de toeleveringsketen veel van de voornamelijk Zuidoost-Aziatische bedrijven zelf grote multinationals zijn geworden. Zoals eerder gezegd zijn deze ondernemingen zelf beginnen uitbesteden. Ze delen dus mee de verantwoordelijkheid voor de veranderingen in het hedendaagse inkoopbeleid. De toeleveranciers van sportkleding en -schoenen, veelal in ontwikkelingslanden, willen allemaal een deel van de winst die op de wereldmarkt voor het rapen ligt, opstrijken. Ze beconcurreren elkaar om de contracten van de grote merken op prijs, snelheid en flexibiliteit, ten nadele van de onderaannemers die steeds een kleiner stuk van de winsten opstrijken.

Fabrikanten hebben hetzij directe of indirecte contracten met de merken (zie boven). Sommige, zoals de grote Taiwanese Pou Chen groep, zijn zelf multinationale bedrijven. Dit bedrijf heeft nog steeds zijn eigen productiefaciliteiten (in dit geval in China, Indonesië en Vietnam). De omzet van Pou Chen was \$1,949 miljard, met een winst van \$229m. Andere bedrijven zijn kleiner en hun macht is verhoudingsgewijs gering. Onderaannemers snoeien vaak in hun marges om toch maar aan de verschillende wereldmerken te kunnen leveren. Zij zijn de directe werkgever van de arbeiders die naaien en assembleren. Vaak besteden zij delen van hun productie uit aan onderaannemers om de orders te halen. Deze onderaannemers hebben nog minder mogelijkheden om over prijs en leveringstijden te onderhandelen. Gewoonlijk zijn de arbeidsomstandigheden in de fabrieken van deze onderaannemers nog slechter omdat de risico's worden afgeschoven op de arbeiders (Oxfam, Schone Kleren Kampagne, e.a., 2004).

Arbeiders staan aan de basis van de productieketen (Oxfam, Schone Kleren Kampagne, e.a., 2004). Zij hebben de zwakste onderhandelingspositie. Vooral wanneer zij zich niet mogen organiseren om collectief te onderhandelen. Zij delen maar in een heel klein stuk van de winsten in de toeleveringsketen. Het gemiddelde jaarloon van een arbeider in de textielindustrie in Cambodja was in 2003 ongeveer 1.500 US\$; 0,0009 procent van de winst van Puma in 2002. Meer cijfers en gegevens over deze omstandigheden kunnen teruggevonden worden in *'Behind the brand names'* van de *International Confederation of Free Trade Unions* (David, 2004); *'The promise and perils of globalisation: the case of Nike'* Van Locke & Siteman (z.j.); *'Nike and the global labour practices'* van Murphy & Mathew (2001) en in voetnoten 33 & 36.

3.10 Deelbesluit hoofdstuk 3

Sportgoederenbedrijven zijn het archetypen van een multinationaal bedrijf. Bedrijven als Nike en Adidas hebben zelf nog enkele vestigingen. Het merendeel van de kleinere spelers heeft evenwel geen eigen productievestigingen meer en besteden alles uit. Daarnaast zijn er nog enkele uitzonderingen waaronder New Balance dat nog altijd een groot deel van haar productie in eigen land doet. De huidige economische context heeft er niettemin voor gezorgd dat ook zij zich moeten gaan herbronnen in het buitenland.

Nike was een van de eerste sportgoederenbedrijven dat haar productie ging uitbesteden. Deze strategie werd al snel gevolgd door de andere spelers. Adidas heeft nochtans te lang aan haar Duitse degelijkheid vastgehouden. Dit uitbestedingsproces werd daarenboven versterkt doordat de winstgevendheid binnen de industrie tijdens de jaren 90 aanzienlijk daalde. Dit resulteerde in herstructureringen en kostenreducties zoals deze bij Adidas begin jaren 90. Deze besparingen werden gezocht in lagenlonenlanden.

Het productieketenconcept dient als kader om deze evolutie in kaart te brengen. Uit de analyse bleek duidelijk dat de productieketen van de sportgoederenproducenten vraaggeoriënteerd is. De merken vormen de spil in de constructie van gedecentraliseerde productienetwerken. De deverticalisatie van productieprocessen vindt voornamelijk zijn weg richting een groot aantal exporterende landen, hoofdzakelijk gelokaliseerd in de derde wereld. Deze vorm van handelsgedreven industrialisatie wordt voornamelijk teruggevonden in arbeidsintensieve- en consumptiegoederenindustrieën.

De productie wordt bijgevolg uitbesteed aan onderaannemers in lagelonenlanden. De merken zelf houden zich bezig met hun kerncompetenties: O&O, ontwerpen, marketing en distributie. Deze ondernemingen maken deel uit van een nieuwe generatie ondernemers zonder ondernemingen. De voornaamste reden waarom ze zijn overgegaan tot het uitbesteden van hun productie is het eerder vernoemde kostenaspect. De schaaleconomieën die gecreëerd worden, zorgen ervoor dat de productiekosten drastisch dalen. Bovendien worden de fondsen die hierdoor vrijkomen geïnvesteerd in voornoemde kerncompetenties van deze bedrijven.

Een belangrijke evolutie was de opkomst van de Aziatische Tijgers. Exportpromotie heeft bijgedragen tot de ontwikkeling van deze regio. Dit heeft zijn invloed gehad op het hele uitbestedingsproces. De opkomst van o.a. Zuid-Korea en Thailand hebben bijgedragen tot verschuivingen binnen het uitbestedingspatroon. De productie van sportschoenen bijvoorbeeld, wordt tegenwoordig uitbesteed aan bedrijven in China, Indonesië, Thailand en Vietnam. Deze bedrijven staan evenwel rechtstreeks onder toezicht van de hoofdkantoren in Taiwan of Zuid-Korea. Onderaannemers werken met onderaannemers. Dit drukt natuurlijk op de marges van de producenten. Bovendien worden deze marges reeds gedrukt vanuit de markt. De gevolgen voor de onderaannemers laten zich raden.

4 Een analyse van de structuur van de sportindustrie

Hoe is de sportgoederenindustrie gestructureerd? Een beetje gezond verstand zegt dat er geen sprake is van een monopoliesituatie enerzijds en van volkomen concurrentie anderzijds: twee extremen van het continuüm van marktvormen. Welke marktstructuur kan er dan wel op de sportgoederenindustrie gekleefd worden. Het is duidelijk dat er enkele grote tenoren aanwezig zijn op de markt als er afgegaan wordt op de macht en marktaandelen van enkele. Is dit zo voor de drie segmenten? Jon Bogert van *Sporting Goods Intelligence* heeft ons geholpen bij ons onderzoek van de marktaandelen en de analyse van de Amerikaanse industrie (Bogert, 2006; Sporting Goods Intelligence, 2005a; 2005b & 2005c). In dit laatste hoofdstuk wordt o.a. het aantal spelers, de aard van de verhandelde goederen, de contesteerbaarheid van de markt, het atomisme van de sportgoederenindustrie en de transparantie van de markt nagegaan. Dit impliceert dat eerst het begrip concurrentie wordt toegelicht. Tenslotte wordt stilgestaan bij de belangrijkste tendens binnen de industrie: overnames.

4.1 Bronnen van concurrentie

Concurrentie kan als volgt gedefinieerd worden: *“Concurrentie is het proces van onderlinge onafhankelijkheid tussen ondernemingen dat de langetermijnrendabiliteit van een gemiddelde onderneming beïnvloedt. Neemt de concurrentie in hevigheid toe dan wordt de rendabiliteit meer en meer gedrukt naar het peil van de concurrentiële rendabiliteit. Op dit peil is de rendabiliteit net voldoende om de gemiddelde onderneming te doen overleven. Het is bijgevolg afhankelijk van het risico verbonden aan de bedrijfstak”* (Daems & Douma, 1989; Van Rompuy, 2003: 9).

Binnen het concurrentieproces zijn er drie verschillende bronnen van concurrentie: **interne** (tussen marktspelers), **externe** (toeleveranciers en afnemers) en **potentiële concurrentie** (mogelijk nieuwe indringers & substituten) (Daems & Douma, 1989; Van Rompuy, 2003: 14). De interne concurrentie is afhankelijk van een hele lijst van factoren. In het kader van de sportindustrie zijn de belangrijkste: het aantal spelers (concentratie), productdifferentiatie, de ontwikkeling van de bedrijfstak (over- versus ondercapaciteit), de kostenstructuur (vaste versus variabele kosten), O&O en de bijhorende onzekerheden over de ontwikkeling van technologie en kosten.

Naast de feitelijke interne concurrentie speelt de potentiële concurrentie een belangrijke rol in de langetermijnrendabiliteit van de gemiddelde onderneming. De sportgoederenindustrie gaat gepaard met (redelijk) grote toetredingsbelemmeringen. Structurele toetredingsdrempels spelen een cruciale rol. Niet zozeer op productieniveau. Iedereen met de nodige fondsen kan een order plaatsen bij een onderaannemer in het verre oosten en vervolgens wachten tot alles klaar is voor verschepping. Dit *one-stop-shopping* principe wordt bijvoorbeeld door Li & Fung gehanteerd (Meridith, 2006: 2; Schone Kleren Kampagne, 2004: 149-157).

Enkele belangrijke structurele toegangsdrempels zijn niet-recupereerbare investeringen in o.a. *advertising* (zeer belangrijk in sportindustrie), de toegang tot de juiste distributiekkanalen, merkaambekendheid, schaalvoordelen en omvangvoordelen, andere kostenvoordelen, octrooien, licenties (kortom O&O en technologische kennis), goodwill en de vermogensbehoefte (om o.a. O&O en de enorme marketingcampagnes te financieren). Deze belemmeringen hebben betrekking op de lange termijn. De creatie van '*lifestyle brands*' en het opbouwen van '*consumerloyalty*' heeft nog maar eens benadrukt welke cruciale rol merken spelen binnen de sportindustrie (O'Loughlin, 2006: 8). Het is zeer moeilijk om een plaats tussen de bestaande merken te veroveren. Zo staan Nike & Adidas reeds jaren in de top 100 van '*The Best Global Brands*' die Business Week & Interbrand jaarlijks opstellen. Bovendien is hun waarde de laatste jaren enkel maar toegenomen (Business Week, 2001: 61-62; Business Week, 2002: 96-97; Business Week, 2003: 75-76; Business Week, 2005: 91-92). Daarenboven kunnen merken in tijden van recessie een onderneming boven water houden (Interbrand, 2003: 2).

Hiernaast spelen ook strategische toetredingsdrempels een aanzienlijke rol. Deze belemmeringen hebben een *short-run* karakter en ontstaan doordat ondernemingen hetzij bewust of onbewust de toetreding wil bemoeilijken. Enkele belangrijke belemmeringen binnen de sportindustrie zijn: het voorbereiden en in reserve houden van technologische kennis (cijfers uit de jaarrekeningen van de verschillende spelers wijzen op het belang van O&O binnen de sector), het voeren van een prijspolitiek (cfr. de daling van de gemiddelde prijs van een paar sportschoenen) (Oxfam, Schone Kleren Kampagne, e.a.: 6) en het voeren van een volledig productassortiment (cfr. het enorme aantal modellen en stijlen van Nike, Adidas, Reebok). Kleinere spelers concentreren zich op niches. Bovendien werd

de sector de laatste jaren gekenmerkt door overcapaciteit (SGMA, 2004: 5 & SGMA, 2005: 5).

De externe concurrentie kan komen van zowel afnemers als van toeleveranciers. Reeds in het vorige hoofdstuk werd de invloed van de afnemers toegelicht. De nieuwe ontwikkelingen in het distributiesysteem hebben bijgedragen tot een verdere daling van de prijzen. De toenemende macht van de distributieketens heeft onherroepelijke gevolgen voor de merken. Bovendien zijn de afnemers ook volop aan het consolideren en op zoek naar mogelijke merken die ze kunnen opkopen (Ryan, 2006). Verder zitten ook de toeleveranciers niet stil. Een klein aantal van de toeleveranciers heeft zich in de loop van tijd zelf verder ontwikkeld (van OEM naar OBM en ODM) en zich in het vaarwater van de bestaande merken gewaagd.

4.2 Concurrentiekrachten

Naast de drie bronnen van concurrentie is het mogelijk om vier onderscheidende krachten op te merken binnen het concurrentieproces. Eerst en vooral is er de concentratie. Ten tweede is er de contesteerbaarheid. Vervolgens kan de samenwerkingsbereidheid tussen de marktspelers onderscheiden worden. Tenslotte rest er nog de onzekerheid over de strategieën die door concurrenten gevolgd (zullen) worden. Het is duidelijk dat dit een dynamisch proces is. Tabel 8 op de volgende bladzijde geeft deze opbouw weer.

Tabel 8: Concurrentiekrachten

Competitive force	Determinanten	Maatstaven
Concentratie	<ul style="list-style-type: none"> Aantal concurrenten in verhouding tot de markt-omvang Aard van het verhandelde product 	<ul style="list-style-type: none"> C_{γ}-index Herfindahl-Hirschman-index Entropie-index <p><i>Andere concentratieratio's</i></p>
Contesteerbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Toetredings-belemmeringen Uittredings-belemmeringen 	<ul style="list-style-type: none"> Graad van standaardisatie/differentiatie Aandeel van de vaste kosten in de productie-kosten Aanwezigheid van schaalvoordelen Minimaal noodzakelijke schaal voor capaciteitsuitbreidingen Omvang van de minimale capaciteitsuitbreidingen
Samenwerkings-bereidheid	<ul style="list-style-type: none"> Nationaal & internationaal juridisch kader Technologische veranderingen Toekomstig groeiritme van de markt & de internationale macro-economische omgeving 	<ul style="list-style-type: none"> Niet echt van toepassing
Strategische onzekerheid	<ul style="list-style-type: none"> Omvang van omschakelingskosten uit hoofde van de klant ... 	<ul style="list-style-type: none"> Verschillend van segment tot segment

Bron: Van Rompuy (2003: 11 & 148)

4.2.1 Aantal spelers in de sportgoederenmarkt

In de bijlage (p. 208 - 218) staan de tabellen weergegeven die *Sporting Goods Intelligence* verschaft heeft. Hier kan de evolutie van de marktaandelen gevolgd worden. Uit deze tabellen blijkt onder andere duidelijk de machtswisseling begin jaren 90 tussen Reebok en Nike en de wederopstanding van Adidas op de sportschoenenmarkt.

**Tabel 9: Het aantal spelers in de markt en hun marktaandeel (%)
per segment in 2004**

Sportschoenen			Sportuitrusting			Sportkledij		
Bedrijf	Int.*	VS**	Bedrijf	Int.	VS	Bedrijf	Int.	VS
Nike	33,22	36,27	Adidas-Salomon	3,02	2,34	Nike	8,3	7,9
Adidas-Salomon	15,43	8,94	Shimano	3,00	0,96	Adidas-Salomon	6,3	2,4
Reebok	9,62	12,23	Amer (ex. Salomon)	2,48	3,49	Reebok	3,1	3,1
Puma	6,84	2,35	Nike	2,27	2,27	Russel	2,9	6,4
New Balance	6,65	11,47	Coleman	2,13	3,05	Quicksilver	2,8	3,0
Asics	4,51	2,22	Icon Health	2,11	4,68	VF Knitwear	2,3	4,8
Converse	4,43	3,43	K2 inc.	2,10	3,59	Colombia	2,0	3,0
K-Swiss	2,35	4,44	Acushnet Cos.	2,02	3,79	Puma	1,8	0,5
Vans	1,94	3,10	Brunswick	1,92	3,06	Champion	1,6	2,1
Fila	1,49	1,35	Callaway	1,79	2,58	Descente	1,3	0,1
American SG	1,48	2,31	Giant	1,33	1,08	Gildan Activewear	1,2	2,5
Mizuno	1,14	0,66	Mizuno	1,28	0,50	Billabong	1,1	1,2
Keds/Pro Keds	0,99	1,53	Rossignol	1,05	1,07	Assics	1,0	0,1
Hi-Tec	0,94	0,66	Nautilus Group	1,01	2,16	Umbro	1,0	0,1
Foot-Joy	0,88	1,39	Head Sports	0,90	0,58	Goldwin	0,9	0,0
And 1	0,86	1,11	Oakley	0,88	1,13	Warnaco	0,8	2,0
Lotto	0,69	1,51	Trek	0,81	1,39	Fila	0,8	0,5
Saucony	0,69	1,71	Pacific Cycle Ltd.	0,81	1,85	Timberland	0,7	0,6
Sole technology	0,69	1,12	Spalding	0,77	1,37	Speedo	0,7	0,0
Brooks	0,62	0,61	Remington	0,75	1,77	Mizuno	0,6	0,0
Kappa	1,0	0,0	Johnson Outdoors	0,68	1,31	Kappa	0,3	0,0
Umbro	1,0	0,0	Raleigh Cycle Ltd.	0,53	0,44	Lotto	0,2	0,0
Andere	4,54	1,59	Easton	0,51	1,02	Andere	58,9	59,70
			Huffy	0,42	0,98			
			Dunlop	0,38	0,19			
			Johnson Group	0,38	0,61			
			Riddel/Bell Hldgs	0,32	0,74			
			Andere	64,34	52,0			

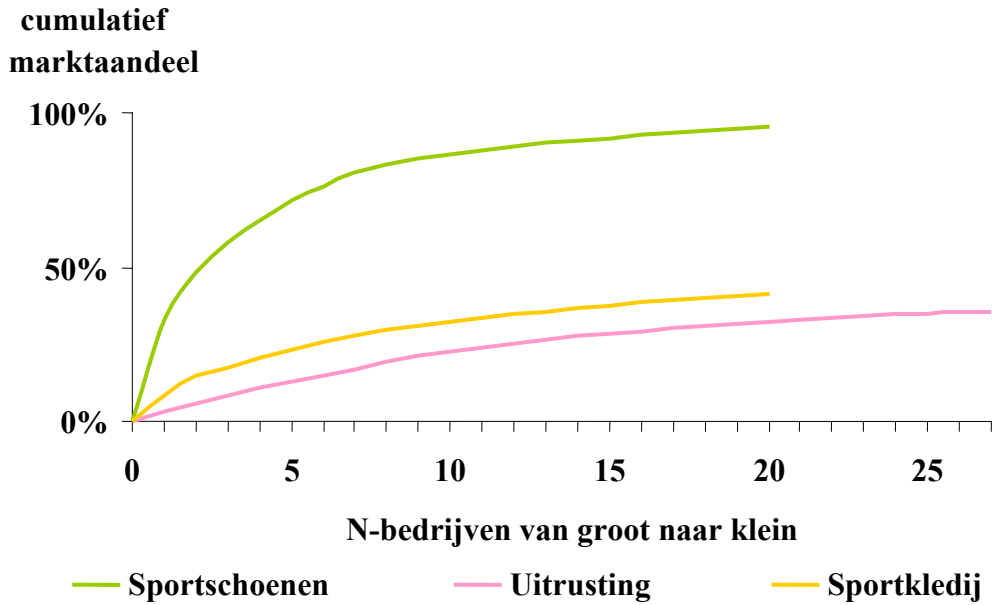
Bron: eigen bewerking gegevens verstrekt door Bogert (2006)
en Schone Kleren Kampagne (2006)

* Int. = Internationaal & ** VS = Amerikaanse markt

Op basis van de marktaandelen van 2004 is bovenstaande tabel opgemaakt. Er is duidelijk een verschil tussen de verschillende segmenten merkbaar. Het is overduidelijk dat het segment van de sportgoederen geconcentreerd is. Tot mijn verbazing is het segment van de uitrusting het minst

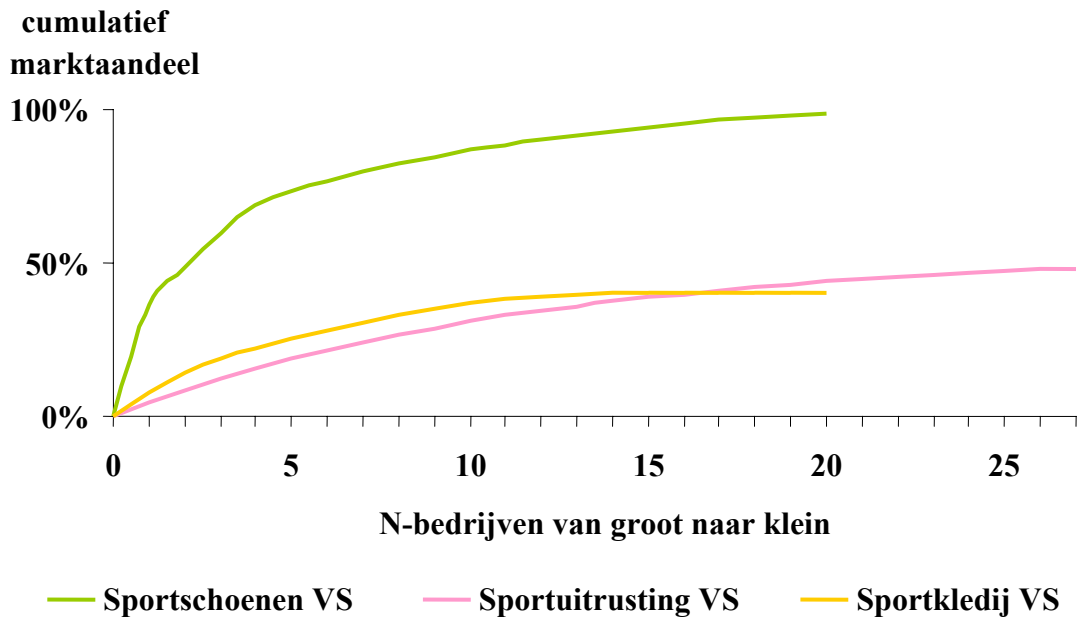
geconcentreerd. Bovendien werden in de andere twee segmenten hogere concentraties verwacht.

Figuur 28a: Concentratiecurve Internationaal (tabel 9 = basisgegevens)



Bron: eigen verwerking gegevens SGI (2005a; 2005b & 2005c)

Figuur 28b: Concentratiecurve Verenigde Staten (tabel 9 = basisgegevens)



Bron: eigen verwerking gegevens SGI (2005a; 2005b & 2005c)

Uit figuur 28a & 28b blijkt nochtans dat er globaal gezien geen grote verschillen bestaan. Hoewel op nationaal vlak de concentratie van sportschoenen nog groter is. Uitrusting blijkt nationaal ook geconcentreerder te zijn dan internationaal het geval is. Hoewel de Europese gegevens ontbreken, kan aangenomen worden dat hier dezelfde fenomenen zich manifesteren. Op de Europese sportgoederenmarkt zijn eveneens een groot aantal spelers actief. Dit werd in tabellen 4a & 4b op p. 60 weergegeven.

De macht van de grote merken laat weinig ruimte voor groei. Dit heeft bijgedragen tot de specialisatie van de relatief kleinere merken in bepaalde sporttakken. Onder andere deze concentratie heeft er voor gezorgd dat de merken andere markten zijn gaan opzoeken om verdere groei te garanderen (Schone Kleren Kampagne, 2004). Dit verklaart de aanwezigheid van Europese merken op de Amerikaanse sportgoederenmarkt. Dit verklaart eveneens de uitzwerving over China, India, Rusland, Oost-Europa, ...

4.2.2 Aard van de verhandelde goederen

De sportgoederenmarkt is een heterogeen gedifferentieerde markt. Hier kan betoogd worden dat de producten die onder uiteenlopende merknamen verkocht worden grotendeels dezelfde eigenschappen en objectieve toepassingsmogelijkheden hebben. In se zijn het substituten en bijgevolg homogeen. Het aantal verschillende modellen en stijlen per merk maakt iets anders duidelijk. Bovendien heeft de consument over het algemeen een duidelijke voorkeur voor een welbepaald merk. In een heterogene markt is het mogelijk om deze voorkeur, het individuele product, aan een merk te verbinden. Dit wordt bevestigd door de enorme bedragen die merken budgetteren voor sponsoring en marketing. Uit de verschillende jaarrekeningen blijkt dat dit van 3 tot 10% en meer van de totale omzet kan gaan (Schone Kleren Kampagne, 2006: 14; Grant Thornton, 2005). Op deze manier willen ze zich een identiteit opkleven, waar de consument zich in kan terugvinden. Hierbij moet opgemerkt worden dat het creëren van ‘*brand awareness*’ niet voldoende is. Er moet een loyale relatie met de consument opgebouwd worden (Kurt Salmon Associates, 2001; Ryan, 2005a). Hierbij is het kwaliteitsaspect en de productdifferentiatie, zowel voor mannen als vrouwen, van fundamenteel belang. Een heterogene mededingingsmarkt kan evolueren naar monopolistische concurrentie. Dit zal later aan bod komen.

4.2.3 Contesteerbaarheid en 'samenwerkingsbereidheid'

De toetredingsbelemmeringen werden reeds in punt 4.1 behandeld. Markten worden atomisch genoemd wanneer elke speler in staat is te handelen in overeenstemming met zijn eigen rationaliteit, doch niet over enige marktmacht beschikt die de marktmachten in hun geheel zouden kunnen beïnvloeden (Van Rompuy, 2003: 4). Dit leidt tot de volgende deductie: mededingingsmarkten zijn volkomen atomisch. Zowel vragers als aanbieders zijn prijsnemers. Ondernemingen pogen de concurrentie binnen een bedrijfstak te beperken. De intensiteit van de concurrentie wordt kleiner naarmate de concentratie groter is.

Het onderscheid tussen oligopolie en monopolistische concurrentie – de meest voorkomende markt vormen – is vaak moeilijk te maken⁴³. Een groot verschil is dat producten voor sommige oligopolies worden gestandaardiseerd, waar ze bij monopolistische concurrentie altijd gedifferentieerd worden. Wanneer het product inderdaad gedifferentieerd is, zoals in de sportgoederenindustrie, dan is het grootste verschil de grootte van de markt (Li, Mahony & Hofarce, 2001: 76). In een oligopolie zullen slechts een handvol bedrijven de markt domineren, waar er bij monopolistische concurrentie veel ondernemingen aanwezig zijn en vechten om een deel van de markt. Een manier om een indruk te krijgen van hoeveel concurrentie er heerst binnen een bedrijfstak, is het berekenen van een concentratiemaatstaf C_γ . Hierbij stelt γ het aantal grootste bedrijven voor waarvan je de marktaandelen gaat optellen. Over het algemeen wordt $\gamma = 4$ of $\gamma = 8$ als maatstaf genomen. Hoe groter dit marktaandeel, hoe geringer de mededinging.

Concentratie kan op verschillende manieren in de hand gewerkt worden, waaronder: het opsplitsen van bedrijfsprocessen, verticale integratie (voorwaarts en/of achterwaarts), horizontale diversificatie en specialisatie, strategische allianties, fusies, overnames en joint ventures. Uit tabel 9 en figuur 28a en 28b blijkt dat er enkel bij het sportschoenensegment echt van concentratie gesproken kan worden. De 8 grootste bedrijven hebben ruim 83% (grootste vier 65%) van de markt in handen. In het kledingsegment is dit 30% en in het uitrustingssegment is dit slechts 19%. De globale sportgoederenindustrie kan aanzien worden als een oligopolie. Dit kan de hoge omzetcijfers en winsten verklaren die de meeste ondernemingen jaarlijks genereren evenals de percentages die besteed worden aan *advertising*.

⁴³ Meer informatie over de verschillende markt vormen en hun specifieke kenmerken is terug te vinden in Berlage & Decoster (2000: hoofdstukken 2, 8, 9, 10, 11, 27) & Van Rompuy (2003). Deze auteurs verwijzen hierin naar andere bronnen.

Er bestaan evenwel duidelijke verschillen tussen de verschillende segmenten (schoenen = oligopolie; kleding eerder monopolistische concurrentie evenals uitrusting en accessoires). Dit verklaart de ‘*excess production capacity*’⁴⁴ die reeds jaren aanwezig is (SGMA, 2004: 5; SGMA, 2005: 5). Deze verschillen kunnen nog doorgetrokken worden binnen de segmenten zelf. Zo zijn er bijvoorbeeld maar enkele ondernemingen actief op de markt van de tennisballen en tennisraketten, ski’s en snowboards, skateboarden, ... Bij de schoenen is dit eigenlijk net zo. Er zijn aanzienlijk wat aanbieders, maar de kans is groot dat je naar huis gaat met een paar van een van de grote merken.

Er zijn enkele redenen waarom het handig is om te weten om welke marktstructuur het gaat. Gezinnen kopen finale goederen en diensten op deze markten en ondernemingen kopen ‘factorinputs’ (arbeid, kapitaal) aan. De marktstructuur kan veel vertellen over de impact van mogelijke schokken. Hiernaast kan er niet naast gekeken worden dat de markten ons leven overheersen. Eten, drinken, sportgoederen, ... worden door ondernemingen op deze markten aangeboden. Hierbij mag niet vergeten worden dat dé markt niet bestaat. Het is een dynamisch concept dat onderhevig is aan verschillende factoren. Dit is de reden waarom figuur 29 op pagina 157 eerder illustratief is, bij gebrek aan harde en objectieve gegevens.

