

“There’s no business like sportbusiness”

Prof. dr. Maarten van Bottenburg

Oratie 8 juni 2005

Fontys Economische Hogeschool Tilburg

Copyright © [2005] Fontys Hogescholen

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of op enige andere manier, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever: Fontys Hogescholen.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b en 17 Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht, postbus 882, 1180 AW Amstelveen. Voor het overnemen van één of enkele gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers of andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher..

Inhoud

Inleiding	5
Groei en differentiatie van de sportbusiness	8
Competenties in de sportbusiness	12
Toepassing van het SPECO Sportbusiness model	19
Besluit en dank	22
Literatuur	24
Noten	26





Inleiding

Tijdens zijn studie aan de Stanford Business School kreeg Phil Knicks begin jaren zestig de opdracht 'bedenk een nieuwe business en ontwerp een marketingplan'. Lang hoefde Phil niet na te denken over zijn onderwerp. Als voormalig middenafstandsloper bij de University of Oregon, waar hij in opdracht van zijn coach Bill Bowerman schoenen had getest, was het beperkte assortiment sportschoenen hem een doorn in het oog geweest. De Amerikaanse markt werd beheerst door merken als Converse en Keds, die goedkope maar niet al te beste hardloopschoenen verkochten. De Duitse schoenfabrikanten Adidas en Puma waren in opkomst met betere schoenen, maar deze waren beduidend duurder.

De titel die Phil zijn marketingplan meegaf, luidde: "Can Japanese Sports Shoes Do to German Sports Shoes What Japanese Cameras Did to German Cameras?" Overeenkomstig de verschuiving die had plaatsgevonden in de fotografiemarkt, richtte zijn plan zich op de import en verkoop van lichte en goedkope schoenen. Hij zou de productie laten plaatsvinden in Japan, dat destijds nog tot de lage lonenlanden behoorde. En deze goedkopere topschoenen wilde hij vervolgens in de Verenigde Staten verkopen door reclame te maken met behulp van topatleten, overeenkomstig de succesvolle marketing van Adidas in Duitsland.

Het bleef niet bij een plan. Na zijn studie trok Phil naar Japan om zijn idee daadwerkelijk uit te voeren. Daar kwam hij op het spoor van de Onitsuki Tiger Company, waar hij zich voordeed als een Amerikaanse schoenenimporteur die geïnteresseerd was in één van de productlijnen. Samen met Bill Bowerman kocht hij bij deze fabriek voor twee maal \$ 500 schoenen in, om deze vervolgens te verkopen vanuit zijn auto tijdens regionale baanwedstrijden. Het eerste jaar wist hij duizend exemplaren te verkopen en maakte hij een bescheiden winstje.

Toen steeds meer Japanse bedrijven zelf over de eigen grenzen handel gingen bedrijven, veranderde Phil Knight van bedrijfsstrategie. Hij liet een aangepaste schoen produceren die hij in 1972 onder een nieuw merk en met een nieuw logo op de Amerikaanse markt bracht. De marketeers onder u weten ongetwijfeld al vanaf de eerste zin om welk merk en logo het hierbij ging. Inderdaad, Nike, met het meest succesvolle logo uit de marketinggeschiedenis, dat zelfs een eigen naam kreeg, de Swoosh, en zo'n bekend merkbeeld is geworden dat het in de marketingcommunicatie tegenwoordig probleemloos wordt gebruikt zonder vermelding van de merknaam. ¹

Mede dankzij de strategische verbinding van dit merk met uitzonderlijke en aansprekende topsporters groeide het bedrijf onder leiding van Phil Knight uit tot



het grootste sportkleding- en sportschoenenbedrijf ter wereld. Toen hij zich afgelopen jaar op 66-jarige leeftijd terugtrok als CEO van Nike, schatte Forbes zijn vermogen op meer dan € 7 miljard, terwijl Nike dat jaar een omzet behaalde van ruim \$ 12 miljard.

De tussenliggende periode, de groei van Nike tot de omvang die het vandaag heeft, wordt vaak gebruikt als leerstof in de sportmarketing. En niet ten onrechte. Want het is een inspirerend en in vele opzichten illustratief en leerzaam verhaal. Het laat niet alleen zien dat en hoe de sport in de tweede helft van de twintigste eeuw naar het centrum van onze samenleving is opgeschoven, maar staat ook symbool voor de businesskansen die dit gaf en de manieren waarop deze door een innovatieve marketingstrategie werden benut. Dat is de eerste verhaallijn van mijn oratie.

Ik wil echter verder kijken dan het succesverhaal van Phil Knicks. Want als leerstof in de sportmarketing kent het verhaal van Nike ook zijn beperkingen. Het mag prachtige voorbeelden bieden van succesvol ondernemerschap, het vruchtbaar anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen en de creatieve toepassing van de marketingmix. Tegelijkertijd dreigt het gevaar dat we door het grote, de veelheid en variatie van het kleine niet meer zien. Sportmarketeers opereren in een gedifferentieerde, complexe en veranderende omgeving, waar op voorhand geen enkele strategie effectiever is dan de andere. Per situatie moet de meest geschikte marketingstrategie worden bepaald en toegepast, toegesneden op de bijzondere kenmerken van het product of dienst en van de onderscheidende waarde hiervan in de bredere sport- en vrijetijdsmarkt.² Dat vereist grote kennis van zowel de sportmarkt, gezien vanuit de consument, als de sportwereld, met zijn eigen opbouw, verdeling, structuur, organisatievormen en machtsverhoudingen. Dat is de tweede verhaallijn van mijn oratie.

Kennis is niet genoeg. De marketingtheorie kent vele bezweringsformules: de 'SWOT-analyse', 'de vijf-P's', het 'vijf-krachten-model van Porter', 'het groeiemodel van Ansoff', de 'balanced scorecard', et cetera. Formules die iedere student moet kennen. Maar ook formules waar het niet bij mag blijven. Het gaat om de toepassing in de praktijk. Phil Knicks schreef niet alleen een marketingplan voor een nieuwe onderneming. Nee, hij voerde het ook uit. En in die uitvoering kwam zijn vakmanschap, ondernemerschap, creativiteit en marketingtalent pas echt naar voren. *The proof of the pudding is in the eating*. En dat geldt bij uitstek voor marketing. Ziedaar de derde verhaallijn van mijn oratie.

Het belangrijkste doel van de opleiding Sport Economie & Communicatie, kortweg SPECO³, waarvoor mijn lectoraat is ingesteld, is dan ook niet kennisoverdracht. Het gaat om het aanleren van competenties: marketing-, management- en communicatievaardigheden die vanuit een specifieke kennis van de sportconsument en de bredere

sportwereld worden toegepast op de sportmarkt, met een goed oog voor maatschappelijke en sportieve trends en een diep gevoel voor de condities, kansen en grenzen van commercialisering in de sport.

