

Femke Roest
Master thesis MBA Sportmanagement
Sport Management Institute, Groningen
Juni 2013

Social media en fan engagement

Hoe met behulp van social media de engagement van sportfans vergroot kan worden

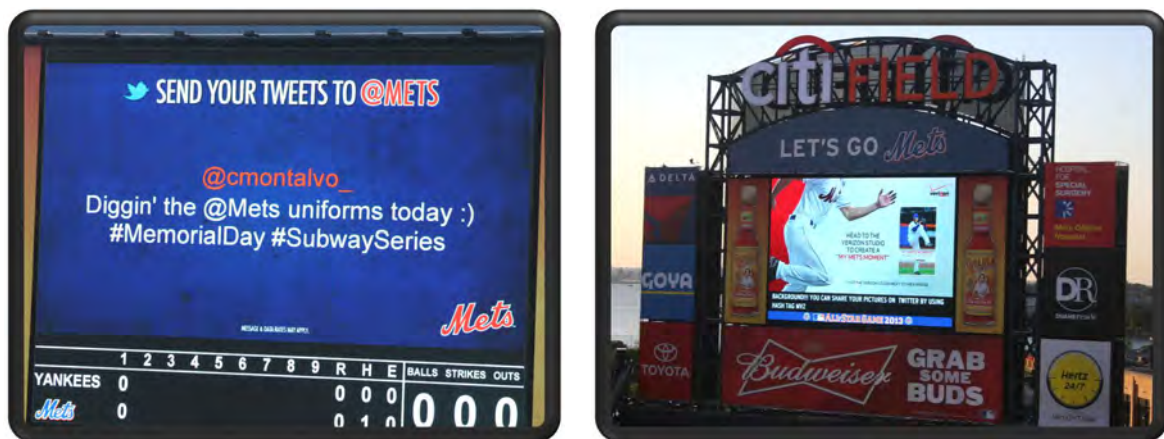
The closer a fan can get to a player,
the more powerful engagement will turn out to be.

Voorwoord

Het begon in 2010, toen vier jaar geleden dat ik mijn HBO Sport en Entertainment aan de Hogeschool Utrecht had afgerond. Uiteindelijk ben ik in de media terechtgekomen, maar mijn grootste passie sport is altijd blijven kriebelen. Maar ook het studeren an sich, en het werken aan mijn persoonlijke ontwikkeling heb ik in die vier jaar erg gemist. Ik wilde door studeren. Na een leuk intakegesprek op Papendal met Antje was ik er zeker van: een MBA Sportmanagement aan het SMI moest het worden. Ik was positief verrast door mijn man Pieter die volledig achter mij en deze flinke investering stond.

In 2011 ben ik gestart met het eerste jaar. Dit was een ware ontdekkingstocht, gesteund op inspirerende colleges van Philip, maar ook van aansprekende experts uit de praktijk. Daarnaast was persoonlijke ontwikkeling een belangrijke pijler. Ik heb geleerd dat ik minder bescheiden mag zijn en wat vaker het 'duel' aan mag gaan. De studiereis naar China was een belevenis op zich, maar voor mij een extra uitdaging om in een volledig mannelijk gezelschap *mijn mannetje te staan*. Ik geloof dat ik hier aardig in ben geslaagd.

Het tweede jaar stond in het teken van deze afsluitende master thesis. In het begin heb ik veel moeite gehad om het juiste onderwerp te vinden en te 'conceptualiseren', zoals Philip dit noemt. Uiteindelijk had ik het juiste onderwerp te pakken: de relatie tussen fan engagement en social media. Tijdens de studiereis in New York werd mijn enthousiasme voor dit onderwerp bevestigd. We bezochten Yankees at Mets. Wat heb ik genoten van de fan beleving om mij heen! In Citi Field heb ik met eigen ogen gezien hoe social media-activatie in een offline sportbeleving geïntegreerd wordt. Fans werden uitgedaagd om mee te doen met de Mets Twitter Trivia en gestimuleerd om foto's te taggen met #Instamets. De foto's werden later getoond op het scherm in het stadion.



Voor deze thesis heb ik veel leuke en inspirerende gesprekken mogen voeren met verschillende experts, voor wie hierbij mijn dank aan allen die meegewerkt hebben. Ik heb veel geleerd van hun openheid en enthousiasme, ook op vlakken die voor deze thesis wat minder relevant waren, maar voor mijn persoonlijke ontwikkeling des te meer. Dit heb ik als zeer motiverend ervaren. Tijdens dit afstudeerproces ben ik op prettige wijze ondersteund door Inge, Sandra, Daco en hoofdzakelijk Philip. Mede dankzij hen heb ik mijn thesis naar een hoger niveau weten te tillen. Dank hiervoor!

Het is een cliché, maar zonder de nodige steun van familie en vrienden om mij heen was het schrijven van deze thesis een stuk moeilijker geweest. Schoonouders die zoveel mogelijk huishoudelijk werk uit handen hebben genomen, de morele support van vriendinnetje Fenna, zus Chantal die inhoudelijk heeft meegedacht over bijvoorbeeld de deelvragen en de opbouw van het interview, en natuurlijk mijn lieve man Pieter zonder wie ik deze MBA nooit had kunnen doen. Een eervolle vermelding verdient mijn moeder, die de interviews volledig heeft uitgewerkt en de thesis tekstueel en grammaticaal uitgebreid heeft doorgelopen.

Bescheiden als ik ben wil ik afsluiten met dat ik heel trots ben op het eindresultaat, maar vooral ook op mijzelf. Ik heb mijn mannetje gestaan en ik ben van plan om dat te blijven doen in de toch wel mannelijke sportwereld. Ik kijk ernaar uit het serviceconcept in de praktijk te kunnen brengen.

Veel leesplezier!

Femke Roest
Femkeroest83@gmail.com

Managementsamenvatting

In deze thesis staat de onderzoeksvraag “hoe kunnen Nederlandse sportmerken met behulp van social media de engagement van sportfans vergroten” centraal. Op basis van de beschikbare literatuur en aan de hand van expertinterviews is de relatie tussen beide componenten inzichtelijk gemaakt.

Social media hebben het medialandschap veranderd. De afstand tussen sportmerken en fans is verkleind en het delen van informatie door middel van interactie is vereenvoudigd. Sporters en sportmerken zijn toegankelijker geworden voor fans. De interactiemogelijkheden van social media hebben ervoor gezorgd dat fan engagement gemakkelijker te beïnvloeden en te beheersen is.

De mate waarin mensen geïnteresseerd zijn in sport en sport consumeren varieert. Volgens het Psychological Continuum Model (PCM) van Funk en James (2001) verschilt de graad van psychologische connectie die fans met sport en sportmerken ervaren. De essentie van het PCM is dat sportfans de drie fases bewustzijn, aantrekkingskracht en gehechtheid doorlopen alvorens een trouwe fan te zijn. Verschillende marketingacties kunnen een opwaartse beweging op het PCM stimuleren.

In relatie tot fan engagement zijn het open karakter en het faciliteren van conversaties en interacties twee belangrijke succesfactoren. Concluderend kan worden gesteld dat de engagement groter wordt naarmate social media de afstand tussen het sportmerk en de fans verkleint. De fan kan zich gemakkelijker met het sportmerk identificeren en zal zich meer betrokken voelen bij het merk. Social media maken het door hun karakteristieke mogelijk om een structurele relatie op te bouwen tussen sportmerk en fan.

Het belang van goede social media engagement strategieën wordt, in een tijd waarin bezoekersaantallen teruglopen en consumenten steeds kritischer zijn op waar zij hun geld aan uitgeven, steeds groter. Nederlandse sportmerken zijn steeds vaker actief op social media, maar lijken niet echt het verschil te kunnen maken. Uit de expertinterviews is gebleken dat Nederlandse sportmerken zich bij het inzetten van social media beperkt voelen in hun resources: budget, expertise en tijd en energie. Ook werden gebrek aan geduld en creativiteit, het niet beschikken over relevante content en een ontbrekende of slechte connectivity op de plek waar live sport wordt geconsumeerd, als beperkende factoren genoemd.

Succesvolle social mediastrategieën hebben inzichtelijk gemaakt dat het bundelen van krachten en het leren van elkaars successen bijdragen aan het succes van het vergroten van fan engagement. Ook bleek een consistente, maar doorontwikkelde social mediastrategie succesvol, waarbij het vertellen van verhalen en de kracht van de herhaling een belangrijke rol spelen. Ook het inzetten en faciliteren van ambassadeurs, bijvoorbeeld de helden van het sportmerk, kunnen een grote bijdrage leveren aan het vergroten van fan engagement.

Een op social media gebaseerd fan engagement serviceconcept is een zeer geschikt instrument om de engagement van sportfans te vergroten. In dit serviceconcept staat de persoonlijke beleving van de fan centraal. De focus wordt gelegd op het creëren van toegevoegde waarde voor de fans, door interactie tussen sportmerk en fans te faciliteren.

Het doel van het serviceconcept is fans naar een zo hoog mogelijk niveau op het PCM te laten bewegen. De exacte invulling van het op social media gebaseerd fan engagement concept is per sportmerk verschillend. Dit is onder andere afhankelijk van de samenstelling van de fanbase en de doelstellingen van de organisatie. De investering om de organisatie op de implementatie van het serviceconcept in te richten, zal zich op de lange termijn terugbetalen in een continue inkomstenstroom uit onder andere merchandising, ticketing en media- en sponsorinkomsten.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	4
Hoofdstuk 1 Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Centrale onderzoeksvraag	10
1.4 Aanpak en afbakening	11
1.5 Definities	11
1.6 Opzet onderzoek	12
Hoofdstuk 2 Social media	14
2.1 Ontstaan en definiëring van social media	14
2.2 Classificatie van social media	15
2.3 Social media in Nederland	17
2.4 De social mediagebruiker	18
2.5 Social media in een modern marketing perspectief	19
Hoofdstuk 3 Sportfans	24
3.1 Van sportliefhebber tot toeschouwer tot fan	24
3.2 Segmentatie van sportfans	24
3.3 Psychological Continuum Model	26
3.4 Fan engagement	28
Hoofdstuk 4 Onderzoeksmethodologie	31
4.1 Werkwijze	31
4.2 Data-analyse	33
Hoofdstuk 5 Onderzoeksresultaten	35
5.1 De relatie tussen social media en fan engagement	35
5.1.1 Open karakter	35
5.1.2 Mogelijkheid tot interactie	36
5.1.3 Ambassadeurs	37
5.1.4 Merk menselijker maken	38
5.1.5 Sport dichterbij de fan	38
5.1.6 Kwantitatief en kwalitatief bereik	39
5.2 Nederlandse sportmerken op social media	39
5.2.1 Social mediastrategie	40
5.2.2 Content	41
5.2.3 Commercie	43
5.3 Succes cases	44
5.3.1 Sportcompetitie	44
5.3.2 Sportclub	45
5.3.3 Sportteam	46
5.3.4 Sportevenement	46
5.3.5 Producent van sportproducten	47
Hoofdstuk 6 Analyse	49
6.1 De werking van social media	49
6.2 Het vergroten van de engagement van sportfans	50
6.3 De relatie tussen social media en fan engagement	51
6.4 Nederlandse sportmerken en social media	51

6.5	Lessen uit succesvolle social mediastrategieën	52
6.6	Serviceconcept	53
6.7	Businesscase	55
Hoofdstuk 7 Conclusies		57
7.1	Centrale onderzoeksvraag	57
7.2	Wetenschappelijke relevantie	58
7.3	Professionele relevantie	58
Literatuurlijst		59
Bijlagen		64
Bijlage 1 Demografie Nederlandse social mediagebruikers		64
Bijlage 2 Social mediaplatformen naar grootte		64
Bijlage 3 Facebook en Twitter gebruik naar leeftijd		65
Bijlage 4 Social Technographics Profile		65
Bijlage 5 Samenvatting fan typologieën		66
Bijlage 6 Acht clusters van onderscheiden gedragingen		66
Bijlage 7 Interview		67



Hoofdstuk 1 Inleiding

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Karakteristiek aan de sportbranche is dat de consument emotioneel zeer betrokken is en zich soms zelfs identificeert met een sportclub of –team. Een emotionele betrokkenheid die tot uiting komt in de vorm van juichende fans bij het winnende doelpunt, of de met feestende Oranje supporters afgeladen Bundesplatz in Bern tijdens het EK 2008. Maar ook huilende supporters na de uitschakeling van hun favoriete team is een sprekend voorbeeld van emoties van loyale sportfans. Emoties die vandaag de dag makkelijker dan ooit gedeeld kunnen worden. Sportfans kunnen via verschillende sociale media 24/7 hun persoonlijke sportbeleving delen met andere fans, vrienden en volgers. Het is verwonderlijk dat juist in een emotioneel beladen sector als de sport hier weinig aandacht aan wordt besteed.

1.2 Probleemstelling

De sporteconomie wordt in toenemende mate gekenmerkt door diversiteit en complexiteit. Hevige concurrentie maakt het steeds moeilijker voor sportproducten en -diensten om de fan aan zich te binden. Concurrerende sportorganisaties, maar ook andere vrijetijdsaanbieders, trachten dezelfde (sport)consument aan zich te binden. In deze overvolle markt is het voor het overleven van sportmerken essentieel geworden de sportfan beter te begrijpen. Tegelijkertijd is het nog nooit zo moeilijk geweest om de sportfan te benaderen, te betrekken en, eenmaal binnengehaald, voor het sportmerk te behouden (Kotler, Rein, Shields & Westerbeek 2008). De verwachtingen, het gedrag en het bestedingspatroon van de sportfan worden beïnvloed door de opkomst van nieuwe sporten, schaarse vrije tijd, stijgende prijzen en de socialisatie van media.

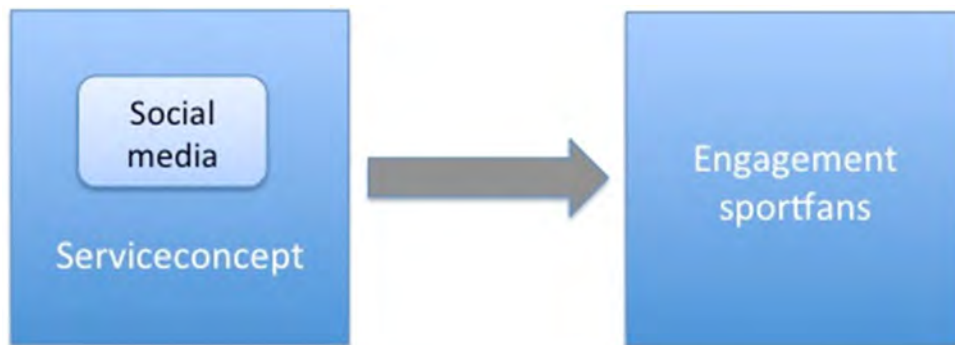
De relatie tussen sportmerken en fans staat onder druk, zo blijkt uit voorgaande. Het vergroten van de fan engagement in een steeds socialer wordend medialandschap, dat is de uitdaging waar de sportsector voor staat. Sport wordt meer en meer een totaalbeleving, waarbij de sociale interactie steeds belangrijker wordt. Dit sluit naadloos aan bij de nieuwe consument. Nieuwe consumenten hebben zelf de controle over welke media ze waar en op welk moment tot zich nemen. Bovendien is de nieuwe consument niet meer een passieve ontvanger, maar is hij op zoek naar actieve engagement. Hij heeft een mening, een visie, wil converseren, interacteren, creëren, delen, publiceren en verbinden.¹ Nieuwe consumenten verwachten dat organisaties en merken een relatie met hen aangaan.² Sportfans zullen dus via de sociale mediakanalen op de juiste manier bediend moeten worden. Niet alleen omdat zij dit wensen en verwachten, maar ook om het voortbestaan van het sportmerk te kunnen waarborgen. Fans zijn de levensader van de professionele sportorganisatie. Loyale fans bezoeken meer wedstrijden, kopen meer merchandising, zoeken vaak meer informatie op in de media en zijn actief in positieve mond-tot-mond communicatie (Kim, Trail, Woo & Zang, 2011). Bovendien is een sportorganisatie met een sterke fanbase aantrekkelijker voor sponsors en media, een hoofdkomst voor sportorganisaties (Lagae, 2011). Met andere woorden, loyale fans,

¹ *De ultieme interactie met je bezoeker: succes met engagement.*

<http://www.frankwatching.com/archive/2009/03/17/de-ultieme-interactie-met-je-bezoeker-succes-met-engagement/>

² Chinn, S.S., Williams, J. (2010), Meeting Relationship-Marketing Goals Through Social media: A Conceptual Model for Sport Marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3, 422

die een langdurige relatie met een sportmerk of -organisatie aangaan, bepalen het economische succes van het betreffende merk of organisatie. Het doel van deze thesis is een serviceconcept te ontwikkelen waarmee de engagement van sportfans kan worden vergroot. Social media staan hierbij centraal. Voorgaande wordt visueel weergegeven in het onderstaande conceptueel model, wat als basis dient voor deze thesis.



Afbeelding 1.1: Conceptueel model

1.3 Centrale onderzoeksvraag

In deze thesis staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Hoe kan een Nederlands sportmerk met behulp van social media de engagement van sportfans vergroten?

De onderzoeksvraag wordt in deze thesis benaderd vanuit het perspectief van het sportmerk. Een sportmerk heeft er (commercieel en financieel) belang bij om de engagement van de fans te vergroten, zo bleek al in de voorgaande paragraaf. Door de gekozen benadering is het perspectief vanuit de sportfans in deze thesis van secundair belang. Hiermee worden sportfans min of meer gezien als een component die door middel van social media te manipuleren is. Een social mediastrategie is echter pas succesvol wanneer het inspeelt op de wensen en behoeften van de doelgroep, in dit geval de sportfans. Daarom spelen de wensen en behoeften van sportfans wel degelijk een belangrijke rol in deze thesis.

De centrale onderzoeksvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

- Hoe werken social media?
- Hoe kan de engagement van sportfans worden vergroot?
- Wat is de relatie tussen social media en fan engagement?
- In hoeverre maken Nederlandse sportmerken al gebruik van social media teneinde de fan engagement te vergroten?
- Welke lessen kunnen worden getrokken uit succesvolle social media fan engagement strategieën?
- Hoe wordt een op social media gebaseerd fan engagement serviceconcept vormgegeven?
- Uit welke kwalitatieve componenten bestaat de businesscase van een op social media gebaseerd fan engagement serviceconcept?

1.4 Aanpak en afbakening

Het doel van dit onderzoek is allereerst inzicht verkrijgen in de relatie tussen social media en fan engagement. Het uiteindelijke doel is het ontwerpen van een serviceconcept waarmee Nederlandse sportmerken met behulp van social media de fan engagement kunnen vergroten. Met name social media is een relatief jong onderzoeksgebied waarin nog weinig kwalitatief onderzoek is gepubliceerd. Wat er al bekend is over dit onderwerp wordt behandeld in een literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 (social media) en hoofdstuk 3 (sportfans). Vervolgens worden expert interviews gevoerd en geanalyseerd, om zodoende meer diepgaande data over het onderwerp te verzamelen. De uitkomsten van dit onderzoek zullen dan ook kwalitatief van aard zijn.

Dit onderzoek is gericht op de Nederlandse sportmarkt. Zowel het social mediagebruik als de sportbeleving is per land verschillend. Dit maakt de situatie in Nederland uniek. Wanneer er in deze thesis over een Nederlands sportmerk wordt gesproken, wordt hiermee bedoeld:

- een sportcompetitie (bijvoorbeeld Eredivisie Voetbal)
- een sportclub (bijvoorbeeld Ajax of GasTerra Flames)
- een sportteam (bijvoorbeeld PSV 1, het Nederlands elftal en dames 1 van hockeyclub Kampong)
- een sportevenement (bijvoorbeeld ABN AMRO World Tennis Tournament)
- een producent van sportproducten (bijvoorbeeld Quick)

Andersoortige sportmerken worden hierbij buiten beschouwing gelaten. Bijvoorbeeld een sportfaciliteit, waar relatief minder gemakkelijk een fan relatie mee aangegaan kan worden. Ook topsporters worden buiten beschouwing gelaten aangezien een relatie tussen een fan en een mens wezenlijk anders is dan tussen een fan en een (abstract) merk.

1.5 Definities

Hieronder volgt een omschrijving van de belangrijkste definities die in deze thesis worden gebruikt.

Engagement

Engagement kan worden omschreven als een emotionele connectie tussen een organisatie en haar consumenten en concentreert zich op het involveren van de consument door middel van interactie met en participatie van consumenten. In plaats van focus op het product of het merk, ligt de focus bij engagement op de beleving die gedeeld wordt met anderen (een situatie, een behoefte of een probleem) (Vivek, 2009).

Social media

Social media kan worden omschreven als online instrumenten, platforms en applicaties die het de consument mogelijk maken zich te verbinden, te communiceren, samen te werken met anderen en belevingen en meningen met elkaar te delen (Bradley, 2010). Voorbeelden van social media zijn Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Pinterest, Instagram, etc.

Sportfans

Sportfans zijn (enthousiaste) consumenten van sport.

1.6 Opzet onderzoek

Het onderzoek is opgedeeld in twee delen:

1. Analysefase; door middel van literatuuronderzoek en diepte-interviews wordt een beeld geschetst van de relatie tussen social media en fan engagement en de huidige social media-activiteiten van Nederlandse sportmerken.
2. Ontwerpfase; in dit deel worden aan de hand van de uitkomsten van de analysefase een serviceconcept (Hurts, 2006) en bijbehorende businesscase ontwikkeld.