Binnen de sportgoederenindustrie is er van samenwerking weinig sprake en zijn het voornamelijk de fusies en overnames die welig tieren. Ryan (2006) spreekt zelfs over een ‘*merger frenzy*’⁴⁵. Acquisities waarbij de overgenomen onderneming wordt vereffend komen minder voor. De merken hebben over de jaren heen hun eigenheid ontwikkeld en dit wil de moedermaatschappij zeker bewaren. Zeker als ook de klanten zich met dit merk zijn gaan vereenzelvigen. Door deze strategie willen de ondernemingen zich op andere segmenten en niches richten en/of hun eigen marktpositie versterken. Zo wilde Adidas zich bijvoorbeeld door de overname van Salomon o.a. op de markt van skiuitrusting, skikleding en golfuitrusting (Taylor Made) wagen (zie verder). Tabel 10 geeft de belangrijkste fusies weer voor 2003, 2004 en 2005. De sportgoederindustrie is al

⁴⁴ Bedrijven in een monopolistische markt gaan produceren beneden hun efficiënte output (d.i. totale gemiddelde kosten (TGK) = minimaal; $P > MK$ (elke extra eenheid betekent extra winst ‘mark up’), waar bij volkomen concurrentie $P = MK$) hierdoor ontstaan *excessive production capacities*. In een volkomen competitieve markt gaan de ondernemingen op korte termijn streven naar deze output (TGK = minimum; constante meeropbrengsten). De optimale productiegrootte is de efficiënte productiegrootte ($MO = MK = TGK$). De drijvende krachten die hierachter schuilgaan, worden meer in detail uitgelegd in o.a. Begg, Fischer & Dornbusch (2005), Berlage & Decoster (2000), Krugman & Obstfeld (2003), Van Marrewijk (2002) & Van Rompuy (2003).

⁴⁵ Frenzy = waanzin, razernij

enkele jaren aan het consolideren. De sportkledingmarkt blijft niettegenstaande nog steeds zeer gefragmenteerd.

Sportkledij blijkt een belangrijk segment te zijn binnen de industrie. Bij de producenten neemt de verkoop van sportkledij het grootste omzetaandeel in. Een analyse door Grant Thornton (2005) voorspelt betere groeicijfers voor het sportkledingsegment dan voor zowel sportschoenen als -uitrusting. Dit maakt het voor de betrokken ondernemingen van groot belang om zich ook op deze markt te begeven.

De snelste manier om een nieuwe markt binnen te dringen is natuurlijk via fusies en overnames. ‘*Tuck-in acquisitions*’ van concurrenten in bepaalde nichesegmenten geeft aan de overnemende onderneming de opportuniteit om haar activiteiten uit te breiden in een aangesneden segment. De recente overname door Cannondale van Sugoi Performance Apparel alsook de overname door VF Corp. van Reef Holdings en eerder van Vans belichaamt de aantrekkelijkheid van het sportkledingsegment (andere overnames staan in tabel 11).

Niet enkel VF Corp. – het grootste kledingconcern ter wereld (o.a. bekend van de volgende merken: Lee, Wrangler, Vanity Fair en Vassarette) – voegt met deze acquisities belangrijke lifestyle merken toe aan haar assortiment. Voor VF Corp. betekent deze overname tevens de eerste stap op de trendy sportmodemarkt. VF Corp. had met de overname van Nautica midden 2003 al een aparte sportdivisie opgericht. Ook ondernemingen buiten de sportindustrie hebben de invloed van sport opgemerkt en wagen zich bijgevolg op de markt.

Tabel 10: Merger scoreboard

MERGER SCORECARD: Key Mergers in 2003, 2004 and 2005	
Overnemende Vennootschap	Target
Adidas	Reebok
Amer Sports	Salomon, ATEC
American Sporting Goods	And I
Apax Partners	Spyder Active Sports
Cannondale Bicycle Corp.	Sugoi Performance Apparel
Collegiate Pacific	Dixie Sporting Goods, Orlando Team Sports, Sports Supply
Columbia Sportswear	Mountain Hardwear Inc.
Confluence Holdings	Watermark
Dick's Sporting Goods	Galyan's
Fenway Partners	Bell Sports
Foot Locker	Footaction
Forzani	National Sports
Genesco	Hat World
K2	Fotoball USA, Ex Officio, Marmot, Volkl, The Marker Group, Rawlings Sporting goods, Brass Eagle, Worth Inc.
Liz Claiborne	Prana
Mission Hockey	ITECH Sport
Nautilus	Pearl Izumi
New Balance	Warrior Lacrosse
Nike	Starter, Converse
Quiksilver	DC Shoes, Rossignol
Russell	American, Athletic, Brooks Huffy Sports, Spalding & Brothers
Rocky Boots	EJ Footwear Group
Reebok	The Hockey Co.
Sports Brand International (SBI)	Cloudveil
Stride Rite	Saucony
Tecnica Group	Rollerblade Inc.
The Finish Line	Man Alive
Timberland	SmartWool
Callaway Golf	Top-Flite Golf Co.
VF Corp.	Vans, Reef Holdings, Nautica
Vital Apparel	InSport International
VMG Equity/Capital Logic	Timbuk2
Warnaco	Ocean Pacific
Wolverine	Sebago

Bron: Thomas J. Ryan (2006) & Grant Thornton (2005)

De recente overnames richten zich hoofdzakelijk rond strategische consolidaties. De meest opgemerkte was natuurlijk de overname van Reebok door Adidas. Grant Thornton (2005) stelt dat de jaren voordien *private equity* verantwoordelijk was voor de meeste transacties. Sinds 2004 is er ontegensprekelijk een overgang van *private equity buyers* naar *strategic buyers* merkbaar binnen de industrie. De recente overnames zijn groter en duurder dan

voorheen: Adidas-Reebok (\$3,8 miljard), Amer Sports-Salomon (\$624 m.), Quicksilver-Rossignol (\$496m.), Cerberus Capital Management-Fila Holding SPA (\$352m.), VF Corp.-Vans (\$330m.), Reebok-The Hockey Company (\$329m.), Nike-Converse (\$320m.), ... (Grant Thornton, 2005: 3). Dit maakt het moeilijker om via *private equity* weerstand te bieden tegen strategische overnemers. De consolidatie tussen Adidas en Reebok heeft een ‘nieuwe’ speler gecreëerd die kan wedijveren met Nike. Naast de groei van het kledijsegment is ook het segment van de wintersporten aan een opmars bezig. Deze sub-sector kende de laatste kwartalen een sterke activiteit. De overnames binnen dit segment spreken dan ook voor zich. Apax Partners-Spyder Active Sports (\$100m.) zette alles in gang en werd snel gevolgd door Quicksilver-Rossignol en door Amer Sports-Salomon.

Het sportkledijsegment raakt niettemin overhit door de algemeen toegenomen activiteit van de grote spelers. Sportuitrustingproducenten hebben gespecialiseerde kledingproducenten overgenomen om zich toegang te verschaffen tot deze markt en vice versa (de overname door Quicksilver van de Rossignol Group en Nautilus’ overname van Pearl Izumi USA benadrukken het belang van merken in de bedrijfsportfolio). Distributieopportunities blijven aan de basis liggen van fusies en overnames. De distributie via *large retailers* blijft een noodzaak, maar houdt ook een gevaar in, zeker voor *high-end specialty apparel*. Deze ketens verschaffen toegang tot enorme verkoopkanalen, maar het gevaar bestaat dat de kracht en status van het merk verloren gaat in de overvloed aan merken in de winkels. De overname van Converse en Official starter door Nike belichamen de strategie van Nike: kwalitatief hoogstaande producten aanbieden en kansen bieden aan ondernemingen in moeilijkheden om zichzelf te revitaliseren via *mass market distribution*.

De grootte van de ondernemingen, maar bovenal de waarde van het merk zijn de drijfveren achter de hedendaagse overnames. Dit bevestigt nog eens de belangrijkheid van het begrip merk en de creatie van *lifestyle brands*. Grant Thornton (2005:3) stelt het als volgt: ”A well-known brandname reflecting dependable quality is the single most important factor separating successful sports apparel companies from those that fail. Not only does a brand need to be recognizable, but it must also denote a distinguishing attribute warranting charging a premium above its many competitors.” Het feit dat het kledingsegment de grootste groeiopportunities kenmerkt, maakt het dat de grote gevestigde waarden binnen de industrie de ‘kleinere’ gespecialiseerde bedrijven zullen blijven overnemen om zich toegang tot de markt te verschaffen.

Fusies en overnames zijn evenwel niet de sleutel tot succes. Vaak is het zelfs moeilijk om de nodige synergieën te creëren opdat de hele operatie zichzelf terugverdient. Over het algemeen komt dit omdat de initiële bedongen prijs te hoog is. Deze vraag kan eveneens gesteld worden bij de overname van Reebok. Adidas heeft Reebok overgenomen voor de prijs van \$3,8 miljard. \$59 per aandeel. 34% hoger dan de slotkoers van het reebokaandeel de dag voor de aankondiging. Om tot de verkoopprijs te komen, kunnen bedrijven de toekomstige kasstromen berekenen en eventueel verhogen met een premie. Deze berekeningswijze is gebaseerd op het *dividend discount model*⁴⁶. De basis van het model blijft hetzelfde, enkel de gebruikte variabelen wijzigen. Dit kan opgedeeld worden in twee hoofddelen. Ten eerste worden de kasstromen berekend over de toekomstige periode waarover men met redelijke zekerheid voorspellingen kan maken. Deze kasstromen dienen vervolgens geactualiseerd te worden tegen de gewogen gemiddelde kapitaalkost (GGKK) (Brealy & Myers, 2003: 64-66):

$$\text{waarde onderneming}_0 = \frac{\text{waarde onderneming}_1}{(1+GGKK)}$$

$$\text{Waarbij } GGKK = r_{VV}(1-T) \frac{\text{schuld}}{VV} + r_{EV} \frac{EV}{VV}$$

Opm.: VV = Vreemd Vermogen; EV = Eigen Vermogen

en TV = Totaal Vermogen; T = geldende belastingsvoet

en r_{VV} = kost eigen vermogen en r_{EV} = kost vreemd vermogen

Binnen de sportindustrie met de trendgevoeligheid en andere factoren zal het moeilijk zijn om een kasstroomanalyse op 10 jaar te maken. Een periode van 5 jaar kan misschien al te ver in de toekomst liggen. Voor het tweede deel wordt de kasstroom tot in het oneindige berekend (waarde onderneming_x):

$$\text{waarde onderneming}_x = \frac{\text{Free Cash Flow to the Firm (FCFF)}}{GGKK - g_{FCFF}}$$

Opm.: De FCFF stelt de kasstroom voor nadat alle uitgaven, investeringen, belastingen en wijzigingen in het nettowerkkapitaal zijn opgenomen.

Dit is de kasstroom die uitgekeerd kan worden aan de vermogensverschaffers.

⁴⁶ Het *dividend discount model* berekent de huidige waarden van toekomstige dividenden die een onderneming van plan is uit te betalen aan aandeelhouders. Deze formule kan eveneens aangewend worden om de waarde op ondernemingsniveau te bepalen.

Bij dit tweede deel kunnen problemen zich voordoen (Kueleneer, 2006). Het eerste deel van de kasstroomanalyse verklaart vaak maar tot 30% van de totale waarde. Het tweede deel verklaart dan de overige 70% (Keuleneer, 2006). Als koper kun je onderhandelen over de vooropgestelde groeivoet g . Indien geen verklaring bestaat voor deze groeivoet kan er geargumenteed worden dat deze groeivoet wordt verlaagd of zelfs wordt geschrapt. Het is zeer belangrijk dat concrete cijfers worden voorgelegd (Keuleneer, 2006). Een andere mogelijkheid is de *adjusted present value* methode. Hierbij wordt geen rekening gehouden met de financiële structuur die de huidige onderneming aanhoudt (Brealy & Myers, 2003: 536). Over de nadelige kant van fusies en overnames wordt niet veel gezegd. De waarheid is nochtans dat veel fusies of overnames foutlopen (Ryan, 2006).

Een van de voorbeelden binnen de sportindustrie is Benneton. Eind jaren 80 kocht Benneton o.a. Nordica, Prince, Rollerblade en Asolo op. Benneton wilde op korte termijn een *powerhouse* in de sportmarkt worden. Een decennium later bleef hier niets van overeind. Adidas probeerde eveneens een multibrand strategie op te bouwen in de jaren 80. Adidas had in die tijd drie onderscheiden merken: Le Coq Sportif was het topmerk, Adidas werd in het midden gepositioneerd en Pony, dat producten verkocht aan o.a. Kmart, werd onderaan geplaatst. Na de dood van Horst Dassler eind jaren 80 werd deze visie niet verdergezet. Aan de distributiezijde is het niet veel anders. Just for feet kocht zich in de vernieling. Het slaagde er niet in om de overgenomen winkels: Athletic Attic, Athletic Lady & Imperial Sports binnen haar structuur te absorberen. Vervolgens betekende de overname van Just for Feet door Footstar het einde voor laatst genoemde (Ryan, 2006).

Meer recent is er het voorbeeld van Adidas & Salomon. Salomon, samen met Taylor Made opgekocht voor €1,2 miljard in 1997, heeft jaren ondergepresteerd. Taylor Made daarentegen wist wel waarde aan de Adidasgroep toe te voegen. Een van de hoofdzaken was dat Salomon werd getroffen door de wereldwijde daling van de verkoop in ski-uitrusting als het gevolg van de zachte winters de laatste jaren. Eind december 2004 was Adidas nog een herstructureringsplan gestart met het oog op een laatste duw richting winstgevendheid. Enkele maanden later verkocht Adidas haar Salomondivisie (Salomon, Mavic, Bonfire, Arc'Teryx en Cliché) aan het Finse Amer Sports Corporation voor €485m. (inclusief €144m. goodwill). Een klein bedrag vergeleken met de €3,1 miljard dat Adidas voor Reebok neertelde. Hierdoor kreeg Adidas natuurlijk extra fondsen, was het extra balast kwijt en kon het zich terug

concentreren op haar kernactiviteiten. Amer Sports werd hierdoor de grootste speler op het gebied van sportuitrusting. Gezien de kerncompetenties van Amer Sports past Salomon beter bij Amer Sports dan het ooit gedaan heeft bij Adidas (Ryan, 2005a).

Volgens investeringsbankiers bedraagt de falingsratio ongeveer 50% (Ryan, 2006). Er kan nochtans geen hoofdreden aangehaald worden waarom het zo vaak fout loopt. Er zijn veel oorzaken die aan de basis kunnen liggen: heralocatie, nieuw management, vooropgestelde verwachtingen, ‘culturele’ verschillen tussen de ondernemingen, ... Het feit dat ondernemingen zich buiten hun kerncompetenties wagen is ook vaak een belangrijke oorzaak. Hainer – voormalig CEO bij Adidas – haalde zelf aan dat dit één van de oorzaken was voor de verkoop van Salomon (doorgedreven eigen productie en wintersport zijn niet de kerncompetenties van Adidas): *”Salomon has been a great member of our Group. However, we decided that now is the time to focus even more on our core strength in the athletic footwear and apparel market as well as the growing golf category. We are convinced that the Amer Sports Corporation is an ideal partner to bring Salomon to the next level”* (Adidas Press Release, 2005; Ryan, 2005a). Falen is ook vaak het gevolg van het ontbreken van een strategisch plan en wel doordachte integratieplannen. Heckman, CEO bij K2 Inc., stelt dat: *”alles wat fout kan gaan, zal fout gaan”* (Ryan, 2006).

De bedrijven laten zich vaak leiden door hun onverzadigbare drang naar groei. Duidelijke doelstellingen met het oog op gecontroleerde groei binnen een duidelijk vooropgestelde strategie zouden evenwel vooropgesteld moeten worden. Deze evolutie blijkt zich sinds 2004 te manifesteren (zie boven). Vaak worden ondernemingen opgekocht om in de eerste plaats groeicijfers te genereren. Strategische motieven komen vaak op de tweede plaats. Eigenlijk zou het omgekeerd moeten gebeuren en zou er op de lange termijn moeten gefocust worden in plaats van korte termijnwinsten te genereren. Het mee overnemen van sleutelmensen, contracten en contacten met afnemers en toeleveranciers kan veel leed besparen.

De vaardigheden van het management werden en worden de laatste jaren enorm op de proef gesteld, cfr. Adidas-Reebok, Amer Sports Corp.-Salomon & Quicksilver-Rossignol, ... (tabel 10). Binnen de industrie is het zeer moeilijk om met nieuwe merken te komen. Bovendien is gebleken hoe belangrijk een merk is. Om hun positie te versterken kopen bedrijven andere divisies op. Aan verkoopzijde zijn K2, Russell Corp., VF Corp., Adidas, Nike, Quicksilver en

Amer de belangrijkste overnemers. Ook andere spelers komen opzetten waaronder: Puma, K-Swiss en Timberland. De overname van Saucony door Stride Rite is de eerste aankoop van Stride Rite sinds de aankoop van Keds en Sperry Top Sider in de jaren 70 (Ryan, 2006).

De bedrijven die divisies in de aanbieder hebben, doen dit hoofdzakelijk omwille van de hoge prijzen die op dit moment mogelijk zijn. Niet enkel omwille van de grote vraag, maar ook omwille van het feit dat de ondernemingen op bergen cash zitten. Hiernaast is ook de structuur van de markt verantwoordelijk voor deze tendens (SGMA, 2004: 5): *"In sporting goods, as in most of retailing, there is a considerable excess of retail space displaying more products than consumers need or want. The result is brutal price competition, an active mergers and acquisitions market and, for many companies, the growing threat of bankruptcy. The industry has been consolidating at a furious pace for several years, and there was no letup in 2003."* De kleinere merken hebben niet enkel nood aan de nodige fondsen, maar ook aan *sourcing*, de juiste distributiekanaalen, *back office* expertise en een efficiënt management. Dit kunnen de grotere merken kunnen bieden.

Hoewel bedrijven als Nike of Adidas voor de nodige synergieën kunnen zorgen, hebben slechts enkele overnames hun succes bewezen en voor hoge groeiceifers gezorgd. VF/North Face, Wolverine/Merrell, Nike/Converse, alsook Genesco/Hat World zijn enkele recente successen die eruit springen. Wat er met Adidas en Reebok en met Salomon en Amer Sports gebeurt, zal de toekomst moeten uitwijzen. Berliner vat het treffend samen (Ryan, 2006): *"It's really the strength of the brand at the end of the day. I would argue that it's very difficult for someone to take a brand to a whole other level if that brand couldn't have gone to that level on a stand-alone basis. They can put more advertising dollars behind it and can give it better distribution, but they can't make the customer want it anymore."*

Hiernaast begeven de merken zich de laatste jaren ook op andere terreinen waaronder de distributie (cfr. de gespecialiseerde '*monobranded outlet stores*' van o.a. Nike, Adidas, Puma, Chamion of Quicksilver) (Mitchel, 2005). Hiernaast is bijvoorbeeld Reebok in Rusland doorgedrongen in de markt van de fitnesscentra met het R-fitness concept. Terwijl de sportgoederengiganten in het westen hun productie en verschillende andere diensten uitbesteden, werken verschillende producenten in Azië in de andere richting. Door controle uit te oefenen over de grondstoffen- en componententoevoer, productie, verpakking, ... hebben ze iets

meer controle over het hele proces (kwaliteit, transport- en leveringstijden) en de bijhorende winsten (Schone Kleren Kampagne, 2004).

Van Adidas-Salomon naar Adidas-Reebok

In september 1997 kondigde Adidas vol overgave de overname van Salomon aan. Geen 8 jaar later heeft Adidas haar divisie doorverkocht aan Amer Sports. Adidas wil zich opnieuw richten op haar kerncompetenties. Bovendien wil het opnieuw voet aan de grond krijgen in de VS. Met Reebok zou dit mogelijk zijn. Reebok heeft verschillende exclusieve contracten met onder andere de NFL (10-jarig 300 miljoen-dollar-contract) en de NHL. In 2001 had Reebok nog een 10-jarig 250-miljoen-dollar-contract onderhandeld met de NBA. (Muller & Kaplan, 2006). De NBA brak na de overname door Adidas niettemin het contract open om ook de concurrentie een kans te geven. De goede samenwerking tussen Reebok en de NBA de voorbije jaren zorgde er evenwel voor dat de Adidas-groep en de NBA snel tot een consensus kwamen. NBA-woordvoerder McCarthy verwoordde het als volgt: “*We continue to operate under the terms of our existing agreement with Reebok.*” (Thomaselli, 2006). Adidas wil via deze weg de kloof met Nike dichten.

Adidas heeft dus recentelijk, op 11 april 2006, haar handtekening gezet onder een 11-jarig met de NBA (\$400m.). Adidas neemt hierdoor de rol van officiële uniform- en kledijleverancier van Reebok over. De drie strepen komen niet op de officiële wedstrijdtruitjes te staan, wel op o.a. de opwarmoutfits en andere randartikelen. Door deze operatie heeft Adidas zich toegang verschaft tot het NBA *licensed apparel* segment. Het zal de producten verkopen in eigen vestigingen over de hele wereld, waaronder 2.000 in China. De rijzende ster Yao Ming (Reebok) is hier niet vreemd aan. Bovendien werd deze actie door de aandeelhouders goedgekeurd: de koers steeg na de aankondiging 3% tot €172,49.

Analisten vreesden bij aanvang van de overname de kannibalisatie van Reebok. Reebok verdwijnt daarentegen niet geheel van het toneel. Het blijft betrokken bij de NBA (Moore, 2006). Adidas heeft aangekondigd dat het de sponsoringcontracten, die Reebok heeft lopen, niet gaat overhevelen (waaronder Yao Ming en Allen Iverson). Reebok blijft in de toekomst zelf atleten onder contract leggen en blijft een geprivilegieerde NBA-partner. De aandeelhouders reageerden positief op de hele operatie: het Adidas-aandeel noteerde 3% hoger na de aankondiging (Thomaselli, 2006).

De vraag is natuurlijk hoe de bedrijven omgaan met de dualiteit die aanwezig is. In de industrie zijn er veel vragen gerezen bij de intenties van Adidas en welk merk (Adidas of Reebok) het verkiest. De ondertekening van het NBA-contract kan een indicatie zijn (Mullen & Kaplan, 2006). Adidas is op dit moment volop bezig met onderhandelingen over hoe beide merken binnen de groep van

elkaar gedifferentieerd kunnen worden. Een groot verschil tussen beiden is dat Reebok zich over de jaren heen is gaan profileren als een *lifestyle brand* (O'Loughlin, 2006: 8). Meer dan Adidas heeft gedaan. Nike's overnamestrategie is anders. Het focust zich op haar eigen merk en producten. Nike doet overnames zonder dat het de consument verrast. De overname moet toegang verschaffen tot nieuwe markten (Carr, 2005). De overname van Converse past volledig binnen deze strategie. Door deze overname heeft Nike zich toegang verschaft tot het retromarktsegment.

Hainer (voormalig CEO) blijft erbij dat de overname van Reebok strategisch gezien de enige mogelijke zet was om de nodige *leverage* (creatie van een 12 miljard-dollar-bedrijf) te creëren om Nike (14 miljard-dollar-bedrijf) aan te vallen op de grootste sportmarkt van de wereld. In Amerika is Adidas slechts derde, achter Nike en Reebok. In Europa is het anders, daar is het tweede achter Nike. Ooit was het anders en waren eerst Adidas en later Reebok marktleider (cfr. fitness- & aerobicsboom jaren 80). In voetbal, belangrijk in Europa, is Adidas onbetwist titularis. Deze macht is evenwel aan het tanen in het voordeel van Nike (Holmes, 2006). In de VS is *football* de grootste sport. De overname van reebok is volgens velen het signaal dat Adidas haar drie strepen op het terrein wil (Carr, 2005; Muller & Kaplan, 2006).

Het voorbeeld van Adidas en Reebok maakt duidelijk dat fusies en overnames veel stof doen opwaaien. Het meeste puzzelende in deze hele kwestie is dat Adidas en Reebok niet veel gemeen hebben op het vlak van ondernemingscultuur. Daarnaast hebben beide bedrijven zich in het verleden steeds op dezelfde consumentengroepen gericht. Ze maken gebruik van dezelfde distributiekanaalen. Insiders zijn er nog steeds niet uit of de overname door Adidas zo strategisch is als wordt voorgedaan. Daarenboven zal pas over enkele maanden blijken of deze overname de industrie naar nieuwe hoogten heeft gebracht of dat het de industrie belemmerd heeft.

Beide ondernemingen zien het niettemin rooskleurig. De transactie wordt geacht om de *cost of capital* te overtreffen tegen 2009. Adidas verwacht dat na drie jaar integratie ongeveer 175m. euro kan bespaard worden (Moore, 2006). Dit werd bij aanvang geraamd op 125m. Dit bevestigt dat de integratie van Reebok beter verloopt dan voorheen gepland werd. Vergeleken met de gecombineerde grootte van de groep lijkt dit niettegenstaande relatief weinig. Er zijn enkele duidelijke synergieën tussen beide ondernemingen: een veredelde merkenportfolio

(Adidas, Reebok, Taylor Made, Rockport, Greg Norman Collection, MAXFLI, CCM, Jofa en Koho), een compleet productassortiment, uitgebreide geografische reikwijdte en uitgebreide O&O-capaciteiten.

Verder wil Adidas door de overname beter gebruik gaan maken van de huidige distributiecapaciteit. Bovendien moet een hogere efficiëntie mogelijk zijn door gecombineerde verkoop en marketing. Beide synergieën worden geacht om tot 40% bij te dragen in de besparingen. Aanpassingen aan het informaticasysteem en het wegwerken van overlappende functies maken eveneens 40% uit van de vooropgestelde besparingen. Verder zullen er door de consolidatie nog besparingen mogelijk zijn op het gebied van *sourcing*. Adidas gaat Reebok bijstaan in de ontwikkeling, productie en distributie van *branded apparel*. Reebok op haar beurt gaat Adidas bijstaan in het segment van *licensed apparel* (cfr. de contracten met de NBA en NFL). De hogere operationele kasstromen als gevolg van de consolidatie zullen de positie van de groep enkel versterken, waardoor schulden kunnen afbetaald worden en investeringsopportunities kunnen aangesneden worden (Carr, 2005, Businesswire, 2006). Het lijkt er dus op dat deze onderneming gaat slagen.

4.2.4 Strategische onzekerheid en transparantie

Wanneer alle deelnemers onmiddellijk over alle beschikbare informatie beschikken, is er sprake van een transparante markt. Binnen de sportindustrie die gekenmerkt wordt door enorme concurrentie is er van transparantie weinig sprake. Volgende anekdote maakt dit duidelijk: *“The Kitchen, located on the ground floor of Nike’s building on the 175-acre headquarters campus in Beaverton, is where Nike cooked up the shoes that made it the star of the \$35 billion athletic footwear industry. In this think tank for sneakers, designers find inspiration in everything from Irish architecture to the curving lines of a Stradivarius violin. One wall displays models of every Air Jordan ever made, while low-rise cubicles are littered with sketches of new shoes. The sign on the door says, only half in jest: “Nobody gets in to see the cooks. Not nobody. Not no how”. The Kitchen is off limits to most visitors and even to most Nike employees”* (Holmes, 2004).

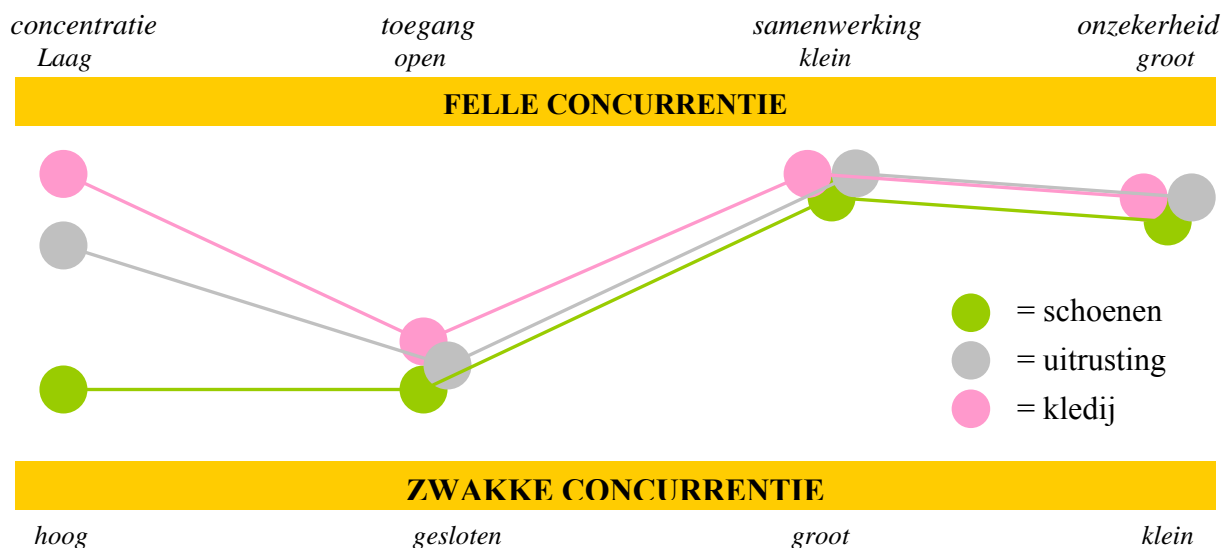
Tijdens het onderzoek en opzoekingswerk naar aanleiding van deze meesterproef is evenwel gebleken dat er aanzienlijk wat informatie te vinden is over de sportindustrie. Zo zijn er de gespecialiseerde bureaus (NSGA, SGMA, SGI) die zich bezighouden met allerhande statistieken en onderzoeken. Verder is er de gespecialiseerde pers (waaronder SportsBusiness Journal en Sporting Goods

Business). Er is dus heel wat informatie voor handen. De informatie is niettemin oppervlakkig. Echt transparant is de sportindustrie zeker niet. Het gebeuren rondom Adidas en reebok bevestigen dit. Niemand binnen de industrie, buiten Adidas en Reebok zelf, hadden de ‘megatransactie’ eind vorig jaar zien aankomen.

