



Door teruglopende inkomsten uit subsidies en minder contributie-opbrengsten als gevolg van dalende ledenaantallen zien veel verenigingen zich genoodzaakt andere activiteiten te ontwikkelen om geld te 'verdienen'. Er zijn echter ook clubs waarbij dat helemaal niet aan de orde is en het creatieve ondernemerschap als 'vanzelf' bij de verenigingscultuur past. Over die clubs gaat deze nieuwe serie, waarbij we dit keer op bezoek gaan bij FC Den Bosch, dat dit jaar een uniek seizoenkaartconcept introduceerde. We spreken met Roel van der Krabben, manager marketing & communicatie en al ruim vijftien jaar verbonden aan de club. FC Den Bosch is een fusieclub die al meer dan 50 jaar in het profvoetbal actief is, vanaf 1992 onder de naam FC Den Bosch.

De ondernemende club:

# SEIZOENKAARTCONCEPT PAY PER POINT VAN FC DEN BOSCH





Het stadion van FC Den Bosch is eigendom van de BIM, de Bossche Investerings Maatschappij. De club huurt het gehele hoofdgebouw, inclusief tribunes. Voorts speelt FC Den Bosch sinds enkele seizoenen haar thuiswedstrijden op een kunstgrasveld. Voordeel van dat kunstgras is dat het eerste team gewoon op dat veld kan trainen en er niet louter tijdens wedstrijden ervaring mee opdoet. Het gebouw, inclusief het gebruik van het veld, worden ook nadrukkelijk zakelijk ingezet. Denk aan verhuur aan bijvoorbeeld de ING Bank voor seminars of vergaderingen, bouwbedrijven voor beurzen of de Koninklijke Landmacht die in de vergaderruimtes theoretisch onderwijs geeft en vervolgens op het veld meteen het geleerde in de praktijk brengt. Dat gaat dan om trainingen in leidinggeven of samenwerken en dergelijke. Aan de achterzijde van de tribunes zitten kantoren en het stadion wordt eveneens ingezet voor maatschappelijke activiteiten van de club, zoals de tweewekelijkse FC Den Bosch Schoolcup voor middelbare scholen, clinics en een samenwerking met het Jeroen Bosch ziekenhuis.

#### Samen met de bedrijven uit de omgeving

De catering in het 'zakelijke' deel van het stadion, zoals de Businessclub, wordt verzorgd door Twins Bedrijfscatering. Samen met de club denken zij mee in het 'vermarkten' van de verschillende ruimtes op niet-wedstrijddagen. "Samen zijn we redelijk succesvol", aldus marketeer Van der Krabben bescheiden, want een flink deel van het jaar is het stadion commercieel verhuurd. Een apart probleem waar een BVO (een betaald voetbalorganisatie) doorgaans tegenaan loopt en de meeste amateurverenigingen niet, is parkeren. Los van eigen supporters en bezoekers via losse kaartverkoop moeten op wedstrijddagen tevens de auto's van sponsors, pers en overige relaties nabij kunnen worden geparkeerd. Hierin werkt FC Den Bosch samen met 'buurman' Sportiom (een multifunctioneel sportcomplex waar je bijvoorbeeld kunt zwemmen, squashen en schaatsen) en de gemeente (transferium). De club werkt sowieso nauw samen met Sportiom. Van der Krabben hierover: "Wij brengen spelers daar onder, zij mogen gebruik maken van hun sportfaciliteiten. Anderzijds maakt Sportiom

bij ons gebruik van sponsorfaciliteiten. Binnen onze ticketingplanning hebben we ook geregeld acties dat supporters bij ons een kaartje kopen en je met dat toegangsbewijs ook een keer kunt zwemmen".