In het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 en 3 wordt uiteengezet wat al bekend is over het onderwerp. Hoofdstuk 2 behandelt de relevante literatuur met betrekking tot social media, de sportfans komen in hoofdstuk 3 aan bod. De aanpak en werkwijze van het onderzoek staan centraal in hoofdstuk 4. De onderzoeksresultaten worden vervolgens behandeld in hoofdstuk 5. In het hierop volgende hoofdstuk 6 worden de onderzoeksresultaten geanalyseerd. In het vervolg van dit hoofdstuk worden vervolgens het serviceconcept en de daarbij behorende businesscase uitgewerkt. Het onderzoek wordt afgesloten met conclusies in hoofdstuk 7.



Hoofdstuk 2 Social media

Hoofdstuk 2 Social media

Het medialandschap verandert en krijgt een nieuwe dynamiek. Door de opkomst van nieuwe (en met name sociale) media is de manier waarop we met elkaar, en met organisaties en merken communiceren veranderd. Om het domein social media beter te begrijpen, is het noodzakelijk om eerst het begrip social media nader te verklaren. Social media wordt in de volgende paragraaf gedefinieerd aan de hand van de beschikbare literatuur. Hierna volgen achtereenvolgens een classificatie van de verschillende social mediaplatformen, een overzicht van het Nederlandse social medialandschap en de kenmerken van de social mediagebruiker. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een omschrijving van social media in een modern marketing perspectief.

2.1 Ontstaan en definiëring van social media

Social media worden vaak in één adem genoemd met gerelateerde termen zoals Web 2.0 en User Generated Content (UGC). Om het begrip social media volledig te kunnen begrijpen is eerst inzicht nodig in hoe de term social media verschilt van Web 2.0 en UGC.

Het begrip Web 2.0 werd voor het eerst gebruikt in 2004 om de nieuwe manier waarop softwareontwikkelaars en eindgebruikers het internet gingen gebruiken, te omschrijven. Voor Web 2.0 werd het internet gezien als een platform waarop individueel content kon worden gecreëerd en gepubliceerd. In de 2.0 fase wordt de content op een participerende en collaboratieve manier continu bijgewerkt door alle gebruikers. Wikipedia³ wordt als een Web 2.0 applicatie gezien. Samengevat wordt Web 2.0 gezien als de ideologische en technologische fundering voor social media (Kaplan, & Haenlein, 2010). De term UGC werd voor het eerst gebruikt in 2005 en beschrijft de verschillende vormen van media content die publiekelijk beschikbaar zijn en gecreëerd zijn door de eindgebruikers zelf. UGC kan worden gezien als “de som van alle manieren waarop mensen social media gebruiken”.⁴ Volgens de Organisation of Co-operation and Development (OECD, 2007) dient UGC aan drie vereisten te voldoen om als zodoende gekwalificeerd te kunnen worden:

- UGC moet gepubliceerd worden op of een openbare website, of een sociale netwerksite toegankelijk voor een selecte groep van mensen.
- UGC moet een bepaalde mate van creativiteit tonen.
- UGC moet buiten de professionele praktijk gecreëerd zijn.

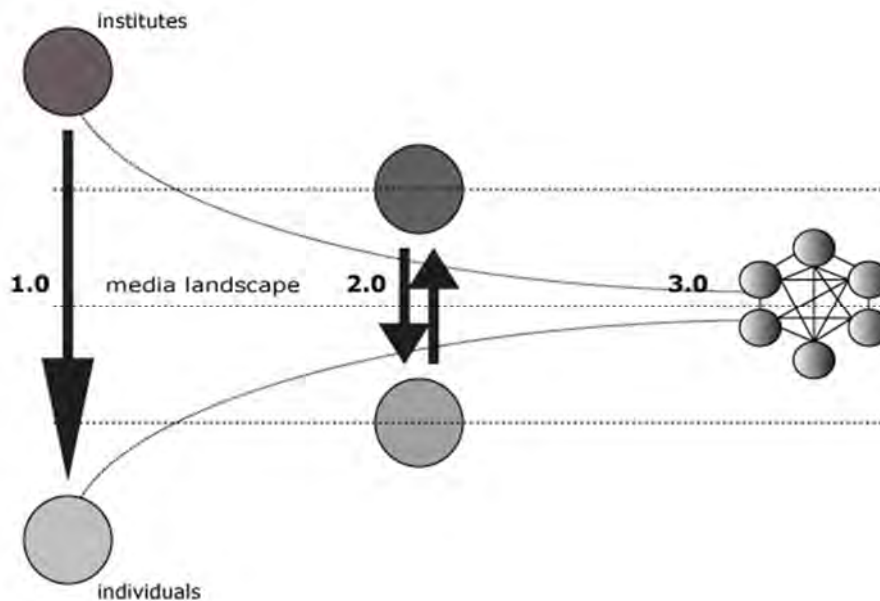
Samengevat komen Kaplan en Haenlein (2010) tot de volgende definitie van social media: “Social media is een groep van internet-based applicaties die voortbouwen op de ideologische en technologische fundering van Web 2.0, en die de creatie en uitwisseling van UGC toestaan.” De definitie is technologisch gedreven en omschrijft niet wat de gevolgen zijn van social media. Een heldere definitie van social media wordt gegeven door Bradley (2010): “Social media kunnen worden omschreven als instrumenten, platforms en toepassingen die consumenten in staat stellen te verbinden, communiceren

³ Wikipedia is een online encyclopedie beschikbaar in meer dan 230 verschillende talen. De inhoud is vrij beschikbaar en iedereen kan onderwerpen starten en kennis toevoegen. Wikipedia is alleen toegankelijk voor individuen en niet voor bedrijven.

⁴ Kaplan, A.M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social media. *Business Horizons*, 53, 61

en samenwerken met anderen. Social media onderscheiden zich van andere vormen van communicatie omdat ze gebruikersparticipatie op grote schaal mogelijk maken. Bovendien kan de content gedeeld en aangepast worden.”

Concluderend kunnen we stellen dat social media de afstand tussen instituten (organisaties en merken) en individuen heeft verkleind en het delen van informatie door middel van interactie heeft vereenvoudigd. Personen en merken worden door social media toegankelijker. Het Netwerkmodel van Marco Derksen (2010) geeft de transitie waar het medialandschap zich op dit moment in bevindt goed weer (afbeelding 2.1).



Afbeelding 2.1: Netwerkmodel – Van instituten naar netwerksamenleving (Society 3.0)

Fase 1.0 wordt gekenmerkt door traditionele massamedia zoals televisie, radio en dagbladen. Traditionele massamedia bedienen in de zogenoemde one-to-many communicatie: één afzender naar vele ontvangers. Denk hierbij aan het uitzenden van een sportwedstrijd op televisie of een radioverslag. Door de komst van internet werd one-to-one communicatie gemakkelijker (één afzender, één ontvanger). Hierdoor werd gerichte (persoonlijke) communicatie over sport mogelijk, bijvoorbeeld door middel van e-mail nieuwsbrieven. In het Netwerkmodel wordt dit weergegeven als fase 2.0. Fase 3.0 wordt gekenmerkt door de opkomst van sociale media. Dit resulteert in een nieuwe manier van communiceren: multiway communicatie. Instituten en individuen gaan met elkaar *converseren*. In deze fase werd het mogelijk om te discussiëren over sport in bijvoorbeeld online communities of via sociale mediakanalen. De mogelijkheid om als fan te kunnen discussiëren over het favoriete sportmerk heeft ertoe geleid dat de invloed op engagement in fase 3.0 is vergroot.

2.2 Classificatie van social media

Social media zijn er in verschillende verschijningsvormen. Om het domein nog beter te begrijpen hebben Kaplan en Haenlein (2010) de verschillende social media applicaties geclassificeerd. De classificatie is gebaseerd op theorieën in media onderzoek (social presence en media richness) en sociale processen (self-presentation en self-disclosure).

Social presence en media richness

Social presence kan worden gedefinieerd als de mogelijkheid om via geluid, beeld en fysiek contact te communiceren. Volgens de Social Presence Theory (Short, Williams, & Christie, 1976) kunnen media verschillen in de graad van social presence die wordt toegestaan tussen twee communicatiepartners. Hoe hoger de social presence, hoe hoger de invloed die communicatiepartners op elkaars gedrag hebben. Volgens de media richness theory (Daft & Lengel, 1986) verschillen media in de hoeveelheid informatie die doorgegeven kan worden in een bepaalde tijdspanne.

Self-presentation en self-disclosure

Volgens Goffman (1959) hebben mensen in elke vorm van sociale interactie de behoefte om de indruk die anderen van hen hebben te controleren. Aan de ene kant om het verkrijgen van beloningen (bijvoorbeeld een goede indruk maken op je schoonouders), aan de andere kant is self-presentation gedreven door de wens om een indruk achter te laten wat overeenkomstig is aan het gewenste imago. Doorgaans wordt een dergelijke self-presentation gevoed door self-disclosure, oftewel het bewust of onbewust delen van relevante persoonlijke informatie. Toegepast op de context van social media kan een classificatie worden gemaakt op basis van de graad aan self-disclosure die vereist is en welk type self-presentation het medium toelaat.

Beide dimensies gecombineerd leidt tot classificatie van social media, zoals geïllustreerd in onderstaande tabel.

		Social presence/ Media richness		
		Low	Medium	High
Self-presentation/ Self-disclosure	High	Blogs	Social networking sites (e.g., Facebook)	Virtual social worlds (e.g., Second Life)
	Low	Collaborative projects (e.g., Wikipedia)	Content communities (e.g., YouTube)	Virtual game worlds (e.g., World of Warcraft)

Tabel 2.1: Classificatie van social media op social presence/media richness en self-presentation/self-disclosure⁵

Een andere manier om naar de classificatie van social media te kijken, is door middel van de zeven social media bouwstenen: identiteit, conversaties, delen, aanwezigheid, relaties, reputatie en groepen (Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011). Afhankelijk van de karakteristieken van het platform is één van de bouwstenen dominant aanwezig. De dominante bouwsteen van Twitter is bijvoorbeeld conversaties. Overige bouwstenen - delen, aanwezigheid, reputatie en groepen - zijn minder prominent. Hieronder volgt een opsomming van de bouwstenen van Facebook, LinkedIn, YouTube en FourSquare zoals Kietzmann et al. (2011) die hebben toegekend. De dikgedrukte bouwsteen is de dominante bouwsteen van het betreffende platform.

Facebook: **relaties**, aanwezigheid, conversaties, identiteit, reputatie

LinkedIn: **identiteit**, relaties, reputatie

⁵ Kaplan, A.M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social media. *Business Horizons*, 53, 62

YouTube: **delen**, conversaties, groepen, reputatie
FourSquare: **aanwezigheid**, relaties, identiteit

De dominante bouwsteen van een platform heeft volgens Kietzmann et al. (2011) gevolgen voor het managen van de social media-activiteiten op het betreffende platform. De onderzoekers raden organisaties die gebruik maken van Twitter (dominante bouwsteen: conversaties) bijvoorbeeld aan om een consequent monitorsysteem op te zetten. Hiermee kan ten eerste de toon van de tweets gemonitord worden, zodat de toon aansluit bij het gewenste imago. Daarnaast kan een monitorsysteem helpen bij beslissingen bij het wel of niet ingrijpen in online conversaties tussen fans en volgers.

De verschillende classificaties van social media, zoals behandeld in deze paragraaf, geven een helder beeld wat social media zijn en welke mogelijkheden de verschillende platformen bieden. Wat dit betekent in een modern marketingperspectief wordt in paragraaf 2.5 behandeld. In de hierop volgende twee paragrafen volgt eerst een overzicht van het Nederlandse social medialandschap en de social mediagebruiker.

2.3 Social media in Nederland

In de voorgaande twee paragrafen zijn social media gedefinieerd en geclassificeerd. Een volgende stap is het in kaart brengen van het social medialandschap in Nederland. Bewust is hier gekozen voor de focus op Nederland, aangezien in deze thesis het gebruik van social media door Nederlandse sportmerken centraal staat.

Newcom Research & Consultancy (2013) heeft in een longitudinale studie⁶ het social mediagebruik in Nederland in kaart gebracht. Hieruit blijkt dat het gebruik tot 2011 flink is gegroeid. In 2010 maakte nog ongeveer de helft van de Nederlanders (15 jaar en ouder) gebruik van één of meerdere social mediaplatformen, in 2011 is dit gegroeid naar 70%. Sinds 2011 is de groei van het gebruik afgevlakt. In 2013 maakt bijna 8 op de 10 Nederlanders gebruik van social media. Vrouwen (51%) maken iets meer gebruik van social media dan mannen (49%). Meer dan driekwart van de social mediagebruikers is tussen de 20 en 65 jaar.⁷ Een overzicht van de demografische kenmerken van Nederlandse social mediagebruikers is opgenomen in bijlage 1.

Het gebruik van de verschillende social mediaplatformen is de afgelopen jaren behoorlijk veranderd. In 2010 was Hyves nog het meest gebruikte platform. In 2011 waren Hyves en Facebook aan elkaar gewaagd met respectievelijk 4,8 miljoen en 4,9 miljoen gebruikers. In 2012 steeg het aantal gebruikers van Facebook explosief naar ruim 7,6 miljoen gebruikers. In 2013 is Facebook nog iets groter geworden: 7,9 miljoen gebruikers, waarvan 5 miljoen dagelijkse gebruikers. Hiermee is Facebook het grootste social mediaplatform in Nederland in 2013, gevolgd door Youtube met 7,1 miljoen gebruikers (0,9 miljoen dagelijks). LinkedIn kent 3,9 miljoen gebruikers, op de voet gevolgd door Twitter met 3,3 miljoen gebruikers waarvan bijna de helft dagelijks gebruik maakt van Twitter (1,6 miljoen). Het relatief nieuwe platform Google+ komt in

⁶ In 2010 zijn twee verkennende studies verricht onder in totaal 2.000 Nederlanders (15 jaar en ouder). In 2011 is het aantal respondenten gegroeid naar ruim 8.000, in 2012 naar ruim 11.000 en in 2013 ruim 13.700.

⁷ Veer, N. van der, Buitinga, S., & Duchateau, I. (2013). *'Verrijken in plaatsen van bereiken'* *Whitepaper Social media 2013*. Newcom Research & Consultancy

2013 uit op 2 miljoen gebruikers. Het aantal Hyves gebruikers is gedaald naar 1,2 miljoen. In bijlage 2 een compleet overzicht.

2.4 De social mediagebruiker

Het internet wordt voor verschillende doeleinden gebruikt, zoals het zoeken naar informatie, het aan- en verkopen van producten, het kijken van televisiecontent en het zoeken van en verbinden met vrienden. Echter, vanuit de belangrijkste reden om online te gaan, is om te communiceren (Correa, Hinsley, & Gil de Zúñiga, 2010).

Verschillende onderzoeken (Correa et al., 2010; Ross, Orr, Sisic, Arsenault, Simmering, & Orr, 2009) tonen aan dat bepaalde persoonlijkheden meer geneigd zijn om social media te gebruiken dan anderen. Concluderend staan drie van de vijf persoonlijkheidskenmerken van het Five-Factor Model⁸ centraal in het gebruik van social media: extraversie, neuroticisme en openheid voor nieuwe ervaringen. In hoeverre een persoon aangenaam of nauwkeurig is, de overige twee persoonlijkheidskenmerken van het Five-Factor Model, bleek geen voorspeller te zijn van social mediagebruik.

De volgende verbanden worden gelegd tussen bovengenoemde drie persoonlijkheidskenmerken en social mediagebruik:

- Extraverte personen maken vaker gebruik van social media dan introverte personen.
- Personen die emotioneel stabiel zijn maken minder vaak gebruik van social media dan personen die vaker neurotische trekken vertonen.
- Personen die meer openstaan voor nieuwe ervaringen maken vaker gebruik van social media.

Bovenstaand geeft een voorspelling van welke persoonlijkheden meer openstaan voor social media en eerder geneigd zullen zijn om het (intensief) te gebruiken. Ook leeftijd blijkt een belangrijke factor te zijn in het gebruik van social media. Uit het in de vorige paragraaf behandelde onderzoek van Newcom Research & Consultancy (2013) blijkt dat nagenoeg alle jongeren van 15 tot 19 jaar gebruik maken van Facebook. Het gebruik van Facebook neemt af naarmate de leeftijd toeneemt. Het Twitter gebruik laat een zelfde patroon zien, hoewel de penetratiegraad in alle leeftijdsgroepen lager is dan bij Facebook. De hoogste penetratiegraad wordt gemeten onder jongeren van 15 tot 19 jaar (55%). Ondanks dat jongeren het meest gebruik maken van social media, maakt toch al 66% van de 50-plussers gebruik van social media. 43% van de 50-plussers maakt gebruik van Facebook. In bijlage 3 zijn grafieken opgenomen van het Facebook en Twitter gebruik naar leeftijd.

Auteurs van "Groundswell; Winning in a World Transformed by Social Technologies" (Li & Bernoff, 2008) classificeerden de social mediagebruiker op basis van het gedrag. Li en Bernoff (2008) onderscheiden zes niveaus van social mediagebruik, weergegeven in een

⁸ Het Five-Factor Model (McCrae & Costa, 1997) bevat vijf persoonlijkheidskenmerken: extraversie, neuroticisme, openheid voor nieuwe ervaringen, aangenaamheid en nauwkeurigheid. Het model suggereert dat de meerderheid van individuele verschillen in persoonlijkheid geclassificeerd kunnen worden in deze vijf brede dimensies. Elk kenmerk is bipolair (bijvoorbeeld extraversie vs. introversie) en vat meer specifieke kenmerken samen (bijvoorbeeld sociaal), wat op zijn beurt weer specifieke kenmerken vertegenwoordigt (zoals spraakzaam en outgoing).

laddervormig model (het model is opgenomen in bijlage 4). Van de inactives helemaal onderaan de ladder, tot de creators op de hoogste sport. Hoe hoger op de ladder, hoe hoger de intensiteit van het social mediagebruik. Het model is niet bedoeld om social mediagebruikers te segmenteren en in te delen in één bepaalde groep. Een social mediagebruiker kan op het ene platform slechts een toeschouwer (spectator) zijn en op het andere een creator. Door de stijging van het Twitter gebruik zijn in 2010 de 'conversationalists' aan deze classificatie toegevoegd (Bernoff, 2010). Het geüpdatete model onderscheidt de zeven onderstaande niveaus:

- Creators: schrijven blogs of uploaden bijvoorbeeld een video op YouTube
- Conversationalists: delen minimaal één keer per week een statusupdate op sociale netwerksites
- Critics: geven commentaar op blogs of geven een beoordeling
- Collectors: verzamelen informatie via bijvoorbeeld RSS feeds⁹
- Joiners: maken gebruik van sociale netwerksites
- Spectators: lezen blogs of luisteren naar podcasts¹⁰
- Inactives: maken op geen manier gebruik van social media

De grootste groep social mediagebruikers zijn spectators (70%), gevolgd door joiners (59%), critics (37%), conversationalists (33%), creators (24%), collectors (20%) en inactives (17%). Het percentage joiners en creators is licht stijgende.

Kennis over de fans is bij het formuleren van een social mediastrategie van essentieel belang. Een duidelijk beeld van de (demografische) samenstelling van de fanbase zorgt ervoor dat social media initiatieven doelgroepgericht ingezet kunnen worden en diegenen bereiken die daarvoor openstaan. Voor het vergroten van fan engagement zijn de intensieve social mediagebruikers, zoals de creators en de conversationalists, het meest belangrijk. Deze social mediagebruikers zijn het meest geneigd te interacteren op social media. Sportmerken die met behulp van social media de fan engagement willen vergroten, zullen een uitgebreide fan-analyse moeten uitvoeren.

2.5 Social media in een modern marketing perspectief

De opkomst van social media heeft de manier waarop we met elkaar, en met en over organisaties en merken converseren veranderd, zo bleek in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk. De consument heeft een stem gekregen die luider is dan ooit (Kaplan & Haenlein, 2010; Kietzmann et al., 2011; Mangold, 2009). De afstand tussen sportmerken en fans is verkleind en het delen van informatie door middel van interactie is vereenvoudigd. Sporters en sportmerken zijn door social media toegankelijker geworden.

Deze ontwikkelingen roepen vragen op over de manier waarop social media geïmplementeerd kan worden in de marketingstrategie. In de literatuur wordt op verschillende wijzen antwoord gegeven op deze vragen. Kietzmann et al. (2011) beschrijven bijvoorbeeld richtlijnen voor een social media beleid aan de hand van 4 C's: 'cognize', 'congruity', 'curate' en 'chase'.

⁹ De term RSS staat voor Really Simple Syndication. RSS is een technisch hulpmiddel waarmee op vernieuwingen van een website geabonneerd kan worden.

¹⁰ Een podcast is een digitaal bestand (bijvoorbeeld audio, video, PDF, Excel documenten, etc.) dat door middel van RSS feed online wordt aangeboden.

Cognize

Een organisatie moet allereerst het gehele sociale medialandschap kennen en begrijpen. De classificatiemodellen van Kaplan (2010) en Kietzmann (2011) zoals omschreven in paragraaf 2.2, zijn hier zeer geschikt voor. Ook is het belangrijk om te achterhalen of, en welke conversaties er al plaatsvinden over de organisatie of het merk zelf en de concurrentie. Tot slot wordt aangeraden te onderzoeken wie de belangrijkste beïnvloeders op social media zijn (Kietzmann et al., 2011).

Congruity

Vervolgens moeten er strategieën ontwikkeld worden die de functionaliteiten van social media met de doelen van de organisatie verbinden. Dit betekent dat er gefocust moet worden op de kern bouwstenen (zie paragraaf 2.2) die de organisatiebehoeften (bijvoorbeeld het vergroten van fan engagement) het beste faciliteren. Organisaties hebben niet meer de controle over conversaties en dienen zich daarom in hun social mediastrategie ook te focussen op klanttevredenheid (hoe goed problemen van klanten worden opgelost) en co-creatie (bijvoorbeeld suggesties om een product of dienst te verbeteren). Tot slot wordt aangeraden middels 'bought' media (sponsoring en adverteren) en 'owned' media (de eigen communicatiekanalen) de social mediaplatformen van de organisatie te promoten (Kietzmann et al., 2011).