4.3 Onderlinge samenhang van de krachten

Het is duidelijk dat er op het gebied van concentratie een verschil bestaat tussen het kleding- en uitrustingsegment enerzijds en het sportschoenensegment anderzijds. Op de andere gebieden zijn de verschillende segmenten gelijkwaardig. Al kan er aangehaald worden dat de contesteerbaarheid in het kledingsegment lager ligt dan in de andere segmenten. Op basis van de productie en de vereiste kennis kan dit waar zijn, maar aangezien sportkledij een groot aandeel heeft in de omzet van de producenten zullen ook hier belemmeringen zijn. In eerste instantie op het vlak van marketing, publiciteit, de toegang tot de distributiekanaalen en bovenal het merk.

Figuur 29: Scorediagram van onderlinge samenhang (illustratief)



4.4 Value drivers in de sportgoederenindustrie

Welk zijn de belangrijkste *value drivers* van de sportgoederenbedrijven? Deze vraag heeft Klaus Keisinger trachten op te lossen door de sportgoederenbedrijven over de periode 2001-2004 te analyseren. Hij stelde 4 hypothesen voorop (WFSGI, 2006: 131-134):

1. *De grootte van de onderneming is een belangrijke value driver;*
2. *De succesvolle bedrijven binnen de industrie hebben zeer sterke merken;*
3. *De bundeling van producten creëert competitieve voordelen en draagt bij tot verhoogde winstgevendheid;*
4. *Succesvolle ondernemingen worden gekarakteriseerd door technologische innovaties.*

De volgende resultaten kwamen uit dit onderzoek naar voren. De grootte van de onderneming is fundamenteel. De onderzochte parameters: marktaandeel en ondernemingswaarde correleerden voor 85% met elkaar. In de sportindustrie zijn, zoals eerder is gebleken, schaalconomieën van cruciaal belang. Daarenboven wordt deze sector gekenmerkt door steile leercurven (WFSGI, 2006: 134). Grote ondernemingen doen hun voordeel aan de aanvoerszijde. Bovendien kennen ze daarnaast hoofdzakelijk lagere financieringskosten. Ten tweede kan een sterk merk samen met een sterk product vertrouwen en loyaliteit creëren. Dit heeft bijgevolg een positieve invloed op de aandeelhouderswaarde. Bovendien positioneren meer en meer ondernemingen hun naam als een *umbrella brand*. Deze trend wordt eveneens bevestigd door de toenemende creatie van *life style brands*. Hier bedroeg de correlatie tussen de onderzochte parameters *return on capital* en *brand recognition* 32% (WFSGI, 2006: 134).

De derde hypothese bleek eveneens te kloppen. De correlatie tussen het aantal aangeboden producten en de economisch toegevoegde waarde bedroeg 41%. De vierde hypothese werd door het onderzoek ontkracht. De correlatie tussen O&O-bestedingen en winstgevendheid bleek tegen de verwachtingen in negatief te zijn. Eén van de redenen voor dit resultaat kan zijn dat *R&D intensive performance products* minder winstgevend zijn dan *sports lifestyle products*. Niettegenstaande zijn technologische innovaties belangrijk. De sportgoederenindustrie is een zeer competitieve en volwassen industrie. Technologische productinnovaties kunnen unieke kansen bieden op het gebied van differentiatie

en *unique selling propositions*. Hieruit blijkt dat marketing en verkoop nog steeds tot de kritieke succesfactoren behoren binnen de industrie (WFSGI, 2006: 134).

'*Big is beautiful*' is zeker van toepassing op de sportgoederenindustrie. Deze grootte heeft natuurlijk ook zijn invloed op de beschikbare budgetten. Zeker in deze tijden met het toenemende belang van sponsoring en andere marketingactiviteiten is dit belangrijk. Deze trend wordt eveneens bevestigd door de consolidatiebeweging die aan de gang is (zie boven). Niettegenstaande kunnen kleinere ondernemingen nog steeds succesvol zijn in welomlijnde niche-segmenten. Keisinger haalt aan dat voornamelijk middelgrote ondernemingen via fusies en overnames toegevoegde waarde kunnen creëren. De sportgoederenindustrie is volop in transitie. De toekomst zal uitwijzen waar dit zal eindigen.

4.5 Deelbesluit hoofdstuk 4

De sportgoederenindustrie is een zeer competitieve industrie. De analyse van de marktaandelen bracht aan het licht dat enkel het sportschoenensegment geconcentreerd was. Het sportuitrustingensegment was tegen onze verwachtingen in het minst geconcentreerd. Gezien de huidige marktsituatie zijn vele ondernemingen binnen de sector op zoek naar mogelijke bedrijven om over te nemen. Hierbij is evenwel een overgang merkbaar naar strategische overnames. Via deze weg willen ondernemingen hun merkenportfolio uitbreiden, nieuwe markten penetreren en hun marktaandeel opdrijven.

De drijfveer achter deze overnames is voornamelijk de waarde van het overgenomen merk. Uit het onderzoek bleek dat een sterk merk inderdaad een positieve invloed heeft op de aandeelhouderswaarde of *return on capital*. Niettegenstaande sterke merken een belangrijke drijfveer zijn, is de grootte van de onderneming binnen de sportindustrie de belangrijkste waardeverschaffer. Binnen deze industrie betekent *big* echt *beautiful*. De schaaleconomieën die de grote ondernemingen genereren, kunnen onmogelijk geëvenaard worden door de kleine spelers. Dit verklaart de successen van Adidas en Nike. Bovendien geeft dit eveneens een verklaring waarom kleinere merken zich zijn gaan specialiseren in bepaalde nichemarken. Dat grootte de belangrijkste *value driver* is, zal in de toekomst misschien nog meer duidelijk worden wanneer de eerste resultaten van de Adidasgroep bekend gemaakt worden. Hierbij mag evenwel niet uit het oog verloren worden dat overnames niet dé sleutel tot succes zijn. Vaak loop het fout af. Bijvoorbeeld omdat de vooropgestelde synergieën niet behaald worden.

5 Algemeen besluit

Algemeen kan gesteld worden dat de sportindustrie sinds haar ontstaan in de tweede helft van de 19^e eeuw ‘*big business*’ is. Dit is over de jaren heen enkel maar toegenomen. Bovendien werd reeds in het prille begin beroep gedaan op atleten om producten te onderschrijven en aan de man te brengen. Hiernaast werden ook andere marketingstrategieën toegepast die de verkoop moest stimuleren. Daarnaast is ook innovatie altijd een bepalende factor geweest. Niet enkel op het vlak van productie, maar evenzeer op het vlak van distributie, ... Drie belangrijke scharniermomenten voor de industrie waren de opkomst van de televisie in de tweede helft van vorige eeuw, de toenemende participatie in de jaren 70 en de opkomst van de consumentencultuur in de jaren 80.

De industrie kan de groeicijfers die het kende tijdens de vorige jaren niet meer voorleggen. Niettegenstaande is gebleken dat de sportindustrie in het algemeen verder gegroeid is. De mindere groeicijfers zijn het gevolg van de huidige situatie. De westerse sportindustrie is een volwassen industrie. Verdere groei situeert zich vooral in landen als Rusland, China en het voormalige Oostblok. Meer bepaald in de grootsteden. De stijging van het beschikbare inkomen en de levensstandaard zal verdere groei stimuleren.

De sportgoederenbedrijven zijn over het algemeen inderdaad ‘*footloose*’. Kernactiviteiten worden uitgevoerd binnen de eigen landsgrenzen. De productie wordt hoofdzakelijk uitbesteed aan lagenlonenlanden. Hierbij moet een onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende producten. Schoenen worden voornamelijk in middelgrote tot grote ondernemingen geproduceerd in China, Indonesië, Thailand en Vietnam. Kleding wordt eveneens in deze landen geproduceerd, maar in kleinere bedrijven of ateliers. Daarenboven vindt deze productie vaak dicht bij de lokale markt plaats. Voor de VS is dit Mexico en het Caraïbische gebied. Voor Europa is dit voornamelijk Noord-Afrika en Turkije. Uitrusting wordt nog vaak binnen de eigen landsgrenzen geproduceerd. Vaak omdat deze goederen kapitaalintensief zijn en de nodige kennis vereisen.

De huidige overnamegolf is een gevolg van de verzadigde marktsituatie. De ondernemingen proberen via deze weg nieuwe markten aan te boren en hun huidige marktaandeel te verstevigen. Deze trend werkt misschien toekomstige concentratie in de hand. Hierbij moet opgemerkt worden dat overnames niet de sleutel tot succes zijn. Vaak worden negatieve synergieën gerealiseerd.

6 Literatuurlijst

ABBOT H. (2005)

Michael Jordan, Circa 1984: "I've never worn Nike. I'll probably sign with Adidas.", True Hoop, 7 december 2005, <http://www.truehoop.com/basketball-history-8611-michael-jordan-circa-1984-ive-never-worn-Nike-ill-probably-sign-with-Adidas.html>, 26/03/2006

ADIDAS (2004a)

Annual Report, Adidas, http://www.Adidas-group.com/en/investor/downloads/pdf/annual_reports/2004/GB04_Englisch_Boerse.pdf, 180 p., 01/04/2006

ADIDAS (2004b)

Social and environmental report 2004, Adidas, http://www.Adidasgroup.com/en/investor/downloads/pdf/SOE/SOE_2004_e.pdf, 60 p., 01/04/2006

ADIDAS (2005)

Social and environmental report 2005, Adidas, http://www.Adidas-group.com/en/sustainability/downloads/social_and_environmental_reports/connected_by_football_all_social_and_environmental_report_2005.pdf, 37 p., 01/04/2006

ADIDAS (2006)

At a glance the Adidas story, Herzogenaurach, Adidas, <http://www.Adidas-group.com/en/overview/history/History-e.pdf>, 22 p., 01/04/2006

ADIDAS PRESS RELEASE (2005)

Adidas sold Salomon to Amer Sports, Adidas Press Release, 2 mei 2005, <http://www.skatelog.com/skates/salomon/Adidas-sold-salomon.htm>, 01/04/2005

ADVERTISING AGE (2006)

Adidas Signs 11-Year, \$400 Million Deal With NBA, 11 april 2006, www.adage.com/article?article_id=108575, 01/04/2006

ANCI AUX B. (2004)

Beleidsnota 2004-2009, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Administratie Kanselarij en Voorlichting, Brussel, <http://www2.vlaanderen.be/ned/sites/regering/beleidsnotas2004/Anciaux/sport.pdf>, 70 p., 01/04/2006

ARRIGHI G. & DRANGEL J. (1986)

The stratification of the world-economy: an exploration of the semispherical zone, *Review (Fernand Braudel Center)*, 10, p. 9-74

ASTAKHOVA E. (2003)

Sporting Goods Market: Moscow – St.-Petersburg, Foreign Commercial Service, American Embassy, St. Petersburg, juli 2003, 3 p.

BABONES S.J. (2005)

The country-level income structure of the world-economy, *Journal of World-Systems Research*, vol. 11, nr. 1, juli 2005, p. 29-55

- BALZA M. & RADOJICIC D. (2004)
Corporate Social Responsibility & Non Governmental Organizations,
 licentiaatsverhandeling Economie, Linköping University, 89 p.
- BARNET R.J. & CAVANAGH J. (1994)
Global dreams. Imperial corporations and the New World Order, New York,
 Simon & Schuster, 480 p.
- BBC NEWS (1998)
Ladies win less at Wimbledon, BBC News, 23 juni 1998,
http://news.bbc.co.uk/1/hi/events/wimbledon_98/behind_the_scenes/114947.stm,
 01/05/2006
- BEGG D., FISCHER S. & DORNBUSCH R. (2005)
Economics 8th edition, New York, McGraw-Hill, 8^e editie, 674 p.
- BERLAGE L. & DECOSTER A. (2000)
Inleiding tot de economie, Leuven, Universitaire Pers Leuven, 751 p.
- BISSCHOPS C. (2005)
De ontwikkeling van de sportindustrie in Vlaanderen, eindverhandeling
 Handelsingenieur, Universiteit Antwerpen, 2005, 110 p.
- BLOSO (2004)
Evolutie van het aantal leden van de Vlaamse sportfederaties (1996-2003),
 Bloso [http://www.bloso.be/public/infotheek/Docs/onderzoek/sportfederaties](http://www.bloso.be/public/infotheek/Docs/onderzoek/sportfederaties.pdf)
[.pdf](http://www.bloso.be/public/infotheek/Docs/onderzoek/sportfederaties.pdf), 26/04/2006
- BOGERT J. (2006)
Antwoord via e-mail, Sporting Goods Intelligence, 03/02/2006,
jbogert@sginews.com
- BOUCHARD N. (2005)
 Think Small, *Sporting Goods Business*, vol. 38, nr. 12, december 2005, p. 26, 2 p.
- BOWRING F. (2002)
 Post-Fordism and the end of work, *Futures*, vol. 34, nr. 2, mart 2002, p. 159-172
- BREALY R.A & MYERS S.C. (2003)
The principles of corporate finance, New York, McGraw-Hill Irwin, 7^e editie,
 1071 p.
- BROUGHTON D., LEE J. & NETHERY R. (1999)
 The question: How big is the sports industry?, *Sport Business Journal*, 2, 36, 20-
 26 december 1999, p. 23-30
- BURK R.F. (1994)
Never Just a game: Players, Owners, and American Baseball to 1920, Chapel
 Hill, The University of North Carolina Press, 284 p.

- BURKE M. (2003)
Entrepreneurs: Carry a Big Stick, http://www.forbes.com/forbes/2003/0414/220_print.html, 22/03/2006
- BUSINESS WEEK (2001)
 The best global brands, *Business Week*, 6 augustus 2001, p. 50-64
- BUSINESS WEEK (2002)
 The best global brands, *Business Week*, 5 augustus 2002, p. 92-99
- BUSINESS WEEK (2003)
 The 100 Top Brands, *Business Week*, 4 augustus 2003, p. 72-78
- BUSINESS WEEK (2005)
 Global Brands, *Business Week*, 1 augustus 2005, p. 86-97
- BUSINESSWIRE (2006)
Adidas-Salomon AG and Reebok Close Acquisition, BusinessWire, 31 januari 2006, <http://news.moneycentral.msn.com/ticker/article.asp?Feed=BW&Date=20060131&ID=5461928&Symbol=US:ADDYY>, 01/04/2006
- BYLEN R. (2006)
 De strijd om uw gezondheid: fitnesscentra in het offensief, *Trends*, 19 januari 2006, p.54
- CARR B. (2003)
 Acquisition Fever Hits Converse, Soffe, Top-Flite Golf and Nautica , *Sporting Goods Business*, augustus 2003, vol. 36, nr. 8, z. p.
- CARR B. (2005)
Adidas and Reebok Join Forces, *Sporting Goods Business*, vol. 38, nr. 9, september 2005, p. 19, 1 p.
- CBC SPORTS (2006)
Gold first, babes second for White, CBC Sports, 12 februari 2006, <http://www.cbc.ca/olympics/stories/newsmaker.shtml?/story/olympics/national/2006/02/12/Sports/white-newsmaker060212.html>, 27/04/2006
- CHARLTON J. (2006)
The Baseball Chronology: A Day-By-Day Tour of Baseball History, <http://www.baseballlibrary.com/baseballlibrary/chronology/>, 22/03/2006
- CHELLADURAI P (1994)
 Sport management: defining the field, *European Journal for Sport Management*, 1, 1, p. 7-21
- CHINA DAILY (2005)
 Euro clubs head east to make money, *China Dailey*, 21/07/2005, p. 14, http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2005-07/21/content_462090.htm, 01/04/2006

CINCINNATI REDS, <http://cincinnati.reds.mlb.com>, 22/03/2006

CLEAN CLOTHES CAMPAIGN, <http://www.schonekleren.be/>

CLIFFORD M.L (1997)

The Swoosh index for emerging markets, *Business Week*, 15 juni 1997, <http://www.businessweek.com/1997/18/b352523.htm>, 01/04/2004

COMEXT DATABASE, <http://fd.comext.eurostat.cec.eu.int/xtweb/>

CONNER T. (2001)

Still waiting for Nike to do it: Nike's Labor Practices in the Three Years Since CEO Phil Knight's Speech to the National Press Club, San Francisco, Global Exchange, 21 mei 2001, 115 p.

CONRAD M. (2000)

Mark's View: Free Agency at 25: A historic arbitration ruling creates the \$1 billion payroll, <http://www.sportslawnews.com/archive/Mark's%20View2001/Freeagency25.htm>, 22/03/2006

COSTIN K. (2006)

Antwoord via e-mail, membership & marketing manager van The Federation of Sports and Play Associations, 03/03/2006, kate@sportsandplay.com

D'MELLO (2003)

The "low road" in a buyer-driven global commodity chain: Capital-Labour Relations in a Hidden Abode of Footwear Production in India, European Association of Development Institutes. Workshop on: "Working in (clusters of) small enterprises: job quality and labor conditions in a globalizing world", Vrije Universiteit Amsterdam en Universiteit van Utrecht, 17-18 January 2003, 30 p.

DAEMS H. & DOUMA S. (1989)

Concurrentiestrategie en concentratiestrategie, Alphen aan de Rijn, Samson, 311 p.

DATAMONITOR (2003a)

Sports Equipment in Japan: Industry Profile, Londen, Datamonitor, oktober 2003, 15 p.

DATAMONITOR (2003b)

Sports Equipment in Europe: Industry Profile, Londen, Datamonitor, oktober 2003, 15 p.

DATAMONITOR (2003c)

Sports Equipment global: Industry Profile, Londen, Datamonitor, oktober 2003, 15 p.

DATAMONITOR (2005a)

Sports Equipment in the United States: Industry Profile, Londen, Datamonitor, december 2005, 17 p.

- DATAMONITOR (2005b)
Sports Equipment in Japan: Industry Profile, Londen, Datamonitor, december 2005, 17 p.
- DATAMONITOR (2005c)
Sports Equipment in Europe: Industry Profile, Londen, Datamonitor, december 2005, 17 p.
- DATAMONITOR (2005d)
Sports Equipment global: Industry Profile, Londen, Datamonitor, december 2005, 17 p.
- DAVID N. (ed.) (2004)
Behind the brand names: working conditions and labour rights in Export Processing Zones, ICFTU, december 2004, 53 p.
- DEBRUYNE V. (2005)
 Het merk met de zes strepen, *De Morgen*, 4 augustus 2005, p. 14
- DEJONGE T. (2004a)
Sport in de wereld: ontstaan, evolutie en verspreiding, Gent, Academia Press, 220 p.
- DEJONGE T. (2004b)
Sport en economie: Een noodzaak tot symbiose, Nieuwegein, Arko sports media, 400 p.
- DEJONGHE T. (2004c)
Economische leerstelsel, cursus 1^e lic., Antwerpen, Lessius Hogeschool, 145 p.
- DELOITTE & TOUCHE (2004)
Haalbaarheidsstudie Olympische Spelen 2016: Eindrapport, Diegem, Deloitte & Touche Management Solutions, <http://www.trends.be/attachments/2004/18/Rapport%20OS2016.pdf>, 335 p., 30/04/2006
- DELOITTE & TOUCHE (2005)
Football Money League: the climbers and the sliders, Sports Business Group Deloitte, februari 2005, 26 p.
- DELOITTE & TOUCHE (2006)
Football Money League: changing of the guard, Sports Business Group Deloitte, februari 2006, 28 p.
- DEXIA (2006)
Economische vooruitzichten, Dexia Bank, april 2006, http://www.dexiainvestor.be/docs/economie/economic_forecast_nl.pdf, 24 p., 29/04/2006
- DE LEUR T. (2006)
 Golf een sport voor iedereen, *Het Volk, Life-katern*, 5 april 2006, 3 p.

- DE SAEGER A. (2004)
Eigen beheer of uitbesteding van niet-kernactiviteiten in multinationale ondernemingen: gevalstudie bij Nike, eindverhandeling Toegepaste Economische Wetenschappen, Universiteit Antwerpen, 2004, 121 p.
- DE STANDAARD (2004)
Vlaanderen is een fietsland. Driekwart van Vlamingen vindt zichzelf sportief, *De Standaard*, 27 mei 2004.
- DE STANDAARD (2005)
Fijne bijverdienste voor Arnold Schwarzenegger, *De Standaard*, 16 juli 2005, <http://www.standaard.be/nieuws/uitsmijter/index.asp?articleID=GKKGEARS>, 26/04/2006
- DE STANDAARD (2006)
Trappen, lopen en trekken op uw gezondheid, *De Standaard*, 30 januari 2006, p.22
- DE TELEGRAAF (2005)
Arnold Schwarzenegger in opspraak, *De Telegraaf*, 14 juli 2005, <http://www.telegraaf.nl/common/jsp/print/printTemplate.jsp?artId=22799771&secId=9151>, 27/04/2006
- DE TIJD (1991)
Toename vrije tijd maakt van sport "beschavingsverschijnsel", *De Morgen*, 6 juli 1991
- DE TIJD (1997)
Makers van voetballen sluiten akkoord om kinderarbeid te bannen, *De Tijd*, 14 maart 1997
- DE TIJD (2004)
Namaak kost de Europese sportindustrie jaarlijks 1 miljard euro, *De Tijd*, 03/01/2004, p. 5
- DE VEENE C. & HERENG J. (1984)
Olympische Spelen, Brussel, Artis Historia, 152 p.
- DE VYLDER G. (2004a)
Institutioneel kader van de internationale handel, cursus 1^e lic., Antwerpen, Lessius Hogeschool, 75 p.
- DE VYLDER G. (2004b)
Geschiedenis van de economische leerstelsels, cursus 2^e kan., Antwerpen, Lessius Hogeschool, 44 p.
- DENZIN N.K. (2001)
Representing Micheal, in: *Michael Jordan Inc. Andrews D.L. (ed.)*, New York, State University Press, p. 3-13

- DI GEORGIO C. (2005)
The sports shoes market in the new EU member states, eMarket Services, december 2005, 19 p.
- DICKEN P. (1999)
Global shift: transforming the world economy, Londen, Paul Chapman Publishing, 3^e editie, 496 p.
- DICKEN P. (2003)
Global shift: reshaping the global economic map in the 21st century, Londen, Sage, 4^e editie, 632 p.
- DONNELLY J. (2006)
Antwoord via e-mail, Membership Coordinator at Sporting Goods Manufacturers Association, 27/02/2006, JDonnelly@sgma.com
- DUFFY J. & ESPOSTO R. (2005) *The scorecard: news and analysis for sports and lifestyle investors*, San Francisco, Thomas Weisel Partners LCC, 2 mei 2005, 21 p.
- DUPONT P. (2005)
Loopschoen Adidas 1 kondigt stortvloed van slimme sportkleding aan,
De Morgen, 4 maart 2005, p. 12
- EHRMANN J. (2002)
Mohammed Ali vs. Joe Frazier, <http://www.float-like-a-butterfly.de/fra1e.htm>, 12/02/2006
- EUROPESE COMMISSIE (2003)
Voorstel voor een Richtlijn van het Europees Parlement en de Raad betreffende betreffende de maatregelen en procedures om de handhaving van intellectuele-eigendomsrechten te waarborgen, Brussel, Commissie van de Europese Gemeenschappen, 30 januari 2003, 58 p.
- EUROSTAT, www.eu.int/comm/eurostat
- FAIR OLYMPICS (2006)
Fair Play op de Spelen. Wie krijgt wat: de prijsopbouw van een T-shirt, Fair Olympics, <http://www.fairolympics.nl/campagne.aspx>, 01/04/2006
- FARRELLY F. & QUESTER P. (2005)
Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances,
Business Horizons, 48, p. 55-62
- FASHION UNITED (2003)
Overname Converse door Nike Inc., Fashion United, 11 juli 2003, <http://www.fashionunited.nl/nieuws/>, 01/04/2006

FERGUSON, P.R. & FERGUSON G.J. (1994)
Industrial economics. Issues and perspectives, Londen, The Macmillan Press Ltd.,
p. 38-59; 83-107

FESI, <http://www.fesi-sport.org>

FESI (2006a)
*Press release on the outcome of the Anti-Dumping committee meeting of 12th
January 2006. Denying Chinese and Vietnamese companies Market Economy
Status is denying market reality*, FESI, Brussel, 12 januari 2006 2 p.

FESI (2006b)
*Press release on the preliminary duties decision in the anti-dumping investigation
on leather footwear from China and Vietnam*, FESI, Brussel, 23 februari 2006,
2 p.

FIELDING L.W. & PITTS B.G. (2003)
Historical Sketches: The Development of the Sport Business Industry, in Parks
J.B. & Quarterman J (eds.): *Contemporary sport management*, Campaign, Human
Kinetics, 2^e editie, p. 41-78

FIFA (2005)
FIFA financial report, [http://images.fifa.com/events/congress/2003/FIFA
Financial_Report_E_2002.pdf](http://images.fifa.com/events/congress/2003/FIFA_Financial_Report_E_2002.pdf), 22/03/2006

FIGLER S.K. & WHITHAKER G. (1991)
Sport and play in American life, Dubuque, Brown & Benchmark Publishing,
384 p.

FINOULST M. (2006)
Oma en opa in de fitness, *Knack*, 8 maart 2006, p. 58

FLUSTY S. (2004)
De-coca-colonizationI: making the globe from the inside out, New York,
Routledge, 235 p.

FOOTLOCKER (2004)
Annual Report, Footlocker, [http://www.footlocker-inc.com/Website2003/IR/
Financials/Annuals/2004AnnualReport.pdf](http://www.footlocker-inc.com/Website2003/IR/Financials/Annuals/2004AnnualReport.pdf), 63 p., 01/04/2006

FOX SPORTS (2006)
Man of the 'House: Shaun White, Fox Sports, 14 februari 2006,
<http://msn.foxsports.com/olympics/story/5329744>, 27/04/2006

FRENKEL S. (2001)
Globalization, Athletic Footwear Commodity Chains and Employment Relations
in China, *Organization Studies*, vol. 22, nr. 4, p. 531-562

GAZET VAN ANTWERPEN (2004)
Slechts helft van Vlamingen sport, *Gazet van Antwerpen*, 27 mei 2004, p. 11

- GEREFFI G. (1999)
A commodity chain framework for analyzing the global industries, Durham (NC), Duke University, 12 augustus 1999, 9p.
- GEREFFI G. (2000)
Beyond the producer-driven/buyer-driven dichotomy: an expand typology of Global Value Chains, with special reference to the internet, Durham (NC), Duke University, september 2000, 14 p.
- GEREFFI G. (2002)
Outsourcing and changing patterns of international competition in the apparel commodity chain, Durham (NC), Duke University, april 2002, 45 p.
- GEREFFI G. & KORZENIEWICH M (eds.) (1994)
Commodity chains and global capitalism, Westport (Conn.), Praeger, 334 p.
- GEZINSBOND (2005)
 Thuiswonende en werkende kinderen: hoeveel kostgeld?, in: *Mijn kind, duur kind?!*, Brussel, Studiedienst Gezinsbond, 33^e jg., nr. 4, december, januari en februari 2005, p. 46-48
- GRANT THORNTON (2005)
Mergers & Acquisitions. Sporting goods & apparel: Recent transactions highlight the drive towards acquiring brand-name sports apparel players, Grant Thornton Corporate Finance Mergers & Acquisitions Retail and Consumer Group, oktober 2005, http://www.grantthornton.com/staticfiles/GTCom/files/services/InvestmentBanking/sporting_goods_electronic.pdf, 4 p., 01/04/2006
- GUTTMAN A. (1991)
Women's sport: a history, New York, Comumbia University Press, 339 p.
- HAIXU Q. (2005)
 In China, Sports Take Flight, *Wallstreet Journal Eastern Edition*, 8 november 2005, vol. 246, p. B1-B3, 2 p.
- HARGRAVE-SILK A. (2006)
 Li Ning draws on oriental flavour, *Media Asia*, 27 januari 2006, p. 8
- HET BELANG VAN LIMBURG (2005)
 Label moet kwaliteit van fitnesscentra garanderen, *Het Belang Van Limburg*, 4 mei 2005, p. 2
- HET NIEUWSBLAD (2005)
 We bewegen weer, *Het Nieuwsblad*, 31 december 2005, p. 5
- HERREMANS W. (2005)
Uitgerust op rustpensioen. Eindeloopbaan en pensioenvorming in Vlaanderen, Leuven, Steunpunt WAV, maart 2005, 14 p.