#### Samenwerken met amateurclubs

Zoals veel BVO's werkt FC Den Bosch nauw samen met veel amateurverenigingen in de regio. "Wij hebben onze jeugdopleiding met daarin zo'n 160 talentvolle spelertjes dit jaar terug gehaald onder de vleugels van FC Den Bosch. Dat was voorheen Brabant United, een combinatie met RKC. Dat doen we nu weer zelf in samenwerking met vele enthousiaste en kundige kaderleden en vrijwilligers én amateurclubs in de regio", zo legt Roel uit. "FC Den Bosch fungeert als het ware als grote broer van deze verenigingen en biedt vanuit maatschappelijk oogpunt het perspectief in de regio om profvoetballer te kunnen worden. Een rol die we graag vervullen, we zijn er trots op dat we weer in het blauwwit in de regio zichtbaar zijn". Van der Krabben vervolgt: "Recent heeft bijvoorbeeld manager voetbalzaken Wiljan Vloet samen met jeugdcoördinator Wally Pennings een presentatie gegeven aan een grote groep regionale amateurverenigingen over de verschillende samenwerkingsvormen, opleiding, clinics en kennisdeling. We komen niet alleen 'halen', maar zijn er van overtuigd dat we deze verenigingen ook veel te bieden hebben." Toch is de afstand tussen de teams in de Jupiler League en de ondergelegen Tweede en Derde Divisie eigenlijk niet zo groot. Er wordt weliswaar in veel gevallen meer betaald aan de spelers en vanuit de Eerste Divisie kijkt men altijd 'omhoog' naar de Eredivisie. De organisatorische problemen en uitdagingen waar amateurbestuurders tegenaan lopen zijn niet anders dan de profs. Vandaar dat een creatief en uniek verdienmodel als 'Pay Per Point' niet alleen leerzaam is voor de markt, maar voor iedereen die bestuurlijk met sport bezig is.

#### Pay Per Point: waar voor je geld

De club uit 's-Hertogenbosch is misschien de laatste jaren niet altijd positief in het nieuws geweest, maar heeft zich deze zomer onder-



scheiden met een wel heel bijzonder concept: 'Pay Per Point'. Sterker nog, daags na de bekendmaking stonden niet alleen de NOS en RTL op de stoep, maar ook de sportmarketeers uit half Europa en media uit Brazilië en Amerika! Hoe werkt het precies? Van der Krabben: "We hebben de prijs van een seizoenkaart teruggebracht naar € 25, waarbij we vervolgens insteken op het sportieve resultaat van de club in De Vliert. Als we winnen betalen seizoenkaarthouders een tientje per wedstrijd extra, bij een gelijkspel € 5 en als we verliezen helemaal niets. Hiermee bieden we onze fans waar mogelijk waar voor hun geld." Voor de hoofdtribune is het instaptarief hoger (€ 125) maar het principe verder gelijk. Bijzonder sympathiek is dat er niet alleen een maximumbedrag is bij eventuele sportieve uitschieters, maar dat ook de helft van de meeropbrengst naar de jeugdopleiding en de FC Den Bosch Foundation gaat. "Supporters betalen niet alleen voor de prestaties in het hier en nu, maar dragen ook actief bij aan de toekomst van de club en de rol van FC Den Bosch in de samenleving." De club int de afgesproken fee in vier termijnen gedurende het seizoen.

#### Gemiddelde is leidend

Hoewel Van der Krabben er bescheiden over doet, is zijn agenda de komende maanden vast gevuld met presentaties aan diverse groepen marketeers en zou hij zomaar kunnen uitgroeien tot geestelijk vader van een breed uitgerold verdienmodel in de sport. Hij laat het 'achterste' van zijn portemonnee niet zien, maar legt het model graag rekenkundig uit: "Wij zijn de afgelopen drie jaar in het rechterrijtje van de Jupiler League geëindigd, dus hebben onze fans niet bepaald verwend. Over de afgelopen tien jaar gemeten, blijkt dat we gemiddeld genomen tussen de 8e en 14e plek eindigen, met hier en daar een uitschieter. We hebben de sportieve prestaties vanuit dit 10-jaars gemiddelde als leidraad genomen voor het 'Pay Per Point-systeem' en geconstateerd dat we gemiddeld genomen jaarlijks circa acht keer winnen, zes keer gelijkspelen en vijf keer verliezen. We proberen financiële risico's hiermee enigszins te beperken en tegelijkertijd aanvullend voetbal en een variabel vergoedingssysteem aan te bieden. En dat zien de supporters graag!"