Curate

Een organisatie actief op social media moet als curator optreden om de content en conversaties op social media te beheersen. Er moet daarom een goed begrip ontwikkeld worden over hoe vaak en wanneer een organisatie moet ingrijpen in een conversatie op social media. Het is daarnaast belangrijk om zorgvuldig een team specialisten te vormen die de organisatie online vertegenwoordigen. Dit kunnen specialisten zijn van binnen (medewerkers) of buiten (consultants) de organisatie (Kietzmann et al., 2011).

Chase

Tot slot is het belangrijk om de online conversaties over de organisatie, het merk, producten of individuen continu te monitoren en op te volgen. Hiermee kunnen veranderingen in de aard van de conversaties opgemerkt worden en door direct te reageren kan een eventuele escalatie worden voorkomen. Conversaties en andere informatiestromen kunnen namelijk van invloed zijn op de huidige en toekomstige positie van de organisatie. Social media monitoring tools zoals Social Mention en Google Alerts maken dit proces gemakkelijker te managen (Kietzmann et al., 2011).

Volgens Mangold (2009) is social media "een hybride element van de promotie mix omdat het kenmerken vertoont van traditionele media (organisaties praten met de consument) met een zeer sterke vorm van word-of-mouth (consumenten praten met elkaar)". In tegenstelling tot traditionele marketingcommunicatie hebben managers geen controle op de online conversaties. Mangold (2009) adviseert daarom te trachten de conversaties te vormen en te beïnvloeden op een manier die overeenkomstig is met de missie en doelstellingen van de organisatie. De richtlijnen die Mangold (2009) hiervoor geeft, richten zich op het samenbrengen en betrekken van gelijkgezinde consumenten in de online wereld. Door bijvoorbeeld gedetailleerde en exclusieve informatie te delen over producten, opvallende campagnes op te zetten die van zowel traditionele als internet-gebaseerde instrumenten gebruikmaken, producten te

ontwerpen die een reactie uitlokken, in te spelen op de emoties en het zelfbeeld van de consument, en gebruik te maken van de kracht van verhalen.

Van Belleghem (2012) stelt in zijn boek *De Conversation Company* dat de consument een goede ervaring geven, zijn verwachtingen overtreffen, luisteren naar zijn ideeën en met hem samenwerken de nieuwe basis is van succesvolle marketing. Sociale media dwingen bedrijven ertoe om eerlijker en opener te worden. Op termijn is het doel om mensen te engageren: een groot bereik combineren met een structurele relatie. Social media zijn hierbij een middel en geen doel. Mensen zijn volgens van Belleghem (2012) de belangrijkste conversatiebron voor elke organisatie. Fans en medewerkers (bijvoorbeeld de sporters of het bestuur van een club) praten over hun ervaringen en beïnvloeden op deze manier de publieke opinie over de organisatie. Loyale fans zijn een conversatieschatkamer en dienen omgetoverd te worden in ambassadeurs. In de *Conversation Company* omschrijft van Belleghem (2012) vier pijlers om het maximale conversatiepotentieel uit medewerkers en fans te halen: customer experience, conversatie, content en collaboratie.

Customer experience

De belangrijkste conversatiestarter bij fans is de ervaring (online en offline) met producten of diensten van de organisatie. Het managen van customer experience betekent eigenlijk het investeren in word-of-mouth. Als fans en medewerkers tevreden zijn en zich goed behandeld voelen, is de kans immers groot dat zij hier met elkaar over gaan praten. Daarnaast is service, in een wereld waarin het steeds moeilijker wordt om te differentiëren met producten en diensten, een belangrijk onderscheidend element (Van Belleghem, 2012).

Conversatie

Het managen van de conversaties is de tweede pijler. Dit houdt in: het observeren, faciliteren van en participeren in conversaties. Participatie in conversaties op social media helpt een organisatie of merk menselijker en minder afstandelijk te maken. 94% van de conversaties vinden offline plaats. Online conversaties hebben dan weer het voordeel dat ze een groot publiek kunnen bereiken. Sommige organisaties (bijvoorbeeld Disney of Apple, maar ook sportmerken) hebben intrinsiek meer conversatiepotentieel dan andere. Conversaties zijn positiever dan de meeste mensen denken. Slechts 14% van de Facebook-conversaties zijn negatief (Van Belleghem, 2012).

Content

Naast het managen van de conversaties is het aan te bevelen een actieve strategie op te stellen ten aanzien van content. Hierbij is het van belang om niet in campagnes te denken maar een strategische planning te maken van impactvolle, conversatie-genererende content. De focus ligt bij veel organisaties op campagnes. De meest succesvolle cases die verschijnen op social media zijn dan ook reclamecampagnes die op een creatieve manier social media gebruiken. Hoe creatief en succesvol de campagne ook is, er komt echter een einde aan de conversaties over de campagne. De uitdaging is om een continue interactie op te bouwen met de fans. Tot slot creëren de fans zelf ook nieuwe content over hun favoriete sportmerk (zie User Generated Content in paragraaf 2.1.)

Collaboratie

De laatste pijler is een structurele collaboratie tussen de organisatie en de markt. Fans willen de organisatie of het merk helpen en moeten hierin worden gefaciliteerd. Idealiter worden belangrijke strategische keuzes overlegd met de fans. De fan is als het ware aanwezig in de *board-room* van de organisatie. Structurele collaboratie verkleint de kans op foute beslissingen, versterkt het interne en externe draagvlak en vormt een ideale voedingsbodem voor impactvolle conversaties (Van Belleghem, 2012).

Tot slot stelt Van Belleghem (2012) dat er verschillende uitgangspunten en strategieën zijn, afhankelijk van de bedrijfscultuur en de doelstellingen van een organisatie. Een bedrijf dat zich profileert als sterke productleider (bijvoorbeeld Apple) kiest een andere aanpak dan een organisatie die een lagekostenspeler wil zijn (bijvoorbeeld Ikea). Een sterke productleider legt misschien de klemtoon op co-creatie en betrokkenheid van de klant bij het ontwikkelen van een nieuw product. De content gaat over innovaties en nieuw design van producten. Een prijsspeler vertelt zijn klanten over de goedkopere energiebron die gebruikt wordt om de kosten laag te houden (Van Belleghem, 2012).



Hoofdstuk 3 Sportfans

Hoofdstuk 3 Sportfans

Fans zijn de levensader van de professionele sportorganisatie. Loyale fans bezoeken meer wedstrijden, kopen meer merchandising, zoeken vaak meer informatie op in de media en zijn actief in positieve mond-tot-mond communicatie (Kim, Trail, Woo & Zang, 2011). Bovendien is een sportorganisatie met een sterke fanbase aantrekkelijker voor sponsors en media, een hoofdinkomst voor sportorganisaties (Lagae, 2011). Met andere woorden, loyale fans, die een langdurige relatie met een sportmerk of -organisatie aangaan, bepalen het economische succes van het betreffende merk of organisatie. Voor de sportmarketeer is het daarom van essentieel belang om de relatie tussen de fans en het sportmerk te versterken. Om dit te kunnen bewerkstelligen, is meer inzicht nodig in het gedrag van de sportfan en de manier waarop een relatie tussen een fan en een sportmerk tot stand komt. Dit komt in de volgende paragraaf aan bod. In paragraaf 3.2 staan verschillende segmentatiemodellen centraal waarmee sportfans geïdentificeerd en gesegmenteerd kunnen worden. Het Psychological Continuum Model van Funk en James (2001) wordt in paragraaf 3.3 behandeld. Hierin komen de verschillende fases aan bod die fans (kunnen) doorlopen voordat zij een loyale fan zijn. Tot slot van dit hoofdstuk wordt de definitie van engagement, zoals deze geformuleerd is in paragraaf 1.6, nader onder de loep genomen. Dit resulteert in een (verruimde) definitie van fan engagement in paragraaf 3.4.

3.1 Van sportliefhebber tot toeschouwer tot fan

James (1997) beschrijft het proces dat kinderen doorlopen voordat zij sportliefhebber worden. Kinderen zijn vanaf de leeftijd 8/9 jaar in staat om een emotionele, langetermijnverbintenis met bijvoorbeeld een sport, team of sporter te ontwikkelen. De belangrijkste beïnvloeders tijdens dit proces zijn familie (vader, moeder of een oudere broer of zus), media en hun persoonlijke sportparticipatie (spelen met vrienden, op school of op hun lokale sportclub). Er zijn echter nog meer factoren die sterke voorspellers zijn voor het ontstaan van een relatie met een sportclub of –team of sporter, bijvoorbeeld sportief succes, het team komt uit voor de geboorte- of woonplaats of de stijl van spelen spreekt aan. De mate waarin mensen geïnteresseerd zijn in sport en sport consumeren, varieert van het incidenteel bijwonen van een live wedstrijd of bekijken van een sportwedstrijd op televisie, tot intensieve gebruikers die geen wedstrijd willen missen, zoals een seizoenkaarthouder of bijvoorbeeld een abonnee van Eredivisie Live (Stewart, Smith, & Nicholson, 2003). Pooley (1978) maakt hierbij een onderscheid tussen een toeschouwer en een fan. Een toeschouwer bekijkt het schouwspel en vergeet het hierna vrij snel weer, terwijl een fan blijvend is geïnteresseerd. Het onderscheid tussen toeschouwer en fan dekt echter nog niet helemaal de lading. De mate van betrokkenheid is per fan verschillend, zoals in de volgende paragraaf verder uiteengezet wordt.

3.2 Segmentatie van sportfans

Er is in de literatuur veel geschreven over de differentiatie en segmentatie van sportfans. De materie wordt hierbij vanuit verschillende perspectieven bekeken, resulterend in drie verschillende modellen: het dualistische, het getrapte en het multidimensionale model. De drie modellen worden in deze paragraaf nader toegelicht.

In de dualistische modellen worden twee contrasterende typen sportconsumenten tegenover elkaar gezet. Boyle & Haynes (2000) maken bijvoorbeeld onderscheid tussen

de *traditionele* en de *moderne* fan. Hierbij wordt de traditionele fan getypeerd als de echte supporter met een sterk gevoel voor cultuur en historie. De moderne fan wordt daarentegen meer aangetrokken door de geboden entertainment. Lewis (2001) differentieert de *civic* fan van de *symbolic* fan. De civic fan identificeert zich met de stad of regio die een sportteam vertegenwoordigt, waar een symbolic fan zich identificeert met het team zelf. De dualistische modellen geven inzicht in de differentiatie van sportfans, maar werken beperkend in het ontdekken van nieuwe motieven voor sportconsumentengedrag. Zie bijlage 5 voor een samenvatting van de dualistische fan typologieën.

De getrapte modellen kennen hun oorsprong in Noord-Amerikaanse onderzoeken uit begin jaren '90. De getrapte modellen geven inzicht in de verschillende manieren waarop sportfans een relatie aangaan met een sportmerk en hoe zij sport consumeren. Sport wordt niet alleen vanwege de tribale connectie geconsumeerd, maar ook voor de sociale interactie en entertainment. Wann en Branscombe (1993) concludeerden dat individuen die veel over sport lezen en/of praten, regelmatig wedstrijden bezoeken en een grote algemene interesse hebben in sport, ook een sterke verbondenheid tonen met teams of spelers. Deze *hoog geïdentificeerde* fans identificeren zich met hun favoriete merk en komen openlijk uit voor hun loyaliteit ten opzichte van het merk. De *laag geïdentificeerde* fans voelen zich daarentegen minder verbonden met het merk en lezen en praten minder over sport, bezoeken minder vaak een wedstrijd en kijken minder naar sport op televisie. Halverwege de jaren '90 kwamen verschillende onderzoekers (Mullin, Hardy, & Sutton, 1993; Kahle, Kambra & Rose, 1996; Sutton, McDonald, Milne, & Cimperman, 1997) tot een rangschikking van drie verschillende sportfans, samengevat in tabel 3.1.

Trede	Primaire focus fan	Secundaire focus fan	Type
1	Emotionele connectie met het merk	Opwinding en entertainment	Geïnternaliseerd, gefocust, onvoorwaardelijk
2	Opwinding en entertainment, de grote beleving	Emotionele connectie met het merk	Expressief, tijdelijk
3	Sociale interactie en entertainment	Merk identificatie	Vriendschappelijk, onbezorgd, sociaal

Tabel 3.1: Algemene kenmerken in de getrapte fan segmentatie modellen¹¹

De geïnternaliseerde, gefocuste en onvoorwaardelijke fan vertoont een hoge mate van emotionele betrokkenheid, heeft een sterke relatie met het merk en identificeert zich zelfs met het merk. De expressieve, tijdelijke fan is op zoek naar opwinding en entertainment, heeft een lagere identificatie met het merk en de mate van betrokkenheid hangt af van bijvoorbeeld sportief succes. De vriendschappelijke, onbezorgde en sociale fan wordt aangetrokken door de entertainmentwaarde van de wedstrijd en komt vooral voor de sociale interactie met andere supporters (Stewart et al., 2003).

De getrapte modellen hebben de kennis met betrekking tot sportconsumptie verrijkt. Echter, de getrapte modellen geven nog een te beperkt inzicht in het verschil tussen de treden en waarom sportfans van de ene naar de andere trede bewegen. Met de

¹¹ Stewart, B., Smith, A.C.T., & Nicholson, M. (2003). Sport Consumer Typologies: A Critical Review. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), 206-216

ontwikkeling van multidimensionale modellen is deze beperking gedeeltelijk weggenomen. In deze multidimensionale modellen wordt de sportconsumptie vanuit twee of meerdere dimensies bekeken (Holt, 1995; McDonald & Milne, 1997; Smith & Stewart, 1999; Mahony, Madrigal, & Howard, 2000; Hunt, Bristol, & Bashaw, 1999). De modellen benadrukken de complexiteit van sportconsumptie door de cognitieve en gedragscomponenten die hiermee gepaard gaan onder te brengen in acht clusters van onderscheidende gedragingen (Stewart et al., 2003): onderliggende motieven, emotionele band, economische band, identiteit, loyaliteit, belangrijkste verbindingsfactoren, publieke belevenis en aantal wedstrijdbezoeken. Zie bijlage 6 voor een samenvatting van de acht clusters.

Eén van de belangrijkste doelen van de sportmarketeer is fans zo loyaal mogelijk te maken. Immers, fans zijn de levensader van de professionele sportorganisatie. De hiervoor behandelde segmentatiemodellen geven de sportmarketeer handvatten om de sportfan beter te leren begrijpen. Het behandelt echter nog niet hoe de fan van de ene fase naar de andere beweegt, oftewel hoe de fan zich mobiliseert naar uiteindelijk een loyale fan. Om dit in kaart te brengen is het Psychological Continuum Model (PCM) van Funk en James (2001) een geschikt model.

3.3 Psychological Continuum Model

Het PCM van Funk en James (2001) is gestoeld op eerder verschenen wetenschappelijke onderzoeken naar sportfans en hun gedrag, zoals onder andere de segmentatie theorieën die in de vorige paragraaf aan bod zijn gekomen. Het model maakt een onderscheid tussen de graad van psychologische connectie die fans met sport en sportmerken ervaren. Er worden in het PCM vier fases onderscheiden: awareness, attraction, attachment en allegiance.

Awareness (bekendheid / bewustzijn)

Een individu weet van het bestaan van een sportmerk, maar hij/zij is niet geïnteresseerd om het merk te volgen of het merk heeft niet de voorkeur.

Attraction (aantrekkingskracht)

Een individu erkent een favoriet sportmerk. Er is echter nog geen stabiele of duurzame band met het merk.

Attachment (gehechtheid)

Het sportmerk heeft een sterke psychologische betekenis voor het individu. In deze fase worden de karakteristieken van het favoriete merk intrinsiek belangrijk voor de fan en worden verschillende niveaus van mentale associatie tussen het individu en het merk teweeggebracht.

Allegiance (trouw)

Het individu is een loyale fan en voelt zich verbonden met het sportmerk. De houding van de loyale fan is volhardend, weerstaat verandering, creëert cognitieve vooroordelen en bepaalt het gedrag van de fan gedurende een lange tijd.

Level of connection	Psychological characteristics
4 Allegiance	Intrinsic consistency - Intrinsic influences most important
3 Attachment	Intrinsic features - Personal importance and meaning
2 Attraction	Extrinsic/intrinsic features - Dispositional influences
1 Awareness	Extrinsic features - Socialising agents/media

Afbeelding 3.1: Psychological Continuum Model

De essentie van het PCM is dat sportconsumenten de drie fases bewustzijn, aantrekkingskracht en gehechtheid doorlopen alvorens een trouwe fan te zijn. De meeste mensen, zo niet alle mensen, hebben enige mate van bewustzijn van sport. Startend vanuit het bewustzijn zullen velen zich bewegen naar de hogere niveaus van het model, door kennis op te doen van verschillende sporten en teams, en zullen zich uiteindelijk aangetrokken voelen door een bepaalde sport of team. Anderen zullen daarentegen nooit de interesse ontwikkelen om sport te volgen en komen niet hoger dan het niveau van bewustzijn. Van de mensen die een favoriete sport of team hebben, zullen een aantal verder opwaarts bewegen doordat de sport of het team een psychologische waarde gaat vertegenwoordigen. Sommigen zullen zelfs trouw worden aan het sportmerk. Een individu kan er echter ook voor kiezen op een lager niveau te blijven of zelfs neerwaarts te bewegen. Iemand kan bijvoorbeeld zijn interesse verliezen in een bepaalde sport en van een trouwe fan degraderen naar iemand die zich slechts in een bepaalde mate aangetrokken voelt tot een sport. Tot slot kan een individu zich voor verschillende sporten op verschillende niveaus bevinden. Iemand kan bijvoorbeeld een trouwe voetbalfan zijn en zich tegelijkertijd aangetrokken voelen door schaatsen (Funk & James, 2001).

Het PCM vertoont gelijkenis met andere modellen die gebruik maken van het doorlopen van fases van betrokkenheid, vooral met het veel gebruikte Escalator Model of Segmentation (EMS) van Hardy, Mullin en Sutton (2007). De modellen zijn echter wezenlijk anders. Ten eerste is het EMS gebaseerd op de feitelijke sportconsumptie, oftewel de gedragingen van de sportconsument.¹² Het PCM concentreert zich daarentegen op de interne psychologische processen die verantwoordelijk zijn voor de verschillende niveaus van psychologische connectie. Ten tweede gaat het EMS ervan uit

¹² De kerngedachte van het Escalator Model of Segmentation is de consument naar een hoger niveau op de escalator te laten bewegen. Het model gaat uit van zes verschillende niveaus van sportconsumptie: nonconsumers, aware consumers, indirect consumers en low-level, medium-level en high-level fans.

dat verschillende individuen op hetzelfde tempo het pad naar trouwe fan bewandelen en dat zij alleen een opwaartse beweging laten zien. Dit in tegenstelling tot het PCM dat rekening houdt met een mogelijke verslechtering van de relatie, met een neerwaartse beweging tot gevolg (door bijvoorbeeld veranderingen op het werk, familieverplichtingen, vakantie, etc.) (Funk & James, 2001).

Door de vier niveaus van relationship marketing (Ziethaml en Bitner, 2000) toe te passen op het PCM, ontstaan mogelijke marketingacties om de opwaartse beweging in het PCM te stimuleren. Het eerste niveau van relationship marketing concentreert zich op het verschaffen van financiële prikkels om de fan te verleiden tot meer wedstrijdbezoek of een andere vorm van sportconsumptie. Een financiële stimulans zal vooral effect hebben op mensen die zich bevinden in de fase van bewustzijn. Zo kunnen mensen die geïnteresseerd zijn in entertainment voor een redelijke prijs verleid worden om een sportwedstrijd bij te wonen. Zonder financiële prikkel zouden deze mensen wellicht naar andere vormen van entertainment zoeken. Om een individu van de aantrekkingsfase naar gehechtheid te doen laten bewegen, wordt aangeraden om het tweede niveau van relationship marketing, sociale binding toe te passen. Dit bestaat uit het versterken van de interpersoonlijke en sociale band en het faciliteren van interactie tussen het sportmerk en de fans. Het mobiliseren van de fan van gehechtheid naar trouw kan tot slot gestimuleerd worden met op maat gemaakte services die de persoonlijke beleving bevorderen, zoals Ziethaml en Bitner (2000) omschreven in het derde en vierde niveau van relationship marketing (Funk & James, 2001).

Verschillende onderzoekers hebben eveneens suggesties gedaan om nieuwe fans aan te trekken en de band met bestaande fans te versterken. Te beginnen bij het toegankelijker maken van de leden van het team of club (spelers, coaches, managers, etc.) en zodoende de interactie te stimuleren. In het verlengde hiervan wordt aanbevolen fans communicatiemogelijkheden te bieden waarmee ze hun mening kunnen geven en hun emoties kunnen uiten (Funk & Pastore, 2000; McDonald & Milne, 1997; Sutton et al., 1997; Gladden & Funk, 2001). Verder wordt aanbevolen de trouwe fans te faciliteren in, en aan te sporen tot positieve mond-tot-mond communicatie. Zodoende kunnen zij fungeren als ambassadeurs voor het sportmerk en nieuwe fans aantrekken. Daarnaast is het belangrijk dat er op frequente basis informatie wordt gedeeld over het team, zodat de fans meer te weten komen over de statistieken en historische prestaties van het team en de persoonlijkheid achter de spelers (Lock, Taylor, Funk, & Darcy, 2011; Smith & Stewart, 2010). Ook financiële prikkels zoals prijsacties en kortingen kunnen nieuwe fans aantrekken en de drempel tot een eerste ervaring verlagen (Lock et al., 2011). Tot slot is het tonen en communiceren van maatschappelijke betrokkenheid een belangrijk middel om de loyaliteit van fans te verhogen (Sutton et al., 1997; Gladden & Funk, 2001; Lock et al., 2011).