- HERVERT J. (z.j.)
Social Aspects of sport: Sport and economics, <http://waukesha.uwc.edu/ped/jhervert/ped217/chap11.html>, 01/04/2006
- HIROSE I. (2004)
The Significance of Establishing Statistics for the Sports Industry, 10 februari 2004, http://www.rieti.go.jp/en/columns/a01_0116.html, 01/04/2006
- HISTOTISCHE RIJWIELVERENIGING (2006)
Fietsgeschiedenis: Nederlandse fietsmerken, <http://www.oudefiets.nl/fietsgeschiedenis.html>, 22/03/2006
- HOLMES S. (2004)
The New Nike: No longer the brat of sports marketing, it has a higher level of discipline and performance, *Business Week Online*, 20 september 2004, http://www.businessweek.com/magazine/content/04_38/b3900001_mz001.htm, 01/04/2006
- HOLMES S. (2006)
Adidas' World Cup Shutout, *Business Week*, 3 april 2006, http://www.businessweek.com/magazine/content/06_14/b3978079.htm, 24/04/2006
- HULT J. (1989)
Women's struggle for governance in U.S. amateur athletics, *International review for the sociology of sport*, 4, p. 249-263
- HUSSAIN-KHALIQ S. (2004)
Eliminating Child Labour from the Sialkot Soccer Ball Industry: two industry-led approaches, Pakistan, LEAD-Pakistan, 7 p.
- INTERBRAND (2004)
Brand Valuation, New York, Interbrand, april 2004, 12 p.
- INTERFAX (2006)
Intersport to open 40-50 new stores in Russia, CIS in 2006, Interfax, 22 maart 2006, <http://www.interfax.com/3/141119/news.aspx>, 01/04/2006
- INTERSPORT, <http://www.intersport.com/online/olhome.asp>
- IOC, http://www.olympic.org/uk/organisation/index_uk.asp
- IOC (2006)
International Olympic Committee: 2006 marketing fact file, http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_344.pdf, 81 p., 22/03/2006
- IRISH O. (2003)
Six superstars of board and bike, *The Observer*, 06/04/2003, <http://observer.guardian.co.uk/osm/story/0,6903,928681,00.html>, 31/03/2004

- ISPO CHINA (2005)
The Chinese Market for Sporting Goods and Fashion, ISPO CHINA, 3 p.,
http://download.messe-muenchen.de/media_pub/mediacenter/ispochina.com/documents/pdfs/facts_figures.pdf, 01/04/2006
- JACOBS H. (1998)
 Eén op tien WK-ballen gestikt door kinderen, *De Morgen*, 29 mei 1998, p. 3
- JIAN L. (2005)
 Economic muscle, *Shanghai Star*, 26 mei 2005,
<http://app1.chinadaily.com.cn/star/2005/0526/fo6-1.html>, 30/04/2006
- KAFKA P. (2005)
 Tennis starlet Maria Sharapova's overnight fame was years in the making.
 How to make it last?, *Forbes*, 4 juli 2005, http://www.forbes.com/free_forbes/2005/0704/116_2.html, 25/04/2006
- KANAAL Z (2005)
 Journaal van 1 maart 2005, Kanaal Z, 1 maart 2006, 0u3'
- KENTUCKY SPORTS AUTHORITY (2006)
Olympic Gold Medalist Shaun White Scheduled to Compete At The Panasonic Open In Kentucky, Kentucky Sports Authority, 10 april 2006,
<http://kysportsauthority.com/sports-news-events/news-announcements.asp?id=251>, 27/04/2006
- KESENNE S. & TAKS M. (2000)
 The economic impact of the sport in Flanders, *Journal of Sport Management*, vol. 14, nr. 4, p. 342-365
- KEULENEER L. (2006)
Nota's + uitgedeelde teksten bijzondere aspecten ondernemingsfinanciering,
 2^e lic. Lessius Hogeschool, Antwerpen
- KILEY D. (2004)
 The New Golden Girl of Tennis, *BusinessWeek online*, 2 september 2004,
http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/sep2004/nf2004092_4642_db016.htm, 26/04/2005
- KING A. (1999)
 Legitimizing Post-Fordism: A Critique of Anthony Giddens' Later Works,
Telos, 1999, nr. 115, p. 61, 17 p.
- KLEIN N. (2002)
No Logo: de strijd tegen de dwang van de wereldmerken, Rotterdam, Lemniscaat, 554 p.
- KNOX P., AGNEW J. & MCCARTHY L. (2003)
The geography of the world economy, Londen, Arnold Hodder, 4^e editie, 437 p.

- KRISHNA K. & TAN L. (1997)
The Multifibre arrangement in practice: challenging the competitive framework, In: East Asian trade after the Uruguay Round edited by David Robertson,
 Cambridge, Cambridge University Press, 1997: p. 59-77
- KROESEN M. (2004)
Nike Fair Partner? De ontwikkeling en implementatie van gedragscodes in de sportschoenenindustrie, Doctoraatsthesis Internationale Betrekkingen,
 Universiteit van Amsterdam, juli 2002, http://www.schonekieren.nl/ftp/uva_codes.PDF, 22/03/2006
- KROUT J.A. (1929)
Annals of American sport, New Haven (Conn.), Yale University Press, 295 p.
- KRUGMAN P. & OBSTFELD M. (2003)
International economics: theory and policy, Boston (Mass.), Pearson Education, Addison-Wesley, 6^e editie, 754p.
- KUNER H. (2004)
Ontwikkeling van een bedrijfstak, 29 maart 2004, 2p.,
<http://www.rijwiel.net/industrie.htm>, 01/05/2006
- KURT SALMON ASSOCIATES (2001)
Sports brands' loyal fans: brand loyalty through quality, fit, innovation, Perspective, Kurt Salmon Associates, 1 maart, 2001, 8 p.
- LAGAE W. (2003)
Marketingcommunicatie in de sport, Amsterdam, Pearson Education, 310 p.
- LEEDS M.A. & VON ALLMEN P. (2002)
The economics of sports, Boston (Mass.), Pearson Education, Addison-Wesley, 446 p.
- LEVINE P. (1985)
A.G. Spalding and the Rise of Baseball, New York: Oxford University Press, 199 p.
- LEVINSON D. & CHRISTENSON K. (eds.)
Encyclopedia of world sport: from ancient times to the present,
 Santa Barbara (Calif.), ABC-CLIO, 3 delen, 1317 p.
- LI M., HOFARCE S. & MAHONY D. (2001)
Economics of sport, Morgantown (West Virginia), Fitness Information Technology, 242 p.
- LI NING GROUP, <http://www.li-ning.com/live/en/>
- LOCKE R.M. & SITEMAN A.J. (z.j.)
The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike, MIT,
<http://web.mit.edu/polisci/research/locke/NikepaperFINAL.pdf>, 36 p., 01/04/2006

LOUWS K. (2006)

Antwoord via e-mail, medewerker New Balance Benelux, 13/032006,

Kor.Louws@newbalance.nl

MANAGING21 (2005)

China wordt de grootste sportmarkt, <http://managing21.skynetblogs.be/?date=20050522&number=7&unit=days>, 01/04/2006

MARKMAN J.D. (2006)

Snowbum stocks that really shred, MSN Money Central, 15 februari 2006,

<http://moneycentral.msn.com/content/P144405.asp>, 27/04/2006

MEEK A. (1997)

An estimate of the size of the sports industry in the U.S.: The Gross Domestic Sports Product (GDSP), *Sport Marketing Quarterly*, 1997, Vol. 6, Nr. 4, p. 15-21

MEEK (2006)

Antwoord via e-mail, Auteur van het artikel: *An Estimate of the Size and Supported Economic Activity of the Sports Industry in the U.S.*, *Sports Marketing Quarterly*, vol. 6, 4, p. 15-21, 16/03/2006, alfie.meek@gwinnettcounty.com

MERIDITH R. (2006)

Commercial Crossroads, *Forbes*, 9 januari 2006, 3 p.

http://www.forbes.com/home_asia/global/2006/0109/036A.html, 01/05/2006

MEYHI J. (2006)

Antwoord via e-mail, medewerker statistiek en economische informatie bij het Nationaal Instituut voor de Statistiek, 30/03/2006

Info.Antwerpen@statbel.fgov.be

MILBERG (2004)

The changing structure of trade linked to global production systems: What are the policy implications?, *International Labour Review*, vol. 43, nr. 1-2, p. 44-90, 46 p.

MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN (2003)

Nieuw in de strijd tegen namaak : De Ministerraad heeft een voorontwerp van wet betreffende de burgerrechtelijke aspecten van de bescherming van bepaalde intellectuele rechten goedgekeurd, Brussel, Ministerie van Economische Zaken, maart 2006 3 p.

MINISTERIE VAN FINANCIËN (2006)

Recordhoeveelheid nepkleding onderschept in 2005, Ministerie van Financiën 13 april 2006, <http://www.minfin.nl/nl/actueel/nieuwsberichten,2006/04/Recordhoeveelheid-nepkleding-onderschept-in-2005.html>, 27/04/2006

MINISTRY OF COMMERCE OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

(2005) *Adidas offers \$3.8bn to acquire Reebok*, <http://gb2.mofcom.gov.cn/article/chinanews/200508/20050800228540.html>, 22/03/2006

- MITCHEL (2005)
Is fashion design a team sport, Brandchannel, 9 mei 2005,
http://www.brandchannel.com/featureseffect.asp?pf_id=262, 03/05/2006
- MIZUNO (2005)
2005 Fact Book, Mizuno,
http://www.mizuno.com/financial/fact_book/2005FACTBOOK.pdf, 01/05/2006
- MIZUNO (2006)
Mizuno History, Mizuno, http://www.mizuno.com/history/his_main.html,
03/05/2006
- MOORE P. (2004)
Sports retail giants' merger changed industry, *The Denver Business Journal*, 2
april 2004, <http://www.bizjournals.com/denver/stories/2004/04/05/focus2.html>,
25/04/2006
- MOORE M. (2006)
Update 4: Adidas signs 11-year deal with the NBA, *Forbes*, 11 april 2006,
<http://www.forbes.com/feeds/ap/2006/04/11/ap2664010.html>, 14/04/2006
- MUELENAER G. (1999)
Arbeid/vergrijzing: het grijze zwarte gat, *Millennium 21 – Knack/Trends*, 9
november, 157.
- MULLEN L. & KAPLAN D. (2006)
Adidas close to snaring (big) one in bush, *SportsBusiness Journal*, vol. 8, nr. 47,
3-9 april 2006, p. 1 & p. 35
- MURPHY D. & MATHEW F. (2001)
Nike and global labour practices, januari 2001, [http://www.new-
academy.ac.uk/publications/keypublications/documents/Nikereport.pdf](http://www.new-academy.ac.uk/publications/keypublications/documents/Nikereport.pdf), 32 p.,
01/04/2006
- NATIONALE BANK VAN BELGIË, <http://www.nbb.be>, 01/04/2006
- NATIONALE BANK VAN BELGIË (2006)
Jaarboek van de statistieken van de buitenlandse handel, NBB,
[http://www.nbb.be/sdb/ReportFolders/ReportFolders.aspx?IF_ActivePathName=P
/&If_Language=nld](http://www.nbb.be/sdb/ReportFolders/ReportFolders.aspx?IF_ActivePathName=P/&If_Language=nld), 27/04/2006
- NATIONAAL INSTITUUT VOOR DE STATISTIEK,
<http://www.statbel.fgov.be/>
- NATIONAAL INSTITUUT VOOR DE STATISTIEK (2004)
Nacebel Activiteitennomen-clatuur 2003, Brussel, NIS
- NATIONAL SPORTING GOODS ASSOCIATION, <http://www.nsga.org>

NATIONAL TECHNICAL INFORMATION SERVICE,
<http://www.ntis.gov/products/bestsellers/naics.asp?loc=4-2-0>

NELISSEN J. & LINNEMANN M. (2001)
De Tour de France in beeld, Naarden, Strengtholt, 191 p.

NIKE (2001)
Corporate Responsibility Report: labor practices, Nike,
<http://www.Nike.com/Nikebiz/gc/r/pdf/laborpractices.pdf>, 12 p., 01/04/2006

NIKE (2005a)
Corporate Responsibility Report, Nike,
http://www.Nike.com/Nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04_Nike_CR_report_full.pdf,
96 p., 01/04/2006

NIKE (2005b)
Annual Report, Nike,
http://www.Nike.com/Nikebiz/investors/annual_report/ar_05/docs/2005_10k.pdf,
71 p., 01/04/2006

NOON C. (2005)
Vodafone Hangs Up On Beckham, *Forbes*, 27 juli 2005,
http://www.forbes.com/facesinthenews/2005/07/27/beckham-endorsements-football_ex_cn_0727autofacescan02.html, 25/04/2006

NORTH AMERICAN INDUSTRY CLASSIFICATION SYSTEM,
<http://www.census.gov/epcd/www/naics.html>

O'LOUGHLIN (2006)
Speedo, Adidas, Nike buy into fashion magazines, *Brandweek*, 20 maart 2006,
vol. 47, nr. 12, p. 8, 1 p.

OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET,
<http://www.whitehouse.gov/omb/>

OXFAM, SCHONE KLEREN KAMPAGNE, e.a. (2004)
Fair play at the Olympics, Schone Kleren Kampagne, FNV en Oxfam Nederland,
<http://www.schonekleren.nl/ftp/OlympischRapportNL.pdf>, 78 p., 01/04/2006

OZANIAN M.K. (ed.) (2005)
Special report: The business of baseball, *Forbes*, 7 april 2005,
<http://www.forbes.com/2005/04/06/05mlbland.html>, 22/03/2006

PALLEY T.I. (2002)
Export-Led Growth: Evidence of Developing Country Crowding-out,
Washington D.C., Open Society Institute herzien mei 2002, 28 p.,
http://www.thomaspalley.com/docs/articles/economic_development/crowding_out.pdf, 29/04/2006

- PARKS J.B. & QUARTERMAN J. (eds.) (2003)
Contemporary sport management, Human Kinetics, 2^e editie, 435 p.
- PEETERS C. (2006)
Gent in beweging. Sportbeleidsnota 2003 – 2006, Gent, 53 p.
<http://www.gent.be/sport/publicaties/BeleidsnotaSport.pdf>, 27/04/2006
- PEOPLE'S DAILY ONLINE (2004)
China emerges to be largest sports market, *People's Daily Online*, 9 november 2004, http://english.people.com.cn/200411/09/eng20041109_163240.html, 30/07/2006
- PEOPLE'S DAILY ONLINE (2005)
China's sports industry draws worldwide attention, *People's Daily Online*, 17 mei 2005, http://english.people.com.cn/200505/17/eng20050517_185469.html, 30/04/2006
- PINE J.B. & GILMORE G.H. (1999)
The experience economy, Boston (Mass.), Harvard Business School Press, 254 p.
- PITTS B.G. & STOTLAR D.K. (2002)
Fundamentals of sport marketing, Morgantown (West Virginia), Fitness Information Technology, 2^e editie, 405 p.
- PLEUS J. (2005)
Uit- en aangekleed door China, *NRC Handelsblad*, 3 januari 2005, <http://www.nrc.nl/krant/article88150.ece>, 01/04/2006
- PLUNKET RESEARCH (2006)
Antwoord via e-mail, Customer Service Plunkett Research Ltd., 30/03/2006, customersupport@plunkettresearch.com
- PORTER J., HARRIS M. & YEUNG G. (2002)
Nike, 11 December 2002, <http://www.cs.ucla.edu/~gavin/pub/IntlBusMgmtnike.pdf>, 23 p.
- PUMA (2006)
Complete corporate financials, Puma, <http://about.puma.com/downloads/5emzwnzotry9jntz.pdf>, 1p., 01/04/2006
- RACQUET E. (2004)
Zakenpionier Adi Dassler, *De Tijd*, 15 maart 2004, p. 20
- RAIKES M., FRIIS J. & PONTE S. (z.j.)
Global Commodity Chain Analysis and the French Filière Approach: Comparison and Critique, Copenhagen, Globalisation and Economic Restructuring in Africa, 30 p.

RASCHER D. (2005)

What is the size of the sports industry, *Sportseconomics Perspectives*, 1, 1, http://www.sportseconomics.com/Images/PDF/SE_Perspectivevol1.pdf, 31/03/2006

RAYMOND J. (2002)

Going to extremes, *American Demographics*, juni 2002, p. 28-30

REEBOK (2004)

Annual Report, Reebok, <http://www.reebok.com/NR/rdonlyres/eoikict34q5sjstvag7hp2rmpb7dwxomgotgnmzjztk3mgnywdim2bgnyoie47h6wvgo3uik5zd4zc/FinalShareholdersReport.pdf>, 94 p., 01/04/2006

RODRIGUE J.P. (2005)

The geograpy of transport systems: International and regional transportation concepts, powerpointpresentatie, http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/gallery/TGchapter5_Concepts.ppt, 01/04/2006

ROBERTS D & HOLMES S. (2005)

China's Real Sports Contest: As the 2008 Olympics approach, sneaker makers are jockeying for supremacy in China, *Business Week*, 14 maart 2005, http://www.businessweek.com/magazine/content/05_11/b3924072.htm, 01/04/2006

ROVELL D. (2004)

<http://sports.espn.go.com/espn/sportsbusiness/news/story?id=1918375>

ROVELL D. (2006)

Sharapova to endorse Land Rover line, ESPN.com, 3 april 2006, <http://sports.espn.go.com/sports/tennis/news/story?id=2395519>, 25/04/2006

RUSSEL CORPORATION (2004)

Annual report 2003, http://www.corporate-ir.net/ireye/ir_site.zhtml?ticker=RML&script=700, 22/03/2006

RYAN T.J. (2005a)

Amer Group Acquires Salomon, *Sporting Goods Business*, vol. 39, nr.6, juni 2005, p. 11, 1 p.

RYAN T.J. (2005b)

Brand power rating, *Sporting Goods Business*, vol. 38, nr.7, juli 2005, p. 30, 1 p.

RYAN T.J. (2005c)

Sporting goods retailers gain greater mall access thanks to department store mergers and relocations, *Sporting Goods Business*, 1 mei 2005, http://www.sportinggoodsbusiness.com/sportinggoodsbusiness/search/article_disp lay.jsp?vnu_content_id=1000969118, 25/04/2006

- RYAN T.J. (2006)
When Good Mergers Go Bad, *Sporting Goods Business*, vol. 39, nr.1, januari 2006, p. 10, 2 p.
- RYAN J.C. & DURNING A.T. (1998)
The story of a shoe, *World Match*, maart/april, 1998, p. 29-32
- SAMPSON G. (1997)
What the Uruguay Round means for East Asia, In: Robertson D. (ed.) *East Asian trade after the Uruguay Round*, Cambridge University Press 1997: p. 159-177.
- SANDOMIR R. (1987)
GNSP: The gross national sports product, *Sports Inc.*, 16 november 1987, p. 14-18, 5p.
- SANDOMIR R. (1988)
The \$50-Billion Sports Industry, *Sports Inc.*, 14 november 1988, p. 11-23, 13p.
- SANDY R., SLOANE P.J. & ROSENTRAUB M.S. (2004)
Economics of sport: an international perspective, New York, Palgrave Macmillan, 347 p.
- SARGENT J. & MATTHEWS L. (2004)
What Happens When Relative Costs Increase in Export Processing Zones? Technology, Regional Production Networks, and Mexico's Maquiladoras, *World Development*, vol. 32, nr. 12, p. 2015-2030
- SCHALLER M. (1996)
The Nixon 'Shocks' And U.S. - Japan Strategic Relations, 1969-74, Working Paper No. 2, University of Arizona, 1996,
<http://www.freerepublic.com/forum/a39677bb00270.htm>, 01/04/2006
- SCHONE KLEREN CAMPAGNE, <http://www.schonekleren.be>
- SCHONE KLEREN KAMPAGNE, <http://www.schonekleren.nl>
- SCHONE KLEREN KAMPAGNE (2004)
Sportswear Industry Data and Company Profiles Background information for the Play Fair at the Olympics Campaign, Schone Kleren Kampagne, 1 maart 2004,
<http://www.cleanclothes.org/ftp/Background%20Company%20Profiles%20Olympics%20Campaign.pdf>, 164 p., 01/04/2006
- SCHONE KLEREN KAMPAGNE (2006)
Wat is de prijsopbouw van een sportschoen, SKK, <http://www.schonekleren.nl/campagne/prijsopbouw.htm>, 01/04/2006
- SHAEFER J.M (2006a)
Counterfits: one of theseven plagues of the 21st century, in *Official International Handbook 2006 for the Sporting Goods Industry*, Lausanne, WFSGI, p. 35-39

SCHAEFER (2006b)

The 2005 action plan of the European Commission: to fight counterfits and other useful information, in *Official International Handbook 2006 for the Sporting Goods Industry*, Lausanne, WFSGI, p. 35-39

SCHWARTZ H. (2000)

States versus markets: the emergence of a global economy, New York, Macmillan Press, 361 p.

SGB (2005a)

OB Retail News, *Sporting Goods Business*, 26 augustus 2005, http://www.sportinggoodsbusiness.com/sportinggoodsbusiness/search/article_display.jsp?vnu_content_id=1001022384, 25/04/2006

SGB (2005b)

Wholesale Sporting Goods Sales Topped \$52 Billion In '04, *Sporting Goods Business*, 4 oktober 2005, http://www.sportinggoodsbusiness.com/sportinggoodsbusiness/search/article_display.jsp?vnu_content_id=1001221204, 26/04/2005

SHAN J. (2003)

Leisure sports industry: once neglected, now booming, *China and the world cultural exchange*, vol 79., nr. 5, <http://www.zwwhl.com.cn/news/e7.asp?articleid=955>, 25/04/2006

SHEN Y. (2003)

Sporting goods industry in China, <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inimr-ri.nsf/en/gr113688e.html>, 01/04/2006

SINNAEVE I., VAN NUFFEL K. & SCHILLEMANS L. (2004)

Jeugd en vrije tijd. Thuis tv-kijken, voetballen of naar de jeugdbeweging? In: D. Burssens, S. De Groof, H. Huysmans, I. Sinnaeve, F. Stevens, K. Van Nuffel, N. Vettenburg, M. Elchardus, L. Walgrave & M. De Bie (Eds.), *Jeugdonderzoek belicht. Voorlopig syntheserapport van wetenschappelijk onderzoek naar Vlaamse kinderen en jongeren (2000-2004)*, Onuitgegeven onderzoeksrapport, K.U. Leuven, VUB & UGent, p. 59-80

SPORTING GOODS INTELLIGENCE, <http://www.sginews.com>

SPORTING GOODS INTELLIGENCE (2005a)

International branded athletic footwear market, SGI, 2005, 5 p.

SPORTING GOODS INTELLIGENCE (2005b)

International sports apparel market, SGI, 2005, 4 p.

SPORTING GOODS INTELLIGENCE (2005c)

International branded equipment market, SGI, 2005, 2 p.

SPORTING GOODS MANUFACTURING ORGANIZATION,

<http://www.sigma.com/>

SPORTING GOODS MANUFACTURING ORGANIZATION (2002)
A study of financial performance in the sporting goods industry: the 2002 edition, North Palm Beach, SGMA International, juni 2002, 58 p.

SPORTING GOODS MANUFACTURING ORGANIZATION (2004)
The state of the industry 2004: a report from SGMA International, North Palm Beach, SGMA International, 2004, 35 p.

SPORTING GOODS MANUFACTURING ORGANIZATION (2005)
The state of the industry 2005: a report from SGMA International, North Palm Beach, SGMA International, 2005, 38 p.

SPORTS ILLUSTRATED.COM (2003)
Money pours in. James agrees to \$90 million endorsement deal with Nike, *Sports Illustrated.com*, 21 mei 2004 http://sportsillustrated.cnn.com/basketball/news/2003/05/21/lebron_upperdeck_ap/, 26/04/2006

STEUNPUNT (2005)
Fitheid van de Vlaming bedenkelijk. Meer bewegen met SPARK, Steunpunt Sport, Beweging & Gezondheid, persconferentie Minister van Sport Bert Anciaux, Leuven, 19 januari 2005

STOTLAR D.K. (2002)
A decade of evolution: the sports industry, *Sport Marketing Quarterly*, vol. 11, nr. 1, p. 55-58, 4p.

STOUT F., VAN DIJK C. (2005)
Sport en televisie: de techniek van het geld verdienen. Een vergelijking tussen de Verenigde Staten en Europa, Meesterproef Media & Journalistiek, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 169 p.

STRANGE R. & NEWTON J. (2006)
Stephen Hymer and the externalization of production, *International Business Review*, 2006, nr. 15, p. 180-193, 13 p.

STRASSER J.B. & BECKLUND L. (1993)
Swoosh: The unauthorised story of Nike and the men who played there, New York, Harper Business, 682 p.

SUETENS J. (2006)
Antwoord via e-mail, Commercial Advisor Foreign Commercial Service American Embassy Brussels, 27/03/2006, jill.suetens@mail.doc.gov

SUETENS J. & PEETERS C.L. (2004a)
Sporting goods: a slam dunk sector in Belgium, Foreign Commercial Service, American Embassy, Brussel, 28 juni 2004, 3 p.

SUETENS J. & PEETERS C.L. (2004b)
Golf sport boom in Belgium, Foreign Commercial Service, American Embassy, Brussel, 17 juni 2004, 6 p.

- SZYMANSKI S. & ZIMBALIST A. (2005)
National Pastime. How Americans play baseball and the rest of the world plays soccer, Washinton D.C., Brookings Institution Press, 263 p.
- TAKS M. (2000)
Sport en tewerkstelling, Brussel, Koning Boudewijnstichting, augustus 2000, 108 p.
- TALLMAN S. & FLADMOE-LINDQUEST K. (2002)
 Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy, *California Management Review*, 2002, vol. 45, nr. 1, p116-135, 20p.
- TELEFACTS (2006)
Hotel mama, reportage uitgezonden op VTM op 3 maart 2006, 0u45'
- TEXTILE INTELLIGENCE (2006)
Snow sports market set to soar in China (Press Release), Wilmslow, Textile Intelligence, februari 2006, 3 p.
- THE SPORTS INDUSTRIES FEDERATION (2001)
Belgium Profile, Sports goods a survey of the United Kingdom, The EU and 7 selected EU markets, Warwickshire, TSIF, januari 2001, p. 7-13 & p.180-196
- TODARO M.P. & SMITH S.C. (2006)
Economic development, Harlow, Pearson education, 9^e editie, 851 p.
- TRACHTENBERG A. (1982)
The Incorporation of America, New York, Hill and Wang, p. 130-131
- TRANSWORLD BUSINESS (2006)
 Shaun White Signs Video Game Deal With Ubisoft, *Transworld Business*, 15 februari 2006, <http://www.twsbiz.com/twbiz/industrynews/article/0,21214,1159911,00.html>, 27/04/2006
- TRENDS (2006)
 Sector vraagt sportcheques en lagere btw, *Trends*, 19 januari 2006, p. 57
- U.S. CENSUS BUREAU, <http://www.census.gov/>
- U.S. CENSUS BUREAU (1889)
Statistical abstract of the United States, Washington, U.S. Census Bureau
- U.S. CENSUS BUREAU (1905)
Statistical abstract of the United States, Washington, U.S. Census Bureau
- U.S. CENSUS BUREAU (1911)
Statistical abstract of the United States, Washington, U.S. Census Bureau
- U.S. CENSUS BUREAU (1930)
Statistical abstract of the United States, Washington, U.S. Census Bureau

- U.S. CENSUS BUREAU (1932)
Statistical abstract of the United States, Washington, U.S. Census Bureau
- U.S. CENSUS BUREAU (1933)
Statistical abstract of the United States, Washington, U.S. Census Bureau
- U.S. CENSUS BUREAU (1996)
Statistical abstract of the United States, Washington, U.S. Census Bureau
- U.S. CENSUS BUREAU (1998)
Statistical abstract of the United States, Washington, U.S. Census Bureau
- U.S. CENSUS BUREAU (1999)
Economic census 1997, <http://www.census.gov/epcd/www/econ97.html>,
31/03/2006
- U.S. CENSUS BUREAU (2000)
Statistical abstract of the United States, Washington, U.S. Census Bureau
- U.S. CENSUS BUREAU (2002) *North American Industry Classification System: United States 2002*, U.S. Census Bureau,
<http://www.census.gov/epcd/naics02/naicod02.htm>, 01/04/2006
- U.S. CENSUS BUREAU (2003)
Statistical abstract of the United States, Washington, U.S. Census Bureau
- U.S. CENSUS BUREAU (2005a)
Economic census 2002, <http://www.census.gov/econ/census02/>, 31/03/2006
- U.S. CENSUS BUREAU (2005b)
Statistical abstract of the United States, Washington, U.S. Census Bureau
- U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, <http://www.commerce.gov/>
- U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE (z.j.) *Sporting goods market in China*,
http://www.buyusainfo.net/docs_orig/x_3734998.doc, 01/04/2006
- UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION (2002)
Industrial Development Report 2002/2003, <http://www.unido.org/doc/24397>,
203 p., 01/04/2006
- URS FINANCE AND ECONOMICS (2004)
Economic Impact of the Rugby World Cup 2003 on the Australian Economy (Post Analysis), <http://www.ausport.gov.au/fulltext/2004/feddep/FinalEconomicImpactOfRWC2003.pdf>, 22/03/2006
- UYTTENHOVE I. (2000)
The sporting goods market, Foreign Commercial Service, American Embassy, Brussel, 3 januari 2000, 4 p.

