

De Judo Bond Nederland – Erop of eronder

Een effectieve marketingstrategie voor de lange termijn



ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM Faculty of Economics
of Business Marketing

Begeleider

Gerhard Havranek

Naam

Vincent Sean Schallenberg

Studentnummer

329770

Email adres

vince.schallenberg@hotmail.com

Studie

Economie en Bedrijfseconomie

Thesis

Bachelor

Dankwoord

Het kiezen van een geschikt onderwerp bleek moeilijker dan gedacht. Toen de beslissing eenmaal genomen was om een scriptie te schrijven voor de Judo Bond Nederland werd het gemakkelijker en was het alleen nog taak de benodigde informatie te krijgen en te gaan schrijven. Uiteindelijk heeft dit onderwerp mij gebracht waar ik wil zijn en dat is dicht bij mijn sport.

Ik wil graag Dhr. Havranek bedanken voor de vrije wijze waarop hij mij begeleid heeft. Zo kon ik zelfstandig te werk gaan en heb ik dit onderzoek met plezier kunnen schrijven. Verder wil ik de Judo Bond Nederland bedanken voor het ter beschikking stellen van de benodigde informatie.

Mijn dank gaat uit naar José van Roestel-Pelkmans, die de tijd en moeite nam om de boekwerken van de vergaderingen en de jaarplannen op korte termijn bij mij te krijgen en via de mail mij van de nodige ondersteuning kon voorzien. Ook wil ik mijn familie en vrienden bedanken.

Speciale dank gaat uit naar mijn vader, die mij in het gehele proces van schrijven scherp heeft gehouden en ondersteund heeft.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	4
1. Introductie.....	5
1.1 Probleemdefiniëring.....	5
1.2 Verklaring en relevantie van het onderzoek.....	5
1.3 Structuur van de scriptie.....	7
1.4 Methodologie.....	9
1.4.1 Onderzoek van beweegredenen tot de keuze voor judo.....	9
1.4.2 Onderzoek van de marketingstrategie van de Judo Bond Nederland.....	11
2. De sportmarkt.....	12
2.1 Algemene zienswijze.....	12
2.2 Segmentatie van de sportmarkt.....	12
2.3 Subconclusies Sportmarkt.....	16
3. De wensen en behoeften van de judo-beoefenaar.....	17
3.1 Het beslissingsproces.....	17
3.2 Statistische analyse van de keuze voor judo.....	18
3.3 Analyse op de visie van de leden over de Judo Bond Nederland.....	20
3.4 Subconclusies Consument.....	20
4. De Judo Bond Nederland.....	21
4.1 Organisatie.....	21
4.2 Segmentatie.....	22
4.3 Marketingstrategie van de Judo Bond Nederland.....	23
4.3.1 Financiële analyse.....	25
4.4 Subconclusies Judo Bond Nederland.....	26
5. Conclusies.....	27
6. Aanbevelingen voor de Judo Bond Nederland.....	28
7. Beperkingen van het onderzoek.....	30
8. Literatuur.....	31
9. Bijlagen.....	33
9.1 Cijferberekening sportparticipatie algemeen, in clubverband en de JBN.....	33
9.2 Relatiediagram: Stimuli van invloed op het koopbeslissingsproces.....	34
9.3 Enquêtevragen.....	35
9.4 Organisatiestructuur van de Judo Bond Nederland.....	38
9.5 Winstontwikkeling van de Judo Bond Nederland.....	39

Samenvatting

Probleemdefiniëring

Het ledenaantal bij de Judo Bond Nederland (JBN) is in 2012 ten opzichte van 2010 met ruim 12000 afgenomen op een ledenbestand van 58000 (-20%). Door deze afname is er in 2010 en 2011 ruim €700.000 verlies geleden (begroting:€4.400.000). Bijkomend knelpunt zijn de zogenaamde 'grijze leden'. De onderzoeksvraag luidt: ***wat is een effectieve marketingstrategie voor de Judo Bond Nederland om lange-termijngroei te realiseren?***

Conclusies

Er is een grote afname in het aantal leden bij de JBN vanaf de leeftijdsgroep 4-11 (50%) naar de categorie 12-17 (20%). De verhouding tussen kinderen en volwassenen binnen de JBN (2 op 1) verschilt significant (1 op 4) van de sportmarkt: dit wordt voor een groot gedeelte veroorzaakt door de ledenafname in de leeftijd van 12-17 jaar. De segmentatie door de JBN is onverklaarbaar en niet zoals in de algemene sportmarkt op basis van levensfase of sportbeleving. Door de onjuiste marktsegmentatie is het voor de JBN niet mogelijk de marketingstrategie optimaal af te stemmen op hun doelgroepen. Belangrijke aspecten bij de keuze voor judo zijn: 'zelfvertrouwen opbouwen', 'weerbaarheid vergroten', 'samen spelen' en 'zelf verdediging aanleren' (interne stimuli). Voor de consument belangrijke producteigenschappen zijn: 'Fysiek contact', 'Leren Valbreken', 'Stoeien met regels', 'Motoriek verbetering' en 'Veelzijdigheid van beweging'. Deze kernwaarden komen onvoldoende tot uitdrukking in de marketingstrategie van de JBN. Bovendien worden de judoclubs onvoldoende ingezet in de uitvoering van deze marketingstrategie. De doelstelling van de JBN het ledenaantal met circa 15% in vier jaar te laten groeien is zonder een wijziging in de marketingstrategie en een gelijkblijvend marketingbudget niet realistisch.

Aanbevelingen

Product: voor een juiste marktsegmentatie dient de JBN de doelgroepen te segmenteren zoals dat in de sportmarkt gebruikelijk is. Promotie: in de categorie 4-12 jaar, focus op *ledenwerving* en hoge prioriteit. Aangepaste doelgroep 12-17 jaar hoge prioriteit geven en focus op *behoud*. Kernwaarden consument zullen duidelijk naar voren moeten komen in de marketingcommunicatie van de JBN. Distributie: overstappen naar indirecte distributie: product van de JBN via de clubs naar de individuele leden, waardoor ook het percentage 'grijze leden' wordt teruggedrongen. Lidmaatschapstructuur: er kan worden overwogen de JBN-contributiekosten door de judoclubs te laten afdragen aan de JBN.

Tot besluit: Door het overnemen van deze aanbevelingen kan de rol van de JBN wijzigen in een voor de judoclubs voorderende positie.

1. Introductie

1.1 Probleemdefiniëring

Het ledenaantal bij de Judo Bond Nederland (JBN) is in 2012 met ruim 12000 afgenomen ten opzichte van 2010. Op een ledenbestand van 58000 in 2010 is dat een daling van ruim 20%. Onder meer door deze daling is er een terugval in de inkomsten. Deze contributie beslaat ruim 1/3 deel van de inkomsten (Scheer, 2012) en is goed voor een bedrag van circa €1.700.000. Door de afname van het aantal leden is er in 2010 en 2011 ruim €700.000 verlies gedraaid op een begroting van €4.400.000.

De Judo Bond Nederland heeft drie sporten in haar portfolio: Aikido, Jiu-jitsu en Judo. Ruim 90% van de leden is judoka (Scheer, 2012). Judo is veruit de belangrijkste sport in het portfolio van de JBN en daarom zal dit onderzoek zich richten op de sport judo. Judoverenigingen en -sportscholen (lees: judoclubs) hebben de eerste verantwoordelijkheid om nieuwe leden die lid zijn geworden bij hun club aan te melden bij de JBN. Zij voorzien de judobeoefenaar van informatie en regelen in de meeste gevallen het lidmaatschap. Toch is dit niet altijd automatisch het geval. Deze zogenaamde 'grijze leden' vormen, naast de afname van het aantal leden, een bijkomend knelpunt voor de Judo Bond Nederland.

1.2 Verklaring en relevantie van het onderzoek

Reden voor het onderzoek

"Judo is op de meest effectieve manier gebruik maken van zowel lichamelijke als geestelijke kracht. Door de training in aanval en verdediging verfijnt het je lichaam en ziel en helpt het je om de geestelijke essentie van judo een deel van je zelf te maken. Op deze manier kun je jezelf perfectioneren en waarde toevoegen aan de wereld. Dit is het uiteindelijke doel van de Judo discipline" (Jigoro Kano, oprichter judo) geciteerd door Kudo (1967).

De vechtsport, opgericht door Jigoro Kano, speelt van kinds af aan een zeer belangrijke rol in mijn leven. In het verleden gedane judowedstrijden en het aanleren van verschillende technieken hebben mij discipline bijgebracht en een bijdrage geleverd aan de vorming van mijn persoonlijkheid. Ik voel mij daardoor niet alleen betrokken bij de sport zelf, maar ook bij judo-gerelateerde zaken. Sinds ik studeer aan de Erasmus Universiteit Rotterdam heb en de wedstrijden vaarwel heb gezegd is mijn focus verschoven naar andere zaken rondom judo. De interesse in deze zaken en daarmee de interesse in de Judo Bond Nederland hebben uiteindelijk geleid tot het schrijven van deze scriptie.