#### Maar als het nou tegenzit?

Gaat de club niet failliet als er te vaak wordt verloren? Daar hebben de Bossche bestuurders natuurlijk al over nagedacht. Roel vertelt: "net als een maximum bij winst hebben we bij een serie verliespartijen een oplossing bedacht, die samen met het instapbedrag ons voldoende financiële zekerheid geeft. Je kunt natuurlijk best experimenteren, maar je moet natuurlijk als club wel cijfermatig gezond blijven. We hebben een partner gevonden die in het concept gelooft en garant staat voor een eventueel gat tussen realisatie en begroting". Terwijl er landelijk gezien een lichte daling heerst in seizoenkaarthouders, kent FC Den Bosch juist een stijging van ruim 25%!

#### Product is emotie

Je vraagt je meteen af of de bedrijvenpartners van FC Den Bosch (en dat zijn er nogal wat) het concept nu overnemen voor 'hun' business. Dus dat een IT-leverancier bijvoorbeeld zegt tegen zijn klant: als je met mijn systeem 200% meer klanten binnenhaalt, betaal je tweemaal het volle pond, maar mocht de effectiviteit lager zijn (onder de gegarandeerde 90%/100%), dan betaal je ook minder. Marketeer Van der Krabben heeft daar nog geen geluiden over gehoord binnen het sponsornetwerk van de club: "Dat lijkt op papier wellicht makkelijker dan het in de werkelijkheid is, omdat in de meeste sectoren succes niet zo eenduidig te meten valt in winst of verlies, zoals dat in de sport wel zichtbaar te maken is. De sportbranche is een dynamische wereld waarbij fans, maar in zekere zin ook bedrijven, zich vanuit emotie verbinden aan een club. Er is geen enkele bedrijfstak waarin alle klanten elke twee weken bij elkaar komen om iets van het product te vinden, dat ook nog eens niet tastbaar is. Drie keer winst en men loopt de polonaise, drie keer verliezen en je ligt onder een vergrootglas. Dat maakt de sport ontzettend mooi en uitdagend. Een systeem als 'Pay Per Point' leent zich vanuit die emotie ook goed voor de sport. We zijn er daarbij trots op dat onze sponsors zich als gevolg van het succes op trotse wijze met de club associëren."

#### Bossche business bruist

"We hebben 220 sponsors, waarbij er 165 lid zijn van de Businessclub. Zij organiseren, los van contactmomenten rond de wedstrijden,



10 tot 12 bijeenkomsten per jaar. Met een eigen bestuur en een goede visie op wat ze samen willen. Ze brengen ons absoluut verder." Van der Krabben spreekt met waardering over diverse clubs uit de Eredivisie die een bloeiende Businessclub hebben, waar bedrijven veel met elkaar in contact treden, en kijkt met een schuin oog naar hun werkwijze. "Daarbij dienen we wel met onze mogelijkheden en onmogelijkheden rekening te houden. Wij werken op kantoor met 7 fulltimers, waar sommige van die clubs alleen al op hun commerciële afdeling zoveel mensen werkzaam hebben. Los daarvan is het mooi om te zien hoe zij aan new business, relatiebeheer en interne aansturing doen." Basketbal en hockey hebben in Den Bosch eveneens actieve businessclubs en steeds vaker gaan geluiden op om samen te werken. "We hebben ze als clubs ook wel eens samen op bezoek gehad met hun leden tijdens een gezamenlijk event en dat kan best de opmaat zijn voor meer samenwerking. Er worden her en der oriënterende gesprekken door collega's gevoerd, we zijn benieuwd hoe zich dit de komende periode gaat ontwikkelen."

