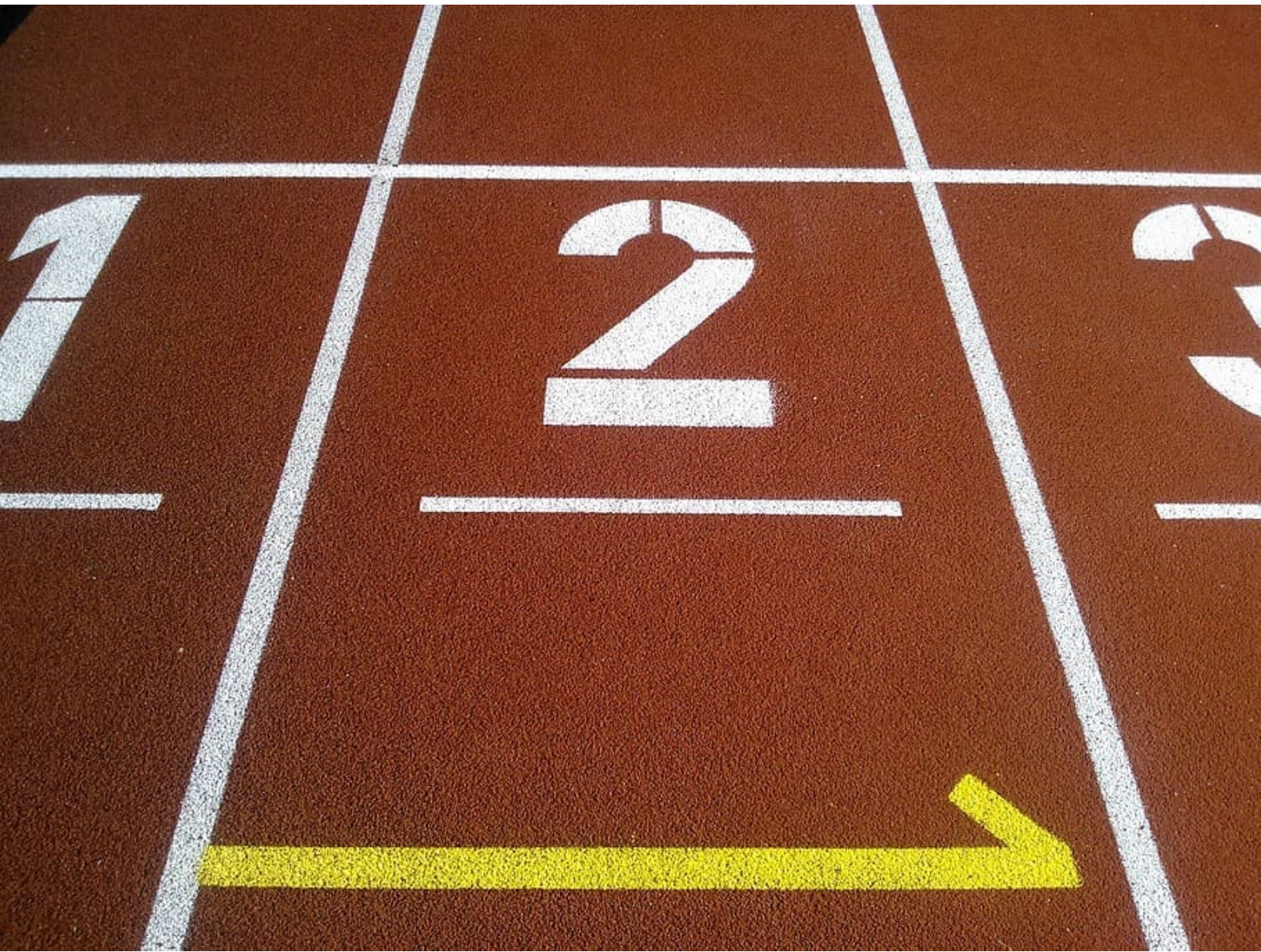


SPORTINNOVATIE IN NEDERLAND:

IN DE STARTBLOKKEN OM TE WETEN EN TE METEN

- Onderzoeksrapport in opdracht van Sportinnovator -



SPORTINNOVATIE IN NEDERLAND: IN DE STARTBLOKKEN OM TE WETEN EN TE METEN

Maart 2020

Dr.ing. Kevin Heij

Prof.dr. Henk Volberda

**Amsterdam Centre for Business Innovation /
Universiteit van Amsterdam**

Postbus 15953

1001 NL AMSTERDAM
Nederland

Tel: +31(0)20 – 525 5436

Email: acbi-info@uva.nl

Website: www.acbi.uva.nl

Colofon:

Deze rapportage is opgesteld door onderzoekers van het Amsterdam Centre for Business Innovation in opdracht van Sportinnovator/ZonMw.

Niets uit deze rapportage mag – in welke vorm dan ook – worden vermenigvuldigd zonder expliciete toestemming vooraf van de auteurs. Eventuele suggesties die al dan niet expliciet naar voren komen in dit rapport vertegenwoordigen niet automatisch de mening en/of standpunt(en) van de opdrachtgever(s). Eventuele druk- en zetfouten voorbehouden.

© Amsterdam Centre for Business Innovation (maart 2020).

Voorwoord

Ziet u één of meerdere van de volgende ontwikkelingen als een sportinnovatie in Nederland? De introductie van een nieuw turntoestel, de klapschaats of de video assistant referee (VAR) in het voetbal? De introductie van een e-sport event in Nederland of virtueel een berg op fietsen? Een noviteit op een sportcomplex, de aanleg van een nieuw wandelpad in natuur, of een nieuwe manier om sport te beleven? Zoals verderop in dit rapport nader wordt belicht is een universele definitie van sport alsmede zijn de exacte grenzen ervan lastig tot zo goed als onmogelijk te bepalen. Innovatie is op zijn beurt een begrip wat eveneens multidimensionaal is. Het aandragen van een omschrijving waarbij de woorden 'sport' en 'innovatie' samenkomen – sportinnovatie – vormt dan ook een aanzienlijke uitdaging. Dit was de vraag die Sportinnovator¹ heeft voorgelegd aan het Amsterdam Centre for Business Innovation van de Universiteit van Amsterdam.

Dit rapport biedt handvatten om sportinnovatie in Nederland te kunnen meten en monitoren. Om nadere inzichten te bieden op deze thematiek heeft het onderzoeksteam inzichten gecombineerd die voort zijn gekomen uit een literatuurstudie alsmede uit 10 interviews met verschillende partijen in of rondom de Nederlandse sportwereld. De daaruit voortvloeiende inzichten zijn gegroepeerd in verschillende delen van dit rapport.

Deel 1 belicht diverse ontwikkelingen in de sport alsmede de relevantie van sportinnovatie. Deel 2 gaat in op het concept 'sport'. Nadat verschillende redenen belicht zijn waarom sport lastig tot zo goed als onmogelijk exact af te kaderen is, worden diverse segmentatiecriteria geïntroduceerd om die ambiguïteit te reduceren. In het tweede deel wordt eveneens het generieke sportecosysteem in Nederland belicht. In het 3^e deel verschuift het accent van sport naar sportinnovatie. In dit gedeelte worden gemeenschappelijke en periferie-eigenschappen geïntroduceerd welke de basis vormen voor de omschrijving van sportinnovatie. Vervolgens komen prominente indicatoren aan bod om sportinnovatie te meten. In deel 4 wordt stilgestaan bij wat iets een sportinnovatie in Nederland maakt. In dit deel worden diverse actoren genoemd die direct of indirect van aanzienlijk belang zijn bij sportinnovatie. Tevens worden enkele basisvarianten geïdentificeerd om de Nederlandse identiteit van een sportinnovatie vast te kunnen stellen. In deel 5 worden diverse prominente factoren genoemd om sportinnovatie te bevorderen. In dit gedeelte wordt ook de context-specifieke aard van en rondom sportinnovatie benadrukt. In deel 6 worden ten slotte de voornaamste bevindingen samengebracht. Dit gaat gepaard met verschillende aanbevelingen en keuzemogelijkheden teneinde uiteindelijk sportinnovatie te kunnen meten, monitoren en waar nodig te bevorderen.

Dit rapport kan dus kortweg gezien worden als een stap in de richting van het bevorderen van sport en bewegen. Als 'sport het vermogen heeft om de wereld te veranderen' (quote van Nelson Mandela, 1995), dan kan het veranderen van sport – door sportinnovatie – substantieel bijdragen om die ambitie te verwezenlijken.

¹ Sportinnovator is de initiator van dit onderzoek. Met deze partij vond ook het overleg plaats. ZonMw is de formele opdrachtgever, c.q. financier van dit onderzoek. Via deze weg willen we ook graag Merit Cloquet, Harry van Dorenmalen en Niels Reijgersberg van Sportinnovator bedanken voor hun rol om dit onderzoek mogelijk te maken.

Inhoudsopgave

Deel 1:

De relevantie van sportinnovatie	6
---	----------

Deel 2:

De grenzen, segmenten en actoren van sport	10
---	-----------

Deel 3:

Van sport naar sportinnovatie	19
--	-----------

Deel 4:

Sportinnovatie in Nederland.....	28
---	-----------

Deel 5:

Prominente factoren om sportinnovatie te bevorderen	35
--	-----------

Deel 6:

Ten slotte	39
-------------------------	-----------

Referenties	45
--------------------------	-----------

Bijlage: uitgevoerde interviews en focusgroep	49
--	-----------

1. De relevantie van sportinnovatie

Ontwikkelingen in de sport

Tal van ontwikkelingen stevenen af op de (Nederlandse) sportcontext of hebben die al bereikt. Enkele van die ontwikkelingen zijn veranderende behoeftes van sporters (waaronder meer flexibiliteit in tijden om te sporten), innovatieve samenwerkingsverbanden tussen sponsor en sporter, het toepassen van sociale media en apps in een sportcontext of ontwikkelingen op het gebied van sportvoeding. Het toepassen van augmented reality, virtual reality en wearable technologies in de sport staan momenteel nog in de spreekwoordelijke kinder(sport)schoenen.²

De snelheid waarmee dergelijke ontwikkelingen plaatsvinden en de impact ervan zijn naar verwachting veelal aanzienlijker dan in het verleden. Hierdoor kunnen de kansen en bedreigingen voor een bepaalde sport(organisatie) eveneens aantreden vanuit onverwachte hoeken buiten de eigen sportcontext.³ De opkomst van e-sports over de afgelopen jaren is daar een voorbeeld van.⁴ Daarnaast vindt er vervaging - 'hybridisatie' – plaats van de grenzen tussen verschillende sporten (waaronder kitesurfen, een combinatie van kiten en surfen) alsmede tussen een sport en aanpalende bedrijfstakken, waaronder toerisme.⁵ Dit vormen nieuwe uitdagingen voor sport(organisaties).⁶

Ontwikkelingen beperken houdbaarheid van bestaande handelingen in sport

Dergelijke ontwikkelingen tasten de waarde aan van bestaande werkwijzen van menig sportentiteit (sporters, sportclubs, en dergelijke) en daarmee ook de bijbehorende waarde van sport en bewegen. Dergelijke ontwikkelingen zijn symptomen dat menig sportcontext meer kenmerken gaat vertonen van opkomende in plaats van een gevestigde sportmarkt(segment) (zie ook Tabel I). Termen waaronder een toenemende mate van onzekerheid zijn kenmerkend voor een opkomende (sport)context.⁷

Tabel I: Vergelijking tussen opkomende en gevestigde sportcontexten.

	Opkomende sportcontext:	Gevestigde sportcontext:
Onzekerheid:	Hoog	Laag
Human capital:	Laag (vanwege beperkte middelen om te investeren in vaardigheden en kennis alsmede hoger verloop vanwege gebrek aan erkenning en financieel aantrekkelijke contracten)	Hoog (vaardige en goedgetrainde sporters)
Human capital strategie:	Investeren	Renderen (vangen van waarde)
Gedeelde waardepropositie:	Aspirationale waarde	Entertainment waarde
Marktstrategie:	Ecosysteemstrategie	Monopoliestrategie

Bron: gebaseerd op McLeod & Nite (2019).

² Zie bijvoorbeeld Skinner, Smith & Swanson (2018).

³ Volberda, Bosma & Heij (2019).

⁴ Bitan, Harel & Moldawsky (2017).

⁵ Duret & Angué (2015).

⁶ McLeod & Nite (2019).

⁷ McLeod & Nite (2019).

Als gevolg van het aantasten van bestaande werkwijzen van sportentiteiten in meer fluïde sportcontexten zijn bestaande succesformules beperkter houdbaar. Succesvol sporten in meer dynamische, complexe en onvoorspelbare sportcontexten vereist een wezenlijk andere benadering dan in relatief stabiele sportcontexten (zie ook Tabel I).⁸ Een sterker accent op niet-conventionele werkwijzen, benaderingen, methodes en andere initiatieven is dan ook van cruciaal belang om aan te passen aan de veranderende aard van sportcontexten of om daarin te excelleren.⁹ Innovatie in sportcontexten is daarmee van cruciaal belang.

Het belang van sportinnovatie om aan te passen of te excelleren

Sportinnovatie is een onderwerp dat een toenemende mate van aandacht geniet.¹⁰ De noodzaak ervoor en de mogelijkheden ervan zijn talrijk van aard. Van oudsher wordt het veelal aangewend om de prestaties – en daarmee de winkansen – te verbeteren van (top)sporters en teams.¹¹ Zo zijn nieuwe zwempakken geïntroduceerd waarmee zwemmers met minder weerstand door het water konden bewegen. Sportinnovatie kan daarbij het verschil bepalen tussen winnen en verliezen.¹²

Recentelijk is er toenemende aandacht voor het meten van sportprestaties. Het vervangen van klassieke meetmethodes zoals de stopwatch door bijvoorbeeld hogesnelheid- en infraroodcamera's en live monitoring van fysieke output (waaronder hartslagmeters, zuurstofverbruik en bloedlactaat) is daar een illustratie van. Dit maakt het bijvoorbeeld voor trainers en officials mogelijk om meer accurate en nieuwe informatie te verzamelen en vervolgens te analyseren en te monitoren. Met diverse van die nieuwe technologieën kunnen overigens de prestaties van de concurrentie ook beter worden geanalyseerd.¹³

Naast van het bevorderen van de trainings- en sportprestaties zijn er tal van andere beweegredenen om actief te zijn met sportinnovatie. Hierbij valt te denken aan het aantrekkelijker of toegankelijker maken van de sport voor zowel sporters als fans en sponsors,¹⁴ het bevorderen van de gezondheid, herstel of welzijn van sporters,¹⁵ het bevorderen van de omzet uit merchandising,¹⁶ de ecologische voetafdruk verminderen van een sport, of het toetreden tot nieuwe sportsegmenten of nieuwe klantengroepen (inclusief een nieuw type leden).¹⁷ Zo waren de Sacramento Kings (basketbalteam actief in de NBA) één van de pioniers binnen de sport om de bitcoin te accepteren als betaalmiddel voor wedstrijdkaarten en merchandising. Het idee daarachter was dat het ten goede kwam voor de aankoopervaring van jongere fans.¹⁸

Sportinnovatie is niet alleen weggelegd voor de professionele sport. Zo hebben amateursportverenigingen net zo goed als professionele sportclubs (of wellicht nog wel meer) te maken met uitdagingen om voldoende resources te krijgen en te behouden.¹⁹ De uitdaging om

⁸ McLeod & Nite (2019); Volberda (2004).

⁹ Zie bijvoorbeeld Skinner e.a. (2018); Volberda (2004).

¹⁰ Zie bijvoorbeeld Ringuet-Riot, Hahn & James (2013).

¹¹ Duret en Angué (2015); Ringuet-Riot e.a. (2013).

¹² Channonneau e.a. (2001).

¹³ Ringuet-Riot e.a. (2013).

¹⁴ Skinner e.a. (2018).

¹⁵ Ringuet-Riot e.a. (2013).

¹⁶ Fairfield-Sonn (2019).

¹⁷ Newell & Swan (1995); Skinner e.a. (2018).

¹⁸ Skinner e.a. (2018).

¹⁹ Newell & Swan (1995).

voldoende vrijwilligers te hebben speelt bij menig amateurclub en noopt hen tot innovatieve remedies. Amateurclubs strijden net als professionele sportorganisaties om beperkte middelen om hun sport in een goed daglicht te zetten. Hierbij valt te denken aan middelen in de vorm van deelname of betrokkenheid bij de club (van bijvoorbeeld sporters), tijd (bijvoorbeeld van vrijwilligers), financiële ondersteuning (bijvoorbeeld van overheidsinstanties) en media-aandacht.²⁰ Een dergelijke strijd vindt niet alleen onderling plaats tussen amateurclubs. Ook tussen de verschillende varianten van breedtesport is er concurrentie omtrent die schaarse middelen, waaronder sporters die kunnen kiezen tussen een amateurclub, een fitnesscentrum en zelf sporten.²¹ Een te beperkte toegang tot dergelijke middelen gaat ten koste van de sportprestaties, het plezier in de sport en kan mogelijk zelfs leiden tot de teloorgang van amateurclubs. Sportinnovatie is bij hen dan ook van wezenlijk belang, bijvoorbeeld om nieuwe middelen, vrijwilligers en leden aan te trekken of om beter gebruik te maken van de bestaande middelen.

Sportinnovatie als onderbenut middel

Sportinnovatie is dus van wezenlijk tot essentieel belang om het verschil te maken tussen winnen en verliezen en om tal van andere redenen.²² Een bepaalde innovatie die succesvol geïntroduceerd is wordt veelal vervolgens geïmiteerd door anderen en in het bijzonder de concurrentie. Dit fenomeen staat ook wel bekend 'kuddegedrag' of 'innofusion' en leidt ertoe dat het behaalde voordeel gedeeltelijk tot helemaal teniet wordt gedaan.²³ Hiermee wordt de noodzaak weer vergroot voor andere (sport)innovaties.²⁴

Ondanks de toegenomen noodzaak voor sportinnovatie wordt sport niet gezien als de context die excelleert op innovatie.²⁵ Zo zijn veel tot de meeste sportorganisaties vooral gericht op exploitatie van hun bestaande kernactiviteiten. Bij sporten als boxen, judo en worstellen is men veelal terughoudend om wezenlijke veranderingen door te voeren bij hun bestaande kernproducten, afgezonderd van enkele publiciteitsstunts.²⁶ De gevolgen van het inadequaat omgaan met relevante ontwikkelingen variëren van een gemiste kans om sport en bewegen te bevorderen tot de teloorgang van diverse sportentiteiten.