- VANDAELE J. (2002)
Kinderarbeid niet uitgeroeid bij voetbalproductie, *De Morgen*, 1 juni 2002, p. 43
- VANDENBERGHE D. (2004)
Anciaux maakt werk van Topsportactieplan 2016, *De Tijd*, 9 november 2004, p. 20
- VANDERWOLF A. (2005)
2005 Sporting and athletic goods outlook, U.S. Department of commerce, Office of Health and Consumer Goods, november 2005, 5 p.
- VANREUSEL B. & SCHEERDER J. (2000)
Sport: cultuur in beweging. Een verkenning van cultuurtrends in de sport, Brussel, Koning Boudewijnstichting, april 2000, 92 p.
- VAN BOTTENBURG M. (1994)
Verborgen competitie: over de uiteenlopende populariteit van sporten, Amsterdam, Bert Bakker, 1994, 322 p.
- VAN BOTTEMBURG M., RIJNEN B. & VAN STERKENBURG J. (2005)
Sports participation in the European Union: trends and differences, Nieuwegein, Arko Sports Media, 240 p.
- VAN MARREWIJK C. (2004)
International trade and the world economy, Oxford, Oxford University Press, 386 p.
- VAN ROMPUY G. (2003)
Economie II: deel I & deel II (plus notities & extra bronnen), cursus 2^e kan., Antwerpen, Lessius Hogeschool, 175 p.
- VAN WIELE S. (2006)
Met zweetbandjes naar werk, *Gazet van Antwerpen*, 22 maart 2006, p. 17
- VAN POECK (1999)
Economische politiek: principes & ervaringen, Leuven, Garant, p. 224-228
- VLAAMSE OVERHEID (2002)
Partnerschap in kaart gebracht, in: *Gids voor gezinnen 2002*, Brussel, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, november 2002, p. 16-21
- VRIND (2005)
Vlaamse Regionale Indicatoren 2004-2005, Brussel, Administratie Planning & Statistiek
- WATSON J. (2003)
Coca-Cola Joins LeBron's Camp, *Forbes.com*, 21 augustus 2003,
http://www.forbes.com/2003/08/21/cx_jw_0821coke.html, 26/04/2006

- WEINDRUCH L.N. (2006)
Antwoord via e-mail, National Sporting Goods Association, 02/03/2006,
lweindruch@nsga.org
- WERELDBANK (2002)
World development report 2000/2001: Attacking poverty, Oxford, Oxford University Press, 544 p.
- WESTERBEEK H. & SHILBURY D., e.a. (2003)
Strategische sportmarketing, Nieuwegein, Arko sports media, 456 p.
- WESTERBEEK H. & SMITH A. (2002)
Sport business in a global marketplace, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 240 p.
- WETENSCHAPPELIJK INSTITUUT VOLKSGEZONDHEID (2006)
Lichaamsbeweging, in: *Gezondheidsenquête België 2004, BOEK III*, Brussel, NIS, p. 5-107, <http://www.iph.fgov.be/epidemie/epinl/crospnl/hisnl/his04nl/his31nl.pdf>, 25/04/2006
- WETZEL D. & YAEGER D. (2000)
Sole influence, New York, Warner Books, 320 p.
- WFSGI (2005)
Official International Handbook 2005 for the Sporting Goods Industry, Verbier, 143 p.
- WFSGI (2006)
Official International Handbook 2006 for the Sporting Goods Industry, Lausanne, 140 p.
- WIKIPEDIA (2006)
1978 FIFA World Cup, http://en.wikipedia.org/wiki/Football_World_Cup_1978, 22/04/2006
- WITHERS T. (2004)
LeBron James pops another big ad deal, SFGate.com, 23 februari 2004
<http://www.sfgate.com/cgi-in/article.cgi?f=/news/archive/2004/02/23/financial1636EST0235.DTL>, 28/04/2006
- WORLD BANK (1998)
Export Processing Zones, The World Bank, December 1998, nr. 11, 4 p.
- WORLD FEDERATION OF THE SPORTING GOODS INDUSTRY,
<http://www.wfsgi.org/>
- XIAO L. (2005)
Real Madrid's Play for China's Soccer Market, China.org.cn, 22 juli 2005,
<http://www.china.org.cn/english/sports/135811.htm>, 30/06/2004

ZERIO J. (2005)

Reebok Cool, The Garvin School of International Management, 2005, http://www.thunderbird.edu/pdf/about_us/case_series/a12050011.pdf, 12 p., 10/10/2005

ZHANG L. (2005)

Star Struck, *China Daily*, 25/07/2005, p. 1, http://www2.chinadaily.com.cn/english/doc/2005-07/25/content_462932.htm, 01/04

7 Bijlagen

Tabel 1a: Sportgerelateerde economische activiteiten binnen het NAICS-classificatiesysteem

Verenigde Staten NAICS	
11	Agriculture, Forestry, Fishing and Hunting
21	Mining
22	Utilities
23	Construction
	236220 Athletic court, indoor, construction
	237990 Athletic field, sport field (exempt stadiums) construction
31-33	Manufacturing
	315119 Athletic socks, knitting or knitting and finishing
	315191 Sports clothing made in apparel knitting mills
	315211 Sport coats, team uniforms, fur, men's and boys', cut and sewn apparel contractors
	315212 Sports clothing/uniforms women's and girls', cut and sew apparel contractors
	315222 Sport coats (except fur, leather), men's and boys', cut and sewn from purchased fabric
	315223 Sport shirts, men's and boys', cut and sewn from purchased fabric (except apparel contractors)
	315228 Sports clothing (except team uniforms), men's and boys', cut and sewn from purchased fabric (except apparel contractors)
	315239 Sports clothing (except team uniforms), women's, misses and girls, cut and sewn from purchased fabric (except apparel contractors)
	315292 Sport coats (except apparel contractors), manufacturing
	315299 Sports clothing, team uniforms, cut and sewn from purchased fabric (except apparel contractors)
	316211 Athletic shoes, rubber or plastic soled fabric uppers (except cleated) manufacturing
	316219 Athletic shoes (except rubber or plastics soled with fabric upper) manufacturing
	339920 Athletic goods (except ammunition, clothing, small firearms) manufacturing
41-43	Wholesale Trade
	423910 Sporting firearms and ammunition and athletic goods and uniforms merchant wholesalers
	424320 Sportswear merchant wholesalers
	424340 Athletic footwear merchant wholesalers
44-46	Retail Trade
	448210 Athletic shoe stores (except bowling, golf, spiked)
	451110 Sporting goods stores, athletic equipment and supply stores
	453310 Sporting goods stores used

48-49	Transportation & Warehousing
51	Information
52	Finance & Insurance
53	Real Estate, Rental & Leasing
	532292 Sporting goods rental
54	Professional, Scientific, and Technical Services
55	Management of Companies and Enterprises
56	Administrative and Support and Waste Management and Remediation Services
	561599 Sport ticket offices
61	Educational Services
	611620 Sport camps (e.g, baseball, basketball, football), instructional, sports instructors, independent
62	Health Care and Social Assistance
	621340 Sport physical therapists' offices (e.g, participating in sports events)
71	Arts, Entertainment, and Recreation
	711211 Sport clubs or teams, professional or semi-professional
	711219 Independent sport professionals (participating in sports events) and trainers
	711310 Sport arena/stadium operators, sport event managers, promoters and organizers with facilities
	711320 Sport event managers, promoters and organizers without facilities
	711410 Sport figures' agents and managers
	711510 Independent sport announcers
	712110 Sports hall of fame (museums)
	713940 Sport club facilities and athletic club facilities, physical fitness
	713990 Sport/athletic clubs (i.e, sport teams) not operating sport facilities, recreational or youth
72	Accommodation and Food Services
81	Other Services (except Public Administration)
	811490 Sporting equipment repair and maintenance without retailing new sports equipment
	813990 Sports governing bodies, sport leagues and athletic associations (regulating bodies)
91-91	Public Administration

Bron: Nationaal Instituut voor de Statistiek (2004),
Office of Management & Budget (2002)

**Tabel 1b: Sportgerelateerde economische activiteiten
binnen het NACE-classificatiesysteem**

Europa NACE	
01-02	Landbouw, jacht en bowbouw
05	Visserij
10-14	Winning van delfstoffen
15-37	Industrie
	18,242 Vervaardiging van sportkleding 29,602 Vervaardiging van lichte wapens en sportwapens 35,120 Bouw en reparatie van plezier- en sportvaartuigen 36,400 Vervaardiging van sportartikelen
40-41	Productie & distributie van elektriciteit, gas en water
45	Bouwnijverheid
	45,230 Bouw van autowegen en andere wegen, vliegvelden en sportfaciliteiten
50-52	Groot-, detailhandel; reparatie van auto's, motorrijwielen en consumentenartikelen
	51.476 Groothandel in sport- en kampeerartikelen 52.482 Gespecialiseerde detailhandel in sport- en kampeerartikelen 52.74 Overige reparaties: reparatie sport- en kampeerartikelen
55	Hotels en restaurants
60-64	Vervoer, opslag & communicatie
65-67	Financiële instellingen
70-74	Onroerende goederen, verhuur & diensten aan bedrijven
	71.406 Verhuur van sport- en kampeerartikelen 74,402 Beheer publiciteitsdragers 74,878 Impresario's van sporters
75	openbaar bestuur & defensie; verplichte sociale verzekeringen
80	Onderwijs
85	Gezondheidszorg & maatschappelijke dienstverlening
90-93	Overige gemeenschapsvoorzieningen, sociaal-culturele en persoonlijke diensten
	92,61 Exploitatie van sportaccomodaties en stadions 92,62 Overige sport: sportclubs, sportbonden, zelfstandig werkende atleten, instructeurs en begeleiders
95	Huishoudens
99	extraterritoriale organisaties en lichamen

Bron: Nationaal Instituut voor de Statistiek (2004),
Office of Management & Budget (2002)

**Tabel 2a: Evolutie van het aantal deelnemers in bepaalde sporttakken
(aantal in miljoenen en vanaf 7 jaar en ouder)**

Sport	2004	2002	2000	1998	1996	1994
Aerobic Exercising	29,5	29	26,7	25,8	24,1	23,2
Backpack/Wildenis	17,3	14,8	15,4	14,6	11,5	9,8
Baseball	15,9	15,6	15,6	15,9	14,8	15,1
Basketball	27,8	28,9	27,1	29,4	31,8	28,2
Bicycle Riding	40,3	39,7	43,1	43,5	53,3	49,8
Billiards/Pool	34,2	33,1	32,5	32,3	34,5	34
Bowling	43,8	42,4	43,1	40,1	42,9	37,4
Camping	55,3	55,4	49,9	46,5	44,7	42,9
Exercise Walking	84,7	82,2	81,3	77,6	73,3	70,8
Exercising with Equipment	52,2	46,8	44,8	46,1	47,8	43,8
Fishing	41,2	44,2	47,2	43,6	45,6	45,7
Football (tackle)	8,2	7,8	8	8,1	9	na
Football (touch)	9,6	10,3	9,8	10,8	11,6	na
Golf	24,5	27,1	26,4	27,5	23,1	24,6
Hiking	28,3	27,2	24,3	27,2	26,5	25,3
Hockey (ice)	2,4	2,1	1,9	2,1	2,1	1,9
Hunting with Firearms	17,7	19,5	19,1	17,3	18,3	16,4
Kayaking/Rafting	na	na	3,1	3,2	3,6	na
Kick Boxing	2,8	na	3,9	2,3	na	na
Martial Arts	4,7	4,2	5,4	4,6	4,7	na
Mountain Biking (off road)	8	7,8	7,1	8,6	7,3	5,7
Paintball Games	9,4	6,9	5,3	na	na	3,7
Roller Skating (in-line)	11,7	18,8	19,2	na	na	23,9
Running/Jogging	24,7	24,7	22,8	22,5	22,2	20,6
Sailing	2,6	na	2,5	3,6	4	4,1
Skateboarding	10,3	9,7	9,1	5,8	4,7	4,9
Skiing (alpine)	5,9	7,4	7,4	7,7	10,5	10,6
Skiing (cross country)	2,4	2,2	2,3	2,6	3,4	3,6
Snorkeling	na	na	5,5	7,3	7,1	5,9
Soccer	13,3	13,7	12,9	13,2	13,9	12,5
Softball	12,5	13,6	14	15,6	19,9	18,1
Swimming	53,4	53,1	58,8	58,2	60,2	60,3
T'ai Chi/Yoga	6,7	6,1	na	na	na	na
Tennis	9,6	11	10	11,2	11,5	11,6
Volleyball	10,8	11,5	12,3	14,8	18,5	17,4
Water Skiing	4,7	6,9	5,9	7,2	7,4	7,4
Weight Lifting	26,2	25,1	22,8	na	na	na
Workout at Club	31,8	28,9	24,1	26,5	22,5	20,4
Overige onderzochte sporten	69,8	71,3	71,5	65,9	72,4	34,2
totaal onderzochte sporten:	854,2	849	842,1	789,2	808,7	733,8

Bron: NSGA (2006); Uittreksel uit volgende tabel:

<http://www.nsga.org/public/pages/index.cfm?pageid=153>, 31/03/2006

Tabel 2b: Aankoop van sportuitrusting per geselecteerde sporttak (\$Miljoen)

	2003	2004	Forecast 2005
Archery	320,3	331,6	338
Baseball & Softball	340,4	346	356
Basketball	306,3	310,7	314
Billiards & Indoor Games	624,8	627,2	640
Bowling	176,9	181,7	185
Camping	1486,7	1531,4	1547
Exercise	4957,2	5011,8	5112
Fishing Tackle	1981,4	2014,8	2035
Football	83,2	83,4	84
Golf	3046	3148,1	3243
Hockey & Ice Skates	147,6	142	138
Hunting & Firearms	2653,7	2870,2	2928
Optics	846,6	858,8	885
Racquetball	29,4	29,6	30
Skin Diving & Scuba Gear	337,8	351,3	365
Skiing, Downhill	462,1	457,5	468
Skiing, Cross-Country	43,8	40,7	42
Skiing, Snowboards	272,6	269,9	276
Soccer Balls	62,4	63,5	66
Tennis	343,1	361,7	373
Volleyball & Badminton Sets	32,9	33,7	35
Water Skis	51	48,9	49
Wheel Sports & Pogo Sticks	603,8	580,1	569
Team Goods Sales	2467,8	2517,2	2568
Total equipment	\$22393,8	\$22934,3	\$23390

Bron: NSGA (2006); uittreksel uit volgende tabel:
<http://www.nsga.org/public/pages/index.cfm?pageid=162>, 01/04/2006

**Tabel 3: Verkoop van sportgoederen per productcategorie: 1990-2004
(bedrag \$Miljoen)**

\$Miljard	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005**
	<i>reële cijfers 1990 = basisjaar</i>									
Sales. all products	50 725	55 611	65 860	67 953	71 897	72 079	76 696	78 653	80 906	85 949
<i>Percent of retail sales</i>	<i>n.a.</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>n.a.</i>
Clothing	10 130	9 590	12 111	9 842	10 653	9 907	9 671	9 542	9 719	11 594
Footwear*	11 654	10 617	12 322	11 980	12 581	13 395	13 957	14 399	14 718	14 931
Aerobic shoes	611	346	315	263	282	272	236	221	227	n.a.
Basketball shoes	918	929	943	784	759	738	779	887	933	n.a.
Cross training shoes	679	1 108	1 322	1 303	1 476	1 431	1 402	1 402	1 399	n.a.
Golf shoes	226	209	207	199	218	216	240	221	220	n.a.
Gym shoes. sneakers	2 536	1 619	1 895	1 849	1 807	1 943	2 015	2 052	2 118	n.a.
Jogging/running shoes	1 110	970	1 385	1 434	1 582	1 619	1 710	1 796	1 836	n.a.
Tennis shoes	740	446	486	482	515	490	496	542	554	n.a.
Walking shoes	2 950	2 642	3 010	2 959	3 204	3 181	3 370	3 457	3 535	n.a.
Equipment*	14 439	17 493	18 096	19 426	20 869	20 939	21 412	21 708	22 148	23 279
Archery	265	267	240	250	250	268	275	280	282	n.a.
Baseball and softball	217	233	287	314	308	306	330	340	348	n.a.
Billiards and pool	192	283	327	338	498	512	566	623	636	n.a.
Camping	1	1	1 135	1 208	1 308	1 329	1 423	1 479	1 499	n.a.
Exercise equipment	2	3	3 039	3 243	3 487	3 771	4 320	4 712	4 864	n.a.
Fishing tackle	1 910	1 869	1 794	1 831	1 961	1 996	1 997	1 975	2 019	n.a.
Golf	2 514	2 971	3 449	3 406	3 675	3 754	3 215	3 007	3 074	n.a.
Hunting and firearms	2 202	2 793	2 074	2 327	2 196	2 139	2 417	2 501	2 557	n.a.
In-line skating, ...	150	601	480	452	1 037	704	815	837	856	n.a.
Optics	438	609	669	686	704	759	815	837	856	n.a.
Skin/scuba diving	294	305	325	347	343	337	343	337	334	n.a.
Skiing. alpine	475	523	677	619	478	499	520	462	468	n.a.
Tennis	333	276	300	323	370	360	353	342	347	n.a.
Recreational transport	14 502	17 912	23 330	28 423	27 795	27 842	31 658	33 005	34 321	36 558
Bicycles and supplies	2 423	3 153	4 674	4 555	4 956	4 582	4 895	4 945	4 956	n.a.
Pleasure boats	7 644	8 430	9 937	11 423	12 772	14 117	15 178	15 332	15 368	n.a.
Recreational vehicles	4 113	5 483	7 886	9 944	9 203	8 337	10 815	12 019	13 258	n.a.
Snowmobiles	322	846	833	783	863	806	769	710	739	n.a.

* = omvat andere producten die niet afzonderlijk zijn weergegeven

** = voorspelling

Enquête uitgevoerd bij 80,000 gezinnen (100,000 1995), uitgezonderd recreatieve transport, waarvan de cijfers door de betrokken associaties zijn verschaft; Alaska en Hawaï zijn niet in deze studie opgenomen,

Bron: U.S. Census Bureau (2005: 15)

**Figuur 1: Evolutie van de lonen en bezoekersaantallen;
geselecteerde sporten (x \$1,000)**

Sport	Minimum	Gemiddelde	Maximum
MLB			
1993	100	1089,51	6200
1996	109	1010,11	9237,50
1999	200	1720,04	11944,80
2002	250	2296,00	n.b.
2004	327	2313,00	n.b.
NBA			
1993	150	1264,88	5740
1996	202	1922,66	30140
1999	302	3522,13	20170
NFL			
1993	100	663	n.b.
1996	131	791	5372,5
1999	175	1071	5874,2
2002	n.b.	1180	n.b.
2003	n.b.	1259	n.b.
2004	n.b.	1331	n.b.
NHL			
1993	100	572	850
1996	125	900,15	11321,43
1999	150	1194,21	10359,85

Bron: U.S. Census Bureau Statistical Abstract 2006 (2005);

[34,952 represents 34,952,000. For definition of median, see Guide to Tabular Presentation]

Sport	Unit	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Football:									
NCAA college: ¹									
Teams	Number . . .	509	533	565	606	608	617	617	612
Attendance	1,000	34,952	35,330	35,638	39,059	40,481	44,556	46,145	43,106
National Football League: ²									
Teams	Number . . .	28	28	30	31	31	32	32	32
Attendance, total ³	1,000	14,058	17,666	19,203	20,954	20,590	21,505	21,639	21,709
Regular season	1,000	13,345	13,960	15,044	16,387	16,166	16,833	16,914	17,001
Average per game	Number . . .	59,567	62,321	62,682	66,078	65,187	65,755	66,328	66,409
Postseason games ⁴	1,000	711	848	(NA)	809	767	782	806	789
Players' salaries: ⁵									
Average	\$1,000	217	354	584	787	986	1,180	1,259	1,331
Median base salary	\$1,000	160	275	301	441	501	525	534	537

¹ Source: National Collegiate Athletic Assn., Indianapolis, IN; <www.ncca.com> (copyright). ² Source: National Football League, New York, NY; <http://www.nfl.com/>. ³ Beginning 1987 includes preseason attendance, not shown separately. ⁴ Includes Pro Bowl, a nonchampionship game and Super Bowl. ⁵ Source: National Football League Players Association, Washington, DC; <http://www.nflpa.org/>.

Bron: U.S. Census Bureau, Statistical Abstract 2006 (2005)

Sport	Unit	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Baseball, major leagues: ¹									
Attendance	1,000 . . .	47,742	55,512	51,288	74,339	73,881	69,428	69,501	74,822
Regular season	1,000 . . .	46,824	54,824	50,469	72,748	72,267	67,859	67,568	73,023
National League	1,000 . . .	22,292	24,492	25,110	39,851	39,558	36,949	36,661	40,221
American League	1,000 . . .	24,532	30,332	25,359	32,898	32,709	30,910	30,908	32,802
Playoffs ²	1,000 . . .	591	479	533	1,314	1,247	1,262	1,568	1,625
World Series	1,000 . . .	327	209	286	277	366	306	365	174
Players' salaries: ³									
Average	\$1,000 . . .	371	598	1,111	1,896	2,139	2,296	2,372	2,313
Basketball: ^{4 5}									
NCAA—Men's college:									
Teams	Number . . .	753	767	868	932	937	936	967	981
Attendance	1,000 . . .	26,584	28,741	28,548	29,025	28,949	29,395	30,124	30,761
NCAA—Women's college:									
Teams	Number . . .	746	782	864	956	958	975	1,009	1,008
Attendance	1,000 . . .	2,072	2,777	4,962	8,698	8,825	9,533	10,164	10,016
Pro: ⁶									
Teams	Number . . .	23	27	27	29	29	29	29	30
Attendance, total	1,000 . . .	11,534	18,586	19,893	21,503	21,436	21,571	21,760	22,953
Regular season	1,000 . . .	10,506	17,369	18,516	20,059	19,956	20,182	20,074	21,296
Average per game	Number . . .	11,141	15,690	16,727	16,870	16,784	16,974	16,883	17,314
Playoffs	1,000 . . .	985	1,203	1,347	1,427	1,460	1,370	1,685	1,639
Average per game	Number . . .	14,479	16,704	18,457	19,202	20,565	19,296	19,152	19,507
All-Star game	Number . . .	43,146	14,810	18,755	18,325	20,374	19,581	19,445	18,227
National Hockey League: ⁷									
Regular season attendance	1,000 . . .	11,634	12,580	9,234	18,800	20,373	20,615	20,409	22,065
Playoffs attendance	1,000 . . .	1,108	1,356	1,329	1,525	1,584	1,691	1,636	1,709
Professional rodeo: ⁸									
Rodeos	Number . . .	617	754	739	688	668	666	657	671
Performances	Number . . .	1,887	2,159	2,217	2,081	2,015	2,207	1,949	1,982
Members	Number . . .	5,239	5,693	6,894	6,255	5,913	6,209	6,158	6,247
Permit-holders (rookies)	Number . . .	2,534	3,290	3,835	3,249	2,544	2,543	3,121	2,990
Total prize money	Mill dol. . .	15.1	18.2	24.5	32.3	33.1	33.3	34.3	35.5

¹ Source: Major League Baseball (previously, The National League of Professional Baseball Clubs), New York, NY, *National League Green Book*; and The American League of Professional Baseball Clubs, New York, NY, *American League Red Book*.
² Beginning 1997, two rounds of playoffs were played. Prior years had one round. ³ Source: Major League Baseball Players Association, New York, NY. ⁴ Season ending in year shown. ⁵ Source: National Collegiate Athletic Assn., Indianapolis, IN (copyright). For women's attendance total, excludes double-headers with men's teams. ⁶ Source: National Basketball Assn., New York, NY. For season ending in year shown. ⁷ For season ending in year shown. Source: National Hockey League, Montreal, Quebec. ⁸ Source: Professional Rodeo Cowboys Association, Colorado Springs, CO., *Official Professional Rodeo Media Guide*, annual (copyright).