2. Relevantie

De JBN is de enige officiële judobond in Nederland en draagt de verantwoording voor de kwaliteit van de judosport in Nederland. Een goed beleid is daarom niet alleen belangrijk voor de JBN, maar

ook voor de judosport in het algemeen. Een belangrijke bron van inkomsten voor de judobond is de contributie van de leden. Deze contributie levert circa 1/3 deel van de totale inkomsten op (Scheer, 2012). Het is daarom voor de JBN van belang het ledenaantal op een zo hoog mogelijk niveau te brengen en te houden. Met behulp van dit onderzoek kan er bepaald worden of het mogelijk is met de beschikbare middelen een hoger ledenaantal te bereiken (en vast te houden). Daartoe is het voor de JBN van cruciaal belang een expliciete marketingstrategie te formuleren. Met dit onderzoek lever ik een bijdrage aan het expliciet maken van deze marketingstrategie voor de Judo Bond Nederland. Zoals vermeld in het boek van Porter, *Competitive Advantages* geciteerd door ThinkSmart (2003), biedt het expliciet maken van een marketingstrategie belangrijke voordelen. Het zorgt ervoor dat het beleid en de activiteiten op hetzelfde doel zijn gericht en alle onderdelen van de organisatie een gemeenschappelijk doel nastreven. Strategische marketing concentreert zich op het oriënteren van de organisatie op aantrekkelijke marktkansen door continu aan de vraag en marktbehoeften tegemoet te komen en draagt daardoor bij aan het voortbestaan van de organisatie (ThinkSmart, 2003).

Tot nu toe heeft onderzoek in de sport zich beperkt tot verschillende toepassingen van algemene marketing zoals in het boek *Sportmarketing* van Kok (2010) en het boek *Management Handbuch Sportmarketing* van Riedmuller & Hermanss (2011). Onderscheid in de verschillende sporten met een marketingstrategie afgestemd op de wensen van de consument is er nog nauwelijks gemaakt. In elke markt, dus ook in de sportmarkt, is het van belang segmentatie toe te passen. 'Segmentatie is het proces waarin een markt wordt verdeeld in verschillende groepen consumenten met dezelfde behoeften en karakteristieken dat leidt tot het reageren van deze consumenten op dezelfde manier op een bepaald marketingprogramma' (Mullins & Walker JR., 2010). Daarbij dienen de doelstellingen van de organisatie in overeenstemming te zijn met de wensen en behoeften van de klant (Kotler & Keller, 2009). Om de doelstellingen van de organisatie te koppelen aan een bepaalde groep mensen zoals de judobeoefenaar is het dus essentieel de segmentering in de sportmarkt - en specifiek de markt waarin de judoka zich bevindt - te definiëren. Het is voor de JBN van belang inzicht te hebben in wat hun (potentiele) leden willen en waar voor deze consument de motivatie ligt bij het wel of niet lid worden van een judoclub. Kennis van deze beweegredenen is zowel voor de JBN als ook voor de aangesloten judoverenigingen en -sportscholen van cruciaal belang om hun doelen en marketingstrategie af te kunnen stemmen op de behoeften en wensen van de consument (Alsem, 1997).

3. Doel van het onderzoek

Het expliciet maken van een effectieve marketingstrategie voor de Judo Bond Nederland voor de lange termijn, door onderzoek te doen naar de beweegredenen van de judobeoefenaar en de huidige marketingstrategie van de JBN.

1.3 Structuur van de scriptie

De hoofdvraag van deze scriptie luidt:

Wat is een effectieve marketingstrategie voor de Judo Bond Nederland om lange-termijngroei te realiseren?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn er antwoorden nodig op de volgende deelvragen:

Deelvraag 1: Hoe zit de sportmarkt in elkaar en wie is de consument?

Deelvraag 2: Wat drijft de consument om lid te worden van een judovereniging of -sportschool?

Deelvraag 3: Wat is de huidige marketingstrategie van de JBN?

Deelvraag 4: Hoe zit het financieel beleid bij de JBN in elkaar?

Deelvraag 5: Sluit de huidige marketingstrategie aan op de beweegredenen van de consument?

Deze deelvragen zullen behandeld worden in de verschillende hoofdstukken. Om inzicht te verkrijgen in de sport judo, zal eerst de sportmarkt beschreven worden op basis van de huidige literatuur. In dit hoofdstuk zal er getrechterd worden van het beeld over de 'algemene sporter' naar het beeld over de 'judoka'. In dit hoofdstuk zal er antwoord worden gegeven op deelvraag 1.

Het volgende hoofdstuk zal inzicht verschaffen in deze judoka. Door de leden van verschillende judoverenigingen en -sportscholen te ondervragen door middel van een (schriftelijke) enquête is het mogelijk inzicht te verschaffen in de factoren die een rol spelen bij de keuze voor judo en zal antwoord geven op deelvraag 2.

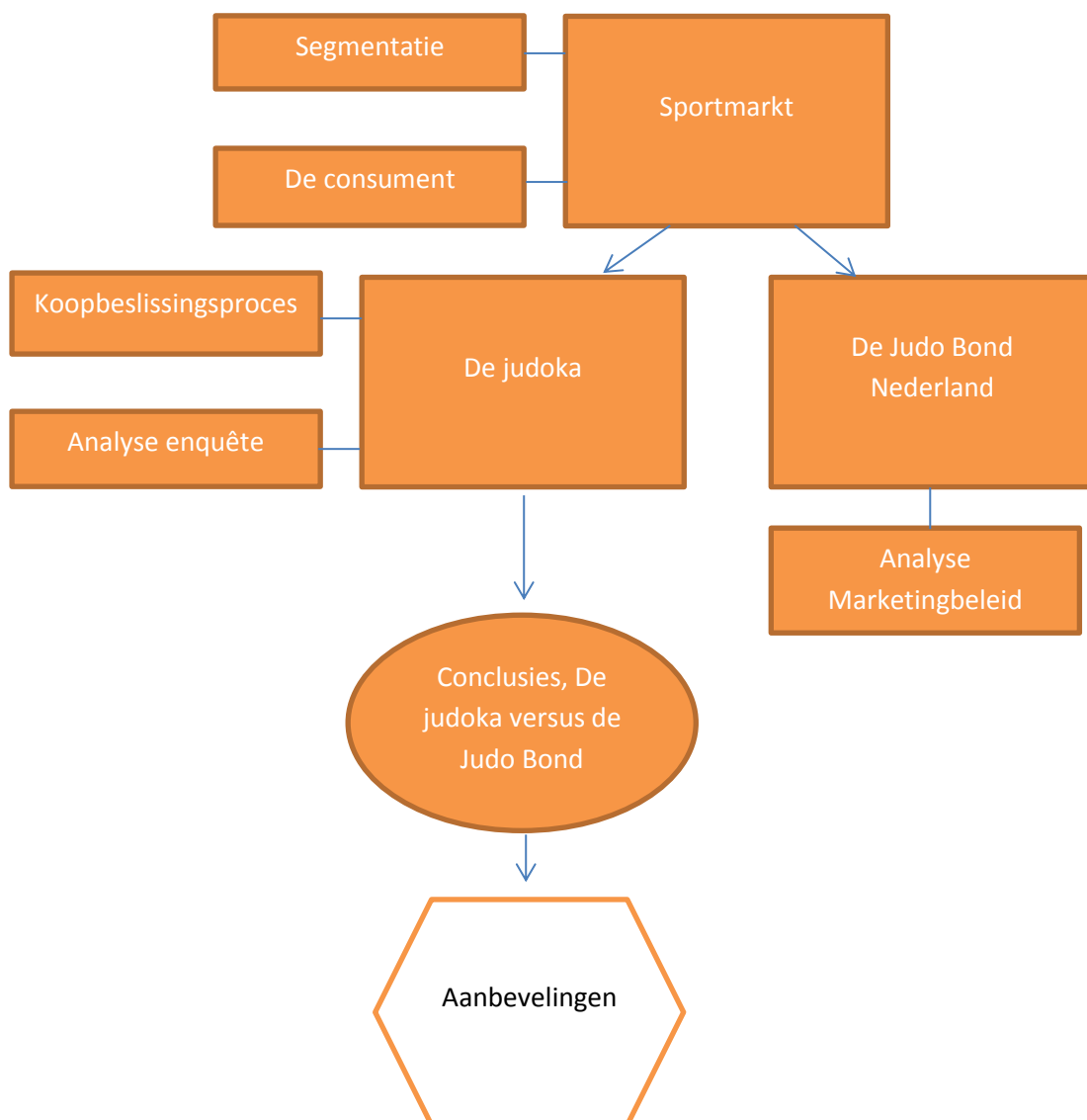
Vervolgens zal de marketingstrategie van de JBN beoordeeld worden (Hoofdstuk 4). Deze marketingstrategie wordt geanalyseerd, waarbij eerst de visie en doelstellingen worden besproken en daarna de gebruikte middelen om deze doelstellingen te bereiken. Deelvraag 3 wordt in dit hoofdstuk beantwoord. In samenhang met de analyse van de marketingstrategie komt ook het financiële beleid aan de orde (deelvraag 4). Het vinden van trends in de resultaten en de afhankelijkheid van verschillende inkomstenbronnen is van doorslaggevende rol in deze analyse. Het

marketingbudget zal ook in deze analyse worden meegenomen. Het onderzoek bij de JBN vindt plaats op basis van jaarcijfers, bondsvergaderingen –en verslagen en mailverkeer met medewerkers.