Mijn lectoraat richt zich op de ontwikkeling, verspreiding en toepassing van die competenties. Daarvoor heeft Fontys Economische Hogeschool Tilburg (FEHT) het SPECO Sportbusiness Centre opgericht. Vanuit dit kenniscentrum leg ik me met mijn collega's van de FEHT toe op onderwijsinhoudelijke vernieuwing, innovatief onderzoek en zakelijke dienstverlening. Daarbij hanteren wij een integrale benadering. De ontwikkeling van elk van de pijlers heeft immers slechts zin als daarmee ook het gehele bouwwerk wordt versterkt. Hoe dat model in de praktijk werkt, is de laatste lijn in mijn oratie.

Om u niet verstrikt te laten raken in deze vier verhaallijnen, zal ik mijn betoog als volgt structureren. Eerst ga ik in op de groei en differentiatie van de sportbusiness. Vervolgens sta ik stil bij enkele onderscheidende competenties die nodig zijn om in deze sportbusiness te slagen en de verantwoordelijkheden die daarbij spelen. Ten slotte laat ik zien op welke wijze deze inzichten een rol spelen in het werkplan van het lectoraat, dat valt samen te vatten als het SPECO Sportbusinessmodel van Fontys.



Groei en differentiatie van de sportbusiness

Terug naar het succesverhaal van Nike. De neiging bestaat om dit succes wat al te sterk te personificeren. In mijn inleiding heb ik zojuist ook op zijn minst de indruk gewekt alsof het succes van Nike valt toe te wijzen aan het vermogen van Phil Knicks om uit het niets een miljardenmarkt voor sportschoenen te creëren. De werkelijkheid is anders. Het ondernemerschap en marketingtalent van Phil Knicks bestaat er vooral uit dat hij met zijn mensen meer dan enig ander bedrijf in de sportconsumenten-goederenmarkt heeft weten te profiteren van bredere maatschappelijke ontwikkelingen die de sportmarkt hebben doen groeien en veranderen.

Als eerste moet natuurlijk de welvaartsstijging worden genoemd, die zich sinds de start van Knicks business begin jaren zestig in diverse delen van de wereld heeft voorgedaan. Deze welvaartsstijging heeft - conform de wet van Engel - niet alleen geleid tot de mogelijkheid van mensen om een groter percentage van het inkomen te besteden aan vrijetijdsactiviteiten en vrijetijdskleding. Ook heeft deze ontwikkeling de mogelijkheid geopend voor jongeren om zich, zonder de disciplinerende werking van het arbeidsproces, op koopkrachtige wijze te richten op de cultivering van leefstijlen, waarin statusonderscheiding via sport, kleding en schoeisel zo'n grote rol is gaan spelen.

Ten tweede mag de explosie van de sport- en fitnessmarkt niet ongenoemd blijven. In de jaren zestig en zeventig deden zich in de westerse wereld drie samenhangende deelprocessen voor: een sterke uitbreiding van de traditionele sportbeoefening, een toenemend gebruik van sportgoederen in het alledaagse leven en de opkomst van allerlei nieuwe vormen van sportbeoefening en commercieel sportaanbod.

De uitbreiding van de traditionele sportbeoefening is voor Europa goed met cijfers te illustreren. De competitiesport wordt vanouds georganiseerd via sportverenigingen en sportbonden waarvan de ledentallen al vele decennia worden bijgehouden. Zo verdrievoudigde het ledental in Nederland van 1,5 miljoen in 1963 tot 4,5 miljoen in 2003. En zo deed zich in Spanje in dezelfde periode bijna een vertwaalfvoudiging voor, met een groei van 250.000 tot 2,9 miljoen georganiseerde sporters. In de meeste Europese landen deed zich in deze toename eenzelfde patroon voor: sterke groei in jaren zestig en zeventig, afvlakking van de groei in de jaren tachtig en stagnatie in de jaren negentig.⁴

De groei van de competitiesport ging gepaard met een toename van het aantal mensen dat sport op een ongestructureerde, informele wijze ging beoefenen.

In Nederland lag het percentage sporters van 12 jaar en ouder in 1962 nog op 38%, van wie bijna de helft in een sportvereniging; in 2002 deed 65% van de bevolking van 6 jaar en ouder aan sport, van wie eenderde in verenigingsverband.⁵ De mensen schaamden zich steeds minder, zoals in het verleden het geval was geweest, om in het openbaar te sporten, te joggen of basketballen op straat, te badmintonnen in het park of te volleyballen op het strand.

Deze ontwikkeling maakte deel uit van een breder maatschappelijk proces dat 'informalisering' wordt genoemd: de verspreiding van meer losse, informele gedragswijzen die in westerse samenlevingen een sterke vlucht maakten in de jaren zestig en zeventig. Deze informalisering werd bevorderd door de toename van inkomen en vrije tijd, de verandering van fysiek zwaar fabriekswerk in lichamelijk inactief kantoorwerk en een toenemende zorg om de opkomst van welvaartsziekten die samenhangen met deze inactiviteit.⁶

De informalisering zorgde voor een enorme verbreding van het marktpotentieel voor sportschoeisel en sportkleding. Gestimuleerd door commerciële bedrijven als Nike, Adidas en Reebok, die gretig op deze ontwikkeling inhaakten, oversteeg deze markt de sportwereld zelf. Werden sportkleding en sportschoenen voorheen vrijwel uitsluitend gezien op en in sportaccommodaties, in het laatste kwart van de twintigste eeuw maakten zij deel uit van het alledaagse modebeeld, ook onder niet-sporters.

In het verlengde hiervan deed zich, ten derde, een proces van diversificatie en differentiatie voor. De sportwereld werd uitgebreid met vele activiteiten die voorheen niet als sport werden gezien of tot de sportwereld werden gerekend. Fitness, aerobics, steps, skateboarding, snowboarding, scuba diving, triathlon, mountain biken, rafting, power pumping, tae bo, spinning; terwijl deze en vele andere activiteiten begin jaren zeventig nog onbekend waren of zelfs niet bestonden, vonden ze vanaf de jaren tachtig gretig aftrek bij uiteenlopende consumentengroepen. Nieuw hieraan was dat het bij deze sporten deels ging om doelbewust ontwikkelde producten van commerciële sportaanbieders die hiermee wisten in te spelen op de hogere maatschappelijke waardering voor slankheid, gespierdheid en met name gezondheid.

Het was niet Phil Knicks die deze ontwikkelingen teweegbracht. De credits die hij wel verdient, is dat hij beter dan wie ook gebruik heeft weten te maken van deze maatschappelijke golven, zoals er ook maar één wereldkampioen surfen kan zijn. Nog altijd ontleent Nike de eigen missie aan een uitspraak van Bill Bowerman: "If you have a body, you are an athlete". In al zijn eenvoud, getuigt die uitspraak van een groot inzicht in de ontwikkeling die de markt zou gaan doormaken.



