

# Initiatiefrapport

## De meerwaarde van een commerciële sportploeg voor bedrijven

Onderzoek naar de meerwaarde van een commerciële sportploeg voor bedrijven en hoe deze meerwaarde geïntegreerd kan worden in de marketingcommunicatie van The Beach



|                           |                                       |
|---------------------------|---------------------------------------|
| Auteur                    | Niels van de Sande (2031250)          |
| 1 <sup>e</sup> begeleider | Dhr. P.H.L.J. de Leijer               |
| 2 <sup>e</sup> begeleider | Dhr. J.H.M. Verheiden                 |
| Opleiding                 | Fontys Economische Hogeschool Tilburg |
| Richting                  | Sport, Economie & Communicatie        |
| Bedrijfsbegeleider        | Dhr. M.F.L. Oosterbroek               |
| Organisatie               | The Beach Aalsmeer                    |

Aalsmeer, dinsdag 8 juni 2010



# Initiatiefrapport

## De meerwaarde van een commerciële sportploeg voor bedrijven

Onderzoek naar de meerwaarde van een commerciële sportploeg voor bedrijven en hoe deze meerwaarde geïntegreerd kan worden in de marketingcommunicatie van The Beach

|                           |                                       |
|---------------------------|---------------------------------------|
| Auteur                    | Niels van de Sande (2031250)          |
| 1 <sup>e</sup> begeleider | Dhr. P.H.L.J. de Leijer               |
| 2 <sup>e</sup> begeleider | Dhr. J.H.M. Verheiden                 |
| Opleiding                 | Fontys Economische Hogeschool Tilburg |
| Richting                  | Sport, Economie & Communicatie        |
| Bedrijfsbegeleider        | Dhr. M.F.L. Oosterbroek               |
| Organisatie               | The Beach Aalsmeer                    |

Aalsmeer, dinsdag 8 juni 2010

## Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Sport, Economie en Communicatie aan de Fontys Economische Hogeschool in Tilburg. Een opleiding die mij als mens gevormd heeft en het mede mogelijk heeft gemaakt om naast mijn studie op het hoogste niveau te kunnen blijven sporten. Een perfecte combinatie, want topsport is prachtig, maar een stok achter de deur voor een latere maatschappelijke carrière is minstens zo belangrijk. De combinatie van deze twee is mij altijd zeer goed bevallen en heeft er ook voor gezorgd dat ik als topsporter in staat was mezelf te positioneren en te verkopen. Op het moment van afstuderen ben ik vijfdejaars student, maar heb ik absoluut geen twijfels over mijn keuze voor deze opleiding of het spreiden van de studie over vijf jaren.

Het onderzoek tijdens dit afstudeertraject heeft mijn ogen geopend. Door het afnemen van interviews met prominente personen in verschillende takken van sport is het duidelijk geworden dat de combinatie van marketing en sport mijn voorkeur heeft bij een latere beroepskeuze. Het creatieve en innovatieve van marketing gecombineerd met de passie en emotie van topsport zorgt voor een aangename, maar prestigieuze sfeer waarin ik me als topsporter zeker thuis voel. Tijdens het afnemen van de interviews heb ik niet alleen kennis over het onderwerp en interviewvaardigheden opgedaan, maar kwamen er bij de gesprekken vaak ook onderwerpen naar boven die niet specifiek te maken hadden met de inhoud. De achtergrond van de persoon, invulling van een functie bij een bedrijf en mijn eigen interesses op banengebied zijn slechts een aantal voorbeelden van die onderwerpen. Toch heeft het afwijken van de inhoud er wel voor gezorgd dat ik nu beter weet waar ik terecht zou willen komen en wat voor soort functie ik ambieer. Een klassieke win-win situatie dus.

Dan even over het rapport. Ik heb twee versies gemaakt, één voor de opleiding en één voor het bedrijf, omdat de wensen aan de inhoud voor beide instanties verschillen. Het rapport voor de opleiding bevat iets meer toepassing van theorie om aan te tonen dat ik de theorie kan vertalen naar de praktijk. The Beach is niet zozeer geïnteresseerd in die theoretische onderbouwing, maar wil voornamelijk zien wat de resultaten zijn en het liefst zo uitgebreid mogelijk. Het rapport voor The Beach bevat daarom minder theorie en meer uitgebreide resultaten, waar de resultaten in het rapport voor de opleiding wat beknopter zijn en een deel naar de bijlagen is verplaatst. Op deze manier is er rekening gehouden met de wensen van beide partijen zodat het rapport functioneel blijft voor zowel The Beach als de opleiding.

Graag wil ik van de mogelijkheid gebruik maken om een blijk van waardering uit te spreken voor een aantal personen die me tijdens het afstuderen hebben geholpen op uiteenlopende manieren. Allereerst wil ik Ruud Vismans en Irene van Uden bedanken die het afstudeerproject in opdracht van The Beach mogelijk gemaakt hebben. Een mooie manier om topsport te combineren met een belangrijke periode in de opleiding. Daarnaast veel dank voor de vakkundige ondersteuning van mijn bedrijfsbegeleider Mark Oosterbroek. Een prettig contact en altijd bereikbaar voor vragen en het uitwisselen van ideeën. Naast het bedrijf wil ik natuurlijk de opleiding ook bedanken voor de goede begeleiding tijdens het afstudeertraject, maar ook voor de jaren eraan voorafgaand. De combinatie topsport met een opleiding is niet altijd eenvoudig, maar met een beetje hulp en een flexibele instelling van de opleiding heeft dit geen problemen opgeleverd. Ook wil ik mijn afstudeerbegeleiders, Pieter de Leijer en Jos Verheiden bedanken voor de deskundige begeleiding vanuit de opleiding. Verder nog een dankwoord aan iedereen die meegewerkt heeft aan het onderzoek. Alle geïnterviewden van de verschillende commerciële sportploegen en mijn sponsors van Forza Consulting. Tot slot wil ik vrienden en familie nog bedanken, zij waren mijn steun en toeverlaat gedurende de periode op de opleiding, maar in het bijzonder tijdens de afgelopen vijf maanden. Zonder hun positieve aanmoediging was deze periode een stuk minder snel en aangenaam voorbij gegaan.

Niels van de Sande

Tilburg / Aalsmeer, 8 juni 2010

## Management samenvatting

De Nederlandse sportcultuur vercommercialiseerd, maar het tempo waarin dat gebeurt is per sporttak verschillend. The Beach Indoor Sport & Event Center Aalsmeer heeft sinds drie jaar een eigen commerciële beachvolleybalploeg en wil de meerwaarde van die ploeg integreren in haar marketingcommunicatie, maar wat nou eigenlijk de meerwaarde van een commerciële sportploeg is en hoe The Beach dat precies wil communiceren, is bij het bedrijf niet echt duidelijk. In dit rapport is er antwoord gegeven op die vragen op basis van onderzoek naar de huidige situatie, onderzoek naar de meerwaarde van commerciële sportploegen en een implementatieadvies voor The Beach.

Het bovenstaande resulteert in de volgende probleemstelling: *Hoe kan The Beach de meerwaarde van een commerciële sportploeg en de communicatie daarvan naar externe partijen het beste integreren in haar marketingcommunicatie?*

Aan de hand van een interne analyse is gebleken dat The Beach een hele informele en flexibele organisatiesfeer kent, waarbij plezier in het werk voorrang heeft op de doelstellingen. Dat is op zich geen probleem, maar vanuit de marketinggedachte kan hierin wel wat verbeterd worden. Om een onderscheidende positie ten opzichte van concurrentie op generiek niveau te creëren is het toevoegen van een commerciële beachvolleybalploeg aan het assortiment een goede optie. De samenwerking tussen The Beach en het beachteam was in eerste instantie gescheiden, maar groeit steeds meer naar elkaar toe. Binnen het bedrijf wordt het team ook goed gedragen en zijn er een aantal werknemers deels voor het team aan de slag.

Op gebied van marketing is naar voren gekomen dat beide organisaties wel wat meer structuur kunnen aanbrengen door te werken met SMART doelstellingen en een onderscheidende positionering voor het beachteam ten opzichte van The Beach. Het team moet immers passen binnen The Beach, maar moet als zelfstandig merk ook kunnen functioneren.

Kijkend naar de financiële kant dan is The Beach een gezond bedrijf, maar is het beachteam een kostenpost voor The Beach, omdat er nog te weinig inkomsten vanuit sponsors zijn.

De macro-omgeving in de externe analyse geeft vier trends weer die een meer dan gemiddelde invloed hebben op The Beach en het beachteam. De economische recessie zorgt ervoor dat bedrijven terughoudend zijn bij investeringen met betrekking tot sponsoring en bedrijfsuitjes. Daarnaast is de groei van de informatietechnologie, met name op het gebied van sociale media, voor beide organisaties een interessante ontwikkeling om in mee te gaan. Tot slot zijn gezondheid door bewegen en de individualisering van de samenleving ook trends waar kansen liggen voor The Beach en het beachteam.

De meso-omgeving is The Beach vrij gunstig gezind. De enige echte bedreiging komt van substituut producten, er zijn namelijk veel aanbieders van bedrijfsevenementen op de markt en afnemers moeten keuzes maken. De toevoeging van het beachteam aan het assortiment is daarom een pluspunt voor het binnenhalen van twijfelende afnemers.

De marktanalyse is een overzicht van de huidige situatie van de beachvolleybalsport in Nederland. De marktomvang van de sport telt ongeveer 65.000 beachvolleyballers en 115 beachvolleybalverenigingen en -scholen. Uit kijkcijfers van de Olympische Spelen in Beijing bleek dat de sport 812.000 toeschouwers trok. Daarnaast telt de City Beach! Tour een bezoekersaantal van 750.000 mensen per jaar. De sport is groeiende en er komen steeds meer commerciële partijen een kijkje nemen.

Vervolgens is er kwalitatief onderzoek gedaan om te bepalen wat de meerwaarde van een commerciële sportploeg is in de ogen van initiatiefnemers en commercieel managers in verschillende sporttakken. In eerste instantie kwamen er uit de analyse van alle sportbonden acht sporten naar voren die een interessante vergelijking met de beachvolleybalsport zouden zijn. In die acht sporten zijn prominente personen geïnterviewd en kwamen de volgende onderwerpen aan bod; definitie van een commerciële sportploeg, ontstaan, samenwerking met de bond, marketing/organisatie/financieel en marketingcommunicatie/sponsoring. Aan de hand van een uitgebreide analyse zijn er conclusies en aanbevelingen gedaan die antwoord geven op het eerste deel van de probleemstelling: Wat is de meerwaarde van een commerciële sportploeg?

Een aantal belangrijke conclusies van het onderzoek naar de commerciële sportploegen zijn hieronder weergegeven:

- De absolute meerwaarde van een commerciële sportploeg is dat ze een heel interessant platform en marketingtool voor bedrijven vormen met ontzettend veel mogelijkheden.
- Een duidelijke positionering neerzetten en uitdragen is essentieel.
- Ploegen richten zich specifiek op een of een aantal doelgroepen. Deze komen meestal overeen met de doelgroep van de sponsor, daarnaast wordt de breedtesport ook als doelgroep benaderd.
- Bij het overbrengen van de meerwaarde op sponsors komt maatwerk kijken, omdat alles draait om de wensen en behoeften van de sponsor, zij moeten er uiteindelijk iets mee doen.
- Ploegen bieden als marketingtool heel veel mogelijkheden voor sponsors. Deze mogelijkheden zijn op te delen in exposure, diensten, expertise en rechten.
- Het management is een soort intermediair tussen de commerciële ploeg en de sponsor.
- Bij speciale acties voor sponsors komt vooral het onderscheidend vermogen van de ploeg naar voren.

Op basis van de conclusies zijn er aanbevelingen opgesteld die de fundering zijn voor het marketingcommunicatieplan. Een aantal belangrijke aanbevelingen voor The Beach en het beachteam zijn hieronder weergegeven:

- Richt de communicatie op een aantal specifieke doelgroepen in plaats van op iedereen. Wanneer iedereen de doelgroep is gaat er een hele hoop communicatie verloren en dat is zonde van de tijd en energie. Ga gericht op zoek naar doelgroepen die geïnteresseerd zijn in of belangrijk zijn voor het concept, op die manier kan de communicatie veel beter ingevuld worden. De belangrijkste doelgroep is de doelgroep van de sponsor.
- Het creëren van een eigen imago door het neerzetten van een duidelijke positionering is ook erg belangrijk. Het imago dat een ploeg uitstraalt kan juist de match tussen sponsor en de ploeg zijn. Met een duidelijke positionering is het makkelijker om gericht te zoeken naar een passende sponsor en is het ook eenvoudiger om een goede match te maken.
- Maak de markt niet te klein door te positioneren op een bepaalde regio. Als Beach Team Aalsmeer zich blijft positioneren als Aalsmeerse ploeg wordt het ontzettend lastig om grote, landelijke sponsors aan zich te binden. Een naamswijziging hoort daar ook bij.
- Straal professionaliteit uit. Zorg ervoor dat alle communicatie-uitingen die je doet een professioneel karakter hebben. Zowel kleding, als website, folders en andere uitingen.
- Zorg dat de ploeg zich onderscheidt van andere commerciële sportploegen door uniek te zijn in alle facetten, zowel in presentatie als in invullingmogelijkheden voor exposure, diensten, expertise en rechten om een goede return on investment voor sponsors te genereren.
- Media-aandacht is een heel belangrijke factor om sponsors iets te kunnen bieden. Grote ploegen geven aan dat ze de media-aandacht die hun sport en hun ploeg krijgt de meerwaarde van de commerciële sportploeg is.
- Koppel goede doelen aan de ploeg. Goede doelen vallen onder maatschappelijk verantwoord ondernemen en op deze manier vangen bedrijven twee vliegen in een klap.

Om het tweede deel van de probleemstelling te beantwoorden is er een marketingcommunicatieplan opgesteld waarin het beachteam geïntegreerd is in de marketingcommunicatie van The Beach, maar tegelijkertijd ook als zelfstandig merk in de markt gezet wordt. Het marketingcommunicatieplan is de implementatie en dus het advies aan The Beach en het beachteam. Om wat meer inzicht te geven in dit advies zijn er hieronder een aantal belangrijke elementen uit de invulling weergegeven.

De marketingcommunicatiedoelgroep is opgedeeld in twee hoofdgroepen, de directe volgers en de bedrijven. De directe volgers zijn alle personen die de sport, de sporters of de organisatie volgen. Daaronder vallen volleyballers, vrienden en familie, toeschouwers en het personeel van The Beach. De doelgroep bedrijven bestaat uit huidige sponsors, potentiële sponsors en zakelijke afnemers van The Beach.

Er is gekozen voor een tweezijdige positionering in de marketingcommunicatiestrategie waarbij zowel de eigenschappen van het beachteam (zoals de sport, het niveau en de professionaliteit) als de voordelen (een uniek platform voor sponsors) gecommuniceerd worden. In de strategie komen alle andere eigenschappen en gevolgen uitgebreid terug.

In de creatieve ontwikkeling is er een richtlijn neergezet voor de ontwikkeling van een creatief concept. De propositie ziet er als volgt uit; *Het beachteam biedt door de combinatie van zomersport, grensverleggende motivatie en professionele uitstraling, een uniek platform voor eindeloos veel marketingcommunicatiemogelijkheden.*

Daarnaast is ook een advies gegeven over het ontwikkelen van een nieuwe merknaam en -design die niet de beperking van een plaatsnaam hebben (voorheen Beach Team Aalsmeer) en passen binnen The Beach, maar ook op zichzelf kunnen staan. De instrumenten in de marketingcommunicatiemix zijn reclame, public relations, sponsoring van goede doelen, winkelcommunicatie, persoonlijke verkoop en beurzen als marketingtool voor sponsors. Daaraan gekoppeld zijn de media; dagbladen, televisie, radio, tijdschriften, interactieve media, buitenmedia, winkelmmedia en reclameartikelen.

Voor het bepalen van het marketingcommunicatiebudget maakt The Beach gebruik van een taakstellende methode. Een overzicht van de mediakosten is ook opgenomen. In het actieplan zijn alle uitvoeringselementen, inclusief de kosten, verder toegelicht. De belangrijkste uitvoeringselementen zijn de ontwikkeling van het creatief concept, één website voor het hele team, de koppeling met een goed doel en het aanstellen van een persoon die zich bezig houdt met PR en communicatie.

Tot slot zijn er algemene en budgetgebonden aanbevelingen gedaan waarvan er hieronder een aantal weergegeven zijn:

- Ontwikkel in samenwerking met een externe partij een creatief concept, zodat de positionering en strategie van het beachteam overeen komen met de uitstraling.
- Creëer een professionele uitstraling door veel aandacht te besteden aan het kledingpakket, de spelers zijn het visitekaartje van het beachteam.
- Maak onderscheid in de sponsors door te werken met één hoofdsponsor, een aantal partners en suppliers.
- Neem iemand aan die 16 uur per week zorgt voor PR, website onderhoud, persoonlijke verkoop en de uitvoering van het concept.
- Zorg dat alle communicatie up-to-date is, voornamelijk op de website.
- Plaats ook ander beachvolleybalnieuws op de website om een bredere doelgroep aan te spreken.
- Zorg ervoor dat de website statistieken bijhoudt en dat bezoekers van de site vastgelegd kunnen worden door in te schrijven of in te loggen, zo is het mogelijk (potentiële) sponsors iets te bieden.
- Maak de koppeling tussen beachteam en een goed doel dat aansluit op de eigenschappen van het team.

## Inhoudsopgave

|  |           |
|--|-----------|
| Voorwoord.....   | 3         |
| Management samenvatting.....                                     | 4         |
| Inhoudsopgave.....   | 6         |
| <b>1 Inleiding.....</b>  | <b>7</b>  |
| 1.1 Aanleiding .....   | 7         |
| 1.2 Probleemstelling.....  | 7         |
| 1.3 Doelstellingen.....  | 7         |
| 1.4 Onderzoeksvragen .....                                       | 8         |
| 1.5 Onderzoeksopzet .....  | 8         |
| 1.6 Rapportopbouw.....   | 8         |
| <b>2 Interne analyse .....</b>                                   | <b>9</b>  |
| 2.1 Organisatie-audit.....                                       | 9         |
| 2.2 Marketingaudit.....  | 12        |
| 2.3 Financiële audit .....                                       | 15        |
| 2.4 Analyse.....   | 16        |
| <b>3 Externe analyse.....</b>                                    | <b>18</b> |
| 3.1 Macro-omgeving .....   | 18        |
| 3.2 Meso-omgeving.....   | 20        |
| 3.3 Analyse.....   | 21        |
| <b>4 Marktanalyse .....</b>                                      | <b>22</b> |
| 4.1 Markt .....  | 22        |
| 4.2 Breedtesport.....  | 23        |
| 4.3 Organisaties in de breedtesportmarkt.....                    | 23        |
| 4.4 Commerciële aanbieders op de breedtesportmarkt.....          | 24        |
| 4.5 Topsport .....   | 26        |
| 4.6 Georganiseerde topsport .....                                | 26        |
| 4.7 Commerciële partijen rondom topsport .....                   | 28        |
| <b>5 Onderzoek .....</b>   | <b>29</b> |
| 5.1 Analyse van de sportbonden .....                             | 29        |
| 5.2 Filterproces.....  | 31        |
| 5.3 Interviews.....  | 31        |
| 5.4 Analysemethode.....  | 33        |
| 5.5 Rapportage van de resultaten.....                            | 33        |
| 5.6 Conclusies.....  | 34        |
| 5.7 Aanbevelingen.....   | 35        |
| 5.8 Marketingcommunicatieplan: Conclusies en aanbevelingen ..... | 36        |
| <b>6 Implementatie: marketingcommunicatieplan.....</b>           | <b>37</b> |
| 6.1 Onderzoek naar consument en product.....                     | 37        |
| 6.2 Marketingcommunicatiedoelgroepen .....                       | 39        |
| 6.3 Marketingcommunicatiedoelstelling.....                       | 42        |
| 6.4 Marketingcommunicatiestrategie.....                          | 43        |
| 6.5 Keuze marketingcommunicatiemix .....                         | 44        |
| 6.6 Creatieve ontwikkeling .....                                 | 46        |
| 6.7 Mediakeuze .....   | 48        |
| 6.8 Marketingcommunicatiebudget.....                             | 50        |
| 6.9 Actieplan .....  | 52        |
| 6.10 Onderzoek naar resultaten .....                             | 57        |
| 6.11 Aanbevelingen.....  | 58        |
| Nawoord.....   | 60        |
| Literatuurlijst .....  | 61        |
| Bijlagen.....  | 62        |

# 1 Inleiding

In het eerste hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek uitgewerkt. Van de aanleiding voor het schrijven van dit rapport, naar de probleemstelling en de doelstellingen voor het onderzoek. Met behulp van onderzoeksvragen en een onderzoeksopzet krijgt het geheel een duidelijke richting mee.

## 1.1 Aanleiding

Sinds 2008 heeft The Beach Indoor Sport & Event Center Aalsmeer haar eigen commerciële beachvolleybalploeg, Beach Team Aalsmeer. Deze ploeg fungeert als uithangbord voor het bedrijf, maar biedt ook faciliteiten voor topbeachvolleyballers en heeft daarmee dus een tweeledige insteek. Aan de ene kant wil The Beach het team gebruiken om meerwaarde voor het bedrijf te creëren en daarmee haar positie te verbeteren, maar anderzijds wil het bedrijf getalenteerde beachvolleyballers steunen door faciliteiten en middelen ter beschikking te stellen, waardoor het team dus ook geld mag kosten.

Na een opbouwperiode van twee jaar is het voor The Beach tijd om vooruit te kijken. Het initiatief voor de start van een commerciële beachvolleybalploeg is geslaagd, maar de meerwaarde van de ploeg wordt nog niet optimaal benut. Om die reden wil The Beach weten wat de meerwaarde van andere commerciële ploegen is vanuit het oogpunt van de initiatiefnemer en hoe die ploegen dat integreren in hun marketingcommunicatie.

Om de meerwaarde van haar eigen commerciële ploeg zo goed mogelijk te benutten en integreren in haar communicatie wil The Beach een onderzoek naar andere commerciële ploegen met als eindproduct een marketingcommunicatieplan. Alvorens het schrijven van dit marketingcommunicatieplan moeten er een aantal onderzoeken uitgevoerd worden om duidelijkheid te krijgen over de huidige situatie. Denk daarbij aan een marktanalyse om de sport beachvolleybal in kaart te brengen, een interne analyse van The Beach en haar commerciële ploeg, een externe analyse van commerciële initiatieven in Nederland en kwalitatief onderzoek naar de meerwaarde en invulling van de marketingcommunicatie van commerciële initiatieven die interessant zijn voor The Beach en haar beachvolleybalploeg.

The Beach is de grootste en eerste indoor strandlocatie van Nederland. Het biedt de mogelijkheid om in zomerse sferen te sporten, vergaderen, eten en feesten in een pand dat voorheen onderdak bood aan de bloemenveiling van Aalsmeer.

## 1.2 Probleemstelling

Naar aanleiding van de problemen die hierboven beschreven staan is de volgende probleemstelling geformuleerd:

*Hoe kan The Beach de meerwaarde van een commerciële sportploeg en de communicatie daarvan naar externe partijen het beste integreren in haar marketingcommunicatie?*

## 1.3 Doelstellingen

Met een probleemstelling alleen heeft het onderzoek nog geen product. Om dit product wat duidelijker in beeld te brengen zijn hier een vijftal doelstellingen geformuleerd.

- De huidige situatie van The Beach en haar eigen commerciële beachvolleybalploeg in kaart brengen door middel van een interne, externe en marktanalyse.
- Onderzoeken bij welke sportbonden en in welke sporten commerciële initiatieven voorkomen en welke initiatieven interessant zijn voor The Beach en haar eigen commerciële ploeg.
- Achterhalen wat de meerwaarde van een commerciële sportploeg is en welke succesfactoren aanwezig moeten zijn om deze meerwaarde te kunnen integreren in de marketingcommunicatie.
- Overzichtelijk weergeven wat de marketingcommunicatiedoelgroepen zijn en met behulp van meetbaar geformuleerde doelstellingen een strategie uitstippelen zodat The Beach richtlijnen heeft bij het invullen van de marketingcommunicatiemix.
- Advies geven in de vorm van een marketingcommunicatieplan, waarmee The Beach de meerwaarde van een commerciële sportploeg beter kan integreren in haar marketingcommunicatie.

Deze doelstellingen moeten uiteindelijk leiden tot de overkoepelende doelstelling:

De meerwaarde van een commerciële ploeg en de communicatie daarvan naar externe partijen optimaal integreren in de marketingcommunicatie van The Beach.



## 1.4 Onderzoeksvragen

Welke vragen er nu echt beantwoord worden is in deze paragraaf omschreven. Hier is duidelijk gemaakt wat er in de hoofdstukken twee tot en met zes onderzocht is. Het onderzoek heeft twee hoofdvragen en een vijftal deelvragen. De nadruk ligt op de hoofdvragen en de deelvragen zijn minder relevant. Voor iedere onderzoeksvraag is aangegeven in welk hoofdstuk hij wordt beantwoord, inclusief paragraaf- en paginanummers.

| Hoofdvragen  | Hoofdstuk          | Pagina  |
|--|--------------------|---------|
| • Wat vinden de initiatiefnemers zelf de meerwaarde van een commerciële sportploeg voor bedrijven?   | H5 (§5.5 en 5.6)   | 33 - 34 |
| • Op welke manier kan The Beach de meerwaarde van commerciële sportploegen voor bedrijven gebruiken voor de marketingcommunicatie van haar eigen commerciële sportploeg? | H6 (§6.1 t/m 6.11) | 37 - 59 |
| <b>Deelvragen</b>  |                    |         |
| • Hoe zien The Beach en haar commerciële sportploeg er intern uit op het gebied van organisatie, marketing en finance?   | H2 (§2.1 t/m 2.4)  | 9 - 17  |
| • Welke externe factoren hebben invloed op The Beach en haar eigen commerciële sportploeg?   | H3 (§3.1 t/m 3.3)  | 18 - 21 |
| • Hoe ziet de huidige markt op het gebied van beachvolleybal eruit?  | H4 (§4.1 t/m 4.7)  | 22 - 28 |
| • Welke commerciële initiatieven in andere takken van sport zijn interessant voor The Beach?   | H5 (§5.1 en 5.2)   | 29 - 31 |
| • Bij welke sportbonden komen commerciële initiatieven voor en hoe zijn die vormgegeven?   | H5 (§5.2)          | 31      |

## 1.5 Onderzoekopzet

Bij het schrijven van dit rapport zijn zowel deskresearch als fieldresearch in de vorm van kwantitatief en kwalitatief onderzoek toegepast.

Hoofdstuk twee, drie en vier zijn deels tot stand gekomen door deskresearch en deels door fieldresearch. Het deskresearch heeft vooral betrekking op de huidige beachvolleybalmarkt, de externe en interne situatie van The Beach en haar beachvolleybalploeg. Fieldresearch komt terug in gesprekken met diverse medewerkers en het kwalitatieve interview met de initiatiefnemers van Beach Team Aalsmeer.

In hoofdstuk vijf is het kwalitatieve onderzoek beschreven en uitgewerkt. Dit hoofdstuk geeft precies aan hoe het onderzoek is uitgevoerd en wat de uitkomsten zijn. Het hoofdstuk is tot stand gekomen door fieldresearch aan de hand van kwantitatief onderzoek bij het achterhalen van commerciële sportploegen onder de verschillende sportbonden en daarnaast ook kwalitatief onderzoek voor informatie over diverse commerciële sportploegen aan de hand van interviews met initiatiefnemers. Het hoofdstuk geeft antwoord op het eerste deel van de probleemstelling: Wat is de meerwaarde van commerciële sportploegen in de ogen van initiatiefnemers? Er worden aan het eind van dit hoofdstuk dan ook conclusies getrokken op basis van het kwalitatieve onderzoek. Op basis van deze onderzoeksconclusies zijn aanbevelingen gedaan voor The Beach. Niet alle aanbevelingen zijn van toepassing op het marketingcommunicatieplan dus is er onderscheid gemaakt in relevantie.

Hoofdstuk zes is de implementatie van het rapport. Zoals zojuist al naar voren kwam zijn de conclusies en aanbevelingen van het kwalitatieve onderzoek in hoofdstuk vijf weergegeven, dit is de basis voor het marketingcommunicatieplan dat in hoofdstuk zes is uitgewerkt. Naast de conclusies uit hoofdstuk vijf zijn ook de bevindingen uit de hoofdstukken twee, drie en vier meegenomen bij het opstellen van dit hoofdstuk. Het marketingcommunicatieplan is in feite het advies en de implementatie voor de organisatie. Ook in dit hoofdstuk zijn aanbevelingen toegevoegd.

## 1.6 Rapportopbouw

Het rapport is opgebouwd uit zes hoofdstukken. Daarnaast zijn ook een management samenvatting, voorwoord, inhoudsopgave en achterin het nawoord, een literatuurlijst en de bijlagen toegevoegd.

Het eerste hoofdstuk is de introductie op het totale rapport. Hierin staat weergegeven waarom en hoe het onderzoek vormgegeven is. In hoofdstuk twee wordt het interne beleid van The Beach en de commerciële beachvolleybalploeg verder uitgewerkt aan de hand van een organisatie-, marketing- en financiële audit. Daarna komt in hoofdstuk drie de externe analyse van The Beach aan bod, waarin de huidige macro en meso-omgeving van The Beach in kaart gebracht worden.

Hoofdstuk vier is een marktanalyse van de beachvolleybalsport. Hierin wordt de totale markt in kaart gebracht.

In hoofdstuk vijf wordt het kwalitatieve onderzoek behandeld. Het gaat in deze analyse voornamelijk over de verschillende sportbonden en de commerciële initiatieven die zij kennen. Deze initiatieven worden verder uitgewerkt en transparant gemaakt door middel van kwalitatief onderzoek. In dit hoofdstuk zijn ook de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek terug te vinden die als basis dienen voor het marketingcommunicatieplan in hoofdstuk zes. Vervolgens is er in hoofdstuk zes een implementatieadvies aan The Beach uitgewerkt in de vorm van een marketingcommunicatieplan.



## 2 Interne analyse

De interne analyse bestaat uit een drietal onderdelen die in dit hoofdstuk uitvoerig aan bod komen. De organisatie-audit, marketingaudit en financiële audit geven beter inzicht in de processen die zich afspelen in het bedrijf. In alle drie de audits komt eerst de situatie van The Beach terug en vervolgens de situatie van Beach Team Aalsmeer. The Beach is geanalyseerd aan de hand van oude beleidsplannen en gesprekken met medewerkers en Beach Team Aalsmeer is geanalyseerd aan de hand van een interview met de initiatiefnemers van het team. Er is geen beleidsplan voor Beach Team Aalsmeer.

### 2.1 Organisatie-audit

Om de organisatie bij The Beach in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van het 7S-model van McKinsey. Dit model behandelt de verschillende elementen binnen de organisatie. De eerste drie S-en, strategy, structure en systems, zijn de 'hardware of succes' en de laatste vier, skills, shared values, styles en staff, zijn de 'software'.<sup>1</sup>

#### 2.1.1 Strategy

Bij strategy wordt gekeken naar het richtinggevend beleid van de gehele organisatie en is gericht op de lange termijn om organisatiedoelstellingen te bereiken. Missie, visie en strategie komen aan bod.

##### **Missie**

The Beach wil een toonaangevend en professioneel sport- en evenementencentrum zijn met een veelzijdig aanbod van activiteiten, waarbij de combinatie van sportiviteit, entertainment en horeca de speerpunten zijn. Hiervoor dient The Beach blijvend in te spelen op de specifieke wensen en behoeften van de verschillende doelgroepen en continu op zoek te gaan naar potentiële nieuwe bedrijven en particuliere klanten. Bovendien kan The Beach binnen haar faciliteiten beachvolleybal voor een breed publiek in zowel de zomer als de winter toegankelijk maken.

##### **Visie**

Het concept van The Beach landelijk verspreiden en zorgen voor een breed draagvlak.

##### **Strategie**

The Beach richt zich in haar strategie op bedrijven en particulieren. Het bedrijf positioneert zich als "De indoor strandlocatie van Nederland" en "De indoor strandlocatie van Nederland voor beachsporten, tropische workshops, barbecues en authentiek vergaderen in een historisch pand. Het all-in-one concept waarbij uw evenement nooit in het water valt".

##### *Groeistrategie*

Marktpenetratie: Marktverdieping door intensief contact met de geïnteresseerden, ook na afloop van het evenement en het aanbieden van nieuwe programma's en arrangementen.

Klantleiderschap: Door persoonlijke benadering wordt er een informele sfeer gecreëerd met de geïnteresseerden.

##### *Waardestrategie*

Customer intimacy: De klant is koning, maatwerk is het speerpunt, maar wel binnen de lijnen van wat mogelijk is.