²⁰ Newell & Swan (1995); Svenson & Hambrick (2019); Wemmer & Koenigstorfer (2016).

²¹ Skinner e.a. (2018); Wemmer & Koenigstorfer (2016).

²² Charbonneau, Barling & Kelloway (2001).

²³ Fleck (1988); Volberda e.a. (2001).

²⁴ Volberda, Van den Bosch & Heij (2018).

²⁵ Babiak, Thibault & Willem (2018); Roels (2019); Skinner e.a. (2018); Wemmer & Koenigstorfer (2016).

²⁶ Skinner e.a. (2018).

Wat maakt sport anders?

Sport is niet de enige context waar tegenwoordig een toegenomen noodzaak is om te innoveren. Zo heeft menig winkelier het afgelegd tegen de opkomst van online-winkels en platformen. Bij kranten werd de noodzaak om te innoveren vergroot door de opkomst van het Internet en sociale media. Sport is echter is geen klassiek productiebedrijf. Maar wat maakt sport nu anders? In de onderstaande tabel worden diverse verschillen genoemd tussen sport en menig industrie. Enkele van die verschillen hebben wat meer betrekking op bepaalde sporten dan op andere sporten of zijn verhoudingsgewijs wat meer geënt op topsport.

Tabel II: Diverse verschillen tussen sport en menig industrie.

•Er ligt een hoge mate van loyaliteit aan ten grondslag. Dit vertaalt zich in een grote mate van identificatie (met een sport of sportorganisatie), gevoel van erbij horen en emoties (inclusief gepassioneerd en irrationeel optimistisch).
•Er is een spanning tussen winnen en winst maken (bij professionele sportorganisaties). Bij het opzetten van veel sportcompetities of clubs is winst maken niet het uitgangspunt.
•De kwaliteit is variabel en de prestaties zijn veelal onzeker.
•Een brede groep aan stakeholders (waaronder fans, club, media, sportbond) hebben veelal tegengestelde belangen. Het gevolg is dat men het veelal oneens is over de beste manier om een sportcompetitie te structureren, te besturen en te reguleren alsmede over de verdeling van de inkomsten.
•Sportclubs en competities kunnen op de korte termijn niet zomaar hun capaciteit verhogen (i.e., een zeer in-elastische productiecurve). Om verschillende redenen (omvang van competitie, fysieke belasting bij sporters, e.d.) kunnen er maar in beperkte mate meer wedstrijden gespeeld worden tijdens een seizoen.
•De 'vissenkomp-ervaring': het gedrag van spelers (op en buiten het veld) wordt dagelijks in de gaten gehouden. In verhouding tot bijvoorbeeld muzikanten wordt van sporters verwacht dat ze een voorbeeldrol hebben.
•Spelers worden als inkomstenbronnen gezien waarbij het volgende gemanaged dient te worden: transfersommen en dat sommige spelers meer verdienen dan het managementteam.

Bron: mede gebaseerd op Smith & Stewart (2010).

De wereldwijde opbrengsten in de sportbranche worden geschat op een kleine US\$ 1,4 triljoen (in 2017) waarbij er een stijgende lijn waarneembaar is over de afgelopen jaren.²⁷ In Nederland is er ruim €5,7 miljard besteed (in 2018) aan sportaanbod alsmede de ondersteunende topsport.²⁸ Een dergelijke omvang biedt een grondslag om sport apart te belichten.

²⁷ Fairfield-Son (2019).

²⁸ Roels (2019).

2. De grenzen, segmenten en actoren van sport

Wat is sport? De exacte grenzen ervan zijn uitermate lastig te bepalen

Sport is een breed begrip. Gedurende de tocht om tot een definitie te komen van het begrip 'sport' blijkt dat weinig academici expliciet met een universele omschrijving komen van dat begrip. De uitdagingen zijn dan ook wezenlijk om sportactiviteiten nauwkeurig te onderscheiden van niet-sportactiviteiten.²⁹ Verschillende factoren maken het lastig om de precieze contouren aan te geven van het begrip 'sport'. Diverse van die factoren worden hieronder belicht.³⁰

Aanzienlijke variatie bij sport

Bij sport en sportorganisaties is een aanzienlijke variëteit aanwezig.³¹ Er zijn tal van sporten met allerlei verschillen daartussen. Zelfs binnen bepaalde sporten is een aanzienlijke variatie.³² Hierbij valt te denken aan de variëteit tussen verschillende organisaties binnen een bepaalde sport (bijvoorbeeld een grote club versus een lokale amateurclub).

Het begrip 'sport' wordt eveneens toegepast in een diversiteit aan situaties met een bijbehorende diversiteit aan betekenissen. Sommige mensen vinden het bijvoorbeeld een sport om als eerste ergens te arriveren. Uit de interviews kwam naar voren dat sport wordt gezien als een vrij breed begrip.³³ Zo hanteren sommige instanties een brede opvatting van het begrip, omdat het vooral wordt gezien als een middel om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Bij een interview werd gezegd dat iets zoals e-sports binnen het domein van sport valt, simpelweg omdat een hooggeplaatste ambtenaar dat zo heeft aangegeven.

Mede als gevolg van het bovenstaande is het uitermate lastig tot onmogelijk om tot een universele set van noodzakelijke en voldoende eigenschappen te komen van het begrip alsmede om de grenzen ervan precies te bepalen.³⁴ Zo wordt aangegeven dat pogingen om sport af te bakenen op basis van specifieke sportactiviteiten ertoe leidt dat "een deel van de actuele sportpraktijk buiten de boot"³⁵ valt. Sport wordt daardoor ook wel gezien als een 'familiebegrif' waarbij een sportactiviteit de volgende algemene familietrekken kent: een spel, een fysieke of lichamelijke activiteit of bewegen en een wedstrijdelement.³⁶

²⁹ Wertz (1995).

³⁰ In deze paragraaf worden diverse bevindingen gepresenteerd van een verkenning omtrent relevante sport en sport-gerelateerde literatuur.

³¹ Newell & Swan (1995).

³² Charbonneau e.a. (2001); Roels (2019).

³³ In de bijlage staat meer informatie over de verrichte interviews.

³⁴ Kleinman (2012); McBride (2013).

³⁵ Lucassen (2013, p. 49).

³⁶ Tamboer & Steenbergen (2000).

Sport en bewegen

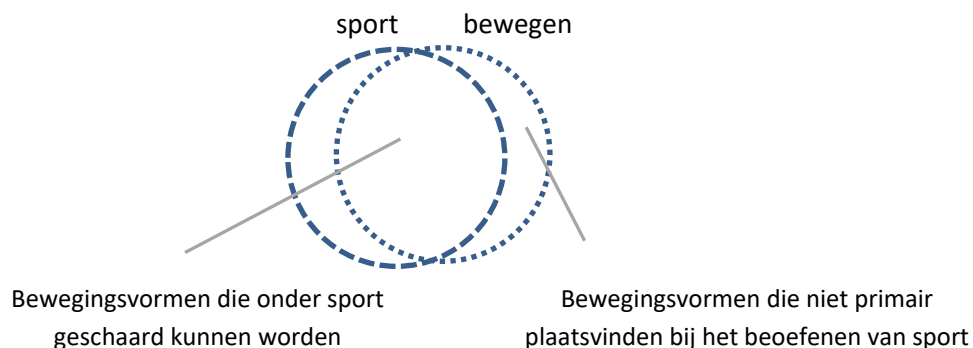
In dit rapport staat het begrip 'sportinnovatie' centraal. Sport en bewegen worden meermaals gezamenlijk genoemd. Als onderdeel van de eerdergenoemde aanzienlijke variatie wat onder sport geschaard wordt kan de vraag rijzen hoe 'bewegen' daarbij gepositioneerd dient te worden.

Volgens de digitale Van Dale kan bewegen omschreven worden als "van plaats of stand (laten) veranderen" of "lichamelijk actief zijn, m.n. met het oog op conditie of gezondheid" (Van Dale, 2020). Bewegingsvormen vinden plaats in de vrije tijd (zoals wandelen) en gedurende dagelijkse verplichtingen (waaronder fietsen naar het werk of school of bij het klussen).³⁷ De Nederlandse Norm Gezond Bewegen bevat – afhankelijk van de leeftijdsgroep – een bepaalde dagelijkse mate van "matig intensieve lichamelijke activiteit" en/of minimaal drie keer per week een "zwaar intensieve activiteit" gedurende 20 minuten (de "fitnorm").³⁸ Voorbeelden als een bepaalde mate van wandelen, aerobics, skateborden en fietsen worden daarbij aangehaald.³⁹

Sport en bewegen vertonen symptomen van een substantiële overlap ertussen. Sport en bewegen betreffen beide een fysieke activiteit.⁴⁰ Zo kunnen diverse genoemde voorbeelden van bewegen – waaronder wandelen en fietsen – eveneens geschaard worden onder ongeorganiseerde sport. Bovendien bewegen mensen bij het beoefenen van menig sport. Zo hebben volwassen sporters gemiddeld een half uur meer lichaamsbeweging per dag dan niet-sporters wat voor twee-derde verklaard kan worden uit het wel of niet sporten. Ook bij de jeugd levert sport een substantiële bijdrage aan hun lichaamsbeweging.⁴¹ Sporters scoren dan ook "systematisch beter" op beweegnormen dan niet-sporters.⁴² De overlap tussen sport en bewegen kwam eveneens naar voren bij diverse gevoerde interviews. Zo werd het onderscheid ertussen "flinterdun" genoemd. Het separaat meten van bewegen is dan ook al met al "een complexe aangelegenheid".⁴³

Met inachtneming van de focus van dit onderzoek om sportinnovatie nader inzichtelijk te maken staat het generieke begrip 'sport' dus centraal in dit rapport. Vormen van beweging die als een sport gezien kunnen worden – zoals wandelen en fietsen – worden dan ook aangeduid als sport in dit rapport. Dit is eveneens gedaan om de leesbaarheid te bevorderen van dit rapport. Bewegingsvormen die niet primair betrekking hebben op sport – zoals bewegen tijdens het klussen of bij huishoudelijk werk⁴⁴ – vallen gegeven de focus van dit onderzoek dus buiten het domein van sport bij deze rapportage. De onderstaande illustratie geeft dit visueel weer. Kortom;

Voor de doeleinden van dit rapport wordt onder sport ook verstaan: vormen van beweging die als een sport gezien kunnen worden, waaronder wandelen en fietsen.



³⁷ Stegeman (2007).

³⁸ Wendel-Vos e.a. (2005, p. 20).

³⁹ Zie bijvoorbeeld Wendel-Vos e.a. (2005).

⁴⁰ Stegeman (2007).

⁴¹ Ooijendijk e.a. (2006).

⁴² Ooijendijk e.a. (2006, p. 231).

⁴³ Ooijendijk, Wendel-Vos & De Vries (2007, p. 17).

⁴⁴ Wendel-Vos e.a. (2005).

Sport als een toepassingsgebied

Sport wordt gezien als een context of toepassingsgebied.⁴⁵ Zo wordt sport bijvoorbeeld gezien als een toepassingsgebied voor marketing, i.e. sportmarketing.⁴⁶ Inzichten op het gebied van informatietechnologie (IT) kunnen toegepast worden in de sport om bepaalde prestaties nader te meten. Enkele ondervraagde overheidsinstanties gaven aan bezig te zijn om ontwikkelingen van buiten de sport naar binnen de sport te brengen. Uit diverse interviews blijkt dat sport door bepaalde actoren ook als pilot of katalysator gezien wordt om nieuwe toepassingen te realiseren – bijvoorbeeld op het gebied van voeding – om deze vervolgens op te schalen buiten de sport. Daarnaast heeft sport volgens sommige wetenschappers⁴⁷ vooral eigenschappen die ook voorkomen in andere domeinen, zoals biologie of psychologie. Het resultaat is dat pogingen om te komen tot een exacte definitie van het concept ‘sport’ worden afgeraden, als niet-haalbaar worden geacht, of dat het nog weinig heeft plaatsgevonden.⁴⁸

Vervagende grenzen tussen sportcontext en aanpalende contexten

Bij de eerdergenoemde hybridisatie tussen een bepaalde sport en aanpalende (toepassings)contexten vindt er een convergentie daartussen plaats. Hierdoor vervagen de exacte scheidlijnen tussen die verschillende contexten. Bij deze aanpalende contexten valt te denken als toerisme, entertainment, vastgoed, en opleidingen.⁴⁹ Zo wordt tegenwoordig een lichtshow gegeven bij de opkomst van spelers bij bepaalde wedstrijden. Zoiets zit op het snijvlak van sport en entertainment. Dit geldt eveneens voor het inzetten van muzikanten en diskjockeys (Dj’s) bij sportevenementen. En is bijvoorbeeld sporttoerisme een segment binnen het toerisme of binnen de sport?

Sport wordt in toenemende mate gezien als een (innovatie)ecosystemen waarvan de exacte grenzen lastig te bepalen zijn

Het begrip ‘sport’ is – in tegenstelling tot bijvoorbeeld een regio – niet gekaderd door een gemeente- of landsgrens. Een sportentiteit (sporter, sportorganisatie, een competitie, et cetera) opereert niet in een vacuüm. Er zijn bepaalde faciliteiten, middelen en dergelijke nodig om een sport te beoefenen of te beleven. Een sportentiteit maakt dus deel uit van een ecosysteem. Een ecosysteem betreft een brede set van verschillende actoren – waaronder ondernemers, financiers, kennisinstellingen en overheidsinstanties – met een bepaalde onderlinge relatie en waarvan de activiteiten een gezamenlijke waarde-propositie mogelijk maken of ondersteunen.⁵⁰ De actoren betreffen stakeholders: individuen of groepen die van invloed zijn op het bereiken van de doelen van een entiteit, of die door die doelen beïnvloed worden.⁵¹ Dergelijke ecosystemen kunnen gericht zijn op het benutten van de bestaande middelen binnen hun bestaande context of op het creëren van nieuwe

⁴⁵ Zie bijvoorbeeld Da Silva & Casas (2017).

⁴⁶ Da Silva & Casas (2017).

⁴⁷ Zie bijvoorbeeld Wertz (1995).

⁴⁸ Kleinman (1968); Lucassen (2013); McBride (1975).

⁴⁹ Da Silva & Casas (2017); Piggeassou (2004); Skinner e.a. (2018).

⁵⁰ Adner (2017); Valkokari e.a. (2017).

⁵¹ Freeman (1984).

bedrijfskansen of nieuwe kennis.⁵² Bij innovatie ecosystemen ligt de focus op het creëren van groei en interactie via nieuwe mogelijkheden of nieuwe kennis, veelal omtrent zogeheten kennishubs.⁵³

Een sportcontext kan gezien worden als een ecosysteem, aangezien vele actoren samenwerken om waarde te creëren alsmede concurreren met elkaar om die waarde te vangen.⁵⁴ Sommige wetenschappers⁵⁵ stellen dat sportecosystemen eigenlijk human capital ecosystemen zijn waarbij de vaardigheid en capaciteiten van (professionele) sporters worden gezien als human capital. In de sport zijn de prestaties veelal grotendeels afhankelijk van de sporters en investeringen in en rendement op en van (professionele) sporters spelen daarbij een prominente rol.⁵⁶ Diverse investeringen worden mede gereflecteerd door de aanzienlijke hoeveelheid trainingstijd die erin gaat zitten om te presteren op topniveau of omdat een sport leuk is om te beoefenen.⁵⁷

Gegeven de eerder geschetste ontwikkelingen waar de sport mee te maken heeft wordt de sportcontext tegenwoordig meer gezien als een ecosysteem⁵⁸ waarbij een sportentiteit een sterker accent legt op samenwerking. Dergelijke samenwerkingen kunnen plaatsvinden tussen twee of meer sportentiteiten binnen een bepaalde sport of daarbuiten. De samenwerking kan ook aangegaan worden tussen een sportentiteit en een niet-sportentiteit. Dergelijke samenwerkingen worden gekenmerkt door een langere termijn relatie, de aspiratie om zowel eigen als collectieve doelen van het netwerk te bereiken en het delen van middelen (kennis, financiële middelen en dergelijke).⁵⁹

Echter, het bepalen van de exacte grenzen van een ecosysteem is uitermate lastig tot onmogelijk. Bij innovatie ecosystemen is deze uitdaging nog groter, vanwege de dynamische aard met veelal veranderende partijen en interacties over de tijd.⁶⁰ Het ecosysteem voor sportinnovatie bevindt zich nog in een relatief vroeg stadium, al ontwikkelt het zich snel.⁶¹ Daarnaast bestaan ecosystemen uit meerdere eenheden van analyse (individu, team, club, competitie en dergelijke) die lastig te managen zijn als een enkele entiteit.⁶² De toenemende ecosysteembenadering van menig sportentiteit maakt het dus extra tot uitermate lastig om het ecosysteem van sport en in het bijzonder van sportinnovatie precies af te bakenen.

⁵² Valkokari e.a. (2017).

⁵³ Valkokari e.a. (2017).

⁵⁴ McLeod & Nite (2019); Skinner e.a. (2018).

⁵⁵ Zie bijvoorbeeld McLeod & Nite (2019).

⁵⁶ McLeod & Nite (2019).

⁵⁷ Chardonneau e.a. (2001).

⁵⁸ Zie bijvoorbeeld Duret & Angué (2015); McLeod & Nite (2019); Valkokari e.a. (2017).

⁵⁹ Babiak e.a. (2018).

⁶⁰ Valkokari e.a. (2017).

⁶¹ Bitan e.a. (2017); Svenson & Hambrick (2019).

⁶² Valkokari e.a. (2017).

Het generieke begrip 'sport' segmenteren om meer duidelijkheid te creëren

Vanwege verschillende factoren is het dus vrij problematisch om het generieke begrip 'sport' precies af te bakenen. Een remedie daarbij is om 'sport' te segmenteren in diverse deelgebieden. Hierbij zijn verschillende segmentatiecriteria mogelijk welke elkaar overigens niet uitsluiten.

Segmentatiecriterium 1: opsplitsen per selectie van sport of sportclubs

Om de ambiguïteit van het fenomeen sport enigszins te begrenzen selecteren studies waarbij sport de context is om data te verzamelen veelal een deeldomein binnen het sportgebied. Hierbij valt te denken aan een specifieke sport of enkele sporten,⁶³ of een specifieke club of een selectie van sportclubs.⁶⁴ Een impressie van verschillende sporten in Nederland is te vinden via bijvoorbeeld het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) of via NOC*NSF.