Maar ook Nike miste wel eens een cruciale maatschappelijke ontwikkeling, waardoor het tijdelijk zijn marktleiderschap moest prijsgeven. Dat was eind jaren zeventig het geval, toen de informalisering en ‘versporting van de samenleving’, zoals Bart Crum het heeft uitgedrukt,⁷ de drempel voor vrouwen om te gaan sporten verlaagden. Het van oorsprong Engelse Reebok zag hierin een open kans voor marktsegmentatie en productdifferentiatie. Het kwam in 1979 met een nieuwe modebewuste schoen op de casual kledingmarkt voor volwassenen en haakte drie jaar later met een speciale vrouwenschoen in op het sterk groeiende aantal vrouwen dat zich toelegde op joggen, aerobics en steps. Het succes hiervan was zo groot dat Reebok in 1987 Nike als marktleider passeerde.⁸

In de concurrentiestrijd die volgde, wist Nike opnieuw op het juiste moment en de juiste wijze in te spelen op bredere maatschappelijke ontwikkelingen. Dit keer betrof het de opkomst van de mediasport door de introductie van de kabel- en satelliettelevisie en de versnelling die daardoor optrad in de globalisering van sportproducten en -diensten. Mediasport kan, in de woorden van de sport-socioloog Ruud Stokvis, worden gedefinieerd als “de door sport-, marketing- en omroeporganisaties op commerciële basis voor televisie geconstrueerde topsport die aan het kijkerspubliek wordt aangeboden.”⁹

Dezelfde Stokvis heeft beargumenteerd dat de sportwereld door deze ontwikkeling fundamenteel van karakter is veranderd. Werd de sport in het eerste deel van de twintigste eeuw primair gestructureerd op basis van de wensen en idealen van de sportbeoefenaars, in de laatste decennia zijn de behoeften van de sportkijkers centraal komen te staan. Dit publiek is bovendien dermate groot van omvang dat de mogelijkheden van commercialisering aanzienlijk zijn toegenomen. Als gevolg hiervan hebben talrijke nieuwe organisaties aan invloed gewonnen, die zich ofwel bezighouden met de commerciële exploitatie van de mediasport (marketing van sport), ofwel de commerciële benutting ervan (marketing door sport).¹⁰

De mediasport bracht een mondiaal publiek binnen het bereik van sponsors en adverteerders, dat in geen andere markt in deze omvang was te benaderen. Om een voorbeeld te noemen: de Olympische Spelen van 2000 te Sydney werden uitgezonden in 220 landen. Van de totale wereldbevolking hadden 3,8 miljard mensen toegang tot een televisie met uitzendingen van de Spelen. Ongeveer een kwart van hen keek wanneer de Spelen werd uitgezonden. Zij zorgden in totaal voor 36,1 miljard uren kijktijd.¹¹

Het hoeft dan ook niet te verbazen dat de industrie van sportgerelateerde kleding, schoeisel, voeding, gezondheid, fitnessapparatuur en allerhande verwante artikelen zich aan deze mediasport heeft verbonden. In de Verenigde Staten werd in 2002 voor

\$10 miljard aan sponsoringuitgaven gedaan. Daarvan had tweederde betrekking op sport. In Nederland groeiden de sponsoringuitgaven van 11 miljoen in 1970 tot 1 miljard in 2000. In het laatste jaar was ongeveer de helft van deze uitgaven sportgerelateerd.¹²

Met een slogan van drie woorden die wereldwijd kon worden begrepen, *Just do it*, en continue vermelding van de Swoosh zonder de merknaam zelf, heeft Nike als geen ander van de globalisering en de mediasport gebruik gemaakt. “We’re going out in the world because that’s where the feet are”, lichte Phil Knicks Nike’s globaliseringsstrategie toe.¹³ Daarbij pasten langdurige relaties met aansprekende en spraakmakende topsporters als Lance Armstrong, Tiger Woods, John McEnroe en bovenal Michael Jordan, waarvan een wisselwerking uitging: de topsporters stimuleerden de verkoop van Nike-producten, terwijl Nike met zijn advertorials bijdroeg aan de verdere vergroting van de naamsbekendheid en het imago van de gesponsorde topsporters.

Dankzij de campagne met ‘His Airness’ Michael Jordan wist Nike eind jaren tachtig Reebok weer te verdringen als marktleider. Onbestand tegen het ongekende marketingbudget van Nike trok Reebok zich terug op specifieke marktsegmenten, zoals de ouderenmarkt, die minder gevoelig is voor mode en promotie via sportsterren. In het licht van de vergrijzing overigens geen oninteressant segment! Nike richtte zich daarentegen op meer sporten in meer landen, zoals honkbal, golf, ijshockey, inlineskaten, en ook in toenemende mate de groeiende fitnessmarkt en de wereldwijde (door Adidas gedomineerde) voetbalmarkt.¹⁴

Met het voorafgaande heb ik twee zaken duidelijk willen maken. Ten eerste dat de sportbusiness in de afgelopen decennia een grote vlucht heeft genomen onder invloed van bredere maatschappelijke processen. Het gaat daarbij om wat de socioloog Norbert Elias ‘een blind proces’ heeft genoemd.¹⁵ Dit gaat ook op voor de sportbusiness van Phil Knicks en zijn mensen: Nike anno 2004 is wel het product van al hun vroegere handelingen tezamen, werkend vanuit eigen marketinginzichten en anticiperend op marktkansen en maatschappelijke ontwikkelingen, maar het resultaat is desondanks op geen enkele wijze door hen voorzien of gepland geweest. Hun marketingplannen zijn voortdurend aangepast aan de maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende sportmarkt.

Ten tweede dat de opdracht voor een goed marketeer in de sportbusiness niet is om een product te vermarkten dat niemand hebben wil. De ultieme prestatie van de marketeer is niet om ijs aan de eskimo’s te slijten, zoals de sportmarketeer Jon Spoelstra suggereert.¹⁶ Wel gaat het erom optimaal in te spelen op en gebruik te maken van de kansen die ontwikkelingen in de sportmarkt en samenleving bieden. Om daarin te slagen moet je als sportmarketeer inzicht hebben in de structuur en kenmerken van die sportmarkt.



Competenties in de sportbusiness

Onder sportbusiness versta ik het ondernemen in en via de sport, gericht op gebruikers van producten of diensten in de sportmarkt. Bij ondernemen in de sport gaat het om het realiseren van sportgerelateerde producten of diensten die door beoefenaars, toeschouwers, kijkers, lezers of andere betrokkenen in de sportwereld worden gebruikt. Ondernemen via de sport betreft de promotie van allerlei producten of diensten die via dezelfde doelgroepen plaatsvindt, maar zich ook kan richten op het gebruik ervan in andere levenssferen.

Ondernemen in de sport hoeft niet noodzakelijkerwijs winst- of consumentgericht te zijn. Het kan zich ook vanuit een not for profit- of non profit-organisatie richten op het realiseren van diensten en producten die potentiële gebruikers (leden of burgers) wensen met een zo efficiënt en effectief mogelijke inzet van schaarse middelen.

Daarbij vat ik het ondernemen breed op. Het gaat, zoals de econoom Joseph Schumpeter dat kernachtig heeft verwoord, om niets anders dan “getting things done”¹⁷: het succesvol bedenken, plannen, organiseren en doorvoeren van plannen en maatregelen die in het belang van de organisatie (onderneming of anderszins) worden bedacht om ruilprocessen van goederen en diensten te realiseren in en via de sport.