Productleidership: The Beach is steeds op zoek naar nieuwe en unieke producten en diensten die meerwaarde kunnen hebben voor de doelgroep.

Operational excellence: Betrouwbare producten en diensten tegen een hoge kwaliteitsstandaard.

The Beach heeft naast contacten in het bedrijfsleven ook een breed nationaal topsport contactennetwerk en doet er alles aan om de beachvolleybalsport in Nederland verder te ontwikkelen. Het bedrijf is gegroeid vanuit de sport, maar zonder het bedrijfsleven zou deze tak niet voor kunnen bestaan. De kostprijs van het sportieve element zou te hoog zijn.

#### 2.1.2 Structure

De organisatiestructuur in The Beach is het best te omschrijven als een adhocratie (Mintzberg, 1979). Dat wil zeggen dat het gaat om een jonge organisatie die te maken heeft met een dynamische omgeving, waarin meerdere personen beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid hebben. Het is een gedecentraliseerde organisatie met weinig hiërarchische lagen, met andere woorden een platte organisatie. De algehele leiding en verantwoordelijkheid ligt bij de directie. Daaronder staat het managementteam dat de volgende onderdelen beheert: PR, kwaliteit, juridische zaken, financiën, personeel, organisatie, verkoop, marketing en productie. Het organogram is te vinden in bijlage 2.

---

<sup>1</sup> Colijn, J. & Kok, R. Sportmarketing. (1e druk Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2007)

### 2.1.3 Systems

De output van The Beach is een tweeledig dienstenaanbod voor zowel particulieren als het bedrijfsleven. Voor deze twee afnemersgroepen biedt The Beach een all-in-one concept aan, dat bestaat uit eten, drinken, sportief en entertainment.

The Beach beschikt over een eigen boekingsbureau waardoor klanten direct bij het bedrijf kunnen reserveren voor zowel evenementen als voor het restaurant, vergaderingen en de rest van het productaanbod. Dit alles vanuit klantperspectief. Het all-in-one concept, inclusief het eigen boekingsbureau, zorgt voor een totaalbelevens voor de afnemers.

Daarnaast heeft The Beach alle onderdelen in het all-in-one concept in eigen beheer waardoor de lijnen tussen het personeel heel kort zijn. Dat bevordert de onderlinge communicatie en zorgt voor een efficiënte bedrijfsvoering. De inkoop van producten wordt per afdeling geregeld en indien mogelijk gezamenlijk gecoördineerd.

### 2.1.4 Shared values

Kernwaarden binnen The Beach zijn:

- Creatief en veelzijdig aanbod van activiteiten voor zowel bedrijven als particulieren;
- Breed nationaal topsport contactennetwerk, met o.a. de Nederlandse Volleybalbond en andere overkoepelende sportinstanties;
- Grote inzet voor geïnteresseerde bedrijven en particulieren, maatwerk is het speerpunt;
- Ervaren personeel met veel kennis van zaken op het gebied van de beachvolleybalsport;
- Voorbeeldfunctie van een kwalitatief hoogstaand product voor verdere uitbreidingen van de beachvolleybal sport in Nederland in de toekomst.

### 2.1.5 Style

Binnen de organisatie heerst een taakgerichte cultuur (Harrison, 1972). Volgens het model van Harrison is deze organisatiecultuur resultaat gericht en vraagt om doelgericht gedrag op basis van professioneel probleemoplossend vermogen en prestatiegerichtheid. Er is weinig sprake van hiërarchie, omdat het bereiken van resultaat belangrijker is. Verder is de cultuur flexibel en dynamisch.

Uit eerder onderzoek onder het personeel van The Beach is naar voren gekomen dat 76% van de werknemers de cultuur binnen het bedrijf als een taakgerichte cultuur beschouwd.<sup>2</sup> De werknemers voelen zich betrokken bij het bedrijf, er hangt een informele en open werksfeer en er zijn flexibele arbeidsverhoudingen. Verder is wederzijds respect en vertrouwen op grond van bekwaamheid.

### 2.1.6 Staff

Ruud Vismans en Irene van Uden zijn de oprichters van The Beach. Zij zijn vanwege hun enorme netwerk en ervaring van cruciaal belang voor het bedrijf. Irene van Uden heeft een carrière in het indoorvolleybal achter de rug en is na haar studie begonnen als fysiotherapeut en haptonoom. Samen met Ruud Vismans heeft zij in 1996 The Beach gerealiseerd en vormt samen met hem tot op heden de directie. Ruud Vismans is via fotografie in aanraking gekomen met de sport volleybal. Voorheen was hij actief bij de import van Nike en later Adidas, maar heeft later nationaal in internationaal ervaring opgedaan met het begeleiden van topsporters. Naast zijn functie als directeur is hij tevens voorzitter van Koninklijke Horeca Nederland, Sector Toerisme, recreatie, sport en cultuur.

Naast de directie is ook het management goed bezet. De managementafdelingen PR, kwaliteit, juridische zaken, financiën, personeel & organisatie, verkoop & marketing en productie worden ingevuld door zeven personen, waaronder de directie. De personen in het managementteam hebben allemaal een vervolgopleiding in het mbo en/of hbo achter de rug en zijn daarmee deskundig onderlegd voor de functie die ze bekleden.

Tot slot het personeel op de werkvloer. The Beach heeft kwaliteit hoog in het vaandel staan en het personeel is een bepalende factor in de uitvoering hiervan. Om die reden worden er hoge eisen gesteld aan het personeel.

### 2.1.7 Skills

De managementtaken kunnen worden samengevat in drie begrippen, namelijk constitueren, dirigeren en controleren. Medewerkers zijn daarbij heel belangrijk. Een relevante deeltaak van het management is dan ook het organiseren, zodat de samenwerking tussen de verschillende afdelingen zo optimaal mogelijk verloopt. Omdat de communicatie op dit moment vaak ongestructureerd verloopt is het zaak om dit beter te organiseren zodat het personeel precies weet wat er van hun verlangd wordt. De combinatie van goede communicatie en gedegen kennis van de markt en de marktpartijen zijn kenmerken van de organisatie.

---

<sup>2</sup> Strategisch Marketingplan The Beach, Paul Hogerwerf (2006)

### **2.1.8 Beach Team Aalsmeer**

In deze paragraaf komt de organisatie Beach Team Aalsmeer aan het licht op basis van het afgenomen interview met Ruud Vismans en Irene van Uden, initiatiefnemers van Beach Team Aalsmeer en tevens eigenaren van The Beach. Het interview is te vinden in bijlage 7.1.

#### **Missie**

Beach Team Aalsmeer biedt talentvolle beachvolleyballers de mogelijkheid om onder professionele begeleiding het beste uit hun sport te halen.

#### **Visie**

Beachvolleybal in Nederland op een hoger plan brengen door meer commerciële ploegen op te richten en onder te brengen bij indoorhallen op andere locaties.

#### **Strategie**

Beach Team Aalsmeer wil zich positioneren als de kweekvijver voor aanstormende beachvolleybal talenten in Nederland. Naast de begeleiding van de toptalenten richt Beach Team Aalsmeer zich ook op de breedtesport. Door middel van de jeugdopleiding wordt getracht jong talent te ontdekken om deze vervolgens in het traject op te nemen.

#### **Management en organisatie**

Naast de spelers bestaat de ploeg uit meerdere personen die verschillende taken invullen. Er is gekozen voor een structuur waarbij de trainer centraal staat, omdat dat de eerste stap is in het proces. Bij het opbouwen van een ploeg en het maken van uren op het zand is een trainer heel belangrijk en The Beach heeft daarom trainer Richard de Kogel in dienst genomen enerzijds om het team te begeleiden en anderzijds om een functie binnen The Beach te vervullen. Deze trainer doet in samenspraak met Irene van Uden het management van de ploeg. Samen bepalen zij het programma en de invulling, waarbij verschillende onderdelen uitbesteed worden aan andere personen in de organisatie. Ruud Vismans is verantwoordelijk voor het gedeelte sponsorwerving en het onderhouden van contacten met huidige sponsors. Verder is Mark Oosterbroek verantwoordelijk voor het invullen van communicatie-uitingen en publiciteit. Alle personen die de organisatie van het beachteam op zich nemen zijn in dienst van The Beach en vervullen dus een dubbelfunctie. Ook de spelers worden betrokken bij de organisatie door het uitbesteden van taken als het bijhouden van de website en schrijven van artikelen. Tot slot zijn er nog een mental coach, fysiotherapeut, krachttrainer en orthopeed bij het team betrokken die hun diensten verlenen voor het team.

#### **Scheiding**

In eerste instantie was er een duidelijke scheiding tussen The Beach en Beach Team Aalsmeer, maar die scheiding is steeds minder aanwezig. Het Beachteam is opgenomen in het productaanbod van The Beach om zo inkomsten te genereren voor het team, door ze commercieel te gebruiken als toevoeging op het product. Zo kan The Beach haar afnemers een completer product bieden en dient Beach Team Aalsmeer als uithangbord voor de organisatie. Daar tegenover staat het beachteam dat inkomsten genereert door in dienst van The Beach clinics of demonstraties te geven.

## 2.2 Marketingaudit

Het doel van de marketingaudit is een beter beeld krijgen van de activiteit op het gebied van marketing en marktonderzoek om zo de sterktes en zwaktes van de marketingfunctie te bepalen. In deze paragraaf wordt het marketingbeleid, de doelgroepen en de marketingmix behandeld. Tot slot is de samenwerking met Beach Team Aalsmeer uitgelicht.

### 2.2.1 Marketingbeleid

Het marketingbeleid beschrijft de huidige richting van de marketing en bestaat uit marketingstrategieën, marketingdoelstellingen en het meten van die doelstellingen.

Op dit moment is er nog geen duidelijk marketingbeleid in The Beach. Hieraan wordt hard gewerkt binnen de organisatie zodat er duidelijke richtlijnen op tafel komen om het bedrijf verder te ontwikkelen, want het is wel duidelijk dat The Beach als geheel wil groeien. De capaciteit is aanwezig alleen de bezetting kan nog geoptimaliseerd worden. Om dit te bewerkstelligen heeft The Beach gekozen voor de groeistrategie van Ansoff (Ansoff, 1957). De product-/marktontwikkelingsmatrix van Ansoff is een instrument waarmee de groeikansen kunnen worden bepaald.

#### Marketingstrategieën

The Beach richt zich momenteel op de zakelijke en de particuliere markt en maken hierbij weinig onderscheid in benadering van de twee markten met uitzondering van communicatiemiddelen zoals brochures, folders en flyers. The Beach wil actief zijn op meerdere nieuwe PMC's, maar over het algemeen kan worden geconcludeerd dat The Beach buiten de traditionele communicatiemiddelen op het gebied van marketing op dit moment weinig onderneemt.

Kijkend naar de product-/marktontwikkelingsmatrix van Ansoff is er wel zichtbaar dat The Beach actief is in alle vier de strategieën, maar zonder specifieke richting.

*Marktpenetratie:* The Beach past marktverdieping toe door bestaande klanten meer te laten afnemen om op die manier te groeien met bestaande producten op een bestaande markt.

*Productontwikkeling:* Met The Beach Olympics, een sportief programma gericht op de Olympische Spelen, zet het bedrijf een nieuw product in een bestaande markt om groei te bewerkstelligen.

*Marktontwikkeling:* Ook probeert The Beach groei te creëren door met een bestaand product op een nieuwe markt in te spelen zoals scholen en sportverenigingen.

*Diversificatie:* Daarnaast richt The Beach zich met nieuwe producten zoals salsa, darten en plug & play ook op een nieuwe markt, waardoor het bedrijf weer verder kan groeien.

Zowel met de huidige producten die worden aangeboden als met de nieuwe producten die in de toekomst worden ontwikkeld wil The Beach zich met name richten op de markt waarin zij nu ook reeds actief zijn. Daarnaast zal The Beach blijven innoveren en nieuwe producten op de markt brengen onder zowel bestaande als nieuwe doelgroepen.

#### Marketingdoelstellingen

The Beach heeft op dit moment geen doelstellingen geformuleerd met behulp van het SMART principe, maar er zijn wel marketingdoelstellingen opgesteld. Aan de hand van interviews in de organisatie zijn de volgende doelstellingen naar voren gekomen.

- Landelijke naamsbekendheid genereren;
- Het all-in-one concept van The Beach uitdragen;
- Marktleiderspositie behouden;
- Productvernieuwingen doorvoeren.

#### Meten van doelstellingen

Omdat er geen marketingdoelstellingen opgesteld zijn is het niet mogelijk om deze doelstellingen te meten. Op het gebied van meten is The Beach alleen actief als het gaat om deelnemersenquête. Om feedback van de afnemer te krijgen zet The Beach na afloop van ieder evenement aftersales uit om de klanttevredenheid te meten.

Zoals al gezegd heeft The Beach geen officieel beleid om deze doelstellingen te meten, maar dat betekent niet dat het bedrijf geen idee heeft van de stand van zaken. Door goed te luisteren naar de consument en in te spelen op vragen vanuit de markt heeft The Beach een goed idee van de stand van zaken ten opzichte van de marketingdoelstellingen.

### 2.2.2 Doelgroepen

In een marketingaudit is het belangrijk om de wensen en behoeften van de doelgroep goed door te lichten. Aan de hand van relatief marktaandeel, imago van The Beach, klanttevredenheid en klantbehoud wordt de doelgroep goed in kaart gebracht.

### Relatief marktaandeel

Het Marktaandeel van The Beach is niet eenvoudig te bepalen. Allereerst is het belangrijk om te kijken naar het product, de markt, het gebied, de periode en de vraag. Hieronder staat overzichtelijk antwoord op deze vragen weergegeven.

|         |  |
|---------|--|
| Product | Bedrijfs- en particuliere uitjes. Met uitzondering van restaurant en losse veldhuur. |
| Markt   | Omzet van consumenten uit de business-to-consumer en business-to-business markt.     |
| Gebied  | Geografisch gebied Nederland.  |
| Periode | Periode is één jaar.   |
| Vraag   | In omzet.  |

Er wordt uitgegaan van de topdown benadering, waarbij de totale markt in de productklasse als uitgangspunt genomen is. Voor The Beach is dit de enige manier om het marktaandeel te bepalen, omdat er niet meer gegevens beschikbaar zijn.

In 2006 werd er volgens NIDAP onderzoek<sup>3</sup> 250 miljoen euro aan personeelsevenementen omgezet. De verwachting was een stijging van 5% ten opzichte van 2007, waarmee het bedrag uitkomt op 262,5 miljoen euro besteed aan personeelsevenementen. The Beach had in 2007 een omzet aan bedrijfs- en particuliere evenementen van 1.250.000 euro. Dit betekent een marktaandeel van 0,48% op de totale markt van personeelsevenementen. Het cijfer zegt vrij weinig over de positie van The Beach ten opzichte van de concurrentie, maar wel iets over de positie op de totale markt. Toch moet deze 0,48% in perspectief geplaatst worden, omdat het voor The Beach verder niet echt relevant is.

### Imago van de sportorganisatie

Met het imago van een sportorganisatie wordt het beeld dat afnemers en publiekgroepen hebben van de organisatie bedoeld. The Beach heeft over heel 2009 op eigen initiatief kwantitatief onderzoek gedaan naar imago en klanttevredenheid. Woorden die direct bij de respondenten opkomen zijn zon, zee & strand, sport & fun, indoor strand en gezelligheid. Dit is top-of-mind awareness en bepaalt in grote mate het imago van The Beach.

Daarnaast is er in het eigen marketingcommunicatieplan<sup>4</sup> van The Beach terug te vinden dat het bedrijf in het verleden regelmatig te maken had met klanten die lage verwachtingen hadden met betrekking tot het eten. Gezien The Beach hoge kwaliteitseisen aan haar producten stelt kwamen klanten hier vaak op terug. De verwachting staat in dat geval niet in verhouding met de ervaring. Hetzelfde geldt voor de uitstraling van The Beach aan de buitenzijde van het pand. Mensen verwachten na het zien van de buitenkant vaak niet dat het er aan de binnenkant zo leuk uitziet. The Beach geeft daarom ook aan dat het voor hun zaak is om de binnenkant te benadrukken in de marketingcommunicatie.

Het imago van The Beach komt redelijk goed overeen met de positionering. Toch ligt het verwachtingspatroon vaak nog onder de uiteindelijke ervaring. Dat is op zich positief, omdat de verwachtingen van de klant vrijwel altijd overtroffen worden door de ervaring, maar aan de andere kant kan de verwachting en daarmee ook het imago dus nog wat omhoog.

### Klanttevredenheid

Zoals al aangegeven in de alinea's hierboven heeft The Beach in 2009 kwantitatief onderzoek gedaan naar imago en klanttevredenheid. Kijkend naar klanttevredenheid is het rapportcijfer dat The Beach krijgt gemiddeld een 8,1. Waarbij 17% van de respondenten een 7 geeft, 57% een 8, 20% een 9 en 5% een 10. Daarnaast geeft maar liefst 62% aan dat ze bij een eventueel volgend evenement weer voor The Beach zouden kiezen.

Op kwaliteitsgebied staat The Beach er ook goed voor. Onderzoek naar de prijs-kwaliteitverhouding toont aan dat 14% deze zeer goed vindt, 66% goed en 17% matig. Verder waren de respondenten vrij eensgezind over de kwaliteit op het gebied van eten en drinken, begeleiding, parkeren en sanitair. Gemiddeld vond 80% van de respondenten de kwaliteit van deze onderdelen goed of zelfs zeer goed.

Tot slot wordt er door The Beach veel aandacht aan service besteed. Op vragen met betrekking tot service vond gemiddeld 90% van de respondenten de service goed of zelfs zeer goed. De onderdelen die hierin meegenomen werden zijn informatievoorziening, ontvangst, samenstelling en verloop van het arrangement, klantvriendelijkheid van het personeel en de servicegerichtheid van het personeel.

### Klantbehoud

Het klantverloop in de sportieve evenementenbranche is vrij groot. The Beach kan slechts een klein gedeelte van haar afnemers als vaste relatie bestempelen. Zakelijke afnemers willen vaak ieder jaar een ander bedrijfsuitje doen. Dat maakt het voor de meeste afnemers een new task buy<sup>5</sup>. Voor bestaande afnemers gaat het om een straight rebuy of een modified rebuy, afhankelijk van de wensen van de afnemer.

<sup>3</sup> Verkenning fun & adventure, Kenniscentrum Recreatie, maart 2009

<sup>4</sup> J. Hoogeveen, intern marketingplan The Beach, 2009.

<sup>5</sup> Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V., Principes van Marketing. (4e druk, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2006, Nederlandse bewerking: Broere, F.)

The Beach heeft niet echt een structurele manier om aan klantbehoud en klantrelaties te werken. Wel heeft het bedrijf een aantal belangrijke aspecten voor klantbehoud geïntegreerd in de marketingmix. Door productontwikkeling en innovatie wil The Beach haar klanten constant iets nieuws aanbieden, zodat het klantverloop afgeremd wordt omdat ze uitgekeken zijn op het assortiment. Daarnaast staat service beleid, kwaliteit en garantie heel hoog in het vaandel. Bij service is het belangrijk voor, tijdens en na het evenement. Voor klantbehoud is het after sales traject erg belangrijk. Hierin wordt de klant gevraagd naar de beleving van het evenement. Op het gebied van kwaliteit en garantie wil The Beach aan de wensen en behoeften van de afnemer voldoen. Tot slot wordt er serieus omgegaan met de feedback van de afnemer. Een adequate klantenafhandeling komt het product immers ook ten goede.

### 2.2.3 Marketinginstrumenten

Marketinginstrumenten zijn heel belangrijk bij het uitwerken van het Marketingbeleid. Er moet samenhang zijn tussen deze losse instrumenten. In deze paragraaf komen de samenhang en de marketinginstrumenten, product, prijs, distributie, marketingcommunicatie en personeel aan bod.

#### Samenhang

De samenhang tussen de marketinginstrumenten van The Beach is goed. Het bedrijf biedt de mogelijkheid om een totaalpakket af te nemen, maar heeft ook alle onderdelen gescheiden in het assortiment opgenomen. Er is dus rekening gehouden met een grote groep afnemers, waarbij het topsegment niet is meegenomen. Dat is terug te zien in de prijs. The Beach hanteert een kostengeoriënteerde prijsmethode, waardoor het voor alle afnemersgroepen een eerlijke en reële prijs is. The Beach richt zich op twee segmenten, zowel de zakelijke als de particuliere afnemers en heeft voor beide partijen een andere communicatiestrategie en een ander prijsbeleid. De distributie en de marketingcommunicatie is gericht op het segment dat op zoek is naar sportieve (bedrijfs-)uitjes en is dus zeer afnemersgericht. Minpuntje in de samenhang is dat er geen duidelijke doelstellingen en lijnen zijn waaraan de marketinginstrumenten zich moeten houden. De uitwerking van de marketinginstrumenten is te vinden in bijlage 3.

### 2.2.4 Beach Team Aalsmeer

In deze paragraaf is het marketingbeleid van Beach Team Aalsmeer verder toegelicht op basis van het afgenomen interview met Ruud Vismans en Irene van Uden, initiatiefnemers van Beach Team Aalsmeer en tevens eigenaren van The Beach. Het interview is te vinden in bijlage 7.1.

#### Doelstellingen

Allereerst hebben de initiatiefnemers zich voorgenomen om een periode aan de slag te gaan om te kijken of het opzetten van een commerciële ploeg haalbaar was. De doelstelling die Beach Team Aalsmeer daar in het begin aan gekoppeld heeft is: Talentvolle spelers en speelsters een kans geven om zich te ontplooiën. De rol van The Beach zou daarin het bieden van faciliteiten zijn. De doelstellingen zijn inmiddels wel wat aangepast en uitgebreid.

De doelstellingen zoals ze nu worden gecommuniceerd:

- Het eerste commerciële beachvolleybal initiatief uitbouwen;
- Jeugd- en talentontwikkeling beachvolleybal stimuleren;
- De ontwikkeling van breedtesport stimuleren.

#### Positionering

Beach Team Aalsmeer wil zich positioneren als de kweekvijver voor aanstormende beachvolleybaltalenten in Nederland. Naast de begeleiding van de toptalenten richt Beach Team Aalsmeer zich ook op de breedtesport. Door middel van de jeugdopleiding wordt getracht jong talent te ontdekken om deze vervolgens in het traject op te nemen.

#### Doelgroepen

De regio waar Beach Team Aalsmeer haar communicatie op richt bevindt zich in een straal van 25 kilometer om Aalsmeer heen. Het gaat in principe om regio Amsterdam en alles wat daar omheen ligt. De communicatie is gericht op alles, dus de doelgroep die Beach Team Aalsmeer probeert te bereiken is ontzettend breed en divers.

#### Imago

Er is geen duidelijk beeld van het imago dat Beach Team Aalsmeer heeft. Toch is er bij de initiatiefnemers wel een beeld van het imago dat leeft onder andere sporters en bestuurders in het beachvolleybal. Zowel met The Beach als met Beach Team Aalsmeer worden ze gezien als trendsetters. Beide initiatieven worden gekopieerd en dat geeft aan dat het toch goede ontwikkelingen zijn. Daarnaast is er binnen Beach Team Aalsmeer een bepaalde drive bij zowel spelers als begeleiders. Deze drive heeft als resultaat dat beide partijen er ontzettend veel voor over hebben en ook offers maken om hun doelen te realiseren.

## 2.3 Financiële audit

In de financiële audit wordt gekeken naar de efficiëntie en het huidige rendement richting de doelstellingen. Deze financiële audit bestaat uit een samenvatting van de kostenpositie en kosteneffectiviteit en een beoordeling van de solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit. Tot slot is de samenwerking met Beach Team Aalsmeer uitgelicht.

### 2.3.1 Kostenpositie

Na een aantal jaren van daling in omzet- en winstcijfers is er in 2007 en 2008 weer groei geconstateerd. In 2007 was die groei 12,5% en in 2008 nog 3%. De groei loopt wat terug en dat zal over de cijfers van 2009 waarschijnlijk bevestigd worden. Deze cijfers zijn op dit moment nog niet bekend, waardoor de onderstaande analyse is uitgevoerd over de cijfers van 2008.

### 2.3.2 Kosteneffectiviteit

De 80/20 regel (Pareto, 1906) is met betrekking tot het assortiment van The Beach zeker van toepassing. Dat wil zeggen dat 80% van de uitkomsten wordt veroorzaakt door 20% van de oorzaken. Vertaald naar The Beach is het zo dat de tien best verkopende producten voor bijna 75% van de omzet zorgen. Overige producten die wel bijdragen aan het totaalpakket van The Beach hebben een veel kleinere bijdrage in de omzet. Het is dus van belang vooral bij deze best verkochte producten een goede kwaliteit te leveren en ervoor te zorgen dat deze gewaarborgd blijft.

Het beleid binnen The Beach is dat alle producten een bepaald winstpercentage op moeten leveren, waarbij de marge per product verschillend is. Hierin wordt wel onderscheid gemaakt in pakketten waar korting op zit, zodat de marge omlaag gaat, maar de omzet vergroot wordt.

### 2.3.3 Bedrijfseconomische analyse

Bij de onderstaande berekeningen is uitgegaan van de cijfers over 2008.<sup>6</sup>

|                                  | <i>Cijfer percentage of absoluut</i> | <i>Norm</i>                         | <i>Conclusie</i> |
|----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| Rentabiliteit (REV)              | 52%                                  | 15 - 25%                            | ++               |
| Rentabiliteit (RTV)              | 25%                                  | 10 - 15%                            | ++               |
| Rentabiliteit (Bruto marge)      | 7%                                   | 8% (afhankelijk van branchegenoten) | -                |
| Solvabiliteit (Debt ratio)       | 33%                                  | 33%                                 | +                |
| Liquiditeit (Current ratio)      | 3,8                                  | 1,5 - 2                             | ++               |
| Liquiditeit (Quick ratio)        | 3,3                                  | 1                                   | ++               |
| Liquiditeit (Netto werkkapitaal) | € 239.381,-                          |                                     | +                |

### 2.3.4 Beach Team Aalsmeer

In deze paragraaf is Beach Team Aalsmeer op financieel gebied doorgelicht op basis van het afgenomen interview met Ruud Vismans en Irene van Uden, initiatiefnemers van Beach Team Aalsmeer en tevens eigenaren van The Beach. Het interview is te vinden in bijlage 7.1.

#### Begroting

Aan het begin van een seizoen wordt er een begroting opgesteld. Deze begroting geeft alle kosten weer die er gedurende een seizoen gemaakt worden en dat komt ongeveer neer op 75.000 euro. Het is in de huidige financiële markt moeilijk om een begroting als deze in te vullen met financiële bijdrages, dus maakt het beachteam gebruik van bartering. Dit is een vorm van handel, waarbij het ruilen van producten of diensten centraal staat. Op deze manier is het wel mogelijk om de begroting beter in te vullen. Het doel waarmee Beach Team Aalsmeer aan bartering doet is het verlagen van de kosten door het aanbieden van een acceptabele ruil. Voorbeeld hiervan is de mental coach die actief is in de omgeving van Aalsmeer. Als het team zijn praktijk promoot in de omgeving, wil hij mentale begeleiding voor het team verzorgen. Zo worden de kosten lager en helpen beide partijen elkaar verder.

#### Rechtsvorm

De commerciële ploeg is ondergebracht in een stichting, Beach Sport Service. De achterliggende gedachte hiervan is dat een commercieel bedrijf als The Beach niet in aanmerking komt voor subsidies en een stichting wel. Daarnaast was het voor de initiatiefnemers ook belangrijk het beachteam los te kunnen koppelen van The Beach, om financieel niet verstrengd te raken als er in een van beide organisatie verliezen geleden zouden worden. De overweging om een vereniging op te richten is ook nog bekeken, omdat gemeentes en bonden wel met verenigingen praten en niet met commerciële bedrijven, maar dit bleek geen praktische oplossing.

<sup>6</sup> J. Hoogeveen, intern marketingplan The Beach, 2009.



### **Subsidie**

Beach Team Aalsmeer is opgericht in de vorm van stichting, omdat deze rechtsvorm in aanmerking komt voor subsidies. Op dit moment investeert de gemeente Aalsmeer niet in topsport, waardoor de stichting hiervoor niet in aanmerking komt voor subsidies. Om die reden richt Beach Team Aalsmeer zich nu ook op de breedtesport om de gemeente toch aan boord te krijgen. Met veel moeite is het beachteam afgelopen jaar wel opgenomen in de sportnota van Aalsmeer, maar meer zat er niet in. Aalsmeer is er nog niet klaar voor dus wordt er contact gezocht met gemeenten in de omgeving die wel sportminded zijn en Beach Team Aalsmeer wel zien als attractieve sport die een mooi uithangbord kan zijn in citymarketing.

## **2.4 Analyse**

Om een goed beeld van The Beach en Beach Team Aalsmeer te krijgen is in paragraaf 2.1 tot en met 2.3 ingegaan op de organisatie, marketing en financiële invulling. In deze paragraaf is per onderdeel een analyse gemaakt op basis van de huidige situatie.

### **2.4.1 Analyse organisatie-audit**

De organisatiecultuur binnen The Beach is vrij ongestructureerd. Het plezier in het werk heeft voorrang op de doelstellingen. Een prettige manier van werken, maar vanuit marketing oogpunt is dat niet te verantwoorden. Wanneer The Beach gaat werken vanuit de marketinggedachte is er wellicht meer uit te halen. Dat zal voor het bedrijf niet eenvoudig zijn, omdat deze aanpak harder is dan het personeel gewend is. Werken met heldere en meetbare doelstellingen en daar ook op afgerekend worden is de richting waar The Beach langzaam heen moet. Dit zal de sfeer in eerste instantie wel negatief beïnvloeden, maar zal op de lange termijn zorgen voor een goed lopende organisatie.

The Beach kan bijvoorbeeld kiezen voor een differentiatiestrategie door een onderscheidende positie ten opzichte van de concurrenten te verwerven. Dit onderscheidende product zou Beach Team Aalsmeer kunnen zijn. Een topsportploeg koppelen aan het productaanbod biedt een goed uitgangspunt om onderscheidend uit de hoek te komen. De focus moet daarbij wel liggen op het bieden van uitstekende kwaliteit. Dat betekent ook dat het personeel deze kwaliteit ook moet kunnen bieden. Management en personeel moeten hiervoor op een lijn zitten. Daarnaast moet de marketing en verkoopafdeling dit onderscheidende product op een goede manier in de markt zetten. Het overbrengen van het product en de kwaliteit moet creatief, maar consistent verlopen. Daarnaast is aftersales ook belangrijk voor de organisatie. Het behandelen van klachten moet adequaat en gestructureerd verlopen. Deze aanpak is bij The Beach al ingezet, maar kan nog verder aangescherpt worden.

Tot slot is het belangrijk dat de communicatie tussen management en personeel zo optimaal mogelijk wordt ingevuld. De communicatie van management op personeel is vrij ad hoc, waardoor het personeel niet altijd even duidelijk weet wat er van ze verwacht wordt. Het verbeteren van de communicatie samen met kennis van de markt en de aanwezige marktpartijen zorgen voor een marktgerichte organisatie.

### **2.4.2 Analyse marketingaudit**

Op dit moment worden er door The Beach weinig marketingactiviteiten ondernomen. Volgens de product-/marktontwikkelingsmatrix van Ansoff is te zien dat het bedrijf in diverse strategieën actief is, maar dat er nog voldoende mogelijkheden zijn om nieuwe markten te verkennen en nieuwe producten op de markt te brengen zoals het integreren van Beach Team Aalsmeer in de product- / marktcombinatie.

Naast het ondernemen van marketingactiviteiten is het formuleren van doelstellingen volgens de SMART methode ook een aandachtspunt. The Beach heeft het doel om de kosten en omzet gelijk te houden met die van het voorgaande jaar. Deze doelstelling is vanuit marketingperspectief niet heel ambitieus. Er wordt wel actie ondernomen, maar er is geen beleid bepaald om doelstellingen te behalen. Om dat te verbeteren is het opstellen van SMART doelstellingen erg belangrijk.

Verder doet The Beach goede zaken met betrekking tot klanttevredenheid en onderzoek naar het imago. Onderzoek naar de wensen en behoeften van de doelgroep wordt structureel afgenomen en geeft een goed inzicht in de bevindingen van de klant. De resultaten van dit onderzoek geven dan ook een zeer positieve houding tegen opzichte van het bedrijf weer. Cijfers op het gebied van marktaandeel zijn niet heel specifiek, omdat de branche waarin The Beach opereert heel breed is. Deze cijfers zeggen dan ook vrij weinig over de positie van The Beach ten opzichte van concurrenten.