3.4 Fan engagement

In paragraaf 1.6 is engagement als volgt gedefinieerd:

Engagement kan worden omschreven als een **emotionele connectie** tussen een organisatie en haar consumenten en concentreert zich op het **involveren** van de consument door middel van **interactie** met en **participatie** van consumenten. In plaats van focus op het product of het merk, ligt de focus bij engagement op de **beleving** die gedeeld wordt met anderen (een situatie, een behoefte of een probleem) (Vivek, 2009).

De in de voorgaande paragraaf behandelde literatuur onderschrijft de belangrijkste componenten van bovenstaande definitie. De **emotionele connectie** komt terug in het PCM van Funk en James (2001), waarin de vier fases van psychologische connectie die fans met een sportmerk ervaren worden omschreven (bewustzijn, aantrekkingskracht, gehechtheid en trouw). Het model rust op de kerngedachte dat een fan van de ene fase naar de andere gemobiliseerd kan worden door de emotionele betrokkenheid van de fan te vergroten, oftewel de fan te **involveren**. Het toepassen van de vier niveaus van relationship marketing (Bitner en Zethaml, 2000) op het PCM resulteerde in aanbevelingen om onder andere de **interactie** tussen het sportmerk en de fans te faciliteren en stimuleren en de (persoonlijke) **sportbeleving** met op maat gemaakte services te bevorderen.

Op basis van de behandelde literatuur kan geconcludeerd worden dat de omschreven definitie van engagement in de context van sportfans echter nog niet geheel de lading dekt. Sportfans vertonen een zekere mate van heterogeniteit. De motieven van sportfans om fan te worden van een sportmerk zijn zeer divers. Deze motieven lopen uiteen van een tribale connectie (de club of het team vertegenwoordigt de community waar de fan bij hoort of wil horen), de wens om geëntertind en vermaakt te worden of de mogelijkheid tot sociale interactie met andere fans. Deze verscheidenheid aan motieven vraagt om een gedifferentieerde benadering van sportfans. Daarnaast verschilt het niveau van engagement en de manier waarop de sportfan zijn betrokkenheid uit. Manieren om de fan relatie te uiten zijn bijvoorbeeld het bezoeken van een wedstrijd, het kopen van merchandising, het volgen van het sportmerk in de media of door middel van positieve mond-tot-mond communicatie. Het niveau van engagement bepaalt de intensiteit van de uitingen. Op basis van het voorgaande kan de definitie als volgt worden verruimd:

Fan engagement kan worden omschreven als een emotionele connectie tussen een sportmerk en haar fans. De heterogeniteit van sportfans zorgt voor verschillende niveaus van fan engagement en een verscheidenheid aan motieven en manieren om de fan relatie te uiten. Fan engagement concentreert zich op het involveren van sportfans, die zich in verschillende fases van betrokkenheid bevinden, door middel van interactie met en participatie van fans. In plaats van focus op het product of het merk, ligt de focus bij fan engagement op de (persoonlijke) sportbeleving die gedeeld wordt met anderen (een situatie, een behoefte of een probleem).



Hoofdstuk 4

Onderzoeksmethodologie

Hoofdstuk 4 Onderzoeksmethodologie

In hoofdstuk 2 is op basis van de beschikbare literatuur een beeld geschetst van de werking van social media, hoe het huidige Nederlandse social medialandschap en de -gebruiker eruit zien en hoe social media geïmplementeerd kunnen worden in de marketingstrategie. De in hoofdstuk 3 behandelde literatuur in relatie tot sportfans gaat vooral in op het identificeren en segmenteren van fans, en marketingstrategieën om fans loyaler naar het sportmerk te maken. Er bestaat echter nog een leemte binnen de literatuur naar wat social media een geschikt middel maken om de engagement van sportfans te vergroten. Teneinde de centrale onderzoeksvraag, 'Hoe kunnen Nederlandse sportmerken met behulp van social media de engagement van sportfans vergroten?' te kunnen beantwoorden, is dan ook meer inzicht nodig in de relatie tussen social media en fan engagement. Daarnaast is nog weinig bekend over in hoeverre Nederlandse sportmerken al social media inzetten met als doel de fan engagement te vergroten. Om te kunnen leren uit de praktijk is daarnaast inzicht nodig in succesvolle social mediastrategieën waarmee de engagement van sportfans is vergroot.

4.1 Werkwijze

Door het afnemen van expertinterviews wordt dieper op het onderwerp social media en fan engagement ingegaan. Hiermee wordt getracht de leemtes in de beschikbare literatuur op te vullen. In het kader van het onderzoek zijn in totaal acht interviews afgenomen met experts gespecialiseerd op het gebied van social media, fan engagement of een combinatie van beide specialismen. De volgende experts zijn geïnterviewd:

- Gijsbrecht Brouwer; Sportstrateeg, trendwatcher en expert op het gebied van sport en nieuwe media. Gijsbregt heeft veel ervaring als sport en social media consultant en is bijvoorbeeld betrokken geweest bij de (social media) campagne van de Rabobank rondom de Olympische Spelen in 2012 (Van begin tot goud, #ziningoud).
- Peter Lansaat; Sportmarketeer en co-founder van sportmarketingbureau Fans First. Fans First richt zich op de toepassingen van sociale en mobiele media, gecombineerd met live-ervaringen, teneinde waarde te ontwikkelen voor de fan. Specialismen: fan engagement, digitale en sociale media, sponsoring, events en conceptontwikkeling.
- Steven van Belleghem; Managing partner bij onderzoeksbureau InSites Consulting en auteur van De Conversation Manager en De Conversation Company. Steven is expert op het gebied van social media, conversaties en digitale marketing.
- Bob van Oosterhout; Sportmarketeer en oprichter/directeur van sportmarketingbureau Triple Double. Triple Double heeft als filosofie merken en fans bij elkaar te brengen. Bob is gespecialiseerd in de ontwikkeling van creatieve sportmarketingconcepten en succesvolle sponsoring cases, en de implementatie en activatie daarvan.
- Wijnand van der Waal; Sportmarketeer en werkzaam bij SPORTNEXT als Community Manager en blogger. SPORTNEXT is een sportmarketingplatform, een initiatief van NOC*NSF en Arko Sports Media. Wijnand is expert op het gebied van sport en nieuwe media en het opbouwen, onderhouden en uitbouwen van een online community.
- Mark van Leest; Mediamanager bij AFC Ajax. Gespecialiseerd in digitale media, sport entertainment en de ontwikkeling van cross mediale en

marketingconcepten. Bij Ajax is Mark verantwoordelijk voor alle media-activiteiten, waaronder op digitale en sociale media.

- Mark Stokmans; Manager Sport & Media bij NOC*NSF. Mark is verantwoordelijk voor de social media-activiteiten van de organisatie NOC*NSF en de partners in sport. Daarnaast adviseert Mark de sportbonden op het gebied van (social) media.
- Erik Romijn; Directeur bij sportmarketingbureau House of Sports en voormalig sponsormanagement bij Heineken. Erik is gespecialiseerd in de activatie van sponsoring, waaronder op social media, en het adviseren en begeleiden van topsporters op social media.

Samenvattend zijn er vier sportmarketing experts geïnterviewd, twee deskundigen op het gebied van sport en media, een Community Manager en een expert op het gebied van conversaties op sociale (en digitale) media. De diversiteit in het expertisegebied (sportmarketing, media, community management en online conversaties) zorgt ervoor dat het onderwerp vanuit meerdere perspectieven wordt belicht. Op één na (Steven van Belleghem) zijn alle geïnterviewde experts werkzaam in de sportsector. Aangezien de centrale onderzoeksvraag zich specifiek op de sportsector richt is dit geen beperkende factor.

De interviews zijn afgenomen op basis van een semi-gestructureerde vragenlijst. In een semi-gestructureerd interview bereidt de interviewer een reeks vragen voor die dienen als rode draad voor het gesprek. Afwijken van de rode draad wordt niet als een probleem gezien, maar vaak juist aangemoedigd (Silverman 2010). Dit geeft de interviewer de mogelijkheid om door te vragen en dieper in te gaan op wat de geïnterviewde zegt. De duur van de interviews varieerde van 35 minuten tot vijf kwartier. Twee interviews zijn telefonisch afgenomen, de overige interviews waren face-to-face. Het interview is opgedeeld in drie delen waarin de geïnterviewden werden gevraagd naar hun visie en ervaringen:

Social media

Het domein social media stond in het eerste deel van het interview centraal. Hierbij was als eerste het doel om de karakteristieken van social media in kaart te brengen en te achterhalen welke van deze karakteristieken belangrijk zijn in het kader van het verhogen van fan engagement. Ook werden de experts gevraagd naar hun visie op de eventuele beperkingen die sportmerken ervaren bij de inzet van social media.

Sportfans

In het tweede deel van het interview stonden de sportfans centraal. Het doel hierbij was het bepalen van de beweegredenen van sportfans om social media te gebruiken. Daarnaast werd de experts gevraagd waar sportfans naar hun mening nog niet in worden bediend door Nederlandse sportmerken op social media.

Fan engagement

Het derde en laatste onderdeel van het interview ging in op het begrip engagement. Hierin werden succes cases behandeld waarin de fan engagement met behulp van social media is vergroot. Ook kwamen andere sectoren ter sprake waar de sportsector op het gebied van social media en fan engagement van zouden kunnen leren.

Met toestemming van de geïnterviewden zijn de interviews opgenomen en later volledig uitgeschreven. De vragenlijst is terug te lezen in bijlage 7. De volledig uitgeschreven interviews zijn opvraagbaar.

4.2 Data-analyse

De uitgeschreven interviews zijn ingeladen in het analyse softwareprogramma MAXQDA en vervolgens op basis van bovenstaande onderwerpen -social media, sportfans en engagement - gecodeerd. Bij het coderen van het eerste deel van de interviews (social media) viel op dat de volgende twee karakteristieken van social media door alle experts werden genoemd: het open karakter en de mogelijkheid tot interactie. Vier karakteristieken die daarnaast opvallend vaak werden genoemd zijn het menselijker maken van je merk, genereren van kwantitatief en kwalitatief bereik, het creëren van ambassadeurs voor het merk en de sport dichterbij de fan brengen. Voor deze zes karakteristieken zijn vervolgens subgroepen gecreëerd waar opnieuw op is gecodeerd. Het tweede deel van het interview behandelde de visie van de geïnterviewde experts op de beweegredenen van sportfans om social media te gebruiken. Ook hier werden bij de analyse overeenkomsten tussen de interviews zichtbaar: fans gebruiken social media voor het vergaren en creëren van content, om zich te verbinden en te identificeren met een sportmerk en om zijn/haar stem te laten horen. Ook voor deze categorieën zijn subgroepen gecreëerd waarop opnieuw is gecodeerd. Na de tweede coderingsronde werd het verband tussen beide componenten zichtbaar. Deze nadere analyse leverde dan ook op veel fronten een homogeen beeld van de relatie tussen social media en fan engagement. Dit wordt verder uitgewerkt in de eerste paragraaf van het volgende hoofdstuk.

In alle interviews werden door de experts voorbeelden, ervaringen en meningen gedeeld met betrekking tot de social media-activiteiten van Nederlandse sportmerken. Bij het coderen vielen drie terugkerende thema's op: social mediastrategie, content en commercie. Een tweede coderingsronde maakte zichtbaar wat Nederlandse sportmerken volgens de experts al goed doen, wat verbeterd kan worden en welke beperkende factoren sportmerken – volgens de experts - ervaren bij de inzet van social media. De bevindingen worden gepresenteerd en geanalyseerd in paragraaf 5.2.

Tot slot zijn de experts gevraagd naar wat, naar hun mening, succesvolle social mediastrategieën zijn. De resultaten worden gepresenteerd in paragraaf 5.3, waarbij een uitsplitsing wordt gemaakt naar de sportmerken die in paragraaf 1.5 zijn gedefinieerd: een sportcompetitie, sportclub, sportteam, sportevenement en een producent van sportproducten.

De laatste twee interviews leverden op de hiervoor benoemde thema's geen nieuwe inzichten op. Hieruit kon geconcludeerd worden dat bij acht interviews het verzadigingspunt is bereikt.

A photograph of two men standing behind a green metal fence. The man in the foreground is looking directly at the camera, while the man in the background is looking slightly to the side. Both are wearing red and black tracksuits with a crest on the chest. The text 'BURRDA' is visible on the man in the foreground's jacket.

Hoofdstuk 5

Onderzoeksresultaten

Hoofdstuk 5 Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de expertinterviews samengevat en geanalyseerd. De drie thema's die in het voorgaande hoofdstuk zijn geformuleerd – en aansluiten bij de omschreven leemtes in de literatuur – worden achtereenvolgens behandeld. In paragraaf 5.1 staat de relatie tussen social media en fan engagement centraal. In hoeverre Nederlandse sportmerken al de engagement van fans vergroten met behulp van social media wordt behandeld in paragraaf 5.2. In deze paragraaf komen ook de beperkende factoren aan bod. Paragraaf 5.3 gaat tot slot in op succes cases voor de gedefinieerde sportmerken (sportcompetitie, sportclub, sportteam, sportevenement en producent van sportproducten).

5.1 De relatie tussen social media en fan engagement

Social media zijn in de literatuurstudie in hoofdstuk 2 als volgt omschreven:

'Social media kunnen worden omschreven als instrumenten, platforms en toepassingen die consumenten in staat stellen te verbinden, communiceren en samenwerken met anderen. Social media onderscheiden zich van andere vormen van communicatie omdat ze gebruikersparticipatie op grote schaal mogelijk maken. Bovendien kan de content gedeeld en aangepast worden.'¹³ Daarnaast kwam in de literatuurstudie naar voren dat participeren op social media kan helpen een organisatie of merk menselijker en minder afstandelijk te maken. Het doel van social media is volgens Van Belleghem (2012) een groot bereik te combineren met een structurele relatie. Mensen zijn volgens van Belleghem (2012) de belangrijkste conversatiebron voor elke organisatie. Loyale fans en medewerkers dienen omgetoverd te worden in ambassadeurs.

Uit de expertinterviews zijn zes karakteristieken van social media geëxtraheerd: het open karakter, de mogelijkheid tot interactie en creëren van ambassadeurs, het menselijker maken van je merk, de sport dichterbij de fan brengen en het genereren van kwantitatief en kwalitatief bereik. Deze zes karakteristieken bevestigen wat in de literatuurstudie is behandeld en zoals hierboven kort samengevat. De experts hebben in de interviews echter meer duiding kunnen geven aan de karakteristieken en de relevantie voor sport. Aan de hand van de uitspraken van de experts en de voorbeelden die zij in de interviews hebben gegeven, worden de karakteristieken en hun relatie tot fan engagement, in het vervolg van deze paragraaf verhelderd.

5.1.1 Open karakter

Het open karakter werd door alle geïnterviewde experts als belangrijk kenmerk van social media genoemd. Door dit open karakter kan iedereen zich 24 uur per dag met elkaar verbinden. Mensen - dus ook sporters - zijn hierdoor vele malen toegankelijker geworden, zo bevestigen de experts de literatuur. Het open karakter van social media heeft ervoor gezorgd dat we vandaag de dag een kijkje kunnen nemen in het leven van een sporter. "Tien jaar geleden had niemand gedacht dat je nu via social media te weten kan komen welke interesses een sporter heeft, wat hij in zijn vrije tijd doet of waar hij zijn vakantie viert", zoals één van de experts het verwoordde. Ook bieden social media de mogelijkheid om een kijkje achter de schermen te geven, een plek wat normaal gesproken niet toegankelijk is voor fans. Een mooie manier om dit te doen is "door

¹³ Bradley, A. (2010). *A new definition of social media*. Geraadpleegd op april 5, 2013, van http://blogs.gartner.com/anthony_bradley/2010/01/07/a-new-definition-of-social-media/

dingen te laten zien die alleen door de ogen van de afzender gezien kunnen worden". Kobe Bryant heeft dit bijvoorbeeld toegepast tijdens een fotoshoot. De basketballer maakte foto's van wat hij zag, en creëerde op deze wijze een uniek kijkje in zijn persoonlijke belevenissen van die dag. "Onbekend maakt onbemind", zo gaf één van de experts aan. "Door bijzondere insights te geven over de club, organisatie of mensen, laat je fans binnen in een wereld waar ze normaal gesproken niet komen. Hierdoor wordt de betrokkenheid vergroot".

Het open karakter heeft volgens de geïnterviewde experts echter ook een keerzijde, vaak geformuleerd als transparantie. Elk foutje wat je als afzender op social media maakt is zichtbaar, net als een negatieve beoordeling of een kritische noot van een fan. Volgens één van de experts betekent dit dat "je open en kwetsbaar moet durven zijn en de confrontatie moet durven zoeken met het publiek". Als je dit niet doet is de expert van mening dat "de samenleving inmiddels zover is dat men zelf een mening over je gaat vormen. Het idee van: als wij deuren en luiken dichthouden en wij laten alleen maar ontglippen wat we zelf graag naar buiten willen brengen, dan controleren wij de conversatie, dan controleren wij de publiciteit. Maar de tijd dat bedrijven de publiciteit kunnen controleren is voorbij. Je kunt het wel controleren gedeeltelijk, tot op zeker hoogte, maar alleen door er zelf volle bak, vol actief aan deel te nemen". In een ander interview werd door de expert benadrukt dat negatieve berichtgeving op social media juist ook een kans biedt. "Je hebt de kans om direct te anticiperen, de dialoog aan te gaan. Als je dat op een goede manier doet, kan het juist ook in positieve zin werken en een goed effect hebben". Dit bleek ook uit de literatuurstudie in paragraaf 2.6. Door twee experts werd in het interview gesproken over zelfregulering. Eén van de experts vertelde vanuit zijn eigen ervaring. "Wij waren vroeger bang dat, als wij interactiviteit op onze online media zouden toelaten, fans van andere clubs daar misbruik van zouden maken. We zien dat tot op zekere hoogte nog steeds wel, maar het is zelfregulerend". De andere expert noemde het "de andere kant van social media: het reguleert zichzelf. De wal keert het schip vanzelf als het dreigt te ontsporen. In een moderne wereld zou je als merk niet bang moeten zijn voor de transparantie van social media".

5.1.2 Mogelijkheid tot interactie

Het open karakter van social media staat in nauw verband met de interactiemogelijkheden. De geïnterviewden waren ook op dit vlak eensgezind; de mogelijkheid om met elkaar te interacteren is typerend voor social media. Social media maken het voor een sportmerk bijvoorbeeld mogelijk om nieuws te delen met hun fans, of persoonlijke ervaringen van spelers of verrassende acties waar fans aan kunnen deelnemen. Dat is ook waar sportfans social media volgens de experts voornamelijk voor gebruiken: het vergaren van content (nieuws en entertainment), om zich te verbinden met een sportmerk en om zijn of haar stem te laten horen. Fans kunnen op de content reageren, waarmee interactie wordt gecreëerd. "Organisaties of sporters die op een goede manier met social media omgaan, die reageren daar vervolgens ook weer op, die zorgen dat er echt een dialoog ontstaat met de fans", zo kwam in één van de interviews naar voren. Een andere expert omschreef het als volgt: "het is geen eenrichtingsverkeer zoals bij traditionele media (zoals TV, radio of print), het gaat om de interactie tussen zender en ontvanger of tussen hele groepen van zenders en ontvangers. Er is communicatie tussen iedereen". "Hiermee creëer je als het ware een 3D beleving", aldus één van de andere experts. In het interview werd hierbij als voorbeeld genoemd dat je Messi op televisie kan zien voetballen, maar hierover op

social media met hem en andere fans kan interacteren. De expert sloot af met “social media hebben de interactiviteit tussen sport en fans een enorme boost gegeven”.

De interactiemogelijkheden brengen echter ook beperkingen met zich mee, zo bleek uit een aantal interviews. Eén van de experts benadrukte dat “woorden anders overkomen dan dat je met je mimiek en non-verbale communicatie kan uiten”. Je moet je dus heel bewust zijn van wat je op social media publiceert. Ook kwam in twee interviews naar voren dat het met een grote fanschare lastig en tijdrovend is om op iedereen te reageren. Als voorbeeld kwam ter sprake dat sporters op Twitter dagelijks vele verzoeken krijgen om te retweeten, bijvoorbeeld vanwege de verjaardag van een fan. Als je ervoor kiest om dit te doen, dan moet je op alle verzoeken ingaan. Als een enkele fan niet geretweet wordt en andere fans wel, kan de fan daar namelijk een slecht gevoel aan overhouden.

In relatie tot fan engagement zijn het open karakter en het faciliteren van conversaties en interacties belangrijke componenten. Uit het merendeel van de interviews bleek namelijk dat sportfans zich (via social media) willen verbinden en identificeren met een sportmerk. Dit komt overeen met de in hoofdstuk 3 behandelde literatuur met betrekking tot sportfans. Uit de literatuur bleek dat loyale fans een emotionele connectie hebben met een sportmerk, erbij willen horen en zich verbonden voelen met het merk. Social media lenen zich bij uitstek om dit uit te dragen. Volgens één van de experts gebruiken fans social media om hun passie voor een bepaalde sport of sportmerk met elkaar te delen. “Op het moment dat je een tweet verstuurt, ben je in je onderbewustzijn bezig met: ik ben Ajacied, ik ben Feyenoorder, ik hoor daarbij en ik wil daarbij horen. Ik wil het aan mijn vrienden laten zien”. Fans creëren op deze manier een eigen (online) identiteit wat samenhangt met de manier waarop je gepercipieerd wil worden door vrienden en volgers. Dit laatste, de wens om een indruk achter te laten wat overeenkomstig is aan het gewenste imago, kwam ook in de literatuurstudie naar voren (paragraaf. 2.3).