Bron: U.S. Census Bureau, Statistical Abstract (2005)

Country	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<i>x 1.000 Dollar (2000 = basisjaar)</i>														
Australia	38 355	39 664	47 250	48 223	50 836	62 172	62 434	54 376	58 485	66 047	66 814	72 056	82 957	87 967
Austria	8 363	11 111	16 575	13 547	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Belgium	10 300	12 553	16 990	15 550	21 997	19 397	15 306	18 754	14 411	16 355	18 918	22 838	21 708	16 671
Canada	251 223	274 673	321 505	333 440	324 850	367 406	369 905	355 795	370 149	371 232	377 219	368 772	345 478	324 328
China	6 789	5 965	8 305	62 357	123 670	107 316	36 494	26 759	16 606	13 619	12 440	19 890	29 080	24 191
Finland	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	5 524	7 044	6 774	11 126	7 918	14 217	9 904	10 464	12 856	14 935
France	29 581	32 694	28 651	28 666	35 546	42 521	49 157	39 916	38 416	42 656	37 447	35 859	43 255	39 599
Germany	60 794	74 389	78 891	79 021	106 298	103 288	95 377	80 287	81 773	71 684	68 643	63 306	64 146	48 444
Hong Kong	22 798	27 994	33 298	58 897	72 100	103 454	71 752	41 499	45 839	53 733	62 821	68 957	59 861	68 124
Israel	2 444	2 590	4 397	5 292	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Italy	26 650	23 873	24 556	30 325	26 627	35 360	25 428	19 159	14 601	26 033	20 460	20 392	19 088	18 932
Japan	356 157	446 080	469 466	608 565	648 180	525 437	401 918	401 066	375 695	381 414	292 407	261 231	238 090	229 259
Korea	118 282	152 437	150 933	145 674	137 057	100 025	27 677	40 238	63 246	58 669	61 578	62 175	54 475	77 550
Malaysia	7 101	5 362	9 373	14 101	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Mexico	90 020	93 495	126 893	100 529	158 221	224 371	177 000	130 065	122 882	98 012	83 265	85 798	67 775	73 368
Netherlands	22 197	25 746	33 913	32 231	42 372	40 033	40 858	34 805	35 502	36 048	48 117	60 474	69 973	82 766
New Zealand	5 428	5 189	8 243	9 377	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Russia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	3 942	6 622	4 311	4 206	4 833	9 026	14 096	11 457	14 515	14 986
Singapore	32 751	48 110	53 210	52 132	52 775	50 588	27 130	42 041	45 155	31 592	31 421	30 194	28 413	29 822
South Africa	7 329	5 948	8 440	8 983	13 196	22 989	17 557	12 859	14 993	15 062	11 975	14 642	19 258	26 619
Spain	19 652	10 240	12 434	13 399	19 085	21 559	22 950	24 858	17 937	19 812	15 034	16 821	13 952	15 366
Sweden	23 185	14 106	16 591	20 148	23 241	25 686	25 042	21 840	20 852	21 443	22 443	20 603	27 812	22 616
Switzerland	14 759	13 686	15 238	16 311	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Taiwan	66 116	89 646	157 259	125 501	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Thailand	10 260	7 004	8 776	8 920	14 060	14 615	8 202	6 949	12 893	9 044	10 778	11 032	10 290	15 424
United Kingdom	108 447	120 935	126 643	148 045	180 490	205 693	250 401	262 049	270 191	273 046	262 384	249 494	260 435	252 829
Subtotal :	1 338 981	1 543 487	1 777 831	1 979 234	2 060 067	2 085 576	1 735 675	1 628 649	1 632 377	1 628 744	1 528 163	1 506 454	1 483 417	1 483 797
<i>All Other:</i>	<i>138 386</i>	<i>160 359</i>	<i>160 156</i>	<i>178 205</i>	<i>305 837</i>	<i>327 648</i>	<i>262 795</i>	<i>261 550</i>	<i>266 793</i>	<i>247 378</i>	<i>216 538</i>	<i>227 288</i>	<i>262 632</i>	<i>261 154</i>
Total	1 477 368	1 703 847	1 937 987	2 157 439	2 365 904	2 413 224	1 998 470	1 890 200	1 899 170	1 876 123	1 744 702	1 733 742	1 746 049	1 744 951

Tabel 4: Belangrijkste uitvoerbestemmingen voor Amerikaanse sportuitrusting

Country	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	<i>x 1.000 Dollar (2000 = basisjaar)</i>													
Argentina	1 579	2 036	1 357	1 180	1 196	1 936	1 277	1 733	2 512	1 871	728 263	1 220	1 855	3 060
Australia	12 636	13 907	15 752	13 787	15 324	19 095	23 627	21 404	23 837	28 418	23 229	22 980	32 032	34 810
Belgium	1 086	694	1 815	1 716	2 492	2 900	730	1 334	1 529	2 045	2 526	2 673	2 806	2 061
Canada	57 264	62 704	72 773	71 412	81 822	94 753	123 448	114 133	103 935	110 936	103 354	97 922	90 139	83 416
China	35	323	296	1 088	1 982	2 211	1 817	3 078	4 259	4 659	4 680	5 200	3 941	3 924
France	7 228	6 704	4 428	5 379	8 535	12 693	15 226	7 049	5 412	8 547	8 291	6 013	5 673	5 161
Germany	7 196	7 621	12 811	15 140	22 982	32 962	36 049	13 243	11 756	6 618	9 668	7 802	3 603	4 235
Hong Kong	6 305	8 076	11 604	16 960	19 618	20 086	17 590	18 321	19 321	27 794	38 944	46 497	37 712	47 549
Ireland	703	627	817	1 088	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Japan	214 218	267 654	251 495	267 759	249 749	197 391	164 086	181 904	196 587	217 124	158 050	139 209	118 149	108 651
Korea	10 449	8 190	10 855	34 848	62 290	40 209	12 257	20 926	38 764	33 364	34 972	33 713	33 931	56 451
Malaysia	2 395	1 994	2 223	1 522	4 188	5 088	2 255	3 173	6 796	10 122	6 082	3 408	1 800	3 323
Mexico	53 898	51 244	59 264	65 803	107 342	166 805	116 015	79 572	62 721	37 169	14 854	19 939	19 693	28 250
Netherlands	2 121	2 505	2 100	3 056	2 955	3 551	3 545	2 359	2 926	6 034	14 968	26 330	24 969	29 383
New Zealand	1 648	1 814	2 150	1 652	2 008	3 956	1 994	3 642	3 664	2 348	2 860	3 272	6 215	5 320
Philippines	525	1 525	2 004	2 444	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Singapore	19 875	27 417	33 132	32 468	30 626	31 700	14 321	27 126	24 228	17 718	17 949	17 067	16 335	17 529
South Africa	2 760	2 537	4 766	4 414	7 772	12 105	9 746	7 836	8 987	8 629	8 766	9 984	12 084	15 795
Spain	1 975	1 719	2 066	3 550	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Sweden	6 001	4 880	5 505	6 418	7 418	11 781	8 653	10 183	8 492	9 834	9 823	7 693	9 468	6 402
Taiwan	7 653	6 697	12 026	29 104	15 028	12 105	9 321	9 930	10 857	9 352	7 668	8 038	8 283	5 984
Thailand	3 386	2 532	2 157	1 815	4 341	2 033	795 510	2 019	3 781	4 776	5 683	3 979	2 083	2 582
United Arab Em	1 032	955	1 384	2 626	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
United Kingdom	56 737	65 266	71 925	82 220	101 546	107 026	137 162	149 222	159 715	168 482	159 310	161 966	158 574	156 206
Subtotal :	478 704	549 620	584 704	667 449	749 213	780 385	699 913	678 184	700 077	715 840	632 402	624 906	589 344	620 089
<i>All Other:</i>	<i>10 570</i>	<i>10 979</i>	<i>11 898</i>	<i>17 332</i>	<i>33 832</i>	<i>39 579</i>	<i>33 997</i>	<i>35 169</i>	<i>26 739</i>	<i>27 191</i>	<i>22 608</i>	<i>21 100</i>	<i>21 394</i>	<i>20 002</i>
Total	489 274	560 600	596 602	684 782	783 045	819 963	733 910	713 353	726 816	743 031	655 010	646 006	610 738	640 090

Tabel 5: Belangrijkste Amerikaanse uitvoerbestemmingen voor golfuitrusting

Country	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	<i>x 1.000 Dollar (2000 = basisjaar)</i>													
Austria	48 050	64 342	61 989	69 326	69 056	54 796	54 562	51 217	48 143	56 449	62 167	65 028	58 673	41 716
Bangladesh	9 296	11 084	16 700	23 128	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Belgium	8 637	9 193	8 565	9 652	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Canada	181 480	205 232	278 887	283 333	287 225	311 200	352 590	409 924	392 246	375 248	370 089	372 195	294 944	243 012
China	413 904	518 584	782 706	887 608	962 014	1 171 781	1 303 884	1 485 679	1 813 256	2 021 479	2 573 952	2 871 278	2 967 381	3 077 554
Costa Rica	15 086	14 075	16 914	14 696	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Czech Republic	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	9 124	5 028	13 331	7 816	4 984	6 566	4 428	10 210	26 072	22 825
France	69 285	87 694	85 710	77 836	74 354	81 777	91 430	89 359	75 403	74 067	68 968	71 383	61 580	48 194
Germany	37 789	35 922	47 935	50 215	48 191	50 556	43 447	33 264	33 356	47 616	50 271	55 544	42 612	36 478
Hong Kong	25 242	28 037	39 329	42 340	31 285	40 655	42 016	41 125	43 247	38 485	39 847	55 223	52 060	34 130
Hungary	64	142	187	183	74 531	81 279	85 079	71 315	81 069	74 216	76 195	68 772	60 070	63 824
Indonesia	69 323	72 269	77 703	76 931	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Ireland	7 897	6 850	8 044	11 752	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Italy	33 859	41 928	100 507	114 878	75 780	82 655	101 996	104 482	94 033	86 705	78 007	71 450	54 198	46 795
Japan	169 714	162 197	161 874	144 419	138 223	119 440	115 236	124 612	133 237	148 301	144 828	125 690	117 630	115 142
Korea	259 619	182 958	184 093	168 725	153 715	156 551	129 622	124 479	140 600	132 705	105 290	88 386	83 226	68 528
Malaysia	28 714	21 896	26 661	42 628	36 782	38 424	42 304	33 794	34 021	38 310	36 394	32 746	37 732	33 337
Mexico	117 559	133 017	148 674	154 010	251 509	302 340	305 546	238 552	237 159	209 996	207 224	215 398	180 271	151 449
Pakistan	34 771	36 559	46 940	41 378	40 044	41 770	37 746	39 079	42 878	43 656	45 481	40 294	35 012	32 869
Philippines	60 265	69 882	80 031	62 086	56 761	50 176	53 500	51 495	54 771	54 347	60 173	57 996	42 857	50 397
Spain	7 833	9 633	8 169	8 114	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Sweden	22 378	29 462	22 289	22 717	24 396	18 650	21 211	24 470	17 659	20 235	25 759	26 940	25 611	22 850
Taiwan	884 939	759 652	836 339	694 953	735 479	582 567	496 231	417 012	484 822	477 199	473 097	436 149	390 036	373 314
Thailand	111 230	135 003	151 955	143 522	122 212	140 375	120 657	124 444	161 587	175 545	175 539	188 951	155 178	119 949
United Kingdom	27 646	28 061	30 832	31 045	26 697	26 830	30 376	25 070	18 361	19 712	18 857	19 578	17 466	16 245
Vietnam	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	54 900	6 028	115 874	45 455	78 000	179 286	11 402	17 895	14 075	18 735
Subtotal :	2 644 578	2 663 672	3 223 032	3 175 477	3 272 279	3 362 877	3 556 637	3 542 641	3 988 832	4 280 123	4 627 968	4 891 107	4 716 683	4 617 345
<i>All Other:</i>	<i>112 760</i>	<i>127 368</i>	<i>150 406</i>	<i>129 539</i>	<i>185 983</i>	<i>190 293</i>	<i>196 243</i>	<i>202 255</i>	<i>212 582</i>	<i>201 573</i>	<i>205 053</i>	<i>201 319</i>	<i>203 388</i>	<i>179 999</i>
Total	2 757 336 818	2 791 040 218	3 373 438 440	3 305 017 964	3 403 417 078	3 547 145 891	3 637 124 256	3 699 486 044	4 123 492 000	4 302 589 751	4 833 020 147	5 092 429 453	4 920 071 246	4 797 345 220

Tabel 6: Belangrijkste landen waaruit de VS sport- en atletiekuitrusting invoert

Country	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	<i>x 1.000 Dollar (2000 = basisjaar)</i>													
Australia	26	150	163	251	620	4 205	4 243	1 051	959	546	832	1 172	313	171
Bangladesh	5 140	8 775	14 091	13 328	8 488	11 364	13 700	8 504	9 360	10 172	12 785	6 680	4 287	4 153
Br Virgin Is	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	25	26	123	89	25	17	767	328
Canada	1 643	1 549	1 549	1 995	3 283	4 739	4 910	4 272	4 278	4 522	3 594	4 033	4 486	3 819
China	25 499	49 566	85 641	121 096	132 257	224 264	259 671	258 384	301 817	352 390	534 365	621 722	658 835	710 509
France	1 105	480	632	870	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Germany	372	30	39	134	149	371	424	543	434	187	394	381	493	264
Hong Kong	3 557	4 465	5 932	6 363	6 799	6 992	7 978	14 653	9 727	8 101	8 019	11 213	8 520	7 845
India	1 675	2 067	2 461	2 594	1 880	2 230	2 818	2 105	1 854	2 565	1 936	1 635	1 964	2 083
Indonesia	31 183	28 536	30 841	28 796	29 798	30 102	32 957	25 724	32 913	29 167	28 111	28 302	19 187	22 277
Israel	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0	54	0	0	2	0	0	121	170
Japan	81 457	85 476	75 999	60 812	61 649	43 910	33 836	30 513	37 765	62 752	58 989	50 478	43 577	47 045
Korea	45 765	36 555	38 448	35 150	33 811	43 427	38 192	26 496	31 944	31 452	24 275	25 982	28 190	17 918
Malaysia	3 801	3 162	3 384	1 306	2 531	1 553	1 380	199	595	4 384	3 698	3 523	1 475	777
Mexico	71 977	94 209	99 053	106 104	188 855	236 982	236 288	159 984	154 247	127 284	91 685	82 652	65 948	50 093
Netherlands	97	31	22	23	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Norway	105	364	525	142	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Pakistan	123	3	11	6	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Philippines	5 256	2 603	845	880	931	59	82	56	127	78	19	98	254	587
Singapore	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	201	764	62	4	12	186	299	572	731	427
South Africa	424	471	73	157	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Taiwan	192 438	182 162	183 980	142 823	114 408	125 453	122 513	74 632	75 806	54 616	52 567	38 858	33 564	26 726
Thailand	22 042	25 099	25 127	29 570	27 233	37 741	41 171	37 097	63 626	69 949	65 533	78 190	45 717	44 315
United Kingdom	10 870	12 998	12 591	10 018	9 764	10 686	12 154	7 717	1 887	657	1 350	1 210	988	2 389
Vietnam	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	50	0	16	12	20	48	149	300	318	1 013
Subtotal :	504 555	538 751	581 407	562 420	622 708	784 841	812 474	651 971	727 494	759 147	888 624	957 017	919 735	942 908
<i>All Other:</i>	<i>698</i>	<i>1 140</i>	<i>2 309</i>	<i>2 227</i>	<i>3 291</i>	<i>2 398</i>	<i>2 410</i>	<i>982</i>	<i>835</i>	<i>1 239</i>	<i>1 152</i>	<i>1 530</i>	<i>2 012</i>	<i>1 126</i>
Total	505 253	539 891	583 716	564 647	625 999	787 239	814 883	652 953	728 329	760 386	889 777	958 548	921 747	944 034

Tabel 7: Belangrijkste landen waaruit de VS golfuitrusting invoert

<i>2000 = basisjaar waarde = €</i>	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995
	waarde	waarde	waarde	waarde	waarde	waarde	waarde	waarde	waarde	waarde
TOTAAL INVOER	789 084 809	830 458 244	818 098 709	779 462 526	631 014 136	688 980 588	685 409 534	819 449 361	626 978 758	427 616 376
<i>INTRA-EU</i>	<i>281 487 899</i>	<i>266 495 174</i>	<i>264 956 218</i>	<i>258 610 538</i>	<i>247 948 670</i>	<i>259 500 262</i>	<i>277 102 032</i>	<i>305 837 141</i>	<i>287 457 645</i>	<i>251 655 002</i>
EXTRA-EU	507 596 911	563 963 071	553 142 491	520 851 987	383 065 467	429 480 326	408 307 502	513 612 220	339 521 114	175 961 375
UITRUSTING	264 778 982	282 516 402	251 210 571	213 491 689	145 504 038	141 590 592	156 399 391	150 929 622	155 591 768	108 405 074
Fitness/gymnastiek	86 914 393	90 845 192	72 645 549	66 480 553	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
ballen	29 693 242	32 659 160	33 755 051	23 069 668	26 112 800	25 870 208	29 406 330	20 990 984	17 610 530	16 036 338
sneeuwsport	10 432 148	12 436 065	11 528 902	16 594 224	9 922 806	7 643 911	5 341 148	8 898 777	8 467 548	1 986 559
watersport	9 826 730	8 978 083	8 719 095	6 946 498	8 927 948	10 638 236	9 584 026	9 483 780	10 003 375	9 557 697
schaatsen	14 416 690	12 852 746	18 357 285	10 663 219	15 233 608	14 171 749	27 589 568	25 505 682	26 555 053	7 009 462
raketten	13 269 120	17 982 912	13 814 857	12 886 613	13 114 013	14 070 333	15 651 973	13 335 811	12 574 234	12 133 765
golf	17 441 348	29 565 127	23 703 287	17 350 281	12 372 980	11 635 819	11 493 070	10 791 348	9 023 908	8 958 099
tafeltennis	5 400 592	4 746 955	3 942 498	4 196 606	3 576 476	3 793 113	4 983 183	4 782 760	4 860 022	6 219 359
outdoor	77 384 721	72 450 163	64 744 047	55 304 028	56 243 407	53 767 222	52 350 093	57 140 480	66 497 099	46 503 796
SPORTSCHOEISEL	348 145 227	372 806 554	399 937 145	392 885 570	317 008 034	353 411 166	315 357 932	463 787 886	268 046 449	140 490 096
SPORTKLEDIJ	129 786 142	123 014 667	123 010 612	127 832 774	120 832 938	146 370 158	156 397 840	155 765 646	149 962 598	129 865 487
KAMEERARTIKELEN	27 069 839	30 995 559	27 503 825	28 136 980	29 040 581	22 336 991	28 374 294	24 399 438	24 821 338	21 666 166
VISSEN	19 304 619	21 125 061	16 436 556	17 115 513	18 628 547	25 271 682	28 880 076	24 566 768	28 556 605	27 189 553


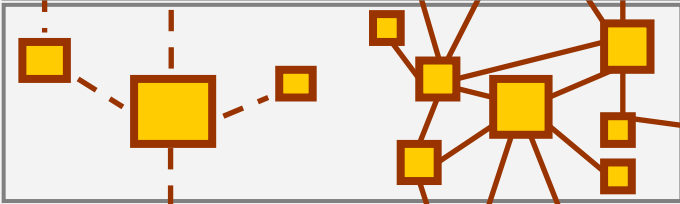
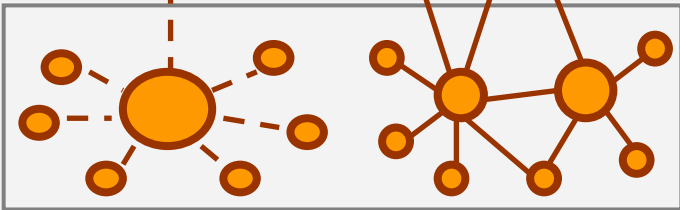
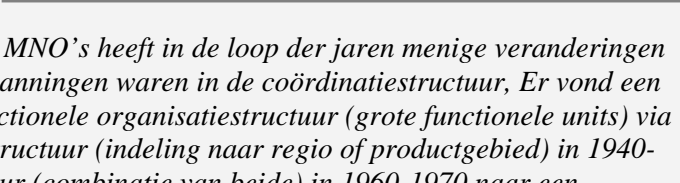
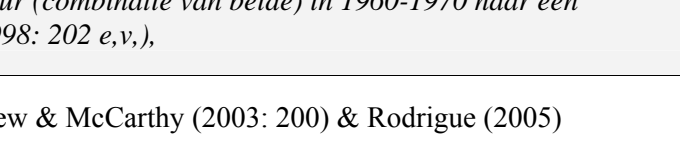

Tabel 8: Belgische invoer van sportgoederen

<i>2000 = basisjaar waarde = €</i>	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995
	waarde	waarde	waarde	waarde	waarde	waarde	waarde	waarde	waarde	waarde
TOTAAL UITVOER	1 624 443 432	1 728 759 416	1 854 622 650	1 892 099 874	1 513 912 072	1 720 564 250	1 817 754 106	1 778 723 240	1 053 465 154	426 724 463
INTRA-EU	1 003 503 218	1 071 368 394	1 095 467 275	1 103 349 707	855 155 787	982 004 815	1 052 812 003	984 975 145	606 546 138	270 179 534
<i>EXTRA-EU</i>	<i>620 940 214</i>	<i>657 391 022</i>	<i>759 155 375</i>	<i>788 750 167</i>	<i>658 756 286</i>	<i>738 559 435</i>	<i>764 942 103</i>	<i>793 748 095</i>	<i>446 919 016</i>	<i>156 544 928</i>
UITRUSTING	836 208 676	896 272 530	938 227 468	939 133 238	728 053 973	824 279 699	865 844 586	853 495 331	505 341 355	196 831 938
Fitness/gymnastiek	84 629 348	74 688 222	60 466 051	51 079 423	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
ballen	13 485 261	22 577 484	13 844 597	10 386 969	8 117 990	16 277 355	25 840 160	15 165 210	11 809 881	8 246 448
sneeuwsport	5 106 978	7 381 781	7 586 895	12 199 390	8 268 572	8 448 121	5 073 801	6 480 466	8 483 225	2 850 772
watersport	4 621 244	5 824 281	4 822 337	4 428 383	5 247 882	7 781 449	9 140 700	5 769 573	6 558 418	6 214 036
schaatsen	636 141 596	676 415 449	776 476 091	797 795 127	649 523 474	722 266 313	759 545 977	770 296 862	414 961 614	131 750 789
raketten	8 081 637	11 563 423	7 765 691	8 595 058	7 158 520	10 013 057	9 891 606	6 489 550	7 437 294	7 044 930
golf	11 675 094	21 867 444	8 049 949	7 933 383	7 072 988	8 243 735	7 460 287	7 399 726	5 730 546	4 859 516
tafeltennis	3 482 583	4 301 071	3 713 677	2 539 841	1 735 384	2 297 109	2 835 290	4 381 426	5 848 146	5 641 045
outdoor	68 984 935	71 653 374	55 502 179	44 175 665	40 929 164	48 952 561	46 056 765	37 512 518	44 512 231	30 224 401
SPORTSCHOEISEL	636 212 918	676 446 385	776 915 722	798 891 774	650 333 994	723 193 779	760 840 608	771 903 126	417 812 741	131 750 789
SPORTKLEDIJ	111 698 699	111 286 620	103 298 777	117 207 400	102 736 064	133 678 088	150 073 677	123 992 304	98 802 894	71 656 456
KAMEERARTIKELEN	24 423 853	28 900 886	24 974 276	24 535 766	21 015 684	16 797 024	18 029 867	17 708 356	16 507 080	12 758 522
VISSEN	15 899 285	15 852 995	11 206 408	12 331 696	11 772 358	22 615 660	22 965 369	11 624 123	15 001 084	13 726 758

Tabel 9: Belgische uitvoer van sportgoederen

Tabel 10: De Fordistische en Post-Fordistische ondernemingsstructuur

Karakteristieken	Fordisme	Post-Fordisme
Organization:	Pyramidal	Networked
Focus:	Supply, resource driven	Demand driven
Style:	Structured	Flexible, networked
Reach:	Regional / National	Global
Resources:	Physical Assets	Information / Knowledge
Production Mode:	Mass Production	Mass Customization Batch production
Production Structure:	Self-Sufficiency	Alliances
Inventories:	Months (large stocks)	Hours (<i>just-in-time</i>)
Production Cycle Time:	Weeks / Months	Days
Information:	Weekly	Real-Time
Product Life Cycle:	Years	Months
Cost reduction	Wage control	Sub-contracting
Quality:	Affordable Best Testing quality ex-post	Zero-Defect QC as part of process

	Fordisme	Post-Fordisme
<i>Raw materials and parts</i>		
<i>Manufacturing</i>		
<i>Sales and distribution</i>		

De organisatiestructuur van MNO's heeft in de loop der jaren menige veranderingen ondergaan omdat er vaak spanningen waren in de coördinatiestructuur, Er vond een overgang plaats van een functionele organisatiestructuur (grote functionele units) via een divisionele organisatiestructuur (indeling naar regio of productgebied) in 1940-1950 naar een matrixstructuur (combinatie van beide) in 1960-1970 naar een netwerkstructuur (Dicken 1998: 202 e.v.),

Bron: Knox, Agnew & McCarthy (2003: 200) & Rodrigue (2005)

Tabel 11: De wijzigende governancestructuur van globale productieketens

Governance Structure of Global Value Chains	Leading Industries and Timing	Main Drivers	Form and Dominant Principles of Value Chain Integration	New Competitive Ecologies (based on institutional innovations)	Corporate and National Pioneers ¹
Producer-Driven Supply Chains	Natural resources: late 19 th and early 20 th centuries Capital goods & consumer durables: 1950s & 1960s	Transnational manufacturers	Vertical integration (ownership and control)	Vertically integrated TNCs with international production networks Mass production Lean production	Oil Companies (1870s onward) Mining (early 20 th century) Agribusiness (early 20 th century) Fordism (1920s onward) Japanese TNCs (Toyota, early 1960s on)
Buyer-Driven Supply Chains	Consumer nondurables: 1970s & 1980s	Retailers and marketers	Network integration (logistics and trust)	Growth of export processing zones Global sourcing by retailers Rise of pure marketers Rise of specialty retailers Growth of private labels (store brands) Lean Retailing	Mexico, the Philippines, Taiwan, South Korea, etc. (mid-1960s onward) Sears, Kmart, Montgomery Ward, JC Penney (early 1970s onward) Nike (1976), Reebok (1979), Liz Claiborne (1976) The Limited (1969), The Gap (1976) JC Penney, Sears, Wal-Mart, Kmart (mid-1980s onward) Wal-Mart, JC Penney, Dillard's, Federated (late 1980s onward)
Infomediary-Driven Supply Chains	Services (B2C) - online retailing - online brokerage Intermediates (B2B) -autos (ANX) -computers 1990s & 2000s	Internet infomediaries	Virtual integration (information and access)	Rise of e-commerce Mass customization Disintermediation: -Direct sales (skip retailers) -Online services (e.g., brokerage) New Internet navigators	Amazon.com (1997) Dell (1988), Gateway (1993) E*Trade (1992), Schwab (1996) AOL (1992), Yahoo! (1996), Excite@Home (1999)

Note: ¹Specific dates indicate when companies were founded, went public (The Limited, The Gap, Dell, Gateway, Amazon, AOL, Yahoo!), or became established as US firms (Nike, Reebok). Decades are used for the onset of trends.

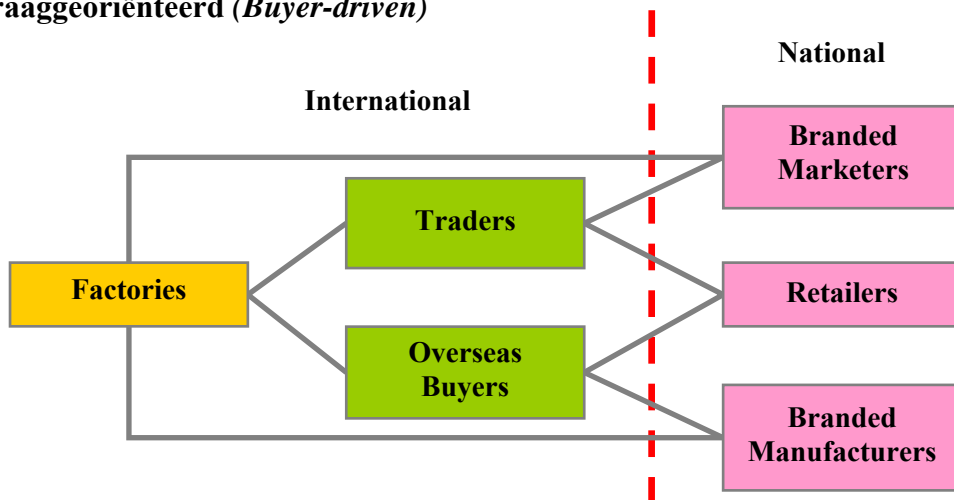
Bron: Gereffi (2000: 13)

Figuur 2: Schematische voorstelling van een vraaggeoriënteerde productieketen en een aanbodgeoriënteerde productieketen

Aanbodgeoriënteerd (*Producer-driven*)



Vraaggeoriënteerd (*Buyer-driven*)



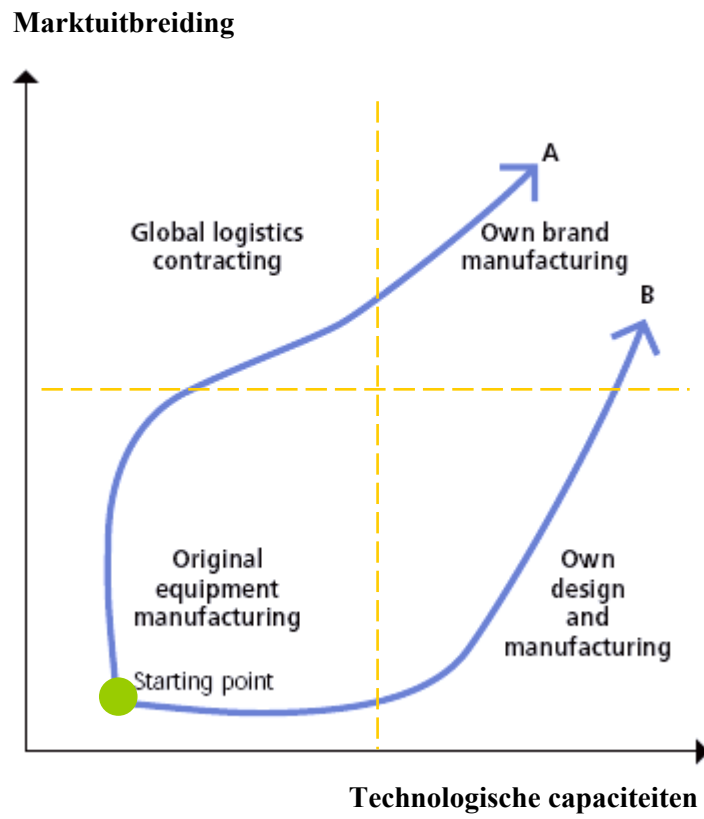
Bron: Dicken (1999); Dicken (2003); Gereffi (1999); Gereffi (2000); Gereffi (2002); Gereffi & Korzeniewich (1994); Rodrigue (2005)

Tabel 12: Indeling naar oorsprong van de Belgische invoer

	KLEDIJ	SCHOENEN	KAMPEREN	SNEEUW	WATER	GOLF	TENNIS	BALLEN	FITNESS
€ Miljoen	145,81	391,14	30,41	11,72	11,04	19,60	9,89	33,36	97,65
Bangladesh			0,6%						
Brazilië								0,17%	
Canada				0,22%		0,61%		0,16%	3,62%
China	33,22%	29,63%	34,54%	9,77%	22,61%	30,24%	41,13%	28,63%	37,78%
Denemarken			1,69%					0,09%	
Duitsland	3,86%	2,09%	12,72%	3,33%		3,26%	23,78%	2,19%	3,51%
Frankrijk	12,01%	3,88%	23,12%	23,27%	22,11%	6,31%	19,56%	4,3%	7,48%
Hong Kong						0,67%			
Ierland								0,69%	
India	3,04%		0,3%			1,15%		1,35%	0,6%
Indonesië	5,15%	11,89%				0,67%		0,14%	
Italië	2,7%	7,79%	0,34%		9,85%			2,02%	
Japan						16,84%	0,42%	0,75%	
Luxemburg								2,28%	
Maleisië	1,00%				0,85%	0,81%			0,73%
Marokko	0,54%								
Nederland	17,37%	7,89%	11,62%	14,96%	22,61%	6,66%	11,22%	8,26%	11,6%
Noorwegen				0,12%					
Oostenrijk	0,51%	0,22%		22,64%		2,01%		0,22%	
Pakistan	2,74%							36,59%	0,72%
Polen			0,71%						
Portugal		0,36%							
Republiek Korea	0,09%					1,28%			
Roemenië			2,8%						
Slovenië				0,71%					
Spanje	3,01%	1,68%	0,57%					0,53%	
Sri Lanka					1,69%				
Taiwan				2,00%	5,59%	0,69%	0,7528%	1,39%	8,68%
Thailand	1,28%	6,5%			4,47%	0,84%		7,13%	
Tunesië	1,4%								
Turkije	1,86%								
Verenigd Koninkrijk	5,76%	2,46%	0,87%		3,3%	12,16%	2,77%	2,13%	0,32%
Verenigde Staten		0,55%	0,56%	0,11%	3,08%	15,35%		0,5%	23,58%
Vietnam	0,46%	23,71%	7,79%					0,18%	
Zuid Afrika					1,06%				
totaal:	96,00%	98,65%	98,23%	77,13%	97,22%	99,55%	99,63%	99,7%	98,62%
Overige	4,00%	1,35%	1,77%	22,87%	2,78%	0,45%	0,37%	0,3%	1,38%

Bron: Eigen bewerking gegevens Nationale Bank van België (2006),
Database: Jaarboek van de statistieken van de Buitenlandse Handel

Figuur 3: Doorgroeimogelijkheden



Bron: United Nations Industrial Development Organization (2002: 108)

Figuur 4: Prijsopbouw van een sportschoen



Bron: Nike (2001)

Materiaalkosten	\$15,67
Directe arbeidskosten	\$2,59
Administratie & overheads	\$4,56
Winstmarge onderaannemer	\$1,90
Netto fabrieksprijs	\$24,71
Verzending, invoerrechten, ...	\$3,88
Netto invoerprijs	\$28,59
Distributie	\$0,76
Royaltys	\$0,38
Kwaliteitstesten	\$0,27
Directe leveringskosten	\$0,21
Onderzoek en ontwikkeling	\$0,23
Andere verkoopkosten	\$0,17
Kosten van verkochte goederen	\$30,62
Verkoopkortingen	\$4,61
Administratie	\$8,29
Overhead	\$1,75
Interes	\$0,21
Inkomstenbelastingen	\$2,56
Totale kost voor Nike	\$48,03
Nike's netto winst	\$4,00
Bruto verkoopprijs	\$52,03
Winkelkosten en winsten	\$47,97
Consument	\$100,00

Bron: De Saeger (2004:103)

Figuur 5: Prijsopbouw van een T-shirt



Bron: Fair Olympics (2006)

Schema 1: Oorzaak en gevolg, hoe inkooppraktijken tot slechte arbeidsomstandigheden (kunnen) leiden

Strategieën op directieniveau

- ▶ productie uitbesteden naar locaties met lage kosten
- ▶ verkort de productietijden
- ▶ minimaliseer productiekosten voor maximale winsten
- ▶ minimaliseer inventariskosten door het verpakken, opslaan en vervoer aan de leverancier over te laten
- ▶ leg commerciële risico's bij de leverancier

...leiden tot...