Opgevat als *getting things done* vraagt het ondernemen in de sportbusiness om competenties op verschillende gebieden, in het bijzonder management, marketing en communicatie, en specifieke kennis over de sportmarkt en het sportbeleid. Het sportmanagement houdt zich bezig met de organisatie, gericht op continuïteit van de onderneming of specifieke evenementen, door middel van financiering, kostencalculatie, logistiek en personeelsbeleid in de sport. De sportmarketing richt zich op de wensen en behoeften van potentiële afnemers en gebruikers en de hieruit voortvloeiende mogelijkheden om producten en diensten in en via de sport te creëren en af te zetten. De sportcommunicatie richt zich in verband hiermee op de communicatie met externen via de diverse media in de sportwereld: van PR en voorlichting tot reclame en sponsoring, van branding tot merchandising en van business to business tot business to consumer.

Vanwege de specifieke kenmerken van de complexe en gedifferentieerde sportmarkt vraagt de sportbusiness niet alleen om generieke management-, marketing- en communicatievaardigheden, maar ook om aanvullende, onderscheidende competenties.

Een eerste onderscheidende competentie is het vermogen om rekening te houden met de kenmerken die de sport zo aantrekkelijk maken en onderscheiden van andere activiteiten. Sport kent eigen regels en is in zijn afloop in beginsel onvoorspelbaar. Sport is hoogst competitief, maar wel vanuit een fundamentele overeenstemming over de benodigde samenwerking om de sport mogelijk te maken. Sport brengt sterke persoonlijke identificaties en emotionele verbondenheid met zich mee. Sport is historisch en cultureel verankerd in de samenleving en in ruime mate geritualiseerd en voorzien van tradities.

Een tweede onderscheidende competentie is het vermogen om de publieksgevoeligheid van sport op waarde te schatten. Als geen andere levenssfeer genereert de sport publiciteit en emoties, die zich heel moeilijk laten sturen en kanaliseren. Wanneer deze positief zijn, kan daarvan een grote kracht uitgaan om dingen gedaan te krijgen. Maar negatieve publiciteit kan via dezelfde kanalen enorme schade aanrichten. Door de publieksgevoeligheid wordt de sportmarkt bovendien maatschappelijk en politiek veelal niet als een gewone markt benaderd, waardoor er in economisch opzicht irrationeel kan worden gehandeld. Beslissingen hangen meer dan in andere economische sectoren samen met (collectieve) emoties, bindingen en tradities.

Een derde, hiermee samenhangende onderscheidende competentie is het vermogen om integer en waardig te opereren in de sportbusiness. De hier bedoelde integriteit en waardigheid verwijzen naar de effecten van sportbusiness op zowel de sport als de bredere samenleving.

Wat de sport betreft, moet rekening worden gehouden met een krachtige stroming in de samenleving die zich verzet tegen commercialisering en vermarkting van de sport. Zo geeft 55% van de burgers uit de 25 EU-lidstaten en 60% van de Nederlanders aan dat zij zich ten aanzien van de sport het meeste zorgen maken over een te grote nadruk op geld.¹⁸ Wie deze stroming niet kent of onderschat, kan zich lelijk vergissen in het succes van nieuwe producten en diensten. Het mislukken van een professionele schaatscompetitie in de jaren zeventig en de ondergang van Sport7 midden jaren negentig zijn voorbeelden hiervan.

Wat de effecten op de samenleving betreft, grijp ik terug op het voorbeeld waarmee ik deze oratie ben begonnen. In de jaren negentig kwam Nike onder vuur te liggen toen het bedrijf vanuit verschillende hoeken werd beschuldigd van verrijking over de rug van arme, slecht betaalde arbeiders (en ook kindarbeiders) in Azië. Om de productiekosten te drukken, speelde Nike honderden fabrieken tegen elkaar uit, resulterend in minimale lonen voor overwerkte arbeiders in erbarmelijke omstandigheden. Ook werd Nike ervan beschuldigd dat het van haar merk een statussymbool had gemaakt dat arme Afro-Amerikaanse jongeren in de Amerikaanse



binnensteden aanzette tot wat de 'sneaker crimes' werden genoemd; roofovervallen en roofmoorden om de begeerde statussymbolen te kunnen financieren. Voor Jesse Jackson lag hierin de reden om een boycot van Nike-producten te organiseren.¹⁹ Onder druk van deze kritiek heeft Nike in de loop van de jaren negentig een *corporate responsibility policy* ontwikkeld en tot integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie gemaakt. Onderdeel hiervan is een gedragscode over de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden in de fabrieken die Nike-producten leveren en het (als eerste mondiaal opererende concern) bekendmaken van alle toeleveranciers. Ook ontwikkelt en financiert Nike *community programs* in stadswijken met grote achterstanden, zoals in ons land in het Amsterdamse Geuzenveld-Slotermeer.

Op kleinere schaal geldt dezelfde opdracht voor ieder ander die in de sportbusiness opereert. Met winst maken door ondernemen en marketing in de sport is niets mis. Maar waar het om gaat, is dat hierbij rekening moet worden gehouden met anderen. Succes moet je verdienen, in de dubbele betekenis van het woord.

Een vierde onderscheidende competentie is het vermogen om de sociale kenmerken en dynamiek van de sport te doorgronden en te benutten. De verdeling van de gebruikers (consumenten/leden, beoefenaars/kijkers) over de sportmarkt hangt in sterke mate samen met sociale binding en onderscheiding. Vrijwel alle mensen vormen zich in hun leven door ouders, vrienden, media of anderszins een beeld van de diverse sporten, waardoor rond iedere sport bepaalde betekenissen en verwachtingen ontstaan. Hoe de sport wordt beoefend, welke sfeer er heerst, wat voor soort mensen de sport beoefent of volgt, hoe zij zich gedragen, hoeveel emoties, inspanning en fysiek contact de sport vergt of met zich meebrengt, met welke andere producten de sport samengaat, enzovoort. Mede op grond hiervan verschillen vrouwen in hun sportvoorkeuren van mannen, jongeren van ouderen en allochtonen van autochtonen. Ook zijn deze verschillen sterk tussen mensen met een hoog en laag inkomen en met een hoog en laag opleidingsniveau. Het bijzondere van de sportmarkt is dat al deze groepen in de sport zijn vertegenwoordigd, maar dat zij binnen de sportmarkt volgens duidelijk waarneembare sociale patronen over de specifieke sporten en sportactiviteiten zijn verdeeld en op elkaar reageren. De mogelijkheden tot marktsegmentatie, doelgroepselectie, positionering en branding in de sport zijn daarmee ongekend groot. Maar dat vereist wel inzicht in de verhouding tussen de diverse sporten, met name wat betreft hun imago en betekenis.