De marketingmix van The Beach is op het gebied van product en prijs goed ingevuld. Het assortiment van The Beach is heel breed en is samengesteld op basis van vraag uit de markt en eigen gevoel. Dat er geen strategie achter het bepalen van het assortiment zit is niet heel schadelijk, maar het is niet verkeerd om af en toe kritisch naar het assortiment te kijken, het moet wel functioneel blijven. Prijs technisch wordt er een duidelijk beleid gevoerd, hier is verder weinig op aan te merken. Zoals al aangegeven in de audit is exclusieve distributie voor The Beach ook een goede optie, omdat de klant altijd bij The Beach uitkomt om het product te kopen. Het is dan wel belangrijk dat de internetmarketing op een dusdanige manier wordt ingevuld dat klanten snel bij The Beach terecht komen.

Vervolgens de marketingcommunicatie van The Beach. Dit onderdeel laat nog wat te wensen over, omdat er geen duidelijk beleid is opgesteld. De promotie die op dit moment plaatsvindt is ongestructureerd en gericht op de particuliere afnemer. Het uitschrijven van het marketingcommunicatiebeleid biedt houvast voor de marketingafdeling van The Beach en zorgt voor een consistente aanpak van de communicatie-uitingen. Tot slot het personeelsbeleid van The Beach. Dit onderdeel is ook nog niet vastgelegd in een beleid, maar daar wordt aan gewerkt. Het personeel is erg belangrijk bij een dienst, dus bij het opstellen van het personeelsbeleid moeten de wensen en behoeften van de klant voorop staan.

Beach Team Aalsmeer toevoegen aan het aanbod van The Beach is een prima insteek, maar het is wel belangrijk om de ploeg een onderscheidende en consistente positionering aan te meten. Beach Team Aalsmeer moet een plek binnen The Beach krijgen, maar heeft ook vrijheid nodig om een zelfstandig merk te worden. Dit kan lastig zijn, omdat er zowel rekening gehouden moet worden met de positionering van The Beach als met de positionering van de ploeg. Om Beach Team Aalsmeer te integreren in The Beach, maar ook een eigen positionering te geven is in hoofdstuk zes van dit rapport een marketingcommunicatieplan opgesteld.

### **2.4.3 Analyse financiële audit**

Zowel de rentabiliteit, de solvabiliteit als de liquiditeit zijn over heel 2008 zeer goed. Aan de langlopende en kortlopende schulden kan worden voldaan. Met name de rentabiliteit op het eigen en vreemd vermogen is erg goed. De solvabiliteit voldoet aan de norm. Wanneer de solvabiliteit te hoog is, gaat dit ten koste van de rentabiliteit. Aan de andere kant heeft een te lage solvabiliteit ook een aantal risico's, namelijk financieringsproblemen, beperking in de groei en investeringsmogelijkheden. Kijkend naar de cijfers, dan is de solvabiliteit in balans. De liquide middelen geven aan dat The Beach op korte termijn ruimschoots aan haar schuldeisers kan voldoen.

Beach Team Aalsmeer is momenteel een kostenpost voor The Beach, omdat de ploeg grotendeels door het bedrijf gefinancierd wordt. Het aandeel van sponsors is nog niet voldoende om de begroting kostendekkend te maken. Het is in deze economische tijd erg moeilijk om sponsors aan een commercieel team te binden, dus er moet een andere aanpak op tafel komen. De meerwaarde van de commerciële ploeg voor het bedrijfsleven wordt op dit moment niet voldoende opgemerkt door bedrijven, dus Beach Team Aalsmeer moet de ploeg op een andere manier positioneren. In hoofdstuk zes van dit rapport komt de samenwerking tussen The Beach en Beach Team Aalsmeer uitvoerig aan bod in het marketingcommunicatieplan.

### 3 Externe analyse

In de externe analyse wordt er zowel aandacht besteed aan de macro-omgevingsfactoren als aan de meso-omgevingsfactoren. Dat wil zeggen dat er vanuit The Beach gekeken wordt naar de relevante omringende omgeving, zoals trends en ontwikkelingen in de samenleving, maar ook in de directe omgeving.

#### 3.1 Macro-omgeving

Gebeurtenissen en trends in de maatschappij hebben een invloed op de resultaten van The Beach en Beach Team Aalsmeer. In de macroanalyse komen deze onbeheersbare invloeden aan bod.

##### 3.1.1 Demografische factoren

De komende jaren zal de bevolkingsgroei nog toenemen, waardoor de vraag naar bedrijfsevenementen mogelijk nog groter wordt. Daar moet wel bij gezegd worden dat de vergrijzing de komende jaren doorzet. Het gevolg daarvan kan zijn dat er minder personeel op de arbeidsmarkt is en zo een negatieve invloed kan hebben op bedrijfsevenementen. De vergrijzing is aan de andere kant een mooie mogelijkheid voor The Beach om zich meer te richten op particuliere evenementen zoals feesten en partijen voor families met ouderen. Een andere ontwikkeling die de komende jaren door zal zetten is de groei van het aantal alleenstaanden. Dat biedt voor The Beach bijvoorbeeld kansen op het gebied van vrijgezellenfeesten. Nog een factor voor particuliere afnemers is het besteedbaar inkomen per huishouden. Omdat Nederland steeds meer tweeverdieners per huishouden kent is het besteedbaar inkomen hoger, waardoor mensen meer te besteden hebben.

Kijkend naar de zakelijke afnemers is het aantal bedrijven de laatste jaren gegroeid. Dat maakt de markt voor bedrijfsevenementen groter en dit biedt voordelen voor zowel The Beach als Beach Team Aalsmeer.<sup>7</sup>

Naast de vergrijzing en de groei van het aantal bedrijven is individualisering van de samenleving ook een ontwikkeling van de afgelopen jaren. Dit komt ook tot uiting in het sportgedrag. Zo neemt de populariteit van individuele bewegingsvormen steeds verder toe. Lichamelijke activiteiten zoals hardlopen, fietsen, skaten en golf kunnen ongebonden beoefend worden. Iemand kan gaan skaten of fietsen wanneer het hem of haar uitkomt. The Beach heeft slechts voor een deel te maken met deze ontwikkeling. De grootste inkomstenbron zijn zakelijke afnemers voor sportieve evenementen en de individualisering heeft geen invloed op deze doelgroep. Aan de andere kant is het voor particuliere afnemers die komen voor beachvolleybal, wel een negatieve ontwikkeling. Beachvolleybal is een duosport, dus heeft een lagere drempel dan bijvoorbeeld volleybal, maar individualisering heeft wel wat invloed op The Beach.

Een andere trend op demografisch gebied is het toenemende aantal allochtonen. De sportdeelname onder allochtonen ligt lager dan van de autochtone bevolking. Allochtonen zijn ook minder bekend met het verenigingsleven en met het vervullen van vrijwilligerstaken. Ook hier ligt een uitdaging voor The Beach.<sup>8</sup>

##### 3.1.2 Economische factoren

The Beach en Beach Team Aalsmeer zijn afhankelijk van de koopkracht onder de Nederlandse bevolking en Nederlandse bedrijven. Nu het met de economie een stuk minder gaat is het voor The Beach moeilijker om bedrijfsevenementen en particuliere afnemers binnen te halen. Deze twee groepen zijn op dit moment vrij voorzichtig in hun uitgavenpatroon en dat betekent dat ze vaak de hand op de knip houden als het gaat om extra uitgaven. Daar moet wel bij gezegd worden dat The Beach altijd een half jaar achter een recessie aanloopt, omdat bedrijven vaak een half jaar vooruit boeken. Dat wil ook zeggen dat The Beach de klap van een recessie altijd iets later krijgt, maar de nasleep wel een half jaar langer voelt.

Hetzelfde geldt voor huidige en potentiële sponsors van Beach Team Aalsmeer. Sponsoring is in tijden van een recessie een post waarop bedrijven kunnen bezuinigen.<sup>9</sup>

##### 3.1.3 Sociaal-culturele factoren

Een andere trend is gezondheid en bewegen, waarin sport een belangrijke rol speelt. Het verbeteren van de gezondheid is een speerpunt van de overheid, maar ook van de bevolking. Bewegen en sport hebben een positief effect op de gezondheid. Bewegen verlaagt het risico op het ontstaan van onder meer hart- en vaatziekten en heeft een positief effect op psychosociale aandoeningen zoals depressie en angststoornissen. Sport wordt ook als middel ingezet in de strijd tegen het steeds groter wordende probleem van overgewicht en obesitas. Deze trend kan een positieve uitwerking hebben op The Beach, omdat het bedrijf zich op sportieve evenementen richt en dit argument kan gebruiken bij het binnenhalen van nieuwe klanten. Aan de hand van deze trend richt The Beach zich ook op scholen, omdat met name de jeugd een speerpunt op de politieke agenda is. Naast het verbeteren van de gezondheid is een andere sociaal-culturele factor de hechte gemeenschap in Aalsmeer, waarin het pand van The Beach van oudsher een belangrijke functie had. De oude bloemenveiling van Aalsmeer is een bindende factor in de gemeenschap.<sup>10</sup>

<sup>7</sup> J. Hoogeveen, intern marketingplan The Beach, 2009.

<sup>8</sup> Kadernota Sport & Bewegen.pdf ([www.heusden.nl](http://www.heusden.nl))

<sup>9</sup> J. Hoogeveen, intern marketingplan The Beach, 2009.

<sup>10</sup> Kadernota Sport & Bewegen.pdf ([www.heusden.nl](http://www.heusden.nl))

### 3.1.4 Technologische factoren

Technologische ontwikkelingen op het gebied van voeding-, materiaal-, informatie- en biotechnologie, in combinatie met human factors (ergonomie, gedrag en biomechanica) zijn de belangrijkste drijfveren voor innovaties in Nederland. Met deze combinatie onderscheidt Nederland zich ten opzichte van technologische innovaties in andere landen. Innovatieve toepassingen worden vaak eerst getest en toegepast in de topsport, waarna ze via de markt toegankelijk worden voor de breedtesport. De komende jaren worden veel innovaties verwacht op de gebieden intelligentie en actieve sportproducten, waarbij de gebruiker centraal staat in de productontwikkeling, en nieuwe toepassingen die informatie- en communicatieprocessen tussen sporter, coach en omgeving vergemakkelijken.<sup>11</sup> The Beach heeft ook te maken met technologische ontwikkeling binnen het bedrijf. Een voorbeeld daarvan is verwarmd zand, maar ook bijvoorbeeld het gebruik van sociale media om te communiceren met de doelgroep.

### 3.1.5 Ecologische factoren

The Beach is gedeeltelijk afhankelijk van weersomstandigheden. Het is van origine een indoor strand, maar sinds kort heeft het bedrijf er ook een tweetal buitenvelden bij die ervoor moeten zorgen dat er het hele jaar door bedrijvigheid is. Bij mooi weer zouden de activiteiten verlegd kunnen worden van de binnenvelden naar de buitenvelden.<sup>12</sup>

Daarnaast is het energiebesparend ondernemen voor The Beach ook een aandachtspunt. Het verwarmen van grote ruimtes, zoals de twee beachhallen kost veel energie en kan net als het verbruik van bijvoorbeeld water en licht teruggedrongen worden om energiebesparend, en dus ook kostenefficiënt, te werken.<sup>13</sup>

### 3.1.6 Politiek-juridische factoren

The Beach is een relatief kleine onderneming en heeft voornamelijk te maken met politiek op lokaal niveau. Er zijn een aantal vergunning nodig om de bedrijfsactiviteiten te kunnen uitvoeren. The Beach beschikt over alle vergunningen en is ook constant aan het vernieuwen en uitbreiden. Op juridisch gebied is het belangrijk dat The Beach in haar bedrijfsvoering rekening houdt met een aantal wetten, namelijk de prijzenwet, informatielicht en bescherming persoonsgegevens voor de nieuwsbrief, productaansprakelijkheid, vestigingswet, reclamecode, wet op de kansspelen, prijsvragen en sweepstakes.<sup>14</sup>

Beach Team Aalsmeer heeft in mindere mate te maken met politiek-juridische factoren. The Beach probeert het team op te nemen in de sportnota van de gemeente Aalsmeer en dat is met veel moeite gelukt. Daarnaast moet de stichting waarin Beach Team Aalsmeer is ondergebracht zich wel aan een aantal wettelijke bepalingen houden.

<sup>11</sup> <http://www.twanetwerk.nl/default.ashx?DocumentID=9229>

<sup>12</sup> J. Hoogeveen, intern marketingplan The Beach, 2009.

<sup>13</sup> [http://www.cpb.nl/nl/pub/cpbreeksen/document/64/doc64\\_summary.pdf](http://www.cpb.nl/nl/pub/cpbreeksen/document/64/doc64_summary.pdf)

<sup>14</sup> J. Hoogeveen, intern marketingplan The Beach, 2009.

## 3.2 Meso-omgeving

De meso-omgeving zijn bedrijven waarmee The Beach direct contact heeft en omvat daarmee de gehele bedrijfstak. Om deze omgeving in kaart te brengen is er in dit hoofdstuk gebruik gemaakt van het vijfkrachtenmodel van Porter. Hierin worden de leveranciers, afnemers, concurrenten, substituten en toetreders behandeld.

### 3.2.1 Onderhandelingsmacht van de leveranciers

The Beach heeft op het gebied van eten en drank een grote verscheidenheid aan leveranciers en kan indien gewenst eenvoudig overstappen naar een andere leverancier. Een grotere kracht is die van de investeringsgroep. Deze groep verhuurt het pand aan The Beach en zou kunnen besluiten een andere bestemming voor het pand te zoeken. Dit zal waarschijnlijk niet snel gebeuren, omdat het een monumentaal pand is en de huurovereenkomst nog minimaal tien jaar loopt. Een andere kracht is de overheid. Deze zou kunnen besluiten de vergunning in te trekken, wanneer blijkt dat het pand brandonveilig is of omdat de regels niet worden nageleefd.

### 3.2.2 Onderhandelingsmacht van de afnemers

De onderhandelingsmacht van de afnemers hangt af van verschillende factoren. Allereerst de mate waarin het product belangrijk is voor de afnemer. The Beach is in zoverre belangrijk voor een bedrijf of particulier dat deze het bij het organiseren van een leuk en sportief uitje, het belangrijk vindt dat de gebeurtenis goed verloopt. In economisch perspectief staat daar wel tegenover dat een uitje iets extra's is dat in tijden van financiële onzekerheid vrij snel van de agenda af gaat. Op de tweede plaats is het product van The Beach niet gestandaardiseerd. Er is een groot verschil tussen een uitje naar de kartbaan of een uitje in The Beach. Afnemers hebben hierin een vrije keuze en dat maakt The Beach op dit gebied afhankelijk van de afnemer. Voor The Beach is het dus zaak om deze keuze te beïnvloeden. Tot slot willen afnemers altijd het onderste uit de kan, waardoor kortingen soms niet te voorkomen zijn. Afnemers hebben in dat geval onderhandelingsmacht, omdat ze kunnen overstappen naar de concurrent als ze niet tevreden zijn over de prijs.

### 3.2.3 Bestaande concurrenten

Grootste concurrent van The Beach is The Sand in Amsterdam. Ondanks vrij grote verschillen tussen beide bedrijven is The Sand toch grootste concurrent, omdat het bedrijf zich met haar eigen beachhal op geringe afstand van The Beach bevindt. The Sand houdt zich voornamelijk bezig met het organiseren van evenementen en feesten. Daarnaast zijn er nog twee directe concurrenten, namelijk Lindoduin in Den Haag en Binn'n Pret in Groningen. Beide zijn door de grotere afstand en kleinere omvang een minder grote concurrent dan The Sand.

### 3.2.4 Dreiging van substituten

De dreiging van substituu-producten is zeer groot voor The Beach in zowel de zakelijke als de particuliere markt. Een aantal substituten zijn bijvoorbeeld outdoor beachvolleybal en strandactiviteiten, aanbieders van andere sportieve bedrijfsuitjes, bedrijfsuitjes met een andere insteek, beachvolleybalverenigingen, evenementenlocaties met een ander activiteiten aanbod. Om die reden heeft The Beach sinds kort de outdoorlocatie aangelegd om het aanbod te verbreden. Een positieve ontwikkeling is de nog steeds groeiende populariteit van de beachvolleybalsport en het feit dat de sport zeker in Nederland seizoensgebonden is. Het strand is in de zomerperiode een substituu, maar de afhankelijkheid van goed weer maakt The Beach aantrekkelijk. Daarnaast zijn mensen op zoek naar een zomerbeleving in de winter en dat is met het zomerse aanbod in The Beach mogelijk. Negatieve punten zijn de grote verscheidenheid aan bedrijfsuitjes en sportieve evenementen, maar natuurlijk is echt strand ook een van de grootste substituu-producten.

### 3.2.5 Dreiging van nieuwe toetreders

Om te bepalen hoe groot de dreiging van nieuwe toetreders is zijn de toetredingsdrempel hier bekeken. Om een organisatie als The Beach te beginnen is er in eerste instantie een groot startkapitaal nodig. Daarnaast is er reeds merkbereidheid en loyaliteit van de bestaande klanten en hebben nieuwe toetreders niet direct toegang tot de distributiekkanalen. Deze toetredingsdrempels moeten door een nieuwe toetreders eerst overwonnen worden om de concurrentie met The Beach aan te gaan. Voor The Beach zijn dit positieve aspecten die eventuele toetreders af kunnen schrikken.

### 3.3 Analyse

In paragraaf 3.1 en 3.2 van dit hoofdstuk is weergegeven hoe de macro- en meso-omgeving van The Beach eruit ziet. Om te bekijken wat het gevolg is van deze omgevingsfactoren op The Beach en Beach Team Aalsmeer, ook met betrekking tot de probleemstelling, is hier een korte analyse van zowel de macro- als meso-omgeving toegevoegd.

#### 3.3.1 Macro-omgeving

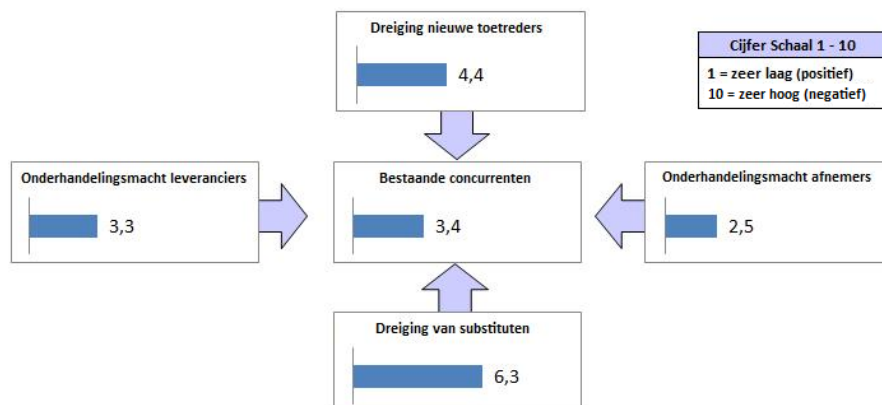
Kijkend naar de omgevingsfactoren op macrogebied zijn er een aantal factoren die heel bepalend zijn voor The Beach, maar vooral voor Beach Team Aalsmeer. De grootste bepalende factor is de huidige economische situatie. Bedrijven zijn in tijden van een economische recessie geneigd om te korten op het budget voor bedrijfsuitjes en sponsoring. Dit zal vooral voor het vinden van passende sponsors veel tegenslagen opleveren, maar Beach Team Aalsmeer moet potentiële sponsors zien te overtuigen van de meerwaarde van het opnemen van een commerciële sportploeg in de communicatie van het bedrijf. Hoe dat precies vorm gegeven moet worden komt in het marketingcommunicatieplan aan bod.

Naast de economische situatie hebben technologische factoren ook een grote invloed op The Beach en Beach Team Aalsmeer. De groei van de informatietechnologie moet ook opgepakt worden bij de vormgeving van het team. Sociale media zijn erg belangrijk in de marketingcommunicatie en moeten dan ook mee genomen worden in de ontwikkeling.

Dan zijn er nog twee factoren die ook een rol spelen bij de samenwerking tussen The Beach en Beach Team Aalsmeer en dat zijn gezondheid en bewegen in combinatie met de individualisering van de samenleving. Gelukkig heeft The Beach op het gebied van zakelijke afnemers niet heel veel te maken met de individualisering van de samenleving, maar voor particulieren is dat anders. Daar ligt een mogelijkheid om het aanbod op af te stemmen. De trend gezond en bewegen is eventueel een aanvullend argument om te gebruiken in de marketingcommunicatie om mensen aan te zetten tot een gezonde levensstijl.

#### 3.3.2 Meso-omgeving

Hieronder is het vijfkrachtenmodel van Porter schematisch weergegeven.<sup>15</sup>



Aan de hand het vijfkrachtenmodel van Porter komen een aantal punten naar voren. De concurrentiefactoren voor The Beach met Beach Team Aalsmeer zijn vrij gunstig. Er zijn niet veel directe concurrenten op productniveau actief in Nederland. Kijkend naar de onderhandelingsmacht van de leveranciers en van de afnemers is de positie van The Beach vrij positief. Zowel leveranciers als afnemers hebben een geringe onderhandelingsmacht. The Beach kan relatief eenvoudig overstappen naar andere leveranciers en het bedrijf heeft een gedifferentieerd productaanbod en een grote groep afnemers met een specifieke behoefte. De dreiging van nieuwe toetreders is voor The Beach ook niet heel hoog. De toetredingsdrempel voor eventuele concurrentie is heel groot. De dreiging van substituten is echter wel groot voor The Beach. Op productniveau is er weinig concurrentie, maar op generiek niveau des te meer. Er zijn ontzettend veel aanbieders van bedrijfsuitjes en sportieve evenementen waardoor afnemers keuzes moeten maken. The Beach merkt dan ook aan dat er bij contact met potentiële afnemers nog andere aanbieders van bedrijfsuitjes in het spel zijn. Het bedrijf moet er dus voorzorgen dat de afnemer in de oriënterende fase wordt overtuigd van het aanbod bij The Beach.

Het toevoegen van Beach Team Aalsmeer aan het aanbod van The Beach heeft op basis van deze analyse een positieve invloed. Door de samenwerking met de ploeg kan het bedrijf zich onderscheiden ten opzichte van substituten in de markt en kan de dreiging van die substituten misschien wat afnemen. Daarnaast biedt het ook voordeel ten opzichte van de concurrentie om dezelfde reden, de toevoeging van Beach Team Aalsmeer zorgt voor een onderscheidend aanbod.

<sup>15</sup> Rustenburg Consultancy, www.ruscon.nl, 2010, Haarlem, Nederland

## 4 Marktanalyse

Na de interne en externe analyse wordt in dit hoofdstuk een uitgebreide analyse van de markt gedaan. In dit hoofdstuk is de aanbodkant bekeken rondom typen vragers uit de sportmarkt, de consumenten van topsport en de consumenten van breedtesport.<sup>16</sup>

### 4.1 Markt

Een markt bestaat uit een groep afnemers met bepaalde wensen en behoeften, en aanbieders die hierop inspelen. Om deze markt duidelijk in kaart te brengen is hieronder de inhoud van het beachvolleybalspel en een inzicht in de marktomvang weergegeven.

#### 4.1.1 Beachvolleybal<sup>17</sup>

Het begon in 1920 in Santa Monica, Californië. Inmiddels wordt er dus al bijna een eeuw op het strand gevolleybald. Pas sinds eind jaren tachtig is beachvolleybal uitgegroeid tot een internationale topsport en sinds de Spelen van Atlanta in 1996 mag beachvolleybal zich ook een Olympische sport noemen.

Meer dan 218 nationale volleybalbonden brengen tegenwoordig beachvolleybalactiviteiten. Het circuit kent wereldwijd meer dan tweeduizend professionele spelers en vijf overkoepelende instanties. En dat terwijl de populariteit van de sport door blijft groeien.

#### Spelregels

Een beachvolleybalteam bestaat uit slechts twee personen, waardoor de nadruk meer ligt op de verdediging dan op de aanval. De grootte van het totale veld is acht bij zestien meter en de nethoogte is 2,43 meter voor heren en 2,24 voor dames. Een wedstrijd bestrijkt twee gewonnen sets tot 21 punten en een eventuele derde set tot vijftien punten met minimaal twee punten verschil.

Net als bij het zaalvolleybal wordt volgens het Rally Point Systeem gespeeld. Tijdens een set mogen er twee time outs aangevraagd worden van elk dertig seconden. Er is één technical time out bij 21 gespeelde punten met uitzondering van de derde set. In de eerste en tweede set wordt er om de zeven punten van speelhelft gewisseld en in de derde set vindt er bij iedere vijf punten een wisseling van speelhelft plaats. Dit om elk team evenveel voor- en nadeel van zon en wind te laten hebben.

#### Tactiek

Beachvolleyballers zijn allround spelers. Je moet alle aspecten van het beachvolleybal beheersen om een topspeler te kunnen zijn. De enige specialisatie die kan voorkomen, is die van verdediger en blokkeerder, meestal op basis van lengte. Ook is er bij een aantal spelers een voorkeur om aan te vallen op de rechter- of linkerhelft van het veld.

Beachvolleybal is tactisch gezien een ingewikkeld spelletje. Met twee personen moet een veld van acht bij acht meter verdedigd worden, wat vraagt om een goed tactisch inzicht en afspraken tussen beide spelers. Zo worden bijvoorbeeld door de blokkeerder tekens gegeven om af te spreken welke positie de verdediger moet innemen in het veld. Ook bij de aanval worden tekens gegeven. De speler die de set-up geeft kan vaak beter zien wat de verdediger van de tegenstander doet dan de aanvaller zelf.

<sup>16</sup> Jolanda Colijn & Robert Kok, Sportmarketing, Hoofdstuk 2 De Sportmarkt

<sup>17</sup> <http://www.volleybal.nl/index2.php?pid=33&taalkeuze=1>



#### 4.1.2 Marktomvang

De beachvolleybalmarkt kwantitatief beschrijven is niet zo eenvoudig. Beachvolleybal is een vrij nieuwe sport, die niet in alle gevallen geregistreerd wordt. Er zijn ontzettend veel beoefenaars die met een eigen netje ongeorganiseerd beachvolleyballen. De cijfers die hieronder weergegeven zijn komen uit het ledenbestand van de Nevobo. Dat wil zeggen alle beachvolleyballers die geregistreerd staan bij de bond. Het gaat hier om ongeveer 65.000 beachvolleyballers in 2008, onderverdeeld in Palm Beach Life, City Beach Tour, Nationale competitie, Regionale circuits, Jeugd beachcompetitie en Scholenprojecten. Deze partijen worden verderop in het hoofdstuk nader bekeken.

Naast een kwantitatieve omschrijving van het aantal deelnemers kan de markt ook omschreven worden in aantal beachvolleybalverenigingen en -scholen. Dat waren er anno 2008 namelijk 115, in tegenstelling tot 2004, toen het er nog drie waren.<sup>18</sup> Meer informatie over de omvang en groei van de beachvolleybalmarkt is terug te vinden in bijlage 4.

Andere cijfers die een indicatie geven van de marktomvang van beachvolleybal zijn de kijkcijfers van de Olympische Spelen in Beijing waar de sport 812.000 toeschouwers trok.<sup>19</sup>

Daarnaast stond de City Beach! Tour in de top vijf van best bezochte evenementen in 2007. Met 750.000 bezoekers bezette het landelijke evenement de derde plaats achter de Fortis Marathon Rotterdam en de Internationale Vierdaagse Afstandsmarsen Nijmegen.<sup>20</sup>

## 4.2 Breedtesport

Bij beachvolleybal is er een duidelijk onderscheid in primaire en secundaire relaties tussen breedtesporter en organisaties in de breedtesportmarkt, maar ook onderscheid in directe en indirecte relaties. Om te kunnen beachvolleyballen is een primaire relatie niet noodzakelijk. Ongeorganiseerd, op eigen houtje een netje opzetten behoort ook tot de mogelijkheden. Secundaire relaties bestaan uit organisaties die goederen en diensten leveren aan de beachvolleybalbreedtesporter om de sport te kunnen beoefenen, denk aan sportkleding, ballen, netten, enzovoorts.

Dan is er nog het onderscheid in directe en indirecte relaties. Directe relaties richten zich op de eindafnemers, de beachvolleyballer zelf en indirecte relaties richten zich op andere organisaties op de business-to-businessmarkt. Denk bijvoorbeeld aan een importeur van beachvolleyballen, die zijn product verkoopt aan de sportspecialzaak.

## 4.3 Organisaties in de breedtesportmarkt

De partijen die de georganiseerde sport in Nederland uitvoeren zijn globaal in te delen in vier segmenten. Deze segmenten zijn het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, de sportkoepels, in dit geval NOC\*NSF, de sportbonden, Nevobo en de sportverenigingen. Hieronder worden ze kort behandeld.

### 4.3.1 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Zorg voor mensen in een gezonde samenleving. Dat is het motto van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Zorg voor ouderen en jongeren en voor mensen met een lichamelijke of verstandelijke handicap. Ongeveer 5000 ambtenaren van dit ministerie maken het overheidsbeleid op het terrein van de gezondheidszorg, de maatschappelijke zorg en sport.

#### Sport

Sport bevordert de gezondheid, zorgt voor sociale contacten en draagt bij aan de zelfontplooiing. De 'sportieve missie' van het ministerie van VWS is het mogelijk maken dat iedereen op een verantwoorde manier kan sporten. Daarnaast besteedt het ministerie geld en aandacht aan topsport, zodat Nederland ook bij internationale toernooien een goede partij is.<sup>21</sup>

In de VWS-nota 'Tijd voor sport'<sup>22</sup> geeft het ministerie aan de volgende doelstellingen na te streven: Een sportieve samenleving waarin zowel veel aan sport wordt gedaan als van sport wordt genoten.

Daarbij zijn de volgende doelen gekozen:

- Mensen gaan meer sporten en bewegen voor hun gezondheid;
- Via de sport ontmoeten meer mensen elkaar en doen mee aan maatschappelijke activiteiten;
- Mensen gedragen zich sportief en respecteren (spel)regels;
- De topsport in Nederland wordt bevorderd als symbool voor ambitie, als bron van ontspanning en voor ons nationale imago in binnen- en buitenland.

<sup>18</sup> Sponsorpropositie Beach Team Holland.pdf

<sup>19</sup> <http://www.medianed.com/2008/08/13/kijkcijfers-bijna-miljoen-kijkers-rtl-nieuws-bij/>

<sup>20</sup> Sponsortribune nr.3, 20<sup>e</sup> jaargang, mei 2008. Onderzoek door Respons

<sup>21</sup> <http://www.minvws.nl/organisatie/>

<sup>22</sup> Ministerie van VWS, Sportnota 'Tijd voor Sport', 2005

#### 4.3.2 Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie

Het NOC\*NSF is de bundeling van georganiseerde sport in Nederland. Het is een fusie van top- en breedtesportorganisaties. NOC\*NSF is als vereniging van de Nederlandse sportbonden primair verantwoordelijk voor de georganiseerde sport. De missie van het NOC\*NSF Breedtesport luidt: "Het versterken van de georganiseerde sport, zodat zoveel mogelijk inwoners van Nederland sportief actief zijn."

#### 4.3.3 Nevobo

De Nevobo is het overkoepelend orgaan voor alle volleybalgerelateerde sporten in Nederland. Denk daarbij aan het reguliere zaalvolleybal, maar ook aan beachvolleybal, zitvolleybal, skillvolleybal, cool moves volley, uvx, bossaball, g-volleybal, bedrijfsvolleybal en recreantenvolleybal.

Missie van de bond is: "De Nederlandse Volleybal bond is de autoriteit en bindende factor op het gebied van volleybal in al haar facetten. Zij maakt volleybal voor zoveel mogelijk mensen toegankelijk door een op maat gesneden dienstverlening."<sup>23</sup>

De Nevobo heeft een hoofdkantoor in Nieuwegein en is onderverdeeld in zeven regio's met daarbij zeven decentrale kantoren. In 2008 had de Nevobo een totaal geregistreerd ledenaantal van 120.009, bestaande uit 75.906 vrouwen en 44.103 mannen.<sup>24</sup> Exacte ledenaantallen op het gebied van beachvolleybal zijn er bij de Nevobo niet, omdat deelnemers aan diverse toernooien vaak niet geregistreerd zijn bij de bond. Een indicatie van het aantal beachvolleyballers is in paragraaf 4.1.2 omschreven.

Voor de ontwikkeling van beachvolleybal breedtesport vallen alle activiteiten die gericht zijn op de groei van beachvolleybal als breedtesport. Voornaamste activiteiten hier zijn het oprichten van verenigingen, aanleggen van beachvolleybal accommodaties, het opstarten en laten groeien van regionale beachvolleybalcircuits en het verzorgen van beachvolleybalstimuleringsprojecten.<sup>25</sup>

#### 4.3.4 Sportverenigingen

Zoals eerder vermeld is de Nevobo een overkoepelend orgaan voor alle volleybalgerelateerde sporten. In deze paragraaf worden alleen de beachvolleybalverenigingen en -scholen behandeld. In 2008 waren dat er 115 verspreid over heel Nederland.