Segmentatiecriterium 2: opsplitsen in verschillende varianten van sport (top- en breedtesport)

Een andere segmentatiemethode is de opsplitsing in topsport en breedtesport. Bij topsport is sportbeoefening de voornaamste bezigheid van de sporter, is er een professionele topsportomgeving en zijn de sportprestaties leidend. Een topsport kan plaatsvinden zonder ondersteuning (commercieel gedreven) of met ondersteuning (bijvoorbeeld vanuit NOC*NSF). Een specifiek segment van de topsport zijn de organisatie van grote topsportevenementen. Breedtesport is meer een vrijetijdsbesteding of als een activiteit in bijvoorbeeld het onderwijs of de zorg.⁶⁵

Breedtesport kan onderverdeeld worden in georganiseerde sport, anders-georganiseerde sport en ongeorganiseerde sport, al zit een deel van het sportaanbod op het grensvlak daartussen. Bij de georganiseerde breedtesport is er sprake van sportverenigingen zonder winstoogmerk. Hierbij is er over het algemeen sprake van een lidmaatschapsstructuur en zijn sportverenigingen meestal aangesloten bij een nationale sportbond. Een lokale hockeyclub kan hierbij aangehaald worden als voorbeeld.⁶⁶

Anders-georganiseerde sport vindt plaats buiten sportverenigingen, bijvoorbeeld bij commerciële sportaanbieders. Dit kan worden aangeboden via entreegelden of abonnementsvormen, zoals bij zwembaden en fitnesscentra. In tegenstelling tot bij de georganiseerde sport hebben sporters bij de anders-georganiseerde sport veelal geen stemrechten. Bij de anders-georganiseerde sport kan het eveneens gaan om (eenmalige) sportevenementen waarbij lidmaatschap niet nodig is, waaronder wandeltochten. Onder de anders-georganiseerde sport vallen ook sporten die een aanvulling vormen op reguliere activiteiten van instanties zoals werkgevers en scholen.⁶⁷

Ongeorganiseerde sport betreft sportaanbod in de openbare ruimte waarbij er geen begeleiding, georganiseerde accommodatie en/of competitie is. Hierbij zijn er generieke faciliteiten (zoals wandelpaden) of sport-specifieke faciliteiten (zoals een openbaar sportveld van een gemeente). Het kan hierbij gaan om individuele beoefening en groepssportactiviteiten zonder een formele structuur.

⁶³ Zie bijvoorbeeld Goorha (2016); Hyysalo (2009); McLeod & Nite (2019).

⁶⁴ Zie bijvoorbeeld Charbonneau e.a. (2001); Ringuet-Riot e.a. (2013); Wemmer & Koenigstorfer (2016).

⁶⁵ Roels (2019).

⁶⁶ Roels (2019).

⁶⁷ Roels (2019).

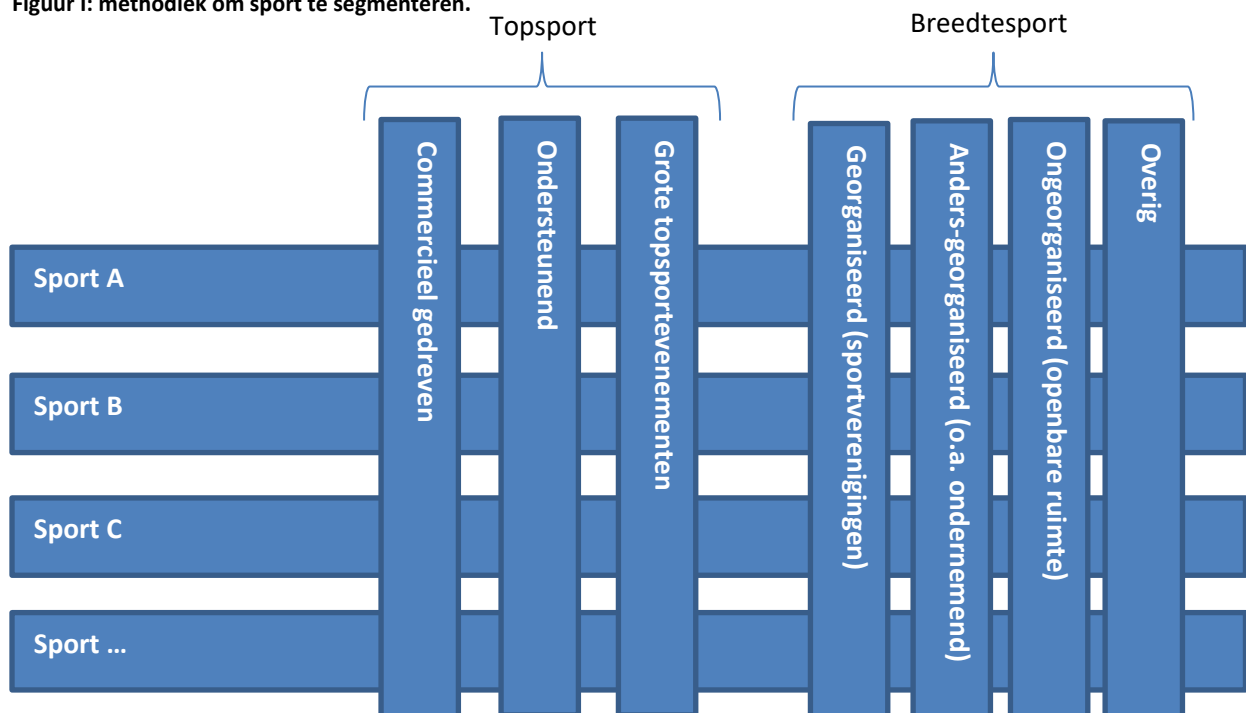
Daarnaast is er bij breedtesport nog de categorie 'overig'. Hieronder valt bijvoorbeeld sporten bij een revalidatiecentrum of zorginstelling, of tijdens een georganiseerde sportvakantie.⁶⁸

Combinatie van segmentatiecriterium 1 en 2

De twee bovenstaande segmentatiecriteria kunnen ook aangewend worden ter aanvulling op elkaar (zie ook Figuur I). De betreffende classificering bestaat uit twee dimensies. Enerzijds is er de specifieke sport waaronder tennis, golf, fitness, wandelen, e.d. Anderzijds zijn er de verschillende varianten van top- en breedtesport waarin die sport plaatsvindt. Het snijpunt tussen enerzijds een specifieke sport en anderzijds de variant waarin dat plaatsvindt vormt een potentieel waardevol uitgangspunt om sport nader in beeld te brengen. Door een dergelijke afbakening wordt er ingespeeld op diverse voorname barrières om sport te definiëren. Zo zijn voorname barrières de diversiteit waarin het begrip sport wordt toegepast alsmede het ontbreken van specifieke universele eigenschappen van sport. Elk van die snijpunten vormt als het ware een puzzelstukje uit de kleurrijke puzzel die sport is.

Per snijpunt van een horizontale en verticale balk in Figuur I kunnen de gewenste inzichten over sport in kaart gebracht worden. In diverse gevallen kunnen er ook enkele snijpunten gezamenlijk in kaart worden gebracht, aangezien er bij die betreffende snijpunten diverse gemeenschappelijke facetten ten grondslag kunnen liggen. Hierbij valt te denken aan gemeenschappelijke facetten (dezelfde bond, doorstroming van talent van amateurs naar topsport, en dergelijke) tussen de commercieel gedreven topsport en de georganiseerde breedtesport, bijvoorbeeld bij voetbal. In tegenstelling tot uni-sportclubs bieden multi-sportclubs verschillende sporten aan voor hun leden waarbij eveneens gemeenschappelijke facetten te vinden zijn tussen verschillende sporten.⁶⁹ Al naar gelang de wens kunnen er op basis van Figuur I ook bepaalde doorsnedes gemaakt worden om bepaalde inzichten te verkrijgen, zoals voor een groot topsportevenement als de Olympische Spelen.

Figuur I: methodiek om sport te segmenteren.



⁶⁸ Roels (2019).

⁶⁹ Wemmer & Koenigstorfer (2016).

Pareto-analyse: het nader onderzoeken van vooral grote sporten, sportclubs en/of varianten van sport

Het inzichtelijk maken van sportinnovatie per selectie van sport of sportclubs (segmentatiecriterium 1), per verschillende varianten waarin de sport wordt beoefend (segmentatiecriterium 2) of vooral een combinatie daarvan zou een opgave zijn van aanzienlijk formaat. Om die eventuele opgave meer behapbaar te maken kan de Pareto-analyse worden aangewend. Als deze analyse in de sport van toepassing is, dan verklaart 20% van de sporten of de varianten bij topsport en breedtesport 80% van de omvang van de totale sport. Conform de Pareto-analyse hoeft dan dus 'slechtst' 20% van de sporten, sportclubs, varianten van sport of een combinatie daarvan nader onderzocht te worden om een beeld te krijgen van de omvang (en impact) van sport en sportinnovatie.

Bij het toepassen van de Pareto-analyse dienen de sporten, sportclubs, varianten van sport of een combinatie daarvan geordend te worden van groot naar klein. Vervolgens dient de grootste 20% daarvan nader onderzocht te worden. De vraag is dan wel op basis van welk criterium er geordend wordt. Het aantal fans of de omvang in euro's van een bepaalde sport zijn mogelijke criteria. Tijdens de gesprekken kwam naar voren dat de geïnterviewde personen veelal een voorkeur hadden voor minimaal één van de volgende ordeningsmethodes (of een combinatie daarvan):

- Het aantal beoefenaars van een sport
- Het aantal personen dat een bepaalde sport beleeft (fans, kijkers, en dergelijke)
- De omzet van een sport
- Het prestatiepotentieel, zoals het aantal mogelijk te behalen medailles per sport op de Olympische Spelen of het aantal mensen dat bereikt of geactiveerd kan worden door een bepaalde sport.

Zo wordt bij de breedtesport vooral ongeorganiseerd gesport waarbij het verhoudingsgewijs vaak gaat om wandelen (2,45 miljoen Nederlanders).⁷⁰ Bij de gesprekken kwam overigens wel naar voren dat het afhangt van de situatie welke ordeningsmethode vooral leidend is. Zo kan de ene ordeningsmethode meer van toepassing zijn bij topsporten en andere weer wat meer bij breedtesporten.

⁷⁰ Roels (2019).

Sportecosysteem: het waarde-net raamwerk

De verschillende actoren die in een bepaald ecosysteem zitten vormen samen een waardeketen of een waarde-net.⁷¹ Om de actoren in de context van sport inzichtelijk te maken wordt voortgebouwd op het waarde-net raamwerk van Nalebuff en collega's⁷² waarin categorieën van actoren worden genoemd. Zo sluit het waarde-net raamwerk aan bij een prominente eigenschap van ecosystemen die ook aanwezig is bij tal van sporten, namelijk de aanwezigheid van zowel concurrerende (competitie) als samenwerkende aspecten (bijvoorbeeld bij TV-gelden of grootschalige evenementen).⁷³ Het standaard waarde-net raamwerk wordt gegeven de context en doeleinde van dit onderzoek aangevuld met enkele andere actoren, zoals het toevoegen van de overheid als actor.⁷⁴ Bij het invullen van het waarde-net raamwerk voor de sportcontext lag een documentenanalyse aan ten grondslag.⁷⁵ Inzichten uit de interviews hebben bijgedragen aan verfijning daarvan. Figuur II geeft een impressie weer van categorieën van actoren met betrekking tot de sport alsmede voorbeelden van actoren binnen een bepaalde categorie (stakeholders). Bij dit model is wel een vertaalslag gemaakt naar de Nederlandse sportcontext.

In Figuur II zijn een achttal categorieën van actoren vermeld. Het figuur is dusdanig opgesteld dat de sportentiteit in het midden staat. Zoals eerder vermeld kan een sportentiteit bestaan uit meerdere eenheden van analyse. Het kan gaan om een individu (zoals een sporter, een coach of een ander lid van de staf), een team, een competitie, een specifiek sportevenement (zoals de Olympische Spelen), een club en dergelijke. Voor de doeleinden van dit rapport vallen onder sporters ook atleten.

Figuur II is vrij generiek voor de Nederlandse sport: afhankelijk van de specifieke sport alsmede de specifieke vorm van topsport of breedtesport kunnen bepaalde actoren meer of minder van toepassing of belang zijn. Het afstemmen van het model in Figuur II met het specifieke snijpunt in Figuur I is dan ook gewenst om adequate analyses uit te voeren. Daarnaast kan een bepaald persoon de rol van meerdere actoren hebben. Zo kan een speler van een amateurclub ook vrijwilliger zijn bij die club en fan zijn van een ander elftal of een andere club.

Tussen de verschillende actoren die genoemd zijn in het waarde-net raamwerk vinden er verschillende uitwisselingen plaats. Hieronder vallen het uitwisselen van producten en diensten, informatie, financiële uitwisselingen en sociale interactie (bijvoorbeeld het bevorderen van wederzijds vertrouwen).⁷⁶

⁷¹ We zijn bewust van de eerdergenoemde uitdagingen die horen bij een ecosysteem. Gedurende dit rapport wordt er rekening gehouden met die uitdagingen om de omvang van sportinnovatie in kaart te kunnen brengen. Het kaderen van het ecosysteem conform bepaalde segmentatiecriteria – zoals genoemd in de vorige paragraaf – is daar een onderdeel van.

⁷² Nalebuff, Brandenburger & Maulana (1996).

⁷³ Zie bijvoorbeeld Bitan e.a. (2017); Da Silva & Casas (2017); Fairfield-Sonn (2019); McLeod & Nite (2019); Skinner e.a. (2018).

⁷⁴ Diverse andere onderzoeken – inclusief in de sportcontext – belichten de overheid ook als separate actor bij dergelijke analyses. Voorbeelden van dergelijke onderzoeken zijn Fairfield-Sonn (2019), Skinner e.a. (2018) en Volberda e.a. (2011).

⁷⁵ Een selectie van de aangewende bronnen om de actoren in een sportcontext te identificeren zijn Bitan e.a. (2017); Da Silva & Casas (2017); Fairfield-Sonn (2019); Newell & Swan (1995); Ringuet-Riot e.a. (2013); Roels (2019); Skinner e.a. (2018).

⁷⁶ Da Silva & Casas (2017).

Figuur II: Waarde-net raamwerk voor de Nederlandse sportcontext: impressie van bijbehorende stakeholders.

Overheidsinstanties (incl. overheid gerelateerd) vanuit wetgevende, controlerende en faciliterende functies:

- Landelijke overheidsinstanties: o.a. ministerie van VWS
- Regionale overheidsinstanties: provincies, gemeenten (incl. Vereniging Sport en Gemeenten)
- Uitvoerende overheidsinstanties: regelgevende autoriteiten en handhavende inspectiediensten: o.a. RIVM, NVWA en ILT

Gescheiden entiteiten (anders dan overheid gerelateerd) voor kwaliteit en veiligheid:

- Instituut Sport Rechtspraak
- Dopingautoriteit
- Sport-specifieke autoriteiten: o.a. bij vechtsport

Sportbonden en sportkoepels:

- NOC*NSF
- Gespecialiseerde sportkoepels: o.a. Koninklijke Nederlandse Doven Sport Bond
- Sportbonden (al dan niet aangesloten bij NOC*NSF)

Sportentiteit(en) – inclusief sportorganisaties – zowel commercieel als publiek (individueel en collectief), excl. faciliteiten:

- Sporters/atleten (topsport en breedtesport)
- Medewerkers, vrijwilligers en bestuur: o.a. trainers en overige staf
- Samenwerkingsverband van sportentiteiten: o.a. Eredivisie CV

Klanten:

- Sporters (al dan niet tegen betaling)
- Buitenlandse sportentiteiten (verkoop spelers)
- Fans (incl. volgers)
- Private partijen:
 - o Sponsors
 - o Media (betaling van mediarechten)
 - o Sportkledingfabrikanten (betaling voor licentie voor gebruik van intellectueel eigendom zoals logo)

Leveranciers:

- Financiers (excl. lidmaatschapsbijdrage van sporters), o.a.:
 - o Overheidsinstanties
 - o Fondsen
 - o Stichtingen en goede doelen
 - o Loterijen: o.a. de Nederlandse Loterij
 - o Financiële instanties: o.a. geldschieters en banken
- Onderwijs voor topsport: topsport talentscholen, centra voor topsport en onderwijs
- Toeleverende industrie en kennisinstellingen (anders dan primair financiering, onderwijs en training): o.a. sportkleding, voeding, kennis, medische ondersteuning
- Buitenlandse sportentiteiten (aankoop spelers)

Een combinatie van diverse sportentiteiten vormt - afhankelijk van de sport - samen één of meerdere competities. Diverse sportentiteiten binnen een bepaalde sport of tussen verschillende sporten kunnen ook met elkaar concurreren, bijvoorbeeld voor tijd, aandacht en middelen van sporters, fans en sponsors.

Complementoren:

- Media (disseminatie van sportnieuws) en andere kanalen omtrent sport (i.e., websites)
- Landschapseigenaren en -beheerders: o.a. Staatsbosbeheer en Waterschappen
- Partijen (incl. exploitanten) die infrastructuur verzorgen: o.a. stadions en andere sportfaciliteiten, nationale topsportcentra en regionale trainingscentra
- (Merchandise) retailers en horeca
- Wedkantoren (veelal in buitenland toegepast)

Belangenbehartigers:

- Meer algemene doelgroepen van sporters: o.a. werkgevers- en werknemersorganisaties, provinciale sportraden, consumentenbond
- Meer specifieke sporten of sporters: o.a. de VVBW voor beroepswielrenners, inspraakorganen bij sportorganisaties, spelersmakelaars, naasten (ouders e.d.) van sporters
- Sport-specifieke brancheverenigingen en overige brancheverenigingen sport: o.a. NL Actief, Branchevereniging Sport en Cultuurtechniek

3. Van sport naar sportinnovatie

In het vorige gedeelte van het rapport heeft een segmentatie plaatsgevonden van sport (zie Figuur I) alsmede van actoren die daarbij betrokken zijn (zie Figuur II). Het bovenstaande had vooral betrekking op de Nederlandse sportcontext in het algemeen en daarmee niet zozeer op sportinnovatie in Nederland. Het laatstgenoemde vormt een facet van de Nederlandse sportcontext. In de algemene zin wordt innovatie ook wel als volgt omschreven:⁷⁷

Innovatie heeft betrekking op de ontwikkeling en introductie van iets nieuws wat waarde toevoegt.