De opkomst en verbreiding van snowboarding is in dit verband een sprekend voorbeeld. Het werd ontwikkeld door jongeren die zich verzetten tegen hun ouders door letterlijk en figuurlijk buiten de gebaande paden van de skisport te treden. Zij introduceerden nieuwe kleding, uitrusting, termen en technieken die haaks stond op de gangbare skicultuur. Voor de gevestigde skimerken had deze nieuwe sport een schot voor open doel moeten zijn. De doelgroep van niet onbemiddelde jongeren



en de sterke stilering van hun 'underground' subcultuur maakte snowboarden buitengewoon geschikt voor nieuwe wintersportproducten, die de wat ingeslapen skimarkt had kunnen wakker schudden. Zij misten echter de aansluiting op deze nieuwe trend en kwamen pas in actie toen de jongeren zelf waren gaan experimenteren met materialen en technieken en daarmee nieuwe, concurrerende bedrijven tot ontwikkeling brachten. Het kostte de oude merken miljoenen om alsnog een rol van betekenis op deze nieuwe markt te gaan spelen. Dit proces herhaalde zich toen de invloed van het snowboarden verder doordrong in de skicultuur en leidde tot de introductie van de carve-ski's.²⁰ De les hieruit laat zich samenvatten in de woorden van de socioloog Pierre Bourdieu: de introductie van een nieuwe sport brengt een herstructurering van de totale sportmarkt met zich mee en leidt tot een herdefiniëring van de betekenissen die aan alle verwante sportpraktijken worden gegeven.²¹ Een goede sportmarketeer heeft het vermogen om dat te zien en hierop in te spelen en mogelijk zelfs te voorzien en te beïnvloeden.

Een vijfde onderscheidende competentie is het vermogen om vanuit een totaaloverzicht op de sportmarkt te opereren. Wanneer men zich richt op een specifieke sportersgroep, kijkersgroep, sporttak, sportorganisatie, sportaccommodatie, sportevenement of sportbedrijf moet men deze kunnen plaatsen en beoordelen vanuit kennis over (of op zijn minst gevoel voor) de totale sportmarkt. Het gaat hierbij om inzicht in de betekenissen die mensen toekennen aan de eigen sportactiviteiten en die van anderen, inzicht in de verdeling van de sportconsumenten over de diverse takken van sport, inzicht in de betekenis en effecten die uitgaan van topsporters, inzicht in de producenten en organisatoren van sport en hun onderlinge verhoudingen, inzicht in de prijzen, opbrengsten en winsten die op deze markt zijn te behalen, enzovoort.

Wie dat totaaloverzicht heeft, zal direct zien dat de sport business niet identiek is aan big business. Het voorbeeld van Nike is slechts één kant van de medaille. Want tegenover eye catchers in de sportbusiness, zoals Manchester United, ESPN en de NFL, staan talloze lokale middelgrote en kleine bedrijven. De Amerikaanse sportmarketeer Matthew Shank merkt hierover op dat vele sportmarketingstudenten in de Verenigde Staten denken dat zij na hun afstuderen een dikbetaalde, glamourvolle topfunctie gaan vervullen, terwijl de praktijk heel anders afwijkt.²² Om ons tot de detailhandel van consumentengoederen in Nederland te beperken: volgens het Sport rendementsonderzoek, dat in 2002 werd uitgevoerd in opdracht van branchevereniging Mitex en het Hoofdbedrijfschap Detailhandel, had tachtig procent van de sportbedrijven in de detailhandel een omzet beneden de € 675.000,- vaak met een beperkt rendement.²³

Een totaaloverzicht laat ook zien dat de sportbusiness niet alleen plaatsvindt in de consumentenmarkt. In de Westeuropese landen bijvoorbeeld wordt de sportmarkt voor een belangrijk deel gedomineerd door sportorganisaties met een verenigingsvorm.



Met bijna 5 miljoen lidmaatschappen op 16 miljoen burgers is deze dominantie nergens zo sterk als in Nederland. Al die sportorganisaties, van NOC*NSF en de sportbonden tot de sportverenigingen, kunnen zich laten inspireren door succesvolle voorbeelden van productmarketing uit de consumentenmarkt. Maar zij zullen deze voorbeelden niet zomaar kunnen toepassen in hun eigen organisaties zonder zich de vraag te stellen in hoeverre hun leden zich gedragen als klanten en beschouwd en benaderd kunnen worden als consumenten. Zij kunnen algemene marketingkennis en marketingtechnieken slechts dan zinvol en succesvol inzetten wanneer zij kennis hebben van wat een vereniging is, hoe die werkt en functioneert en wat het verschil is tussen leden en consumenten.

Een fundamenteel kenmerk van de sportvereniging is ten eerste dat een groep sporters zich verenigt om gezamenlijk een collectieve voorziening te creëren. Onderling bepalen zij vorm en inhoud van hun product of dienst, die zij vervolgens zelf afnemen.²⁴ De leden dragen dus in de vereniging zelf bij aan de totstandkoming van hun eigen product of dienst. Het lidmaatschap kan daarmee worden gezien als het recht om, tegen betaling van lidmaatschap, mee te mogen doen aan de bepaling, realisatie en consumptie van een pakket collectieve goederen. Een tweede kenmerk van sportverenigingen is dat zij vanuit hun aard in beginsel tenderen naar sociale homogeniteit. Mensen worden vrijwillig lid van een sportvereniging en verkiezen de sport en club waar zij verwachten zich het meeste thuis te voelen. Wordt de sociale homogeniteit van de vereniging doorbroken, dan zal een deel van de mensen dat zich minder thuis is gaan voelen vertrekken, met de kans dat zich een nieuwe sociale homogeniteit vormt. Hierdoor ontwikkelen met name kleinere verenigingen zich haast vanzelf tot groepen met een tamelijk homogeen karakter en voorkeurenpatroon, die gezamenlijk zelf-georganiseerde en zelf-geproduceerde goederen of diensten consumeren.²⁵

Door deze kenmerken is het voor sportverenigingen zo moeilijk om nieuwe leden aan te trekken uit andere doelgroepen dan het bestaande ledenbestand. Om dezelfde reden is het niet te verwachten dat zij hiertoe uit eigen beweging snel overgaan. Dat hun beleid zich voornamelijk richt op ledenbehoud en ledenwerving in eigen kring is derhalve begrijpelijk. Vanuit de marketingtheorie valt daarvoor overigens ook veel te zeggen: het binnenhalen van nieuwe klanten kost vijf keer zo veel als het binnenhouden van een bestaande klant. De hedendaagse marketingstrategie van veel organisaties is daarom minder eenzijdig dan voorheen gericht op het vinden van nieuwe klanten en meer op het behouden van bestaande klanten en het opbouwen van duurzame relaties met hen.²⁶

Een marketingstrategie die is gericht op het binnenhalen van nieuwe doelgroepen zal zich om deze redenen eerder voordoen bij grote dan bij kleine sportverenigingen.

Ook zal deze marketingstrategie eerder kans van slagen hebben waar de leden zich in sterkere mate klant voelen en als klant benaderd willen worden. Als een bond of vereniging zich met name wil richten op nieuwe klantengroepen zal zij hiermee terdege rekening moeten houden. Anders loopt zij de kans het ene probleem (gebrek aan leden groei) in te ruilen voor het andere (groter ledenverloop, onvoldoende vrijwilligers). Om dezelfde reden is marktsegmentatie in de georganiseerde sport een marketingstrategie die beter vanuit bondsperspectief dan verenigingsperspectief is uit te voeren. Deze strategie heeft de meeste kans van slagen wanneer niet alleen wordt gekozen voor productdifferentiatie, maar ook voor verenigingsdifferentiatie.