#### Creatief met sponsors

"Als in een gesprek met sponsors de matige resultaten ter sprake komen en worden aangehaald om twijfel over doorgaan of stoppen uit te spreken, proberen we aan de hand van maatwerk tot oplossingen te komen. Zo werken we al enkele jaren met een tegoed aan kaarten, ten opzichte van de bekende vaste sponsorpassen. Als iemand twee pasjes heeft, staat dit voor een tegoed van veertig kaarten. Sponsors die niet bij alle duels aanwezig kunnen of willen zijn met twee personen kunnen ook vijf keer met acht man komen, of tien keer met vier personen en zo actief inzetten op piekmomenten, aldus Roel. "Wellicht dat we zo iets ook kunnen doen in de toekomst met seizoenkaarten". Volgens marketeer Van der Krabben heeft elke sponsor zo zijn eigen reden om actief te zijn in de voetballerij: "sommige zijn echte voetbaldieren en willen gewoon dichtbij het voetbal staan, terwijl anderen puur voor de business komen. Aan ons de uitdagende taak om dit tijdens een gesprek te achterhalen. Een voetballiefhebber geven we graag een rondleiding op het veld, een handje namens de trainer en de mogelijkheid om een kind mee te laten in de line-up, terwijl we bij zakelijke partners eerder op de netwerkbijeenkomsten en grootte van de databases inspelen." FC Den Bosch heeft zelfs een vijftal profielen van potentiële partners opgesteld (van puur zakelijke partij naar blauwwitte 'fan'), maar merkt door het seizoen heen dat die groepen naar elkaar toe bewegen. Een voetballiefhebber is zich ook bewust van de wens om zakelijk rendement te boeken, terwijl de zakelijke contacten op den duur ook gevoel bij een club ontwikkelen.

#### Panasonic tijd

FC Den Bosch kent voetbaltechnisch een roemrucht verleden vanuit de jaren tachtig. Door fans de 'Panasonic tijd' genoemd. Men is in haar clubhistorie diverse malen gepromoveerd en daarna weer gedegradeerd, de club is in de jaren tachtig zelfs zesde geworden in de Eredivisie, behaalde een keer de bekerfinale, maar heeft de afgelopen jaren vooral Jupiler League gespeeld. Seizoen 2004-2005 was het laatste jaar Eredivisie. Hoe kan het dat juist zo'n relatief kleine club met zo'n innovatief idee als 'Pay Per Point' komt? "Kwestie van durf en de nadrukkelijke wens de supporters echt aan ons te binden, zeker na drie magere seizoenen", zo zegt Van der Krabben. De club denkt nu na over een zelfde soort systeem richting sponsors, additioneel op het reguliere sponsorschap. Hier moet nog stevig aan gerekend worden. Gelukkig is dat Van der Krabben wel toevertrouwd, want hij schudt tijdens het gesprek zo nog enkele creatieve ideeën uit zijn mouw.

De eerste resultaten van het 'Pay Per Point-systeem' zullen rond de winterstop duidelijk zijn. En iedereen kan zelf aan de hand van de ranglijst en de resultaten bepalen of het systeem succesvol is..... We wensen de club hierbij veel succes toe!



#### FC Den Bosch app

Roel vertelt over een andere leuke ontwikkeling binnen de club: "We zijn druk bezig met de ontwikkeling van een FC Den Bosch app voor supporters, die we binnen onze communicatie centraal kunnen stellen. Een plek waar alle communicatie samenkomt en waar we zowel kunnen informeren als de interactie kunnen aangaan. Stel dat je begroet wordt als je in de buurt van het stadion komt, of dat je bedankt wordt voor je tiende achtereenvolgende wedstrijdbezoek met een biertje dat voor je klaar staat als blijk van waardering. Je kunt alles laten samenkomen in zo'n app en werken aan fanbinding. Exclusieve aanbiedingen van partners voor fans, supporters die hun eigen foto's en videocontent kunnen plaatsen, de mogelijkheden zijn legio." Ook op het gebied van videocontent is de club met partners in gesprek. "Los van de prima uitzendingen van FC Den Bosch TV, die met name op het voetbal zijn gericht, willen we naar een format toewerken waarbij we supporters een kijkje achter de schermen van de club kunnen geven. Een platform waar we vrijwilligers en supporters aan het woord kunnen laten om hun FC-verhaal te vertellen. Ook op die manier kunnen we het 'wij-gevoel' versterken binnen de club."