Sportinnovatie is echter nog een relatief onontgonnen domein in de academische literatuur. Naast de eerdergenoemde uitdagingen – bijvoorbeeld om sport te definiëren – komt dat mede door de relatief beperkte aandacht voor de link tussen sport en thema's uit de managementliteratuur waaronder kennismangement en innovatie.⁷⁸

Uit zowel de aanwezige academische (sport)literatuur als uit de interviews kunnen verschillende en soms tegenstrijdige inzichten gedestilleerd worden van wat sportinnovatie is. Daartegenover staat dat er ook gemeenschappelijke inzichten te destilleren zijn.

Verschillende typen innovaties

Innovatie is een multidimensionaal concept.⁷⁹ Veelal⁸⁰ – inclusief in de sportcontext⁸¹ - wordt er een onderscheid gemaakt tussen technologische innovatie en niet-technologise vormen van innovatie. Innovatie wordt van oudsher vaak geassocieerd met een nieuwe technologie,⁸² inclusief in de sportcontext.⁸³ Zo werd sportinnovatie voor lange tijd “vooral gezien vanuit het perspectief van prestatieverbetering door technologische transformaties”⁸⁴. De relatie met het bevorderen van de prestaties ‘op het veld’ speelt daarbij een prominente rol.⁸⁵

De introductie van een nieuwe technologie kan op verschillende manieren tot uiting komen. Het kan betrekking hebben op een nieuw product of dienst of vernieuwing bij het operationele proces.⁸⁶ Het toepassen van carbon bij wielrenfietsen is daar een voorbeeld van.

⁷⁷ Zie bijvoorbeeld Damanpour & Wischnevsky (2006); Fairfield-Sonn (2019); Skinner e.a. (2018).

⁷⁸ Babiak e.a. (2018).

⁷⁹ Damanpour & Aravind (2012).

⁸⁰ Zie bijvoorbeeld Damanpour, Walker & Avellaneda (2009); Heij e.a. (2020).

⁸¹ Zie bijvoorbeeld Duret & Angué (2015); Newell & Swan (1995); Ringuet-Riot e.a. (2013).

⁸² Heij e.a. (2020).

⁸³ Ringuet-Riot e.a. (2013); Skinner e.a. (2018).

⁸⁴ Duret & Angué (2015, p. 2).

⁸⁵ Ringuet-Riot e.a. (2013).

⁸⁶ Heij (2015); Hollen, Van den Bosch & Volberda (2013); Skinner e.a. (2018).

Gemeenschappelijke eigenschappen van sportinnovatie

De geïnterviewde personen gaven een diversiteit aan antwoorden wat zij wel of niet zien als sportinnovatie. Sommige aspecten werden door een deel van de geïnterviewden wel als een sportinnovatie gezien, terwijl anderen dat juist niet zo zien. Ondanks de variëteit in de antwoorden kwamen er wel enkele gemeenschappelijke delers naar voren. Dit betreffen de volgende drie eigenschappen:

1. Het heeft betrekking op de ontwikkeling en/of introductie van iets nieuws
2. Het raakt direct de beoefening van de sport
3. Het is primair gericht op het bevorderen van sport en bewegen.

De ontwikkeling en/of introductie van iets nieuws

Termen als 'nieuws' en 'vernieuwend' kwamen veelvuldig naar voren gedurende de verschillende interviews. Verschillende personen legde het accent wel meer op de ontwikkeling (generatie) van iets nieuws, terwijl andere personen juist de toepassing (introductie) ervan accentueerde. Hetgeen nieuw is kan het mogelijk maken om in te spelen op een veranderende vraag of behoefte vanuit de sport.

In hetgeen wat nieuw is gaf het gros van de geïnterviewde personen wel aan dat het betrekking heeft op een nieuwe oplossing. Hierbij valt primair te denken aan een nieuw product, een nieuwe dienst, of een nieuwe tool zoals een nieuw fitnessapparaat of (trainings)methode. Een nieuw collageen-supplement voor een beter herstel van de pezen is een illustratie van wat genoemd werd bij de interviews. Een nieuw soort turntoestel is een ander voorbeeld.

Voor sommige geïnterviewde personen dient het wereldwijd nieuw te zijn. Anderen gaven ook alternatieve perspectieven, zoals nieuw voor de sport. Op basis van de gevoerde gesprekken kan afgeleid worden dat het *minimaal* nieuw dient te zijn voor de betreffende sport in Nederland om het nieuw te noemen. Dit kan dus bijvoorbeeld gaan om een nieuwe oplossing welke al dan niet reeds is geïntroduceerd bij dezelfde sport in het buitenland, bij een andere sport of buiten de sport.

Raakt direct de beoefening van de sport

Bij de interviews viel tevens een rode lijn op te merken dat sportinnovatie betrekking heeft op het direct raken van de beoefening van de sport. Beoefenen heeft in deze context zowel betrekking op het uitoefenen van de sport in de vorm van bijvoorbeeld wedstrijden als op trainingen. Eén interviewer gaf aan dat "het [een sportinnovatie, red.] terug te voeren moet zijn op het veld." Een nieuwe tool zoals een nieuw fitnessapparaat (in een fitnesscentrum), een nieuwe (trainings)methode of een substantieel nieuwe handeling van sporters zijn voorbeelden van iets wat de beoefening van een bepaalde sport direct raakt. De vernieuwende groepering (een soort omgekeerde V-vorm) van lopers om te zorgen dat Eliud Kipchoge minder luchtweerstand had bij zijn recordpoging om de marathonafstand af te leggen onder de twee uur is een ander voorbeeld.

Het beoefenen van een sport kan daarmee redelijk worden vergeleken met operationele activiteiten en processen van een organisatie. Innovatie van die activiteiten en processen staat bekend als

technologische procesinnovatie.⁸⁷ In de context van sport gaat het dan eigenlijk om nieuwe sportactiviteiten.

Uit de combinatie van verschillende facetten – een nieuw(e) product, dienst, nieuwe sportactiviteit, raakt direct de beoefening van de sport, en de van oudsher associaties met technologie – kan afgeleid worden dat sportinnovatie een substantieel aantal kenmerken heeft met wat in de managementliteratuur bekend staat als technologische innovatie: vernieuwing van producten, diensten en operationele activiteiten en processen.

Primair gericht op het bevorderen van sport en bewegen

Een derde gemeenschappelijke eigenschap die naar voren kwam uit de interviews is de focus op het bevorderen van sport en bewegen. Dit heeft onder meer betrekking op het bevorderen van de sportprestaties. Bij topsport heeft dit vooral betrekking op het bevorderen van de winkansen, of zoals enkele geïnterviewden aangaven: “meer medailles”. Bij de breedtesport gaat het ook om het bevorderen van het aantal mensen dat een bepaalde sport beoefent, het plezier in de sport of de gezondheid van sporters. Dit kan gelieerd worden aan diverse ambities die genoemd zijn in het nationaal sportakkoord, zoals het bevorderen van plezierig, veilig, eerlijk en zorgeloos sporten alsmede het bevorderen van de beweegvaardigheid van kinderen.⁸⁸ Tevens is er een link met de ‘Nationale kennisagenda Sport en Bewegen’ waarin beter presteren, een leven lang bewegen en de waarde van sport (economisch en maatschappelijk) de hoofdthema’s vormen.⁸⁹ Het bevorderen van sport en bewegen vormt dus eigenlijk een vertaling van het tekstfragment uit de bovenstaande omschrijving van innovatie in het algemeen omtrent dat het waarde moet toevoegen.

Het bevorderen van sport en bewegen kan als een resultante worden gezien van sportinnovatie. Uit de gesprekken kwam duidelijk naar voren dat het bevorderen van sport en bewegen wordt gezien als een wezenlijke eigenschap van sportinnovatie. Het tekstfragment ‘primair gericht op’ speelt hierbij een relevante rol. Het gaat om de ontwikkeling en/of introductie van iets nieuws wat primair als streven heeft om sport en bewegen te bevorderen. Dit is als het ware intentioneel. Een vervolgstap en daarmee ook een resultante ervan is of een sportinnovatie ook daadwerkelijk bijdraagt aan het bevorderen van sport en bewegen.

Periferie-eigenschappen van sportinnovatie

Naast de gemeenschappelijke eigenschappen van sportinnovatie kwamen uit de interviews ook diverse eigenschappen naar voren waarvan sommige het wel zagen als sportinnovatie en anderen niet. Vanwege deze verschillende zienswijzen of iets wel of niet binnen het domein valt van sportinnovatie noemen we dergelijke eigenschappen ‘periferie-eigenschappen’. Diverse prominente periferie-eigenschappen worden hieronder belicht.

Het raakt indirect de beoefening van de sport en/of het bevorderen van sport en bewegen

Er zijn diverse varianten om de beoefening van de sport indirect te raken. Een prominente variant daarbinnen betreft de omgeving waarin de sport wordt beoefend. Er wordt dan als het ware beter of op nieuwe manieren gefaciliteerd om sport te beoefenen en/of sport en bewegen te bevorderen.

⁸⁷ Hollen e.a. (2013).

⁸⁸ Nationaal Sportakkoord (2018).

⁸⁹ NWO (2016).

Vernieuwing van de sport- en trainingsfaciliteit of overige sport-gerelateerde infrastructuur (zoals wandelpaden) zijn daarvan karakteristieke voorbeelden. Hierbij valt te denken aan de introductie van ledverlichting bij sportvelden. Een gymzaal waarbij licht en sensoren het mogelijk maken dat kinderen sport en rekenen kunnen combineren is een andere illustratie. Afhankelijk van de situatie kan vernieuwing van sportinfrastructuur dus in meer of mindere mate indirect de beoefening van sport raken en/of indirect sport en bewegen bevorderen.

Een andere variant van het indirect raken van hoe de sport wordt beoefend betreft innovatieve samenwerkingsverbanden. Bij de innovatieve samenwerkingsverbanden kan minimaal één sportentiteit betrokken zijn, al hoeft dat niet per se het geval te zijn. Een innovatief samenwerkingsverband van verschillende niet-sportorganisaties valt er ook onder zolang die samenwerking gericht is op de drie eerdergenoemde gemeenschappelijke eigenschappen van sportinnovatie. Vernieuwingen in het organiseren van sport, waaronder de 'adaptieve vereniging' (waarbij onder andere verschillende vormen van lidmaatschap aanwezig zijn) of van de visie op sport werden incidenteel ook aangegeven een onderdeel te vormen van sportinnovatie.

Reglementaire vernieuwingen werden incidenteel genoemd als een onderdeel van sportinnovatie. Een voorbeeld hiervan is het verminderen van het aantal clubs in een competitie.⁹⁰ Dergelijke reglementaire vernieuwingen kunnen een aanleiding vormen om een sport anders te beoefenen. Reglementaire vernieuwingen kunnen tevens nodig zijn om ervoor te zorgen dat een bepaalde sportinnovatie te zien is 'op het veld': er dient dan als het ware een akkoord gegeven te worden voor het nieuwe product, de nieuwe dienst of nieuwe sportactiviteit in plaats van dat de reglementaire vernieuwing de primaire innovatie op zichzelf is. Naast een dergelijke meer indirecte rol kan - afhankelijk van de specifieke situatie - een reglementaire vernieuwing ook op een meer directe manier de beoefening van een sport raken en/of de sport en bewegen bevorderen. Hierbij valt te denken aan reglementaire vernieuwingen bij teams met een omvang van zeven spelers bij het seniorenvoetbal. Voor de doeleinden van dit rapport worden reglementaire vernieuwingen alsmede vernieuwing van sportinfrastructuur onder de periferie-eigenschappen geschaard, aangezien ze niet per definitie altijd op een directe manier de beoefening van de sport raken en/of primair gericht zijn op het bevorderen van sport en bewegen. Dit bouwt eveneens voort op de verkregen inzichten uit de interviews.

Het gaat over nieuwe vormen van waarde-creatie

Nieuwe vormen van waarde-creatie (en toe-eigening) heeft betrekking op businessmodel-innovatie. Vernieuwingen bij en van de doelgroepen waarvoor sport waarde creëert valt hieronder, net als vernieuwing van het soort waarde dat gecreëerd wordt door de sport.⁹¹ Eerdergenoemde nieuwe oplossingen voor de sport kunnen het mogelijk maken om nieuwe waarde te creëren of om meer van dezelfde soort van te creëren. Een nieuwe oplossing is dus niet identiek aan waarde-creatie.

Een voorbeeld van nieuwe vormen van waarde-creatie is vernieuwing in hoe de sport beleefd worden vanuit het perspectief van kijker, fan en dergelijke ('belevingsinnovatie'). Zo kunnen mensen met (betaalde) apps wedstrijden tegenwoordig live bekijken via de smartphone. Zelfs mensen die in een stadion zitten kunnen een doelpunt dan ook nog terugkijken. Bij de positionering van fitnesscentra speelt de sociale dimensie en het bieden van flexibiliteit in het moment van sporten een meer

⁹⁰ Newell & Swan (1995).

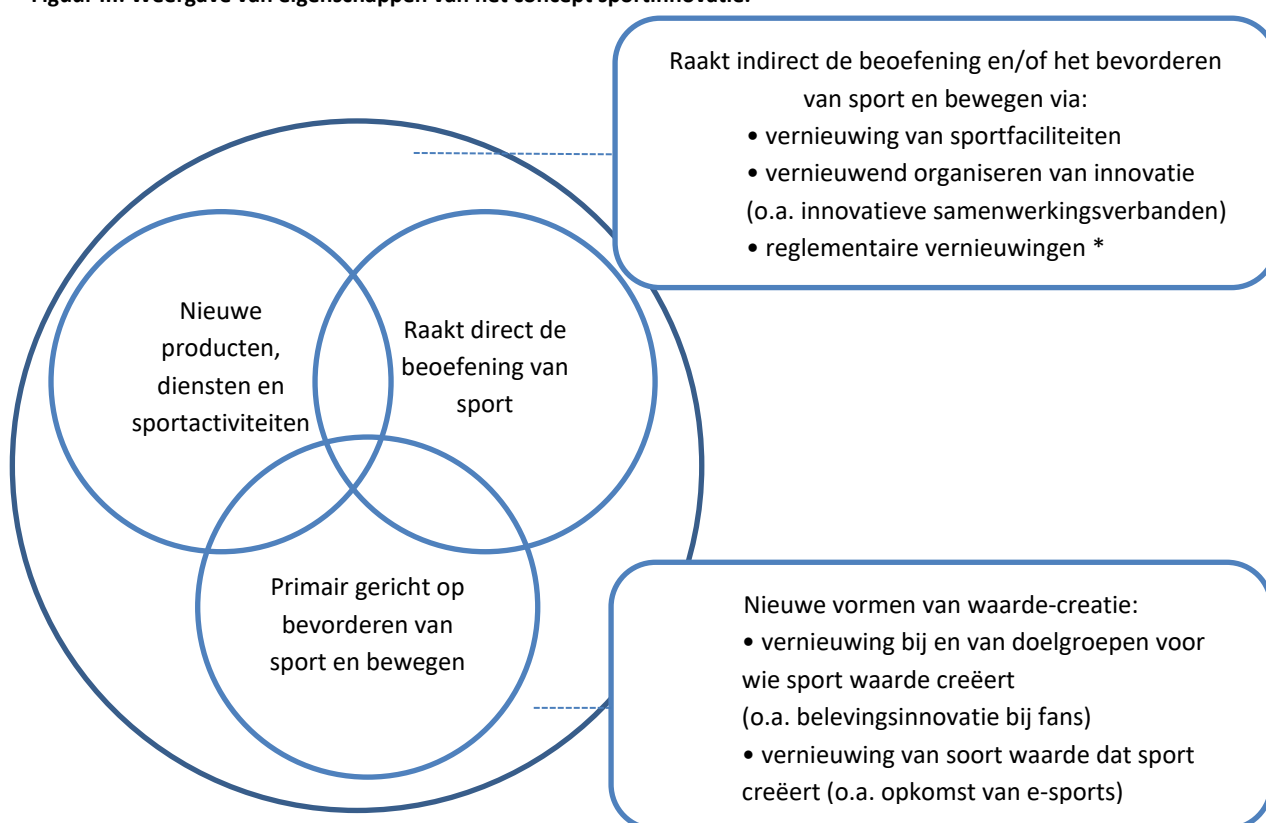
⁹¹ Volberda e.a. (2018).

prominente rol. Met een innovatief fitnessconcept kan dan een andere waarde worden geboden, zelfs als er identieke fitnessstoestellen staan als in een regulier fitnesscentrum.

Met de opkomst van e-sports wordt een bepaalde groep mensen – vooral jongeren – gestimuleerd ook te gaan sporten of om een fysieke activiteit te leveren bij het spelen van dat game. Om dat onder sport(innovatie) te scharen helpt het overigens als hooggeplaatste ambtenaren e-sports simpelweg scharen onder de categorie ‘sport’, al dan niet omdat het een bepaalde verwantschap heeft met sport. E-sports kunnen ook een middel zijn om bestaande sporten te promoten.

Figuur III geeft een visualisatie weer van verschillende eigenschappen van sportinnovatie. De gemeenschappelijke eigenschappen vormen bouwstenen om tot een omschrijving te komen van het concept. Bij een eventuele bredere opvatting ervan kunnen de periferie-eigenschappen van sportinnovatie daaraan worden toegevoegd.

Figuur III: Weergave van eigenschappen van het concept sportinnovatie.



Noot: de drie kleine cirkels vertegenwoordigen de drie gemeenschappelijke eigenschappen van het concept. De twee rechthoekige objecten staan voor prominente periferie-eigenschappen van sportinnovatie.

*: afhankelijk van de specifieke situatie kunnen reglementaire vernieuwingen – net als vernieuwing van sportfaciliteiten – op een meer indirecte of directe manier de beoefening van sport raken alsmede sport en bewegen bevorderen. Vanwege deze fluctuerende rol worden ze geschaard onder periferie-eigenschappen (zie ook de nadere toelichting in de tekst).

Een conceptualisering van sportinnovatie

Op basis van de omschrijving van innovatie in het algemeen alsmede de genoemde gemeenschappelijke eigenschappen wordt de volgende omschrijving voorgesteld van sportinnovatie;

Sportinnovatie betreft de ontwikkeling en/of introductie van nieuwe producten, diensten en sportactiviteiten welke de beoefening van sport direct raken alsmede welke primair gericht zijn op het bevorderen van sport en bewegen.

We benadrukken dat deze omschrijving een nauwe variant is van het concept 'sportinnovatie'. Afhankelijk van de specifieke sportsegmenten waarnaar gekeken wordt (zie ook Figuur I) alsmede de aanleiding en doelstelling waarvoor het concept 'sportinnovatie' wordt aangewend kan deze nauwe variant eventueel aangevuld worden met enkele periferie-eigenschappen ervan.