Hoewel dergelijke inzichten in de aard en werking van sportverenigingen een zekere terughoudendheid met zich kan meebrengen om marktgericht denken in de georganiseerde sport te bevorderen, kunnen zij vanuit het perspectief van de georganiseerde sport - en rekening houdend met de genoemde kenmerken van verenigingen - ook reden zijn om juist wel specifieke strategische marketingplannen voor sportbonden en sportverenigingen te ontwikkelen en implementeren.

De meeste innovaties in het sportaanbod zijn namelijk niet meer het product van sportverenigingen, maar van commerciële sportaanbieders. In tegenstelling tot het verenigingsleven, dat wordt bestuurd door vrijwilligers, worden deze commerciële sportaanbieders geleid door ondernemers, managers en marketeers, die de sportbeoefening bedrijfsmatig en klantgericht benaderen. Dit uit zich onder meer in de introductie van steeds weer nieuwe fitnessproducten en -diensten, zoals bodypump, tae boe en spinning, verpakt in aansprekende en succesvolle marketingconcepten. Daarbij dringt de vraag zich op of de verenigingssport wel voldoende meegaat met deze veranderende sportwereld. Waarom zijn de atletiek- of wandelverenigingen niet met een concept als *nordic walking* gekomen? Waarom waren het niet de zwemverenigingen die als eersten aquagym gingen aanbieden?

Geconstateerd kan worden dat de georganiseerde sport marktaandeel verliest ten opzichte van het commerciële sportaanbod. Het consumentengedrag verandert, ook in de sport, en de commerciële sportaanbieders slagen er beter in dan de sportverenigingen om op die verandering in te spelen. Terwijl de fitnessbranche begin jaren zeventig nog weinig voorstelde, heeft het momenteel een omvang van circa tweeduizend centra, met ongeveer twee miljoen leden en een omzet van meer dan € 500 miljoen.²⁷ Deze groei is gedeeltelijk ten koste gegaan van de georganiseerde sport. De eerste tekenen hiervan werden in de eerste helft van de jaren negentig zichtbaar, toen zich een scherpe daling voordeed in de sportbeoefening in trainings- en competitieverband, de *core business* van de verenigingssport. Nam in 1991 nog 48% van de sportende bevolking deel aan training en competitie, in 1999 was dit 38%. Iets later nam ook het percentage verenigingsleden onder de sportende bevolking af; van 59% in 1991 tot 52% in 1999.



Inmiddels is het commercieel sportaanbod een paraplu-terme voor een grote hoeveelheid organisaties die uiteenlopende sportactiviteiten aanbieden. In het grootste segment van deze markt, de fitnessbranche, slaan enkele grote ketens hun vleugels uit. Het percentage fitnesscentra dat lid is van een *franchise*-systeem zal naar verwachting flink groeien. Ook is een diversificatie van het aanbod zichtbaar. Niet alleen ontstaan grote, dure *health & leisure centres* met een veelheid aan sportmogelijkheden aan de randen van de steden. Ook ontwikkelen zich kleinere vestigingen in de binnensteden die zich specialiseren en toeleggen op één sportactiviteit. Diverse commerciële sportaanbieders stimuleren bovendien steeds meer een clubgevoel onder hun klanten. Zodoende hopen zij de onderlinge binding en vriendschapsvorming te bevorderen, zodat het verloop onder de klanten wordt verkleind. Op grond van deze ontwikkelingen is te verwachten dat de concurrentie tussen fitnesscentra en sportverenigingen verder zal toenemen, zeker in het segment van achttien- tot veertigjarigen, en dan met name vrouwen, waar conditie, gezondheid en afslanken belangrijke sportmotieven zijn.

Een laatste onderscheidende competentie die de sportbusiness vereist, is het vermogen om in de sportmarkt te implementeren. Sportbusiness is immers 'dingen gedaan krijgen' in de sportmarkt. En dat kan niet zonder zaken in gang te zetten. *Just do it!* Maar niet als een kip zonder kop. Een strategisch sportmarketingplan is een onmisbaar element bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten in en via de sport, met een SWOT-analyse en aandacht voor marktsegmentatie, doelgroepkeuze, positionering, de marketingmix en een marketingcommunicatieplan. In de toepassing ervan komt echter het ware ondernemerschap en marketingtalent bovendrijven. Dan wordt pas echt passie, inspiratie, creativiteit en innovatie gevraagd.

Toepassing van het SPECO sportbusiness-model

Daarmee kom ik op het werkplan van mijn lectoraat. Het zal weinigen van u in de afgelopen jaren zijn ontgaan dat de HBO's een transformatie ondergaan. Dit geldt zowel landelijk als voor de Hogescholen in Fontys-verband. De veranderingen die zich voordoen, betreffen uiteenlopende aspecten: invoering van competentiegericht leren, reorganisatie van het onderwijs volgens een major/minor-structuur, ontwikkeling van externe dienstverlening, invoering van een lectoraat en kenniskring, externe positionering en profilering, etcetera.

Bij de implementatie van al deze veranderingen is het de kunst om hun onderlinge samenhang te bewaken en versterken. De Fontys Economische Hogeschool Tilburg, waar mijn lectoraat is gevestigd, investeert sterk in die samenhang door alle veranderingen integraal te benaderen en een plaats te geven in een bredere modelmatige aanpak. We spreken in dat verband wel van het SPECO-Sportbusinessmodel van Fontys Hogescholen. Ik heb dat model op 14 april jl. samen met de directeur van de Economische Hogeschool mogen presenteren op het landelijk congres van de HBO-Raad.

Dit model neemt afscheid van de traditionele Hogeschool die zich louter op het reguliere onderwijs richt. Voorheen zagen de HBO-instellingen het geven van onderwijs aan studenten als hun kerntaak. In de hedendaagse kennissamenleving is dit maar één van de taken van het HBO, naast onderzoek, dienstverlening, samenwerking met derden en internationalisering. Hierbij gaat het steeds om activiteiten die vanuit of in overleg met de praktijk tot stand komen en die als doel hebben om kennis voor die praktijk te ontwikkelen, of, zoals het logo van het SPECO Sportbusiness Centre vermeldt: 'kennis die werkt'.

Mijn lectoraat moet deze ambitie bij de Fontys Economische Hogeschool Tilburg verwezenlijken. Dat wil ik doen door onderwijsinhoudelijke vernieuwing, innovatie in onderzoek en de ontwikkeling van zakelijke dienstverlening voortdurend met elkaar in verband te brengen. Ik zal bevorderen dat docenten en studenten gaan participeren in onderzoeksprogramma's die in het kader van zakelijke dienstverlening worden ontwikkeld en dat omgekeerd deze zakelijke dienstverlening en onderzoeksprogramma's worden ingebed in het onderwijsprogramma. Mijn lectoraat zal niet uitgroeien tot een onderzoeksgroep die een aparte plaats in de Hogeschool inneemt en los opereert van de docenten die zich met het onderwijs bezighouden. Wat ik met mijn collega's wil realiseren is juist een integratie van de *research community*, *education community* en de *practice community*.