In hoofdstuk 5 zullen de verschillen en overeenkomsten tussen de behoeften en wensen van de consument en de marketingstrategie van de JBN tot uiting komen (deelvraag 5). Daarnaast zullen de beperkingen van het onderzoek worden belicht. De conclusies uit de analyse van de consument en de marketingstrategie van de Judo Bond Nederland zullen verbonden worden en samen leiden tot aanbevelingen die tot uitdrukking zullen komen in hoofdstuk 6.

In de uitwerking van hoofdstuk 6 zal een antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag met als doel de JBN te voorzien van een weloverwogen effectieve marketingstrategie voor de lange termijn.

Relatiediagram structuur scriptie



1.4 Methodologie

Om een antwoord te krijgen op de hoofdvraag is het van belang onderzoek te doen naar de wensen en behoeften van de consument. Door middel van een schriftelijke enquête heb ik verschillende judoverenigingen en -sportscholen benaderd. Via de ledenlijst van de Judo Bond Nederland is hierdoor elke judovereniging en -sportschool, aangesloten bij de JBN, bereikt. De respondenten die de enquête hebben ingevuld zijn op aselechte wijze bepaald. Er is geen invloed geweest op keuze voor bepaalde clubs die de enquête verstuurd hebben naar hun leden, noch is er invloed op de respondentenkeuze geweest. De antwoorden in de vragenlijst die verstuurd is aan de leden van de JBN zijn kwantitatief toetsbaar. Daarnaast bevat de enquête ook kwalitatieve aspecten. In totaal hebben 200 respondenten aan de enquête deelgenomen verdeeld over 25 verschillende judoclubs.

1.4.1 Onderzoek van beweegredenen tot de keuze voor judo

De beweegredenen voor de keuze voor judo wordt op kwantitatieve wijze geënuquêteerd. Hierdoor kan een groot aantal respondenten getoetst worden en kan er cijfermatig inzicht worden verkregen in hun motivatie. Ook bestaat er de mogelijkheid om de essentie van verschillende redenen in verhouding te zien door naar een rangorde te vragen. De criteria zijn op doordachte wijze gekozen, op een manier waardoor de gecombineerde redenen en aspecten geen enkele andere sport dan judo kan zijn. Hierdoor zal er een duidelijk inzicht ontstaan van de verschillende invloeden op het beslissingsproces van de judobeoefenaar.

De vragen in het kwantitatieve deel van de enquête zullen aan de hand van ordinale variabelen beantwoord worden. Op een schaal van 1 tot 5 moet worden aangegeven in hoeverre iemand het eens is met de stelling. Onderzoek van Dawes (2012) bewees dat het gebruik van 5 of 7 punts-schaal ten opzichte van een 10 punts-schaal significant betere resultaten oplevert. Buiten het gebruik van deze ordinale schaal zal er ook gevraagd worden de verschillende stimuli te ordenen naar essentie. In het geval dat er twee keer dezelfde waarde wordt toegekend aan een factor is er toch onderscheid te maken door de aanbrenging van rangorde.

De score

Om tot een zogenaamde essentie-score (ES) te komen wordt de rangorde gekoppeld aan een bepaalde wegingsfactor. Die wegingsfactor zal worden opgeteld bij de score voor rangorde. Hoe belangrijker men een bepaalde stimulus vindt, hoe hoger het cijfer. Uiteindelijk zal voor iedere respondent een cijfer tot stand komen, waarbij het gemiddelde cijfer (van alle respondenten) de weging van een bepaald stimuli geeft over de totale steekproef. De stimuli bestaan uit interne en externe -stimuli en producteigenschappen. De waarde van de interne stimuli zullen lopen van 2 tot 10. De externe stimuli van 2 tot 8 en de producteigenschappen zullen door deze optelling een minimale score hebben van 2 en maximaal een score van 12.

Criterium

Om de verschillende stimuli te beoordelen, is het nodig gebruik te maken van een bepaald criterium. Aan de hand daarvan kan bepaald worden of een bepaalde stimulus van belang is. De getallen voor het criterium zijn gekozen op basis van de laagst en hoogst mogelijke uitkomst. Bij een laagste score van 2 en een hoogste score van 8, zal het criterium liggen op 5. Het cijfer 5 wordt dan gezien als neutraal. De stimulus heeft dan zijn invloed gehad op de keuze en is van belang. In de onderstaande tabel worden de criteria voor de essentie-score van een bepaalde stimulus gegeven. Bij een gelijk of hogere essentie-score is de bepaalde stimulus van belang in de keuze voor judo:

Interne stimuli	$ES \geq 6$
Externe stimuli	$ES \geq 5$
Product eigenschappen	$ES \geq 7$

Validiteit

Volgens Messick (1990) is validiteit *‘een geïntegreerd oordeel van de mate waarin empirisch bewijs en theoretische redeneringen ondersteuning bieden aan adequate beweringen aan de hand van dit oordeel’*. Met andere woorden: meet je wat je wilt meten? Zoals eerder beschreven, zijn de criteria zo gekozen dat de gecombineerde redenen en aspecten geen enkele andere sport als judo kan zijn.

De vragen zijn zo duidelijk mogelijk opgeschreven en steeds op dezelfde manier verwoord. Verwarring over de manier van stellen van de vraag is daardoor bijna uitgesloten. De factoren gebruikt in de stellingen zijn geen voorspellende, maar verklarende factoren. Het geeft inzicht in de kernwaarden die bij de keuze voor judo van belang zijn. Het meten van de essentie van de verschillende factoren en beweegredenen zal een valide totaalbeeld geven van iemands keuze voor de sport judo.

Betrouwbaarheid

De respondenten zijn over verschillende gebieden en judoverenigingen en -sportscholen verdeeld. Dit geeft een betrouwbaar beeld over heel Nederland. Doordat in de enquête veelal gebruik wordt gemaakt van de Likert-scale is het mogelijk dat er een zogenaamde Central Tendency Bias ontstaat. Met andere woorden de neiging niet voor de extreme waarden te kiezen als antwoord (Cooper, 2013). Dit verschijnsel wordt in de enquête gecompenseerd, omdat er ook gevraagd wordt om de verschillende stimuli in een bepaalde rangorde te zetten. Hierdoor kan er in de neutralere antwoorden toch een onderscheid gemaakt worden, wat in de score is terug te zien.

1.4.2 Onderzoek van de marketingstrategie van de Judo Bond Nederland

Het onderzoek bij de JBN is op descriptieve basis. Dit onderzoek zal bij de JBN tot stand komen op basis van jaarverslagen, bondsraadsvergaderingen –en verslagen en mail verkeer. Hierdoor zal er een goed beeld verkregen worden van enerzijds de marketingstrategie en anderzijds het daaraan gerelateerde financiële beleid van de Judo Bond Nederland.

De marketingstrategie van de JBN zal beoordeeld worden aan de hand van de resultaten. Hierin zullen onder andere de opbrengsten en kosten naar voren komen, de marketinguitgaven en de ledencontributie.

2. De sportmarkt

2.1 Algemene zienswijze

Alvorens verder in te gaan op het onderzoek naar de consument en het onderzoek bij de Judo Bond Nederland, zal er eerst een stap terug gedaan moeten worden naar de sportmarkt in het algemeen. Door inzicht te geven in de sportmarkt wordt de omgeving van de JBN en de judobeoefenaar duidelijk. Vervolgens zal de segmentatie van deze markt een beeld geven van de verschillende sporters en meer specifiek de judoka. Deze segmentatie is belangrijk omdat sporters verschillende demografische kenmerken en beleving van de sport hebben.