De groei van het aantal verenigingen en scholen is ontzettend snel verlopen. Van drie verenigingen in 2004, naar 28 in 2005, 55 in 2006 naar 73 in 2007. Het ledenverloop per vereniging is ook gestegen sinds 2004, waar het er nog gemiddeld 90 per vereniging waren. In 2005 had een vereniging een gemiddeld ledenaantal van 140, in 2006 waren dat er ongeveer 160 en in 2007 net iets meer dan 180 leden.<sup>26</sup>

### 4.4 Commerciële aanbieders op de breedtesportmarkt

Naast de non-profit organisaties die behandeld zijn in paragraaf 4.3, zijn er ook tal van commerciële organisaties die producten op de breedtesportmarkt aanbieden. Zij proberen via de breedtesportbeoefenaar winst te genereren. Hieronder zijn een aantal belangrijke organisaties weergegeven.

#### 4.4.1 Accommodatiebouw en accommodatiemanagement

Het aanleggen van een beachvolleybalaccommodatie is meer dan alleen storten van zand. Het is wel een belangrijke factor in het totaalplaatje, maar er komt veel meer bij kijken. De Nevobo heeft in samenwerking met een aantal commerciële aanbieders een beachcourtconcept ontwikkeld. Dit concept moet voor een groei in het aantal beachaccommodaties en het opstarten van nieuwe verenigingen en scholen zorgen. Twee grote commerciële partijen die zich nadrukkelijk gekoppeld hebben aan beachvolleybal zijn Grontmij en Gidion.

#### Grontmij | Marktplan

Grontmij is een groot advies- en ingenieursbureau dat is ingesprongen op de behoefte aan beachaccommodaties. De exclusieve samenwerking met de Nevobo is een win-win situatie voor beide partijen. Naast de aanleg van een 'GM Floor Beach' zoals Grontmij | Marktplan de constructie heeft genoemd, is er ook nog een activiteitenpakket aangekoppeld vanuit de Nevobo. In dat pakket zitten onder andere een openingsevenement, scholenprojecten en trainercursus.<sup>27</sup>

<sup>23</sup> <http://www.nevobo.nl>

<sup>24</sup> Jaarverslag Nevobo 2008

<sup>25</sup> Activiteitenplan Nevobo 2009

<sup>26</sup> Sponsorpropositie Beach Team Holland.pdf

<sup>27</sup> <http://www.grontmij.nl/Marktsectoren/Milieuenruimte/Buitensportenrecreatie/Pages/GMFloorBeach.aspx>

### **Gidion**

Naast de aanleg van een accommodatie is er ook materiaal nodig. Gideon is een bedrijf dat zich richt op de verkoop van producten ter verhoging van de kwaliteit van de vrijetijdsbesteding. Hieronder vallen ook Funtec systemen voor beachsporten. Net als Grontmij heeft Gidion een samenwerking met de Nevobo, waardoor er ook hier een win-win situatie voor beide partijen ontstaat.<sup>28</sup>

Er zijn natuurlijk ook andere manieren om een beachaccommodatie aan te leggen. Een initiatiefnemer kan in samenspraak met de gemeente of een andere commerciële partij zelf besluiten een accommodatie op te zetten, maar omdat de Nevobo in combinatie met Grontmij en Gidion op dit moment de enige uitgesproken partij vormen, is die optie hier verder niet uitgewerkt.

### **Indoor**

Bij indoor beachaccommodaties liggen de verhoudingen weer anders. Er zijn op dit moment slechts vier indoor locaties in Nederland, namelijk in Aalsmeer, Amsterdam, Den Haag en Groningen. De accommodaties waarin deze binnenstranden zich bevinden waren allemaal al bestaande panden die op eigen initiatief zijn omgetoverd tot indoor strand.

#### **4.4.2 Commerciële aanbieders van breedtesportmogelijkheden**

Bij commerciële aanbieders van breedtesportmogelijkheden is er een onderscheid in continue aanbieders en aanbieders van breedtesportevenementen.

##### **Indoor beachaccommodaties**

Aanbieders van continue breedtesportmogelijkheden zijn indoor beachaccommodaties. In de vorige paragraaf zijn de locaties al genoemd, maar voor de volledigheid:

- The Beach - Aalsmeer;
- The Sand - Amsterdam;
- Lindobeach - Den Haag;
- Binnen Pret - Groningen.

Deze vier bedrijven zijn commerciële aanbieders op de beachvolleybalmarkt. Het aanbod toegespitst op beachvolleybal is in de meeste gevallen tweeledig. Aan de ene kant richten ze zich op particulieren en anderzijds op bedrijven. Per accommodatie verschilt de verhouding voor deze tweedeling.

##### **Aanbieders van breedtesportevenementen**

Er zijn in Nederland twee grote spelers op de markt die breedtesportevenementen in beachvolleybal aanbieden. Op de eerste plaats FreeTime, dat een samenwerkingsverband met de Nevobo heeft en beachvolleybalevenementen organiseert langs de Nederlandse kust, grote meren in het binnenland en een aantal stadspleinen van grote steden. De evenementen zijn deels gefocust op breedtesport en deels op topsport, maar in ieder geval competitiegericht.

Naast FreeTime is er nog een grote organisator, namelijk PleasureGroup. Dit bedrijf heeft op het gebied van beachvolleybalevenementen de Crocs City Beach! Tour, een reeks van evenementen op stadspleinen van grote Nederlandse steden. Deze evenementen zijn deels competitief en gericht op topsport en aan de andere kant een vorm van entertainment en promotie voor de sport in de binnenstad. Hierbij gaat het vooral om demonstraties en clinics in het beachvolleybal.

Buiten deze twee grote aanbieders zijn er nog ontzettend veel initiatieven voor beachvolleybalevenementen georganiseerd op een kleinere schaal en door niet commerciële instanties, maar daar is hier verder geen aandacht aan besteed.

---

<sup>28</sup> Activiteitenplan Nevobo 2009

#### 4.4.3 Sporthardware- en sportkledingaanbieders

Sporthardware is een verzamelnaam voor de goederen die door breedtesporters gebruikt worden bij het beoefenen van hun sport. Met sportkleding wordt de kleding bedoeld die de breedtesporter nodig heeft bij het sporten. Hieronder worden deze twee onderdelen verder uitgewerkt. In figuur 4.4.3 is een voorbeeld van de bedrijfskolom voor hardware- en kledingaanbieders weergegeven.

##### Sporthardware

Op het gebied van sporthardware is onderscheid aan te brengen in individuele aankopen en verenigingsaankopen. Toch zijn er in dit onderscheid een aantal zaken die overlap hebben. Beachvolleybal is een sport die in verenigingsverband gespeeld kan worden, maar ook ongeregistreerd op eigen initiatief. Om die reden zit er overlap in het aankooppatroon.

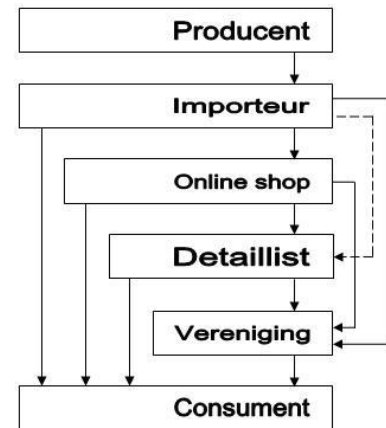
Voorbeelden van verenigingsaankopen zijn:

Netsystemen, beachvolleyballen, pionnen, lijnen, antennes, ballenwagens en scoreborden.

Voorbeelden van individuele aankopen zijn:

Beachvolleybal en mobiel netsysteem.

Grote merken voor sporthardwareproducten in het beachvolleybal zijn: Mikasa, Gala en Funtec. Andere merken zijn: Spectrum, Donet, Park & Sun, Molton, Wilson en Rucanor.



Figuur 4.4.3

##### Sportkleding

De markt voor sportkleding is veel breder dan de markt voor sporthardware. Er zijn ontzettend veel aanbieders van kleding die gedragen kan worden tijdens het sporten. Hierin kan wederom een onderscheid gemaakt worden in teamkleding en individuele kleding. Dit onderscheid heeft echter nog meer overlap dan voor sporthardware. Een team bestaat immers uit twee personen. Verenigingskleding is er in het beachvolleybal vaak niet en wanneer dit wel het geval is gaat het om een verenigingssinglet. Het onderscheid in team- en individuele kleding is niet verder uitgewerkt, maar er is wel een scheiding aangebracht in sportkleding tegenover sportfashion. Ook hierin is veel overlap te zien, omdat sommige merken in beide categorieën terecht zouden kunnen.

Een aantal grote merken voor beachvolleybalkleding zijn: Speedo, Mikasa, Gi&Di, Asics, Adidas, Masita, Rucanor, Erima, TSM, Vincere, Sinner Eyewear, Reef.

Een aantal grote merken in beachvolleybalfashion zijn: Billabong, Protest, Quicksilver, Brunotti, Flexfit, Nike, Hurley, Oakley.

## 4.5 Topsport

In de paragrafen hieraan voorafgaand lag de nadruk op beachvolleybal als breedtesport, waarbij de consument een actieve beoefenaar is. In beachvolleybal als topsport is de consument niet actief, maar passief, de consument neemt zelf niet deel aan de wedstrijd. Bij topsport staat beachvolleybal beoefend door professionals centraal. Daaromheen zijn er diverse partijen die topsport leveren aan de consument via verschillende media, zoals televisie, radio, internet en gedrukte media. Daarnaast kan een topsportconsument kiezen voor merchandising, weddenschappen afsluiten en op reis gaan voor een beachvolleybalwedstrijd.

## 4.6 Georganiseerde topsport

In deze paragraaf komt de organisatie van topsport in Nederland aan bod, vervolgens het Internationaal Olympisch Comité, de Europese volleybal federatie en de mondiale volleybal federatie.

### 4.6.1 NOC\*NSF

Het Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie is naast overkoepelend orgaan voor de breedtesport in Nederland ook verantwoordelijk voor de voorbereiding, samenstelling en uitzending van de Olympische en Paralympische Spelen. De ambitie van het NOC\*NSF op topsportgebied is een plaats bij de eerste tien landen van de internationale sportwereld. Om die ambitie te kunnen verwezenlijken is het beleid van NOC\*NSF gericht op optimale omstandigheden voor topsporters en topsportcoaches, een professionele organisatie van de Nederlandse topsport, de marketing en de financiering van topsport.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> <http://www.nocnsf.nl/nocnsf.nl/olympische-droom/topsportinformatie/nederland-in-de-top-tien>

Kijkend naar de combinatie met beachvolleybal, dan is er het afgelopen jaar een goede ontwikkeling tot stand gekomen. Het NOC\*NSF heeft de Nederlandse Volleybal Bond als eerste topsport in Nederland de status Nationaal Topsport Centrum gegeven. Dit Nationaal Topsport Centrum is gevestigd in Den Haag en is een locale bundeling van faciliteiten, waardoor studie, wonen en topsport op elkaar afgestemd zijn.<sup>30</sup>

#### **4.6.2 IOC**

Het IOC stimuleert zowel topsport als sport voor iedereen, overeenkomstig met het Olympic Charter. Een belangrijke taak is ervoor te zorgen dat er elke twee jaar Olympische Spelen of Olympische Winterspelen worden georganiseerd. Het IOC bezit alle rechten van de organisatie, de marketing en televisiebeelden van de Olympische Spelen. Het grootste deel van de inkomsten van het IOC komt van de Olympische televisierechten en van het TOP-sponsorprogramma.

Het IOC telt circa 125 leden van over de hele wereld. Dit zijn individuele personen, die in hun eigen land opereren als vertegenwoordigers van het IOC. Het is dus niet zo dat zij binnen het IOC hun eigen land vertegenwoordigen. Leden worden voor acht jaar gekozen en kunnen vervolgens steeds worden herkozen voor nieuwe periodes van acht jaar. Aan het eind van het jaar waarin zij zeventig worden, moeten de leden zich terugtrekken. IOC-leden die voor 1999 zijn verkozen kunnen doorgaan tot in het jaar dat zij de leeftijd van tachtig jaar bereiken. De IOC-leden komen een keer per jaar bijeen tijdens een meerdaagse IOC-sessie. Elk lid heeft stemrecht en kan onderwerpen inbrengen.<sup>31</sup>

#### **4.6.3 CEV**

De CEV, ook wel Confédération Européenne de Volleyball, is het bestuursorgaan van volleybal op Europees niveau. Het is de grootste continentale federatie en is qua administratieve structuur bijna even groot als de FIVB. Daarnaast organiseert de CEV de meeste terugkomende evenementen. Sinds 2005 is het hoofdkantoor gevestigd in Luxemburg, Luxemburg.

Als overkoepelend orgaan voor Europese volleybal federaties organiseert de CEV continentale competities zoals het Europees Kampioenschap, de CEV Cup, de European League en de Euro Beach Tour. Tevens werken ze mee in de organisatie van kwalificatietoernooien voor mondiale evenementen zoals de Olympische Spelen en de Wereld Kampioenschappen.<sup>32</sup>

#### **4.6.4 FIVB**

Boven de CEV zit nog een hoger bestuursorgaan, namelijk de FIVB, ofwel Fédération Internationale de Volleyball. Deze organisatie is het overkoepelend orgaan voor alle continentale federaties. Er is vanuit de FIVB een verdeling gemaakt in vijf continentale federaties: Afrika (CAVB), Azië & Oceanië (AVC), Noord-Amerika (NORCECA), Zuid-Amerika (CSV) en Europa (CEV). Het hoofdkantoor is gevestigd in Lausanne, Zwitserland.

De FIVB houdt zich voornamelijk bezig met het wereldwijd plannen en organiseren van volleybalevenementen. Dit gaat vaak ook in samenwerking met andere internationale bestuursorganen zoals het IOC. Evenementen die de FIVB in haar portfolio heeft zijn de Olympische Spelen, Wereld Kampioenschappen, Swatch FIVB World Tour, World League en nog een aantal andere mondiale toernooien.

Buiten het plannen en organiseren van evenementen houdt de FIVB zich ook bezig met continentale evenementen, promotie van het volleybal, introduceren van volleybal in gebieden waar het nog niet zo bekend is, het standaardiseren van de volleybalregels en beoordeelt gecompliceerde zaken zoals doping, transfers, nationaliteitsveranderingen en geslachtsbepaling.<sup>33</sup>

<sup>30</sup> <http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=630>

<sup>31</sup> <http://nocnsf.nl/nocnsf.nl/olympische-droom/olympische-spielen/over-olympische-spielen/olympisme/internationaal-olympisch-comit>

<sup>32</sup> <http://www.cev.lu>

<sup>33</sup> <http://www.fivb.org/>

## 4.7 Commerciële partijen rondom topsport

De commerciële partijen rondom topsport zijn partijen die via topsport verschillende organisatiedoelen realiseren. Er zijn een aantal commerciële partijen die doorgaans behandeld worden bij een marktanalyse, maar niet echt toepasselijk zijn voor beachvolleybal. Het gaat om sportmarketingbureaus, zaakwaarnemers, aanbieders van merchandise, aanbieders van sportreizen, bookmakers en media. De sport is nog niet groot genoeg en tevens niet georganiseerd genoeg om deze partijen te behandelen. Aan de andere kant zijn sponsors in beachvolleybal op topsportniveau wel van levensbelang. Hieronder worden dan ook de verschillende vormen van sponsoring behandeld.

### 4.7.1 Sponsoring van sporters

Een voor de hand liggende vorm van sponsoring is het steunen van een sporter of een groep sporters. De verschillende mogelijkheden zijn hier beschreven. Het gaat om commerciële teams, duo's en individuele sporters. Grote sponsors op het gebied van sponsoring van sporters zijn: Milner, Champion, Oakley, Swatch en The Beach.

#### Commerciële teams

Beachvolleybal op topsportniveau is aan verandering onderhevig. Waar er voorheen alleen op zichzelf staande duo's en een nationale selectie waren is de markt zich vandaag de dag steeds verder aan het vercommercialiseren. Naast de nationale selectie, Beach Team Holland genaamd, is er sinds 2007 een commerciële beachvolleybalploeg, Beach Team Aalsmeer. Dit team is een initiatief van The Beach en is op dit moment de enige in haar soort. Het team is een overkoepelende organisatie voor een aantal duo's, waarbij alle duo's een collectieve uitstraling hebben. Beach Team Aalsmeer is daarmee een sponsorobject met een groter bereik dan één enkel duo. Dit maakt het voor potentiële sponsors interessanter.

#### Duo's

De commerciële teams daargelaten, is beachvolleybal van origine een duosport. Op topsportniveau vormen twee beachvolleyballers een team, waarbij het duo zichzelf als één sponsorobject presenteert. Het grootste deel van de duo's op het hoogste niveau pakt het op deze manier aan.

#### Individuele sporters

Daarnaast zijn er ook beachvolleyballers die het individueel benaderen. Zij zijn in dat geval zelf het sponsorobject en proberen een sponsor aan hun eigen persoon te koppelen. Hiermee wordt de sponsoring heel persoonlijk en is het eenvoudiger een directe relatie met de sponsor aan te gaan.

### 4.7.2 Sponsoring van evenementen

Naast sponsoring van de (top)sporter zijn er ook mogelijkheden om het evenement te sponsoren. In Nederland zijn er een aantal evenementen in het beachvolleybal op topsportniveau waarbij sponsors een grote rol spelen, namelijk het Jiba NK Beachvolleybal, de Jiba Eredivisie, de Swatch FIVB World Tour en de Swatch FIVB Youth World Championships.<sup>34</sup>

Grote sponsors op het gebied van sponsoring van evenementen zijn: Crocs, Speedo, Corona, Slam FM, Palm, Swatch, Jiba, Shipmate, AD, Sinner, Milner, QNH en Champion.

### 4.7.3 Sponsoring van bonden

Tot slot zijn er ook nog mogelijkheden om de Nevobo te sponsoren. De bond is betrokken bij iedere officiële wedstrijd en dus ook een interessant sponsorobject. De Nevobo heeft deze sponsors wel gescheiden in zaalvolleybal.

Grote sponsors op het gebied van sponsoring van bonden zijn: Champion, Lotto, Mikasa, Ortec, Ricoh, QNH en de Gemeente Den Haag.

<sup>34</sup> <http://www.freetime.nl/content/view/28/45/>

## 5 Onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek behandeld. Na een interne analyse van The Beach met haar commerciële beachvolleybalteam, een externe analyse van de markt waarin The Beach zich begeeft en de totale beachvolleybalmarkt, komt in dit hoofdstuk de invulling van de resultaten van het onderzoek aan bod. De paragrafen 5.1 en 5.2 behandelen de analyse van de sportbonden en het toepassen van een filter. In paragraaf 5.3 en 5.4 wordt duidelijk gemaakt hoe het kwalitatieve onderzoek ingevuld is en in 5.6 worden de resultaten behandeld. In 5.6 en 5.7 zijn de conclusies en aanbevelingen van het kwalitatieve onderzoek weergegeven en in 5.8 staan de conclusies en aanbevelingen die relevant zijn voor het marketingcommunicatieplan in hoofdstuk 6.

### 5.1 Analyse van de sportbonden

Om een goed beeld van de huidige sportmarkt in Nederland te krijgen is er in deze paragraaf gesegmenteerd op kenmerken en kengetallen van iedere sportbond. In de marktanalyse van de beachvolleybalsport zijn diverse segmentatiecriteria genoemd die gebruikt zijn bij de analyse van sportbonden en in een later stadium bijdragen aan het filterproces.

De sportbonden die in deze analyse aan bod komen zijn allen aangesloten bij het NOC\*NSF. Sportbonden die niet aangesloten zijn bij het NOC\*NSF zijn niet meegenomen in deze analyse.

#### 5.1.1 Segmentatiecriteria / Kenmerken

Om te bepalen welke sporten interessant zijn voor beachvolleybal zijn er aan de hand van de marktanalyse een aantal segmentatiecriteria vastgesteld. Deze segmentatiecriteria zorgen ervoor dat er aan de hand van kenmerken en kengetallen in een bepaalde sport een nauwkeurige selectie gemaakt kan worden van sporten die toepasselijk zijn voor de beachvolleybalsport.

De kenmerken die onderzocht zijn staan hieronder weergegeven. Een korte beschrijven van ieder kenmerk geeft een duidelijker inzicht in de relevantie van het kenmerk in dit onderzoek.

##### **Solo-, duo- of teamsport**

Bij een analyse van een sport of sportbond kan de teamsamenstelling niet ontbreken. Er is per sport vastgesteld of het een solo-, duo- of teamsport is, maar eventueel ook een combinatie van die drie.

##### **Competitiesport**

Het overgrote deel van de sportbonden aangesloten bij het NOC\*NSF zijn competitiesporten. Dat zijn alle sporten waarbij er wedstrijden tussen individuen, teams of verenigingen gespeeld worden om een winnaar te bepalen.

##### **Ledenaantal**

Het ledenaantal is een goede indicatie voor de plaats van de sport binnen de Nederlandse sportwereld. Hieruit is af te lezen hoeveel beoefenaars de sport heeft waaruit ook deels af te leiden is hoe populair de sport is.<sup>35</sup>

##### **Verenigingen**

Het aantal verenigingen geeft inzicht in de georganiseerde sport in Nederland. Gecombineerd met het ledenaantal kan per sport gekeken worden naar het gemiddeld aantal leden per vereniging.<sup>36</sup>

##### **Seizoensgebonden**

Sporten die niet het hele jaar door gespeeld kunnen worden omdat ze afhankelijk zijn van de weersomstandigheden. Het gaat hier voornamelijk over outdoorsport, omdat dit voor Indoorsporten eigenlijk niet van toepassing is.

##### **Olympische Spelen 2012**

Deelname aan de Olympische Spelen is niet voor iedere tak van sport weggelegd. De deelnemende sporten zijn door de jaren heen niet gelijk gebleven, daarom zijn de Winterspelen van 2010<sup>37</sup> en de Zomerspelen van 2012<sup>38</sup> hier als standaard gebruikt.

<sup>35</sup> PDF, Ledental NOC\*NSF over 2008, Bijlage 1. Aantal leden per lidorganisatie van NOC\*NSF.

<sup>36</sup> PDF, Ledental NOC\*NSF over 2008, Bijlage 1a. Aantal verenigingen.

<sup>37</sup> <http://www.vancouver2010.com/>

<sup>38</sup> <http://www.london2012.com/>



### Medailles Olympische Spelen

Wanneer er gekeken wordt naar Olympische deelname is het ook goed om te weten welke sporten er op de Olympische Spelen gepresteerd hebben. Daarom een overzicht van medailles behaald op de afgelopen vier edities van zowel de Zomers als de Winterspelen.<sup>39</sup>

### Media-aandacht

De media-aandacht geeft het aantal uren zendtijd naar de tak van sport weer. Hieraan is te zien welke sporten in Nederland veel aandacht krijgen op televisie.<sup>40</sup>

### Indoor of outdoor sport

Om te bepalen of de sport een interessante vergelijking oplevert met beachvolleybal en of er sprake is van 'indoorization' is er ook gekeken naar de afkomst van de sport. Daarmee wordt bedoeld op indoorsporten die doorgaans binnen plaatsvinden en aan de andere kant outdoorsporten die in principe buiten bedreven worden.

### 'Indoorization of outdoor sports'

Beachvolleybal is een sport die van origine outdoor gespeeld wordt, maar tegenwoordig ook indoor bedreven kan worden. Zo zijn er meer sporten die oorspronkelijk outdoor plaatsvinden, maar sinds enkele jaren ook een indoorvariant hebben.

Prof. dr. M. van Bottenburg en MSc L. Salomé: Sinds eind jaren '80 is er sprake van een paradoxale ontwikkeling in de sportwereld, die het beste omschreven kan worden als de 'indoorization of outdoor sports'. Outdoor lifestyle sporten zoals surfen, schaatsen, roeien, alpine skiën, biatlon, crosscountry skiën, snowboarden, bergbeklimmen en zelfs skispringen en parachutespringen, die vroeger uitsluitend werden beoefend in een natuurlijk omgeving van bergen, oceanen, meren, rivieren en de open lucht, worden nu aangeboden door ondernemers in veilige, voorspelbare en gecontroleerde indoorcentra.<sup>41</sup>

### Permanente indoorlocatie

In Nederland zijn nog niet alle bestaande sporten die vallen onder de 'indoorization of outdoor sports' zo ver ontwikkeld dat ze een eigen indoorlocatie hebben, daarom is er gesegmenteerd op de aanwezigheid van een permanent indoorsportcentrum in Nederland per tak van sport.

### Commerciële sportploegen

Tot slot de belangrijkste pijler voor dit onderzoek, de commerciële sportploegen. In welke sporten zijn dit soort constructies bekend en minstens zo relevant, wat zijn commerciële sportploegen precies? Om daar in ieder geval duidelijk over te zijn is hieronder een definitie samengesteld.

*'Een overkoepelende organisatie/initiatief die het zonder subsidies, voor een groep individuele (top)sporters of (top)sportteams met een soortgelijke missie, mogelijk maakt minimaal kostendekkend, (onder ideale omstandigheden en) met de juiste faciliteiten (samen) te trainen en gemeenschappelijke kosten te delen. De overkoepelende organisatie/initiatief heeft een gezamenlijke uitstraling en de exposure-rechten van een ploeg worden collectief verkocht.'*

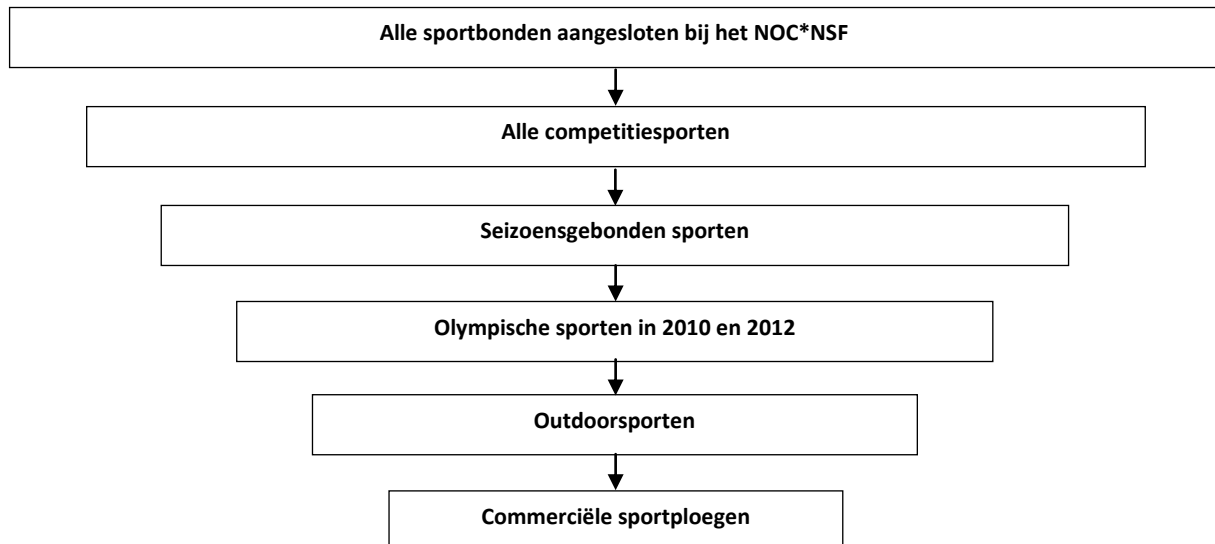
<sup>39</sup> <http://www.olympic.org/en/content/All-Olympic-results-since-1896/>

<sup>40</sup> Rapportage Sport 2008, pag 110, Sociaal en Cultureel Planbureau / W.J.H. Mulier Instituut, Den Haag, december 2008.

<sup>41</sup> Van Bottenburg, M., & Salomé, L. (2010). The indoorization of outdoor sports. An exploration of the rise of lifestyle sports in artificial settings. *Leisure studies* 29 (2).

## 5.2 Filterproces

Om een duidelijke richting aan het onderzoek te geven is er in deze paragraaf een filter toegepast op de onderzochte sporten. Met behulp van deze filter is het mogelijk een selectie te maken van sporten die aansluiten bij beachvolleybal en een goede vergelijking opleveren die relevant is voor de uitkomst van het onderzoek. Hieronder zijn de filtercriteria weergegeven in volgorde van toepassing. Het volledige overzicht van de onderzochte sporten is terug te vinden in bijlage 5.



Met behulp van de bovenstaande filter zijn er een aantal sporten geselecteerd die aan al deze criteria voldoen. Deze sporten zijn door middel van kwalitatief onderzoek verder uiteengezet, waarbij de uitkomsten dienen als leidraad bij het samenstellen van het marketingcommunicatieplan dat terug te vinden is in hoofdstuk zes.

De sporten die volgens het filtermodel aan alle criteria voldoen zijn langebaan schaatsen, triathlon, BMX fietscross, wegwielrennen, mountainbike, snowboarden, atletiek en ruitersport. Natuurlijk valt beachvolleybal ook binnen de categorie.

## 5.3 Interviews

Er is in dit onderzoek gekozen voor individuele interviews, omdat deze bij uitstek geschikt zijn om inzicht te krijgen in betekenisstructuren en gedachtenprocessen. Om dit soort complexe onderwerpen in kaart te brengen is er onderzoek in die diepte nodig en niet in de breedte. Om die reden is er voor kwalitatief onderzoek, in de vorm van individuele interviews gekozen niet voor groepsdiscussies. Daarnaast is het door middel van individuele interviews mogelijk openheid bij de respondenten te creëren en kan de respondent zijn mening geven, zonder daarbij rekening te hoeven houden met anderen.

### 5.3.1 Type interview

Het type interview dat gebruikt is in dit onderzoek is het kwalitatieve halfgestructureerde interview. Bij dit type interview is het de bedoeling dat de interviewer aan de hand van een halfgestructureerde vragenlijst het interview ingaat, waarbij de interviewer de mogelijkheid heeft de vragen te herfraseren indien de respondent de vraag niet goed begrepen heeft of een incompleet antwoord geeft.

### 5.3.2 Opzet van het individuele interview

Bij de opzet van het interview is het belangrijk een goede steekproefomvang en steekproefsamenstelling te hanteren. Verder is het goed om de lengte van de gesprekken te bepalen en een interviewleidraad op te stellen.

#### Steekproefomvang en -samenstelling

Het typerende voor kwalitatief onderzoek is dat generalisering van de resultaten naar het onderwerp belangrijker is dan naar de totale populatie.<sup>42</sup> Het is niet eenvoudig om te bepalen hoeveel interviews er nodig zijn om een onderwerp voldoende afgedekt te krijgen in de diepte en in de breedte. In dit geval is de doelgroep van het onderzoek vrij smal, waardoor een kleinere groep respondenten een goede vertegenwoordiging is voor de totale onderzoekspopulatie. Omdat er in paragraaf 5.2 door het toepassen van een filter slechts acht sporten zijn die aan alle criteria voldoen, is het eenvoudiger om een steekproefomvang te bepalen. Deze acht sporten vertegenwoordigen de takken van sport die bekend zijn met een commerciële sportploeg en vergelijkbare eigenschappen hebben met beachvolleybal. In de opzet van het interview was het de bedoeling alle acht sporten te vertegenwoordigen in het onderzoek, maar door afzeggingen van een aantal triatlonploegen en een snowboardploeg is het aantal vertegenwoordigde sporten terug gebracht naar zes. De uiteindelijke steekproefomvang ziet er als volgt uit:

|                   | <u>Schaatsen</u> | <u>Wielrennen</u> | <u>BMX</u> | <u>Mountainbike</u> | <u>Atletiek</u> | <u>Ruitersport</u> |
|-------------------|------------------|-------------------|------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| Aantal interviews | 2                | 2                 | 1          | 1                   | 1               | 1                  |

De interviews zijn afgenomen met initiatiefnemers of managers van een grote commerciële sportploeg in de bovengenoemde takken van sport. Omdat schaatsen en wielrennen op het gebied van commerciële sportploegen in Nederland tot de groten behoren zijn er in deze sporten twee interviews afgenomen. Omdat het interviews zijn met prominenten in de verschillende takken van sport, die aan de oorsprong staan van een commerciële ploeg of een commerciële sportploeg runnen is het zeker mogelijk om uitspraken te doen die gelden voor de gehele onderzoekspopulatie. Die bestaat namelijk uit alle commerciële sportploegen in de acht geselecteerde sporten.

#### Lengte van de gesprekken

De lengte van diepte-interviews is afhankelijk van de complexiteit van de vraagstelling en het aantal vragen dat in totaal beantwoord moet worden. Het interview dat gebruikt is voor dit onderzoek is te vinden in bijlage 6 en heeft een lengte van ongeveer 40 minuten tot een uur.