Het meten van sportinnovatie: prominente indicatoren

Aan de geïnterviewde personen is eveneens voorgelegd wat volgens hen de voornaamste indicatoren zijn om de *omvang* van sportinnovatie uit te drukken. Hieruit kwamen drie prominente categorieën naar voren (zie ook Figuur IV):

- De mate van nieuwheid
- De frequentie
- De impact.

De mate van nieuwheid

De mate van nieuwheid heeft betrekking op het verschil tussen de oude en nieuwe situatie in een bepaald domein dat overbrugd wordt door de betreffende sportinnovatie. Zo gaf een respondent aan dat het "het daadwerkelijk vernieuwend moet zijn" en "geen herhaling van zetten". Als een voorbeeld hierbij werd de introductie van bietensap genoemd wat wereldwijd vernieuwend is voor de sport. De mate van nieuwheid is dus een operationalisering van de eerste gemeenschappelijke eigenschap van sportinnovatie: 'de ontwikkeling en/of introductie van iets nieuws'.

Frequentie: aantal sportinnovaties en aantal sportbeoefenaars die er direct door geraakt worden

De frequentie heeft enerzijds betrekking op het aantal sportbeoefenaars die gebruik maken van de innovatie of er anderzijds direct door geraakt worden. Deze maatstaf vormt dus een uitwerking van de tweede gemeenschappelijke eigenschap van sportinnovatie: 'het raakt direct de beoefening van de sport.' Indien een bredere opvatting van sportinnovatie wordt gehanteerd waarbij belevingsinnovatie wordt toegevoegd, dan kan het aantal personen – fans, kijkers en dergelijke – die geraakt worden door de sportinnovatie als een dimensie worden toegevoegd.

Anderzijds gaven diverse respondenten als voorname indicator voor de omvang van sportinnovatie ook aan: het aantal sportinnovaties dat is ontwikkeld en/of geïntroduceerd in een bepaald tijdsbestek. De introductie van de voedingsapp bij een wielploeg of van bietensap zijn een selecte greep van het aantal sportinnovaties.

Impact: mate van prestatieverbetering, economische impact en maatschappelijke impact

Veruit de meeste geïnterviewde personen benadrukte het belang van impact om de omvang van sportinnovatie te meten. Dit heeft betrekking op de toegevoegde waarde van de sportinnovatie. Dit verwijst naar het verschil tussen het effect van de oude sportsituatie en het (potentiële) effect van de nieuwe sportsituatie. Kortweg heeft dit betrekking op 'het verschil' dat de sportinnovatie mogelijk maakt of kan maken. Als bijkomend wederom als voorbeeld wordt aangehouden, dan heeft impact bijvoorbeeld betrekking op in hoeverre dat de sportprestaties bevordert. Impact is dus nauw gelieerd aan de derde gemeenschappelijke eigenschap van sportinnovatie: 'primair gericht op het bevorderen van sport en bewegen'. Daarnaast impliceert deze voorname indicator van de omvang van sportinnovatie dus eigenlijk dat de omvang en impact van sportinnovatie niet geheel los van elkaar te zien zijn.

Afhankelijk van hun type organisatie gaven de respondenten verschillende manieren aan waar impact betrekking op heeft. De bijdrage aan daadwerkelijke prestatieverbetering bij sport werd meermaals genoemd. Een voorbeeld daarvan betreft het behalen van "meer medailles" of "0,01% verbetering" van de sportprestaties.

Daarnaast werd er meermaals een onderscheid gemaakt tussen maatschappelijke impact en economische impact. Bij maatschappelijke impact is sportinnovatie een middel om bepaalde maatschappelijke vraagstukken onder de aandacht te brengen of te adresseren. Het bij meer mensen stimuleren van een sportieve, gezonde levensstijl is daar een illustratie van. De maatschappelijke impact heeft dan bijvoorbeeld betrekking op hoeveel mensen vanwege de sportinnovatie zijn gaan sporten of zelfs een toename van hun gezondheid. Bij economische impact werd veelal groei van werkgelegenheid of groei van het aantal bedrijven vanwege de sportinnovatie genoemd. Enkele actoren – vooral sponsors en/of toeleveranciers – gaven als antwoord om de sportinnovatie te meten: de mate waarin een sportinnovatie het mogelijk maakt om een veranderende klantvraag te adresseren.

De eerdergenoemde associatie met het nationaal sportakkoord en met de nationale kennisagenda sport en bewegen kan van pas komen om de bovenstaande facetten van impact te kunnen meten. Zo liggen de hoofdthema's van de nationale kennisagenda sport en bewegen – beter presteren, een leven lang bewegen en de waarde van sport (economisch en maatschappelijk) – in lijn met de bovenstaande facetten van impact.⁹² In het nationaal sportakkoord staan verschillende deelakkoorden waarbij de bijbehorende ambities, doelen en beoogde interventies van waarde kunnen zijn bij het operationaliseren van impact. De ambities behorende bij de verschillende deelakkoorden hebben betrekking op:⁹³

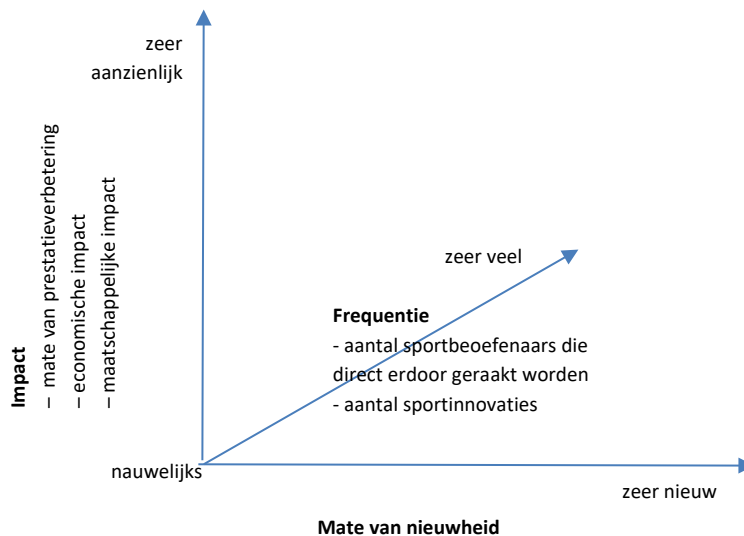
- Het maken van de omslag van aangepast sporten naar inclusief sporten en bewegen
- Functionele, kwalitatieve en duurzame sportvoorzieningen
- Toekomstbestendige organisatie en financiën van sport- en beweegaanbieders
- Plezierig, veilig, eerlijk en zorgeloos kunnen sporten
- Het bevorderen van de beweegvaardigheid van kinderen.

⁹² NWO (2016).

⁹³ Nationaal Sportakkoord (2018).

Figuur IV vat de drie prominente indicatoren samen om de omvang te meten van sportinnovatie. Zoals gezegd impliceert de bovenstaande tekst omtrent de impact van sportinnovatie dat de omvang en impact van sportinnovatie een overlap hebben. Hierdoor noemen we deze drie indicatoren in Figuur IV: indicatoren om sportinnovatie te meten.

Figuur IV: drie prominente indicatoren om sportinnovatie te meten.



De bovengenoemde prominente indicatoren impliceren dat het bij meten van de omvang van sportinnovatie vooral gaat om sportinnovaties die reeds geïntroduceerd zijn. Zo is het voorafgaande aan de introductie ervan lastig om te bepalen hoeveel sportbeoefenaars daadwerkelijk erdoor geraakt worden of wat de prestatieverbetering in de praktijk is. Voorafgaande aan de introductie van een sportinnovatie zou overigens wel een inschatting gegeven kunnen worden van de potentiële scores op prominente indicatoren van sportinnovatie.

Het referentiekader: een absolute of relatieve manier om indicatoren van sportinnovatie te meten?

De omvang van de drie prominente indicatoren kan op verschillende manieren worden gemeten. Enerzijds kan het in absolute eenheden worden uitgedrukt. Het absoluut aantal sportinnovaties of economische impact in termen van extra werkgelegenheid – al dan niet opgesplitst zoals in Figuur 1 is weergegeven – zijn daar voorbeelden van. Anderzijds kan de omvang in relatieve eenheden worden uitgedrukt. Entiteiten buiten de Nederlandse sportcontext of een vergelijking met de eigen sportcontext in het verleden kunnen daarbij als referentiekader worden gezien. Hierbij valt te denken aan hoeverre men in de Nederlandse sportcontext vindt dat het aantal sportinnovaties meer of minder is dan bij de buitenlandse sportcontext. Het referentiekader kan daarbij de gemiddelde buitenlandse sportentiteit zijn of degene die daarin pioniert. Bij het laatstgenoemde referentiekader wordt dan als het ware het verschil met de koploper belicht.

Als alternatief (of ter aanvulling) is het een mogelijkheid om de indicatoren te verbijzonderen voor een specifieke doorsnede van sportinnovatie in Nederland, bijvoorbeeld voor de Olympische Spelen. Hierbij kan ook gedacht worden aan een specifiek thema, zoals innovaties gericht op het bevorderen van duurzaamheid of plezier in sport.

Op basis van de interviews komt geen eensluidend beeld naar voren voor een absolute of relatieve manier om de prominente indicatoren van sportinnovatie te meten. Wel werd er meermaals aangegeven dat het lastig is om een goede vergelijking te maken met andere landen, bijvoorbeeld vanwege culturele verschillen en een verschillende mate van aandacht die een bepaalde sport geniet in verschillende landen. Bij meerdere interviews kwam wel ter sprake dat – los van de absolute of relatieve manier – ontwikkelingen ten opzichte van het eigen verleden vooral wenselijk zijn. Dit kan de ontwikkeling van de mate van sportinnovatie over de tijd zijn bij een bepaalde sport, een bepaald sportevenement of van sportinnovatie in Nederland in het algemeen.

4. Sportinnovatie in Nederland

In het vorige gedeelte zijn onder meer drie gemeenschappelijke eigenschappen genoemd van sportinnovatie. Maar wat is eigenlijk sportinnovatie in Nederland?

In lijn met de genoemde omschrijving van sportinnovatie is het hier relevant om een onderscheid te maken tussen enerzijds de ontwikkeling (generatie) en anderzijds de introductie (adoptie) van iets nieuws. Zo kan een bepaalde toepassing van origine buiten de Nederlandse sportcontext ontwikkeld zijn en vervolgens toegepast worden binnen die context. De betreffende toepassing is dan niet nieuw-voor-de-wereld, maar wel nieuw voor de specifieke context. Zelfs als de introductie van de betreffende toepassing elders al bestaat, dan mag het dus een 'innovatie' worden genoemd als het nieuw is voor de betreffende context.⁹⁴ Veelal is er dan ook nog een bepaalde mate van aanpassing nodig van de betreffende innovatie om het zo beter aan te laten sluiten bij de specifieke context waar het geïntroduceerd is.⁹⁵ Bij imperfecte pogingen om anderen te imiteren worden er overigens veelal ook weer nieuwe dingen ontdekt wat vervolgens weer gekopieerd kan worden door anderen.⁹⁶

Het onderscheid tussen enerzijds ontwikkeling en anderzijds introductie vormt een centrale grondslag om te bepalen wat iets een sportinnovatie in Nederland maakt.

Ontwikkeling vanuit en door sporters (inclusief de mensen daar direct omheen)

De ontwikkeling van een sportinnovatie kan in essentie plaatsvinden binnen de sport of buiten de sport waarbij de focus primair gericht is op de sport. Sporters hebben naar verluidt veelal ideeën wat beter kan om bijvoorbeeld een voorsprong te realiseren. Zo zijn er behoorlijk wat voorbeelden beschreven over hoe sporters nieuwe oplossingen of toepassingen bedenken.⁹⁷ Een illustratie hiervan is dat een windsurfer bij de landingen last kreeg van de voeten en benen (en de surfplank krijgt het dan ook te verduren). Als remedie daarvoor bedacht en introduceerde hij voetbanden op de surfplank. Door deze vinding kon er tevens meer gecontroleerd en verder door de lucht gevlogen worden.⁹⁸

De rol van de mensen die direct om de sporter heen staan dient tevens niet onderschat te worden volgens de geïnterviewde personen. Met name de belangrijke rol van de coach bij de totstandkoming van een sportinnovatie werd benadrukt. De rol van de medische staf of de staf in het algemeen werd tevens diverse malen genoemd.

Ontwikkeling: cruciale actoren in waarde-net raamwerk: kennisinstellingen, bedrijven en sportbonden/sportorganisaties

Als de ontwikkeling buiten de sport plaatsvindt doch primair gericht is op sport, dan komt het eerdergenoemde waarde-net raamwerk (ecosysteem) (Figuur II) weer om de hoek kijken. Conform de voorgestelde omschrijving van sportinnovatie dient het direct de beoefening van sport te raken en primair gericht te zijn op het bevorderen van sport en bewegen. Uit de gevoerde gesprekken komen diverse actoren naar voren die direct van cruciaal belang worden geacht bij de ontwikkeling van sportinnovaties. Naast de sporters en de mensen daar direct omheen zijn dit over het algemeen

⁹⁴ Wemmer & Koenigstorfer (2016); Zaltman, Duncan & Holbeck (1973).

⁹⁵ Ansari, Fiss & Zajac (2010); Newell & Swan (1995).

⁹⁶ Alchian (1950); Newell & Swan (1995).

⁹⁷ Zie bijvoorbeeld Duret & Angué (2015); Fredberg & Piller (2011); Hyysalo (2009); Von Hippel (2001).

⁹⁸ Von Hippel (2001).

kennisinstellingen en bedrijven. Onder sporters worden in dit verband overigens ook mensen bedoeld die in het kader van de sportinnovatie zijn gaan sporten en bewegen.

Kennisinstellingen werden genoemd als een waardevolle bron van kennis om tot sportinnovaties te komen. Onder de genoemde kennisinstellingen vallen bijvoorbeeld universiteiten, hogescholen en specifieke kennisinstellingen die actief zijn in de sportcontext (waaronder Kenniscentrum Sport). De rol van diverse technische universiteiten om tot een nieuwe wielrenfiets te komen of voor een betere houding op de fiets zijn daarvan illustraties.

Bij bedrijven valt er een onderscheid te maken tussen twee categorieën. Enerzijds werden startups genoemd als een belangrijke bron om met iets radicaal nieuws te komen. Bij het aanhalen van zowel kennisinstellingen als startups werd het woord 'creativiteit' meermaals genoemd. Anderzijds werden gevestigde bedrijven aangehaald als een belangrijke partij om innovaties op te schalen. Het bedrijfsleven werd ook genoemd als partij om sportinnovaties financieel mogelijk te maken. Onder bedrijven vallen in dit verband zowel organisaties die een prominente rol spelen om een sportinnovatie te ontwikkelen als degene die een voorname rol spelen bij de introductie ervan, zoals fitnesscentra.

Naast kennisinstellingen en het bedrijfsleven werden sportbonden enkele malen aangehaald als een cruciale actor bij de totstandkoming van sportinnovatie. Bij diverse vormen van breedtesport kunnen sportorganisaties hieraan toegevoegd worden, zoals fitnessketens. Afhankelijk van de sportinnovatie kunnen sportorganisaties ook als een soort intermediair fungeren zodat de sportinnovatie terecht komt bij sporters. Hierbij valt te denken aan een fitnesscentrum dat een innovatief fitnessstoestel aanschaft waarmee de leden vervolgens aan de slag kunnen.

Actoren in waarde-net raamwerk die voornamelijk indirect van aanzienlijk belang zijn bij totstandkoming van sportinnovatie: overheidsinstanties en andere partijen die financiële ondersteuning bieden of verbinden

Naast de actoren die direct van cruciaal belang worden geacht bij sportinnovatie werden er ook enkele actoren genoemd die daarbij meer indirect van belang zijn. Dit zijn vooral overheidsinstanties op zowel landelijk als meer regionaal niveau. Zij bieden financiële ondersteuning, faciliteren verbinding tussen verschillende actoren, en jagen in toenemende mate de ontwikkeling aan via 'challenges'. Qua landelijke overheidsinstanties werd vooral het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) genoemd. Diverse malen werden regionale overheidsinstanties ook genoemd als een pleitbezorger voor bijvoorbeeld het regionaal aanjagen van een bepaalde opkomende sportactiviteit of om meer inwoners van de betreffende regio deel te laten nemen aan een bepaalde sport. Andere actoren of mechanismes die financiële ondersteuning bieden of een verbindende rol hebben werden eveneens genoemd als partijen die meer een indirecte rol hebben om sportinnovatie te ontwikkelen en/of te introduceren.