Er zijn verschillende ontwikkelingen die van invloed zijn op de sportmarkt. Belangrijke ontwikkelingen zijn de vergrijzing en het gezonder willen leven. Ouderen in de leeftijd boven 65 jaar sporten over het algemeen minder vaak dan de jongere generatie in de leeftijd 6-11 jaar. Toch is de generatie boven de 65 jaar veel bezig met zijn gezondheid en wil dus langer blijven sporten. Hierdoor zal de sportparticipatie naar verwachting verder toenemen (Terra & Quix, 2010).

In de volgende paragraaf zal eerst de segmentatie van de sportmarkt aan de orde komen. Deze segmentatie vindt plaats op basis van enerzijds demografische kenmerken en anderzijds op de beleving van de sport. Ten slotte zal duidelijk worden op welke wijze dit van toepassing is op de judosport.

2.2 Segmentatie van de sportmarkt

2.2.1 De sporter

Indeling naar demografische kenmerken

Volgens de cijfers (Tiessen, 2010) van het Centraal Plan Bureau doet ongeveer 65% van de bevolking aan sport (5-79 jaar). Je wordt bestempeld als sporter als je minstens 12 x per jaar sport (1x per maand). Een derde van de sporters doet wekelijks aan sport. Dit volgens de richtlijnen van het Ministerie van Volksgezondheid.

De totale bevolking van Nederland in 2012 in de leeftijd van 5-79 jaar beslaat ongeveer 15 miljoen mensen. Het aantal sporters komt daardoor op ongeveer 11 miljoen mensen (65%). De meest beoefende sport is fitness (22% van de sporters), kort gevolgd door zwemmen (17% van de sporters). Veelal zijn dit jonge kinderen die deze sport bedrijven aangezien zij hun zwemdiploma's nog moeten halen. Tussen de verschillende provincies zit volgens dit onderzoek weinig verschil.

Waar wel de verschillen zitten is in de verhouding inkomen en het beoefenen van sport. Zoals terug is te zien in onderstaande tabel is het percentage dat sporter genoemd mag worden bij lage

inkomens 55%, terwijl 73% van de hoge inkomens aan sport doet. Verder is er in het algemeen een afname in sportparticipatie te zien naarmate mensen ouder worden. Zo wordt 85% van de kinderen van 6 tot 11 jaar tot sporter bestempeld in verhouding tot 44% voor 65 – 70 jarigen. Verder zie je een lichte daling vanaf 12-19 jaar (81%) in verhouding tot 6-11 jaar, maar een grotere daling in de leeftijd 20-34 jaar waarin nog maar 70% als sporter wordt bestempeld. Voorgaande cijfers zijn terug te vinden in onderstaande tabel (Terra & Quix, 2010).

Tabel 2: sportdeelname in Nederland							
	2003	2007	Vershil		2003	2007	Vershil
Totaal	61	65	7%				
	2003	2007	Vershil		2003	2007	Vershil
Man	62	65	5%	Autochtonen	62	67	8%
Vrouw	60	64	7%	Allochtonen	53	56	6%
	2003	2007	Vershil		2003	2007	Vershil
6-11 jaar	86	85	-1%	35-49 jaar	60	61	2%
12-19 jaar	80	81	1%	50-64 jaar	53	60	13%
20-34 jaar	65	70	8%	65-70 jaar	32	44	38%
	2003	2007	Vershil		2003	2007	Vershil
Laag opgeleid	44	49	11%	Laag inkomen	48	55	15%
Middel opgeleid	63	66	5%	Midden inkomen	62	66	6%
Hoog opgeleid	73	74	1%	Hoog inkomen	71	73	3%

Bron: Rapportage Sport 2008 (SCP 2008)

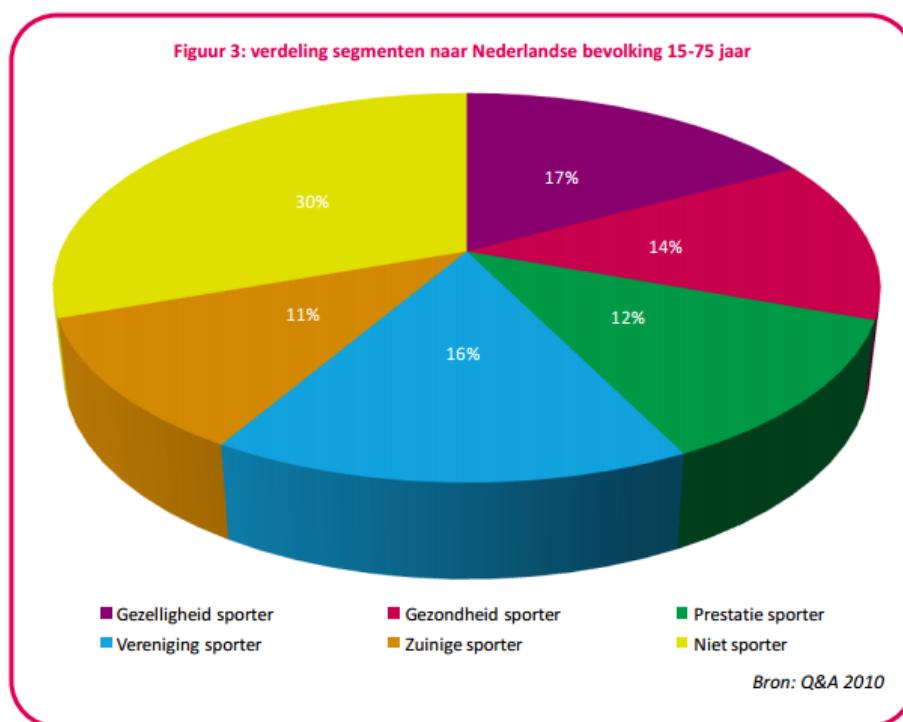
Bron: HBD (Terra & Quix, 2010)

Indeling naar beleving

Niet alleen het demografische aspect is van belang bij de segmentering. Er zit namelijk niet alleen verschil op basis van demografische kenmerken, maar ook in beleving van de sport. Terra & Quix (2010) onderscheiden in hun onderzoek de volgende vijf groepen sporters (Tabel 1):

In de eerste plaats is er de gezelligheidssporter. Deze sporter ziet sport meer als iets om vrienden te ontmoeten of een avondje weg te zijn uit de dagelijks sleur. Op de tweede plaats heb je de gezondheidssporter. Kenmerkend bij deze groep is dat zij het doen om de conditie op te bouwen en zij zien sporten eerder als noodzaak, dan als leuke bezigheid. Mensen die op doktersadvies moeten sporten bevinden zich bijvoorbeeld in deze groep. De verenigingssporter is er voor de gezelligheid, maar traint over het algemeen ook nog hard. De zuinige sporter beoefent zijn sport het minst in de week en beoefent niet veel verschillende sportdisciplines. Dit in tegenstelling tot de prestatiesporter. Kenmerkend voor deze groep is dat er veel competitiedrang is en de wil om te winnen. Deze groep zie je veelal een sport beoefenen als veldvoetbal, tennis, volleybal en vechtsporten zoals judo.

Per groep zijn de belangrijkste motivaties naar voren gekomen. Uit tabel 2 blijkt dat bij de groepen, op de gezelligheidssporter na, de belangrijkste motivatie is het lichaam fit te houden. De gezondheidssporter en de prestatiesporter scoren hierin het hoogst (45%), terwijl ontspanning voor de gezelligheidssporter essentieel is (38,6%).



Tabel 1 Bron: HBD (Terra & Quix, 2010)

Tabel 5: belangrijkste motivaties om te sporten per segment

Belangrijkste motivatie	Gezelligheid sporter	Gezondheid sporter	Prestatie sporter	Vereniging sporter	Zuinige sporter
Lichaam fit en in conditie houden	22,8%	45,0%	45,5%	38,3%	29,5%
Ontspanning	38,6%	15,8%	17,0%	29,5%	23,0%
Goed voor algemene gezondheid	11,0%	12,7%	6,0%	9,1%	13,0%
Afvallen of op gewicht blijven	5,3%	18,1%	7,1%	6,7%	15,4%
Gezelligheid	15,0%	1,7%	2,5%	6,9%	10,6%
Prestatie	1,4%	,3%	13,6%	3,3%	,0%
Op aanraden van arts of dokter	1,5%	4,3%	1,1%	2,2%	5,0%
Afleiding van werk en/of privé	2,2%	1,0%	3,3%	2,3%	,9%
Adrenaline of spanning	1,0%	,1%	2,7%	1,4%	1,4%
Andere motivatie	1,1%	1,0%	1,2%	,4%	1,2%

Bron: Q&A 2010

Tabel 2 Bron: HBD (Terra & Quix, 2010)

Sportparticipatie in clubverband

Het percentage dat in clubverband aan sport doet ligt op 54% (Tiessen-Raaphorst, 2010). Dit komt neer op een totaal aantal clubsporters van ruim 5 miljoen. In de leeftijd van 4-11 jaar doet ongeveer 80% dit in verenigingsverband. Naarmate de doelgroep ouder wordt, wordt ook de deelname in verenigingsverband kleiner tot 44% in de leeftijd van 65-70 jaar (Tiessen-Raaphorst & van den Dool, 2012). Er is een kleine afname te zien in de leeftijd van 4-11 naar 11-18 van 20% (Bijlage 8.1). De verhouding kinderen/volwassenen is 1 op 4. De informatie over de bevolkingsopbouw is afgeleid uit onderzoek van het CBS. (Centraal Bureau voor Statistiek, 2011). Onderstaande tabellen geven de verdeling naar leeftijd weer in aantallen en in percentages.