#### Interviewleidraad

Alvorens het uitvoeren van de interviews is er een interviewleidraad opgesteld die voldoet aan een aantal punten. Allereerst zijn de onderwerpen van breed naar smal behandeld. De situatie in de totale sporttak wordt eerst bekeken en wordt later toegespitst op de eigen commerciële sportploeg. Het interview is opgebouwd uit kennis- en ervaringsvragen over het ontstaan van de sportploeg en de samenwerking met de bond en vervolgens meningsvragen over de manier waarop de commerciële sportploeg zichzelf in de markt zet. Op die manier kunnen respondenten opwarmen door ervaringen te delen voordat er dieper op de materie wordt ingegaan. Daarnaast is het gesprek verdeeld in een aantal onderwerpblokken waardoor het gesprek levendig blijft en de aandacht wordt vastgehouden. Tot slot is het concrete doel van de vragenlijst niet exact weergegeven, zodat de respondent zich niet direct richt op dit doel. De interviewleidraad is te vinden bij bijlage 6.

### 5.3.3 De uitvoering van een single interview

Om interviews af te nemen is een goede voorbereiding erg belangrijk. Voor de uitvoering van dit onderzoek is het belangrijk om de materie zo goed te beheersen dat de leidraad eigenlijk niet nodig is en slechts als checklist dient, een gedegen voorbereiding van iedere commerciële sportploeg te maken, de inhoud van het gesprek op te vangen door opnames te maken met een audio-recorder, waardoor er meer aandacht is voor luisteren en begrijpen.

Als interviewer is het belangrijk om de volgende aspecten en eigenschappen te tonen; acceptatie, betrokkenheid, aandringen op helderheid, stiltes niet te snel opvullen en een vraag op verschillende manieren stellen.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Ruyter, Ko de, Kwalitatief marktonderzoek, theorie en praktijkcases, Ko de Ruyter, Norbert Scholl, Utrecht, uitgeverij Lemma bv, 1995

<sup>43</sup> Ruyter, Ko de, Kwalitatief marktonderzoek, theorie en praktijkcases, Ko de Ruyter, Norbert Scholl, Utrecht, uitgeverij Lemma bv, 1995

## 5.4 Analysemethode

Dan het belangrijkste onderdeel van het onderzoek, de resultaten. Bij kwalitatief onderzoek is het minder eenvoudig resultaten te genereren van bij kwantitatief onderzoek. Het gaat bij kwalitatief onderzoek namelijk niet om cijfers en grafieken, maar om uitspraken en meningen. Het in kaart brengen van deze resultaten gaat als volgt te werk:

### 5.4.1 Verslaglegging van de gesprekken

De interviews zijn vastgelegd met behulp van audio-opnamen, waardoor de interviewer al zijn aandacht bij het gesprek kan houden. Daarnaast zijn audio-opnamen ook erg handig bij het analyseren en interpreteren van de gesprekken. Op die manier gaat er geen informatie verloren. Na afloop van de interviews zijn de opnamen uitgeschreven en terug te vinden in de bijlage.

### 5.4.2 Inhoudsanalyse

Het analyseren van de inhoud is grotendeels interpretatief. De onderzoeksvraag volgt niet direct uit de gegevens, maar moet door middel van het analytisch vermogen en eigen kennis van de onderzoeker geïnterpreteerd worden. Om deze inhoudsanalyse wel zo gestructureerd mogelijk te laten verlopen wordt er in dit onderzoek vooral gebruik gemaakt van de foliobenadering, maar ook geanalyseerd met behulp van de kantlijnbenadering. De foliobenadering geeft een goed overzicht tussen de verschillende commerciële sportploegen en de kantlijnbenadering helpt bij het begrijpen van de antwoorden, omdat ze in de originele context staan. De inhoudsanalyse is terug te vinden in bijlage 8.

## 5.5 Rapportage van de resultaten

De rapportage van de onderzoeksresultaten is tot stand gekomen met behulp van de foliobenadering. Alle commerciële sportploeg zijn afgezet tegen een aantal onderwerpen. Deze onderwerpen zijn de definitie van een commerciële sportploeg, het ontstaan van de ploeg, de samenwerking met de bond, marketing, organisatie, financieel, marketingcommunicatie en sponsoring. Bij ieder onderwerp is puntsgewijs aangegeven wat de belangrijke kenmerken of uitspraken van die ploeg waren met betrekking tot dat onderwerp. De complete rapportage van de resultaten is terug te vinden in bijlage 9. In die bijlage zijn de hoofdpunten van ieder onderwerp apart aangesneden en overzichtelijk weergegeven.

## 5.6 Conclusies

Per onderwerp zijn er conclusies getrokken op basis van de interviews. De conclusies zijn ingedeeld aan de hand van de vijf onderwerpen die in de rapportage van de resultaten aan bod gekomen zijn.

### 5.6.1 De definitie van een commerciële sportploeg

Commerciële sportploegen zijn een marketingtool voor sponsors, maar proberen tegelijkertijd de best mogelijke randvoorwaarden voor topsporters te creëren en te faciliteren, ze worden gefinancierd door geld in de markt en moeten onafhankelijk van bondsgeld of subsidies opereren.

Andere eigenschappen zijn; betaalde sporters, collectief opereren, zakelijke insteek, internationaal actief en een win-win situatie door de gezamenlijke ambitie om het hoogste mogelijke eruit te halen.

### 5.6.2 Ontstaan van de ploeg

Een commerciële sportploeg ontstaat meestal om te faciliteren voor sporters door gezamenlijke kosten te delen of wanneer een unieke instapmogelijkheid zich voordoet.

Voordelen zijn vrijheid, een uniek platform voor sponsors, meer sporters op hoog niveau en de bond wordt overbodig.

Nadelen zijn vaak onenigheid met de bond, verstrengeling van commerciële belangen, afhankelijkheid van sponsors en negatieve media-aandacht zoals dopinggevallen.

De drie grootste obstakels waar ploegen tegenaan lopen zijn het binnenhalen van financiële middelen, de hoeveelheid werk en de geringe media-aandacht voor kleinere sporten.

### 5.6.3 Samenwerking met de bond

Bonden zijn over het algemeen positief, maar houden zich afzijdig of werken soms zelfs tegen. Johan Cruijff zei: “Meestal zijn bonden en federaties de remmers en topsporters de duwers van elkaar.”

Bonden willen in eerste instantie hun macht niet kwijten.

Samenwerking is vrij goed bij bonden die het topsportgedeelte uit handen hebben gegeven aan commerciële ploegen en zich nu bezig houden met talentontwikkeling en breedtesport.

Er is vaak discussie over keuzes van de bond met betrekking tot topsport, omdat selectiecriteria onduidelijk of subjectief zijn.

### 5.6.4 Marketing, organisatie en financieel

Naast presteren zijn doelstellingen met betrekking tot de wensen en behoeften van eigen sponsors en het opbouwen en uitstralen van het eigen imago belangrijk.

Een duidelijke positionering neerzetten en uitdragen is essentieel.

Ploegen richten zich specifiek op een of een aantal doelgroepen. Deze komen meestal overeen met de doelgroep van de sponsor, daarnaast wordt de breedtesport ook als doelgroep benaderd.

Er is wel een beeld van het imago, maar er is weinig of geen onderzoek naar gedaan.

Een ploeg bestaat uit sporters, begeleiders en management. Fulltime of parttime hangt samen met de grootte en het budget van de ploeg.

Het management is een soort intermediair tussen de commerciële ploeg en de sponsor.

De financiële insteek is kostendekkend opereren met behulp van financiële sponsors en suppliers.

Vrijwel alle ploegen zijn ondergebracht in een rechtsvorm om fiscale en zakelijke redenen.

Budgetten lopen uiteen van vijf tot zeven cijfers. Ploegen met heel veel exposure werken met miljoenen.

### 5.6.5 Marketingcommunicatie en sponsoring

De absolute meerwaarde van een commerciële sportploeg is dat ze een heel interessant platform en marketingtool voor bedrijven vormen met ontzettend veel mogelijkheden.

Bij het overbrengen van de meerwaarde op sponsors komt maatwerk kijken, omdat alles draait om de wensen en behoeften van de sponsor, zij moeten er uiteindelijk iets mee doen.

Het seizoensgebonden karakter is in de meeste gevallen te overzien, omdat het een korte periode is.

Om de continuïteit te bewaren creëren ploegen zelf nieuws en is er meer tijd voor commerciële invulling.

Ploegen bieden als marketingtool heel veel mogelijkheden voor sponsors. Deze mogelijkheden zijn op te delen in exposure, diensten, expertise en rechten.

Sponsors zijn voor financiële ondersteuning en als supplier betrokken bij de commerciële ploeg.

Bij speciale acties voor sponsors komt vooral het onderscheidend vermogen van de ploeg naar voren.

## 5.7 Aanbevelingen

In hoofdstuk zes wordt een advies aan de organisatie gegeven in de vorm van een marketingcommunicatieplan. Daarin wordt dieper ingegaan op de verschillende onderwerpen. In deze paragraaf zijn aanbevelingen opgesteld op basis van de onderzoeksconclusies. Deze aanbevelingen vormen de leidraad voor het marketingcommunicatieplan.

- Media-aandacht is een heel belangrijke factor om sponsors iets te kunnen bieden. Grote ploegen geven ook aan dat ze de media-aandacht die hun sport en hun ploeg krijgt de meerwaarde van de commerciële sportploeg is.
- Zorg ervoor dat beachvolleybal een voet tussen de deur krijgt in de mediawereld. Media-aandacht is voor vrijwel alle sponsors een groot pluspunt. Zelfs sponsors die niet voor exposure inleggen, willen zichzelf toch graag ergens terugzien.
- Het creëren van een eigen imago door het neerzetten van een duidelijke positionering is ook erg belangrijk. Het imago dat een ploeg uitstraalt kan juist de match tussen sponsor en de ploeg zijn. Met een duidelijke positionering is het makkelijker om gericht te zoeken naar een passende sponsor en is het ook eenvoudiger om een goede match te maken.
- Maak de markt niet te klein door te positioneren op een bepaalde regio. Als Beach Team Aalsmeer zich blijft positioneren als Aalsmeerse ploeg wordt het ontzettend lastig om grote, landelijke sponsors aan zich te binden. Een naamswijziging hoort daar ook bij.
- Zorg dat de bond niet het belangrijkste onderdeel in de sport is. De bond is een remmer en dat kan topsport niet gebruiken. Zorg ervoor dat de bond inziet dat een systeem met commerciële ploegen interessanter en beter voor de sport is. De bond kan zich dan bezig houden met andere zaken zoals breedtesport en jeugdopleiding. Daarmee wordt de sport naar een hoger niveau getild.
- Maak duidelijke afspraken met de bond over selectiecriteria, inschrijvingen voor toernooien en eventuele samenwerking. Laat als commerciële ploeg niet over je heen lopen door bonden of andere sportkoepels. Als ze dat eenmaal gedaan hebben blijven ze dat doen.
- Straal professionaliteit uit. Zorg ervoor dat alle communicatie-uitingen die je doet een professioneel karakter hebben. Zowel kleding, als website, folders en andere uitingen.
- Richt de communicatie op een aantal specifieke doelgroepen in plaats van op iedereen. Wanneer iedereen de doelgroep is gaat er een hele hoop communicatie verloren en dat is zonde van de tijd en energie. Ga gericht op zoek naar doelgroepen die geïnteresseerd zijn in of belangrijk zijn voor het concept, op die manier kan de communicatie veel beter ingevuld worden. De belangrijkste doelgroep is de doelgroep van de sponsor.
- Beachvolleybal wordt in Nederland gespeeld van mei tot en met augustus, dat zijn slechts vier maanden. Probeer het seizoen te rekken door bijvoorbeeld eind april of begin oktober nog een toernooi te plannen, waardoor het seizoen ineens zeven maanden duurt in plaats van vier.
- Denk vanuit de sponsor, niet vanuit de ploeg. Bij sportsponsoring draait het om de wensen en behoeften van de sponsor, zij willen met sponsoring als marketingtool bepaalde bedrijfsdoelstellingen behalen dus daar moet als ploeg op ingespeeld worden.
- Zorg dat de ploeg zich onderscheidt van andere commerciële sportploegen door uniek te zijn in alle facetten, zowel in presentatie als in invullingsmogelijkheden voor exposure, diensten, expertise en rechten om een goede return on investment voor sponsors te genereren.
- Breng in kaart wat anderen over de sport en de ploeg denken. Dat maakt voor de organisatie duidelijk of het gewenste imago wel overeen komt met het werkelijke imago en daarnaast is het voor sponsors beter in te schatten wat de mogelijkheden zijn.
- Zorg dat communicatie vanuit de ploeg richting de doelgroep altijd up-to-date is. Er is maar een ding erger dan geen communicatie en dat is oud nieuws. Om sponsors een website als platform aan te bieden, moet die website wel dagelijkse nieuws waarde hebben.
- Koppel goede doelen aan de ploeg. Goede doelen vallen onder maatschappelijk verantwoord ondernemen en op deze manier vangen bedrijven twee vliegen in een klap.

## 5.8 Marketingcommunicatieplan: Conclusies en aanbevelingen

Niet alle conclusies en aanbevelingen zijn relevant voor het marketingcommunicatieplan in hoofdstuk zes. In deze paragraaf is aangegeven welke conclusies en aanbevelingen wel betrekking hebben op het marketingcommunicatieplan en gebruikt worden in het volgende hoofdstuk.

### 5.8.1 Marketingcommunicatie: Conclusies

- Naast presteren zijn doelstellingen met betrekking tot de wensen en behoeften van eigen sponsors en het opbouwen en uitstralen van het eigen imago belangrijk.
- Een duidelijke positionering neerzetten en uitdragen is essentieel.
- Ploegen richten zich specifiek op een of een aantal doelgroepen. Deze komen meestal overeen met de doelgroep van de sponsor, daarnaast wordt de breedtesport ook als doelgroep benaderd.
- Er is wel een beeld van het imago, maar er is weinig of geen onderzoek naar gedaan.
- Een ploeg bestaat uit sporters, begeleiders en management. Fulltime of parttime hangt samen met de grootte en het budget van de ploeg.
- Het management is een soort intermediair tussen de commerciële ploeg en de sponsor.
- De financiële insteek is kostendekkend opereren met behulp van financiële sponsors en suppliers.
- De absolute meerwaarde van een commerciële sportploeg is dat ze een heel interessant platform en marketingtool voor bedrijven vormen met ontzettend veel mogelijkheden.
- Bij het overbrengen van de meerwaarde op sponsors komt maatwerk kijken, omdat alles draait om de wensen en behoeften van de sponsor, zij moeten er uiteindelijk iets mee doen.
- Het seizoensgebonden karakter is in de meeste gevallen te overzien, omdat het een korte periode is.
- Om de continuïteit te bewaren creëren ploegen zelf nieuws en is er meer tijd voor commerciële invulling.
- Ploegen bieden als marketingtool heel veel mogelijkheden voor sponsors. Deze mogelijkheden zijn op te delen in exposure, diensten, expertise en rechten.
- Sponsors zijn voor financiële ondersteuning en als supplier betrokken bij de commerciële ploeg.
- Bij speciale acties voor sponsors komt vooral het onderscheidend vermogen van de ploeg naar voren.

### 5.8.2 Marketingcommunicatie: Aanbevelingen

- Media-aandacht is een heel belangrijke factor om sponsors iets te kunnen bieden. Grote ploegen geven aan dat ze de media-aandacht die hun sport en hun ploeg krijgt de meerwaarde van de commerciële sportploeg is.
- Voet tussen de deur krijgt in de mediawereld. Media-aandacht is voor vrijwel alle sponsors een groot pluspunt. Zelfs sponsors die niet voor exposure inleggen, willen zichzelf toch graag ergens terugzien.
- Het creëren van een eigen imago door het neerzetten van een duidelijke positionering is ook erg belangrijk. Het imago dat een ploeg uitstraalt kan juist de match tussen sponsor en de ploeg zijn. Met een duidelijke positionering is het makkelijker om gericht te zoeken naar een passende sponsor en is het ook eenvoudiger om een goede match te maken.
- Maak de markt niet te klein door te positioneren op een bepaalde regio. Als Beach Team Aalsmeer zich blijft positioneren als Aalsmeerse ploeg wordt het ontzettend lastig om grote, landelijke sponsors aan zich te binden. Een naamswijziging hoort daar ook bij.
- Straal professionaliteit uit. Zorg ervoor dat alle communicatie-uitingen die je doet een professioneel karakter hebben. Zowel kleding, als website, folders en andere uitingen.
- Richt de communicatie op een aantal specifieke doelgroepen in plaats van op iedereen. Wanneer iedereen de doelgroep is gaat er een hele hoop communicatie verloren en dat is zonde van de tijd en energie. Ga gericht op zoek naar doelgroepen die geïnteresseerd zijn in of belangrijk zijn voor het concept, op die manier kan de communicatie veel beter ingevuld worden. De belangrijkste doelgroep is de doelgroep van de sponsor.
- Denk vanuit de sponsor, niet vanuit de ploeg. Bij sportsponsoring draait het om de wensen en behoeften van de sponsor, zij willen met sponsoring als marketingtool bepaalde bedrijfsdoelstellingen behalen.
- Zorg dat de ploeg zich onderscheidt van andere commerciële sportploegen door uniek te zijn in alle facetten, zowel in presentatie als in invullingsmogelijkheden voor exposure, diensten, expertise en rechten om een goede return on investment voor sponsors te genereren.
- Breng in kaart wat anderen over de sport en de ploeg denken. Dat maakt voor de organisatie duidelijk of het gewenste imago wel overeen komt met het werkelijke imago en daarnaast is het voor sponsors beter in te schatten wat de mogelijkheden zijn.
- Zorg dat communicatie vanuit de ploeg richting de doelgroep altijd up-to-date is. Er is maar een ding erger dan geen communicatie en dat is oud nieuws. Om sponsors een website als platform aan te bieden, moet die website wel dagelijkse nieuwsaarde hebben.
- Koppel goede doelen aan de ploeg. Goede doelen vallen onder maatschappelijk verantwoord ondernemen en op deze manier vangen bedrijven twee vliegen in een klap.



## 6 Implementatie: marketingcommunicatieplan

Na het onderzoek naar de meerwaarde van commerciële teams in hoofdstuk vijf wordt in dit hoofdstuk invulling gegeven aan het marketingcommunicatiebeleid van The Beach en de eigen commerciële ploeg. Dit is tevens het laatste hoofdstuk in dit rapport en geldt als advies aan de organisatie en beantwoordt de volgende vraag; Hoe kan The Beach de meerwaarde van commerciële ploegen het beste integreren in haar marketingcommunicatie? Het zwaartepunt ligt hierbij op het formuleren van een doelgroep, het bepalen van een strategie en de invulling van de creatieve ontwikkeling. Daarnaast is het samenstellen van de marketingcommunicatiemix in combinatie met de mediakeuze en het actieplan ook erg belangrijk voor Beach Team Aalsmeer. Om het geheel overzichtelijk te maken zijn er aanbeveling toegevoegd in paragraaf 6.11.

Het hoofdstuk is opgedeeld in elf paragrafen en behandelt de onderwerpen consument en product, marketingcommunicatiedoelgroep, marketingcommunicatiedoelstelling, marketingcommunicatiestrategie, keuze marketingcommunicatiemix, creatieve ontwikkeling, mediakeuze, marketingcommunicatiebudget, actieplan, onderzoek naar resultaten en aanbevelingen.

### 6.1 Onderzoek naar consument en product

Het onderzoek naar consument en product is de basis van het marketingcommunicatieplan. Allereerst wordt gekeken naar de belangrijke eigenschappen en voordelen van het product voor de afnemer. Vervolgens komen de product- en merklevenscyclus, de soorten producten en marketingcommunicatie aan bod. Tot slot worden de sterke en zwakke punten van de concurrentie uitgelicht.

#### 6.1.1 Waarden en betekenissen

De belangrijke eigenschappen en voordelen van Beach Team Aalsmeer zijn hier weergegeven met behulp van de middel-doelketen. Deze keten gaat in op de eigenschappen, gevolgen en voordelen en waarden van Beach Team Aalsmeer als product.

| <u>Eigenschappen</u>                         | <u>Gevolgen, voordelen</u>   | <u>Waarden</u>                                |
|--|--|---|
| Sportief bedrijfsuitje                       | Interne bedrijfsvoering verbeteren, manier om informeel samen te werken  | Succes, communicatie, teamgeest               |
| Samenwerking The Beach                       | Versterken van beide organisaties, toegevoegde waarde voor de afnemer  | Waar voor je geld, ondernemendheid            |
| Professionele topsportploeg                  | Hard werken om een doel te bereiken, voorbeeldfunctie, motiveren van deelnemers, expertise van begeleiding     | Bewondering, discipline, kwaliteit            |
| Tegenhanger van de bond                      | Laten zien dat meerdere wegen naar Rome leiden, vechtersmentaliteit, doorzettingsvermogen                      | Onafhankelijkheid, eigen verantwoordelijkheid |
| Talentvolle, jonge spelers                   | Dromen realiseren, overbrengen passie voor sport en motiveren van deelnemers                                   | Moed, ambitie, doorzettingsvermogen           |
| Nationaal en internationaal opererende ploeg | Zowel nationaal als internationaal karakter, verleggen van grenzen, Nederlandse roots                          | Avontuur, competitie, vaderlandsliefde        |
| Volgers van de ploeg                         | Bereiken van een bepaalde doelgroep, behalen van doelstellingen, groep mensen volgt verrichtingen van de ploeg | Succes, efficiëntie, relaties, betrokkenheid  |
| Beachvolleybal (de sport)                    | Sportief bezig zijn, goed voor het lichaam, nieuwe en opkomende sport  | Gezondheid, creativiteit, vernieuwing         |
| Zon, zee en strand                           | Positief gevoel, prettige sfeer, zomers, zorgt voor energie, geen zorgen aan het hoofd                         | Geluk, vrijheid                               |

#### 6.1.2 Product- en merklevenscyclus

Kijkend naar de productlevenscyclus, dan bevindt The Beach zich in de groeifase, er zijn al concurrenten op de markt met een soortgelijk product dus het bedrijf probeert een merkvoorkeur ten opzichte van de concurrentie te verkrijgen. Beach Team Aalsmeer bevindt zich echter nog in de introductiefase. Het concept bestaat drie jaar, maar heeft nog geen duidelijk positionering en aanpak van de communicatie. Beach Team Aalsmeer richt de communicatie op het creëren van merkbekendheid.

Dan de merklevenscyclus, deze komt niet altijd overeen met de productlevenscyclus. Deze merklevenscyclus is niet eenvoudig toe te passen op The Beach en Beach Team Aalsmeer, maar komt het meeste overeen met merken voor één bepaald product, omdat het bedrijf een dienst levert en geen producten. Daarnaast bevindt The Beach zich in de uitwerkingsfase, waarin het merk een nadering invulling krijgt. Beach Team Aalsmeer bevindt zich momenteel in de introductiefase en gaat langzaam richting de uitwerkingsfase.

### 6.1.3 Soorten producten en marketingcommunicatie

Beach Team Aalsmeer heeft te maken met afnemers die zeer betrokken zijn. Een marketingtool voor bedrijven is niet een alledaagse boodschap. Die hoge betrokkenheid heeft wel al gevolg dat consumenten veel behoefte hebben aan informatie. De fases die consumenten doorlopen zijn allereerst de scanningsfase, waarin de afnemer aandacht en een eerste reactie heeft op de communicatie-uitingen van The Beach en Beach Team Aalsmeer. Vervolgens gaat de afnemer door de focussingfase, hierin wordt dieper ingegaan op de inhoud van de communicatie-uiting om een volledig beeld van de inhoud te krijgen. Als deze twee fasen doorlopen zijn, is het aan de afnemer om te bepalen of Beach Team Aalsmeer een goede investering is of niet.

De combinatie van The Beach en Beach Team Aalsmeer heeft zowel een informationele als transformatieele functie. Het productaanbod van The Beach heeft in zekere zin een informationele functie, omdat het voor personeelsafdelingen vaak een manier is om interne processen te verbeteren, maar toch een overwegend transformatieele functie gezien de producten plezier en comfort verschaffen. De toevoeging van Beach Team Aalsmeer heeft ook een transformatieel karakter, omdat het een duidelijke toevoeging is op het bestaande aanbod.

### 6.1.4 Sterke en zwakke punten van de concurrentie

Op basis van een analyse van de sterke en zwakke punten van de concurrent is het mogelijk om een positionering vast te stellen. Zowel Beach Team Aalsmeer als The Beach hebben ontzettend veel concurrentie op generiek niveau. Er zijn in Nederland veel commerciële sportploegen in diverse takken van sport en ook veel aanbieders van bedrijfs- en particuliere evenementen, maar het is niet reëel om alle concurrentie op dit gebied verder uit te werken.

Naast de generieke concurrentie heeft Beach Team Aalsmeer eigenlijk maar een concurrent op productniveau en dat is Beach Team Holland. Dit is het nationale beachvolleybalteam, dat onder de vlag van de bond ook een commerciële uitstraling hanteert. Om inzichtelijk te maken hoe de sterke en zwakke punten van Beach Team Holland ten opzichte van Beach Team Aalsmeer zijn, is hier een beknopt overzicht weergegeven.

|               | <u>Beach Team Aalsmeer</u>   | <u>Beach Team Holland</u>   |
|---------------|--|---|
| Sterke punten | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indoorlocatie geschikt voor topsport</li> <li>- Onafhankelijk van de bond</li> <li>- Vrijheid voor spelers</li> <li>- Combinatie met commercieel bedrijf</li> <li>- Zelf verantwoordelijk voor succes</li> <li>- Intrinsieke motivatie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nationale topspelers</li> <li>- Financieel goed voor elkaar</li> <li>- Meer media-aandacht</li> <li>- Officieel nationale ploeg</li> <li>- Alles kant-en-klaar voor spelers</li> </ul> |
| Zwakke punten | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financieel moeilijk</li> <li>- Weinig media-aandacht</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indoorlocatie niet geschikt voor topsport</li> <li>- Afhankelijk van de bond</li> </ul>  |

The Beach heeft, buiten de concurrentie op generiek niveau, een drietal directe concurrenten op productniveau. Deze concurrenten bieden een soortgelijk product aan, namelijk continue breedtesportmogelijkheden op het zand. De andere drie commerciële bedrijven op de beachvolleybalmarkt zijn; The Sand in Amsterdam, Lindobeach in Den Haag en Binn'nporet in Groningen. Het aanbod toegespitst op beachvolleybal is in de meeste gevallen tweeledig. Aan de ene kant richten ze zich op particulieren en anderzijds op bedrijven. Per accommodatie verschilt de verhouding voor deze tweedeling. Een korte analyse van de vier accommodaties is hieronder weergegeven.<sup>44</sup>

|                          | <u>Beoordeling</u> |            |          |             |
|--------------------------|--------------------|------------|----------|-------------|
| <u>Producteigenschap</u> | The Beach          | Lindobeach | The Sand | Binn'nporet |
| Kwaliteit                | ++                 | +/-        | -        | +/-         |
| Vormgeving               | +                  | +/-        | +        | +           |
| Prijs                    | +                  | +          | +/-      | +           |
| Service                  | ++                 | +/-        | +        | +/-         |

<sup>44</sup> J. Hoogveen, intern marketingplan The Beach, 2009.

## 6.2 Marketingcommunicatiedoelgroepen

De marketingcommunicatiedoelgroep kan omschreven worden aan de hand van drie niveaus, namelijk algemeen, domeinspecifiek en merkspecifiek (Van Raaij en Verhallen, 1990). Voor Beach Team Aalsmeer en The Beach is de focus gelegd op het domeinspecifieke niveau, omdat dit voor marktsegmentatie en doelgroepbepaling het meest geschikt is. Tot nu toe heeft The Beach gesegmenteerd op algemeen niveau en dan voornamelijk op demografische en geografische kenmerken. Uit het onderzoek bleek dat het verstandig is om een aantal specifieke doelgroepen selecteren waar de communicatie op wordt gericht. Daarnaast is de doelgroep van de sponsor eigenlijk de belangrijkste doelgroep.

### 6.2.1 Doelgroepen

Er zijn diverse doelgroepen waar The Beach met Beach Team Aalsmeer mee te maken heeft, maar niet alle doelgroepen zijn relevant als marketingcommunicatiedoelgroep. Hieronder worden alle doelgroepen waar The Beach en Beach Team Aalsmeer mee te maken hebben kort omschreven, om vervolgens dieper in te gaan op de marketingcommunicatiedoelgroepen.

#### Volleyballers

De eerste marketingcommunicatiedoelgroep zijn beachvolleyballers en zaalvolleyballers. Dit zijn liefhebbers van de sport en zij interesseren zich voor de ontwikkelingen en gebeurtenissen die plaatsvinden op het hoogste niveau van hun sport. Deze doelgroep heeft een omvang van 120.009 volleyballers die lid zijn van de Nevobo.<sup>45</sup>

#### (Potentiële) sponsors

Huidige en potentiële sponsors zijn een heel belangrijke marketingcommunicatiedoelgroep, maar zijn in feite twee verschillende doelgroepen. Huidige sponsors vormen een groot deel van identiteit van de ploeg en potentiële sponsors zijn nog niet aan de ploeg verbonden, maar zijn wel interessant als mogelijke aanvulling. Op dit moment heeft Beach Team Aalsmeer dertien sponsors en het aantal potentiële sponsors is moeilijk te bepalen.

#### Pers

De pers is een doelgroep die voor exposure kan zorgen, maar is geen directe marketingcommunicatiedoelgroep. Contactpersonen van persbureaus zorgen voor exposure in diverse media. The Beach moet zorgen voor een constante informatievoorziening richting pers en een goede relatie opbouwen met de verschillende contactpersonen.

#### Vrienden en familie

Deze marketingcommunicatiedoelgroep komt overeen met de groep volleyballers, maar ze hebben een andere invalshoek. De groep volleyballers is geïnteresseerd in de sport, de vrienden en familie hebben vooral een band met de sporters. De doelgroep vrienden en familie heeft een omvang van ongeveer 800 personen, er vanuit gaande dat iedere speler gemiddeld 100 personen voor deze groep met zich meebrengt.

#### Toeschouwers

Ook de toeschouwers zijn een marketingcommunicatiedoelgroep. Deze groep heeft meestal geen directe link met de sporters en misschien ook wel niet met de sport, maar ze zien de sporters wel in actie en zijn interessant voor The Beach en Beach Team Aalsmeer om de doelgroep te verbreden. Het aantal toeschouwers is moeilijk te bepalen, maar in de marktbeschrijving uit hoofdstuk vier is de City Beach! Tour genoemd met een jaarlijks toeschouwersaantal van 750.000 personen.<sup>46</sup>

#### Personeel

Het personeel van The Beach is ook een marketingcommunicatiedoelgroep. Naast externe communicatie is interne communicatie richting eigen personeel ook belangrijk om te enthousiasmeren en om intern ook op een lijn te zitten. Het personeel van The Beach bestaat uit ongeveer 50 personen.

#### Particuliere afnemers

Particuliere afnemers zijn wel een doelgroep, maar geen specifieke marketingcommunicatiedoelgroep. Het zijn afnemers van The Beach die zonder zakelijke achtergrond activiteiten ondernemen.

#### Zakelijke afnemers

De zakelijke afnemers zijn alle afnemers van The Beach die vanuit een bedrijf sportieve activiteiten ondernemen. Dit is zeker een marketingcommunicatiedoelgroep, omdat zakelijke afnemers tot dezelfde categorie behoren als potentiële sponsors.

---

<sup>45</sup> Jaarverslag Nevobo 2008

<sup>46</sup> Sponsortribune nr.3, 20<sup>e</sup> jaargang, mei 2008. Onderzoek door Respons

### **Leveranciers**

De leveranciers van The Beach zijn geen marketingcommunicatiedoelgroep. Leveranciers zijn wel een groep waarmee gecommuniceerd wordt, maar deze communicatie is vooral gericht op leveringsvoorwaarden en onderlinge afspraken.

### **Nevobo, CEV en FIVB**

De nationale en internationale bonden zijn geen marketingcommunicatiedoelgroep. Er is alleen contact met de bonden over deelname aan toernooien, speelgerechtigdheid, en andere zaken met betrekking tot de sport.

### **Toernooiorganisatoren**

Bedrijven die toernooien organiseren behoren ook niet tot de marketingcommunicatiedoelgroep. Toernooiorganisatoren werken in samenwerking met opdrachtgevers zoals bonden en zijn verder geen directe marketingcommunicatiedoelgroep.

### **Gemeente Aalsmeer**

De gemeente Aalsmeer is wel een doelgroep waarmee wordt gecommuniceerd, maar is geen marketingcommunicatiedoelgroep. De gemeente heeft invloed op de sport nota, vergunningen en subsidies.

## **6.2.2 Domeinspecifiek niveau**

Om het simpel en overzichtelijk te houden is de marketingcommunicatiedoelgroep in twee groepen verdeeld. In deze paragraaf worden beide doelgroepen beschreven op domeinspecifiek niveau.