Agressieve inkooppraktijken

- ▶ probeer de leveranciers met de laagste kosten te vinden
- ▶ zet producenten onder druk om de productie- en levertijd te verkorten
- ▶ druk de prijzen van toeleveranciers
- ▶ 'just in time'-productie of plaats vaker kleinere orders om inventariskosten te minimaliseren en de vaste kosten te drukken
- ▶ eis flexibiliteit van toeleveranciers
- ▶ laat leveranciers betalen voor fouten in de producten

....leiden tot...

Toeleveranciers die uitbuiten

- ▶ huur arbeiders in die je kunt uitbuiten, die weinig kosten en gemakkelijk zijn aan te nemen en te ontslaan zonder financiële of juridische complicaties
- ▶ verleng de werkdag om aan de levertijd te kunnen voldoen
- ▶ betaal liever per stuk dan per uur
- ▶ stel hoge productienormen, om orders voor de export op tijd af te maken, tegen lage kosten
- ▶ weiger het minimumloon te betalen als er weinig orders zijn
- ▶ straf arbeiders voor het maken van fouten
- ▶ voorkom dat arbeiders zich organiseren in een vakbond

...leiden tot...

Slechte arbeidsomstandigheden

- ▶ buitensporig lange werktijden en gedwongen overwerk
- ▶ hongerlonen en slechte arbeidsvoorwaarden, zoals geen uitbetaling bij ziekte of zwangerschapsverlof
- ▶ geen zekerheid van werk of loon, vooral tijdens het laagseizoen
- ▶ geen vrijheid van vakbondsorganisatie en recht op collectieve onderhandeling
- ▶ slechte gezondheid
- ▶ lastigvallen van werknemers, fysieke, psychische en seksuele intimidatie
- ▶ discriminatie
- ▶ ontwrichte gezinnen

...lager kan niet.

Bron: Oxfam, Schone Kleren Kampagne, e.a. (2004)

©2005 Sporting Goods Intelligence, Inc.
All rights reserved. Unauthorized distribution or duplication is prohibited.

International Sports Apparel Market

(Millions of US\$ at Wholesale)

	2004							2003						
	U.S.		International		TOTAL			U.S.		International		TOTAL		
	Sales	Share	Sales	Share	Sales	Share	Change	Sales	Share	Sales	Share	Sales	Share	Change
1 Nike (1)	\$ 1,465	7.9%	\$ 2,295	8.5%	\$ 3,760	8.3%	14.7%	\$ 1,398	7.7%	\$ 1,879	7.3%	\$ 3,277	7.5%	10.3%
2 Adidas-Salomon (2)	\$ 450	2.4%	\$ 2,417	8.9%	\$ 2,867	6.3%	20.9%	\$ 438	2.4%	\$ 1,933	7.6%	\$ 2,371	5.4%	14.9%
3 Reebok (3)	\$ 564	3.1%	\$ 866	3.2%	\$ 1,430	3.1%	13.2%	\$ 561	3.1%	\$ 702	2.7%	\$ 1,263	2.9%	21.9%
4 Russell	\$ 1,175	6.4%	\$ 123	0.5%	\$ 1,298	2.9%	9.4%	\$ 1,085	6.0%	\$ 102	0.4%	\$ 1,187	2.7%	1.7%
5 Quiksilver (4)	\$ 549	3.0%	\$ 713	2.6%	\$ 1,262	2.8%	29.8%	\$ 439	2.4%	\$ 533	2.1%	\$ 972	2.2%	27.7%
6 VF Knitwear (5)	\$ 991	4.8%	\$ 170	0.6%	\$ 1,061	2.3%	22.4%	\$ 737	4.1%	\$ 130	0.5%	\$ 867	2.0%	9.7%
7 Columbia	\$ 560	3.0%	\$ 372	1.4%	\$ 932	2.0%	16.6%	\$ 515	2.8%	\$ 294	1.1%	\$ 799	1.8%	13.2%
8 Puma	\$ 88	0.5%	\$ 732	2.7%	\$ 820	1.8%	26.2%	\$ 76	0.4%	\$ 574	2.2%	\$ 650	1.5%	51.2%
9 Champion	\$ 380	2.1%	\$ 330	1.2%	\$ 710	1.6%	7.6%	\$ 330	1.8%	\$ 330	1.3%	\$ 660	1.5%	11.9%
10 Descente	\$ 11	0.1%	\$ 588	2.2%	\$ 599	1.3%	8.7%	\$ 10	0.1%	\$ 541	2.1%	\$ 551	1.3%	6.8%
11 Gildan Activewear	\$ 453	2.5%	\$ 90	0.3%	\$ 533	1.2%	18.4%	\$ 373	2.1%	\$ 77	0.3%	\$ 450	1.0%	17.5%
12 Billabong (6)	\$ 229	1.2%	\$ 259	1.0%	\$ 488	1.1%	20.2%	\$ 160	0.9%	\$ 246	1.0%	\$ 406	0.9%	8.6%
13 Asics	\$ 14	0.1%	\$ 439	1.6%	\$ 453	1.0%	23.1%	\$ 14	0.1%	\$ 354	1.4%	\$ 368	0.8%	8.2%
14 Umbro	\$ 10	0.1%	\$ 427	1.6%	\$ 437	1.0%	12.1%	\$ -	0.0%	\$ 390	1.5%	\$ 390	0.9%	-6.0%
15 Goldwin (7)	\$ -	0.0%	\$ 403	1.5%	\$ 403	0.9%	9.2%	\$ -	0.0%	\$ 369	1.4%	\$ 369	0.8%	3.1%
16 Warnaco	\$ 362	2.0%	\$ 18	0.1%	\$ 380	0.8%	5.3%	\$ 345	1.9%	\$ 16	0.1%	\$ 361	0.8%	16.1%
17 Fila	\$ 90	0.5%	\$ 275	1.0%	\$ 365	0.8%	0.0%	\$ 90	0.5%	\$ 275	1.1%	\$ 365	0.8%	-25.5%
18 Timberland	\$ 119	0.6%	\$ 214	0.8%	\$ 333	0.7%	7.4%	\$ 120	0.7%	\$ 190	0.7%	\$ 310	0.7%	8.0%
19 Speedo (8)	\$ -	0.0%	\$ 314	1.2%	\$ 314	0.7%	12.5%	\$ -	0.0%	\$ 279	1.1%	\$ 279	0.6%	-39.6%
20 Mizuno	\$ -	0.0%	\$ 255	0.9%	\$ 255	0.6%	10.4%	\$ -	0.0%	\$ 231	0.9%	\$ 231	0.5%	6.9%
TOP 20	\$ 7,410	40.1%	\$ 11,290	41.8%	\$ 18,700	41.1%	16.0%	\$ 6,691	37.0%	\$ 9,435	36.9%	\$ 16,126	36.9%	10.0%
Other Performance	\$ 600	3.3%	\$ 365	1.4%	\$ 965	2.1%	26.1%	\$ 400	2.2%	\$ 365	1.4%	\$ 765	1.8%	15.0%
Other Bodywear	\$ 350	1.9%	\$ 325	1.2%	\$ 675	1.5%	0.0%	\$ 350	1.9%	\$ 325	1.3%	\$ 675	1.5%	0.0%
Other Branded	\$ 300	1.6%	\$ 1,100	4.1%	\$ 1,400	3.1%	-6.7%	\$ 300	1.7%	\$ 1,200	4.7%	\$ 1,500	3.4%	7.1%
Other Beach/Swim	\$ 2,400	13.0%	\$ 2,450	9.1%	\$ 4,850	10.7%	-4.9%	\$ 2,350	13.0%	\$ 2,750	10.8%	\$ 5,100	11.7%	2.0%
Other Ski/Outdoor	\$ 550	3.0%	\$ 1,100	4.1%	\$ 1,650	3.6%	-8.3%	\$ 600	3.3%	\$ 1,200	4.7%	\$ 1,800	4.1%	0.0%
Other Licensed	\$ 550	3.0%	\$ 750	2.8%	\$ 1,300	2.9%	-18.8%	\$ 800	4.4%	\$ 800	3.1%	\$ 1,600	3.7%	14.3%
Other Tennis	\$ 100	0.5%	\$ 200	0.7%	\$ 300	0.7%	0.0%	\$ 100	0.6%	\$ 200	0.8%	\$ 300	0.7%	0.0%
Other Fleece/Knit	\$ 1,400	7.6%	\$ 3,050	11.3%	\$ 4,450	9.8%	-1.1%	\$ 1,500	8.3%	\$ 3,000	11.7%	\$ 4,500	10.3%	0.0%
Other Activewear	\$ 4,800	26.0%	\$ 6,400	23.7%	\$ 11,200	24.6%	-0.9%	\$ 5,000	27.6%	\$ 6,300	24.6%	\$ 11,300	25.9%	0.0%
TOTAL	\$ 18,460		\$ 27,030		\$ 45,490		4.2%	\$ 18,091		\$ 25,575		\$ 43,666		4.7%

EXCHANGE RATES: 2004 - Euro 0.805/\$; Japan ¥ 108.1/\$; U.K. £ 0.546/\$; Australia A\$1.359/\$; 2003 - Euro E.885/\$; Japan ¥115.9/\$; U.K. £.610/\$; Australia A\$1.542/\$

NOTES: (1) 12 months ended Nov. 30.

(2) U.S. figure includes Canada.

(3) U.S. figure includes licensed sports apparel.

(4) 12 months ended Oct. 31

(5) Includes licensed apparel, other knitwear, JanSport & Eastpak packs and apparel, The North Face.

(6) 12 months ended Jun. 30, 2004.

(7) Includes The North Face licensed sales in Japan and S. Korea

(8) Speedo 2004 U.S. sales of \$239 million are included in Warnaco

Bron: Sporting Goods Intelligence (2005b)

©2005 Sporting Goods Intelligence, Inc.
All rights reserved. Unauthorized distribution or duplication is prohibited.

International Sports Apparel Market

(Millions of US\$ at Wholesale)

	2002						2001							
	U.S.		International		TOTAL		U.S.		International		TOTAL			
	Sales	Share	Sales	Share	Sales	Share	Change	Sales	Share	Sales	Share	Change		
Nike	\$ 1,270	7.3%	\$ 1,701	7.0%	\$ 2,971	7.1%	6.9%	\$ 1,272	7.6%	\$ 1,508	6.3%	\$ 2,780	6.8%	-4.0%
Adidas-Salomon	\$ 442	2.6%	\$ 1,621	6.7%	\$ 2,063	4.9%	-0.8%	\$ 474	2.8%	\$ 1,605	6.7%	\$ 2,079	5.1%	-2.2%
Reebok	\$ 461	2.7%	\$ 575	2.4%	\$ 1,036	2.5%	11.4%	\$ 395	2.4%	\$ 535	2.2%	\$ 930	2.3%	10.2%
Russell	\$ 1,071	6.2%	\$ 96	0.4%	\$ 1,167	2.8%	0.6%	\$ 1,080	6.4%	\$ 80	0.3%	\$ 1,160	2.9%	-5.5%
Quiksilver	\$ 381	2.2%	\$ 380	1.6%	\$ 761	1.8%	10.9%	\$ 380	2.3%	\$ 306	1.3%	\$ 686	1.7%	24.7%
VF Knitwear	\$ 668	3.8%	\$ 122	0.5%	\$ 790	1.9%	5.9%	\$ 646	3.8%	\$ 100	0.4%	\$ 748	1.8%	-0.7%
Columbia	\$ 492	2.8%	\$ 214	0.9%	\$ 706	1.7%	11.0%	\$ 458	2.7%	\$ 178	0.7%	\$ 636	1.6%	21.1%
Puma	\$ 54	0.3%	\$ 376	1.5%	\$ 430	1.0%	28.4%	\$ 27	0.2%	\$ 308	1.3%	\$ 335	0.8%	0.6%
Champion	\$ 301	1.7%	\$ 289	1.2%	\$ 590	1.4%	1.7%	\$ 315	1.9%	\$ 265	1.1%	\$ 580	1.4%	3.6%
Descote	\$ 10	0.1%	\$ 506	2.1%	\$ 516	1.2%	20.6%	\$ 15	0.1%	\$ 413	1.7%	\$ 428	1.1%	-13.4%
Gildan Activewear	\$ 323	1.9%	\$ 60	0.2%	\$ 383	0.9%	17.5%	\$ 270	1.6%	\$ 56	0.2%	\$ 326	0.8%	7.6%
Billabong	\$ 176	1.0%	\$ 198	0.8%	\$ 374	0.9%	34.5%	\$ 113	0.7%	\$ 165	0.7%	\$ 278	0.7%	59.8%
Asics	\$ 14	0.1%	\$ 326	1.3%	\$ 340	0.8%	10.7%	\$ 21	0.1%	\$ 296	1.2%	\$ 307	0.8%	-11.0%
Umbro	\$ -	0.0%	\$ 415	1.7%	\$ 415	1.0%	-11.9%	\$ -	0.0%	\$ 471	2.0%	\$ 471	1.2%	10.8%
Goldwin	\$ -	0.0%	\$ 358	1.5%	\$ 358	0.9%	-16.0%	\$ -	0.0%	\$ 426	1.8%	\$ 426	1.0%	-5.5%
Warnaco	\$ 296	1.7%	\$ 15	0.1%	\$ 311	0.7%	144.9%	\$ 110	0.7%	\$ 17	0.1%	\$ 127	0.3%	
Fila	\$ 163	0.9%	\$ 327	1.3%	\$ 490	1.2%	6.3%	\$ 136	0.8%	\$ 325	1.4%	\$ 461	1.1%	-2.5%
Timberland	\$ 140	0.8%	\$ 147	0.6%	\$ 287	0.7%	5.5%	\$ 129	0.8%	\$ 143	0.6%	\$ 272	0.7%	11.9%
Speedo	\$ 212	1.2%	\$ 250	1.0%	\$ 462	1.1%	-8.9%	\$ 236	1.4%	\$ 260	1.1%	\$ 496	1.2%	-0.6%
Mizuno	\$ -	0.0%	\$ 216	0.9%	\$ 216	0.5%	-18.8%	\$ 6	0.0%	\$ 260	1.1%	\$ 266	0.7%	-45.0%
TOP 20	\$ 6,474	37.3%	\$ 8,192	33.7%	\$ 14,666	35.2%	6.4%	\$ 6,083	36.2%	\$ 7,707	32.3%	\$ 13,790	33.9%	0.6%
Other Performance	\$ 300	1.7%	\$ 365	1.5%	\$ 665	1.6%	0.0%	\$ 300	1.8%	\$ 365	1.5%	\$ 665	1.6%	0.0%
Other Bodywear	\$ 350	2.0%	\$ 325	1.3%	\$ 675	1.6%	0.0%	\$ 350	2.1%	\$ 325	1.4%	\$ 675	1.7%	-6.9%
Other Branded	\$ 200	1.2%	\$ 1,200	4.9%	\$ 1,400	3.4%	-12.5%	\$ 250	1.5%	\$ 1,350	5.7%	\$ 1,600	3.9%	-17.9%
Other Beach/Swim	\$ 2,250	13.0%	\$ 2,750	11.3%	\$ 5,000	12.0%	2.0%	\$ 2,150	12.8%	\$ 2,750	11.5%	\$ 4,900	12.1%	-9.7%
Other Ski/Outdoor	\$ 600	3.5%	\$ 1,200	4.9%	\$ 1,800	4.3%	0.0%	\$ 600	3.6%	\$ 1,200	5.0%	\$ 1,800	4.4%	-12.2%
Other Licensed	\$ 600	3.5%	\$ 800	3.3%	\$ 1,400	3.4%	30.2%	\$ 450	2.7%	\$ 625	2.6%	\$ 1,075	2.6%	-12.2%
Other Tennis	\$ 100	0.6%	\$ 200	0.8%	\$ 300	0.7%	-14.3%	\$ 125	0.7%	\$ 225	0.9%	\$ 350	0.9%	0.0%
Other Fleece/Knit	\$ 1,500	8.6%	\$ 3,000	12.3%	\$ 4,500	10.8%	0.0%	\$ 1,500	8.9%	\$ 3,000	12.6%	\$ 4,500	11.1%	-10.9%
Other Activewear	\$ 5,000	28.8%	\$ 6,300	25.9%	\$ 11,300	27.1%	0.0%	\$ 5,000	29.7%	\$ 6,300	26.4%	\$ 11,300	27.8%	-4.6%
TOTAL	\$ 17,374		\$ 24,332		\$ 41,706		2.6%	\$ 16,808		\$ 23,847		\$ 40,655		-5.4%

EXCHANGE RATES: 2002 - Euro E1.063/\$; Japan ¥125.4/\$; U.K. £.668/\$; Australia A\$1.841/\$

2001 - Euro 1.117/\$; Japan ¥121.5/\$; U.K. \$1.44/£; Australia A\$1.935/\$

Bron: Sporting Goods Intelligence (2005b)

©2005 Sporting Goods Intelligence, Inc.
All rights reserved. Unauthorized distribution or duplication is prohibited.

International Sports Apparel Market

(Millions of US\$ at Wholesale)

	2000							1999						
	U.S.		International		TOTAL			U.S.		International		TOTAL		
	Sales	Share	Sales	Share	Sales	Share	Change	Sales	Share	Sales	Share	Sales	Share	Change
Nike	\$ 1,188	6.9%	\$ 1,707	6.6%	\$ 2,895	6.7%	3.65%	\$ 1,254	7.1%	\$ 1,539	5.9%	\$ 2,793	6.4%	-7.05%
Adidas-Salomon	\$ 455	2.6%	\$ 1,671	6.5%	\$ 2,126	4.9%	-11.34%	\$ 552	3.1%	\$ 1,848	7.1%	\$ 2,398	5.5%	-15.18%
Reebok	\$ 234	1.4%	\$ 610	2.4%	\$ 844	2.0%	0.60%	\$ 254	1.4%	\$ 585	2.2%	\$ 839	1.9%	-14.99%
Russell	\$ 1,116	6.5%	\$ 111	0.4%	\$ 1,227	2.9%	12.36%	\$ 988	5.5%	\$ 124	0.5%	\$ 1,092	2.5%	-0.27%
Quiksilver	\$ 321	1.9%	\$ 229	0.9%	\$ 550	1.3%	-16.54%	\$ 510	2.9%	\$ 149	0.6%	\$ 659	1.5%	-20.51%
VF Knitwear	\$ 610	3.5%	\$ 141	0.5%	\$ 751	1.7%	65.78%	\$ 413	2.3%	\$ 40	0.2%	\$ 453	1.0%	-10.47%
Columbia	\$ 370	2.1%	\$ 155	0.6%	\$ 525	1.2%	23.24%	\$ 309	1.7%	\$ 117	0.4%	\$ 426	1.0%	5.97%
Puma	\$ 31	0.2%	\$ 302	1.2%	\$ 333	0.8%	-0.60%	\$ 26	0.1%	\$ 309	1.2%	\$ 335	0.8%	13.95%
Champion	\$ 295	1.7%	\$ 265	1.0%	\$ 560	1.3%	-7.44%	\$ 325	1.8%	\$ 280	1.1%	\$ 605	1.4%	-16.55%
Descote	\$ 16	0.1%	\$ 478	1.9%	\$ 494	1.1%	-3.70%	\$ 8	0.0%	\$ 505	1.9%	\$ 513	1.2%	15.02%
Gildan Activewear	\$ 251	1.5%	\$ 52	0.2%	\$ 303	0.7%	32.31%	\$ 184	1.0%	\$ 45	0.2%	\$ 229	0.5%	18.04%
Billabong	\$ 84	0.5%	\$ 90	0.3%	\$ 174	0.4%	20.83%	\$ 20	0.1%	\$ 124	0.5%	\$ 144	0.3%	-19.55%
Asics	\$ 17	0.1%	\$ 328	1.3%	\$ 345	0.8%	-5.99%	\$ 16	0.1%	\$ 351	1.3%	\$ 367	0.8%	117.16%
Umbro	\$ 20	0.1%	\$ 405	1.6%	\$ 425	1.0%	0.00%	\$ 30	0.2%	\$ 395	1.5%	\$ 425	1.0%	5.46%
Goldwin	\$ -	0.0%	\$ 451	1.7%	\$ 451	1.0%	1.35%	\$ -	0.0%	\$ 445	1.7%	\$ 445	1.0%	-16.80%
Fila	\$ 109	0.6%	\$ 364	1.4%	\$ 473	1.1%	2.60%	\$ 93	0.5%	\$ 368	1.4%	\$ 461	1.1%	-1.91%
Timberland	\$ 92	0.5%	\$ 151	0.6%	\$ 243	0.6%	28.57%	\$ 80	0.5%	\$ 109	0.4%	\$ 189	0.4%	-3.57%
Speedo	\$ 231	1.3%	\$ 268	1.0%	\$ 499	1.2%	11.63%	\$ 216	1.2%	\$ 231	0.9%	\$ 447	1.0%	11.47%
Mizuno	\$ 3	0.0%	\$ 481	1.9%	\$ 484	1.1%	5.22%	\$ 2	0.0%	\$ 458	1.8%	\$ 460	1.1%	
TOP 20	\$ 5,443	31.6%	\$ 8,259	32.0%	\$ 13,702	31.9%	3.18%	\$ 5,260	29.6%	\$ 8,020	30.8%	\$ 13,280	30.3%	-2.90%
Other Performance	\$ 300	1.7%	\$ 365	1.4%	\$ 665	1.5%	8.13%	\$ 275	1.5%	\$ 340	1.3%	\$ 615	1.4%	9.82%
Other Bodywear	\$ 400	2.3%	\$ 325	1.3%	\$ 725	1.7%	9.02%	\$ 375	2.1%	\$ 290	1.1%	\$ 665	1.5%	10.83%
Other Branded	\$ 400	2.3%	\$ 1,550	6.0%	\$ 1,950	4.5%	-2.50%	\$ 450	2.5%	\$ 1,550	6.0%	\$ 2,000	4.6%	0.00%
Other Beach/Swim	\$ 2,350	13.6%	\$ 3,075	11.9%	\$ 5,425	12.6%	7.21%	\$ 2,150	12.1%	\$ 2,910	11.2%	\$ 5,060	11.6%	7.66%
Other Ski/Outdoor	\$ 650	3.8%	\$ 1,400	5.4%	\$ 2,050	4.8%	-3.53%	\$ 725	4.1%	\$ 1,400	5.4%	\$ 2,125	4.9%	-11.46%
Other Licensed	\$ 550	3.2%	\$ 675	2.6%	\$ 1,225	2.8%	-7.55%	\$ 650	3.7%	\$ 675	2.6%	\$ 1,325	3.0%	-13.11%
Other Tennis	\$ 125	0.7%	\$ 225	0.9%	\$ 350	0.8%	0.00%	\$ 125	0.7%	\$ 225	0.9%	\$ 350	0.8%	0.00%
Other Fleece/Knit	\$ 1,800	10.5%	\$ 3,250	12.6%	\$ 5,050	11.7%	-13.68%	\$ 2,250	12.7%	\$ 3,600	13.8%	\$ 5,850	13.4%	-4.10%
Other Activewear	\$ 5,200	30.2%	\$ 6,650	25.8%	\$ 11,850	27.6%	-5.20%	\$ 5,500	31.0%	\$ 7,000	26.9%	\$ 12,500	28.6%	-0.79%
TOTAL	\$ 17,218		\$ 25,774		\$ 42,992		-1.78%	\$ 17,760		\$ 26,010		\$ 43,770		-1.66%

EXCHANGE RATES: 2000 - Euro 1.082/\$ Adidas, 1.080/\$ Puma; Italy £12117/\$; Japan ¥107.5/\$; U.K. £0.660/\$

1999 - Euro \$1.07/EU; Germany DM1.836/\$; Italy £11817/\$; Japan ¥113.9/\$; U.K. \$1.62/E

Bron: Sporting Goods Intelligence (2005b)

©2005 Sporting Goods Intelligence, Inc.
All rights reserved. Unauthorized distribution or duplication is prohibited.