Aantal clubsporters 4-11 jaar	544.000
Aantal clubsporters 11-18 jaar	430.920
Aantal clubsporters tot 18 jaar	974.920
Aantal clubsporters vanaf 18 jaar	4.290.080
Aantal clubsporters totaal	5.265.000

Percentage clubsporters 4-11 jaar t.o.v. van clubsporters totaal	10%
Percentage clubsporters 11-18 jaar t.o.v. van clubsporters totaal	8%
Percentage clubsporters tot 18 jaar t.o.v. van clubsporters totaal	19%
Percentage clubsporters vanaf 18 jaar t.o.v. van clubsporters totaal	81%
Percentage clubsporters totaal t.o.v. van clubsporters totaal	100%

Door afronding verschilt de som van percentages.

Marktsegment judo

De beoefening van judo vindt alleen plaats in clubverband en het is dus essentieel om naast de tendens in de algemene sportmarkt ook specifieker te segmenteren. Logischerwijs zou je judo indelen bij de verenigingssporter. Echter doen veel judoka's wedstrijden en is het ook mogelijk ze onder de prestatiesporters in te delen. Sommigen beoefenen judo puur recreatief en komen de ene keer wel en de andere keer niet waardoor je ze ook als zuinige sporter zou kunnen omschrijven. De judoka is dus niet duidelijk deel van een bepaald soort sporter ingedeeld naar beleving. Daarom is het van belang te achterhalen wat de werkelijke beweegredenen zijn van de judobeoefenaar bij de keuze voor judo. Het judosegment is onderdeel van de vechtsporten en heeft ongeveer 50.000 geregistreerde beoefenaars. Als onderdeel van de sportende bevolking in clubverband (5,5 miljoen) is dit nichesegment daardoor goed voor circa 1% van de sporters.

2.3 Subconclusies Sportmarkt

- Verschillende ontwikkelingen hebben invloed op de sportmarkt: de samenleving vergrijsst en men wil gezonder leven.
- In het algemeen is de sportparticipatie het hoogst in de leeftijd van 4-11 jaar. Een lichte daling is er in de leeftijd tot 18 jaar (81%) en een grotere daling naarmate het ouder worden van de doelgroep.
- Het aandeel van de leeftijdscategorie tussen 4 en 11 jaar ten opzichte van de categorie 11-18 jaar heeft een afname van 20%.
- De verhouding kinderen/volwassenen is 1 op 4. Het ledenaantal vanaf 18 jaar bevat 81% van het totaal aan sporters participierend in clubverband. Het ledenaantal tot 18 jaar bedraagt 19%.
- De judoka is niet duidelijk te segmenteren op basis van de beleving van de sport, zoals die in het algemeen in de sportmarkt wordt gehanteerd.

3. De wensen en behoeften van de judobeoefenaar

3.1 Het beslissingsproces

Consumenten keuzegedrag is eigenlijk een probleem-oplos-proces. De meeste consumenten gaan door dezelfde mentale processen in het kiezen van een product of service. Ondanks deze overeenkomsten, nemen consumenten verschillende beslissingen. Hoe meer marketeers weten over de factoren die invloed hebben op het keuzegedrag, hoe groter hun capaciteit om goede services aan te bieden, belangrijke segmenten te onderscheiden en daarop hun marketingstrategie te baseren (Mullins & Walker JR., 2010).

Onderscheid in hoge en lage betrokkenheid

Gardner en Lastovicka (1978) concludeerden dat er zich een verschil voordoet in het cognitieve proces met de keuze van een laag betrokkenheidsproduct versus een product met hoge betrokkenheid. Mullins, Orville & Walker (2010) geven in hun boek 'Marketing Management A Strategic Decision-Making Approach' de volgende (vertaalde) definitie aan een hoog betrokkenheidsproduct. *'Een hoog betrokkenheidsproduct bevat goederen of services die psychologisch belangrijk zijn voor de gebruiker, omdat zij sociale of ego behoeften bevredigen en daarom sociale of psychologische risico's met zich mee brengen'.*

In het boek 'Sportmarketing' van Kok (2010) staat dat veel sportconsumpties worden gezien als een hoog betrokkenheidsproduct en dat daarom het beslissingsproces uitgebreid doorlopen wordt. Als voorbeeld in zijn boek wordt de keuze voor een voetbalclub gegeven.

Ook in het boek 'Marketing Management A Strategic Decision-Making Approach' van Mullins & Walker JR. (2010) wordt deze stelling bevestigd. De consument zal bij de keuze geen overhaaste beslissingen maken en zal de tijd nemen die nodig is om te komen tot een weloverwogen en juiste beslissing.

Het koopbeslissingsmodel

Het lidmaatschap van de judovereniging of -sportschool is voor de consument het product. Hierin is de consument de judobeoefenaar (in spé). Om deze reden is het logisch gebruik te maken van het koopbeslissingsmodel. Het voordeel van modellen is dat ze de werkelijkheid op een simplistische manier weergeven. Dit is tevens een nadeel voor het gebruik van dit model voor het specifieke product voor de consument: 'Het lidmaatschap van een judovereniging of -sportschool'. Dit nadeel kan weggenomen worden door het model uit te breiden en factoren en stimuli te koppelen aan het keuzeprocess (Bijlage 8.1).

Achtereenvolgens worden de volgende stimuli en kenmerken onderscheiden:

Extern (macro, omgevingsfactoren)

Media aandacht, Gezinsleden doen aan judo, Vrienden/Vriendin zit op judo (Kok, 2010).

Intern (persoonlijke stimuli)

Zelfvertrouwen opbouwen (NOC*NSF), Het vergroten van de weerbaarheid, Samen spelen met anderen, Zelfverdediging aanleren, Het bijbrengen van discipline. (Oenen, 2001)

Producteigenschappen

Binnensport, Individuele prestatie, Fysiek karakter, Stoeien binnen de regels, Veelzijdige bewegingsvormen, Motoriekverbetering, Leren valbreken.

Personalia

Lid sinds, Leeftijd, Geslacht.

3.2 Statistische analyse van de keuze voor judo

Om daadwerkelijk te beoordelen of de genoemde stimuli (Bijlage 8.2) van belang zijn bij dit beslissingsproces en daarmee bij de keuze voor judo, is er een enquête gehouden onder verschillende judoverenigingen en -sportscholen in verschillende regio's van Nederland. In totaal hebben 25 clubs meegedaan aan de enquête. Om de waarde van de verschillende stimuli te beoordelen is er gebruik gemaakt van de eerder genoemde essentie-score en onderstaande criteria:

Interne stimuli	$ES \geq 6$
Externe stimuli	$ES \geq 5$
Product eigenschappen	$ES \geq 7$

Criteria van de interne en externe stimuli en de product eigenschappen.

Interne stimuli

In de vragenlijst zijn de volgende interne stimuli opgenomen: Zelfvertrouwen opbouwen, Het vergroten van de weerbaarheid, Samen spelen met anderen, Zelfverdediging aanleren, Het bijbrengen van discipline. De resultaten van de enquête zijn in de volgende tabel weergegeven:

	Zelfvertrouwen opbouwen	Vergroten weerbaarheid	Samen spelen met anderen	Zelfverdediging aanleren	Bijbrengen van discipline
Essentie-score	6,8	6,5	6	6	5

N=175

Zelfvertrouwen opbouwen blijkt een factor te zijn die van belang is in de keuze voor de sport judo. Met een score van 6,8 bevindt deze stimulus zich boven het neutrale criterium van 6. Ook het vergroten van de weerbaarheid (6,5) speelt een rol. Het bijbrengen van discipline wordt niet gezien als een factor die meespeelt in de keuze voor judo, terwijl de factoren ‘Samen spelen met anderen’ en ‘Zelfverdediging aanleren’ wel meespelen in de beslissing, maar neutraal beoordeeld worden.