### **Directe volgers**

De eerste marketingcommunicatiedoelgroep zijn alle volgers van de sport, de sporters of de organisatie. Onder deze groep vallen de volleyballers, vrienden en familie, toeschouwers en het personeel. Het bezit en gebruik, aard van het gebruik en de momentconsument is voor de directe volgers niet van toepassing.

#### *Betrokkenheid*

De betrokkenheid onder deze marketingcommunicatiedoelgroep is vrij hoog. De subgroepen hebben namelijk op verschillende vlakken een link met The Beach of Beach Team Aalsmeer. De groep volleyballers is geïnteresseerd in sportieve ontwikkeling op het hoogste niveau van hun sport. Daarnaast hebben vrienden en familie juist een band met de sporters in de organisatie. Toeschouwers zijn een doelgroep die Beach Team Aalsmeer op een evenement in actie zien en is dus ook een groep waarmee wordt gecommuniceerd. Tot slot is het personeel van The Beach betrokken bij het bedrijf en dus ook bij Beach Team Aalsmeer.

#### *Gewenste eigenschappen en -voordelen*

Voor directe volgers hebben de gewenste eigenschappen en -voordelen van Beach Team Aalsmeer vooral betrekking op het spel en nieuws rondom de ploeg. Gewenste eigenschappen voor de doelgroepen die Beach Team Aalsmeer in actie zien, zijn bijvoorbeeld attractief beachvolleybal en inzet van het team. Voor het deel van de doelgroep dat Beach Team Aalsmeer niet in actie ziet zijn de gewenste eigenschappen vooral gebaseerd op de nieuws waarde van het team. Deze doelgroep volgt de sportieve prestaties en soms ook andere ontwikkelingen van Beach Team Aalsmeer en wil vooral op de hoogte gehouden worden. Het aandeel van The Beach hierin is het verzorgen van informatie rondom Beach Team Aalsmeer.

### **Bedrijven**

De tweede groep heeft een zakelijk karakter en onder deze groep vallen potentiële sponsors, huidige sponsors en zakelijk afnemers. Gezien deze doelgroep volledig bestaat uit zakelijke contacten is de naam bedrijven eraan gekoppeld.

#### *Betrokkenheid*

De betrokkenheid bij de marketingcommunicatiedoelgroep bedrijven is in eerste instantie lager, omdat er aanvankelijk geen directe link met The Beach of Beach Team Aalsmeer is. De groep potentiële sponsors is geïnteresseerd in een uitbreiding van de marketingcommunicatie-invulling van het eigen bedrijf en zoekt daarvoor een marketingcommunicatieobject dat een meerwaarde heeft bij het bereiken van de eigen doelstellingen. Wanneer sportsponsoring in aanmerking komt als marketingtool is Beach Team Aalsmeer met The Beach op de achtergrond een potentiële kandidaat voor die bedrijven. Naast potentiële sponsors zijn er ook huidige sponsors die een hoge betrokkenheid hebben, omdat ze met de sponsoring van Beach Team Aalsmeer en The Beach een bepaald doel voor ogen hebben. Ze willen door middel van sponsoring exposure genereren, gebruik maken van diensten of een ander doel bereiken. Tot slot is de doelgroep zakelijke afnemers op zoek naar een sportief bedrijfsuitje. Deze doelgroep is niet heel betrokken bij The Beach, het gaat immers alleen om het afnemen van een dienst, en ook niet bij Beach Team Aalsmeer, omdat dit een eventuele toevoeging aan de dienst is. De zakelijke afnemers zijn een marketingcommunicatiedoelgroep, omdat ze in dezelfde categorie als de potentiële sponsors vallen. Er is door het afnemen bij The Beach een vorm van betrokkenheid ontstaan, waardoor er een ingang is voor potentiële sponsoring.

#### *Gewenste eigenschappen en -voordelen*

De gewenste eigenschappen voor bedrijven zijn te verdelen in twee groepen, namelijk sponsors van Beach Team Aalsmeer en zakelijke afnemers van The Beach. Voor de eerste groep is een gewenste eigenschap dat de ploeg als marketingtool voor de sponsor fungeert. Dat kan zijn op het gebied van exposure en diensten, maar ook voor expertise en rechten. Het voordeel dat de sponsor hieruit wil halen is het bereiken van zijn eigen marketingcommunicatiedoelstellingen. De tweede groep, de zakelijke afnemers van The Beach, heeft andere gewenste eigenschappen met betrekking tot de ploeg. Zij zien Beach Team Aalsmeer als een uitbreiding op het assortiment en willen gebruik maken van de expertise, professionaliteit en vaardigheden van de ploeg. De voordelen die deze groep wenst te zien, liggen in de toegevoegde waarde van de ploeg op het evenement. De toevoeging van Beach Team Aalsmeer aan het evenement kan zorgen voor een extra dimensie, bijvoorbeeld door het verzorgen van een demonstratie van het spelletje wordt de groep geprikkeld om ook het zand op te gaan.

#### *Bezit en gebruik*

Bezit en gebruik van Beach Team Aalsmeer als product is moeilijk te definiëren. Voor de groep sponsors is de ploeg een jaarlijkse investering waar een dienst tegenover staat. Er is dus niet echt onderscheid in de soort gebruiker ten opzichte van de omzet. Aan de kant van de zakelijke afnemers is wel sprake van Beach Team Aalsmeer als product. The Beach richt zich met de ploeg op de zakelijke afnemers, omdat deze groep binnen het bedrijf voor het grootste deel van de omzet zorgt.

#### *Aard van het gebruik*

Beach Team Aalsmeer wordt door beide groepen voor zakelijke doeleinden gebruikt. Voor huidige en potentiële sponsors is de ploeg in principe een zakelijke investering om eigen bedrijfsdoelstellingen te verwezenlijken. Toch zit er soms ook een persoonlijk tintje aan de relatie tussen de sponsor en de ploeg. Een match wordt namelijk niet altijd uitsluitend gemaakt op basis van rationele overwegingen, er komt vaak ook gevoel bij kijken. Hetzelfde geldt voor zakelijke afnemers. Deze groep heeft bij de aanschaf een overwegend zakelijke insteek, omdat bedrijfsuitjes doorgaans met een doel worden georganiseerd. Voorbeelden hiervan zijn het bevorderen van de samenwerking binnen het bedrijf, ontspanning of sportief aanbod voor het personeel en het onderhouden van zakelijke contacten. Ook hier is naast de rationele overweging het psychosociale effect meegenomen.

#### *De momentconsument*

De momentconsumenten gaat er vanuit dat de voorkeur en het gedrag van afnemers afhangt van de situatie. Het is zowel voor sponsors als voor zakelijke afnemers moeilijk om hier gestructureerd op in te spelen, omdat het niet gaat om een eenvoudig product op voorraad, maar een dienst met meerdere facetten. Er komt niet alleen een accommodatie bij kijken, maar ook inzet van personeel en van de ploeg. Voor The Beach en Beach Team Aalsmeer is een flexibele instelling en goede communicatie tussen doelgroep en ploeg een manier om hiermee om te gaan.

## 6.3 Marketingcommunicatiedoelstelling

Om het marketingcommunicatiebeleid meetbaar te maken is het belangrijk om doelstellingen te formuleren. Er wordt hier onderscheid gemaakt tussen kennis-, houding- en gedragdoelstellingen volgens het klassiek hiërarchisch model. Omdat er nog geen nulmeting gedaan is zijn de doelstellingen en daaraan gekoppelde percentages in deze paragraaf opgesteld aan de hand van gesprekken met ervaringsdeskundigen binnen The Beach. De eerste meting die bij de implementatie van het rapport zal worden uitgevoerd is de nulmeting. Vanaf dat punt kunnen de marketingcommunicatiedoelstellingen nog specifieker en realistischer worden opgesteld.

### 6.3.1 Kennisdoelstelling

Kennisdoelstellingen zijn er om de doelgroep van The Beach en Beach Team Aalsmeer bekend te maken en bekend te houden met de boodschap.

- Categoriebehoefte creëren bij zakelijke afnemers door 100% van deze doelgroep bij het boeken bekend te maken met de toegevoegde waarde van Beach Team Aalsmeer aan het arrangement.
- Categoriebehoefte creëren bij potentiële sponsors door in alle contactmomenten de voordelen van Beach Team Aalsmeer als marketingcommunicatie-instrument inzichtelijk te maken.
- Binnen één jaar een spontane merkbekendheid onder de doelgroep directe volgers voor volleyballers (60%), vrienden en familie (80%), toeschouwers (20%) en personeel (100%) en een geholpen merkbekendheid voor volleyballers (80%), vrienden en familie (100%) en toeschouwers (30%).
- Binnen één jaar een spontane merkbekendheid onder de doelgroep bedrijven voor potentiële sponsors (50%), huidige sponsors (100%) en zakelijke afnemers (50%) en een geholpen merkbekendheid voor potentiële sponsors (70%) en zakelijke afnemers (70%).
- De merkenkennis van Beach Team Aalsmeer vergroten door in communicatie-uitingen zowel informationele als transformationele eigenschappen van de ploeg te vermelden.
- Binnen één jaar de koppeling maken tussen een goed doel en Beach Team Aalsmeer.

### 6.3.2 Houdingdoelstelling

Houdingdoelstellingen zijn er om erkenning en waardering op te bouwen bij de doelgroep van The Beach en Beach Team Aalsmeer.

- Binnen twee contactmomenten een positieve merkattitude creëren bij de doelgroep potentiële sponsors door ze te overtuigen van de meerwaarde die Beach Team Aalsmeer kan bieden bij het bereiken van hun eigen marketingcommunicatiedoelstellingen.
- Binnen één jaar een positieve merkattitude creëren door de koppeling met een goed doel bij 100% van zowel de doelgroep directe contacten als de doelgroep bedrijven die bekend zijn met Beach Team Aalsmeer.
- Tijdens het eerste persoonlijke contact de koopintentie voor de toevoeging van Beach Team Aalsmeer aan het arrangement stimuleren bij 100% van de doelgroep zakelijke afnemers door de toegevoegde waarde van Beach Team Aalsmeer aan het arrangement te benadrukken.
- Binnen twee weken na het laatste contact de gedragsintentie van de doelgroep potentiële sponsors stimuleren door een op maat gemaakt aanbod te presenteren.
- Direct na een informatieaanvraag van de doelgroep bedrijven faciliteren in informatie om eventueel aanwezige aankoopbarrières weg te nemen.

### 6.3.3 Gedragdoelstelling

Gedragdoelstellingen hebben betrekking op het effect dat de communicatiecampagne op de doelgroep heeft.

- Binnen één jaar moet 20% van de doelgroep zakelijke afnemers meer informatie opvragen over Beach Team Aalsmeer en moet 10% het team opnemen in het arrangement.
- Van alle potentiële sponsors die in het eerste jaar benaderd worden moet 10% een informatieaanvraag doen en moet 5% gebruik willen maken van Beach Team Aalsmeer als marketingcommunicatietool.
- 100% van de doelgroep zakelijke afnemers moet na het toevoegen van Beach Team Aalsmeer aan hun arrangement tevreden zijn over de diensten die het team levert.
- 100% van de sponsors moet tevreden zijn met de samenwerking met Beach Team Aalsmeer en 90% moet die samenwerking voortzetten.
- Een positief imago opbouwen door 100% van de gemaakte afspraken tussen sponsors en Beach Team Aalsmeer na te leven om op die manier cognitieve dissonantie bij de doelgroep sponsors te voorkomen.

## 6.4 Marketingcommunicatiestrategie

Na het formuleren van de doelstellingen en vaststellen van de doelgroep kan de marketingcommunicatiestrategie voor Beach Team Aalsmeer bepaald worden. Deze strategie is essentieel voor een succesvolle communicatiecampagne. De positionering en afstemming op de levenscyclus van een product staan centraal in de marketingcommunicatiestrategie.

### 6.4.1 Positionering

Uit het onderzoek kwam naar voren dat het creëren van een eigen imago en een duidelijke positionering bijdraagt aan de uitstraling en de zoektocht naar sponsors vereenvoudigt. De positionering van Beach Team Aalsmeer speelt zich af op het niveau van merkpositionering en communicatiepositionering (Van Kralingen, 1994).

#### Tweezijdige positionering

Er is gekozen voor een tweezijdige positionering waarbij de functionele producteigenschappen met de voordelen en de waarden van de afnemer verbonden zijn. Bij deze tweezijdige positionering wordt zowel de informationele als de transformationele positionering meegenomen. Het komt erop neer dat de voordelen van Beach Team Aalsmeer zowel worden gecommuniceerd via functionele eigenschappen als via waarden van de consument.

In de praktijk betekent de tweezijdige positionering dat Beach Team Aalsmeer, uitgaande van de informationele positionering, neergezet moet worden als een professionele ploeg die in een heel specifieke tak van sport, namelijk beachvolleybal, op het hoogste niveau opereert, zowel landelijk als internationaal. Daarbij komt ook kijken dat de ploeg nauw verbonden is met The Beach, een legio aan mogelijkheden heeft om aantrekkelijk te zijn voor de doelgroep en bestaat uit een groep ambitieuze topsporters. Het gaat er hier om dat de eigenschappen van de ploeg worden benadrukt. De gevolgen van die eigenschappen liggen in het behalen van goede resultaten, zichtbaarheid op diverse locaties, zowel nationaal als internationaal, het verzorgen van diensten voor de afnemer, kortom allemaal marketingcommunicatiemiddelen voor de sponsor die ervoor zorgen dat zijn doelstellingen waargemaakt kunnen worden. Kijkend naar de transformationele positionering zijn de waarden die de afnemer hieraan kan verbinden bijvoorbeeld succes, welvaart en geluk.

### 6.4.2 Strategie

Het bepalen van de strategie is een belangrijk onderdeel van het marketingcommunicatieplan, omdat hierin wordt vastgelegd welke boodschap er gecommuniceerd gaat worden. Daarbij zijn twee zaken van levensbelang. De boodschap die wordt gecommuniceerd moet consistent en onderscheidend zijn. De bedoeling is een duidelijke merkidentiteit aan Beach Team Aalsmeer te koppelen. Een mooie manier om zowel Beach Team Aalsmeer als The Beach op een goede manier te promoten is door middel van combinatiecommunicatie, waarbij de twee merken profiteren van elkaars sterke punten.

De communicatiestrategie hangt samen met de fase van de levenscyclus waarin het merk zich bevindt en voor Beach Team Aalsmeer is dat een nieuw product. De ploeg is drie jaar geleden geïnitieerd, maar heeft nooit een specifieke strategie gekend. Nu The Beach ervoor gekozen heeft de ploeg beter te willen integreren in haar eigen concept is de benadering als nieuw product op zijn plaats. Kijkend naar generieke concurrentie dan is Beach Team Aalsmeer geen nieuw product in de markt, omdat er al een markt bestaat voor commerciële sportploegen als marketingtool. In dat geval is een strategie voor een groepproduct meer geschikt.

Beach Team Aalsmeer moet de volgende functionele eigenschappen uitstralen; nationaal en internationaal opererend beachvolleybalteam, samenwerking met The Beach, professioneel, landelijke top, talentvolle spelers, volgers, gezonde en sportieve atleten, de sport beachvolleybal, zon, zee en strand. Deze eigenschappen benadrukken de samenstelling.

Hard werken, alles opzij zetten, kop door de muur mentaliteit, niet over zich heen laten lopen, vrijbuiters, pioniers, verantwoordelijk voor eigen succes, eigenzinnig, nooit opgeven, grenzen verleggen, dromen realiseren, prioriteiten stellen, dood of de gladiolen, willen winnen, positivisme, creatief omgaan met mogelijkheden, vuur aan de schenen, passie voor de sport, discipline en doorzettingsvermogen zijn eigenschappen die betrekking hebben op de werking.

Daarnaast zijn de volgende psychosociale eigenschappen van belang; jong, mooi, aantrekkelijk, trendy, gezond, energiek, motiverend, professioneel, ambitieus, avontuurlijk, zomers en sportief. Deze eigenschappen zeggen iets over het uiterlijk van Beach Team Aalsmeer.

Dan zijn er nog de functionele en psychosociale gevolgen van Beach Team Aalsmeer, die meer informatie geven over de kosten en het gebruik; met weinig middelen het hoogste eruit halen, een goedkope manier voor een hoge return on investment, beginfase dus het moment om in te stappen, professionele aanpak, toegevoegde waarde voor het bedrijf, eenvoudig in te zetten en voor meerdere doeleinden te gebruiken.

Op dit moment vult Beach Team Aalsmeer een aantal punten goed in en andere punten kunnen verbeterd worden. De samenstelling van de ploeg is duidelijk, maar de werking mag nog meer naar voren komen. Hetzelfde geldt voor het uiterlijk en gebruik van de ploeg. De uiterlijke kenmerken komen redelijk goed naar voren, maar mogen ook nog wat aangedikt worden. Het gebruik krijgt nog te weinig aandacht terwijl dat juist is waar de doelgroep bedrijven in geïnteresseerd is. Beach Team Aalsmeer heeft een goede start gemaakt, maar er zijn zeker nog wel wat aandachtspunten.



## 6.5 Keuze marketingcommunicatiemix

Op basis van de strategie is er vastgesteld met welke marketingcommunicatie-instrumenten deze het beste uitgevoerd kan worden. De instrumenten geven aan op welke manier de doelgroep benaderd kan worden. The Beach is geen multinational, dus het is niet reëel om extreem dure instrumenten in te zetten. Hieronder zijn de gekozen instrumenten verder uitgewerkt.

### 6.5.1 Reclame

Zoals al genoemd in de inleiding is het budget voor marketingcommunicatie vanuit Beach Team Aalsmeer en The Beach niet onbeperkt. Om die reden zijn grote investeringen in massamedia zoals televisie en radio niet heel interessant. Kranten en tijdschriften zouden echter wel tot de mogelijkheden kunnen behoren, omdat de kosten hiervoor wat lager zijn. Naast betalen voor reclame-uitingen is het voor een sportploeg ook mogelijk om free publicity te creëren door de pers op de hoogte te houden van de ontwikkelingen rondom de ploeg. Door goede prestaties is het mogelijk om op televisie, radio of in gedrukte media te verschijnen. In het onderzoek kwam naar voren dat media-aandacht erg belangrijk is.

Beach Team Aalsmeer bevindt zich in de introductiefase. Bewustwording en kennis over de ploeg is daarom belangrijk. Daarnaast is het creëren van merkvoorkeur ten opzichte van de generieke concurrenten ook een aandachtspunt. De verschillende soorten reclame die The Beach met betrekking tot Beach Team Aalsmeer moet inzetten zijn hieronder toegelicht.

#### Retailreclame

De retailreclame is een vorm van zendergerichte reclame, dat wil zeggen dat The Beach en Beach Team Aalsmeer hierin centraal staan. De bedoeling van deze reclamevorm is dat zakelijke afnemers sneller geneigd zijn om gebruik te maken van de diensten die The Beach aanbiedt.

#### Institutionele reclame

Bij institutionele reclame staat de boodschap centraal. Beach Team Aalsmeer is al drie jaar actief, maar het imago is aan verandering onderhevig. Institutionele reclame is een goede manier om een oud imago te overschrijven met een nieuw imago.

#### Consumentenreclame

Consumentenreclame heeft als doel om de merkbekendheid van Beach Team Aalsmeer te vergroten onder de doelgroep. Deze vorm van reclame is vooral gericht op de groep volleyballers, vrienden en familie, toeschouwers en personeel.

#### Industriële reclame

Deze reclamevorm komt overeen met de consumentenreclame, maar richt zich op een andere doelgroep, namelijk op de zakelijke afnemers en sponsors. Industriële reclame wordt toegepast op de business-to-business markt. Bedrijven oriënteren zich anders dan particulieren, dus de boodschap moet daarop afgestemd worden.

### 6.5.2 Public relations

Public relations vormt een belangrijk onderdeel van de marketingcommunicatiemix. Public relations omvat zowel interne als externe communicatie en het is van groot belang dat beide vormen optimaal functioneren.

#### Interne PR

Om te voorzien in positieve externe communicatie is het belangrijk dat het personeel zich goed voelt bij The Beach en ook achter Beach Team Aalsmeer staat. Het imago van beide organisaties moet ook intern geaccepteerd zijn en uitgedragen worden. Interne PR is niet alleen gericht op het personeel van The Beach, maar ook op directe betrokkenen, zoals partners en gezinnen. Door middel van interne communicatie kan deze doelgroep geënthousiasmeerd worden en is het mogelijk een goede communicatiestructuur op te zetten. Binnen de interne PR wordt cohesiegerichte en persoonsgerichte communicatie gebruikt.

#### Externe PR

Het hoofddoel van externe PR is het overbrengen van het imago van Beach Team Aalsmeer en The Beach op de buitenwereld. Dit zijn alle doelgroepen omschreven in paragraaf 6.2. Bij marketing-PR staat het merk van de twee organisaties centraal. Zeker voor een commerciële sportploeg is het erg voor de hand liggend om gebruik te maken van free publicity door alle items met nieuws waarde rondom de ploeg te communiceren. Hierbij gaat het om prestaties, nieuws met betrekking tot de ploeg, speciale gebeurtenissen, enzovoorts.

De verschillende specialismen van public relations die interessant zijn voor Beach Team Aalsmeer zijn corporate PR om de belangen en het imago van The Beach te waarborgen, interne communicatie om de samenwerking tussen The Beach en Beach Team Aalsmeer te bevorderen, public affairs zodat relaties tussen Beach Team Aalsmeer, overheidsinstanties en bonden goed onderhouden worden en tot slot marketing-PR om Beach Team Aalsmeer goed in de markt te zetten.

### 6.5.3 Sponsoring

Sponsoring is een instrument dat niet goed past binnen de marketingcommunicatie van Beach Team Aalsmeer. De ploeg is zelf een sponsorobject dus het sponsoren van andere organisaties of projecten is niet opgenomen in de marketingcommunicatiemix. The Beach maakt daarentegen wel gebruik van sponsoring als instrument om het merkimage te verbeteren, de naamsbekendheid te vergroten, specifieke doelgroepen te bereiken, bestaande relaties te onderhouden en maatschappelijke betrokkenheid te tonen. In combinatie met Beach Team Aalsmeer is sponsoring geen aandachtspunt, maar aan de andere kant is de koppeling met een goed doel wel een mooie manier om sponsoring in te zetten als instrument. Uit het kwalitatieve onderzoek kwam naar voren dat sponsoring van goede doelen goed gedragen wordt door het bedrijfsleven.

### 6.5.4 Winkelcommunicatie

Binnen de muren van The Beach moet er natuurlijk ook promotie voor Beach Team Aalsmeer plaatsvinden. De ploeg moet zowel binnen als buiten The Beach goed vertegenwoordigd worden en door middel van winkelcommunicatie is dat goed mogelijk. De communicatie in The Beach is omschreven aan de hand van een aantal instrumenten die hier verder toegelicht worden.

#### Winkelinrichting

Op de inrichting van The Beach is weinig af te dingen. Afnemers verwachten een tropisch indoor strand en dat krijgen ze ook. Op dit moment verwachten ze nog niet dat Beach Team Aalsmeer als commerciële ploeg actief is in The Beach en dat mag in de inrichting van het bedrijf nog wel wat explicieter naar voren komen. Om de commerciële sportploeg te integreren in het bedrijf is het uitstralen van de samenwerking heel belangrijk.

#### Presentatie en displays

Om Beach Team Aalsmeer goed tot haar recht te laten komen moet er ook aandacht besteed worden aan de presentatie van het team in The Beach. Een folder is aardig, maar kan nooit de passie, het enthousiasme, het doorzettingsvermogen en de professionele instelling van de ploeg overbrengen. Zorg ervoor dat de waarden van Beach Team Aalsmeer, omschreven in de strategie, ook naar voren komen in de presentatie. Zorg bijvoorbeeld door middel van een levensgrote display van een speler voor een passende manier om de ploeg te presenteren.

#### Persoonlijk contact

Tot slot het persoonlijk contact in The Beach. Uit de interne analyse is gebleken dat de klantgerichtheid en service van The Beach erg gewaardeerd wordt. Er is voldoende persoonlijk contact met de klant en hier is verder weinig op aan te merken. Het enige wat toegevoegd kan worden is dat het personeel bij The Beach de positieve houding ten opzichte van Beach Team Aalsmeer ook naar buiten toe communiceert.

### 6.5.5 Persoonlijke verkoop

Persoonlijke verkoop is zeker een marketingcommunicatie-instrument dat past bij Beach Team Aalsmeer. In The Beach wordt het nog niet als volwaardig instrument ingezet, omdat bedrijven meestal de eerste stap zetten, maar vooral in combinatie met Beach Team Aalsmeer is persoonlijke verkoop erg geschikt.

Voor zakelijke afnemers is persoonlijke verkoop geschikt, maar nog niet iets belangrijker voor potentiële sponsors. Zakelijke afnemers leggen meestal het eerste contact naar aanleiding van een algemene communicatie-uiting van The Beach. De vervolgstap vanuit The Beach moet dan zijn om op persoonlijk vlak Beach Team Aalsmeer aan te bieden als onderdeel van het concept. Op die manier is Beach Team Aalsmeer een uitbreiding op het product en geeft de persoonlijke verkoop een speciaal tintje aan het pakket.

Voor potentiële sponsors is persoonlijke verkoop ontzettend belangrijk, omdat het bedrijf in kwestie persoonlijk benaderd moet worden met een passend voorstel. Potentiële sponsors die aansluiten bij de positionering en uitstraling van Beach Team Aalsmeer willen geen algemeen foldertje krijgen, maar willen juist een benadering waarbij ingegaan wordt op de meerwaarde die de commerciële ploeg voor ze kan betekenen. Dit voorstel moet consistent en onderscheidend zijn, zoals aangegeven werd in de strategie.

### 6.5.6 Beurzen

Beurzen zijn voor Beach Team Aalsmeer als marketingtool interessant voor huidige sponsors. Wanneer een huidige sponsor een plaats op een beurs heeft is het een goede manier van promotie op zijn sponsorobject, Beach Team Aalsmeer, te betrekken bij zijn uitstraling. Dat is voor de sponsor een manier om op te vallen en zichzelf te differentiëren ten opzichte van andere aanbieders op de beurs. Tevens is het een goede manier om het sponsorship vorm te geven en de samenwerking tussen de sponsor en Beach Team Aalsmeer te activeren.

Ook voor The Beach is het goed om Beach Team Aalsmeer te gebruiken als onderscheidend en versterkend instrument op beurzen. The Beach maakt wel gebruik van beurzen in haar marketingcommunicatie, maar het gaat daarbij wel om vakbeurzen, omdat zakelijke afnemers de grootste inkomstenbron zijn. De koppeling tussen de ploeg en het bedrijf kan op een beurs bijdragen aan prettig en persoonlijk contact met de bezoekers, een aantrekkelijk uithangbord en interne relaties tussen personeel van The Beach en sporters uit de ploeg.

## 6.6 Creatieve ontwikkeling

Met de invulling van het creatieve concept wordt het verschil gemaakt tussen een gemiddelde en een goede marketingcommunicatiecampagne. In de strategie is de propositie vastgelegd en in het creatieve concept komt de manier waarop deze propositie overgebracht moet worden naar voren. Er is in dit hoofdstuk niet gekozen voor een indeling zoals die zou moeten zijn bij een echte briefing, omdat The Beach in eerste instantie zelf moet bepalen of ze budget vrij willen maken om een professioneel communicatieadviesbureau in te schakelen, maar mocht het bedrijf daarvoor kiezen is een briefing eenvoudig op te stellen met behulp van de gegevens in dit marketingcommunicatieplan.

### 6.6.1 Propositie

De propositie is heel belangrijk voor de creatieve ontwikkeling, omdat hierin staat wat het product voor de consument kan betekenen. De propositie voor Beach Team Aalsmeer is opgesteld met behulp van de belangrijkste criteria voor een goede propositie (Franzen, 1982). De propositie is gericht op de doelgroep bedrijven.

*Beach Team Aalsmeer biedt door de combinatie van zomersport, grensverleggende motivatie en professionele uitstraling, een uniek platform voor eindeloos veel marketingcommunicatiemogelijkheden.*

### 6.6.2 Corporate brand

Na de propositie wordt doorgaans het creatief concept uitgewerkt, maar alvorens daaraan te beginnen is het belangrijk om Beach Team Aalsmeer te voorzien van een aantal merkelementen, namelijk een nieuwe merknaam en een nieuw merkdesign. Op basis van het kwalitatieve onderzoek in hoofdstuk vijf kwam naar voren dat de markt niet te klein moet worden door alleen op regio Aalsmeer te richten. Daarnaast is de huidige invulling niet consistent, niet onderscheidend en niet conform de sfeer en stijl van het merk.

#### Merknaam

Voor de merknaam is het belangrijk om te kiezen voor een naam die duidelijkheid geeft over de invulling van het team. De ploegen vertegenwoordigt in het onderzoek hadden bijna allemaal een naam waarin de sport en een koppeling met de hoofdsponsor terugkwam, bijvoorbeeld de Control Schaatsploeg en het Skil-Shimano Cycling Team. Om voor Beach Team Aalsmeer een sterke merknaam te ontwikkelen die een soortgelijke functie kan vervullen is de combinatie van 'Beach' en 'Team' heel veelzeggend. Het weglaten van de plaatsnaam Aalsmeer zorgt voor een universele uitstraling. Daarnaast kwam er uit het onderzoek naar voren dat het met een regiogebonden naam lastig is om grote landelijke sponsors aan het beachteam te binden. De naam beachteam is tijdloos en kan zonder problemen in combinatie met een hoofdsponsor gebruikt worden.

#### Merkdesign

In het merkdesign moet rekening gehouden worden met het corporate design van The Beach. Het concept van het beachteam moet zowel binnen de uitstraling van The Beach passen als een op zichzelf staand merk zijn. Het merk moet namelijk eigenschappen uitstralen die genoemd zijn in de strategie. Om die reden is er gekozen voor de kleurstelling en niet voor het vormgebruik van The Beach. De tekst in het logo moet cursief worden geschreven, omdat het logo op die manier dynamischer oogt. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van een lettertype met een professionele, strakke indruk waarmee een goede uitstraling richting bedrijven wordt gecreëerd. Een silhouet van een volleyballer maakt bijvoorbeeld gelijk duidelijk waar het over gaat en kan als beeldmerk voor andere communicatie-uitingen fungeren.

#### Merkcommunicatie

De merkcommunicatie zijn alle uitingen die het beachteam doet, van website tot nieuwsbrief en van kleding tot briefpapier. Het is ontzettend belangrijk dat deze communicatie-uitingen op elkaar aansluiten. De verdere invulling van de merkcommunicatie komt aan bod in het creatief concept.

### 6.6.3 Creatief concept

In deze paragraaf is de creatieve vertaling van de propositie uitgewerkt, met als doel een onderscheidend concept ontwikkelen ten opzichte van concurrenten. Aan de hand van een aantal uitvoeringselementen wordt de vorm en inhoud van het concept ingevuld (Pieters en Van Raaij, 1994).

#### Typografie en kleur

Voor het logo wordt gebruik gemaakt van een schreefloos lettertype en van de kleur blauw die The Beach zelf gebruikt in haar corporate design. Het lettertype van The Beach is 'Trebuchet MS' en heeft overeenkomsten met het nieuwe lettertype van het beachteam. Er is gekozen voor een schreefloos lettertype waar alle letters overal even dik zijn, omdat dit beter overeen komt met de uitstraling van het beachteam. In reguliere teksten wordt lettergrootte 10 als standaard gebruikt, zowel in nieuwsbrieven als op de website. Voor titels van artikelen wordt hetzelfde lettertype gebruikt, maar dan met lettergrootte 14, cursief en in de kleur blauw, net als in het logo. Dit zorgt voor dynamiek en maakt de communicatie-uiting consistent met het logo.

De kleurstelling die het beachteam mee krijgt is grotendeels vergelijkbaar met The Beach. Blauw, zwart en wit zijn de hoofdkleuren die het beachteam gebruikt in haar communicatie. Eventueel wordt oranje/geel daar nog aan toegevoegd om het geheel te complementeren. In eerste instantie is de kleur blauw gekozen, omdat The Beach dat heeft verwerkt in haar corporate design. Daarnaast is blauw een kleur die staat voor communicatie en vertrouwen. Zwart en wit zijn vrij neutrale kleuren die het blauw versterken. De toevoeging van oranje/geel zorgt voor een zomerse uitstraling en staat voor optimisme en extravert.