5.1.3 Ambassadeurs

In het verlengde van de identificatie met een sportmerk, en in overeenstemming met de literatuur in paragraaf 2.6 en 3.3, werd door meer dan de helft van de experts gewezen op de mogelijkheid om ambassadeurs te creëren voor een sportmerk. Social media zijn volgens deze experts zeer geschikt om bekende en populaire sporters – die uitkomen voor een sport, club of team – in te zetten als ambassadeurs. Zij kunnen over het merk communiceren door nieuwtjes en persoonlijke belevenissen via social mediaplatformen te delen. In paragraaf 3.3 werd het toegankelijker maken van de leden van het team of club (spelers, coaches, managers, etc.) al genoemd als suggestie om fan engagement te vergroten. Een expert schetste het volgende beeld: “Ik vind dat de toppers vanuit de club, dus de voorzitter, de directeur, social media meer mogen gebruiken om interactie te creëren rondom beleidsmatige zaken. Vaak heeft de top van sportclubs de neiging om luiken, ramen en deuren dicht te doen als het gaat over aanstellingen van coaches, of berispingen van spelers”. Ook op een lager niveau in de organisatie kunnen medewerkers als ambassadeur voor het merk fungeren, zo onderschrijft een andere expert.

Wat heel duidelijk naar voren kwam in de interviews is dat fans de grootste ambassadeurs zijn. “Een fan die naar een wedstrijd komt, is eigenlijk de ultieme fan”, aldus één van de experts. Een voorbeeld wat door meerdere experts werd genoemd, is de fan die een live wedstrijd bijwoont en zijn of haar beleving met vrienden en volgers

op social media deelt. Bijvoorbeeld een Facebook update waarbij ingecheckt wordt in het stadion met een bijschrift “belangrijke wedstrijd, worden we al kampioen of moeten we nog een speelronde wachten...” De expert legt verder uit: “dat komt dan op de Facebook wall van de fan en vervolgens wordt dat met een factor tien, factor twintig, verspreid. Dat betekent dat je met een wedstrijd een half miljoen tot een miljoen mensen weet te bereiken. Alleen al in social media. Waarbij veel mensen zich ook nog eens zullen afvragen: was ik ook maar bij die wedstrijd...” Niet alleen genereren fan ambassadeurs dus een groot bereik, het prikkelt anderen om ook eens een wedstrijd bij te wonen en die ultieme sportbeleving zelf te ervaren. Het enthousiasme werkt aanstekelijk. Fan ambassadeurs kunnen op deze manier de engagement van minder actieve en fanatieke fans vergroten.

Eén van de experts is de mening toegedaan dat fans zich in mindere mate met elkaar willen verbinden dan met een sporter of een sportmerk. Het merendeel van de experts ziet dit echter wel als belangrijk aspect van hoe sportfans social media gebruiken. Eén van de experts schetste het als volgt: “Voor de opkomst van social media bespraken fans hun passie met sport op de tribune en vervolgens tien minuten op het werk met gelijkgestemden. Nu kan dat via social media; online in hele grote groepen fans. Dat gaat met net zoveel emotie gepaard als in het stadion zelf”.

5.1.4 Merk menselijker maken

Twee experts noemden daarnaast de kracht van social media om een merk menselijker te maken. Dit bleek ook uit de literatuurstudie in paragraaf 2.6. Na doorvragen bleek dat beide experts hiermee bedoelden dat fans, door zich via social media te verbinden en te interacteren met een merk, dichterbij het merk komen te staan en zich hier makkelijker mee kunnen identificeren. “Over het algemeen is het lastiger je te identificeren met een merk dan met een persoon”, aldus één van de experts. Om dit te bekrachtigen werd door beide experts gewezen op de verschillen tussen sporters en clubs in het aantal social media fans (bijvoorbeeld vrienden op Facebook of volgers op Twitter). Cristiano Ronaldo heeft bijvoorbeeld dubbel zoveel volgers op Twitter dan Real Madrid, de club waar hij speelt. Beide experts waren het met elkaar eens dat personen die het merk vertegenwoordigen (sporters, coaches, bestuursleden, etc.) wel kunnen bijdragen aan het menselijker maken van een merk. Bijvoorbeeld door ze op social media in te zetten als ambassadeur, zoals in paragraaf 5.1.3 is beschreven. De social mediastrategie van een sportmerk zou echter niet enkel en alleen moeten leunen op de ‘helden’ van het merk. Negatieve gebeurtenissen rondom deze helden kunnen namelijk uiteindelijk schadelijk zijn voor het merk. Veelzeggende incidenten die genoemd werden, zijn bijvoorbeeld het dopingschandaal rondom Lance Armstrong, de problemen in het persoonlijke leven van Tiger Woods en de verdenking van Oscar Pistorius op de plotselinge dood van zijn vriendin. Eén van de experts kwam tot de conclusie: “je moet de juiste sporters op het juiste moment aan je binden”.

5.1.5 Sport dichterbij de fan

Fans kunnen door het open karakter en de mogelijkheid tot interactie via social media dichterbij een sporter of sportmerk komen. Fans kunnen zich via social media immers verbinden met hun favoriete sportmerk en kunnen vervolgens met het sportmerk converseren en interacteren, zoals eerder in deze paragraaf is behandeld. In zes van de acht interviews kwam expliciet naar voren dat het omgekeerde ook het geval is. “Social media zijn als geen enkel ander medium erin geslaagd om de sport dichterbij de fan te brengen”, werd in een interview genoemd. Volgens een andere expert “heb je in principe

24 uur per dag de toegang om de fan te bereiken". Dit sluit aan bij wat in de literatuurstudie is besproken (paragraaf 2.3 en 2.6): social media hebben ervoor gezorgd dat de afstand tussen een sportmerk en fans kleiner is geworden. Een quote van een Amerikaanse sportcoach, welke door één van de experts als zijn absolute credo werd aangeduid, weet dit principe mooi te verwoorden: "The closer a fan can get to a player, the more powerful engagement will turn out to be". In relatie tot fan engagement kan hieruit geconcludeerd worden dat de engagement groter wordt naarmate social media de afstand tussen het sportmerk en de fan verkleint, en de fan zich meer betrokken voelt bij het merk.

Een kleine minderheid van de geïnterviewden gaf daarnaast ook aan dat sportfans op social media een plek hebben gekregen waar zij hun stem kunnen laten horen. Dit is een direct gevolg van het open, transparante karakter wat social media bezitten, zoals ook al in de literatuurstudie is gebleken. Een quote uit één van de interviews schetst hier een mooi beeld van: "Sportfans werden (gechargeerd) jarenlang gezien als een soort van zombies, die braaf het stadion in marcheren in rijen van tien, die af en toe een keer juichen, af en toe een keer vloeken, en dan weer keurig afgevoerd worden. Nu heeft de sportfan voor het eerst heel duidelijk het gevoel gekregen dat hij een stem heeft, zichzelf kan laten gelden en laten blijken wat hij ervan vindt. Sterker nog, een sportfan kan een coach, speler of bestuurder één op één via social media confronteren met zijn mening. Social media is dus naast een communicatie-instrument ook een fantastische uitlaatklep voor fans geworden".

5.1.6 Kwantitatief en kwalitatief bereik

In drie van de acht interviews kwam tot slot het potentiële grote bereik van social media ter sprake. Eén van de experts benoemde een hoog bereik genereren als primaire doelstelling voor het inzetten van social media. Social media hebben dan ook de kracht om een groot publiek te bereiken, zo bleek uit de literatuur in paragraaf 2.6. Bovendien bleek uit de behandelde literatuur in hoofdstuk 3 dat een grote fanschare het economische succes van een sportorganisatie bepaalt. Het bereiken van een groot publiek is in die zin zeer relevant. Dezelfde expert voegde er echter aan toe dat "het creëren van bereik steeds meer het creëren van kwalitatief bereik en binding wordt, om de 'stickiness' van de fan te verhogen, zodat de fan meer engagement krijgt met het merk". In de theorie in paragraaf 2.6 werd dit geformuleerd als het combineren van een groot bereik met een structurele relatie. Customer Intelligence¹⁴ speelt hierin een belangrijke rol. Op basis van meer en een betere klant kennis kunnen strategische beslissingen genomen worden en het kwalitatieve bereik worden vergroot. Dit kwam ook al ter sprake in de literatuurstudie (paragraaf 2.5).

5.2 Nederlandse sportmerken op social media

Zoals reeds omschreven in hoofdstuk 4, vielen bij het coderen van de interviews drie thema's op met betrekking tot de social media-activiteiten van Nederlandse sportmerken: social mediastrategie, content en commercie. De bevindingen in relatie tot de voorgenoemde thema's, en wat volgens de experts wel en niet goed gaat, worden in deze paragraaf gepresenteerd.

¹⁴ Customer intelligence is het verzamelen en analyseren van informatie van consumenten; hun gegevens en activiteiten, ten einde een diepere en effectievere relatie op te bouwen. Bron: wikipedia

5.2.1 Social mediastrategie

De implementatie van social media in de marketingcommunicatiestrategie is in de literatuurstudie in paragraaf 2.6 aan bod gekomen. Hierin bleek onder andere dat een organisatie het sociale medialandschap moet kennen en begrijpen en vervolgens strategieën moet ontwikkelen die de functionaliteiten van social media met de doelen van de organisatie verbinden.

Overeenkomstig de beschikbare literatuur moeten social media volgens de experts een onderdeel zijn van de marketingcommunicatiestrategie. “Een groot deel van de sportmerken die actief zijn op social media zien social media als doel op zich, maar het moet juist versterkend werken in je marketingcommunicatieplan. Uiteindelijk behoort het tot je marketingcommunicatiestrategie”. In één van de interviews werd hieraan toegevoegd dat de social mediastrategie “moet passen bij het DNA van het merk. Blijf bij jezelf, maak er geen gekunsteld verhaal van, dan wordt het ongeloofwaardig en gaat het niet werken”.

Volgens het merendeel van de experts hebben Nederlandse sportmerken nog te vaak een verkeerde motivatie om social media in te zetten. “Ik zie dat sporters, maar ook sportmerken, gewoon meedoen omdat je niet kan achterblijven. We Twitteren mee, we doen mee op Facebook, maar niemand in Nederland maakt echt het verschil, niemand is de Manchester City van Nederland”. Dit resulteert in wat één van de experts “een conservatieve benadering van social media” noemt. “Heel erg kanaal denken: we hebben club TV, de website, en nu heeft de club ook Twitter en Facebook. Daar brengen we min of meer dezelfde content en we zien wel hoe het daar landt. Dat doen ze allemaal netjes, maar er zit nul engagement drive achter”. Social media worden in dit voorbeeld ingezet voor het traditioneel zenden van informatie, zonder de dialoog of interactie met de fans aan te gaan. “Die interactie is wel van belang en is verschillend per kanaal”, vulde de expert in het interview aan. De verschillen tussen de social mediaplatformen (zoals reeds besproken in paragraaf 2.3) kwamen ook in de andere interviews naar voren. Een quote uit één van de interviews: “Een bericht op Facebook moet anders ingezet worden, moet er anders uitzien en er zal anders op gereageerd worden, dan op Twitter, of Pinterest, of welk platform je ook gebruikt”. Eén van de experts gaf een voorbeeld: “Stel dat Sven Kramer op de Olympische Spelen in Sochi (2014) de 10 kilometer wint. Op Twitter kan hij heel snel een filmpje van de finish delen en laten blijken dat hij het fantastisch vindt dat hij goud heeft gewonnen. De tweet zal zich als een olievlek over het internet verspreiden. Op Facebook kan hij daarentegen meer achtergrondinformatie geven door te vertellen hoe hij de 10 kilometer heeft opgebouwd en hoe hij het heeft ervaren”.

Door twee experts werd de beoordeling van de huidige social mediastrategie van Nederlandse sportmerken iets genuanceerd. “Een aantal clubs, met name voetbalclubs, zoeken wel degelijk steeds meer de interactie met fans op.” Een stap verder, waar volgens een expert in Nederland nog niemand in is geslaagd, is om “ook op individueel niveau waarde te creëren voor een fan. Dat is voor een sportmerk, zeker als het om een club gaat, heel belangrijk. Dat je een fan het gevoel geeft dat je bij de club hoort, maar we weten ook wie je bent”. Volgens één van de experts zitten Nederlandse sportmerken op een schaal van 1 tot 10 op een 5 of 6. “Het gaat steeds beter, maar het kan nog veel beter”.

Bij doorvragen naar waarom Nederlandse sportmerken de mogelijkheden van social media om de fan engagement te vergroten nog niet volledig benutten, liepen de meningen van de experts uiteen. Enkele experts gaven aan dat budget een belangrijke beperking is. “Marketing is vaak een sluitpost”, aldus één van de experts. Een andere expert dacht daar anders over: “budget is een prioriteit. Er is wel geld voor andere dingen. Het is een kwestie van belang ergens aan hechten. Tuurlijk, je moet in social media investeren, maar ik denk dat het op termijn echt geld kan opleveren”. Daarnaast werd door de helft van de geïnterviewden expertise als beperkende factor genoemd. “Wij beginnen ons steeds meer te realiseren dat de wereld zich online afspeelt en dat social media een geweldige boost heeft gegeven aan de manier waarop we met elkaar communiceren. En dat er ook professionals voor nodig zijn om dat binnen een organisatie op een goede manier in goede banen te leiden”. De experts waren eensgezind over het feit dat er tijd en energie ingestoken moet worden om een social mediastrategie succesvol uit te rollen. Volgens de experts zien sportmerken dit vaak als een beperkende factor. Een quote uit één van de interviews: “wat is de waarde van een betrokken online fanshare? Het kost gewoon echt ontzettend veel tijd, ten eerste om het op te bouwen, ten tweede om het te behouden en ten derde om het uit te breiden”. “Je moet geduld hebben, en waken voor de lange termijn. Het heeft echt een lange adem nodig”. Zo kwam in een ander interview naar voren. “Geduld, geduld, geduld. En geduld, zeker in deze crisistijd, is geen issue meer. Niemand heeft meer geduld. Iedereen wil quick wins en snel handelen. Terwijl ik denk dat social media juist een middel is om rustig op te bouwen”. Eén van de experts benadrukte in het interview dat het wel heel belangrijk is dat sportmerken hun tijd en energie in social media en fan engagement gaan steken. “De slag op dit moment, voor de komende vijf jaar, wordt geslagen op social media. Als je daar niet bent, dan ben je over vijf jaar gewoon klaar. Er zijn nu grote clubs in Amerika, die jarenlang wachtlijsten hadden voor seizoenskaarten, die dat nu zien verdwijnen. Dus: alarmbel... tingelingeling! Bij Ajax is bij een bekerwedstrijd het halve stadion leeg, bij PSV ook het halve stadion leeg. Als je hier niet in meegaat, is het heel simpel...”.

5.2.2 Content

Volgens het merendeel van de experts gebruiken sportfans social media voor het vergaren van content. Nieuws is hierbij een belangrijk component, zoals één van de experts het benoemde “omdat sport een bron van nieuws is waar fans graag naar kijken of over lezen. Die willen op de hoogte gehouden worden”. Enkele experts gaven in het verlengde hiervan aan dat content uiteindelijk leidend is voor een succesvolle social mediastrategie. “Uiteindelijk valt of staat het in relatie tot social media met goede, kwalitatieve content met een gedachte en een verhaal erachter”. Door een aantal experts werd het beschikken over relevante content als beperkende factor aangeduid. In dit geval bedoelden de experts de beschikbaarheid van bestaande content. Uit een aantal interviews kwam namelijk naar voren dat sportmerken ook zelf content kunnen produceren. Eén van de experts gaf hier een aantal voorbeelden van. “Je kunt tijdens een evenement filmpjes maken van de promotie die je maakt, van de stad of van een maatschappelijk project waar je bij betrokken bent. Je kunt het zo gek niet verzinnen. Je kunt je sponsor wat in het licht zetten. Allemaal het produceren van content”. In een ander interview kwam User Generated Content (UGC)¹⁵ ter sprake. “Iedereen kan

¹⁵ User Generated Content beschrijft de verschillende vormen van media content die publiekelijk beschikbaar zijn en gecreëerd zijn door de eindgebruikers zelf. Zie paragraaf 2.1 voor een uitgebreide omschrijving.

content creëren en doet dat in feite ook. Al is het maar een profielfoto uploaden, dan ben je al content aan het creëren. Als je incheckt bij een wedstrijd ben je content aan het creëren. Welke content is behoefte aan en welke content maken fans al? Kun je daar als sportmerk op social media iets mee doen?”

In het kader van UGC kwam in vijf van de acht interviews de connectivity in het stadion als beperkende factor ter sprake. “Eén van de grote beperkingen die we in Nederland hebben, wat bij sportevenementen een heel groot probleem is, is dat het netwerk vaak plat ligt, er geen Wi-Fi¹⁶ in de stadions is. Dat is wel een beperking en een grote uitdaging”. Ten eerste brengt dit beperkingen met zich mee voor de fan om zijn sportbeleving via social media te delen. “Als je wilt laten zien dat je bij een sportevenement aanwezig bent op Foursquare of op Facebook: dat kan allemaal nog niet”. Een andere expert legde het als volgt uit: “Als je naar een wedstrijd komt dan ben je eigenlijk de ultieme fan. Zolang je die connectivity niet hebt dan kunnen fans geen content creëren en niet optreden als ambassadeur”. Zie hiervoor ook paragraaf 5.1.3. Ten tweede werkt het volgens één van de experts beperkend in de sportbeleving die je de fans in het stadion kan bieden. “Als je connectivity hebt kan je de fans in het stadion een second screen aanbieden, met statistieken, informatie over de andere wedstrijden in de competitie, tussenstanden, noem maar op. Daarmee creëer je de ultieme wedstrijdbeleving”. In één van de interviews werd het belang van de ultieme wedstrijdbeleving benadrukt: “Het ligt eraan hoe de consument het product of dienst ervaart. Meer dan 90% van de online conversaties is toch afhankelijk van de offline performance, oftewel het product of dienst moet goed zijn”. Dit bleek ook uit de literatuurstudie (paragraaf 2.6). De expert vervolgt: “als dit goed gewaardeerd wordt door de consumenten is social media een perfect middel om door middel van creatieve content de fan verder te engageren”.

In relatie tot de manier waarop content gebracht wordt, werd in de helft van de interviews het belang van het vertellen van een verhaal¹⁷ door de experts aangestipt. Volgens één van de experts wordt “verhalen vertellen onze toekomst”. Een andere expert verwoordde het als volgt: “Een verhaal heeft een begin en een eind, er zitten hoofdstukken in. Wie dat naar de sportbeleving weet te sturen, heeft volgens mij de sportbeleving van de toekomst wel te pakken”. In drie interviews werd door de expert een voorbeeld geschetst hoe een sportmerk dit in de praktijk kan toepassen. Twee voorbeelden hadden betrekking op een voetbalclub waar in de week voorafgaande aan de wedstrijd wordt toegeleefd naar het hoogtepunt: de wedstrijd. “Er zit een flow in. Als er op zondag een wedstrijd is, heb je op maandag uitlooptraining en nabeschouwing. Dan kan je de coach of een speler interviewen. Op dinsdag en woensdag is de wedstrijd nog ver weg, dan kan bijvoorbeeld aandacht worden besteed aan de jeugd of maatschappelijke initiatieven van de club. Als er op donderdag een besloten training is, kan je daar unieke content van maken. Dan ben je eigenlijk alweer met de komende wedstrijd bezig. Op vrijdag is de persconferentie, die live uitgezonden kan worden op de website en eventueel een interview met coach of speler. Zaterdag staat vervolgens de tegenstander centraal, bijvoorbeeld de in het verleden gespeelde wedstrijden en de

¹⁶ Wi-Fi is een certificatielabel voor producten voor draadloze datanetwerken. Bron: wikipedia

¹⁷ Elementen voor een succesvol verhaal: een held, een tegenstander, een conflict, een doel, supporters, winnaar en een algemeen voordeel. (Wijk, van der, 2007)

positie op de ranglijst. Op zondag heb je alweer de wedstrijd. Er zit dus echt een flow in en er wordt een spanningsboog naar de wedstrijd toe opgebouwd”.

In de helft van de interviews kwam daarnaast naar voren dat Nederlandse sportmerken nog niet creatief genoeg zijn op social media. “Het inzetten van social media vergt een andere manier van denken en een andere manier van creativiteit”, aldus één van de experts. “Je moet de fans af en toe verrassen door creatieve, en voor de fan relevante initiatieven”. Een voorbeeld wat hierbij werd genoemd: “Een aantal Amerikaanse clubs hebben leuke initiatieven ontplooid rondom de beleving van fans. Het is optimale fan engagement om bijvoorbeeld fans te vragen wereldwijd, op allerlei unieke plekken, op de foto te gaan met jouw shirtje of sjaaltje”. Een ander voorbeeld: “Als fans in Amerika inchecken bij een honkbalwedstrijd met bijvoorbeeld Foursquare, maken ze kans om in de VIP-box naar de wedstrijd te kijken. Zoiets zie je in Nederland nog niet echt. Het mag een stuk creatiever; en ook gedurfter. Af en toe heb ik in Nederland het idee dat het meer als een ‘moetje’ gezien wordt”. Een andere expert vond dat “de innovatie nog mist in Nederland”. De expert legt verder uit: “Iedereen blijft binnen de veilige kaders. Ik ben ervan overtuigd dat uiteindelijk innovatie op social media leidt tot een groter bereik. En een groter bereik tot een commerciële en economische waarde”. Een passage uit één van de interviews gaat in op de beleveniseconomie en sluit goed aan op het voorgaande. “Dat is een quote van Rick Jones, een Amerikaanse sportmarketeer, die onderstreept dat we in de sport actief zijn in een entertainmentindustrie: “Don’t forget: we sell magic.” Hij probeert daarmee te zeggen: wij verkopen geen koffiezetapparaten, lantaarnpalen, autobumpers of pennen, nee, wij zitten in de business van ‘selling magic’. In sport gaat het om de passie en de emotie. Kijk maar eens hoe sport mensen in beweging brengt, hoe het vervoert. De hele industrie zal dit beter moeten beseffen. Dat vind ik, zeker in relatie tot social media, een heel mooi vertrekpunt”.