In het kader van de zakelijke dienstverlening biedt het SPECO Sportbusiness Centre vier producten aan: planontwikkeling, campagne-ontwikkeling, marketing advies en marketing research. Bij planontwikkeling kan worden gedacht aan het in opdracht opstellen en desgewenst implementeren van een marketingplan, marketingcommunicatieplan, sponsoringplan of evenementendraaiboek. Bij campagne-ontwikkeling gaat het bijvoorbeeld om het ontwerp van een voorlichtingscampagne of reclamecampagne. Advisering betreft marketingadvies, sponsoringadvies, communicatie-advies, campagne-advies en verkoopadvies. En onder marketing research vallen producten als het maken van een SWOT-analyse en het uitvoeren van een behoefte- en belevingsonderzoek.

Voor deze dienstverlening biedt het SPECO Sportbusiness Centre twee mogelijkheden aan, waarmee de *research*, *education* en *practice communities* worden geïntegreerd. Vanuit een structurele (meer)jaarlijkse samenwerking kunnen bedrijven en organisaties in de sportgerelateerde wereld gebruik maken van leerkringen van derdejaars- en vierdejaarsstudenten, die onder deskundige begeleiding de genoemde producten leveren, met het SPECO Sportbusiness Centre als kwaliteitsbewaker. Wellicht ten overvloede zij hierbij vermeld dat SPECO na bijna 17,5 jaar ervaring tot de grootste marketingopleidingen van Europa behoort, met een jaarlijkse instroom van ruim tweehonderd studenten. Onderscheidend aan deze dienstverlening is dat de studenten tijdens hun opleiding specifiek op deze stages worden voorbereid. Voor aanvang van hun werkperiode oriënteren zij zich dus op de betreffende organisatie en het veld waarin deze opereert, evenals op de dienstverleningsvragen die bij deze organisatie leven. Bij meer complexe vragen kunnen de professionals van het SPECO Sportbusiness Centre rechtstreeks worden geconsulteerd. Zij leveren maatwerk op de genoemde gebieden, met ondersteuning van topstudenten uit de SPECO-opleiding die in het kader van het ontwikkelde honours-programma bij het SPECO Sportbusiness Centre worden betrokken.

Wij zijn bijzonder tevreden en ook trots voor Fontys dat wij in NOC*NSF een eerste partner hebben gevonden om dit model op basis van een meerjarenovereenkomst te gaan toepassen. De achtergrond hiervan is het streven van NOC*NSF om de marktgerichtheid van sportbonden en sportverenigingen en zodoende het marktaandeel van de georganiseerde sport te vergroten; een streven dat na het voorafgaande geen toelichting meer behoeft. De dienstverlening van SPECO bestaat uit ondersteuning van NOC*NSF bij de ontwikkeling en implementatie van marketing- en marketingcommunicatieplannen bij de sportbonden.

Om de cirkel van een geïntegreerde benadering van onderwijsinhoudelijke vernieuwing, onderzoeksinnovatie en zakelijke dienstverlening rond te maken heeft Fontys Hogescholen aan dit meerjarenproject een promotieplaats toegewezen.

Van de nog aan te stellen promovendus zal worden gevraagd om de zakelijke dienstverlening aan NOC*NSF de komende vier jaar te begeleiden en te monitoren. De promovendus zal nagaan in hoeverre de georganiseerde sport erin slaagt om de gewenste cultuuromslag te realiseren en marktaandeel terug te winnen door toepassing van marketingkennis en marketingtechnieken. Ook krijgt de promovendus tot taak om te onderzoeken en theoretisch te doordenken in hoeverre de toepassingsmogelijkheden van marketingkennis en marketingtechnieken verschillen tussen professionele, commerciële sportaanbieders en non-profit organisaties met een hoog vrijwilligersgehalte. Dit moet leiden tot innovaties in de marketingkennis en marketingtechnieken die toepasbaar zijn voor en door de georganiseerde sport en vrijwilligersorganisaties in het algemeen.

Inmiddels zijn de eerste groepen studenten bij enkele pilotbonden aan de slag gegaan. De verwachting is dat zij in het komende jaar door vele tientallen andere studenten zullen worden opgevolgd. En ook hier geldt dat het niet bij planontwikkeling mag blijven. 'Getting things done' is opnieuw de leidraad.



Besluit en dank

Met het uitspreken van mijn ambitie - het realiseren van een geïntegreerde aanpak van onderwijsinhoudelijke vernieuwing, onderzoeksinnovatie en zakelijke dienstverlening in de sportbusiness - is de lat voor het SPECO Sportbusiness Centre hoog gelegd. Zij kunnen niet worden gerealiseerd zonder flexibilisering van de organisatie. Deze organisatie is vanouds afgestemd op onderwijs. Nu daar onderzoek en zakelijke dienstverlening bijkomen, krijgt de Hogeschool te maken met activiteiten die een heel andere dynamiek kennen en daarmee ook andere eisen stellen aan de organisatie.

Niettemin heb ik er groot vertrouwen in dat wij deze ambitie gaan realiseren. Dat heeft ten eerste te maken met de ondernemersgeest die Fontys Hogescholen momenteel ademt. Voordat ik mijn werkzaamheden als lector Sportbusiness precies een jaar geleden begon, wist ik dat de hogescholen in transitie waren. Maar de voortvarendheid waarmee de Raad van Bestuur dit proces leidt, heeft mij verrast. De korte procedure waarin mijn aanstelling werd gerealiseerd en de gedecideerde toewijzing van een promotieplaats op mijn vakgebied zijn hiervan slechts twee voorbeelden. Graag spreek ik mijn dank uit voor het vertrouwen dat de Raad van Bestuur daarmee in mij en mijn lectoraat uitspreekt.

Ten tweede berust mijn vertrouwen op het feit dat de Fontys Economische Hogeschool Tilburg tot één van de meest stabiele en succesvolle exponenten van de ondernemersgeest van Fontys mag worden gerekend. En dat is niet in het minst te danken aan de directeur van deze Hogeschool, Wim de Vries. Wim, ik heb in mijn loopbaan al aardig wat managers ontmoet, maar zelden iemand zo doortastend als jij. Ik heb veel waardering voor de wijze waarop je het lectoraat en de kenniskring in de organisatie plaatst, de veranderingen temporiseert en de verantwoordelijkheden verdeelt. De zuiverheid en kalmte waarmee je de organisatie leidt, brengen rust in de organisatie zonder de vereiste dynamiek weg te nemen. Ik hoop nog veel te genieten - en te leren - van je vlijmscherpe analyses van de mens, de organisatie, en inderdaad, het leven zelf.

Wanneer ik het hierbij zou laten, zou ik velen ernstig tekort doen. Het zijn immers de vele collega's op de Economische Hogeschool die de basis vormen van het SPECO Sportbusiness Centre. Ik heb hen leren kennen als zeer capabele en gemotiveerde docenten met een diversiteit aan competenties en achtergronden. Dat het bovendien om aardige en prettige collega's gaat, is meer dan mooi meegenomen.