International Sports Apparel Market

(Millions of US\$ at Wholesale)

	1998					
	U.S.		International		TOTAL	
	Sales	Share	Sales	Share	Sales	Share
Nike	\$ 1,483	7.78%	\$ 1,522	5.99%	\$ 3,005	6.75%
Adidas-Salomon	\$ 775	4.07%	\$ 2,052	8.08%	\$ 2,827	6.35%
Reebok	\$ 362	1.90%	\$ 825	2.48%	\$ 987	2.22%
Russell	\$ 969	5.08%	\$ 126	0.50%	\$ 1,095	2.48%
Quiksilver	\$ 641	3.36%	\$ 188	0.74%	\$ 829	1.88%
VF Knitwear	\$ 455	2.39%	\$ 51	0.20%	\$ 506	1.14%
Columbia	\$ 310	1.63%	\$ 92	0.36%	\$ 402	0.90%
Puma	\$ 9	0.05%	\$ 285	1.12%	\$ 294	0.68%
Champion	\$ 395	2.07%	\$ 330	1.30%	\$ 725	1.63%
Descente	\$ 8	0.04%	\$ 438	1.72%	\$ 446	1.00%
Gildan Activewear	\$ 187	0.88%	\$ 27	0.11%	\$ 194	0.44%
Billabong	\$ 30	0.16%	\$ 149	0.59%	\$ 179	0.40%
Asics	\$ 10	0.05%	\$ 159	0.62%	\$ 169	0.38%
Umbro	\$ 60	0.31%	\$ 343	1.35%	\$ 403	0.91%
Goldwin	\$ 10	0.05%	\$ 538	2.11%	\$ 548	1.23%
Fila	\$ 114	0.60%	\$ 358	1.40%	\$ 470	1.06%
Timberland	\$ 90	0.47%	\$ 108	0.42%	\$ 198	0.44%
Speedo	\$ 197	1.03%	\$ 204	0.80%	\$ 401	0.90%
TOP 20	\$ 6,085	31.93%	\$ 7,591	29.83%	\$ 13,676	30.72%
Other Performance	\$ 250	1.31%	\$ 310	1.22%	\$ 560	1.28%
Other Bodywear	\$ 350	1.84%	\$ 250	0.99%	\$ 600	1.35%
Other Branded	\$ 500	2.62%	\$ 1,500	5.89%	\$ 2,000	4.49%
Other Beach/Swim	\$ 2,000	10.49%	\$ 2,700	10.61%	\$ 4,700	10.56%
Other Ski/Outdoor	\$ 800	4.20%	\$ 1,800	6.29%	\$ 2,400	5.39%
Other Licensed	\$ 850	4.46%	\$ 875	2.85%	\$ 1,525	3.43%
Other Tennis	\$ 125	0.66%	\$ 225	0.89%	\$ 350	0.79%
Other Fleece/Knit	\$ 2,500	13.12%	\$ 3,800	14.14%	\$ 6,100	13.70%
Other Activewear	\$ 5,600	29.38%	\$ 7,000	27.50%	\$ 12,600	28.31%
TOTAL	\$ 19,080		\$ 25,451		\$ 44,511	

EXCHANGE RATES: 1998 - Germany DM1.759/\$; Italy Lit1759/\$; Japan ¥130.9/\$; U.K. \$1.66/£

Sporting Goods Intelligence International Branded Athletic Footwear Market

Estimates in Millions of \$US at Wholesale

	COMPANY	2004 Sales			Per Cent Share '04	Change vs. '03	2003 Sales			Per Cent Share '03
		U.S.	Non-U.S.	TOTAL			U.S.	Non-U.S.	TOTAL	
1	Nike (1)	\$3,225	\$3,555	\$6,780	33.22%	8.7%	\$3,005	\$3,231	\$6,236	33.29%
2	Adidas (2)	\$795	\$2,355	\$3,150	15.43%	5.2%	\$750	\$2,243	\$2,993	15.98%
3	Reebok	\$1,087	\$876	\$1,963	9.82%	6.9%	\$1,036	\$800	\$1,836	9.80%
4	Puma	\$209	\$1,187	\$1,396	6.84%	25.3%	\$173	\$941	\$1,114	5.95%
5	New Balance	\$1,020	\$337	\$1,357	6.85%	10.5%	\$891	\$337	\$1,228	6.56%
6	ASICS	\$197	\$723	\$920	4.51%	32.9%	\$178	\$514	\$692	3.69%
7	Converse	\$305	\$600	\$905	4.43%	11.0%	\$245	\$570	\$815	4.35%
8	K-Swiss	\$395	\$85	\$480	2.35%	11.9%	\$372	\$57	\$429	2.29%
9	Vans (1)	\$275	\$120	\$395	1.94%	26.6%	\$204	\$108	\$312	1.67%
10	Fila	\$120	\$185	\$305	1.49%	-9.0%	\$135	\$200	\$335	1.79%
11	American SG (3)	\$205	\$98	\$303	1.48%	1.7%	\$200	\$98	\$298	1.59%
12	Mizuno	\$59	\$228	\$287	1.41%	17.1%	\$43	\$202	\$245	1.31%
13	Keds/Pro Keds	\$136	\$67	\$203	0.99%	-7.7%	\$153	\$67	\$220	1.17%
14	Hi-Tec	\$59	\$132	\$191	0.94%	12.4%	\$50	\$120	\$170	0.91%
15	Foot-Joy	\$124	\$56	\$180	0.88%	9.1%	\$123	\$42	\$165	0.88%
16	And 1	\$95	\$80	\$175	0.86%	42.3%	\$83	\$40	\$123	0.86%
17	Lotto	\$7	\$134	\$141	0.69%	-14.0%	\$7	\$157	\$164	0.88%
18	Saucony	\$104	\$37	\$141	0.69%	24.8%	\$82	\$31	\$113	0.60%
19	Sole Technology	\$100	\$40	\$140	0.69%	64.7%	\$85	\$0	\$85	0.45%
20	Brooks	\$54	\$72	\$126	0.62%	0.8%	\$43	\$82	\$125	0.67%
Top Brands		\$8,571	\$10,967	\$19,538	95.72%	10.4%	\$7,858	\$9,840	\$17,698	94.49%
Others		\$319	\$554	\$873	4.28%	-15.5%	\$383	\$650	\$1,033	5.51%
TOTALS		\$8,890	\$11,521	\$20,411	100.00%	9.0%	\$8,241	\$10,490	\$18,731	100.00%

EXCHANGE RATES: 2004 - Euro E.805/\$; Japan ¥108.2/\$
 2003 - Euro E.895/\$; Japan ¥116.9/\$

NOTES: (1) Nike & Vans - 12 months ended November 30
 (2) American Sporting Goods includes sales from the Ryka, Avia, Turntec and Nevados brands
 (3) Adidas U.S. Sales include all of North America

Bron: Sporting Goods Intelligence (2005a)

Sporting Goods Intelligence International Branded Athletic Footwear Market

Estimates in Millions of \$US at Wholesale

COMPANY	2002 Sales			Per Cent Share '02	2001 Sales			Per Cent Share '01	2000 Sales			Per Cent Share '00
	U.S.	Non-U.S.	TOTAL		U.S.	Non-U.S.	TOTAL		U.S.	Non-U.S.	TOTAL	
Nike	\$3,052	\$2,753	\$5,805	34.33%	\$3,128	\$2,413	\$5,541	35.21%	\$3,327	\$2,328	\$5,655	36.19%
Adidas	\$761	\$2,042	\$2,803	16.58%	\$700	\$1,720	\$2,420	15.36%	\$840	\$1,617	\$2,457	15.73%
Reebok	\$932	\$710	\$1,642	9.71%	\$931	\$728	\$1,659	10.54%	\$926	\$720	\$1,646	10.54%
Puma	\$121	\$647	\$768	4.54%	\$82	\$578	\$660	4.19%	\$58	\$328	\$386	2.47%
New Balance	\$910	\$367	\$1,277	7.55%	\$794	\$346	\$1,140	7.24%	\$750	\$350	\$1,100	7.04%
ASICS	\$172	\$484	\$656	3.88%	\$156	\$408	\$564	3.58%	\$143	\$451	\$594	3.80%
Converse	\$181	\$399	\$580	3.43%	\$133	\$270	\$403	2.56%	\$144	\$213	\$357	2.28%
K-Swiss	\$245	\$37	\$282	1.67%	\$205	\$31	\$236	1.50%	\$197	\$24	\$221	1.41%
Vans	\$220	\$104	\$324	1.92%	\$253	\$100	\$353	2.24%	\$216	\$94	\$310	1.98%
Fila	\$132	\$347	\$479	2.83%	\$120	\$312	\$432	2.74%	\$115	\$352	\$467	2.99%
American SG	\$205	\$83	\$288	1.70%	\$174	\$89	\$243	1.54%	\$164	\$65	\$229	1.47%
Mizuno	\$37	\$212	\$249	1.47%	\$38	\$336	\$374	2.38%	\$32	\$368	\$400	2.56%
Keds/Pro Keds	\$161	\$64	\$225	1.33%	\$170	\$62	\$232	1.47%	\$191	\$72	\$263	1.68%
Hi-Tec	\$40	\$118	\$158	0.93%	\$44	\$118	\$162	1.03%	\$44	\$104	\$148	0.95%
Foot-Joy	\$125	\$31	\$156	0.92%	\$126	\$31	\$157	1.00%	\$131	\$32	\$163	1.04%
And 1	\$95	\$40	\$135	0.80%	\$95	\$24	\$119	0.76%	\$81	\$9	\$90	0.58%
Lotto	\$6	\$109	\$115	0.68%	\$5	\$77	\$82	0.52%	\$4	\$62	\$66	0.42%
Saucony	\$83	\$28	\$111	0.66%	\$86	\$24	\$110	0.70%	\$127	\$20	\$147	0.94%
Brooks	\$36	\$71	\$107	0.63%	\$36	\$66	\$102	0.65%	\$41	\$110	\$151	0.97%
Top Brands	\$7,514	\$8,646	\$16,160	95.56%	\$7,276	\$7,713	\$14,989	95.23%	\$7,531	\$7,319	\$14,850	95.05%
Others	\$200	\$550	\$750	4.44%	\$200	\$550	\$750	4.77%	\$260	\$514	\$774	4.95%
TOTALS	\$7,714	\$9,196	\$16,910	100.00%	\$7,476	\$8,263	\$15,739	100.00%	\$7,791	\$7,833	\$15,624	100.00%

EXCHANGE RATES: 2002 - Euro E1.063/\$; Japan ¥125.4/\$; U.K. £.668/\$
2001 - Euro E1.117/\$; Japan ¥121.5/\$; U.K. £.694/\$
2000 - Euro E1.082/\$ (Adidas); Euro E1.080/\$ (Puma); Italy Eit2117/\$; Japan ¥107.5/\$; U.K. £.660/\$

Bron: Sporting Goods Intelligence (2005a)

Sporting Goods Intelligence International Branded Athletic Footwear Market

Estimates in Millions of \$US at Wholesale

COMPANY	1999 Sales			Per Cent Share '99	1998 Sales			Per Cent Share '98	1997 Sales			Per Cent Share '97
	U.S.	Non-U.S.	TOTAL		U.S.	Non-U.S.	TOTAL		U.S.	Non-U.S.	TOTAL	
Nike	\$3,325	\$2,115	\$5,440	36.28%	\$3,252	\$2,072	\$5,324	35.40%	\$3,797	\$2,640	\$6,437	38.90%
Adidas	\$845	\$1,630	\$2,475	16.51%	\$910	\$1,693	\$2,603	17.31%	\$465	\$1,567	\$2,032	12.28%
Reebok	\$909	\$692	\$1,601	10.68%	\$1,062	\$829	\$1,891	12.57%	\$1,229	\$1,098	\$2,327	14.06%
Puma	\$43	\$305	\$348	2.32%	\$34	\$325	\$359	2.39%	\$23	\$352	\$375	2.27%
New Balance	\$550	\$340	\$890	5.94%	\$346	\$294	\$630	4.19%	\$265	\$290	\$555	3.35%
ASICS	\$140	\$410	\$550	3.67%	\$134	\$350	\$484	3.22%	\$129	\$370	\$499	3.02%
Converse	\$132	\$248	\$380	2.53%	\$167	\$264	\$431	2.87%	\$285	\$305	\$590	3.57%
K-Swiss	\$264	\$21	\$285	1.90%	\$145	\$16	\$161	1.07%	\$92	\$25	\$117	0.71%
Vans	\$158	\$75	\$233	1.55%	\$143	\$44	\$187	1.24%	\$120	\$56	\$176	1.06%
Fila	\$114	\$409	\$523	3.49%	\$230	\$391	\$621	4.13%	\$488	\$543	\$1,031	6.23%
American SG	\$160	\$65	\$225	1.50%								
Mizuno	\$12	\$172	\$184	1.23%	\$12	\$120	\$132	0.88%	\$15	\$135	\$150	0.91%
Keds/Pro Keds	\$200	\$75	\$275	1.83%	\$202	\$75	\$277	1.84%	\$180	\$85	\$265	1.60%
Hi-Tec	\$43	\$109	\$152	1.01%	\$53	\$96	\$149	0.99%	\$61	\$113	\$174	1.05%
Foot-Joy	\$128	\$17	\$145	0.97%	\$101	\$33	\$134	0.89%	\$122	\$23	\$145	0.88%
Lotto	\$0	\$91	\$91	0.61%	\$8	\$97	\$105	0.70%	\$8	\$146	\$154	0.93%
Saucony	\$115	\$17	\$132	0.88%	\$68	\$19	\$87	0.58%	\$56	\$23	\$79	0.48%
Brooks	\$61	\$134	\$195	1.30%	\$53	\$116	\$169	1.12%	\$42	\$117	\$159	0.96%
Top Brands	\$7,199	\$6,925	\$14,124	94.19%	\$6,920	\$6,824	\$13,744	91.38%	\$7,377	\$7,888	\$15,265	92.26%
Others	\$284	\$587	\$871	5.81%	\$529	\$767	\$1,296	8.62%	\$545	\$736	\$1,281	7.74%
TOTALS	\$7,483	\$7,512	\$14,995	100.00%	\$7,449	\$7,591	\$15,040	100.00%	\$7,922	\$8,624	\$16,546	100.00%

EXCHANGE RATES: 1999 - Euro E.935/\$; Germany DM1.836/\$; Italy Lit1817/\$; Japan ¥113.9/\$; Great Britain £.617/\$
 1998 - Euro E.893/\$; Germany DM1.759/\$; Italy Lit1759/\$; Japan ¥130.9/\$; Great Britain £.602/\$
 1997 - Germany DM1.727/\$; Italy Lit1692/\$; Japan ¥120.0/\$; Great Britain £.613/\$

Bron: Sporting Goods Intelligence (2005a)

Sporting Goods Intelligence International Branded Athletic Footwear Market

Estimates in Millions of \$US at Wholesale

COMPANY	1996 Sales			Per Cent Share '96	1995 Sales			Per Cent Share '95	1994 Sales			Per Cent Share '94
	U.S.	Non-U.S.	TOTAL		U.S.	Non-U.S.	TOTAL		U.S.	Non-U.S.	TOTAL	
Nike	\$3,261	\$2,003	\$5,264	34.90%	\$2,529	\$1,512	\$4,041	29.59%	\$2,017	\$1,187	\$3,204	24.84%
Adidas	\$390	\$1,285	\$1,675	11.11%	\$355	\$1,118	\$1,471	10.77%	\$331	\$1,124	\$1,455	11.28%
Reebok	\$1,193	\$1,215	\$2,408	15.97%	\$1,405	\$1,240	\$2,645	19.37%	\$1,410	\$1,180	\$2,590	20.08%
Puma	\$23	\$368	\$391	2.59%	\$32	\$329	\$361	2.84%	\$68	\$365	\$433	3.36%
New Balance	\$201	\$269	\$470	3.12%	\$152	\$223	\$375	2.75%	\$130	\$188	\$318	2.45%
ASICS	\$131	\$438	\$569	3.77%	\$123	\$508	\$631	4.82%	\$187	\$481	\$668	5.18%
Converse	\$194	\$256	\$450	2.98%	\$208	\$286	\$494	3.62%	\$298	\$290	\$588	4.56%
K-Swiss	\$76	\$31	\$107	0.71%	\$95	\$31	\$126	0.92%	\$116	\$34	\$150	1.16%
Vans	\$104	\$37	\$141	0.93%	\$85	\$15	\$100	0.73%	\$58	\$10	\$68	0.53%
Fila	\$555	\$422	\$977	8.48%	\$399	\$208	\$607	4.44%	\$291	\$128	\$417	3.23%
Mizuno	\$17	\$147	\$164	1.09%	\$33	\$120	\$153	1.12%	\$33	\$305	\$338	2.62%
Keds/Pro Keds	\$200	\$110	\$310	2.06%	\$245	\$115	\$360	2.64%	\$305	\$121	\$426	3.30%
Hi-Tec	\$46	\$108	\$154	1.02%	\$46	\$99	\$145	1.08%	\$83	\$96	\$159	1.23%
Foot-Joy	\$109	\$21	\$130	0.86%	\$101	\$16	\$117	0.86%				
Lotto	\$9	\$237	\$246	1.63%	\$15	\$193	\$208	1.52%	\$21	\$168	\$189	1.47%
Saucony	\$54	\$23	\$77	0.51%	\$47	\$24	\$71	0.52%				
Brooks	\$35	\$99	\$134	0.89%	\$27	\$46	\$73	0.53%				
Top Brands	\$6,598	\$7,069	\$13,667	90.62%	\$5,897	\$6,081	\$11,978	87.71%	\$5,328	\$5,673	\$11,001	85.28%
Others	\$571	\$844	\$1,415	9.38%	\$836	\$843	\$1,679	12.29%	\$1,139	\$760	\$1,899	14.72%
TOTALS	\$7,169	\$7,913	\$15,082	100.00%	\$6,733	\$6,924	\$13,657	100.00%	\$6,467	\$6,433	\$12,900	100.00%

EXCHANGE RATES: 1996 - Germany DM1.505/\$; Italy £11543/\$; Japan ¥108.8/\$; Great Britain \$1.56/£
 1995 - Germany DM1.433/\$; Italy £11629/\$; Japan ¥94.1/\$; Great Britain \$1.56/£

Bron: Sporting Goods Intelligence (2005a)

Sporting Goods Intelligence International Branded Athletic Footwear Market

Estimates in Millions of \$US at Wholesale

COMPANY	1993 Sales			Per Cent Share '93	1992 SALES			Per Cent Share '92	1991 SALES			Per Cent Share '91
	U.S.	Non-U.S.	TOTAL		U.S.	Non-U.S.	TOTAL		U.S.	Non-U.S.	TOTAL	
Nike	\$1,958	\$1,084	\$3,042	25.30%	\$1,817	\$1,362	\$3,179	28.22%	\$1,693	\$975	\$2,668	23.14%
Adidas	\$190	\$975	\$1,165	9.69%	\$185	\$1,072	\$1,257	10.37%	\$177	\$1,439	\$1,616	14.01%
Reebok	\$1,366	\$1,000	\$2,366	19.68%	\$1,607	\$900	\$2,507	20.68%	\$1,336	\$895	\$2,231	19.35%
Puma	\$60	\$481	\$531	4.42%	\$40	\$435	\$475	3.92%	\$45	\$503	\$548	4.75%
New Balance	\$104	\$154	\$258	2.15%	\$95	\$125	\$220	1.81%	\$95	\$115	\$210	1.82%
ASICS	\$234	\$418	\$652	5.42%	\$223	\$450	\$673	5.55%	\$165	\$395	\$560	4.86%
Converse	\$265	\$235	\$500	4.16%	\$225	\$215	\$440	3.63%	\$187	\$220	\$407	3.53%
K-Swiss	\$116	\$34	\$150	1.25%	\$99	\$28	\$127	1.05%	\$92	\$27	\$119	1.03%
Vans	\$51	\$7	\$58	0.48%	\$55	?	\$55	0.45%				
Fila	\$249	\$83	\$332	2.78%	\$200	\$61	\$261	2.15%	\$77	\$33	\$110	0.95%
Mizuno	\$32	\$330	\$362	3.01%	\$30	\$295	\$325	2.68%	\$20	\$250	\$270	2.34%
Keds/Pro Keds	\$360	\$121	\$481	4.00%	\$370	\$120	\$490	4.04%	\$345	\$20	\$365	3.17%
Hi-Tec	\$72	\$92	\$164	1.36%	\$45	\$100	\$145	1.20%	\$35	\$145	\$180	1.56%
Lotto	\$18	\$141	\$159	1.32%	\$19	\$157	\$176	1.45%	\$14	\$100	\$114	0.99%
Top Brands	\$5,065	\$5,155	\$10,220	85.00%	\$5,010	\$5,320	\$10,330	85.21%	\$4,281	\$5,117	\$9,398	81.49%
Others	\$1,005	\$798	\$1,803	15.00%	\$983	\$830	\$1,793	14.79%	\$1,384	\$750	\$2,134	18.51%
TOTALS	\$6,070	\$5,953	\$12,023	100.00%	\$5,973	\$6,150	\$12,123	100.00%	\$5,665	\$5,867	\$11,532	100.00%

Bron: Sporting Goods Intelligence (2005a)

Copyright © 2005 Sporting Goods Intelligence, Inc.
All rights reserved. Unauthorized distribution or duplication is prohibited.

Sporting Goods Intelligence International Branded Equipment Market

Estimates in Millions of \$US at Wholesale

COMPANY	2004 Sales			Per Cent Share '04	Change vs. '03	2003 Sales			Per Cent Share '03	Change vs. '02
	U.S.	Non-U.S.	TOTAL			U.S.	Non-U.S.	TOTAL		
1 Adidas-Salomon	\$490	\$1,084	\$1,574	3.02%	10.1%	\$529	\$900	\$1,429	2.83%	9.4%
2 Shimano	\$203	\$1,361	\$1,564	3.00%	35.5%	\$128	\$1,026	\$1,154	2.28%	7.3%
3 Amer (1)	\$737	\$552	\$1,289	2.48%	3.3%	\$636	\$612	\$1,248	2.47%	6.2%
4 Nike (2)	\$480	\$700	\$1,180	2.27%	15.7%	\$440	\$580	\$1,020	2.02%	12.3%
5 Coleman	\$644	\$466	\$1,110	2.13%	0.9%	\$650	\$450	\$1,100	2.18%	0.0%
6 Icon Health	\$989	\$107	\$1,096	2.11%	8.4%	\$924	\$87	\$1,011	2.00%	7.6%
7 K2 Inc.	\$759	\$330	\$1,089	2.09%	58.3%	\$479	\$209	\$688	1.36%	45.5%
8 Acushnet Cos.	\$800	\$252	\$1,052	2.02%	9.9%	\$742	\$215	\$957	1.89%	12.3%
9 Brunswick (3)	\$646	\$354	\$1,000	1.92%	13.8%	\$659	\$220	\$879	1.74%	5.4%
10 Callaway	\$546	\$388	\$934	1.79%	14.7%	\$449	\$365	\$814	1.61%	2.8%
11 Giant	\$228	\$465	\$693	1.33%	26.0%	\$181	\$369	\$550	1.09%	14.6%
12 Mizuno	\$95	\$570	\$665	1.28%	8.7%	\$80	\$532	\$612	1.21%	4.3%
13 Rossignol	\$225	\$320	\$545	1.05%	5.6%	\$218	\$298	\$516	1.02%	19.7%
14 Nautilus Group	\$457	\$67	\$524	1.01%	5.0%	\$434	\$65	\$499	0.99%	-14.7%
15 Head Sports (4)	\$122	\$345	\$467	0.90%	10.7%	\$120	\$302	\$422	0.83%	11.1%
16 Oakley	\$238	\$220	\$458	0.88%	10.4%	\$211	\$204	\$415	0.82%	-15.3%
17 Trek	\$293	\$130	\$423	0.81%	11.3%	\$280	\$100	\$380	0.75%	4.1%
18 Pacific Cycle	\$390	\$31	\$421	0.81%	5.3%	\$370	\$30	\$400	0.79%	6.7%
19 Spalding	\$290	\$110	\$400	0.77%	31.1%	\$195	\$110	\$305	0.60%	19.6%
20 Remington	\$373	\$20	\$393	0.75%	8.9%	\$339	\$22	\$361	0.71%	-6.0%
21 Johnson Outdrs	\$277	\$78	\$355	0.68%	12.3%	\$242	\$74	\$316	0.62%	-7.6%
22 Raleigh Cycle Ltd.	\$93	\$184	\$277	0.53%	6.9%	\$89	\$170	\$259	0.51%	-3.4%
23 Easton	\$215	\$50	\$265	0.51%	10.4%	\$195	\$45	\$240	0.47%	11.6%
24 Huffy (5)	\$206	\$15	\$221	0.42%	-36.3%	\$323	\$24	\$347	0.69%	22.6%
25 Dunlop	\$40	\$160	\$200	0.38%	0.0%	\$40	\$160	\$200	0.40%	5.3%
25 Johnson Group	\$129	\$71	\$200	0.38%	46.0%	\$90	\$47	\$137	0.27%	-54.8%
27 Riddell/Bell Hldgs	\$157	\$9	\$166	0.32%	53.7%	\$107	\$1	\$108	0.21%	6.9%
Top 27	\$10,122	\$8,439	\$18,561	35.65%	13.4%	\$9,150	\$7,217	\$16,367	32.37%	5.7%
Others	\$11,000	\$22,500	\$33,500	64.35%	-2.0%	\$11,200	\$23,000	\$34,200	67.63%	-2.8%
TOTALS	\$21,122	\$30,939	\$52,061		3.0%	\$20,350	\$30,217	\$50,567		-0.2%

EXCHANGE 2004 - Euro .805/\$; Japan ¥108.2/\$
RATES: 2003 - Euro .885/\$; Japan ¥115.9/\$

NOTES: (1) Amer: U.S. figure is for North America.
(2) Nike For 12 months ended Nov. 30.
(3) Brunswick excludes boats, boat engines.

Bron: Sporting Goods Intelligence (2005c)

Sporting Goods Intelligence International Branded Equipment Market

Estimates in Millions of \$US at Wholesale

COMPANY	2002 Sales			Per Cent Share '02	Change vs. '01	2001 Sales			Per Cent Share '01
	U.S.	Non-U.S.	TOTAL			U.S.	Non-U.S.	TOTAL	
Adidas-Salomon	\$548	\$758	\$1,306	2.58%	16.7%	\$448	\$671	\$1,119	2.25%
Shimano	\$122	\$953	\$1,075	2.12%	4.1%	\$121	\$912	\$1,033	2.07%
Amer (1)	\$599	\$576	\$1,175	2.32%	19.4%	\$511	\$473	\$984	1.98%
Nike (2)	\$388	\$520	\$908	1.79%	36.3%	\$339	\$327	\$666	1.34%
Coleman	\$675	\$425	\$1,100	2.17%	34.1%	\$550	\$270	\$820	1.65%
Icon Health	\$853	\$87	\$940	1.85%	7.3%	\$797	\$79	\$876	1.78%
K2 Inc.	\$322	\$151	\$473	0.93%	-1.3%	\$354	\$125	\$479	0.96%
Acushnet Cos.	\$677	\$175	\$852	1.68%	-10.0%	\$700	\$247	\$947	1.90%
Brunswick (3)	\$626	\$208	\$834	1.65%	-16.1%	\$756	\$238	\$994	2.00%
Callaway	\$439	\$353	\$792	1.56%	-2.9%	\$444	\$372	\$816	1.64%
Giant	\$178	\$302	\$480	0.95%	16.2%	\$145	\$268	\$413	0.83%
Mizuno	\$72	\$515	\$587	1.16%	-7.1%	\$72	\$560	\$632	1.27%
Rossignol	\$177	\$254	\$431	0.85%	12.5%	\$156	\$227	\$383	0.77%
Nautilus Group	\$526	\$59	\$585	1.15%	60.7%	\$335	\$29	\$364	0.73%
Head Sports (4)	\$123	\$257	\$380	0.75%	-3.1%	\$132	\$260	\$392	0.79%
Oakley	\$254	\$236	\$490	0.97%	35.7%	\$225	\$136	\$361	0.73%
Trek	\$275	\$90	\$365	0.72%	19.7%	\$265	\$40	\$305	0.61%
Pacific Cycle	\$350	\$25	\$375	0.74%	1.4%	\$345	\$25	\$370	0.74%
Spalding	\$150	\$105	\$255	0.50%	NA	NA	NA	NA	NA
Remington	\$362	\$22	\$384	0.76%	4.6%	\$260	\$107	\$367	0.74%
Johnson Outdrs	\$232	\$110	\$342	0.67%	-1.2%	\$229	\$117	\$346	0.69%
Raleigh Cycle Ltd.	\$101	\$167	\$268	0.53%	-5.0%	\$90	\$192	\$282	0.57%
Easton	\$190	\$25	\$215	0.42%	7.5%	\$180	\$20	\$200	0.40%
Huffy	\$255	\$28	\$283	0.56%	12.3%	\$252	\$0	\$252	0.51%
Dunlop	\$40	\$150	\$190	0.37%	-34.5%	\$70	\$220	\$290	0.58%
Johnson Group	\$232	\$71	\$303	0.60%	NA	NA	NA	NA	NA
Riddell/Bell Hldgs	\$100	\$1	\$101	0.20%	-50.0%	\$185	\$17	\$202	0.41%
Top 27	\$8,866	\$6,623	\$15,489	30.56%	11.5%	\$7,961	\$5,932	\$13,893	27.90%
Others	\$11,500	\$23,700	\$35,200	69.44%	-1.9%	\$11,829	\$24,068	\$35,897	72.10%
TOTALS	\$20,366	\$30,323	\$50,689		1.8%	\$19,790	\$30,000	\$49,790	

EXCHANGE 2002 - Euro 1.061/\$; Japan ¥125.3/\$
 RATES: 2001 - Euro 1.117/\$; Japan ¥121.5/\$; U.K. £.694/\$

NOTES: (1) Amer: U.S. figure is for North America.
 (2) Nike For 12 months ended Nov. 30.
 (3) Brunswick excludes boats, boat engines.
 (4) Head: U.S. figure is for North America.

Bron: Sporting Goods Intelligence (2005c)

Voor Sofie