Tot slot waren de experts het met elkaar eens dat visuele content – foto’s en video’s – een hogere engagement waarde hebben dan tekstuele content. Eén van de experts vat het als volgt samen: “foto’s en video’s spreken het meeste aan. Mensen vinden het leuk om daar op te klikken en daarmee de interactie aan te gaan”. In een ander interview legde de expert een link tussen visuele content en de platformen die hier het meest geschikt voor zijn. “Ik zou zeker, als je aan de slag gaat met social media, iets met beeld doen. Dan ga je richting Tumblr, Pinterest, Instagram of Mobypicture, die eigenlijk allemaal redelijk vergelijkbaar zijn, maar wel allemaal hun eigen publiek hebben”. Ook de op tekst gebaseerde social mediaplatformen gaan foto en video steeds meer integreren. Voor het delen van (korte) video’s werd bijvoorbeeld Vine¹⁸ in een aantal interviews genoemd. “Waarom zou een Eredivisie club niet iets met Vine gaan doen? Alle TV-rechten van de Eredivisie vallen binnen 24 uur of een week weer terug bij de club. Alle doelpunten die je hebt, opknippen in 6 seconden en elke dag een doelpunt op je social media kanalen plaatsen. Waarom niet?”

5.2.3 Commercie

Uit meerdere interviews bleek dat er nog geworsteld wordt met het verpakken van commerciële boodschappen op social media. Hoe kan je commerciële boodschappen van het sportmerk zelf (met betrekking tot bijvoorbeeld ticketing en merchandising), maar ook van een sponsor op een goede manier op social media communiceren? “Je hebt een

¹⁸ Vine is een mobiele app waarmee korte video’s van 6 seconden gemaakt kunnen worden en vervolgens gedeeld kunnen worden op bijvoorbeeld Twitter of Facebook.

doelgroep die je één-op-één kan benaderen, maar je doelgroep haakt ook weer snel af als het heel commercieel wordt. Soms accepteren ze wel iets commercieels, maar in welke taal, in welke vorm en in welke boodschap communiceer je nou? Die balans zoeken is lastig". De meningen van de experts waren op dit vlak verdeeld. Enkele experts waren van mening dat commerciële boodschappen fans niet zullen irriteren, zolang de boodschap relevant en sympathiek is. Door twee experts werd een voorbeeld van Federer genoemd. "Federer heeft een paar honderdduizend fans op social media, die plaatst een foto op Facebook en Twitter met als bijschrift: "Welke schoenen moet ik aandoen?" Op de foto zie je vijf schoenen, natuurlijk allemaal van Nike". De ene expert vond dit "heel subtiel en heel slim", terwijl de andere expert vond dat Federer hiermee "een beetje op het randje balanceert". De laatste expert voegde toe: "Doordat Federer het vraagt, vind ik het wel kunnen, hoewel we hier heel erg mee moeten uitkijken, ook als merk zijnde".

Volgens twee van de experts zijn veel Nederlandse sportmerken nog zoekende in hun commerciële communicatie op social media. Eén van de experts gaf aan dat "veel organisaties geen tweetje kunnen plaatsen zonder 35 keer hashtag¹⁹/hun eigen merk te doen". "Het is teveel op de exposure van het merk gericht en er zit veel te weinig creativiteit in", zo beoordeelt de andere expert. In het verlengde hiervan kwam in meerdere interviews naar voren dat in een commerciële boodschap duidelijk moet zijn wat de meerwaarde is voor de fan. "Hoe meer meerwaarde je kunt bieden, hoe makkelijker het is om daar een adverteerder of sponsor op een subtiel, mooie manier in te verweven". Een andere expert verwoordde het als volgt: "De sponsor betaalt waarschijnlijk de cheque, maar wat doet de sponsor nou echt voor dat project? Zetten ze hun eigen mensen in, hun directeur of hun marketingapparaat? Wat doen ze eigenlijk? Hoe ga je dat zo neerzetten dat het op social media weer relevant wordt voor je merk? Dat gebeurt te weinig en is de uitdaging voor ons allemaal". Volgens weer een andere expert wordt het relevant "als je als sponsor kan laten zien dat je iets hebt gedaan waardoor een sporter beter presteert. Dan word je ook geloofwaardiger. Dat vergt volgens mij bij elk individu, bij elke sporter, bij elk project, een tailormade aanpak". Een laatste quote wat voorgaande goed samenvat: "Je wordt steeds nuttiger voor de fans in plaats van dat je maar een beetje met hagel schiet".

5.3 Succes cases

De experts werden in het laatste deel van het interview gevraagd naar wat in hun ogen succesvolle social mediastrategieën zijn. In hoofdstuk 1 zijn vijf verschillende sportmerken gedefinieerd die centraal staan in deze thesis. Per gedefinieerd sportmerk wordt in deze paragraaf een succes case behandeld. Hierbij ligt de focus niet op succesvolle (eenmalige) reclamecampagnes op social media, maar op social mediastrategieën waarmee op continue basis wordt gebouwd aan fan engagement.

5.3.1 Sportcompetitie

Door één van de experts werd de Amerikaanse NFL (National Football League) genoemd, wat volgens hem ver vooruit loopt met bijvoorbeeld nuttige applicaties en social media control rooms²⁰ die door fans worden beheerd. Uit een interview met de algemeen

¹⁹ Het # symbool (genaamd hashtag) wordt gebruikt om trefwoorden of onderwerpen te markeren op Twitter.

²⁰ In een social media control room worden de meest loyale fans bijeen gezet om (vrijwillig) hun favoriete team op social media te promoten en de interactie aan te gaan met andere fans.

manager van NFL Digital Media blijkt dat de NFL een samenwerking is aangegaan met een social marketing bedrijf. Het doel van de samenwerking was om effectieve social mediaplatformen te ontwikkelen voor zowel de competitie (league) in zijn geheel als voor de 32 individuele clubs (Drell, 2011). Met een team van 150 man werkt de NFL aan de missie om de league en de teams 24/7, non-stop, onderwerp van gesprek te laten zijn. Niet alleen op zondag – de wedstrijddag – maar ook doordeweeks, buiten het seizoen, en overal ter wereld. NFL Digital Media heeft een technologisch platform ontwikkeld waar de clubwebsites aan gekoppeld zijn. In samenwerking met de clubs wordt er gewerkt aan contentstrategieën. De clubs beslissen zelf hoe zij hun website en social mediaplatformen aankleden, maar worden hierbij ondersteund door NFL Digital Media. De ene club heeft meer ondersteuning nodig dan de andere. Succesvolle initiatieven op clubniveau worden overgenomen en doorgevoerd voor de NFL en gedeeld met de andere clubs, zodat zij hier ook van kunnen profiteren en groeien. Het is in wezen een vriendschappelijke competitie onder de clubs. Twee succesvolle initiatieven zijn de New England Patriots Fan Zone (<http://www.patriots.com/fan-zone/>) en Fantasy Football²¹. In Nederland heeft Ajax recentelijk een Fan Zone gelanceerd (<http://www.ajaxfanzone.nl/>). Naar eigen zeggen werkt de social media engagement strategie van de NFL: de NFL Facebook pagina had in 2011 474% meer actieve gebruikers dan in 2010 en NFL fans creëerden 144% meer content dan in 2010 (Smith, C., 2012).

5.3.2 Sportclub

Het bleek lastig voor de experts om succesvolle social mediastrategieën te noemen vanuit een sportclub. Door één van de experts werd een social media-actie van FC Eindhoven genoemd. Iedere supporter die bij een wedstrijd van de Eindhovense club incheckte via Facebook, Foursquare of Twitter, kreeg een video doorgestuurd met daarin een persoonlijke welkomstboodschap van trainer Erwin Koeman (Dusée, M., 2012).

Gezien het campagnematige karakter van de FC Eindhoven case is verder gezocht naar een meer strategische succes case van een sportclub. De #SoxPhone van de Chicago White Sox is een aansprekend voorbeeld. Tijdens het jaarlijkse SoxFest krijgen duizenden fans unieke toegang tot hun favoriete spelers en de gehele White Sox organisatie, door middel van seminars, handtekeningsessies, etc. De organisatie stond voor de uitdaging om een online belevenis te creëren voor de fans die niet aanwezig konden zijn op SoxFest. De Chicago White Sox hebben de #SoxPhone geïntroduceerd tijdens spring training²². Verschillende spelers beantwoordden tussen de trainingen door telefoontjes van fans. Dit concept was zo succesvol dat het is doorvertaald naar SoxFest. Hiervoor werd gedurende het SoxFest weekend elf keer (voor elf verschillende spelers) een Google Voice nummer aangemaakt en gesynchroniseerd met een bestaand telefoonnummer. @WhiteSox maakte via Twitter het tijdelijke nummer bekend, inclusief een foto van de speler die de telefoontjes zou gaan beantwoorden, en moedigde de fans aan om de speler te bellen. Elke speler beantwoordde gesprekken zolang als ze zelf wilde, meestal 5 à 10 minuten. De spelers konden op een live Twitter feed zien hoe fans op Twitter enthousiast reageerden op hun telefoongesprek.

²¹ Fantasy Football is een interactieve competitie waarin de spelers met elkaar concurreren als managers van virtuele teams.

²² Spring training is de overkoepelende term voor trainingen en oefenwedstrijden voorafgaande aan het reguliere honkbalseizoen.



Zowel de spelers als de fans reageerden op de tweets waardoor er een positieve online conversatie op gang kwam. De organisatie zorgde ervoor dat video's van de telefoongesprekken gedeeld werden op Twitter, zodat andere fans de ervaring ook mee konden beleven. Zowel fans als spelers waren laaiend enthousiast over #SoxPhone (Golob, A., 2013).

5.3.3 Sportteam

Met betrekking tot een sportteam kwam in één van de interviews de case van het Belgisch nationaal voetbalelftal, de Rode Duivels ter sprake. "De Rode Duivels hebben het doel om de sportieve prestaties te overstijgen. In een land waar een redelijke aversie heerst tegen het nationale elftal, niet echt in ze wordt geloofd, ontstond opeens een saamhorigheid: wij zijn rood!" SPORTNEXT Magazine ging in een artikel uitgebreid in op de case. Teneinde het imago van de Rode Duivels te verbeteren en de fan beleving te vergroten, heeft de Belgische Voetbalbond (KBVB) een reclamebureau in de arm genomen. Uitgaande van de kracht van de huidige ploeg heeft het reclamebureau een marketingstrategie voor de KBVB ontwikkeld. De Rode Duivels zijn allemaal sympathieke mannen, die geen kapsones of sterallures hebben. Het doel was om een rechtstreekse dialoog tussen hen en de supporters op te starten. Een voorbeeld daarvan is de open brief van aanvoerder Vincent Kompany via televisie en social media, waarin hij duidelijk aangeeft dat ze zich bewust zijn van wat de natie van hen verwacht, en daarna vastberaden stelt dat ze er alles aan zullen doen om zich te plaatsen voor het WK 2014 in Brazilië. Mét steun van de fans. Onderdeel van de marketingstrategie zijn de, via social media uitgedragen, veelgeprezen en met awards beladen Duiveluitdagingen. In de Duiveluitdagingen daagden de Rode Duivels hun supporters op een ludieke manier uit tot typisch supportersgedrag, zoals lawaai maken en alles rood kalken. Indien de supporters de uitdaging halen, zetten de Rode Duivels daar een (soms hilarische) tegenprestatie tegenover. Als voorbeeld de eerste Duiveluitdaging voor de oefenwedstrijd in België tegen Nederland op 15 augustus 2012: 'De Rode Route'. Aan de fans werd gevraagd België maximaal rood te kleuren. Met ballonnen, vlaggen, banners en verf gingen de supporters aan de slag en de weddenschap werd gehaald. Als tegenprestatie werd een aantal Rode Duivels onder een met verfballonnen behangen doel gezet, waarna de andere duivels mochten prijschieten. Het resultaat was een uitgelaten stel met verf bekliederde stervoetballers én een mooi filmpje op Facebook en YouTube (http://www.youtube.com/watch?v=OtD_KiTw61k). De marketingstrategie, waarin social media een belangrijke rol spelen, is heel succesvol. Resultaat: volle stadions bij thuiswedstrijden, supporters die zich weer in Duivels merchandising durven te vertonen en meerdere sponsoraanvragen. "Maar bovenal is het in België weer 'plezant' om fan van de Rode Duivels te zijn" (Heijl, M., 2013).

5.3.4 Sportevenement

Copa Amsterdam, het internationale jeugdvoetbaltoernooi in het Olympisch Stadion, werd door één van de experts genoemd als sportevenement waar social media (al drie jaar op rij) op innovatieve wijze worden ingezet. In 2011 bereikte de hashtag #copa11

1,2 miljoen mensen, als derde trending topic achter het bezoek van Bill Clinton aan Nederland en de aankomende Champions League finale. Een doorontwikkelde social mediastrategie resulteerde in 2012 in een bereik van 5,3 miljoen. De editie van 2013 staat in het teken van een man met een missie: Ronald de Boer die een selectie heeft gemaakt van 24 ambitieuze voetballers die onder de naam Men United meestrijden om de titel. Om een plaats in Men United te bemachtigen riep Ronald de Boer, in een op social media verspreide videoboodschap, alle voetballers van Nederland op zich aan te melden via de Facebook app op de website van Copa Amsterdam. 1991 voetballers meldden zich aan. De 325 talenten met de meeste stemmen (likes) mochten zich bewijzen op de selectiedag op de Toekomst. Daaruit werden 64 spelers geselecteerd die tijdens trainingen en oefenwedstrijden streden om een plek in Men United. Uiteindelijk kwam een team van 24 spelers uit op Copa Amsterdam 2013 (18 t/m 20 mei). Social media werden in het hele selectieproces op allerlei manieren ingezet (Wijnand, W. Van der, 2013). De expert wist in het interview nog toe te voegen dat de livestream van Copa Amsterdam in de editie van 2011 een groot succes is geweest. "Op het moment dat Copa Amsterdam een livestream had, klopten opeens sponsors aan de deur. Wij hebben €5.000 of €10.000, maar dan willen we wel bij de livestream zichtbaar zijn".

5.3.5 Producent van sportproducten

In bijna elk interview kwam de succesvolle social mediastrategie van Nike ter sprake. Waar de voorgaande succes cases vooral betrekking hebben op passieve sportconsumptie, betreft de case van Nike+ FuelBand de actieve sportconsumptie. De Nike+ FuelBand is een stuk technologie in de vorm van een armband, die alle activiteiten gedurende de dag meet, zoals hardlopen en wandelen. Het apparaatje meet daarnaast het aantal verbrande calorieën. Dit resulteert uiteindelijk in een 'fuel score', een meting van je dagelijkse beweging ten opzichte van je vooraf bepaalde doelstellingen. De fuel score wordt op een dusdanige manier berekend dat de uitkomst vergelijkbaar is met de fuel score van andere Nike+ FuelBand gebruikers. De Nike+ FuelBand is geïntegreerd in verschillende social mediaplatformen, zoals Facebook, Twitter, Foursquare en Path. Hiermee wordt de meerwaarde gecreëerd: een Nike+ FuelBand gebruiker kan zijn progressie via social media delen en zodoende vrienden en volgers motiveren, en uitdagen om het hoogste aantal fuel punten te scoren. Zodoende wordt de engagement van de Nike+ FuelBand gebruiker vergroot. Maar ook niet gebruikers worden op deze wijze getriggerd om de Nike+ FuelBand te gaan gebruiken. Tot slot is de manier waarop Nike de Nike+ FuelBand heeft gelanceerd het noemen waard. Naast de gebruikelijk PR methoden, werd de lancering van de Nike+ Fuelband op Twitter bekendgemaakt. Naarmate de lancering dichterbij kwam, werd door het hoger management van Nike bewust informatie gelekt over het nieuwe product, bijvoorbeeld via Twitter. Voor de lancering werden directe beïnvloeders uitgenodigd, zoals atleten, beroemdheden, journalisten en beïnvloeders op social media. Door in de aanloop van het evenement de spanningsboog op te bouwen, heeft Nike de genodigden op een natuurlijke manier gestimuleerd om als ambassadeur op te treden voor hun nieuwe product. Tijdens het lanceringsevenement werden de beïnvloeders technologisch gefaciliteerd om hun ervaringen met hun (grote) online fanshare te delen, zoals een sterk Wi-Fi netwerk en oplaadpunten voor laptops. Nike creëert hiermee een omgeving waarin hun content gemakkelijk gedeeld kan worden. Om het ambassadeurschap extra te stimuleren kreeg iedere genodigde een Nike+ FuelBand om een dag te kunnen testen (Martin, A., 2012).



Hoofdstuk 6 Analyse

Hoofdstuk 6 Analyse

In deze thesis is getracht inzicht te geven in hoe Nederlandse sportmerken - in een sporteconomie die in toenemende mate wordt gekenmerkt door diversiteit en complexiteit -, de sportfan met behulp van social media aan zich kunnen binden.

De volgende onderzoeksvraag staat in de thesis centraal:

Hoe kan een Nederlands sportmerk met behulp van social media de engagement van sportfans vergroten?

De centrale onderzoeksvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

- Hoe werken social media?
- Hoe kan de engagement van sportfans worden vergroot?
- Wat is de relatie tussen social media en fan engagement?
- In hoeverre maken Nederlandse sportmerken al gebruik van social media teneinde de fan engagement te vergroten?
- Welke lessen kunnen worden getrokken uit succesvolle social media fan engagement strategieën?
- Hoe wordt een op social media gebaseerd fan engagement serviceconcept vormgegeven?
- Uit welke kwalitatieve componenten bestaat de businesscase van een op social media gebaseerd fan engagement serviceconcept?

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen per deelvraag samengevat.

6.1 De werking van social media

In een tijdsbestek van ongeveer vijf jaar is het aantal Nederlanders dat gebruik maakt van social media exponentieel gegroeid. Anno 2013 maakt 8 op de 10 Nederlanders gebruik van social media. Jongeren maken het meest gebruik van social media, maar toch ook al 60% van de 50-plussers is op één van de social mediaplatformen te vinden. Dit maakt dat social media een groot aantal mensen weten te bereiken, in steeds meer verschillende doelgroepen. Het merendeel van de gebruikers is toeschouwer, zij lezen bijvoorbeeld een blog of een status update op een sociaalnetwerksite. Het percentage actieve social mediagebruikers dat bijvoorbeeld content creëert is echter groeiende. Voor het vergroten van fan engagement zijn deze intensieve social mediagebruikers van groot belang. Dit zijn de social mediagebruikers die het meest geneigd zijn om te interacteren met het sportmerk. Niet alleen werkt dit versterkend voor hun eigen betrokkenheid ten opzichte van het merk, UGC en online conversaties kunnen daarnaast een prikkelende en stimulerende werking hebben op de andere social media volgers van het sportmerk.

Social media hebben het medialandschap veranderd. Social media kunnen worden omschreven als instrumenten, platformen en toepassingen die consumenten in staat stellen te verbinden, communiceren en samenwerken met anderen. Social media onderscheiden zich van andere vormen van communicatie omdat ze gebruikersparticipatie op grote schaal mogelijk maken. Social media hebben de afstand tussen organisaties en merken en individuen verkleind en het delen van informatie door middel van interactie vereenvoudigd. Kortom, personen en merken worden toegankelijker en gaan met elkaar converseren. Social media creëren een plek voor de

sportfan om over de favoriete sport, club, team, etcetera te discussiëren. Deze interactiemogelijkheden hebben ervoor gezorgd dat engagement gemakkelijker te beïnvloeden en te beheersen is.

6.2 Het vergroten van de engagement van sportfans

Fan engagement kan worden omschreven als een emotionele connectie tussen een sportmerk en haar fans. De heterogeniteit van sportfans zorgt voor verschillende niveaus van fan engagement en een verscheidenheid aan motieven en manieren om de fan relatie te uiten. Fan engagement concentreert zich op het involveren van sportfans, die zich in verschillende fases van betrokkenheid bevinden, door middel van interactie met en participatie van fans. In plaats van focus op het product of merk, ligt de focus bij fan engagement op de (persoonlijke) sportbeleving die gedeeld wordt met anderen (een situatie, een behoefte of een probleem).