Locatie van introductie (binnen of buiten Nederland) en nationaliteit van sporter (inclusief de mensen daar direct omheen)

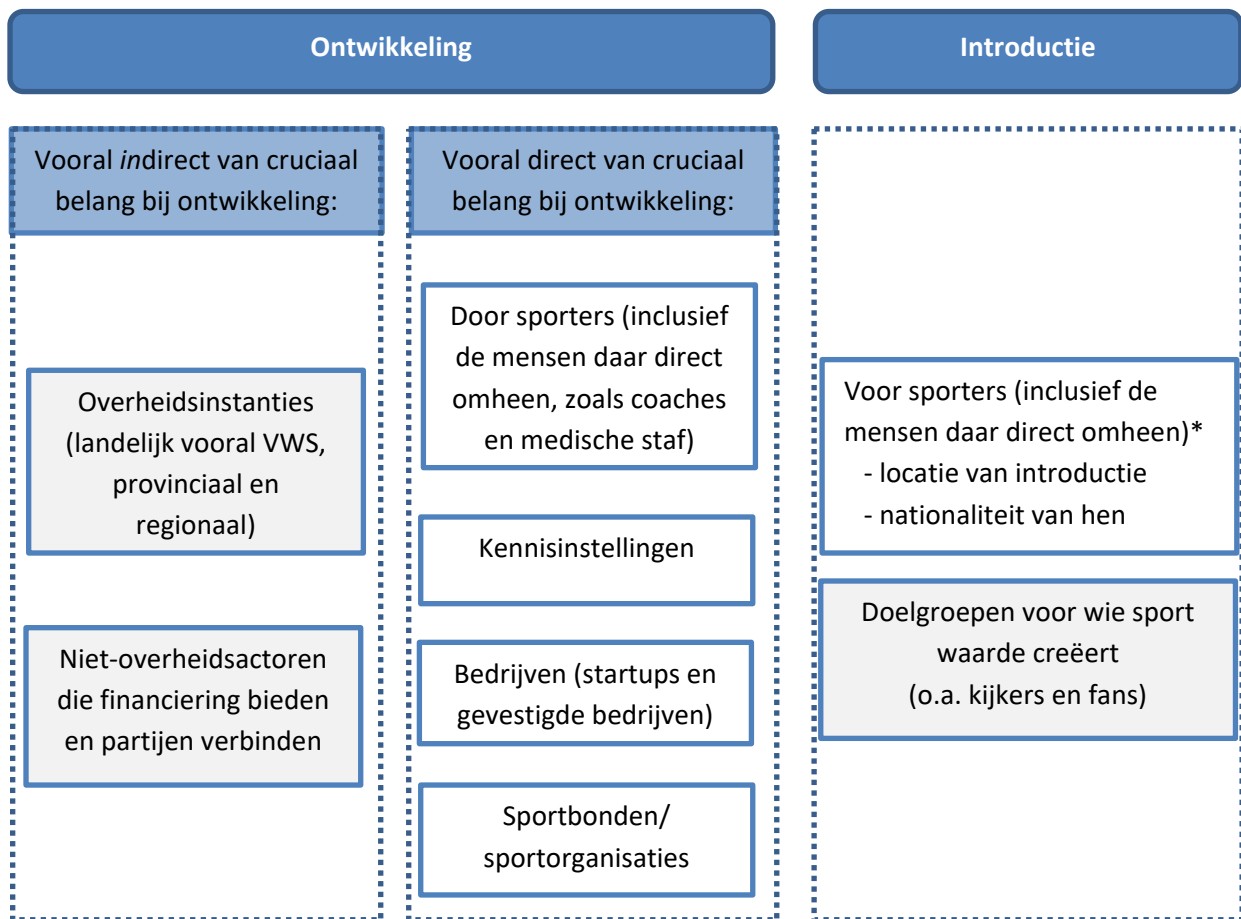
Zoals gesteld gaat het bij sportinnovatie om dat het de beoefening van sport direct raakt en primair gericht is op het bevorderen van sport en bewegen. De introductie van een nieuw product, dienst of sportactiviteit dient dus binnen de sport plaats te vinden. Hierbij valt een onderscheid te maken tussen

de locatie waar het geïntroduceerd wordt en de nationaliteit van de sporter inclusief de mensen daar direct omheen. De locatie waar het geïntroduceerd wordt kan binnen of buiten de Nederlandse landsgrenzen zijn. De nationaliteit van de sporter en/of van de mensen daar direct omheen die het introduceert of er direct door geraakt wordt is Nederlands of niet.

Naar een sportinnovatie-ecosysteem in Nederland

De bovenstaande inzichten bieden handvatten om cruciale actoren omtrent sportinnovatie te destilleren uit het reeds vermelde waarde-net raamwerk van de Nederlandse sportcontext (zie ook Figuur II). Deze gedestilleerde variant staat weergegeven in Figuur V. We benadrukken dat het een vereenvoudigde en generieke weergave is van cruciale actoren omtrent sportinnovatie. Dergelijke inzichten zijn van waarde om de kern van sportinnovatie in Nederland te duiden. Afhankelijk van de specifieke context binnen de sport, de specifieke situatie en bepaalde doeleinden kan er variatie aanwezig zijn in hoe belangrijk bepaalde actoren zijn alsmede in hoeverre overige actoren uit het waarde-net raamwerk meegenomen dienen te worden.

Figuur V: prominente actoren in waarde-net raamwerk bij de totstandkoming van sportinnovatie.



Noot: de grijs gekleurde boxen zijn in het bijzonder van toepassing indien een bredere opvatting wordt gehanteerd van sportinnovatie (waarbij periferie-eigenschappen van sportinnovatie zijn toegevoegd aan de voorgestelde omschrijving van het concept).

*: - onder sporters worden in dit verband eveneens mensen bedoeld die zijn gaan sporten en bewegen door sportinnovaties.
 - afhankelijk van de sportinnovatie kunnen sportorganisaties (sportverenigingen, commerciële sportaanbieders en dergelijke) ook als een soort intermediair fungeren zodat de sportinnovatie terecht komt bij sporters.

Indien een bredere opvatting van sportinnovatie wordt gehanteerd waarbij het indirect raken van het beoefenen van sport alsmede het indirect bevorderen van sport en bewegen wordt meegenomen (zie ook Figuur III), dan kan er een sterker accent worden gelegd op actoren die vooral indirect van belang zijn om sportinnovaties te ontwikkelen. Indien bij de bredere opvatting ook nieuwe vormen van waarde creatie wordt toegevoegd, dan kan vernieuwing bij en van doelgroepen voor wie sport waarde creëert worden toegevoegd bij de introductie-aspect van sportinnovatie (zie ook Figuur V).

Een nadere verbijzondering van het waarde-net raamwerk bij de totstandkoming van sportinnovatie om het concept nader af te bakenen

Niet elke cruciale of minder cruciale actor in het waarde-net raamwerk is evenveel gefocust op innovatie of sportinnovatie. Activiteiten en oplossingen van die actoren die niet primair gericht zijn op het realiseren van sportinnovaties vallen dus strikt genomen buiten het domein van sportinnovatie. Daarnaast zijn er innovaties die van origine niet primair gericht zijn op de sport, maar die op een gegeven moment wel een toepassing vinden binnen de sport. Hierbij valt te denken aan het toepassen van GPS-technologie in de watersport. In dergelijke gevallen telt bij sportinnovatie alleen het gedeelte van de ontwikkeling mee dat betrekking heeft op het toepassen van de GPS-technologie in de sport. De initiële ontwikkeling om de GPS-technologie tot stand te laten komen hoort dus niet bij sportinnovatie.

Verder kunnen bepaalde sportinnovaties het fundament vormen voor innovaties buiten de sport. Hetgeen in de sport in Nederland geïntroduceerd is kan leiden tot nieuwe toepassingen buiten de sport. Soms wordt de sport ook als een soort proeftuin of public relations (PR)-mechanisme aangewend om nieuwe oplossingen te testen en te introduceren om deze vervolgens op te schalen buiten de sport. Een voorbeeld van dit laatste zijn bepaalde ontwikkelingen op het gebied van voeding die in eerste instantie ontwikkeld zijn voor de Nederlandse topsport en vervolgens vercommercialiseerd worden door supermarkten voor het bredere publiek van consumenten. Conform de omschrijving van het concept zijn dergelijke nieuwe toepassingen buiten de sport geen sportinnovaties.

Tevens kunnen sportentiteiten wat nieuws ontwikkelen wat buiten de sport wordt geïntroduceerd. Als dergelijke noviteiten niet voldoen aan de drie gemeenschappelijke eigenschappen van het concept (zoals dat het direct de beoefening van sport moet raken), dan valt het eveneens niet onder sportinnovatie. Een uitzondering hierop is als de bredere opvatting van het concept wordt gehanteerd waarbij ook nieuwe vormen van waarde-creatie wordt gezien als onderdeel van sportinnovatie (zie ook Figuur III). Indien een sportentiteit of een andere prominente actor iets nieuws ontwikkelt wat bijvoorbeeld een nieuwe vorm van sportbeleving mogelijk maakt, dan valt het wel onder die bredere opvatting. Dat geldt dan eveneens voor een nieuw soort maatschappelijk initiatief van een sportentiteit om bijvoorbeeld een specifieke groep kinderen aan het sporten te krijgen of toegang tot extra onderwijs te bieden.

Pluriformiteit in zienswijzen wat iets een sportinnovatie in Nederland maakt

Terug naar de vraag wat het een sportinnovatie in Nederland maakt. Een pure vorm van sportinnovatie in Nederland is als een Nederlandse sporter, coach of iemand anders in de staf met een Nederlandse nationaliteit het introduceert en waarbij zowel de introductie als ontwikkeling ervan alleen heeft plaatsgevonden binnen de Nederlandse landsgrenzen. De praktijk is echter meestal niet zo zwart-wit. Om de Nederlandse dimensie vast te stellen zijn er verschillende basisvarianten:

1. De ontwikkeling vindt plaats door één of meerdere actoren in Nederland
2. De ontwikkeling vindt plaats door één of meerdere Nederlandse actoren
3. De introductie vindt plaats in Nederland
4. De introductie vindt plaats door een Nederlandse sportentiteit (sporter e.d.) (de introductie kan hierbij ook in het buitenland plaatsvinden).

Net als het benoemen wat sportinnovatie is gaven de geïnterviewde personen uiteenlopende antwoorden bij wat het Nederlands maakt. Zo vonden sommige van hen dat de introductie ervan door een Nederlandse sportentiteit een vereiste is om het een sportinnovatie in Nederland te noemen. Diverse andere personen vonden dat niet zo relevant. Zij vonden juist dat het gaat om de locatie waar het geïntroduceerd wordt. Een ander deel van de geïnterviewden vond het juist weer belangrijk dat de ontwikkeling plaatsvindt in Nederland. Dit laatste perspectief impliceert overigens ook dat iets als een sportinnovatie in Nederland kan worden gezien als een buitenlandse sporter ermee aan de haal gaat.

Meerdere geïnterviewden gaven ook aan dat het gaat om een combinatie van die verschillende varianten. Zo gaf een geïnterviewd persoon aan dat “alles loopt een beetje door elkaar” gevolgd door “zolang er ergens maar een Nederlands tintje aan zit”. Waardeketens stoppen veelal niet bij de landsgrens. In alsmede buiten de sport zoeken meer actoren ook de samenwerking op. Hierdoor kunnen ook zowel Nederlandse als buitenlandse actoren nauw betrokken zijn bij de ontwikkeling en/of introductie.

Om tot een nadere afbakening te komen van wat iets een sportinnovatie in Nederland maakt wordt voortgebouwd op academische managementliteratuur.⁹⁹ In lijn met het eerdergenoemde onderscheid tussen ontwikkeling en introductie (zie tekst rondom omschrijving van sportinnovatie) worden twee basisvarianten belicht welke gelieerd zijn aan achtereenvolgens aanbod gedreven ('technology push') en vraag gedreven ('demand pull'). Op basis van dat onderscheid kunnen voor de doeleinden van dit onderzoek diverse varianten onderscheiden worden om de Nederlandse dimensie bij sportinnovatie nader te classificeren. Met deze benadering wordt eveneens ingespeeld op de pluriformiteit aan antwoorden die de geïnterviewde personen gaven.

⁹⁹ Zie bijvoorbeeld Jansen, Van den Bosch & Volberda (2006); Sidhu, Commandeur & Volberda (2007); Voss & Voss (2013).

Variant 1 (de ontwikkeling is leidend): één of meerdere Nederlandse actoren of actoren in Nederland zijn in de lead bij een bepaalde ontwikkeling waarbij de oplossing zijn weg vindt in de sport (binnen en/of buiten Nederland).

Bij deze eerste variant ligt het accent op de ontwikkeling in plaats van de introductie. De ontwikkeling wordt hierbij gekenmerkt door een Nederlandse actor of een actor in Nederland die de lead heeft in dat traject. De Nederlandse actor of actor in Nederland voert de ontwikkeling dan voor minimaal een substantieel deel zelfstandig uit, het is de hoofdaannemer in een consortium, en/of het is de voornaamste eigenaar van hetgeen voortvloeit (zoals een patent of een nieuwe oplossing) uit de ontwikkeling. Kortweg kan het dan een Nederlandse ontwikkeling worden genoemd. Voor het Nederlandse accent is het hierbij van secundair belang of die ontwikkeling vervolgens leidt tot een oplossing die geïntroduceerd wordt binnen of buiten de Nederlandse sport. De ontwikkeling is als het ware leidend ten opzichte van waar in de sport het geïntroduceerd wordt.

Bij deze eerste variant hoeft er bij het initiëren van de ontwikkeling niet per se een specifieke behoefte aan ten grondslag te liggen vanuit de sport in Nederland, een Nederlandse sporter of vanuit een specifieke locatie (waaronder een gemeente) in Nederland. In dit geval hoeft er in eerste instantie zelfs ook geen specifieke behoefte mee gemoeid te zijn vanuit de sport (inclusief vanuit het buitenland). Er wordt dan een bepaalde ontwikkeling in gang gezet – bijvoorbeeld door te investeren in nieuwe kennis – waarbij op een gegeven moment de mogelijkheden ervan worden ingezien om een toegevoegde waarde te vormen voor de sport. Kortom, bij deze eerste variant is de totstandkoming van de sportinnovatie niet primair gericht op de Nederlandse sport.

Variant 2 (de introductie is leidend): een bepaalde ontwikkeling (in Nederland en/of daarbuiten) is gestart vanuit en/of primair gericht op het adresseren van de behoefte die aanwezig is bij de sport in Nederland of bij een Nederlandse sporter (inclusief de mensen daar direct omheen).

In tegenstelling tot de bovenstaande variant wordt bij deze tweede variant een bepaalde ontwikkeling in gang gezet op basis van een specifieke behoefte – expliciet of latent – vanuit de Nederlandse sport. De introductie van de nieuwe oplossing die voortvloeit uit die ontwikkeling is dan ook primair gericht op een sport in Nederland of een Nederlandse sporter (en/of de mensen daar direct omheen). De sport in Nederland is hierbij dan een sportentiteit (waaronder een sportclub of evenement) met een Nederlandse identiteit of die gevestigd is in Nederland, inclusief de locatie binnen de landsgrenzen waar de sportinnovatie geïntroduceerd wordt. De ontwikkeling kan plaatsvinden door een Nederlandse actor of een actor in Nederland, al is dat bij deze tweede variant van secundair belang. De entiteit *voor* wie er iets ontwikkeld wordt is hierbij leidend ten opzichte van *door* wie het ontwikkeld wordt.

Doordat of de ontwikkeling (variant 1) of de introductie (variant 2) leidend is worden de kansen verkleind op dubbeltellingen bij verschillende landen omtrent een bepaalde sportinnovatie. De twee bovenstaande varianten kunnen elkaar ook aanvullen. Hierbij is een Nederlandse actor of een actor in Nederland in de lead om tot een nieuwe oplossing te komen die primair gericht is op de Nederlandse sport. Deze gecombineerde variant is dus eigenlijk een benadering van de eerdergenoemde pure vorm van sportinnovatie in Nederland.

Bij beide bovenstaande varianten vallen actoren binnen de scope van sportinnovatie indien zij een nieuw product, dienst en/of sportactiviteit ontwikkelen en/of introduceren welke direct de beoefening van de sport raakt alsmede welke (op een gegeven moment) primair gericht is op het bevorderen van sport en bewegen. Deze afbakening is immers in lijn met de voorgestelde omschrijving van sportinnovatie. Indien een bredere opvatting wordt gehanteerd van sportinnovatie waarbij ook de periferie-eigenschap 'raakt indirect de beoefening van sport en/of het bevorderen van sport en bewegen' wordt toegevoegd, dan vallen actoren met een nieuwe oplossing welke indirect de sport en/of het bevorderen van sport en bewegen raken onder de scope van sportinnovatie. De uitdagingen zijn overigens substantieel hoger om die indirecte groep actoren te identificeren per sportinnovatie in een specifieke sport alsmede om een meting uit te voeren bij hen.

Implicaties voor bovenstaande varianten bij het uitvoeren van een sportinnovatiemonitor

De keuze voor een bepaalde bovenstaande variant is van aanzienlijk belang als er een meting uitgevoerd gaat worden omtrent sportinnovatie in Nederland. Hierbij wordt in het bijzonder verwezen naar de selectie van actoren die dan benaderd gaan worden. Bij de eerste variant bestaat de doelgroep hoofdzakelijk uit actoren die over de ontwikkeling gaan. Het benaderen van de actoren die genoemd zijn onder de kop 'ontwikkeling' in Figuur V biedt een waardevol startpunt om categorieën van actoren te selecteren. Om de Nederlandse actoren of actoren in Nederland daaruit te destilleren kan bijvoorbeeld als criterium gesteld worden dat ze ingeschreven zijn bij de Kamer van Koophandel.

Bij de tweede variant bestaat de doelgroep voor de meting in eerste instantie uit sportentiteiten in Nederland. Het startpunt om actoren te selecteren zijn dan als het ware de actoren die genoemd zijn onder de kop 'introductie' in Figuur V. De nationaliteit van de sportentiteit en/of de locatie waar een sport hoofdzakelijk uitgeoefend wordt kan daarbij als leidraad worden gebruikt om de Nederlandse domein van sportinnovatie af te bakenen.

5. Prominente factoren om sportinnovatie te bevorderen

Naast de vraag wat sportinnovatie omvat is een relevante vraag hoe het beïnvloed kan worden. Met andere woorden: wat zijn prominente factoren die sportinnovatie bevorderen of beperken?

Financiële ondersteuning en een gunstig economisch klimaat

Bij Figuur V kwam reeds naar voren dat financiële ondersteuning en het verbinden van partijen een voorname faciliterende (indirecte) rol heeft om sportinnovaties te ontwikkelen en/of te introduceren. Financiën werd overigens ook genoemd als middel om inzichten te verspreiden zodat de impactdimensie bevorderd kan worden. Gelieerd aan financiën werd ook een gunstig economisch klimaat om te investeren genoemd door diverse geïnterviewde personen.

Creativiteit, ideeën, kennis en de juiste tools

Naast of ter aanvulling op investeringen kunnen ook facetten als aanwezige ideeën, creativiteit en kennis bij sportentiteiten, kennisinstellingen en bedrijven (Figuur V) leiden tot het realiseren van sportinnovaties. Ook de beschikking hebben tot de juiste tools om te innoveren (zoals een Field lab) werden genoemd.

Bewust van de noodzaak voor sportinnovatie en een belang hebben om het te realiseren

Uit de gesprekken kwam eveneens meermaals naar voren dat men bewust moet zijn van de noodzaak van sportinnovatie. Dit kan onder andere betrekking hebben op een veranderende klantvraag voor een bedrijf of een concurrentsporter die beter presteert. Naast de noodzaak werd het belang genoemd van actoren om daarbij betrokken te zijn, kortweg: 'wat zit erin voor mij?' De potentiële omzet of winst die een bedrijf kan behalen met een sportinnovatie is daar een voorbeeld van. Hierdoor willen ze zich bijvoorbeeld meer inzetten om sportinnovaties te realiseren.

Het omzetten van financiële ondersteuning, kennis en noodzaak in nieuwe oplossingen: sociale innovatie

Investeren in nieuwe kennis alsmede de aanwezigheid van de noodzaak en een belang voor sportinnovatie geldt dus als zeer relevant bij de totstandkoming van sportinnovaties, al vormt dat meer een voedingsbodem of fundament daarvoor dan het de innovatie zelf betreft. Eerder onderzoek¹⁰⁰ geeft aan dat investeringen in nieuwe kennis slechts gedeeltelijk het innovatiesucces verklaart van organisaties. Het herkennen en benutten van kennis om zodoende innovaties te realiseren vraagt om voldoende aandacht voor de niet-technologische kant van innovatie. Deze niet-technologische kant van innovatie staat ook wel bekend als sociale innovatie. Door in te zetten op sociale innovatie kunnen investeringen in nieuwe kennis meer renderen.