### **Taal en stijl**

Op het gebied van taal en stijl moet de communicatie van het beachteam ook consistent zijn. Alle communicatie op de eigen website en in nieuwsbrieven moet in dezelfde stijl geschreven worden. Voor het beachteam is dat de ongemarkeerde stijl. Dat wil zeggen dat de stijl tussen formeel en informeel in staat. Er wordt geen gebruik gemaakt van persoonlijke voornaamwoorden zoals 'ik, wij en jij', maar het gebruik van quotes van de spelers is wel bevorderlijk voor de tekst. Hiermee is het mogelijk een persoonlijk tintje aan het artikel te geven en spelers afzonderlijk te benadrukken. Quotes in de tekst worden net als de titel cursief en tussen aanhalingstekens geschreven. Ook is het gebruik van vragen in titels en introducties op stukken tekst een effectieve manier van communiceren. Vragen maken nieuwsgierig en creëren een emotie die leidt tot meer aandacht. Naast stukken tekst is het bij andere communicatie-uitingen ook belangrijk om overzichtelijk te communiceren. Bij een website moet bijvoorbeeld al heel snel duidelijk zijn waar alle informatie te vinden is. Een logische opbouw geldt zowel voor teksten als voor visuele communicatie.

### **Beeld en tekst**

Een oud spreekwoord zegt: "Eén beeld zegt meer dan duizend woorden." Dat geldt voor de communicatie van het beachteam ook. Het is eenvoudig om te schrijven over hard werken, willen winnen en passie voor de sport, maar de boodschap komt niet helemaal over. Wanneer ditzelfde verhaal in een foto wordt vastgelegd komt de boodschap veel beter over. Het gebruiken van beelden in communicatie-uitingen is daarom heel belangrijk. Afbeeldingen of bewegende beelden die hiervoor gebruikt worden moeten een gevoel overbrengen, het gevoel dat omschreven is in de strategie. Het doorzettingsvermogen, de vechtersmentaliteit en de energie moet terugkomen in de beelden. Actiefoto's waarop te zien is dat er strijd geleverd wordt en foto's waarop emotie te zien is worden gebruikt in de communicatie-uitingen.

Sport is emotie en dat is niet altijd even makkelijk vast te leggen. Het gaat om een momentopname die niet in scene gezet kan worden, waardoor het bepalen van een vaste techniek en stijl vrij moeilijk is. Er zijn wel een aantal punten die bepalen of de foto past binnen de identiteit van het beachteam. De foto is in kleur, liefst zo fel mogelijk, de belichting is afkomstig van de zon, de speler staat centraal, hij is rond ooghoogte gemaakt en de foto moet scherp zijn. Allereerst zal het beachteam een beeldbank met een aantal van dit soort foto's moeten aanleggen, zodat er een basis is voor de communicatie-uitingen. Vervolgens kan deze beeldbank worden uitgebreid met nieuwe foto's die in opdracht van het beachteam tijdens evenementen gemaakt worden door een fotograaf.

### **Vormgeving en opmaak**

Het bepalen van de vormgeving en opmaak van reclame-uitingen en winkelcommunicatie hangt heel erg samen met de drie onderdelen die hiervoor genoemd zijn. Het is belangrijk dat de uitstraling van de marketingcommunicatie-instrumenten past bij de uitstraling van het team. Het gebruik van beelden die een bepaald gevoel naar boven halen, in combinatie met een geringe hoeveelheid tekst bij de afbeelding, is de richting waarin de lay-out van reclame-uitingen heen moet. Er is op dit moment dus nog geen richtlijn voor, maar die moet er wel komen zodat The Beach en het beachteam er na verloop van tijd zelf mee aan de slag kunnen.

### **Getuigenissen**

Om de meerwaarde van het beachteam voor de groep potentiële sponsors en zakelijke afnemers duidelijk te maken is het vastleggen van getuigenissen een goede optie. Huidige sponsors kunnen in een spontaan gesprek vertellen wat het beachteam voor ze betekent. Als deze getuigenissen vastgelegd worden op video kunnen ze worden gekoppeld aan communicatie-uitingen zoals de website. Wanneer een sponsormanager vertelt dat het beachteam een perfecte manier is om bedrijfsdoelstellingen te behalen, zoals 'interne sfeer bevorderen' en 'het promoten van zijn artikelen', wordt de geloofwaardigheid hoger. Het is wel belangrijk dat deze gesprekken niet overkomen als een scene uit een slechte soap, maar echt oprecht en enthousiast verteld worden.

### **Humor**

Een andere uitvoeringselement dat goed bij het beachteam past is het gebruik van humor in communicatie-uitingen. Een informatief stuk tekst kan de aandacht en waardering verhogen en positieve emoties opwekken als er humor aan toegevoegd wordt. Het verwerken van humor in de communicatie-uitingen is vooral bedoeld voor de doelgroep directe volgers.

## 6.7 Mediakeuze

Na het vaststellen van de definitieve marketingcommunicatiemix moet de mediakeuze nog bepaald worden. Per marketingcommunicatie-instrument is bekeken welke media de boodschap het beste over kunnen brengen. Bij het invullen van de mediakeuze zijn een aantal factoren meegenomen, namelijk het bereik, contactfrequentie, kosten en communicatievermogen. Omdat het budget van het beachteam niet onbeperkt kan worden uitgegeven aan dure media-uitingen is daar rekening mee gehouden in de selectie. Er is voor het inzetten van verschillende media onderscheid gemaakt tussen de doelgroep bedrijven en directe volgers.

### 6.7.1 Dagbladen, televisie en radio

Media-aandacht is een belangrijke factor om sponsors iets te kunnen bieden. Het beachteam is een sportploeg met mediawaarde en kan daarom een beroep doen op free publicity. Door het behalen van goede resultaten of ander nieuws rondom het team is het mogelijk om kosteloos in een dagblad of op radio en televisie te verschijnen. Dat begint regionaal, in de omgeving van Aalsmeer en Amsterdam, om vervolgens uit te breiden naar landelijke aandacht. Dat is een proces waar veel tijd overheen gaat, maar het streven moet zijn om uiteindelijk in landelijke dagbladen, televisie en radio te verschijnen. Belangrijk is om een relatie op te bouwen met journalisten en redacteuren van het sportkatern, zij zijn immers verantwoordelijk voor de inhoud van het nieuws. Probeer deze drie media niet alleen vanuit het beachteam te benaderen, maar ook vanuit de individuele speler, op die manier zijn er meer ingangen en komt het beachteam vanzelf in beeld. Dagbladen, televisie en radio zijn een vorm van reclame en public relations.

### 6.7.2 Tijdschriften

Om de bekendheid bij de doelgroep te vergroten is het gebruik van publieksbladen interessant voor het beachteam. Niet alle publieksbladen, maar special interest bladen die zich richten op de doelgroep directe volgers. Een mooi voorbeeld van zo'n special interest blad voor directe volgers is VolleyballLife. Een blad met een lezersbereik van 20.000 tot 22.000 volleybal liefhebbers.<sup>47</sup> Het blad verschijnt zes keer per jaar en als het budget het toelaat moet het beachteam in iedere uitgave te zien zijn, al dan niet in combinatie met The Beach. Het kan in advertentievorm of in de vorm van nieuwswaarde rondom het team. Tijdschriften zijn een vorm van reclame en public relations.

### 6.7.3 Interactieve media

Internet is een vorm van interactieve media die voor The Beach en het beachteam heel belangrijk is, omdat dit medium relatief goedkoop en deels in eigen beheer is. Naast informatie op diverse websites heeft The Beach namelijk haar eigen website en die van het beachteam in beheer. Deze websites zijn hele belangrijke communicatiemiddelen. Ze creëren een bepaalde sfeer en uitstraling van het merk, ze dienen als informatiepunt voor beide doelgroepen, er kan zowel schriftelijk als audiovisueel gecommuniceerd worden en klantgegevens kunnen vastgelegd worden. Interactieve media is een vorm van reclame en public relations.

#### Nieuwssites

Allereerst het gebruik van externe interactieve media om de directe volgers te bereiken. Volleybalkrant.nl is een website met een bereik van 8.000 bezoekers per dag.<sup>48</sup> Een uitstekend medium op de doelgroep directe volgers op de hoogte te houden van de ontwikkelingen. Tijdens het seizoen wordt er wekelijks aandacht besteed aan de nationale beachtop en de spelers van het beachteam horen daar zeker bij. Door goede resultaten neer te zetten en opmerkelijke acties te verzinnen, zoals bijvoorbeeld een samenwerking met een goed doel, kan het team dus iedere week op dit medium genoemd worden. Naast volleybalkrant.nl zijn er ook nog andere nieuwssites die de doelgroep directe volgers bereiken, zoals volleyportal.nl, beachvolleybal.nl en nevobo.nl. Deze websites brengen voornamelijk nieuws over de sport.

#### Internettelevisie

Het uitzenden van wedstrijdbeelden op internet is ook een vorm van nieuwssites die in opkomst is. Een communicatieplatform waarmee een bedrijf of team exposure kan genereren zonder daarvoor zendtijd op nationale televisiezenders te moeten kopen. Een voorbeeld van een dergelijke website is beachvolleybal.tv. Kostentechnisch is het voor het beachteam nog geen optie om zelf live beelden uit te zenden, maar een begin met zelf gemaakte wedstrijdbeelden van toernooien op de eigen website behoort zeker tot de mogelijkheden. In paragraaf 6.9.2 meer over wedstrijdbeelden op de eigen website.

#### Eigen website

Naast externe nieuwssites heeft het beachteam een eigen website die gelinkt is aan de website van The Beach. Deze website is voor het beachteam een primair communicatietool, omdat de site volledig in eigen beheer is en het beachteam er dus zo vaak en zo veel informatie op kwijt kan als nodig is. In paragraaf 6.9.2 meer over de eigen website. Naast nieuws rondom de ploeg moet er op de website ook ander beachvolleybalnieuws te vinden zijn om meer bezoekers naar de website te krijgen.

<sup>47</sup> <http://www.volleyballlife.nl/>

<sup>48</sup> <http://www.volleybalkrant.nl/>

## **Sociale media**

De laatste vorm van interactieve media die interessant is voor het beachteam zijn sociale media zoals Hyves, Facebook en Twitter met respectievelijk 7,7 miljoen, 3,7 miljoen en 1,9 miljoen unieke gebruikers in Nederland<sup>49</sup>. Dit zijn de drie grootste sociale media netwerken van Nederland en om die reden is het verstandig om ze op te nemen in de marketingcommunicatiemediën. Hyves en Facebook zijn traditionele profielensites waarop gebruikers een eigen profiel hebben. Twitter maakt echter niet echt gebruik van profielensites, maar zorgt voor de verspreiding van content. Voor het beachteam is een combinatie van deze twee soorten erg belangrijk. Op Hyves en Facebook moet een profiel van het beachteam gemaakt worden dat overeen komt met de vormgeving van de eigen website en in lijn is met het creatief concept. Met het koppelen van Twitter aan Hyves en Facebook is het mogelijk om vanaf één medium content op drie verschillende sociale media te plaatsen. Het is wel, net als bij een eigen website, ontzettend belangrijk om deze sociale media up-to-date te houden. Uit het onderzoek bleek namelijk dat helemaal geen communicatie nog altijd beter is dan oud nieuws.

### **6.7.4 Buitenmedia**

Het beachteam maakt op het gebied van buitenmedia gebruik van zogenaamde bewegende buitenmedia en evenementgebonden buitenmedia. Deze twee vormen vallen beiden in de categorie sponsoring en winkelcommunicatie.

#### **Autoreclame**

Bij bewegende buitenmedia moet gedacht worden aan het beletteren van auto's die door de spelers van het beachteam gebruikt worden. Het is nog niet reëel om reclame op bijvoorbeeld streekbussen of taxi's te zetten. De auto's die het beachteam in gebruik heeft zijn een uitstekende manier om op diverse plaatsen in Nederland publiciteit te creëren. De hoofdsponsor heeft recht om prominent op de auto aanwezig te zijn, subsponsoren zijn wel vertegenwoordigd, maar minder groot. De auto en de belettering moeten passen binnen het creatief concept.

#### **Kleding**

Belangrijkste invulling van de evenementgebonden buitenmedia is de kleding van het beachteam. Naast massamedia zoals televisie en dagbladen is het gebruik van kleding als medium ook geschikt voor het beachteam. Het gaat dan niet om slechts één evenement, maar om de uitstraling van de kleding over een heel seizoen. Deze kleding moet net als alle andere communicatie-uitingen in een lijn liggen met het creatief concept. De kleding moet opvallend zijn in kleurgebruik en vormgeving, maar wel overeen komen met de overige communicatie. Het is belangrijk voor het team om deze kleding altijd te dragen om consistentie en professionaliteit uit te stralen, maar om dat te kunnen doen moet de kleding ook voldoen aan de eisen van de spelers. Het moet er goed uitzien en comfortabel zitten. Er kunnen niet te veel sponsoruitingen op de kleding zitten, dat bevordert de uitstraling namelijk niet. Eén hoofdsponsor en maximaal vier subsponsoren mogen zichtbaar zijn op de kleding. De subsponsoren mogen per persoon verschillend zijn, maar de hoofdsponsor blijft overal hetzelfde. Naast de sponsors moet ook het eigen team aanwezig zijn door bijvoorbeeld "www.beachteam.nl" op de kleding te drukken. De gedrukte items moeten subtiel en strak op de kleding worden gezet.

### **6.7.5 Winkelmedia**

In principe heeft het beachteam niet echt te maken met een winkel, maar wel met een thuisbasis, namelijk The Beach. Om de doelgroep zakelijke afnemers te bereiken en daarnaast het sponsorship te activeren is het belangrijk om ook in The Beach aan communicatie te doen. Een mooie manier om Beach Team Aalsmeer te vertegenwoordigen in The Beach is door middel van displays en posters. Een levensgrote afbeelding van een speler roept direct een bepaald gevoel van professionaliteit en topsport op. Een leuke bijkomstigheid zou kunnen zijn dat er een levensgroot display is van twee spelers met een gat op de plaats van het gezicht, waar mensen zelf een foto kunnen maken als aandenken aan The Beach. Op de kleding van de spelers op het display moet dan iets staan over het beachteam, zodat de foto niet alleen een aandenken is, maar ook een promotiemiddel. Winkelmedia is een vorm van winkelcommunicatie.

### **6.7.6 Reclameartikelen**

Tot slot maakt het beachteam ook gebruik van reclameartikelen om een reclameboodschap over te brengen. Niet alle artikelen met een merknaam erop zijn geschikt voor het beachteam, maar een item wat goed past bij beachvolleybal en ook een goede visibiliteit heeft zijn caps. Als het beachteam caps bedrukt met het logo van het team voorop zorgt dit voor een opvallende uitstraling en het vergroot de naamsbekendheid. Daarnaast is het ook zeer praktisch bij het bezoeken van wedstrijden om een cap te dragen. Wanneer het beachteam de bedrukking van de caps deelt met een sponsor hoeft het nog niet eens heel duur te zijn. De caps zijn bedoeld voor de doelgroepen vrienden en familie, personeel, potentiële sponsors en huidige sponsors. Bij eventuele uitbreiding zouden de caps ook voor toeschouwers en zakelijke afnemers beschikbaar kunnen worden. Reclameartikelen vallen in de categorie reclame, public relations en beurzen.

<sup>49</sup> <http://www.ymc.nl/ymerce/2010/04/12/social-media-in-nederland-in-cijfers-deel-3/>



## 6.8 Marketingcommunicatiebudget

Het marketingcommunicatiebudget hangt nauw samen met het formuleren van marketingcommunicatiedoelstellingen en de haalbaarheid ervan. In deze paragraaf is gekeken naar de factoren die van invloed zijn op het budget en de budgetteringsmethode.

### 6.8.1 Factoren

Het bepalen van het marketingcommunicatiebudget is niet eenvoudig. Om het budget wat meer houvast te geven zijn er naast de communicatiedoelstellingen en het creatieve concept ook een aantal factoren die van invloed zijn op de hoogte van het marketingcommunicatiebudget. De factoren worden hieronder behandeld.

#### Toebehoren communicatiebudget

Niet alle kosten die gemaakt worden vallen onder het communicatiebudget en om daar geen onduidelijkheid over te laten bestaan is hier verwoord welke uitgaven er wel onder vallen. Allereerst alle uitgaven die gedaan worden met betrekking tot de marketingcommunicatiemix. Dat zijn uitgaven zoals het drukken van displays, folders en posters, het laten maken van reclameartikelen, het kopen en bedrukken van buitenmedia inclusief de kleding en het eventueel kopen van advertenties in tijdschriften en internetsites. Daarnaast vallen het steunen van een goed doel, het maken van een nieuwe website en doorvoeren van het creatief concept in de uitstraling van het beachteam ook onder het communicatiebudget. Tot slot zijn alle personeelskosten die aan het beachteam besteed worden ook onderdeel van het budget en hier valt ook het belonen van spelers onder wanneer ze zich inzetten voor het team. Denk dan aan het onderhouden van de website en sociale media, het benaderen van en een passend voorstel doen aan potentiële sponsors en de interne en externe PR, zoals het contact met de pers.

#### Rol van marketingcommunicatie

Persoonlijke verkoop is het belangrijkste marketingcommunicatie-instrument, omdat The Beach en het beachteam met behulp van persoonlijk contact in aanraking komen met zowel zakelijke afnemers en potentiële sponsors. Dit is de primaire marketingcommunicatiedoelgroep waar het beachteam zich op richt dus dat geeft persoonlijke verkoop een belangrijke rol. Vervolgens moeten reclame en public relations ervoor zorgen dat de doelgroep directe volgers bereikt wordt en zorgt voor meer publiciteit voor het beachteam. Kort daarop komen winkelcommunicatie en sponsoring. Winkelcommunicatie is voornamelijk gericht op de zakelijke afnemers en sponsoring van een goed doel is een positieve impuls voor het imago van het beachteam. Laatst in het rijtje zijn beurzen. Dit is een marketingcommunicatie-instrument waarmee sponsors zich kunnen profileren en zij kunnen daarbij gebruik maken van het beachteam.

#### Omvang van het marktgebied

Het beachteam richt zich enerzijds op bedrijven en anderzijds op directe volgers. Het marktgebied voor bedrijven is groot, maar hoeft niet met dure media bereikt te worden. Bedrijven worden persoonlijk benaderd, wat de personeelskosten wel verhoogt, maar de reclamekosten vermindert. Het marktgebied voor directe volgers is daarentegen wat kleiner, maar hier komen reclame en public relations wel bij kijken. Omdat het beachteam een nieuws waarde heeft en daardoor in aanmerking komt voor free publicity zijn de kosten niet zo hoog. Daarnaast is de doelgroep directe volgers op een vrij specifieke manier te bereiken, zonder daarbij gebruik te hoeven maken van dure media zoals landelijke televisie en kranten.

#### Levenscyclus

Het beachteam is een vrij nieuw product, waardoor het marketingcommunicatiebudget wat hoger uitvalt dan bij een bestaand product. Aan de andere kant is een commerciële sportploeg in het beachvolleybal best een uniek product en richt het zich op een specifieke doelgroep, waardoor het budget weer wat naar beneden kan.

#### Producteigenschappen en productdifferentiatie

Het beachteam heeft niet te maken met producteigenschappen die veel dure media-uitingen vereisen. Daarnaast is er wel sprake van productdifferentiatie, omdat er weinig tot geen andere commerciële beachvolleybalteams zijn die op een hoog niveau acteren.

#### Winstmarge en omzetvolume

In eerste instantie is het beachteam geen product om winst mee te genereren. De toevoeging van het team aan het assortiment is voor The Beach wel een manier om meer omzet te genereren, maar die omzet vloeit terug naar het team. Het is wel zo dat een stijging in het omzetvolume betekent dat The Beach meer geld heeft voor het beachteam en dus ook meer geld om het marketingcommunicatiebudget te verhogen.



### Activiteiten van de concurrentie

Het beachteam heeft op productniveau alleen Beach Team Holland als concurrent, maar op generiek niveau een aantal concurrenten meer. De marketingcommunicatie van Beach Team Holland wordt geregeld door de Nederlandse Volleybal Bond, waardoor het marketingcommunicatiebudget vrij hoog is. Aan de andere kant is de bond geen commerciële instelling en dat biedt mogelijkheden voor The Beach. Het is wel belangrijk naast een goed product ook een communicatieaandeel te hebben dat net iets hoger ligt dan het marktaandeel. Het marktaandeel van het beachteam is onbekend en dat maakt het bepalen van een communicatieaandeel wat minder eenvoudig.

### Mediakosten

De mediakosten voor het beachteam zijn niet te vergelijken met de gigantische reclamecampagnes van grote multinationals. Dat hoeft ook niet, maar om de kosten te reguleren, moet er creatief omgegaan worden met mogelijkheden als free publicity. Toch neemt dat niet weg dat er flink wat kosten komen kijken bij het toepassen van de marketingcommunicatie-instrumenten en de verschillende media die daarbij komen kijken. In paragraaf 6.9 worden de kosten die de verschillende veranderingen met zich meenemen ook uitgebreid behandeld.

| <u>Uitvoeringselement</u> | <u>Kosten</u>         | <u>Invulling</u>   |
|---------------------------|-----------------------|--|
| Creatief concept          | € 4.500,-             | Logo & naam, huisstijl, creatief concept                   |
| Website ontwikkeling      | € 2.100,-             | Domein, flash website, flash element                       |
| Buitenmedia               | € 4.525,-             | 8 Kledingpakketten, 500 bedrukkingen, 2 auto's beletteren  |
| Reclameartikelen          | € 316,-               | 100 bedrukte caps  |
| Winkelmedia               | € 691,-               | 5 life-size displays, 10 abri's                            |
| Advertentiekosten         | € 3.500,- (per jaar)  | 4 advertenties VolleyballLife, 6 maanden volleybalkrant.nl |
| Goede doelen              | € 1.600,- (per jaar)  | 8 spelers, 8,0 uur per speler a € 25,- p/u                 |
| Personeel                 | € 20.800,- (per jaar) | 1 PR persoon, 16,0 uur per week a € 25,- p/u               |
| Onderzoek                 | € 3.000,- (per jaar)  | 120 uur  |
| <b>Totaal</b>             | <b>€ 41.032,-</b>     |  |

### 6.8.2 Budgetteringsmethode

The Beach werkt met een taakstellende budgetteringsmethode al zit daar niet echt een gestructureerd beleid achter. Het moet duidelijk zijn dat het communicatiebudget een instrument is om omzet te realiseren en niet het gevolg van de omzet. Op basis van de marketingcommunicatiedoelstellingen wordt er gekeken welke activiteiten nodig zijn om de doelstellingen te realiseren en daarna kan worden berekend hoeveel dat gaat kosten. Nou is het zo dat The Beach en het beachteam niet met een gigantische omzet werken waardoor een volledige taakstellende methode niet realistisch is, maar de insteek blijft hetzelfde. Het is moeilijk om te bepalen welk budget er precies nodig is om de marketingcommunicatie de perfecte invulling te geven, maar door een indicatie van de kosten op een rijtje te zetten is het wel mogelijk een aardig inzicht te krijgen.

### 6.8.3 Activeringsbudget

Het grootste deel van de mediakosten die hierboven overzichtelijk weergegeven staan zijn voor rekening van The Beach, omdat het bedrijf het beachteam als eigen product in de markt willen zetten. Het gaat dan om de kosten van het creatief concept, de website ontwikkeling, reclameartikelen, winkelmedia, goede doelen, personeel en onderzoek.

Aan de andere kant is het beachteam een op zichzelf staand marketingplatform voor sponsors. Uit het onderzoek in hoofdstuk vijf is naar voren gekomen dat de kosten voor een campagne voor rekening komen van de sponsor. Dat zou betekenen dat de kosten die gemaakt worden om de doelstellingen van de sponsor te behalen voor rekening van de sponsor zijn. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat een potentiële sponsor het beachteam aan zich wil koppelen en een campagne wil starten waarin het beachteam te zien is in een reclame op televisie. In dat geval zijn zowel de sponsorbijdrage als de kosten voor de productie en uitzending van de reclame voor de sponsor.

## 6.9 Actieplan

Om het creatieve concept, de marketingcommunicatiemix en de mediakeuze inzichtelijk te maken wordt er in deze paragraaf gekeken naar de uitvoering van het creatieve concept. Wat moet er vanuit The Beach bij het beachteam veranderen om een succesvolle campagne op de rails te zetten? In deze paragraaf worden ook de kosten die aan de verschillende veranderingen hangen meegenomen. De kosten die hier weergegeven zijn komen van diverse bedrijven en bij ieder bedrag is aangegeven waar het vandaan komt. In het onderzoek kwam naar voren dat een onderscheidend concept in zowel presentatie als mogelijkheden voor de sponsor het goed doet.

Het moet duidelijk zijn dat alle kosten in dit hoofdstuk gebaseerd zijn op een maximaalprijs, dat wil zeggen dat bij het achterhalen van de kosten gekeken is naar wat The Beach moet betalen wanneer ze voor al de uitvoeringselementen de volle mep moeten betalen. Nou is die situatie niet wenselijk dus het is aan het beachteam om ervoor te zorgen dat de verschillende onderdelen gesponsord of voor een gereduceerd tarief aangeschaft kunnen worden. Dat scheelt veel directe kosten en op die manier kan het beachteam de inkomsten gebruiken voor andere doeleinden.

Daarnaast is in paragraaf 6.8.3 uitgelegd dat de kosten voor de activering van een campagne voor rekening van de sponsor zijn wanneer het beachteam gebruikt wordt als marketingcommunicatieplatform.

### 6.9.1 Ontwikkelen creatief concept

Het ontwikkelen van het creatief concept is een eenmalige investering waar The Beach op drie manieren aan kan voldoen. Aan de ene kant is het mogelijk om het creatieve concept uit te laten werken door een grafisch ontwerp bureau op basis van een briefing waarin de inhoud van dit marketingcommunicatieplan kort wordt omschreven. Het kost iets meer, maar dan is er ook een professioneel ontwerp bureau betrokken bij de vormgeving van het beachteam.

Een tweede, iets goedkopere optie is om het te laten ontwerpen via de website van 'ontwerpen voor geld'. Hier kunnen bedrijven zoals The Beach een wedstrijd starten voor designers en er zelf een prijs voor bepalen.

De derde optie is om het creatieve concept zelf in te vullen door met het eigen personeel en de spelers van het beachteam te brainstormen en om tot een goede creatieve invulling te komen. De kosten hiervoor zijn vooral afkomstig van het personeel, maar het is goedkoper dan een ontwerp bureau inschakelen. Het voordeel is dat iedereen weet waar het over gaat en er geen uitgebreide uitleg aan vooraf hoeft te gaan, maar dat is tegelijk het nadeel. Het is moeilijk om out of the box te denken wanneer alle aanwezigen midden in de organisatie zitten.

Om die reden is het beter om een externe partij in te schakelen die vorm geeft aan het creatief concept. De kosten voor de ontwikkeling zijn per ontwerp bureau verschillend, maar om toch inzicht te geven in de kosten is in deze paragraaf een indicatie gegeven van de eerste en de tweede optie.

Allereerst is het belangrijk om te bepalen welke onderdelen er meegenomen moeten worden in de creatieve ontwikkelen. Van primair belang zijn het logo en de naam en op de tweede plaats de huisstijl, dat zijn de uitvoeringselementen die aan bod gekomen zijn in paragraaf 6.6. Daarna volgt de ontwikkeling van een reclamecampagne met het vormgeven van de website, posters, folders, advertenties, slogans, bedrukking, enzovoorts. Het is aan The Beach om te bepalen hoe ver ze willen en kunnen gaan in combinatie met het ontwerp bureau.

- |  |  |
|--|--|
| • <i>Creative Circle</i> <sup>50</sup>     | • <i>Ontwerpen voor geld</i> <sup>51</sup> |
| • <i>Kosten logo &amp; naam: € 1.000,-</i> | • <i>Kosten logo &amp; naam: € 100,-</i>   |
| • <i>Kosten huisstijl: € 1.000,-</i>       | • <i>Kosten huisstijl: € 100,-</i>         |
| • <i>Kosten reclamecampagne: € 2.500,-</i> | • <i>Kosten reclamecampagne: € 300,-</i>   |

### 6.9.2 Website en internet

De website voor het beachteam is het belangrijkste communicatiemedium. Om een goede start te maken zal de website, samen met de vormgeving van logo en huisstijl, als eerste onder handen genomen moeten worden. Tot nu toe heeft het beachteam gewerkt met een eigen gemaakte website die er aardig uitzag, maar niet binnen de nieuwe vormgeving past. Op de site moeten namelijk een aantal onderdelen terugkomen waarvoor professionele hulp geen overbodige luxe is. Ook hier moet bij aanvang bepaald worden welke functies de nieuwe website moet hebben.

#### Domein

Het domein bepalen en vastleggen is de eerste stap naar een nieuwe website. Dit hangt samen met het bepalen van de naam en de samenhang met de website van The Beach. De website [www.beachteam.nl](http://www.beachteam.nl) is momenteel bezet, maar niet actief en is wellicht over te nemen. Mocht dat niet lukken is het zaak om een alternatief te zoeken.

- *Kosten domein per jaar: € 11,-*<sup>52</sup>

<sup>50</sup> <http://www.creativecircle.eu/>

<sup>51</sup> <http://www.ontwerpen-voor-geld.nl>

<sup>52</sup> <http://www.gj-r.nl/features/domeinnaam-registratie/prijzen>

### Teamsites

Op dit moment is er een overkoepelende site van het beachteam en heeft ieder duo nog een eigen site. Dat moet veranderen om een consistente en professionele uitstraling te krijgen. Er moet één site komen waarop alle teams een eigen pagina hebben. Dit vergroot het bereik en sluit aan op de positionering. Op de eigen pagina kunnen ze eigen sponsors laten zien en eventueel een blog bijhouden. De domeinnamen van de teamsites en persoonlijke sites moeten wel blijven bestaan, maar linken allemaal door naar dezelfde site van het beachteam.

### Type website

Een website kan op diverse manieren vormgegeven worden, maar om iets onderscheidends neer te zetten is een flashwebsite het meest voor de hand liggend. Dit soort sites zijn uniek in hun design en kunnen de uitstraling van het beachteam perfect overbrengen. Denk aan websites zoals [www.dubbelfris.nl](http://www.dubbelfris.nl), [www.croky.be](http://www.croky.be) en [www.chocomel.nl](http://www.chocomel.nl).

- *Kosten flash website: € 2.000,-*<sup>53</sup>

### Beach.nl

Op de site van The Beach moet de koppeling met het beachteam ook duidelijk zichtbaar zijn. Door elementen van de site van het beachteam te verwerken in de site van The Beach, en andersom, wordt er samenhang gecreëerd tussen beide organisaties. Er zou bijvoorbeeld bij het openen van Beach.nl een flashelement van een of meerdere spelers van het beachteam voorbij kunnen komen waardoor zakelijke afnemers weten dat de mogelijkheid bestaat om het beachteam op te nemen in het arrangement.

- *Kosten integreren flashelement: € 100,-*<sup>54</sup>

### Functies

De website moet een aantal functies vervullen die belangrijk zijn voor de uitstraling van het beachteam. Hieronder is overzichtelijk weergegeven welke functies dat zijn, waarom en wat de kosten ervoor zijn.

| <u>Element</u> | <u>Functies</u>   | <u>Kosten</u>         |
|----------------|---|-----------------------|
| Video          | Plaatsen van wedstrijdbeelden op de website is goed om een dynamiek in te brengen en een sfeer te creëren rondom het merk. Zorg ervoor dat de beelden professioneel overkomen en veel toeschouwers op de achtergrond te zien zijn. Probeer een keer in de twee weken nieuwe beelden te publiceren.  | Personeel<br>1,0 u/pw |
| Foto's         | Weergeven van foto's die passen bij de huisstijl. Foto's die direct in beeld zijn moeten die huisstijl correct uitstralen. Foto's in het album moeten wekelijks aangevuld worden. Deze foto's moeten ook bij de huisstijl passen, maar hebben naast een sfeerfunctie ook een nieuwsfunctie.   | Personeel<br>1,0 u/pw |
| Sociale media  | De koppeling met sociale media is heel belangrijk. De profielensites Hyves en Facebook moeten aangekleed worden in dezelfde stijl als de eigen website en dienen ook onderhouden te worden. Twitter moet geïntegreerd worden in de website om naast het reguliere nieuws ook persoonlijke berichten van spelers zichtbaar te maken, zodat er altijd iets nieuws is op de site en om sympathie op te bouwen voor de spelers. | Personeel<br>1,0 u/pw |
| Nieuwsbrief    | Op de site moeten mensen zich in kunnen schrijven voor een nieuwsbrief en deze moet ook in dezelfde stijl worden vormgegeven als de website. De nieuwsbrief moet in het seizoen een keer in de twee weken verzonden worden. Buiten het seizoen een keer per maand.  | Personeel<br>1,0 u/pw |
| Getuigenissen  | Getuigenissen van huidige sponsors en zakelijke afnemers zijn een goede manier om potentiële sponsors en afnemers te overtuigen van het beachteam. De getuigenissen moeten daarom te zien zijn op de website.   | Personeel<br>0,2 u/pw |
| Nieuws         | Niet alleen nieuws over het beachteam, maar ook ander beachvolleybalnieuws op de site vermelden. Er komen dan meer en vaker bezoekers naar de website.  | Personeel<br>1,0 u/pw |
| Bezoekers      | De mogelijkheid om bezoekers vast te leggen op de website is erg handig. Het bijhouden van de statistieken en registreren van bezoekers kan zorgen voor bewijs bij het overhalen van potentiële sponsors.   | -                     |
| Activiteit     | Er is maar een ding erger dan geen website en dat is een slecht onderhouden website. Zorg ervoor dat er iedere dag iets nieuws op de site te lezen is, of dat nu twitter, nieuws over het beachteam of ander beachvolleybalnieuws is, dat maakt niet zoveel uit.  | -                     |
| The Beach      | Maak een duidelijke koppeling met de website van The Beach. Probeer elementen en kleuren overeen te laten komen.  | -                     |

<sup>53</sup> <http://www.originalswebdesign.nl/>

<sup>54</sup> <http://www.originalswebdesign.nl/>

### 6.9.3 Buitenmedia

De uitstraling van het beachteam ook doorvoeren in de buitenmedia. Een professioneel, bedrukt kledingpakket en beletterde auto's in de huisstijl van het beachteam draagt bij aan een consistente, professionele uitstraling.