De grootte en loyaliteit van de fanschare bepalen het economische succes van een sportmerk of –organisatie. Loyale fans bezoeken immers meer wedstrijden, kopen meer merchandising, zoeken vaak meer informatie op in de media en zijn actief in positieve mond-tot-mond communicatie. Bovendien is een sportmerk met een sterke fanbase aantrekkelijker voor sponsors en media, een hoofdkomst voor vele sportorganisaties. De mate waarin mensen geïnteresseerd zijn in sport en sport consumeren varieert. Als eerste kan onderscheid gemaakt worden tussen een toeschouwer en een fan. Een toeschouwer bekijkt het schouwspel en vergeet het hierna vrij snel weer, terwijl een fan blijvend is geïnteresseerd. Fans verschillen echter ook van elkaar in de mate waarin ze betrokken zijn bij het sportmerk. Volgens het PCM van Funk & James (2001) verschilt de graad van psychologische connectie die fans met sport en sportmerken ervaren. Het PCM onderscheidt vier fases: awareness (bewustzijn), attraction (aantrekkingskracht), attachment (gehechtheid) en allegiance (trouw). De essentie van het PCM is dat sportfans de drie fases bewustzijn, aantrekkingskracht en gehechtheid doorlopen alvorens een trouwe fan te zijn. Verschillende marketingacties kunnen een opwaartse beweging op het PCM stimuleren. De fan die zich bevindt in de fase van bewustzijn kan door het verschaffen van financiële prikkels worden verleid tot meer wedstrijdbezoek of een andere vorm van sportconsumptie, en zodoende worden gemobiliseerd naar de aantrekkingsfase. Om een fan van de aantrekkingsfase naar gehechtheid te doen laten bewegen, wordt aangeraden de interpersoonlijke en sociale band te versterken, en interactie tussen het sportmerk en de fans te faciliteren. Het mobiliseren van de fan van gehechtheid naar trouw kan tot slot gestimuleerd worden met op maat gemaakte services die de persoonlijke sportbeleving bevorderen. Andere suggesties om nieuwe fans aan te trekken en de band met bestaande fans te versterken:

- Het toegankelijker maken van de leden van het team of de club (spelers, coaches, managers, etc.) en zodoende de interactie stimuleren.
- Het bieden van communicatiemogelijkheden aan fans waarmee ze hun mening kunnen geven en hun emoties kunnen uiten.
- Het faciliteren en stimuleren van de trouwe fan tot positieve word-of-mouth. Tover ze om tot ambassadeur voor het sportmerk.
- Het op frequente basis delen van informatie over het team, zodat de fans meer te weten komen over de statistieken en historische prestaties van het team en de persoonlijkheid achter de spelers.
- Het tonen en communiceren van maatschappelijke betrokkenheid.

6.3 De relatie tussen social media en fan engagement

Social media bezitten karakteristieken waar (nieuwe) sportfans zich door aangetrokken voelen: een open karakter - sporters die normaal gesproken niet toegankelijk zijn, kunnen via social media worden benaderd -, de interactiemogelijkheden en een plek om je mening te geven, je te verbinden met een sportmerk en vrienden en volgers te laten zien dat je fan bent van een bepaald sportmerk. In relatie tot fan engagement zijn het open karakter en het faciliteren van conversaties en interacties twee belangrijke componenten. Op social media hebben sportfans een plek gekregen om hun stem te laten horen. Naast een communicatie-instrument zijn social media dus ook een uitlaatklep voor fans geworden. Fans willen zich volgens de geïnterviewde experts (via social media) verbinden en identificeren met een sportmerk. Ook vinden sportfans in social media een plek om hun passie voor een bepaalde sport of sportmerk met elkaar te delen. Op social media kunnen fans met elkaar converseren en discussiëren over hun favoriete sportmerk. Fans creëren op deze manier als het ware een eigen online identiteit waar het sportmerk een belangrijk onderdeel van uit maakt. Tegelijkertijd fungeren zij als fan ambassadeurs. Niet alleen genereren deze fan ambassadeurs een groot bereik, zij kunnen de engagement van minder loyale en actieve fans vergroten. Social media zijn als geen enkel ander medium erin geslaagd om de sport en haar fans dichterbij elkaar te brengen. In relatie tot fan engagement kan worden geconcludeerd dat de engagement groter wordt naarmate social media de afstand tussen het sportmerk en de fan verkleint. De fan kan zich gemakkelijker met het sportmerk identificeren en zal zich meer betrokken gaan voelen bij het merk. Social media maken het door hun karakteristieken mogelijk om een structurele relatie op te bouwen tussen sportmerk en fan.

6.4 Nederlandse sportmerken en social media

Nederlandse sportmerken zijn steeds vaker actief op social media. Uit het onderzoek gepresenteerd in paragraaf 5.2 blijkt dat experts van mening zijn dat echter niemand in Nederland echt het verschil maakt. Volgens één van de geïnterviewde experts zitten Nederlandse sportmerken op een schaal van 1 tot 10 op een 5 of 6. Een conservatieve benadering ligt hieraan ten grondslag, waarbij wordt bepaald op welke kanalen het sportmerk zichtbaar wil zijn en vervolgens identieke content op de kanalen wordt gepubliceerd. Er zit geen gedachte of doelstelling achter om de fan engagement te vergroten. Een aantal merken (met name voetbalclubs) zoeken wel steeds meer de interactie met fans op. Ook zijn Nederlandse sportmerken volgens de experts nog niet creatief genoeg op social media. Terwijl het belang van goede social media fan engagement strategieën steeds groter wordt, in een tijd waarin bezoekersaantallen teruglopen en consumenten steeds kritischer zijn op waar zij hun geld aan uitgeven.

Volgens de experts ervaren Nederlandse sportmerken bij het inzetten van social media beperkingen in hun resources: budget, expertise en tijd en energie. Ook werden gebrek aan geduld, het niet beschikken over relevante content en een ontbrekende of slechte connectivity in stadions als beperkende factoren genoemd. Met een goede connectivity kan de fan in het stadion een ultieme wedstrijdbeleving geboden worden, door middel van bijvoorbeeld een second screen app, met statistieken, informatie over de andere wedstrijden in de competitie, tussenstanden, etc. Goede connectivity zorgt er vervolgens ook voor dat fans hun persoonlijke sportbeleving met vrienden en volgers op social media kunnen delen. Zolang er geen (of geen goede) connectivity is op de plaatsen waar live sport geconsumeerd wordt, worden fans niet gefaciliteerd om content te delen en

op te treden als ambassadeur voor het sportmerk. Tot slot wordt er geworsteld met het verpakken van commerciële boodschappen op social media, van het sportmerk zelf en van een sponsor. Via social media kan de doelgroep één-op-één benaderd worden, maar de doelgroep haakt snel af wanneer het te commercieel wordt. De commerciële boodschap moet daarom sympathiek en relevant zijn voor de fan.

6.5 Lessen uit succesvolle social mediastrategieën

Het bleek lastig om succesvolle social mediastrategieën per gedefinieerd sportmerk (sportcompetitie, -club, -team, -evenement en producent van sportproducten) te achterhalen. Zowel de literatuur als de experts in de interviews behandelden met name opvallende, innovatieve campagnes op social media. Terwijl in het kader van deze thesis (continue) social media engagement strategieën relevanter zijn. Uiteindelijk zijn in hoofdstuk 5 één Nederlandse, één Belgische en drie Amerikaanse cases behandeld. Hieruit kunnen een aantal lessen worden getrokken:

- In de case van NFL (sportcompetitie) werd omschreven hoe de NFL (in samenwerking met een social marketing bedrijf) effectieve social mediaplatformen heeft ontwikkeld voor zowel de competitie in zijn geheel, als voor de 32 individuele teams. De case van de NFL leert dat samenwerken, het bundelen van krachten en het leren van elkaars successen, bijdragen aan het succes van het vergroten van fan engagement met behulp van social media.
- De case met betrekking tot een sportclub behandelde een fan engagement strategie van de Chicago White Sox: #SoxPhone. Social media werden ingezet om fans in direct contact te laten treden met hun favoriete spelers. De case van #SoxPhone laat de kracht van de herhaling zien. De #SoxPhone was al eerder een (eenmalig) succes geweest, waarna het concept is doorontwikkeld en bij meerdere gelegenheden succesvol wordt toegepast. Ook toont deze case aan dat de helden van de club een grote bijdrage kunnen leveren aan het vergroten van fan engagement.
- Dit laatste kwam ook naar voren in de case van de Rode Duivels. De spelers van het Belgisch Nationaal elftal speelden een belangrijke rol in de innovatieve engagement strategie van de KBVB, waarin social media een belangrijk onderdeel waren. Tevens leert deze case dat het herhalen van succesvolle campagnes (de Duiveluitdagingen) bijdragen aan een succesvolle strategie. Ook draagt het vertellen van een verhaal bij, zo kwam in deze case naar voren.
- De case van Copa Amsterdam leert dat een consistente, maar doorontwikkelde social mediastrategie voor een jaarlijks terugkerend sportevenement zeer succesvol kan zijn. Het social mediabereik van Copa Amsterdam is elk jaar meer dan verdubbeld. Ook blijkt het inzetten van een bekende ex-sporter (Ronald de Boer) bij te dragen aan het succes van de social media engagement strategie.
- Nike werd door de experts veelvuldig genoemd in de interviews. In de case van de Nike+ FuelBand werd omschreven hoe het delen en vergelijken van persoonlijke sportprestaties op social media Nike+ FuelBand gebruikers, maar ook niet gebruikers, motiveren. In wezen is de Nike+ FuelBand gebruiker de ultieme fan ambassadeur voor Nike en het product. De kracht van deze case: relevantie en nut voor de gebruiker. Nike helpt de actieve sportconsument - met de Nike+ technologie - inzicht te krijgen in de eigen sportprestaties en biedt tegelijkertijd een stimulans om continu te verbeteren. Tot slot laat de case zien dat het opbouwen van een spanningsboog en het faciliteren van word-of-mouth

tijdens een offline event heeft geresulteerd in een grote groep ambassadeurs van de Nike+ FuelBand.

- In meer dan de helft van de cases (NFL, #SoxPhone en KBVB) is bekend dat een externe organisatie is ingeschakeld bij het opzetten van een social media engagement strategie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het loont om samenwerking aan te gaan met een gespecialiseerd extern bureau.

6.6 Serviceconcept

In de beleveniseconomie omschrijven Pine en Gilmore (2012) vier verschillende economische producten: commodities, goederen, diensten en belevenissen. Terwijl commodities inwisselbaar zijn, goederen tastbaar en diensten immaterieel, zijn belevenissen gedenkwaardig en spreken mensen op een persoonlijke manier aan. Ondernemingen zorgen voor een belevenis wanneer zij hun klanten erbij betrekken en op een persoonlijke en memorabele manier met de klanten in contact treden. Hurts (2006) bouwt verder op de beleveniseconomie van Pine en Gilmore. De belangrijkste belevenis voor dienstenmerken, vindt volgens Hurts plaats tijdens de interactie tussen klant en dienstverlener. Bij het gebruik van diensten is geen sprake van één kort transactiemoment, maar van een transactieperiode. In de transactieperiode worden drie fasen onderscheiden: pre-interactiefase, interactiefase en post-interactiefase. Gedurende deze transactieperiode doen zich tal van momenten voor waarin de dienstverlener waarde kan creëren voor de klant. Hierbij wordt de waarde niet bepaald door de transactie maar door de interactie tussen klant en dienstverlener. De manier van aanbieden, en een nieuwe, innovatieve visie op het aanbod en de klant is hierbij de meest bepalende factor. Deze klantgerichte benadering staat centraal in het serviceconcept, dat bestaat uit 7 C's die hieronder nader worden toegelicht. De 7 C's zijn in zekere zin het spiegelbeeld van de traditionele 6 P's van de marketing (product, prijs, plaats, promotie, personeel). Waar de 6 P's intern georiënteerd zijn (de invulling door de organisatie staat centraal), staat bij de 7 C's de belevenis van de klant centraal.

Core Benefit

Wat wordt er geleverd? Omschrijving van de klantbehoefte waarin de dienstverlening voorziet. Niet in generieke termen, maar zo specifiek mogelijk aansluitend op de manier van werken van de organisatie.

Convenience

Hoe wordt geleverd? Omschrijving van de manier waarop de dienstverlening wordt aangeboden en hoe dat aansluit bij het functioneren van de klant.

Conditions

De organisatorische en logistieke processen en procedures waarmee de klant te maken krijgt tijdens de dienstverlening. Zijn het barrières of handgrepen voor de klant?

Contact

Welke rol speelt het persoonlijke contact tussen klant en dienstverlener en hoe is dat contact vormgegeven tijdens het gehele dienstverleningsproces?

Communications

Hoe vindt de uitwisseling van informatie plaats tussen de organisatie en de klant, zowel voor, tijdens als na het dienstverleningsproces?

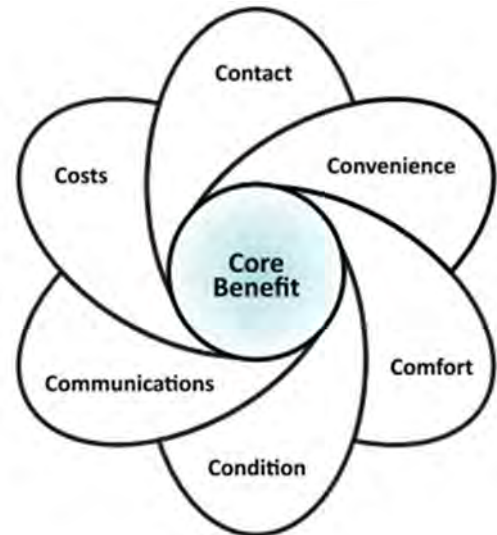
Cost to the client

De financiële en psychische kosten (tijd, moeite, voorbereiding) die de klant ervoor over moet hebben.

Comfort

De tastbaarheden die het gebruik van de dienstverlening zintuigelijk en psychisch aangener maken voor de klant.

De Core Benefit is de kern van de C-roos (afbeelding 6.1.), maar vormt samen met de omliggende C's een samenhangend geheel. Het uitgangspunt is dat de C's allemaal een onlosmakelijk onderdeel zijn van het serviceconcept. Een dienstverlener kan zich naast de Core Benefit onderscheiden op één of meer van de andere 6 C's, zonder daarbij de overige C's te verwaarlozen.



Afbeelding 6.1: De C-roos (Hurts, 2006)

Het ontwikkelen van een op social media gericht fan engagement serviceconcept kan een sportmerk helpen bij het vergroten van de fan engagement. Zoals in het voorgaande duidelijk is geworden, staat de (beleving van de) fan centraal in het serviceconcept. Op basis van de behandelde literatuur en de onderzoeksresultaten, zijn van de 7 C's in algemene zin Contact, Convenience, Communications en Cost to the client cruciaal. Social media faciliteren conversaties en interactie tussen een sportmerk en fans. Voor het vergroten van fan engagement is de mogelijkheid om via social media in contact te kunnen treden met het sportmerk – en personen die het sportmerk vertegenwoordigen – een belangrijke succesfactor gebleken. Een sportmerk kan zich onderscheiden door (persoonlijk) contact op social media te faciliteren en te stimuleren. In een op social media gebaseerd fan engagement serviceconcept neemt de C van Convenience daarnaast een belangrijke positie in. De social mediastrategie dient immers afgestemd te worden op de wensen en behoeften van de fan, zoals ook is gebleken in de behandelde literatuur en de onderzoeksresultaten. Er wordt toegevoegde waarde voor de fan gecreëerd door daarnaast de focus op de C van Communications te leggen. Hierdoor wordt de persoonlijke sportbeleving van de fan zowel voor, tijdens, als na de sportconsumptie gestimuleerd en vergroot. Tot slot is het van belang de Cost to the client zo laag mogelijk te houden. Hiermee worden niet zozeer de financiële kosten bedoeld, maar de psychische kosten om te kunnen interacteren met een sportmerk. De fans moeten op een laagdrempelige manier in contact kunnen treden met hun favoriete sportmerk. De overige twee C's zijn in het kader van social media van ondergeschikt belang, maar verdienen zeker aandacht. Conditions en Comfort spelen een belangrijke rol bij de offline beleving van sportfans, bijvoorbeeld tijdens een live sportevenement. Dit sluit aan bij de literatuur en de onderzoeksresultaten, waarin is gebleken dat een goede samenhang tussen de offline en online fan beleving een versterkend effect heeft op de engagement van sportfans.

6.7 Businesscase

Volgens de experts ervaren Nederlandse sportmerken bij het inzetten van social media beperkingen in hun resources: budget, expertise en tijd en energie, zo bleek in paragraaf 6.4. Het vergt inderdaad een langetermijninvestering om de organisatie in te richten voor de implementatie van een succesvol serviceconcept. Er zal bijvoorbeeld een social media manager aangenomen moet worden, maar de invulling van het serviceconcept kan ook uitbesteed worden aan een gespecialiseerd extern bureau. Daarnaast zal er geïnvesteerd moeten worden in het opleiden van sporters, directie, management en medewerkers, om op social media als ambassadeur voor het sportmerk uit te kunnen komen. Op termijn zal de investering zich terugbetalen. Een grotere fanschare met een hoog engagement niveau, resulteert uiteindelijk in een zekere en continue inkomstenstroom. Loyale fans bezoeken meer wedstrijden, kopen meer merchandising, vertonen een hogere mediaconsumptie en zijn actief in positieve mond-tot-mond communicatie (Kim, Trail, Woo & Zang, 2011). Deze inkomstenstromen zijn bij een grote, loyale fanschare hoger en van een langere duur. Bovendien is een sportorganisatie met een sterke fanbase aantrekkelijker voor sponsors en media, een hoofdinkomst voor sportorganisaties (Lagae, 2011). Gezien het huidige economische sportklimaat is het serviceconcept een noodzakelijke investering. Nederlandse sportmerken hebben in een sporteconomie die in toenemende mate wordt gekenmerkt door diversiteit en complexiteit, namelijk steeds meer moeite om de sportfan aan zich te binden. Een op social media gebaseerd fan engagement serviceconcept biedt hier de oplossing voor.



Hoofdstuk 7 Conclusies



Hoofdstuk 7 Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd. Gebaseerd op de bevindingen in het voorgaande hoofdstuk, wordt in de eerste paragraaf antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. De wetenschappelijke relevantie van het onderzoek wordt behandeld in paragraaf 7.2. In 7.3 wordt tot slot ingegaan op de professionele relevantie van het onderzoek.

7.1 Centrale onderzoeksvraag

In deze thesis staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Hoe kan een Nederlands sportmerk met behulp van social media de engagement van sportfans vergroten?

Een op social media gebaseerd fan engagement serviceconcept is een zeer geschikt instrument om de engagement van sportfans te vergroten. In dit serviceconcept staat de persoonlijke beleving van de fan centraal. De focus wordt gelegd op het creëren van toegevoegde waarde voor de fan, door interactie tussen sportmerk en fans te faciliteren. Naast de Core Benefit van het sportmerk, verdienen vier componenten binnen het serviceconcept van Hurts (2006) de aandacht:

- Convenience; omschrijving van de manier waarop de social mediastrategie aansluit op het social mediagebruik van de fans.
- Contact; omschrijving van hoe persoonlijk contact en interactie, de belangrijkste succesfactoren bij het vergroten van fan engagement, worden vormgegeven op social media.
- Communications; hoe het persoonlijk contact en de interactie op social media plaatsvinden, zowel voor, tijdens als na de (online en offline) sportconsumptie.
- Cost to the client; het zo laag mogelijk houden van de psychische kosten (tijd, moeite, voorbereiding) die fans ervoor over moeten hebben om in contact te treden met het sportmerk op social media.

Een goede integratie van de offline en online beleving heeft een versterkend effect op fan engagement. De overige twee C's van het serviceconcept, Conditions en Comfort, spelen een belangrijke rol in de offline beleving van sportfans.

Het doel van het serviceconcept is fans naar een zo hoog mogelijk niveau op het PCM (paragraaf 3.5) te laten bewegen. Fans doorlopen volgens het PCM de drie fases bewustzijn, aantrekkingskracht en gehechtheid alvorens een trouwe fan te zijn. Het serviceconcept dient ingericht te worden met verschillende marketingstrategieën om de opwaartse beweging op het PCM te stimuleren. De beleving van de fan en de vier C's van het op social media gebaseerd fan engagement serviceconcept staan hierbij centraal. Individuen die zich in de fase van bewustzijn bevinden kunnen met behulp van social media gestimuleerd worden door het verschaffen van informatie (o.a. statistieken en persoonlijke verhalen van spelers), entertainment (foto's en video's) en financiële prikkels (bijvoorbeeld korting- of winacties). Het versterken van de interpersoonlijke en sociale band, en het faciliteren van interactie stimuleert individuen om van de aantrekkingsfase naar gehechtheid te doen laten bewegen. Social media zijn hier vanwege het open karakter en de mogelijkheid tot interactie een zeer geschikt middel voor. Het mobiliseren van de fan van gehechtheid naar trouw kan tot slot gestimuleerd worden met op maat gemaakte services die de persoonlijke beleving bevorderen. Een

goed voorbeeld is de in paragraaf 5.3 omschreven social media control room. Trouwe fans krijgen in dit concept de kans om in nauwe samenwerking met het sportmerk hun loyaliteit tot uiting brengen. Niet alleen werkt dit versterkend voor de engagement van de trouwe fans zelf, het heeft ook een aanstekelijk effect op de fans die zich (nog) op de lagere niveaus van het PCM bevinden.

De exacte invulling van het op social media gebaseerd fan engagement concept is per sportmerk verschillend. Dit is onder andere afhankelijk van de samenstelling van de fanbase en de doelstellingen van de organisatie. De investering om de organisatie op de implementatie van het serviceconcept in te richten, zal zich op de lange termijn terugbetalen in een continue inkomstenstroom uit onder andere merchandising, ticketing en media- en sponsorinkomsten.

7.2 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek komt voort uit de toevoeging van kennis aan de bestaande theorie. De bestaande literatuur behandelt de domeinen social media en fan engagement vooral als twee losstaande componenten. In dit onderzoek is getracht de relatie tussen beide componenten in kaart te brengen. Daarnaast heeft dit onderzoek inzicht gegeven in de situatie voor Nederlandse sportmerken, waar veel bestaand onderzoek gericht is op de Amerikaanse sportmarkt. De leemte die bestond in de literatuur is hiermee (gedeeltelijk) opgevuld.