Sociale innovatie heeft betrekking op de introductie van vernieuwende organisatievormen, nieuwe managementvaardigheden, hoogwaardige arbeidsrelaties en hoogwaardige samenwerkingsverbanden.¹⁰¹ Het is een belangrijke factor om succesvol nieuwe oplossingen te

¹⁰⁰ Zie bijvoorbeeld Damanpour e.a. (2009); Heij e.a. (2020); Volberda e.a. (2011).

¹⁰¹ Zie bijvoorbeeld Volberda e.a. (2011); Volberda e.a. (2019).

realiseren,¹⁰² inclusief in de sportcontext.¹⁰³ Een voorbeeld van een sociale innovatie in de sportcontext is onder andere te vinden bij het surfen. Om alert te zijn op mogelijke aanvallen van haaien is een systeem geïntroduceerd waarbij surfers rouleren in rollen tussen surfen en de wacht houden op mogelijke haaien.¹⁰⁴ De nieuwheid zit hierbij in de verschillende rollen die surfers aannemen in plaats van een nieuwe technologie. Bij de ongeorganiseerde sporten zijn enkele facetten van sociale innovatie wellicht wat minder direct van toepassing voor de sportbeoefenaars zelf, al is dat anders voor diverse actoren – waaronder gemeenten – daaromheen. Bij de topsport wordt sociale innovatie als inherent gezien om continu verbeteringen en uiteindelijk succes na te streven.¹⁰⁵

Vernieuwende organisatievormen

Bij vernieuwende organisatievormen valt te denken aan de introductie van werkgroepen bestaande uit actieve leden of het organiseren van evenementen om trends in de sport in kaart te brengen die kunnen leiden tot sportinnovaties.¹⁰⁶ Het ruimte bieden aan sporters om aan de slag te gaan met ontwikkelingen werd ook genoemd als een belangrijke factor om sportinnovatie te bevorderen. Diverse professionele sportcompetities – waaronder de NBA en de Premier League – hebben aparte organisatieonderdelen opgezet om de sport wereldwijd meer onder de aandacht te brengen.¹⁰⁷ Bij een meer radicale variant ervan valt te denken om sportorganisaties meer projectmatig te organiseren in plaats van een functionele verdeling van de activiteiten.¹⁰⁸

Nieuwe managementvaardigheden

Bij nieuwe managementvaardigheden valt bij clubs met vrijwilligers te denken aan het delegeren van verantwoordelijkheden van het bestuur, c.q. management naar leden of sporters zelf die bepaalde sport-specifieke kennis hebben.¹⁰⁹ Zo kwamen gespecialiseerde trainers die actief waren in decentrale omgevingen op het idee om drones te gebruiken voor technische en tactische analyses.¹¹⁰ Door leden meer te betrekken bij de besluitvorming kan er tevens meer ingespeeld worden op hun behoeftes.¹¹¹ Een cruciale factor in een (sport) innovatie-ecosysteem is het managen van strategische manoeuvres van de actoren in het ecosysteem.¹¹²

Bij het onderdeel management kan ook gedacht worden aan het bevorderen van transformationeel leiderschap om zo sport en bewegen te bevorderen¹¹³ en innovatie te stimuleren.¹¹⁴ Deze vorm van leiderschap wordt onder andere gekenmerkt door inspirerende motivatie, intellectuele uitdaging en aandacht voor het individu.¹¹⁵ Zo zag Bernie Ecclestone het potentieel in van wat er mogelijk was met autosport. Hij transformeerde die sport naar een wereldwijd ‘powerhouse’ wat betreft financiële prestaties en state-of-the-art technologieën. Mark McCormack had een vooruitstrevende blik door

¹⁰² Zie bijvoorbeeld Damanpour e.a. (2009); Heij e.a. (2020).

¹⁰³ Zie bijvoorbeeld Duret & Angué (2015); Newell & Swan (1995); Ringuet-Riot e.a. (2013).

¹⁰⁴ Duret & Angué (2015).

¹⁰⁵ Barker, Neil & Fletcher (2016).

¹⁰⁶ Wemmer & Koenigstorfer (2016).

¹⁰⁷ Da Silva & Casas (2017).

¹⁰⁸ Wemmer & Koenigstorfer (2016).

¹⁰⁹ Valkokari e.a. (2017).

¹¹⁰ Skinner e.a. (2018).

¹¹¹ Wemmer & Koenigstorfer (2016).

¹¹² Valkokari e.a. (2017).

¹¹³ Charbonneau e.a. (2001).

¹¹⁴ Skinner e.a. (2018).

¹¹⁵ Avolio, Bass & Jung (1999).

golfers en tennissers te positioneren als populaire mediasterren waarbij ze meer kunnen verdienen door zeggenschap te krijgen over hun eigen intellectuele eigendom.¹¹⁶

Inzetten op de ontwikkeling van sporters, staf overige organisatieleden (inclusief vrijwilligers)

Hoogwaardige arbeidsrelaties hebben betrekking op het benutten van de talenten, vaardigheden en competenties van medewerkers en andere organisatieleden, inclusief vrijwilligers.¹¹⁷ Sport gaat eigenlijk grotendeels over mensen.¹¹⁸ Zoals eerder belicht zijn investeringen in opleiding en ontwikkeling in hen van belang. Dit geldt eveneens voor intrinsieke motivatie van sporters. Bij organisatieleden valt er een onderscheid te maken tussen enerzijds de sporters en anderzijds organiserend personeel of vrijwilligers. Beide groepen spelen een centrale rol bij het creëren en behouden van steun voor bepaalde innovaties, bijvoorbeeld om bewust te zijn van de noodzaak ervan, of een mentaliteit te hebben waarin men openstaat om aan de slag te gaan met de innovaties. De laatstgenoemde groep organisatieleden zijn – afhankelijk van de situatie – professionele medewerkers of vrijwilligers die bijvoorbeeld administratieve werkzaamheden verrichten of de communicatie verzorgen richting sporters en fans.¹¹⁹ In bepaalde sporten worden spelers ook wel gezien ‘assets’ met een bepaalde waardering.¹²⁰ De kennis en ervaring van sporters is eveneens een waardevolle bron van ideeën wat kan leiden tot innovaties. Het aanwenden van dergelijke ideeën binnen die sportcontext staat ook wel bekend als ‘user innovation’.¹²¹

Hoogwaardige samenwerkingsverbanden

Hoogwaardige samenwerkingsverbanden hebben betrekking op innovatieve samenwerkingsverbanden tussen individuen, groepen en organisaties van verschillende partijen binnen het eerdergenoemde sport-ecosysteem of zelfs daarbuiten. Hierbij valt te denken aan de toenemende empowerment van fans waarbij zij waarde co-creëren met een sport, team of club door het ontwikkelen van content. In de Nederlandse topsport zijn ‘embedded scientists’ geïntroduceerd om de verbinding te bevorderen tussen wetenschap en topsport.

Bij hoogwaardige samenwerkingsverbanden zijn twee of meerdere partijen betrokken. Zo pionierde een bekende fastfoodketen met een interactieve tool waarbij geselecteerde personen uit het sportpubliek een wedstrijd ‘Pong’ tegen elkaar speelde. Deze nieuwe vorm van sponsor-engagement werd weergegeven op het grote scherm in het stadion.¹²² Om te overleven of succes te hebben in een innovatie ecosysteem is het van belang om een aantrekkelijke partner te zijn om samen te werken zonder het eigenbelang helemaal uit het oog wordt verloren.¹²³ Uit meerdere interviews kwam het belang naar voren dat samenwerking vraagt om geloofwaardige partners die daadwerkelijk wat toevoegen.

Uit enkele interviews kwam naar voren dat het realiseren van sportinnovaties in eerste instantie vraagt om een beperkt aantal partijen die daadwerkelijk wat bijdragen. De sporter of coach maakt

¹¹⁶ Skinner e.a. (2018).

¹¹⁷ Volberda e.a. (2019).

¹¹⁸ Skinner e.a. (2018).

¹¹⁹ Skinner e.a. (2018).

¹²⁰ Smith & Stewart (2010).

¹²¹ Zie bijvoorbeeld Hyysalo (2009); Von Hippel (2001).

¹²² Skinner e.a. (2018).

¹²³ Valkokari e.a. (2017).

volgens hen onderdeel uit van die selectie set van partijen. Het creëren van draagvlak en het aanwenden van hun kennis zijn daarbij van belang. Vanuit dat perspectief bekeken worden sportinnovaties niet alleen ontwikkeld voor sporters en coaches, maar ook met hen.

De oplettende lezer heeft wellicht opgemerkt dat sociale innovatie een substantiële overlap heeft met het aspect 'vernieuwend organiseren van innovatie' van de periferie-eigenschap 'raakt indirect de beoefening van sportinnovaties' (zie ook Figuur III). Sociale innovatie kan ook vooral als een drijfveer worden gezien van sportinnovatie indien dit aspect geen onderdeel vormt van het concept 'sportinnovatie'. Anders zou er immers een overlap zijn tussen sportinnovatie en sociale innovatie. Met andere woorden: sociale innovatie geldt vooral als een prominente factor om sportinnovatie te bevorderen als de voorgestelde omschrijving wordt gehanteerd van het laatstgenoemde concept.

De context-specifieke aard van sportinnovatie

Eerder in dit rapport kwam aan bod de variëteit tussen sport en menig bedrijfstak alsmede binnen sport. De context waarin een sportentiteit (sporter, sportclub en dergelijke) opereert kent in de regel dus ook verschillen met menig bedrijfstak alsmede met andere sporten of zelfs binnen een vergelijkbare sport. Afstemming van een bepaalde sportentiteit tussen enerzijds de context en anderzijds een bepaalde sportinnovatie is dus van aanzienlijk belang voor het herkennen en succesvol aanwenden van sportinnovaties.¹²⁴ Met andere woorden: de specifieke context van een sportinnovatie is van belang.

De sportcontext wordt gekenmerkt door tal van eigenschappen. Een selecte greep van die eigenschappen zijn de soort locatie waar de sport wordt beoefend (land, water, lucht, weersomstandigheden, en dergelijke), de materialen en faciliteiten, beschikbare technologische ontwikkelingen, individueel of teamsport, verwachtingen van fans en overheidsbeleid gericht op het subsidiëren van sport.¹²⁵ Een veranderende (sport)context stelt andere eisen aan de sportentiteit waarbij sportinnovatie van aanzienlijk belang is om het verschil tussen de oude en nieuwe context te overbruggen. Echter, een sportinnovatie kan ook de context veranderen waarin een sportentiteit opereert,¹²⁶ bijvoorbeeld doordat anderen het gaan kopiëren of door veranderende wetgeving als een reactie daarop.

Een dergelijke afstemming geldt niet alleen voor sportinnovatie, maar ook voor sociale innovatie – inclusief de relatie tussen sportinnovatie en sociale innovatie.¹²⁷ Daarnaast kunnen sportentiteiten in verschillende innovatiestadia verkeren, variërend van ontkenning tot reeds al innovatief. Door deze verschillende stadia zit er eveneens variëteit in hoe zij een hoge mate van sportinnovatie kunnen realiseren of behouden.¹²⁸ Kortom, het succesvol herkennen en toepassen van sportinnovaties vraagt om een adequate mate van afstemming met zowel de interne als externe context van de sportentiteit. Sportinnovatie is dus net als sport iets wat gepaard gaat met een aanzienlijke variatie. Er is geen 'one-size-fits all' sportschoen.

¹²⁴ Ringuet-Riot e.a. (2013); Skinner e.a. (2018).

¹²⁵ Ringuet-Riot e.a. (2013); Skinner e.a. (2018).

¹²⁶ Volberda & Lewin (2003).

¹²⁷ Zie bijvoorbeeld Heij e.a. (2020).

¹²⁸ Newell & Swan (1995); Volberda (2004).

6 • Ten slotte

Sportinnovatie is een voornaam middel om de winkansen in de sport te bevorderen, om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken en meer dan dat. Desondanks wordt het potentieel ervan naar verluidt slechts ten dele aangewend. Maar wat is sportinnovatie nu eigenlijk? Hoe kan het gemeten en beïnvloed worden? Hoe staat het ervoor in Nederland? Dit rapport biedt nadere inzichten op deze vragen en biedt daarmee handvatten om sportinnovatie in Nederland te kunnen meten en monitoren.

Wat is sportinnovatie?

Dit rapport biedt ten eerste nadere inzichten in wat sportinnovatie is. Op basis van literatuurstudie en een tiental interviews met personen die actief zijn in of rondom de sport wordt de volgende omschrijving voorgesteld van het concept;

Sportinnovatie betreft de ontwikkeling en/of introductie van nieuwe producten, diensten en sportactiviteiten welke de beoefening van sport direct raken alsmede welke primair gericht zijn op het bevorderen van sport en bewegen.

Bij het bevorderen van sport en bewegen gaat het onder andere om het bevorderen van de sportprestaties, alsmede het aantal mensen dat een sport beoefent of het plezier dat ze daarin beleven. Hierbij valt er dus een link te leggen met zowel het nationaal sportakkoord als met de nationale kennisagenda sport en bewegen. In dit rapport wordt met de term sport zowel sport als bewegingsvormen aangeduid (zie ook het kader 'sport en bewegen' voor nadere informatie).

Naast de gemeenschappelijke eigenschappen van sportinnovatie zijn in dit rapport ook diverse eigenschappen geïdentificeerd waarbij de opvattingen verschillen van of het wel of geen onderdeel vormt van sportinnovatie. Dergelijke zogeheten 'periferie-eigenschappen' kunnen afhankelijk van de doeleinden en specifieke context toegevoegd worden aan de bovenstaande omschrijving van sportinnovatie. De periferie-eigenschappen zijn:

- Het raakt indirect de beoefening van de sport en/of het bevorderen van sport en bewegen:
 - + vernieuwing van sportfaciliteiten
 - + vernieuwend organiseren van innovatie (zoals innovatieve samenwerkingsverbanden)
 - + reglementaire vernieuwingen ¹²⁹
- Het gaat over nieuwe vormen van waarde-creatie:
 - + vernieuwing bij en van doelgroepen voor wie sport waarde creëert (zoals belevingsinnovatie bij fans)
 - + vernieuwing van soort waarde dat sport creëert (o.a. opkomst van e-sports).

¹²⁹ Afhankelijk van de specifieke situatie kunnen reglementaire vernieuwingen – net als vernieuwing van sportfaciliteiten – op een meer indirecte of directe manier de beoefening van sport raken alsmede sport en bewegen bevorderen (zie de paragraaf 'periferie-eigenschappen van sportinnovatie' voor een nadere toelichting, inclusief over waarom ze geschaard zijn onder periferie-eigenschappen).

Bij een relatief veilige route om sportinnovatie te meten is het vooral raadzaam om de bovenstaande omschrijving van sportinnovatie te hanteren zonder de periferie-eigenschappen daaraan toe te voegen. Op deze manier kunnen discussies tegengegaan worden of die periferie-eigenschappen wel of geen onderdeel uitmaken van sportinnovatie. Zonder die periferie-eigenschappen te betrekken wordt er dan tevens een beeld gevormd van de minimale omvang van sportinnovatie, dus exclusief de omvang die gelieerd is aan de periferie-eigenschappen.

De bevindingen zijn eveneens voorgelegd aan een focusgroep bestaande uit afgevaardigden van verschillende personen uit de sportcontext (zie ook de bijlage voor nadere informatie over de focusgroep). Zij konden tevens hun voorkeur aangeven bij diverse keuzemomenten, zoals de keuze om verschillende periferie-eigenschappen toe te voegen bij het uitvoeren van een sportinnovatiemonitor. Wat betreft de periferie-eigenschappen gaf de focusgroep aan vooral een voorkeur te hebben om 'vernieuwend organiseren van innovatie' toe te voegen. Als secundaire aanvulling kan 'vernieuwing van sportfaciliteiten' eveneens toegevoegd worden, al gaf de focusgroep aan dat dit ook een onderdeel of gevolg kan zijn van het vernieuwend organiseren van innovatie.

Het meten van sportinnovatie

De voorgestelde omschrijving van sportinnovatie kan gemeten worden op basis van prominente indicatoren zoals deze zijn weergegeven in de Tabel III. In deze tabel is – ter illustratie – eveneens een voorbeeld opgenomen van een vraag of stelling hoe die indicator gemeten kan worden.

Tabel III: operationalisering van het concept sportinnovatie.

Gemeenschappelijke eigenschap van sportinnovatie:	Prominente indicator:	Voorbeeld van een mogelijke vraag/stelling:
De ontwikkeling en/of introductie van iets nieuws (nieuw product, dienst, sportactiviteit)	De mate van nieuwheid	Wij ontwikkelen en/of introduceren oplossingen die compleet nieuw zijn binnen onze sport
Het raakt direct de beoefening van sport	Aantal sportbeoefenaars die er direct door geraakt worden	Veel van onze sporters merken direct de gevolgen van een nieuwe oplossing die wij ontwikkelen en/of introduceren
	Aantal ontwikkelde en/of geïntroduceerde innovaties	Wij introduceren regelmatig nieuwe oplossingen die de beoefening van onze sport direct raken
Primair gericht op het bevorderen van sport en bewegen	Mate van prestatieverbetering	Andere sportclubs kunnen jaloers zijn op onze sportprestaties
	Maatschappelijke impact	Aantal mensen die zijn gaan sporten vanwege sportinnovatie
	Economische impact	Groei van werkgelegenheid vanwege sportinnovatie

Bij het meten van de prominente indicatoren behorende bij de gemeenschappelijke eigenschap 'primair gericht op het bevorderen van sport en bewegen' kunnen inzichten uit het nationaal sportakkoord en de nationale kennisagenda sport en bewegen als leidraad worden gebruikt. Zo is beter presteren een hoofdthema in die kennisagenda. Voortbouwende op de verschillende deelakkoorden van het nationaal sportakkoord kunnen maatschappelijke en economische impact

verder uitgewerkt worden op basis van de verschillende ambities, doelen en interventies, zoals het bevorderen van de beweegvaardigheid van kinderen, functionele, kwalitatieve en duurzame sportvoorzieningen, en een toekomstbestendige organisatie en financiën van sport- en beweegaanbieders.