- *Kosten kledingpakket per persoon: € 500,-*<sup>55</sup>
- *Kosten bedrukken kleding (op basis van 500 opdrukken): € 325,-*<sup>56</sup>
- *Kosten beletteren per auto: € 100,-*<sup>57</sup>

### 6.9.4 Reclameartikelen

Druk 100 caps om weg te geven als reclameartikel. Het aanschaffen van de caps heeft niet de hoogste prioriteit, maar wanneer ze aangeschaft worden is bezuinigen op deze reclameartikelen is niet verstandig, omdat het een verlengstuk van het beachteam is en dus kwalitatief goed moet zijn. De caps moeten een zelfde uitstraling hebben als de positionering van het beachteam. Bij Uni-caps kunnen bedrukte petten besteld worden.

- *Kosten 100 bedrukte caps: € 316,-*<sup>58</sup>

### 6.9.5 Winkelmedia

Zorg voor een gepaste uitstraling in The Beach door het beachteam goed te vertegenwoordigen door middel van displays en posters. De winkelmedia moeten een zelfde uitstraling hebben als de positionering van het beachteam. Informatie over life-size displays komt van Creative Circle en posters in a4-formaat kunnen door Drukwerkdeal geproduceerd worden.

- *Kosten per life-size display € 100,-*<sup>59</sup>
- *Kosten per a4-posters: € 27,-*<sup>60</sup>
- *Kosten 10 a4-posters: € 191,-*<sup>61</sup>

### 6.9.6 Advertentiekosten

Adverteren op VolleyballLife en Volleybalkrant is tot op zekere hoogte belangrijk, maar heeft niet de hoogste prioriteit. Met deze media wordt vooral de doelgroep directe volgers bereikt en dat is net iets minder belangrijk dan de doelgroep bedrijven. Toch zijn advertenties wel goed om naamsbekendheid te creëren en het communicatiebereik van het beachteam te verhogen.

- *Kosten per ½ pagina VolleyballLife: € 500,-*<sup>62</sup>
- *Kosten adverteren Volleybalkrant.nl per maand: € 250,-*<sup>63</sup>

### 6.9.7 Goede doelen

Uit het onderzoek kwam ook naar voren dat de koppeling met een goed doel positieve publiciteit genereert en ook goed ontvangen wordt in de bedrijfswereld. Het koppelen van een goed doel aan het beachteam is geen directe kostenpost, maar het beachteam moet wel iets terug doen voor het goede doel om het partnership invulling te geven. Het gaat in dat geval om personeelskosten. De spelersgroep kan een clinic of demonstratie geven waarvan de opbrengst naar het goede doel gaat.

- *Kosten koppeling goed doel: Personeel 8,0 uur per speler per jaar.*

### 6.9.8 Personeel

Een groot deel van de kosten komt voort uit het aantal personeelsuren die voor het beachteam gemaakt worden. Om alle communicatie in goede banen te leiden is het belangrijk om iemand aan te stellen die zich bezig houdt met de PR en communicatie. Dit is geen fulltime baan, maar de taken die uitgevoerd moeten worden bestrijken zeker een hele werkdag. In het onderdeel 'website en internet' kwamen al wat personeelskosten naar voren, maar hier zijn alle uren die gemaakt moeten worden nog eens weergegeven.

- *Kosten eigen personeel per uur: €25,-*

<sup>55</sup> [http://www.nike.com/nikeos/p/sportswear/language\\_tunnel/?change](http://www.nike.com/nikeos/p/sportswear/language_tunnel/?change)

<sup>56</sup> <http://aktieshirts.nl/pages/drukkosten>

<sup>57</sup> [http://www.logiprint.nl/auto\\_belettering.html](http://www.logiprint.nl/auto_belettering.html)

<sup>58</sup> <http://www.uni-caps.nl/webshop/caps/?jsessionid=107ACB4CD507F5DDA4E7C8D712D3E548?>

<sup>59</sup> <http://www.creativecircle.eu/>

<sup>60</sup> [https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/reclame\\_drukwerk/posters.html](https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/reclame_drukwerk/posters.html)

<sup>61</sup> [https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/reclame\\_drukwerk/posters.html](https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/reclame_drukwerk/posters.html)

<sup>62</sup> <http://www.volleyballlife.nl/lib/img/mediakaart%202009.pdf>

<sup>63</sup> <http://www.volleybalkrant.nl/>

Taak

Invulling

Uren per week

|                      |   |          |
|----------------------|---|----------|
| PR                   | Zorgen voor nieuwsberichten in dagbladen, tijdschriften, televisie, radio en op nieuwssites. Onderhouden van relaties met de pers, overheidsinstanties en bonden. | 4,0 u/pw |
| Website              | Plaatsen foto's, video en nieuwsberichten. Schrijven en versturen nieuwsbrieven en onderhouden sociale media.   | 5,0 u/pw |
| Persoonlijke verkoop | Persoonlijk benaderen zakelijke afnemers, potentiële sponsors en huidige sponsors. Op maat gemaakte voorstellen presenteren aan bedrijven.                        | 2,0 u/pw |
| Uitvoeren concept    | Het ontwikkelde creatief concept moet doorgevoerd worden in alle communicatie-uitingen, zoals winkelmedia, buitenmedia en reclameartikelen.                       | 4,0 u/pw |
| Overig               | Contact met de spelers, het goede doel en het management van The Beach.   | 1,0 u/pw |

### 6.9.9 Spelers

De spelers zijn een heel belangrijk onderdeel van het beachteam. Naast trainen en wedstrijden spelen kunnen ze diverse andere taken binnen de organisatie vervullen.

#### Belonen

Het is moeilijk om naast het bedrijven van topsport een baan te onderhouden, maar een combinatie met taken die onder het kopje personeel vallen is zeker mogelijk. Het is waarschijnlijk zelfs een uitkomst. Personeelskosten zijn hoger als het gaat om personeel van The Beach dat ingezet moet worden voor het beachteam, dan wanneer de spelers gebruikt worden. Er moet wel een vergoeding tegenover staan, want dat motiveert de spelers en is een uitkomst voor The Beach. Een voorbeeld zou kunnen zijn wanneer een speler de PR voor zijn rekening neemt waar twee uur per week voor staat en het beachteam die twee uur uitbetaalt of inhoudt op de maandelijkse bijdrage.

- Kosten per speler per uur: €25,-

#### Clinics en demonstraties

Hetzelfde geldt voor clinics en demonstraties. Wanneer een zakelijke afnemer van The Beach het beachteam opneemt in het arrangement moeten de spelers de meerwaarde van hun inzet ook op een of andere manier terug zien, bijvoorbeeld door het verlagen van de maandelijkse bijdrage of het creëren van extra faciliteiten.

- Kosten per speler per uur: € 50,-

### 6.9.10 Sponsors

Het beachteam kan niet bestaan zonder sponsors en om die reden zijn sponsors de belangrijkste doelgroep. Het team moet zorgen dat er goed geluisterd wordt naar de wensen en behoeften van de sponsors en vervolgens deze wensen en behoeften naleeft. Er zijn een aantal elementen die een rol spelen in de relatie tussen het beachteam en de sponsor.

#### Onderscheid

Op dit moment werkt het beachteam met een hele rits sponsors waarin eigenlijk geen onderscheid wordt gemaakt. Het weergeven van de sponsors is vrij slordig en verdient meer aandacht. Er moet onderscheid komen tussen een hoofdsponsor, partners, suppliers en persoonlijke sponsors. Een hoofdsponsor kan voor naamskoppeling gaan en heeft de meeste rechten op kleding en dergelijke. Partners zijn de tweede categorie en suppliers de derde. Persoonlijke sponsors zijn gekoppeld aan een team of persoon, maar vallen wel onder de vlag van het beachteam.

#### Persoonlijke sponsors

Het beachteam heeft spelers altijd de mogelijkheid gegeven om persoonlijke sponsors te hebben en dat moet ook zeker zo blijven, maar het moet op een andere manier. Persoonlijke sponsors moeten ook een plaats binnen het beachteam krijgen, maar blijven gekoppeld aan een team of persoon. Daarin moet een duidelijke verdeling komen, bijvoorbeeld; Alle teams hebben dezelfde hoofdsponsor en twee verschillende partners van het beachteam op hun kleding en mogen daarnaast twee eigen sponsors plaatsen. Voor de website zou de verdeling er anders uitzien. Persoonlijke sponsors vallen onder de partners of suppliers, maar komen uitgebreid in beeld op het eigen teamgedeelte op de website.

### 6.9.11 Openheid

Zorg dat de spelers en de organisatie een open boek voor elkaar zijn. Om dat te bewerkstelligen moet er een contactpersoon zijn die zowel met het team als met de organisatie om de tafel zit. Onder het kopje personeel kwam het contact tussen de spelers en de organisatie al naar voren. Spelers moeten weten hoe de organisatie in elkaar zit, zowel op organisatorisch als financieel vlak. Daarnaast moet de organisatie ook weten wat er in de spelers omgaat en wat ze voor elkaar kunnen betekenen. Alles moet inzichtelijk zijn en openheid is daarin heel belangrijk. Als dat in orde is ontstaat er een vertrouwensband waardoor de samenwerking beter wordt.

### 6.9.12 Onderzoek

Er moet onderzoek gedaan worden naar de resultaten van de nieuwe aanpak. Op dit moment zijn er nog geen resultaten dus de eerste meting is gelijk het uitgangspunt voor de tweede meting. Onderzoek naar de resultaten is belangrijk om inzichtelijk te maken wat het beachteam te bieden heeft voor de doelgroep bedrijven en voor de organisatie is het belangrijk om te zien of de gekozen strategie en positionering aanslaat. Onderzoek naar de resultaten hoeft niet door een communicatiebureau uitgevoerd te worden, maar kan door eigen personeel, leden van het beachteam of studenten die een marktonderzoekopdracht uit moeten voeren in opdracht van hun opleiding. Alle drie de mogelijkheden hebben voor en nadelen en ze hebben allen een ander prijskaartje. Het eigen personeel of de spelers van het beachteam zijn waarschijnlijk de beste optie. In paragraaf 6.10 is het onderzoek naar de resultaten uitgebreid omschreven.

- *Onderzoek naar resultaten: 80,0 - 160,0 uur*
- *Kosten eigen personeel: 80,0 uur x € 25,- p/u = € 2000,-*
- *Kosten spelers beachteam: 120,0 uur x 25,- p/u = €3000,-*
- *Kosten student: 160,0 uur, geen directe kosten, maar begeleiding vanuit The Beach kost ook tijd.*

## 6.10 Onderzoek naar resultaten

Om te kijken of doelstellingen gehaald worden is het belangrijk om onderzoek te doen naar de resultaten. Er zijn twee soorten communicatieonderzoek, namelijk ontwikkelingsonderzoek en evaluatieonderzoek, die beiden worden behandeld in deze paragraaf.

### 6.10.1 Ontwikkelingsonderzoek

Het ontwikkelingsonderzoek wordt uitgevoerd om proposities en concepten te toetsen. Het is namelijk wel zaak dat de doelgroep het concept begrijpt en accepteert. Nou is het voor het beachteam niet reëel om een uitgebreid ontwikkelingsonderzoek te doen, maar er zijn wel een aantal onderdelen waar wat meer tijd in gestoken kan worden.

#### Communicatiestrategieonderzoek en conceptonderzoek

Bij het ontwikkelen van de communicatiestrategie is het goed om achtergrondonderzoek te doen. Dat is voor het schrijven van het marketingcommunicatieplan al gedaan in de hoofdstukken drie, vier en vijf, daar is namelijk een externe analyse gedaan, een omschrijving van de beachvolleybalmarkt gegeven en zijn een aantal andere commerciële sportploegen onderzocht.

Verder is kwantitatief en kwalitatief onderzoek tot op zekere hoogte ook interessant voor zowel het strategieonderzoek als het conceptonderzoek, maar niet te diepgaand. Kwantitatief onderzoek moet plaatsvinden nadat een zakelijke afnemer gebruik heeft gemaakt van het beachteam in het arrangement en kwalitatief onderzoek moet gedaan worden onder het eigen personeel en huidige sponsors.

#### Pretests

Het doen van pretests heeft een vergelijkbare relevantie als strategie- en conceptonderzoek. Het is niet realistisch om uitgebreid onderzoek te doen in het voortraject en het gevolg daarvan is dat pretests niet specifiek opgenomen worden in het onderzoek naar de resultaten.

### 6.10.2 Evaluatieonderzoek

Om te toetsen of het gewenste effect bereikt is met de campagne is het voor The Beach belangrijk om onderzoek te doen nadat de communicatie-uitingen in de praktijk gebracht zijn. Het evaluatieonderzoek moet ieder jaar uitgevoerd worden net na het outdoorseizoen. Dat is de ideale periode om de resultaten van een volle zomer in de media te meten. De eerste meting moet uitgevoerd worden in september van 2010 en dient gelijk als nulmeting voor volgende onderzoeken.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat onderzoek naar het imago van de ploeg en de sport van belang is om erachter te komen of het gewenste imago overeen komt met het werkelijke imago. Daarnaast kan het beachteam door middel van evaluatieonderzoek sponsors een beter inzicht geven in de mogelijkheden.

#### Posttest

Het uitvoeren van posttests is een manier om te achterhalen of de marketingcommunicatiedoelstellingen behaald zijn. Posttests kunnen op drie verschillende niveaus gemeten worden en voor The Beach en het beachteam zijn alle drie de niveaus van belang.

#### *Medium- en reclamebereik*

Om te meten hoeveel bereik de communicatie-uitingen hebben gehad moet er achterhaald worden hoeveel mensen van de marketingcommunicatiedoelgroep ze gezien hebben. Daarnaast is het ook goed om de media- en reclamekosten mee te nemen. Het bijhouden van een mediamap met daarin alle communicatie-uitingen in kranten, op televisie, op radio, in tijdschriften en op internet kan een uitkomst zijn.

#### *Verwerkingseffecten*

Om de kennis- en houdingdoelstellingen te meten die in paragraaf 6.3 opgesteld zijn is onderzoek naar de verwerkingseffecten zeker van belang. Het gaat in dit geval vaak om kwalitatief onderzoek waarin de spontane en de geholpen merkbekendheid wordt gemeten, maar ook de merkkennis aan bod komt. De houdingdoelstellingen zijn iets moeilijker te toetsen, omdat die midden in het proces vallen wat het verrichten van metingen erg ingewikkeld maakt. Om die reden is het meten van de houdingdoelstellingen minder relevant dan de kennisdoelstellingen.

#### *Gedragseffecten*

Om de gedragdoelstellingen te meten wordt er onderzoek gedaan naar de gedragseffecten. Deze gedragseffecten kunnen bij de doelgroep zakelijke afnemers worden gemeten door het bijhouden boekingsgegevens en een stukje kwantitatief onderzoek in de vorm van enquêtes. Voor de doelgroep sponsors kunnen gegevens over informatieaanvragen en het aangaan van een samenwerking worden bijgehouden. Daarnaast kan kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews meer duidelijkheid geven over het standpunt van sponsors.



## 6.11 Aanbevelingen

The Beach heeft met de invulling van Beach Team Aalsmeer een goede start gemaakt, maar het kan altijd nog beter dus in deze paragraaf staan de verbeterpunten op een rijtje.. In deze aanbevelingen worden de actiepunten uit paragraaf 6.9 nog een keer kort uitgelicht en overzichtelijk weergegeven, zodat in een oogopslag zichtbaar is wat er wel en niet moet gebeuren en wat de kosten daarvoor zijn.

### 6.11.1 Algemene aanbevelingen

Eerst een aantal algemene aanbevelingen om het marketingcommunicatieplan te implementeren.

- Maak een duidelijke koppeling tussen de eigenschappen van het beachteam, tegenover de gevolgen en voordelen. (§ 6.1.1)
- Richt de communicatie op twee doelgroepen, namelijk de bedrijven en de directe volgers. (§ 6.2.2)
- Voer een nulmeting uit om doelstellingen specifiek te maken. (§ 6.3)
- De positionering en strategie van de ploeg moet naadloos aansluiten op een aantal eigenschappen die het beachteam onderscheidend en consistent maken. (§ 6.4.1 en 6.4.2)
- Gebruik de instrumenten reclame, PR, winkelcommunicatie en persoonlijke verkoop om de marketingcommunicatieboodschap bij de doelgroep te krijgen. (§ 6.5)
- Maak de koppeling tussen beachteam en een goed doel dat aansluit op de eigenschappen van het team. (§ 6.5.3)
- Verander de naam door Aalsmeer weg te laten, de koppeling met een plaatsnaam beperkt de groeimogelijkheden van het beachteam. (§ 6.6.2)
- Zorg voor een professioneel logo dat uitstraalt waar het beachteam voor staat. (§ 6.6.2)
- Geef invulling aan het creatief concept en zorg voor een professionele en consistente uitstraling, door een lijn uit te zetten voor alle communicatie-uitingen. (§ 6.6.3)
- Maak gebruik van free-publicity op televisie, radio en in dagbladen. (§ 6.7.1)
- Maak gebruik van sociale media op de website zodat er altijd activiteit en nieuws is rondom het team. (§ 6.7.3)
- Creëer een professionele uitstraling door veel aandacht te besteden aan het kledingpakket, de spelers zijn het visitekaartje van het beachteam. (§ 6.7.4)
- Plaats niet te veel sponsors op de kleding, hooguit één hoofdsponsor, vier subsponsors en het websiteadres, anders wordt het rommelig. (§ 6.7.4)
- Zorg ervoor dat het beachteam op beeld goed vertegenwoordigd is in The Beach door middel van posters en levensgrote displays. (§ 6.7.5)
- Kies een passend, kwalitatief goed reclameartikel om aan een deel van de doelgroep te geven. (§ 6.7.6)
- Als het beachteam door een sponsor gebruikt wordt als marketingcommunicatieplatform zijn de kosten voor de activering voor de sponsor zelf. (§ 6.8.3)
- Ontwikkel in samenwerking met een externe partij een creatief concept, zodat de positionering en strategie van het beachteam overeen komen met de uitstraling. (§ 6.9.1)
- Zorg voor één website waarop alles te vinden is, zowel voor de doelgroep bedrijven als directe volgers. (§ 6.9.2)
- Schaf alle individuele en duosites af, deze losse sites doen afbraak aan de uitstraling van het beachteam. (§ 6.9.2)
- Kies voor een flash website of in ieder geval een ontwerp dat onderscheidend en uniek oogt. (§ 6.9.2)
- Zorg dat alle communicatie up-to-date is, voornamelijk de website. (§ 6.9.2)
- Plaats regelmatig videobeelden en foto's op de website die de positionering versterken. (§ 6.9.2)
- Neem getuigenissen op van huidige sponsors en plaats ze op de website om geloofwaardigheid en overtuigingskracht te creëren. (§ 6.9.2)
- Plaats naast nieuws over het beachteam ook ander beachvolleybalnieuws op de website om een bredere doelgroep aan te spreken. (§ 6.9.2)
- Zorg ervoor dat de website statistieken bijhouden en dat bezoekers van de site vastgelegd kunnen worden door in te schrijven of in te loggen, zo is het mogelijk (potentiële) sponsors iets te bieden. (§ 6.9.2)
- Maak een koppeling met de site van The Beach door elementen en kleuren overeen te laten komen. (§ 6.9.2)
- Neem iemand aan die 16 uur per week zorgt voor PR, website onderhoud, persoonlijke verkoop en de uitvoering van het concept. (§ 6.9.8)
- Betrek de spelers bij de organisatie en beloon ze ook voor uitgevoerde werkzaamheden. (§ 6.9.9)
- Maak onderscheid in de sponsors door te werken met één hoofdsponsor, een aantal partners en daaronder suppliers. (§ 6.9.10)
- Integreer en stimuleer persoonlijke sponsors van spelers, maar zorg voor goede afspraken over de verdeling van rechten en sponsorgeld. (§ 6.9.10)
- Zorg dat de spelers en de organisatie een open boek voor elkaar zijn en communiceer over alles, inclusief de financiële kant. (§ 6.9.11)
- Doe jaarlijks onderzoek naar de resultaten. (§ 6.9.12)

### 6.11.2 Budgetgebonden aanbevelingen

Om ook op budgettechnisch gebied een weloverwogen beslissing te maken is in deze paragraaf een advies gegeven over de verschillende uitvoeringselementen en bijkomende kosten. Er is voor vier verschillende budgetten gekeken naar de belangrijkste uitvoeringselementen die opgenomen moeten worden in het actieplan. Dit is tevens de laatste paragraaf van hoofdstuk zes.

| <u>Uitvoeringselement</u>  | <u>Budget</u>   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
|  | < 10.000  | < 20.000  | < 35.000   | > 35.000   |
| Creatief concept   | € 200,-   | € 500,-   | € 4.500,-  | € 4.500,-  |
| Logo & naam<br>Huisstijl<br>Creatief concept                       | Ontwerpen voor geld<br>Logo & naam<br>Huisstijl               | Ontwerpen voor geld<br>Logo & naam<br>Huisstijl<br>Creatief concept | Grafisch ontwerper<br>Logo & naam<br>Huisstijl<br>Creatief concept | Grafisch ontwerper<br>Logo & naam<br>Huisstijl<br>Creatief concept |
| Website ontwikkeling   | € 2.100,-   | € 2.100,-   | € 2.100,-  | € 2.100,-  |
| Domein<br>Flash website<br>Flash element                           | Domein<br>Flash website<br>Flash element                      | Domein<br>Flash website<br>Flash element                            | Domein<br>Flash website<br>Flash element                           | Domein<br>Flash website<br>Flash element                           |
| Buitenmedia  | € 2.263,-   | € 4.263,-   | € 4.525,-  | € 4.525,-  |
| 8 Kledingpakketten<br>500 Bedrukkingen<br>2 Auto's beletteren      | 4 Kledingpakketten<br>250 Bedrukkingen<br>1 Auto's beletteren | 8 Kledingpakketten<br>250 Bedrukkingen<br>1 Auto's beletteren       | 8 Kledingpakketten<br>500 Bedrukkingen<br>2 Auto's beletteren      | 8 Kledingpakketten<br>500 Bedrukkingen<br>2 Auto's beletteren      |
| Reclameartikelen   | -   | € 316,-   | € 316,-  | € 316,-  |
| 100 bedrukte caps  |   | 100 bedrukte caps   | 100 bedrukte caps  | 100 bedrukte caps  |
| Winkelmedia  | € 196,-   | € 491,-   | € 691,-  | € 691,-  |
| 5 Life-size displays<br>10 Abri's                                  | 1 Life-size displays<br>5 Abri's                              | 3 Life-size displays<br>10 Abri's                                   | 5 Life-size displays<br>10 Abri's                                  | 5 Life-size displays<br>10 Abri's                                  |
| Advertentiekosten  | -   | € 1.500,-   | € 2.000,-  | € 3.500,-  |
| 4 Advertenties<br>VolleyballLife<br>6 Maanden<br>volleybalkrant.nl |   | 2 Advertenties<br>VolleyballLife<br>2 Maanden<br>volleybalkrant.nl  | 2 Advertenties<br>VolleyballLife<br>4 Maanden<br>volleybalkrant.nl | 4 Advertenties<br>VolleyballLife<br>6 Maanden<br>volleybalkrant.nl |
| Goede doelen   | -   | € 800,-   | € 1.600,-  | € 1.600,-  |
| 8 spelers<br>8,0 uur per speler                                    |   | 8 spelers<br>4,0 uur per speler                                     | 8 spelers<br>8,0 uur per speler                                    | 8 spelers<br>8,0 uur per speler                                    |
| Personeel  | € 5.200,-   | € 10.400,-  | € 15.600,-   | € 20.800,-   |
| PR man   | 4,0 uur per week  | Eigen personeel<br>8,0 uur per week                                 | Eigen personeel<br>12,0 uur per week                               | Eigen personeel<br>16,0 uur per week                               |
| Onderzoek  | -   | € 1.500,-   | € 1.500,-  | € 3.000,-  |
| Eigen personeel<br>120 uur per jaar                                |   | Spelers<br>60 uur per jaar  | Spelers<br>60 uur per jaar   | Spelers<br>120 uur per jaar  |
| <b>Totaal</b>  | <b>€ 9.959,-</b>  | <b>€ 19.870,-</b>   | <b>€ 34.832,-</b>  | <b>€ 41.032,-</b>  |

## Nawoord

Natuurlijk is dit rapport niet zonder slag of stoot geschreven, een afstudeerscriptie zet je nou eenmaal niet probleemloos aan een stuk door in elkaar. Zeker niet als je daarnaast nog een topsportcarrière ambieert en veel trainingsuren moet maken om beter te worden. Om wat inzicht te geven in het proces wat vooraf ging aan het eindresultaat zijn de grotere problemen waar ik tijdens het schrijven tegenop ben gelopen en hoe ik ze opgelost heb in dit hoofdstuk op een rijtje gezet.

Het bepalen van een probleemstelling bleek in eerste instantie moeilijker dan gedacht. Ik ben eind oktober begonnen met een eerste poging om een goed plan van aanpak te formuleren. Mijn probleemstelling zag er toen als volgt uit; “Op welke manier kan The Beach zich op het gebied van marketingcommunicatie beter presenteren zodat er buiten het beachvolleybalseizoen om ook aandacht is voor huidige en potentiële sponsors van The Beach, de sport beachvolleybal en voor het uithangbord van The Beach; Beach Team Aalsmeer.” Deze probleemstelling heeft wel al iets weg van de definitieve versie, maar is nog een aantal keren aangepast.

Gelukkig kon ik in november wel al een start maken met de marktanalyse, interne analyse en externe analyse. In dat gedeelte van het onderzoek ben ik niet tegen veel problemen aangelopen. The Beach had een aantal oude stageverslagen en eigen rapporten liggen waar ik een deel van de informatie uit kon halen. De andere helft heb ik opgelost door middel van gesprekken met het management.

Na het bedrijfsbezoek in december heb ik in overleg met beide begeleiders besloten de probleemstelling aan te passen en het onderzoek anders in te richten. De meerwaarde van commerciële sportploegen in kaart brengen en op basis van de resultaten een advies geven voor het beachteam van The Beach. Klinkt eenvoudig, maar dat was het zeker niet. Vanaf het begin bleek het een vrij ingewikkeld onderzoek waarin ik stapsgewijs gewerkt heb.

Het eerste struikelblok was het filteren van de sporten die een interessante overlap met beachvolleybal hadden. Het selecteren van kenmerken en kengetallen verliep nog vrij voorspoedig, maar het invullen van de gegevens over alle sportbonden was ontzettend veel werk. Veel informatie was niet goed te vinden en de respons van verschillende bonden liet ook te wensen over. Na een lange periode van research kwamen er uiteindelijk acht sporten uit het filtermodel waar ik verder mee kon.

In die acht sporten moest vervolgens een commerciële sportploeg gevonden worden die bereid was mee te werken aan het onderzoek. Voor de grotere sporten, zoals wielrennen en schaatsen, verliep het vinden van en contact leggen met een aantal ploegen redelijk vlot. Bij de kleinere sporten was het vinden van een geschikt team daarentegen minder eenvoudig. Na veel research op internet, vragen stellen op forums en contact met sporters uit de betreffende sporttak heb ik een aantal commerciële sportploegen bereid gevonden om mee te werken.

Het afnemen van de interviews verliep erg goed, in tegenstelling tot het plannen ervan. Het heeft ongeveer anderhalve maand geduurd om alle interviews te plannen en af te nemen. Om niets te hoeven missen liet ik tijdens ieder interview een geluidsrecorder mee lopen om de gesprekken op te nemen. Dat werkte heel goed, maar het uitschrijven van de interviews nam erg veel tijd in beslag. Niet heel handig, maar meeschrijven tijdens de interviews was helemaal geen optie.

Na het uitschrijven van de interviews liep ik tegen het volgende probleem aan; hoe moet ik deze tekst omzetten in resultaten en conclusies? Na een bezoek aan de bibliotheek bood een boek over kwalitatief marktonderzoek uiteindelijk de oplossing. Ook het analyseren kostte behoorlijk wat tijd, maar toen dat er eenmaal op zat was het geheel veel overzichtelijker, wat het aflezen van de resultaten eenvoudiger maakte.

Met die resultaten, conclusies en aanbevelingen ben ik vervolgens begonnen aan het marketingcommunicatieplan. Hier kwam ik vrij snel op het volgende moeilijke punt terecht. Het beachteam is een product van The Beach, maar tegelijkertijd ook een sponsorobject. Dat maakte het invullen van de marketingcommunicatieonderdelen wel wat ingewikkeld. Een aantal boeken en wat gesprekken met mijn bedrijfsbegeleider later was het duidelijk dat beide onderdelen meegenomen moesten worden in het plan.

Omdat The Beach eigenlijk nog nooit onderzoek had gedaan naar het beachteam, was er geen nulmeting aanwezig. Dat maakte het formuleren van doelstellingen niet makkelijk, maar ook hier ben ik met wat hulp van mijn bedrijfsbegeleider uitgekomen.

Bij het invullen van het creatief concept had ik nog wat twijfels over hoe ver ik moest gaan in de creatieve ontwikkeling. Het ontwerpen van een creatief concept vind ik namelijk zelf ook erg leuk om te doen, maar te veel tijd eraan besteden mag ook weer niet. Een gesprek met mijn stagebegeleider zorgde voor voldoende opheldering.

Tot slot verliep het invullen van het marketingcommunicatiebudget ook vrij moeizaam. Er was niet voor alle uitvoeringselementen een passende kostenindicatie te vinden, dus ben ik op zoek gegaan naar professionals in de branche om erachter komen wat de kosten zijn voor bijvoorbeeld het uitwerken van een creatief concept.

Negen maanden en zestien overlegmomenten met twee begeleiders verder is mijn scriptie af. Ik moet bekennen dat ik stiekem wel trots ben op het resultaat. Ik heb veel geleerd, vakinhoudelijk, maar ook over mezelf, ik heb interessante gesprekken gevoerd waardoor ik weet waar ik heen wil en ik heb een goed afstudeerproduct geschreven waar The Beach iets mee kan en ik mijn studentenleven mee afsluit. Op zoek naar een baan!

## Literatuurlijst

### Boeken

Colijn, Jolanda & Kok, Robert (2009). *Sportsponsoring*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Colijn, Jolanda & Kok, Robert (2007). *Sportmarketing*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Essink-Matzinger, C. & Gerritsen-Van Veghel, B (2006). *MarCom, handboek marketingcommunicatie*. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.

Floor, J.M.G. & Van Raaij, W.F. (2006). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff & Stenfert Kroese.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Saunders, John & Wong, Veronica (2006). *Principes van marketing*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Lagae, Wim (2008). *Sportcommunicatie: tactiek en techniek*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

Lagae, Wim (2003). *Marketingcommunicatie in de sport*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Michels, Wil & Van Thiel, Patrick (2006). *Corporate design management*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Ruyter, Ko de & Scholl, Norbert (1995). *Kwalitatief marktonderzoek, theorie en praktijkcases*. Utrecht: LEMMA.

Westerbeek, Hans & Smith, Aaron (2003). *Sportbusiness in de mondiale markt*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

### Artikelen

Van Bottenburg, M., & Salome, L. (2010). *The indoorization of outdoor sports. An exploration of the rise of lifestyle sports in artificial settings*. Leisure studies 29 (2).

### Vakbladen

Sponsor Tribune, nr. 3. (mei 2008). 20e jaargang.

Sponsor Tribune, nr. 6. (november 2008). 20e jaargang.

Sponsor Tribune, nr. 2. (maart 2009). 21e jaargang.

Sponsor Tribune, nr. 3. (mei 2009). 21e jaargang.

## Bijlagen

De bijlagen zijn in een apart document opgenomen.