7.3 Professionele relevantie

Ook voor de professie sportmanagement is dit onderzoek relevant. In de expertinterviews werd duidelijk dat sportmerken en de ondersteunende sportmarketingbureaus worstelen met social media en fan engagement. De behandelde succes cases en de lessen die hieruit getrokken zijn dienen als handvatten voor sportmanagers die social media willen inzetten om de engagement van de fans te vergroten. Daarnaast zorgt het serviceconcept en de bijbehorende businesscase voor een praktisch toepasbaar instrument wat goed is te managen.

Literatuurlijst

Belleghem, S. van. (2012). *De Conversation Company*. Leuven: LannooCampus.

Bernoff, J. (2010). *Social Technographics: Conversationalist get onto the ladder*. Geraadpleegd op april 12, 2013, van <http://forrester.typepad.com/groundswell/2010/01/conversationalists-get-onto-the-ladder.html>

Boyle, R., & Haynes, R. (2000). *Sport, the media, and popular culture*. Harlow: Pearson Education.

Bradley, A. (2010). *A new definition of social media*. Geraadpleegd op april 5, 2013, van http://blogs.gartner.com/anthony_bradley/2010/01/07/a-new-definition-of-social-media/

Correa, T., Hinsley, A.M., & Gil de Zúñiga, H. (2010). *Who interacts on the Web?: The intersection of users' personality and social media use*. *Computers in Human Behavior*, 26, 247-253.

Daft, R.L., & Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571

Derksen, M. (2010). *Netwerkmodel, Van instituten naar netwerksamenleving (Society 3.0)*. Geraadpleegd op april 1, 2013, van <http://www.flickr.com/photos/marketingfacts/4663327756/>

Drell, L. (2011). *How the NFL Is Dominating Social Media*. Geraadpleegd op mei 20, 2013, van <http://mashable.com/2011/10/18/nfl-digital/>

Dusée, M. (2012). *Erwin Koeman wenst fans persoonlijk veel plezier vanuit de kleedkamer*. Geraadpleegd op mei 20, 2013, van http://www.sportnext.nl/berichten/20120422_erwin_koeman_wenst_fans_persoonlijke_succes_vanuit_kleedkamer

Funk, D.C., & James, J. (2001). The Psychological Continuum Model: A Conceptual Framework for Understanding an Individual's Psychological Connection to Sport. *Sport Management Review*, 4, 119-150

Funk, D.C., & Pastore, D.L. (2000). Equating attitudes to allegiance: The usefulness of selected attitudinal information in segmenting loyalty to professional sports teams. *Sport Marketing Quarterly*, 9(4), 174-184

Gladden, J.M., & Funk, D.C. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, 3(1), 67-94

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor Books.

Golob, A. (2013). *A Powerful Collision of the Virtual and Physical Worlds*. Geraadpleegd op mei 20, 2013, van <http://thedigitalroyalty.com/2013/a-powerful-collision-of-the-virtual-physical-worlds/>

Heijl, M. (2013). *Verduiveld goede marketing. Rode Duivels zijn 'red hot'*. SPORTNEXT Magazine, 1.

Holt, D. (1995). How consumers consume: A typology of consumption practices. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 1-16

Hunt, K.A., Bristol, T., & Bashaw, R. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 13(6), 439-452

Hurts, F. (2006). *De onmisbaarheidsfactor, in zeven stappen bereiken dat klanten niet meer zonder u willen*. Zaltbommel: Thema.

James, D.J. (1997). *Becoming a sportfan: understanding cognitive development and socialization in the development of fan loyalty*. Geraadpleegd op mei, 20, 2013 van <http://etd.ohiolink.edu/send-pdf.cgi/James%20Jffrey%20D.pdf?osu1242753819>

Kahle, L., Kambra, K., & Rose, M. (1996). A functional model of fan attendance motivation for college football. *Sport Marketing Quarterly*, 5(3), 51-60

Kaplan, A.M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social media. *Business Horizons*, 53, 59-68

Kietzmann, J.H., Hermkens, K., McCarthy, I.P., & Silvestre, B.S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251

Kim, Y., Trail, G., Woo, B., & Zang, J. (2011). Sports consumer-team relationship quality: development and psychometric evaluation of a scale. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(3), 254-271
Lewis (2001)

Lagae, W. (2011). *Sportmarketingcommunicatie*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

Li, C., & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: winning in a world transformed by social technologies*. Boston: Forrester Research, Inc.

Lock, D., Taylor, T., Funk, D., & Darcy, S. (2011). Exploring the Development of Team Identification. *Journal of Sportmanagement*, 26(4), 283-294

Mahony, D.F., Madrigal, R., & Howard, D.R. (2000). Using the psychological commitment to team (PCT) scale to segment sport consumers based on loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 9(1), 15-15.

Mangold (2009). Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 357-365.

- Martin, A.J. (2012). *Renegades write the rules*. San Francisco: Jossey-Bass
- McCrea, R.R., & Costa, P.T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.
- McDonald, M., & Milne, G. (1997). Conceptual framework for evaluating marketing relationships in professional sport franchises. *Sport Marketing Quarterly*, 6(2), 27-34
- Mullin, B.J., Hardy, S., & Sutton, W.A. (1993). *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics.
- Mullin, B.J., Hardy, S., & Sutton, W.A. (2007). *Sport Marketing 3e herziene druk*. Champaign: Human Kinetics.
- OECD. (2007). *Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis, and social networking*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Pooley, J.C. (1978). *The sport fan: A social psychology of misbehavior*. Sociology of Sport Monograph Series, Calgary: CAPHER
- Pine II, B., & Gilmore, J.H. (2012) *De Beleveniseconomie 2de herziene druk*. Den Haag: SDU
- Rein, I., Kotler, P., Shields, B., & Westerbeek, H. (2008). *De ongrijpbare sportfan: Brand management in de 21ste eeuw*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Ross, C., Orr, E.S., Sisic, M., Arsenault, J.M., Simmering, M.G., Orr, R.R. (2009). Personality and motivations associated with Facebook use. *Computers in Human Behavior*, 11(2), 578-586.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). The social psychology of telecommunications. *John Wiley & Sons, Ltd*.
- Silverman, D. (2010) *Doing qualitative research*. Londen: SAGE
- Smith, A., & Stewart, B. (1999). *Sports Management: A guide to professional practice*. Sydney: Allen and Unwin.
- Smith, A., & Stewart, B. (2010). Evolutionary Psychology: new perspectives on sport marketing? *International Journal Management and Marketing*, 8(3-4), 265-276.
- Smith, C. (2012). *NFL Teams Turn To Social Media To Connect With Fans*. Geraadpleegd op mei 20, 2013, van <http://www.forbes.com/sites/chris-smith/2012/09/10/nfl-teams-turn-to-social-media-to-connect-with-fans/>
- Smits, G.J. (2009). *De ultieme interactie met je bezoeker: succes met engagement*. Geraadpleegd op februari 22, 2013, van <http://www.frankwatching.com/archive/2009/03/17/de-ultieme-interactie-met-je-bezoeker-succes-met-engagement/>

Stewart, B., Smith, A.C.T., & Nicholson, M. (2003). Sport Consumer Typologies: A Critical Review. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), 206-216

Sutton, W.A., McDonald, .MA., Milne, G., & Cimperman, J. (1997). Creating and fostering fan identification in professional sports. *Sports Marketing Quarterly*, 6, 15-22.

Veer, N. van der, Buitinga, S., & Duchateau, I. (2013). 'Verrijken in plaats van bereiken' *Whitepaper Social media 2013*. Newcom Research & Consultancy

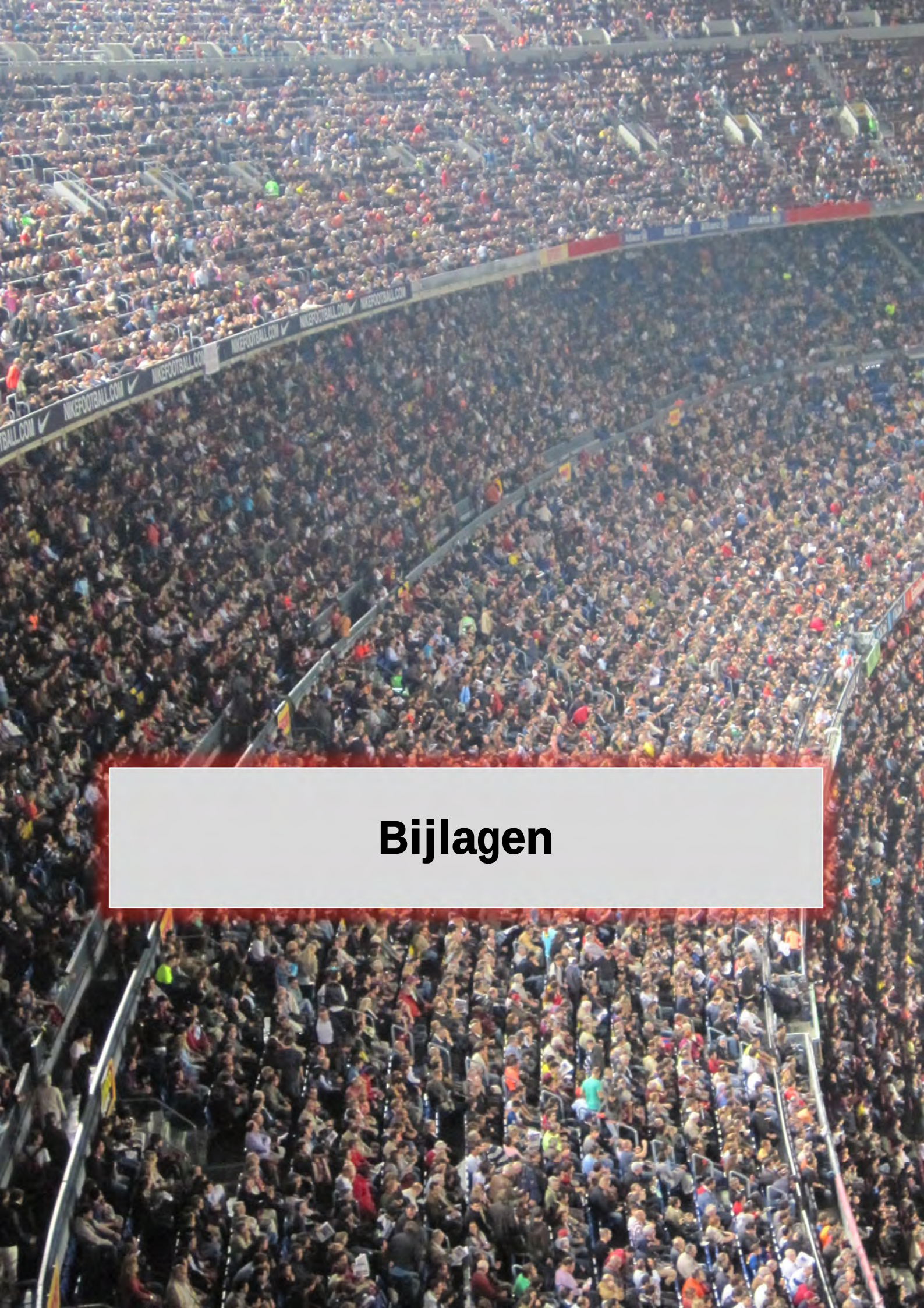
Vivek, S.D. (2009). *A scale of consumer engagement*. Geraadpleegd op december, 24, 2013 van http://acumen.lib.ua.edu/content/u0015/0000001/0000096/u0015_0000001_0000096.pdf

Waal, van der W. (2013). *#Copa13 meer dan een man met een missie*. Geraadpleegd op mei 20, 2013, van www.sportnext.nl/berichten/copa13_meer_dan_een_man_met_een_missie

Wann, D.L., & Branscombe, N.R. (1993). Sports fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 24, 1-17.

Wijk, van der P. (2007). *Corporate storytelling: De marktwaaarde van een geloofwaardig verhaal*. Zaltbommel: Haystack.

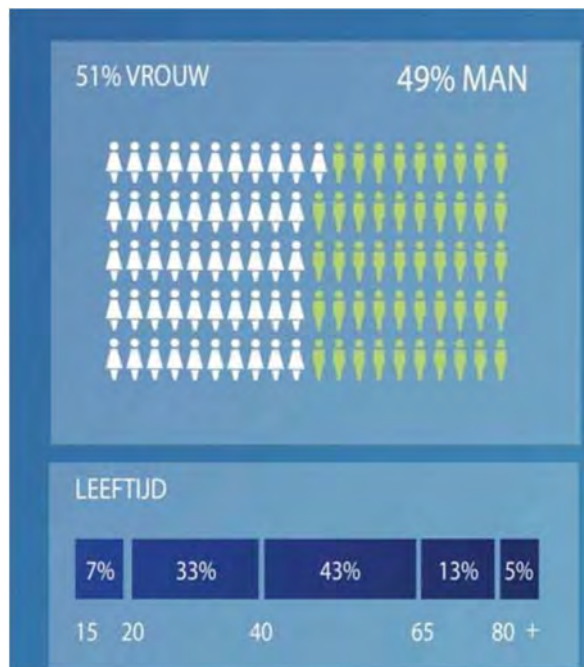
Ziethaml, V.A., & Bitner, M.J. (2000). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*, 2e herziene druk. Boston, MA: McGraw-Hill



Bijlagen

Bijlagen

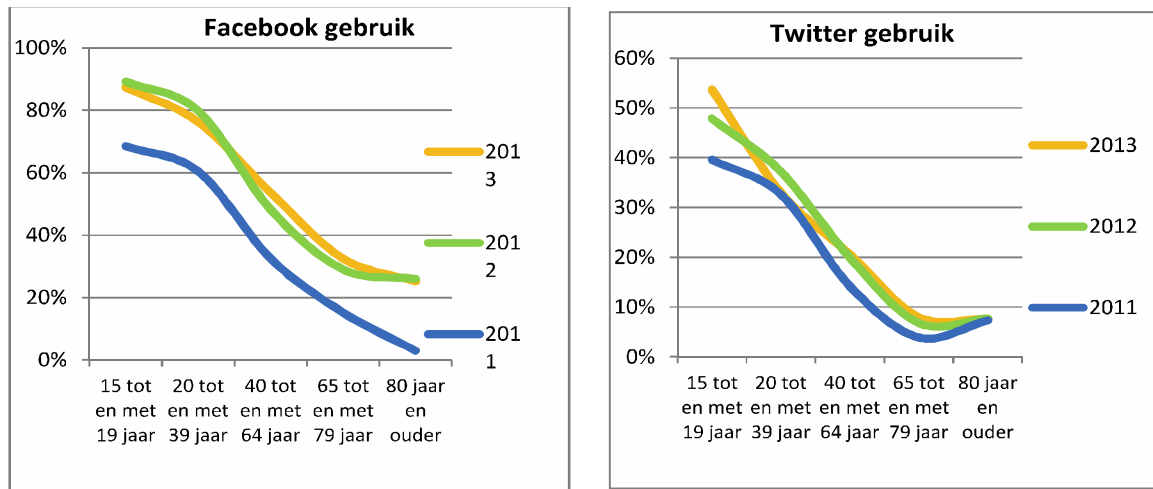
Bijlage 1 Demografie Nederlandse social mediagebruikers



Bijlage 2 Social mediaplatformen naar grootte

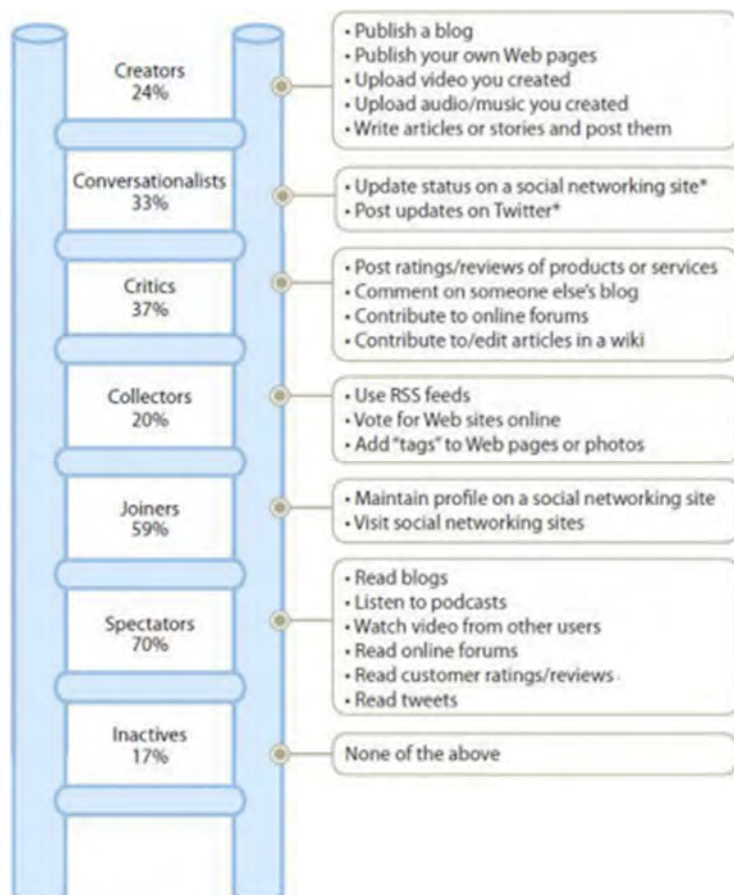
Facebook en Youtube zijn het grootst in Nederland		
	7,9 MILJOEN	Nederlanders maken gebruik van Facebook , waarvan 5 miljoen dagelijks.
	7,1 MILJOEN	Nederlanders maken gebruik van Youtube , waarvan 0,9 miljoen dagelijks.
	3,9 MILJOEN	Nederlanders maken gebruik van LinkedIn , waarvan 0,4 miljoen dagelijks.
	3,3 MILJOEN	Nederlanders maken gebruik van Twitter , waarvan 1,6 miljoen dagelijks.
	2,0 MILJOEN	Nederlanders maken gebruik van Google+ , waarvan 0,5 miljoen dagelijks.
	1,2 MILJOEN	Nederlanders maken gebruik van Hypes , waarvan 0,3 miljoen dagelijks.

Bijlage 3 Facebook en Twitter gebruik naar leeftijd



Bron: Veer, N. van der, Buitinga, S., & Duchateau, I. (2013). 'Verrijken in plaats van bereiken' Whitepaper Social media 2013. Newcom Research & Consultancy

Bijlage 4 Social Technographics Profile



Bron: Bernoff, J. (2010). *Social Technographics: Conversationalist get onto the ladder.*

Bijlage 5 Samenvatting fan typologieën

Type 1 fan	Type 2 fans
Old	New
Genuine	Corporate
Traditional	Modern
Expressive	Submissive
Irrational	Rational
Symbolic	Civic
Die-hard	Less-loyal

Bron: Stewart, B., Smith, A.C.T., & Nicholson, M. (2003). Sport Consumer Typologies: A Critical Review. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), 206-216

Bijlage 6 Acht clusters van onderscheiden gedragingen

Cluster type	Differentiating behaviors
Underlying motivations	Escape (to a less stressful 'sports-world') Eustress (excitement, and entertaining event) Social interaction
Emotional attachment	Obsessive attachment and strong commitment Moderate attachment and conditional commitment Slight attachment and fragile commitment
Economic attachment	High value: strong financial commitment Moderate value: intermediate financial commitment Low value: weak financial commitment
Identity	Team used to confirm self-concept Team used to confirm civic and community pride Team used to confirm social or cultural identity
Loyalty	Loyalty through game attendance Loyalty through displaying team colors Loyalty through chatter and conversation
Connective focus	Team is primary connection Sport or league is primary connection Player is primary connection
Overt experiences	Rational: strategic analysis Symbolic: gestures, ceremonies and rituals Social: play and social integration
Attendance at games	Frequent Moderate Low

Bron: Stewart, B., Smith, A.C.T., & Nicholson, M. (2003). Sport Consumer Typologies: A Critical Review. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), 206-216

Bijlage 7 Interview

Social media

1. *Wat zijn volgens u de karakteristieken van social media?*
2. *Welke van deze karakteristieken zijn volgens u van invloed op fan engagement?*
3. *Als we kijken naar de verschillende mogelijkheden binnen social media (zoals Twitter, Facebook, Pinterest), welke zijn naar uw mening het meest geschikt om fan engagement te verhogen?*
4. *Wat zijn volgens u de grootste beperkingen voor sportmerken om social media in te gaan zetten?*
5. *Heeft u nog iets toe te voegen over dit onderwerp?*

Sportfans

1. *Waarom gebruiken (sport)fans social media denkt u? Wat is de beweegreden?*
2. *Waar hebben sportfans, volgens u, nog behoefte aan op het gebied van social media? Waar worden sportfans nog niet in bediend?*
3. *Heeft u nog iets toe te voegen over dit onderwerp?*

Engagement

Engagement kan worden omschreven als een emotionele connectie tussen een organisatie en haar consumenten en concentreert zich op het involveren van de consument door middel van interactie met en participatie van consumenten. In plaats van focus op het product of het merk, ligt de focus bij engagement op de beleving die gedeeld wordt met anderen (een situatie, een behoefte of een probleem).

1. *Kunt u zich vinden in deze definitie van engagement? Heeft u hier nog iets aan toe te voegen?*
2. *Kent u succes cases waarin de fan engagement is vergroot d.m.v. social media?*
3. *Is er een sector waar de sport van zou kunnen leren? Zo ja, welke?*
4. *Wat zijn volgens u de belangrijkste trends voor het komende jaar?*
5. *Heeft u nog iets toe te voegen over dit onderwerp?*