Met drie functies in drie verschillende organisaties is het niet eenvoudig om mijn aandacht voor werk, familie en gezin goed te verdelen. Joke, Hein: jullie vragen je wel eens af: hoe doet-ie dat allemaal? Nou, dit is voor een belangrijk deel te danken aan het stabiele en vrije nest dat jullie hebben geboden. Het kroost is uitgevlogen en ziet elkaar niet al te vaak, maar dat het nog altijd in grote harmonie en met graagte in het nest terugkeert, is zonder meer jullie verdienste. Natasha, Paulien, Renée: hoewel ik jullie vaak tekort doe, mag ik mij gelukkig prijzen met jullie niet aflatende steun en genegenheid. Hoe is het om mij nu zomaar een half uur lang vlak bij je te hebben?

Tot slot richt ik het woord graag tot een bijzondere gast, de directeur van NOC*NSF, Marcel Sturkenboom. Het draaiboek van oraties aan de Fontys Hogescholen vermeldt dat er geen andere activiteiten met de oratie worden gecombineerd. Maar er is goedkeuring verleend om bij deze gelegenheid van dat protocol af te wijken. Het lectoraat richt zich immers niet op kennis om de kennis, maar om kennis waaraan een duidelijke maatschappelijke behoefte ten grondslag ligt en kennis die werkt. Marcel, ik stel het buitengewoon op prijs dat jij bereid bent om bij deze gelegenheid hierover te spreken. Amerikanen zouden je een 'in your face free-thinker' noemen. En dus weet ik dat je je niet tot beleefdheden zult beperken. Juist die openheid en eerlijkheid heb ik altijd in je gewaardeerd.

Het woord is aan jou.

Ik heb gezegd.



Literatuur

Bottenburg, M. van (2004) *Verborgene competitie. Over de uiteenlopende populariteit van sporten*. Nieuwegein: ARKO Sports Media.

Bourdieu, P. (1978) Sport and social class. In: *Social Science Information*, 17, 6, pp. 819-840.

CBS (1964), *Vrijtijdsbesteding in Nederland, 1962-1963*, deel 4, sportbeoefening zomer 1963. Zeist: De Haan.

Crum, B.J. (2001) *Over de versporting van de samenleving: reflecties over bewegings-culturele ontwikkelingen met het oog op sportbeleid*. Haarlem: De Vrieseborch.

Elias, N. (1971) *Wat is sociologie?* Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.

European Commission (2004) *The citizens of the European Union and sport*. Special Eurobarometer 62.0 213. TNS Opinion and Social c/o EOS Gallup Europe.
http://europa.eu.int/comm/public_opinion/standard_en.htm

Heino, R. (2000) What is so punk about snowboarding? In: *Journal of Sport and Social Issues*, 24, 2, pp. 176-191.

Humphreys, D. (2003) Selling out snowboarding. The alternative response to commercial co-optation. In: E.R. Rinehart & S. Sydnor (eds.) *To the extreme: alternative sports, inside and out*. Albany: State University of New York Press, pp. 407-428.

Hoyng, J., Roques, C. & Bottenburg, M. van (2003) *Kerngegevens sportdeelname. Sportdeelname in Nederlandse gemeenten*. 's-Hertogenbosch/Nieuwegein: Mulier Instituut/ARKO Sports Media.

Katz, D.R. (1995) *Just Do It. The Nike spirit in the corporate world*. Holbrook: Adams Media Corporation.

Kotler, P. et al., (2003) *Principes van marketing*. Amsterdam e.a.: Pearson Education Benelux.

Kunnen, R. (2004) *De nieuwe sportwereld. De opkomst en ontwikkeling van de mediasport en het mediasportpubliek*. 's-Hertogenbosch/Nieuwegein: Mulier.

LaFeber, W. (2002) *Michael Jordan and the new global capitalism*. New York/Londen: W.W. Norton Company.

Lokerman, J.W. (2002) *Sportsponsoring in Nederland. Verkennend onderzoek 2000*. Arnhem: Ernst & Young/NOC*NSF/Kluwer.

Lucassen, J. & Bottenburg, M. van (2004) *Sneller, hoger, sterker, beter. Kwaliteitsmanagement in de sport*, Nieuwegein/'s-Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut.

Luttikhuis, S.G. (2003). *Brancheonderzoek fitnesscentra. Technologie en kengetallen*. Delft/Oosterbeek: MKB Adviseurs/FitVak.

Management Centrum (2002) *Sport rendementsonderzoek*. Arnhem: HBD/Mitex.

Puyt, E. (2004) De kracht van sport. *Samenwerking in het publieke domein. Een uitwerking van de economische theorie van de vereniging*. Scriptie Masteropleiding Johan Cruyff Sport Management Instituut.

Rader, B. (1991) The quest for self-sufficiency and the new strenuosity: reflections on the strenuous life of the 1970s and the 1980s. In: *Journal of Sport History*, 18, 2, pp. 255-257.

Schumpeter, J.A. (1989, oorspr. 1939) *Business cycles. A theoretical historical and statistical analysis of the capitalist process*. Philadelphia: Porcupine Press.

Shank, M.D. (2005) *Sports marketing. A strategic perspective*. Upper Saddle River: Pearson Education International.

Spoelstra, J. (1997) *Ice to the eskimoes: How to market a product nobody wants*. New York: Harper Business.

Stokvis, R. (2003) *Sport, publiek en de media*. Amsterdam: Aksant.

Wouters, C. (1986) Formalization and informalization: Changing tension-balances in civilizing processes. In: *Theory, Culture and Society* 3, 2, pp. 1-18.



Noten

- 1 Zie voor de geschiedenis van Nike onder meer: Katz 1995 en LaFeber 2002.
- 2 Shank 2005.
- 3 Vanaf 1 september 2005 biedt de Fontys Economische Hogeschool Tilburg de bachelor of commerce SPECO aan en de bachelor of communication SPECO.
- 4 W.J.H. Mulier Instituut - Centrum voor sociaal-wetenschappelijk sportonderzoek, International Databank of Sport.
- 5 CBS 1964; Hoyng, Roques & Van Bottenburg 2003.
- 6 Wouters 1986; Stokvis 2003; Rader 1991.
- 7 Crum 2001.
- 8 Katz 1995; LaFeber 2002.
- 9 Stokvis 2003: 1.
- 10 Stokvis 2003.
- 11 Van Bottenburg 2004. De prijs voor de uitzendrechten drukte de waarde hiervan voor de sponsors en adverteerders in geld uit. Was in verband met de Spelen van 1964 te Rome nog \$ 600.000 voor deze rechten betaald, in Sydney betrof dit \$ 705 miljoen. Zie Kunnen 2004.
- 12 Shank 2005; Lokerman 2002.
- 13 Geciteerd in LaFeber 2002: 66.
- 14 Kotler et al. 2003.
- 15 Elias 1971.
- 16 Spoelstra 1997.
- 17 Schumpeter 1989 (1939).
- 18 European Commission 2004.
- 19 LaFeber 2002.
- 20 Heino 2000; Humphreys 2003; Kotler et al. 2003.
- 21 Bourdieu 1978.
- 22 Shank 2005.
- 23 Management Centrum 2002.
- 24 Puyt 2004.
- 25 Puyt 2004; Lucassen & Van Bottenburg 2004.
- 26 Kotler et al. 2003.
- 27 Luttikhuis 2003.