Externe stimuli

In de vragenlijst zijn de volgende externe stimuli opgenomen: Media aandacht, Gezinsleden doen aan judo, Vrienden/Vriendin zit op judo (Kok, 2010). De resultaten:

	Vrienden/Vriendinnen	Familie	Media (krant, tv etc.)
Essentie-score	4,4	3,9	3,9

N=167

Van de 167 respondenten krijgen de bovenstaande factoren weinig punten toegekend. Met een essentie-score van 4,4 voor ‘de invloed van Vrienden/Vriendinnen’ is dit niet voldoende om te voldoen aan het gestelde criterium van 5. De ander twee factoren worden door de respondenten als onbelangrijk beoordeeld. De externe stimuli blijken geen rol van betekenis te spelen in de keuze voor judo.

Producteigenschappen

In de vragenlijst zijn de volgende factoren opgenomen: Binnensport, Individuele prestatie, Fysiek karakter, Stoeien binnen de regels, Veelzijdige bewegingsvormen, Motoriekverbetering, Leren valbreken. De volgende tabel geeft de resultaten weer:

	Binnensport	Individuele prestatie	Fysiek contact	Stoeien met regels	Veelzijdigheid van beweging	Motoriek verbeteren	Valbreken
Essentie-score	3,9	6,1	7,6	8,2	9,1	8,8	8,1

N=170

De producteigenschappen zijn de verschillende factoren die men van belang acht bij de keuze van judo. Met een criterium van $ES \geq 7$ zijn de factoren ‘Fysiek contact’, ‘Leren Valbreken’ en ‘Stoeien met regels’ van belang. ‘Motoriek verbetering’ en de ‘Veelzijdigheid van beweging’ wordt een grotere rol toegekend. Het feit dat judo een binnensport is en dat vooral de individuele prestatie telt, voldoet niet aan het gestelde criterium en speelt daarom geen significante rol.

3.3 Analyse op de visie van de leden over de Judo Bond Nederland

Bent u lid of is uw kind lid bij de Judo Bond Nederland (JBN)?

Ja		164 (84.97 %)
Nee		29 (15.03 %)
n = 193 # 193		

Bent u bekend met de bezigheden van de JBN?

Ja		111 (58.12 %)
Nee		80 (41.88 %)
n = 191 # 191		

Bron: Enquête bijlage 8.1

Zoals vermeld in het de meerjarenplannen van 2013-2016 blijken er nog veel 'grijze' leden te zijn. Deze zogenaamde 'grijze' leden participeren weliswaar in een judoclub die aangesloten is bij de Judo Bond Nederland, maar zijn zelf geen lid bij de bond. Veelal is lid worden van de JBN een vereiste bij de judoclub dat gelijktijdig geregeld wordt bij de inschrijving van een nieuwe judoka. Toch blijkt dit niet in alle gevallen zo te zijn. 15% van de respondenten vult in niet lid te zijn bij de Judo Bond Nederland.

Een ander aspect dat in de resultaten naar voren komt is dat van de 191 respondenten circa 42% niet weet wat de bezigheden zijn van de JBN. De mensen die wel bekend zijn met de bezigheden van de bond noemen veelal de organisatie van wedstrijden en het organiseren van de danexamens¹ als de bezigheden van de JBN. Wedstrijden doen is de meest voorkomende reden om lid te zijn van de JBN.

3.4 Subconclusies Consument

- Judo is een hoog betrokkenheidsproduct, waardoor het beslissingsproces zorgvuldig wordt doorlopen.
- Verschillende stimuli hebben invloed op dit proces en daarmee op de keuze voor judo:
Interne stimuli: 'zelfvertrouwen opbouwen', 'weerbaarheid vergroten', 'samen spelen' en 'zelf verdediging aanleren'. Externe stimuli zijn niet van belang. Producteigenschappen: 'Fysiek contact', 'Leren Valbreken', 'Stoeien met regels', 'Motoriek verbetering' en 'Veelzijdigheid van beweging'.
- Het gehalte 'grijze leden' in judoclubs aangesloten bij de JBN is circa 15%.
- 42% van de leden is niet op de hoogte van de bezigheden van de JBN.
- De belangrijkste reden om lid te zijn bij de JBN is het deelnemen aan wedstrijden.

¹ Danexamens: Voor het behalen van een zwarte band of hoger is het vereist examen te doen voor de Judo Bond Nederland. Meestal gebeurt dit in het eigen district.

4. De Judo Bond Nederland

4.1 Organisatie

De Judo Bond Nederland heeft zo'n 50.000 leden bij meer dan 750 clubs in de disciplines judo, jiu-jitsu en aikido. Het aantal leden behorend bij de sport judo bevat bijna 90% van het totale bestand (Meerjarenbeleidsplan 2013-2016). De JBN behartigt de belangen van alle aangesloten leden, zowel clubs als individuele leden. Bijgevoegd in bijlage 8.3, de organisatiestructuur van de Judo Bond Nederland.

Het hoogste orgaan van de JBN is de bondsraad. Zij is het toezichthoudende orgaan en zij stelt de wetten en bijbehorende regelgeving vast. De bondsraad houdt toezicht op het Bondsbestuur. Dit bestuur draagt zorg voor de uitvoering van de wetten en statuten en houdt zich bezig met het dagelijks reilen en zeilen van de judobond. Dit orgaan wordt ondersteund door het bondsbureau.

De JBN heeft Nederland verdeeld in zeven districten, met aan het hoofd een districtsbestuur. De judoverenigingen en -sportscholen vallen, afhankelijk van de locatie, binnen een van de zeven districten. De districten zijn: Noord Nederland, Noord Holland, Zuid Holland, Midden Nederland, Oost Nederland, Zuid Nederland (Noord Brabant en Zeeland) en Limburg.

De visie

*Vanuit de visie dat judo, jiu-jitsu en aikido meer zijn dan alleen sport, is de JBN altijd op zoek naar manieren om de budosporten beter te vermarkten. De JBN is aangesloten bij NOC*NSF en wil de volgende visie uitdragen:*

De JBN staat voor judo, jiu-jitsu en aikido en zorgt dat het hierbij om meer gaat dan alleen sport.

De JBN zorgt voor autoriteit in Nederland. Zij streeft hierbij naar verbetering van de kwaliteit, benutting van de maatschappelijke potentie en groei van het aantal beoefenaars.

Citaat Meerjarenbeleidsplan 2013-2016

Doelstellingen

Vanuit deze visie heeft de JBN doelstellingen geformuleerd voor de komende jaren. Zoals eerder is vermeld, is *het aantal leden* de kernfactor van een organisatie als de JBN. Dit zie je logischerwijs terug in de doelstellingen:

Doelstelling 1: Het behalen van een van 55.000 leden in 2016

Doelstelling 2: De JBN heeft een gezond financieel beleid

Toelichting op doelstelling 1

2013: 47.500 leden,

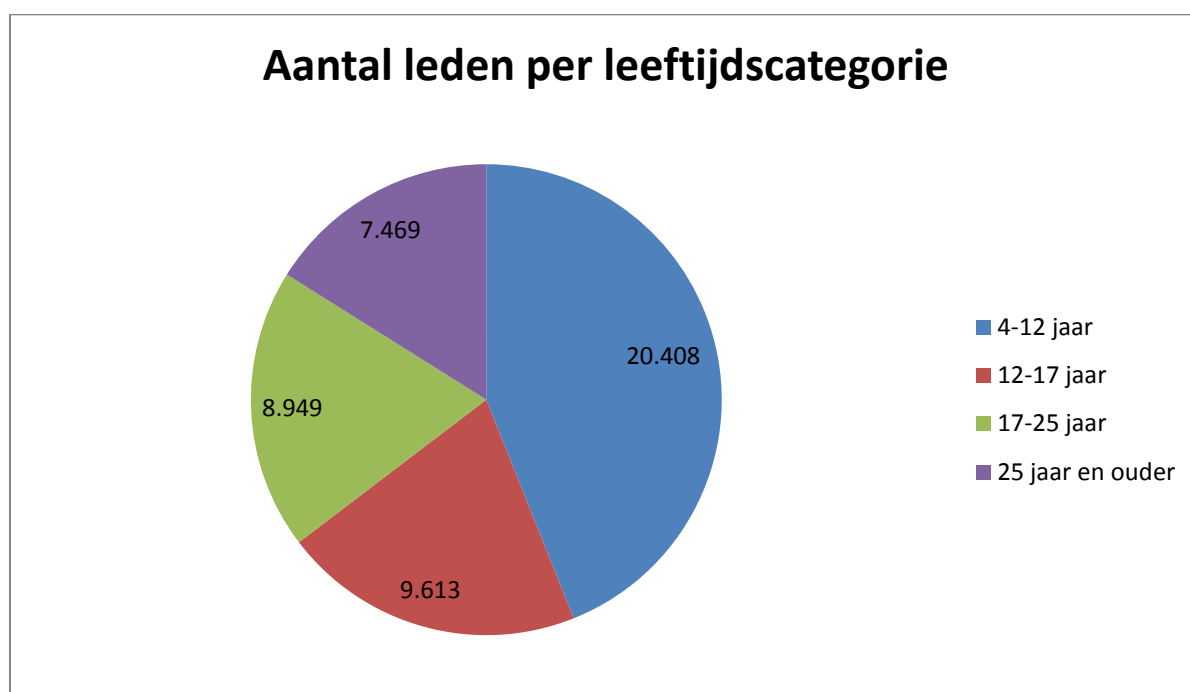
2014: 50.500 leden

2015: 53.000 leden

2016: 55.000 leden

4.2 Segmentatie

De Judo Bond Nederland verdeelt hun markt in verschillende doelgroepen: 4-12 jarigen, 12-25 jarigen, 25-ouder en speciale doelgroepen. De speciale doelgroepen is een relatief nieuwe groep en wordt nog niet meegenomen in de ledenanalyse tot juni 2012 (MJBPN 2013-2016). Toegevoegd is de leeftijdscategorie 12-17 jaar om meer inzicht te verschaffen in de doelgroep 12-25 jaar.