Tijdens de bijeenkomst van de focusgroep werd wel de wens uitgesproken om bij de meting in het bijzonder aandacht te besteden aan of vanuit de derde gemeenschappelijke eigenschap van sportinnovatie: primair gericht op het bevorderen van sport en bewegen. Hierbij werd overigens wel aangegeven dat er aandachtspunten kunnen zijn bij het meten van die impact, omdat het lastig te bepalen is (het bevorderen van sport en bewegen is afhankelijk van meerdere factoren) en het tijdens kost alvorens impact zichtbaar wordt.

Tijdens de bijeenkomst van de focusgroep werd eveneens de wens uitgesproken om de ontwikkeling van sportinnovatie over de tijd inzichtelijk te maken. Dit is in lijn met de achterliggende gedachtegang om de ontwikkeling van sportinnovatie te monitoren over de tijd (via een sportinnovatiemonitor). Hierbij werden overigens eveneens diverse suggesties gegeven om de focus te bevorderen, bijvoorbeeld focus op prestatieverbetering of op organisaties in de sport.

Wat maakt iets een sportinnovatie in Nederland?

In de voorgestelde omschrijving van sportinnovatie is een onderscheid gemaakt tussen ontwikkeling en introductie. Voortbouwend op dit onderscheid zijn twee varianten geïdentificeerd om sportinnovaties in Nederland te destilleren:

- Variant 1 (de ontwikkeling is leidend): één of meerdere Nederlandse actoren of actoren in Nederland zijn in de lead bij een bepaalde ontwikkeling waarbij de oplossing zijn weg vindt in de sport (binnen en/of buiten Nederland).
- Variant 2 (de introductie is leidend): een bepaalde ontwikkeling (in Nederland en/of daarbuiten) is gestart vanuit en/of primair gericht op het adresseren van de behoefte die aanwezig is bij de sport in Nederland of bij een Nederlandse sporter inclusief staf (zoals coaches).

Deze twee varianten kunnen ook gecombineerd worden. De keuze voor een bepaalde variant is van aanzienlijk belang voor het bepalen van selectie van actoren die als eerste benaderd worden bij het uitvoeren van een sportinnovatiemonitor. Bij de eerste variant bestaat de doelgroep in eerste instantie hoofdzakelijk uit actoren die over de ontwikkeling gaan (zie ook de genoemde actoren onder de kop 'ontwikkeling' in Figuur V). Bij de tweede variant vormen sporters inclusief de mensen daar direct omheen (zoals coaches) met een Nederlandse nationaliteit of waarbij de sport vooral in Nederland wordt uitgeoefend het startpunt van de te benaderen partijen.

Tijdens de bijeenkomst van de focusgroep kwam vooral een voorkeur naar voren voor variant 1, oftewel dat de ontwikkeling leidend is. Hierbij werd overigens wel aangegeven om binnen Nederland te blijven. Bij een nauwe opvatting van sportinnovatie in Nederland kan er ook gedacht worden aan ontwikkelingen in Nederland die toegepast worden bij de sport in Nederland.

Cruciale categorieën van actoren voor sportinnovatie in Nederland

Conform de voorgestelde omschrijving vallen actoren binnen de scope van sportinnovatie indien zij een nieuw product, dienst en/of sportactiviteit ontwikkelen en/of introduceren welke direct de beoefening van de sport raakt alsmede welke (op een gegeven moment) primair gericht is op het bevorderen van de sport en bewegen. Cruciale actoren daarbij zijn over het algemeen vooral:

- Sporters inclusief de mensen daar direct omheen (zoals coaches en medische staf)
- Kennisinstellingen
- Bedrijven (startups en gevestigde bedrijven)
- Sportbonden/sportorganisaties.

Indien een bredere opvatting wordt gehanteerd van sportinnovatie waarbij ook de periferie-eigenschappen zijn toegevoegd, dan zijn kunnen de volgende voorname actoren daar over het algemeen aan worden toegevoegd:

- Overheidsinstanties (landelijk vooral VWS, provincies en gemeenten)
- Niet-overheidsactoren die financiering bieden en partijen verbinden
- Doelgroepen voor wie sport waarde creëert (waaronder kijkers en fans).

Afbakening(en) van sport

De grenzen van sport zijn uitermate lastig tot zo goed als onmogelijk exact te bepalen. Als remedie daartoe worden twee segmentatiecriteria voorgesteld:

- Segmentatiecriterium 1: opsplitsen per selectie van sport of sportclubs
- Segmentatiecriterium 2: opsplitsen in verschillende varianten van sport (top- en breedtesport)

Een combinatie van segmentatiecriterium 1 en 2 is eveneens mogelijk. Een alternatieve mogelijkheid is om sportinnovatie te segmenteren op basis van prominente thema's, waaronder duurzaamheid. Afhankelijk van het gekozen segmentatiecriterium kan vervolgens sportinnovatie worden gemeten per segment of per combinatie van enkele segmenten.

Tijdens de bijeenkomst van de focusgroep kwam naar voren dat er een voorkeur is voor een zekere combinatie van segmentatiecriterium 2 (het opsplitsen in verschillende varianten van top- en breedtesport) en segmentatie op basis van prominente thema's. Bij de keuze voor de prominente thema's verwees de focusgroep vooral naar het nationaal sportakkoord en de nationale kennisagenda sport en bewegen. In dit verband gaf de focusgroep aan om sport dusdanig te segmenteren dat de impact van sportinnovatie 'helder' is.

Enigszins afhankelijk van het gekozen segmentatiecriterium of de -criteria blijven er een aanzienlijk aantal segmenten over. Het devies is om sportinnovatie te gaan meten bij de grootste 20% van die segmenten. Voortbouwend op de Pareto-analyse verklaart 20% van de segmenten 80% van de omvang van sportinnovatie. Veelgenoemde variabelen om die segmenten te ordenen van groot naar klein zijn volgens de geïnterviewde personen: het aantal personen dat een sport beoefent of beleeft, de omzet in een sport, het prestatiepotentieel (waaronder het mogelijk aantal te behalen medailles) of een combinatie daarvan.

Het bevorderen van sportinnovatie

Het weten en kunnen meten van sportinnovatie in Nederland om zo de mate ervan alsmede de ontwikkeling ervan over de tijd inzichtelijk te maken is één. Vervolgens is het de vraag hoe sportinnovatie in Nederlands waar nodig bevorderd kan worden. Voortbouwend op de voorgestelde omschrijving van het concept gaat het daarbij over het algemeen om de volgende prominente factoren:

- Toegang tot financiële middelen om te investeren in sportinnovatie (inclusief een gunstig economisch klimaat)
- Bewustzijn van de noodzaak van sportinnovatie en aanwezigheid van voldoende belang daarbij (waaronder extra omzetspotentieel)
- Vernieuwende organisatievormen waarbij de ruimte is om sportinnovaties te ontwikkelen
- Nieuwe managementvaardigheden (waaronder andere inrichting van besluitvorming) en transformationeel leiderschap (waaronder inspirerende motivatie door een visie)
- Het opleiden en betrekken van sporters (inclusief de mensen daar direct omheen) bij sportinnovatie
- Hoogwaardige samenwerkingsverbanden bestaande uit verschillende actoren die elk daadwerkelijk wat toevoegen om de nieuwe oplossing te ontwikkelen en/of te introduceren.

Deze factoren kunnen meegenomen als een sportinnovatiemonitor uitgevoerd gaat worden. Op deze manier kan enerzijds het belang daarvan voor sportinnovatie getest worden in de betreffende sportcontext in Nederland. Anderzijds biedt het inzicht in welke factoren bevorderd dienen te worden in de betreffende context.

Let op de context

Het succes van een sportinnovatie hangt mede af van de specifieke context waarin het ontwikkeld en/of geïntroduceerd wordt. Bij de uitwerking van de vragen en/of stellingen omtrent het meten van sportinnovatie is afstemming met de specifieke context waarin de meting wordt uitgevoerd eveneens van aanzienlijk belang om het concept adequaat te meten. Daarnaast kan de mate van belangrijkheid van de cruciaal geachte categorieën van actoren en prominente factoren in zekere mate variëren per context.

De onderstaande tabel vat de voorkeuren samen van de focusgroep.

Tabel IV: voorkeur van de focusgroep bij diverse onderdelen die genoemd zijn in dit rapport.

Onderdeel:	Voorkeur van de focusgroep:
Toevoeging van periferie-eigenschappen aan voorgestelde omschrijving van sportinnovatie	Het vernieuwend organiseren van innovatie, eventueel aangevuld met vernieuwing van sportfaciliteiten
Manier om prominente indicatoren te meten (absoluut of relatief)	Op een dusdanige manier dat de ontwikkeling over de tijd inzichtelijk gemaakt kan worden
Variant om sportinnovaties in Nederland te destilleren	Focus op ontwikkelingen die in Nederland plaatsvinden
Segmentatiecriteria van sport	Combinatie van enerzijds opsplitsen in verschillende varianten van top- en breedtesport en anderzijds op basis van prominente thema's (conform nationaal sportakkoord en/of nationale kennisagenda sport en bewegen)

De gepresenteerde inzichten bieden diverse handvatten om sportinnovatie in Nederland te kunnen meten en monitoren. Hiermee is een voornaam startblok ontwikkeld om sportinnovatie in Nederland uiteindelijk waar nodig te bevorderen.

Referenties

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43: 39-58.
- Alchian, A.A. (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory. *Journal of Political Economy*, 58: 211-221.
- Ansari, S.M., Fiss, P.C. & Zajac, E.J. (2010). Made to fit: how practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35: 67-92.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
- Babiak, K., Thibault, L. & Willem, A. (2018). Mapping research on interorganizational relationships in sport management: current landscape and future research prospects. *Journal of Sport Management*, 32: 272-294.
- Barker, J.B., Neil, R. & Fletcher, D. (2016). Using sport and performance psychology in the management of change. *Journal of Change Management*, 16: 1-7.
- Bitan, O., Harel, A. & Moldawsky, Y. (2017). *Sports tech innovation in the start-up nation*. Israel: Deloitte.
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E.K. (2001). Transformational leadership and sports performance: the mediating role of intrinsic motivation 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31: 1521-1534.
- Da Silva, E.C. & Casas, A.L.L. (2017). Sports ecosystems: assumptions for incorporating marketing strategies in sports clubs. *The Marketing Review*, 17: 409-426.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8: 423-454.
- Damanpour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46: 650-675.
- Damanpour, F. & Wischnevsky, J.D. (2006). Research on innovation in organizations: distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23: 269-291.
- Duret, P., & Angué, K. (2015). Two norms for innovation in outdoor sports: technical and social innovation. *Loisir et Société/Society and Leisure*, 38: 372-382.
- Fairfield-Sonn, J.W. (2019). Riding the waves of change: impact of innovation on the structure of the global sports industry. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 14: 150-158.

Fleck, J. (1988). *Innofusion or diffusation? The nature of technological development in robotics* (Vol. 4). Edinburgh: University of Edinburgh, Research Centre for Social Sciences.

Fredberg, T. & Piller, F.T. (2011). The paradox of tie strength in customer relationships for innovation: a longitudinal case study in the sports industry. *R&D Management*, 41: 470-484.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.

Goorha, P. (2016). Innovation as clarifications: lessons from bat and ball sports. *Innovation*, 18: 327-339.

Heij, C.V., Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. & Hollen, R.M.A. (2020). How to leverage the impact of R&D on product innovation? The moderating effect of management innovation. *R&D Management*, 50: 277-294.

Hollen, R.M., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2013). The role of management innovation in enabling technological process innovation: an inter-organizational perspective. *European Management Review*, 10: 35-50.

Hyysalo, S. (2009). User innovation and everyday practices: micro-innovation in sports industry development. *R&D Management*, 39: 247-258.

Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52: 1661-1674.

Kleinman, S. (1968). Toward a non-theory of sport. *Quest*, 10: 29-34.

Lucassen, J.M.H. (2013). *Excellente trainer/coaches voor excellente sport: Ontwikkeling en invoering van een kwaliteitsassessment voor sportleiders*. Meppel: Ten Brink.

McBride, F. (1975). Toward a non-definition of sport. *Journal of the Philosophy of Sport*, 2: 4-11.

McLeod, C.M. & Nite, C. (2019). Human capital ecosystem construction in an emerging rugby market. *Journal of Sport Management*, 33: 261-274.

Nalebuff, B.J., Brandenburger, A. & Maulana, A. (1996). *Co-opetition*. London: Harper Collins Business.

NWO (2016). *Nationale Kennisagenda Sport en Bewegen: van traplopen tot podium*. Den Haag: NWO.

Nationaal Sportakkoord (2018). *Nationaal Sportakkoord: sport verenigt Nederland*. Het rapport is onder andere in te zien via de volgende link: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2018/06/26/nationaal-sportakkoord-sport-verenigt-nederland>

Newell, S. & Swan, J. (1995). The diffusion of innovations in sport organizations: an evaluative framework. *Journal of Sport Management*, 9: 317-337.

Ooijendijk, W., Hildebrandt, V., Hopman-Rock, M. & Schmikli, S. (2006). *9. Sport, bewegen en gezondheid*. Wassenaar: TNO.

Ooijendijk, W., Wendel-Vos, W. & De Vries, S. (2007). Advies consensus vragenlijsten sport en bewegen. Wassenaar: TNO.

Pigeassou, C. (2004). Contribution to the definition of sport tourism. *Journal of Sport & Tourism*, 9: 287-289.

Ringuet-Riot, C.J., Hahn, A. & James, D.A. (2013). A structured approach for technology innovation in sport. *Sports Technology*, 6: 137-149.

Roels, M. (2019). *Brancherapport sport*. Amstelveen: KPMG Advisory N.V.

Sidhu, J.S., Commandeur, H.R. & Volberda, H.W. (2007). The multifaceted nature of exploration and exploitation: value of supply, demand, and spatial search for innovation. *Organization Science*, 18: 20-38.

Skinner, J., Smith, A.C. & Swanson, S. (2018). *Fostering innovative cultures in sport: leadership, innovation and change*. Cham (Zwitserland): Springer.

Smith, A.C.T. & Stewart, B. (2010). The special features of sport: a critical revisit. *Sport Management Review*, 13: 1-13.

Stegeman, H. (2007). *Effecten van sport en bewegen op school*. 's-Hertogenbosch: Mulier Instituut.

Svensson, P.G. & Hambrick, M.E. (2019). Exploring how external stakeholders shape social innovation in sport for development and peace. *Sport Management Review*, 22: 540-552.

Tamboer, J. & Steenbergen, J. (2000). *Sportfilosofie*. Leende: DAMON.

Valkokari, K., Seppänen, M., Mäntylä, M. & Jylhä-Ollila, S. (2017). Orchestrating innovation ecosystems: a qualitative analysis of ecosystem positioning strategies. *Technology Innovation Management Review*, 7: 12-24.

Van Dale (2020). *Betekenis 'bewegen'*. <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/bewegen>

Von Hippel, E. (2001). Innovation by user communities: Learning from open-source software. *MIT Sloan Management Review*, 42: 82-86.

Volberda, H.W. (2004). *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*. Deventer: Kluwer.

Volberda, H.W., Heij, K. & Bosma, M. (2019). *Innovatie Jij.nu: niet de robots, maar wij zijn aan zet*. Deventer: Management Impact.

Volberda, H.W., Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P. & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 14: 85-110.

Volberda, H.W. & Lewin, A.Y. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40: 2111-2136.

Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J., Flier, B. & Gedajlovic, E.R. (2001). Following the herd or not?: patterns of renewal in the Netherlands and the UK. *Long Range Planning*, 34: 209-229.

Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J. & Heij, K. (2018). *Re-inventing business models: how firms cope with disruption*. Oxford: Oxford University Press.

Voss, G.B. & Voss, Z.G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24: 1459-1477.

Wemmer, F. & Koenigstorfer, J. (2016). Open innovation in nonprofit sports clubs. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27: 1923-1949.

Wendel-Vos, G.C.W., Ooijendijk, W.T.M., Van Baal, P.H.M., Storm, I., Vijgen, S.M.C., Jans, M., Hopman-Rock, M., Schuit, A.J., De Wit, G.A. & Bemelmans, W.J.E. (2005). *Kosteneffectiviteit en gezondheidswinst van behalen beleidsdoelen bewegen en overgewicht*. Bilthoven: RIVM.

Wertz, S.K. (1995). Is sport unique? A question of definability. *Journal of the Philosophy of Sport*, 22: 83-93.

Zaltman, G., Duncan, R. & Holbeck, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley and Sons. Inc.

Bijlage: uitgevoerde interviews en focusgroep

Overzicht van uitgevoerde interviews

Voor dit onderzoek zijn 10 interviews gehouden. Deze interviews vonden plaats met senior managers van organisaties die op uiteenlopende manieren gelieerd zijn aan de Nederlandse sportcontext. De selectie van de te interviewen personen vond op voordracht plaats van Sportinnovator. De betreffende personen zijn werkzaam bij:

- Johan Cruijff Arena
- Gemeente Rotterdam
- Jumbo
- Kenniscentrum Sport
- Mulier Instituut
- NL Actief
- NLSportraad / Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
- NOC*NSF
- Signify
- Sportcentrum Papendal

Bij de interviews is een semigestructureerd interviewprotocol aangehouden: op basis van de onderzoeksvragen zijn de voornaamste interviewvragen ontwikkeld. Vervolgens werden er afhankelijk van de antwoorden vervolgvragen gesteld. Zo goed als elk interview duurde circa een uur en vond op locatie plaats waar de geïnterviewde persoon werkzaam is.

Zoals eerder naar voren is gekomen in deze rapportage zitten er tal van actoren in het ecosysteem van sport. De mogelijkheden waren begrensd om alle categorieën van actoren alsmede alle mogelijke verschillende functionarissen daarbinnen te interviewen. De inzichten die naar voren zijn gekomen uit de interviews hebben dan ook vooral een verkennende aard.

Focusgroep

Een conceptversie van de bevindingen zijn tijdens een bijeenkomst voorgelegd aan leden van de focusgroep. De focusgroep bestond uit afgevaardigden van de volgende organisaties:

- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport
- Mulier Instituut
- NLSportraad
- NOC*NSF
- Topteam Sport
- Vereniging Sport en Gemeenten
- Kenniscentrum Sport

Tijdens de bijeenkomst met de focusgroep heeft een reflectie plaatsgevonden van de conceptbevindingen. Daarnaast kon de focusgroep haar voorkeur uitspreken bij bepaalde keuzemomenten die van belang zijn voor het daadwerkelijk uitvoeren van een sportinnovatiemonitor. Hierbij valt te denken aan de keuze bij de segmentatiecriteria om sport af te bakenen.