Het ledenbestand neemt af van ruim 20.000 leden in de jongste groep tot bijna 7.500 leden in de oudste leeftijdsgroep. De leeftijdscategorie boven 17 jaar bevat circa 16.500 leden (Scheer, 2012). De verhouding kinderen/volwassenen is 2 op 1. Het grootste verschil zit in de overgang van de leeftijdsgroep van 4-12 jaar naar 12-17 jaar met een afname van 50% (bijlage 8.1).

Percentage JBN leden 4-11	40%
Percentage JBN leden 12-17 jaar	25%
Percentage JBN leden tot 17 jaar	65%
Percentage JBN leden 17 jaar en ouder	35%
Percentage JBN leden totaal	100%

De JBN hanteert de volgende lidmaatschapstarieven per jaar (peildatum 31-12-2013):

Geboren in 2007 en later (jonger dan 7 jaar)	€ 15,00
Geboren in 2002 t/m 2006 (jonger dan 12 jaar)	€ 27,50
Geboren in 1997 t/m 2001 (12-16 jaar)	€ 35,45
Geboren in 1996 en eerder (17 jaar en ouder)	€ 49,85

Er wordt bij het aanmelden bij de bond nog €11.35 extra inschrijfgeld gevraagd.

4.3 Marketingstrategie van de Judo Bond Nederland

Op basis van de visie van de JBN en de beoogde doelstellingen is er per doelgroep een marketingstrategie geformuleerd. Ook is er prioriteit aangegeven aan de groepen die volgens de JBN het belangrijkste zijn voor de komende beleidsjaren. Uit het meerjarenplan voor 2013-2016 heeft de JBN per doelgroep in het jaarplan 2013 aangegeven welke middelen gebruikt kunnen worden. In het jaarplan van 2013 worden de marketingstrategieën die zijn opgenomen in het meerjarenplan verder gespecificeerd. Naast algemene middelen voor het behoud van leden en aanwas van leden, worden de gebruikte middelen afgestemd op de beoogde doelgroep.

4-12 jarigen: Hoge prioriteit

De kinderen van 4-12 hebben een hoge prioriteit. Om alle kinderen te bereiken moet een intensieve samenwerking met het onderwijs en opvang bereikt worden. Hierin maakt de Judo Bond Nederland onderscheid in wijken met lage sportparticipatie en hoge sportparticipatie. Men probeert vooral de wijken met een lage sportparticipatie met een passend aanbod te bereiken.

Jonge kinderen worden niet automatisch lid van de Judo Bond Nederland. Een deel van deze doelgroep doet aan wedstrijden, waardoor lid te zijn van de bond een vereiste is. Echter veel kinderen doen dit niet en judoën op recreatieve basis. De JBN vindt dat het lid maken van een judoka bij de JBN een eerste verantwoordelijkheid is van de judovereniging of -sportschool. Gebruikte middelen voor de doelgroep:

- Passend wedstrijdaanbod;
- Schoolsportprojecten, bereik van 25000 kinderen met behulp van schooljudo.nl;
- Opstaplidmaatschap 4-7 jaar. Het tarief is hiervoor ook aangepast.

12-25 jarigen: Gemiddelde prioriteit

De uitstroom is het grootst in deze groep. In deze groep zitten leerlingen van het middelbaaronderwijs, hoger onderwijs en werkenden. Voor een deel van de doelgroep is het wedstrijdaanbod een reden om lid te zijn van de Judo Bond Nederland. Zonder dit lidmaatschap kun je niet deelnemen aan officiële toernooien zoals de districtskampioenschappen en ook niet aan andere wedstrijden georganiseerd door de judobond. Gebruikte middelen voor deze doelgroep.

- Passend wedstrijdaanbod;
- Schoolsportprojecten, bereik van 5000 jongeren;
- Jeugdcommissie.

25 jaar en ouder: Gemiddelde prioriteit

In deze doelgroep zitten werkenden tot gepensioneerden. De werkende heeft relatief weinig tijd, waardoor er flexibel sportaanbod aangeboden moet worden. De gepensioneerden hebben betrekkelijk veel tijd over, maar sporten minder. Gebruikte middelen bij deze doelgroep.

- Cursussen opstarten Fit, Veilig en Valbreken op 15 plekken in Nederland;
- Binden van mensen die stoppen met wedstrijdsport;
Organisatie danexamens, opleidingen, katatrainingen, wedstrijden en stages.

Specifieke doelgroepen: Hoge prioriteit

Om de sportparticipatie bij mensen met een beperking te bevorderen is er passend sportaanbod nodig. Deze beperkingen kunnen verstandelijk zijn, maar bijvoorbeeld ook visueel. In samenwerking met regionale partijen zoals met ziekenhuizen, zorginstellingen en Bureau Jeugdzorg biedt de JBN structureel sportaanbod aan en bindt zich hiermee aan deze doelgroep. De middelen:

- Schoolsportprojecten, Sportimpulsprojecten;
- Opleiding voor leraar in de zorg organiseren;
- Samenwerkingen versterken met huisartsen, fysiotherapeuten en sport –en zorgorganisaties.

Nieuwe activiteit

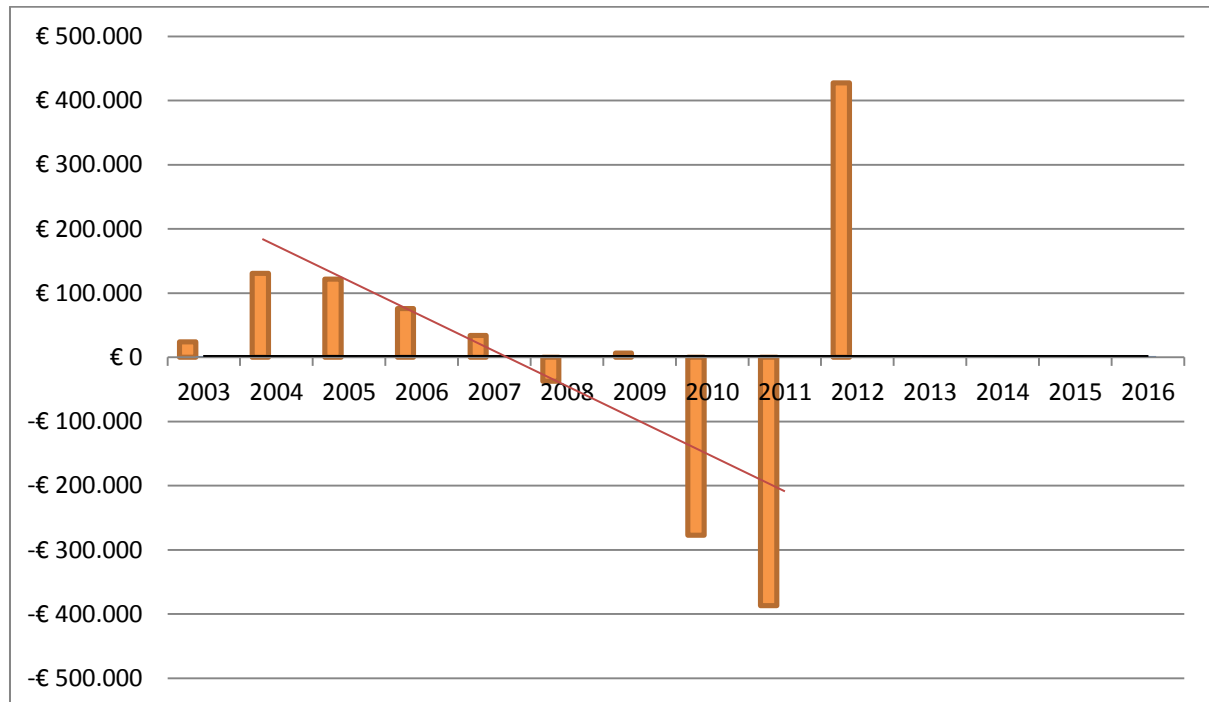
Plan voor DE CLUB CENTRAAL vanaf 1 januari 2014. Zie bijlage voor de plannen. Volgens de site van de JBN: *‘De Club Centraal is een nieuwe lidmaatschapssystematiek waarbij de club de spil vormt voor het aan- en afmelden van judoka’s, jiu-jitsuka’s en aikidoka’s. Binnen De Club Centraal ontvangt de club een pakket aan bestaande en nog te ontwikkelen diensten. Belangrijke pijlers hierin zijn het JBN keurmerk, de secundaire aansprakelijkheidsverzekering en de aanvullende ongevallenverzekering voor aangesloten leden, een online wedstrijdsysteem waaruit een ranking kan worden opgemaakt en een digitaal magazine. De nieuwe systematiek gaat in per 1 januari 2014 en komt voort uit*

gezamenlijk uitgesproken ambities vastgelegd in het meerjarenbeleidsplan 2013-2016'. (Judo Bond Nederland website)

4.3.1 Financiële analyse

Aan de hand van de kosten en opbrengsten is de winst berekend en wordt in onderstaand diagram weergegeven.

Resultaat 2003 - 2016



Bron: De verschillende verslagen van de bondraadsvergaderingen en plannen over 2003-2013

Het resultaat

Opvallend is de dalende trend in het resultaat vanaf het jaar 2004. In 2011 werd het laagste resultaat genoteerd met een verlies van ruim €400.000 euro. In 2012 vinden er de nodige hervormingen plaats waardoor het resultaat weer toeneemt. Door middel van verschillende bezuinigingen, het doorlopen van de subsidie van de NOC*NSF (extra algemeen functioneren) en door contributieverhoging is de winst met ruim €400.000 toegenomen (Scheer,2012).

Ledencontributie

De daling van het ledenbestand van 2012 ten opzichte van 2010 is ook terug te zien in de inkomsten van de individuele ledencontributie van circa €1,85 miljoen naar €1,7 miljoen (-8,9%). In 2012 heeft er een contributieverhoging plaatsgevonden van 10% voor leden van de JBN en verhoging van €50 lidmaatschap voor de verenigingen, waardoor de inkomstendaling enigszins wordt gecompenseerd. De contributie van individuele leden en clubs wordt aan de hand van de doelstellingen in 2016 begroot op €2,4 miljoen en is daarmee bijna een half miljoen hoger dan in 2012.

Marketing

De externe communicatie is begroot op €8.000 voor 2013. De interne communicatie is begroot op €56.000. Ook in de jaren volgend op 2013 blijft zowel het budget voor communicatie als het marketingbudget in zijn geheel gelijk bij een inkomstenverhoging begroot van 4,4 miljoen naar 7,1 miljoen (MJBPN 2013-2016). Ook in bijlage 8.4 is dit terug te vinden.

4.4 Subconclusies Judo Bond Nederland

- Doelstellingen van de JBN voor 2016: 55.000 leden en een gezond financieel beleid.
- Het ledenaantal neemt in de leeftijd van 4-12 jaar naar 12-17 jaar af met ruim 50%.
- De verhouding kinderen/volwassenen is circa 2 op 1. De leden bij de JBN in de leeftijd tot 17 jaar bedraagt 65%. De leden bij de JBN ouder dan 17 jaar bedraagt 35%.
- De marketingmiddelen zijn afgestemd op de volgende doelgroepen: 4-12, 12-25, 25+ en speciale doelgroepen. In de leeftijd 4-12 en 12-25 worden vooral middelen voor de ledenwerving gebruikt.
- De lidmaatschapsstructuur is gebaseerd op indeling naar leeftijd, maar heeft een andere indeling dan de indeling naar doelgroep in de marketingstrategie van de JBN.
- De CLUB Centraal: de club vormt de spil voor de aan/afmelding van judoka's.
- Een nagenoeg gelijkblijvend begroot marketingbudget, bij een inkomstenverhoging (begroot) in 2016 van 7,1 miljoen ten opzichte van 4,4 miljoen in 2012.

5. Conclusies

In de sportmarkt is een daling te zien van het aantal clubsporters in de leeftijdscategorie van 4-11 jaar naar de categorie 11-18 jaar van bijna 20%. De afname van het aantal leden in deze leeftijdscategorieën is bij de JBN ruim 50% (4-11, 12-17 jaar).

De afname in die leeftijdscategorie is ook in de sportmarkt terug te zien in de verhouding van kinderen ten opzichte van volwassenen. De verhouding kinderen/volwassenen in het aantal clubsporters is 1 op 4. Bij de JBN is deze verhouding 2 op 1 en wijkt dus significant af van de gebruikelijke verhouding: dit wordt voor een groot gedeelte veroorzaakt door de ledenafname in de leeftijd van 12-17 jaar.

In de sportmarkt is de segmentatie op leeftijd tot stand gekomen op basis van levensfase (4-12, 12-19, 20-34 etc.). De JBN wijkt om onverklaarbare redenen af van deze segmentatie af (4-11, 12-25, 25+) en vooral de doelgroep 12-25 is breed gedefinieerd. Door de afwijkende segmentatie van de JBN en de daarop gebaseerde marketingstrategie kunnen de middelen niet optimaal afgestemd worden op de doelgroepen.

De judoconsument blijkt ten opzichte van de sportmarkt een specifieke sportbeleving te hebben en is niet duidelijk in te delen op de manier die in de algemene sportmarkt wordt gehanteerd. Belangrijke aspecten bij de keuze voor judo zijn: 'zelfvertrouwen opbouwen', 'weerbaarheid vergroten', 'samen spelen' en 'zelf verdediging aanleren' (interne stimuli). Voor de consument belangrijke producteigenschappen zijn: 'Fysiek contact', 'Leren Valbreken', 'Stoeien met regels', 'Motoriek verbetering' en 'Veelzijdigheid van beweging'. In de marketingstrategie van de JBN komen deze kernwaarden onvoldoende tot uitdrukking.

Vanwege de afstand tussen de JBN en de individuele leden (wat onder andere bleek uit de onbekendheid (42%) met de bezigheden van de JBN, kan worden geconcludeerd dat de judoclubs niet optimaal worden ingezet in de marketingstrategie van de JBN. Dit zie je ook terug in het aantal 'grijze leden' (15%). Het initiatief 'De Club Centraal' dat wordt ingezet vanaf 2014 is een goede stap in de richting bij de inzet van de judoclubs.

De doelstelling van de JBN om het ledenaantal met circa 15% in vier jaar te laten groeien (van 46.000 naar 55.000) is zonder een wijziging in de marketingstrategie en een gelijkblijvend marketingbudget niet realistisch.

6. Aanbevelingen voor de Judo Bond Nederland

Om lange termijn groei te realiseren en te voldoen aan de doelstellingen 55000 leden in 2016 en een gezond financieel beleid, is het voor de JBN van belang een effectieve marketingstrategie te gebruiken. Dat betekent een juiste marktsegmentatie en een op de doelgroepen afgestemde inzet van de marketingmix.

Product

Voor een juiste marktsegmentatie dient de JBN de doelgroepen te segmenteren zoals dat in de sportmarkt gebruikelijk is: daardoor zullen levensfase en doelgroep op elkaar aansluiten en zal het product optimaal in elke doelgroep kunnen worden gepositioneerd.

Promotie

Door de hiervoor bedoelde wijziging in de marktsegmenten (doelgroepen) kan promotie veel gericht plaatsvinden. In de doelgroep 4 – 12 jaar dient de focus gericht te blijven op **ledenwerving**. Vanwege het belang van deze ledenwerving wordt aanbevolen de huidige hoge prioriteit te handhaven. In de (aangepaste) doelgroep 12 – 17 jaar, waar bij de JBN de uitstroom vele malen hoger is dan in de rest van de sportmarkt, zal met hoge prioriteit de strategie naar **behoud** van leden moeten verschuiven. De doelgroepen ouder dan 17 zullen profijt hebben van deze focus: de huidige strategie voor die doelgroepen kan daarom gehandhaafd blijven. De kernwaarden die in dit onderzoek van belang blijken voor de judoconsument, zullen in de communicatie van de JBN en de judoverenigingen en –sportscholen naar hun (potentiele) leden duidelijk naar voren moeten komen.

Distributie

De distributie van het product van de JBN verloopt nu in feite rechtstreeks naar de individuele leden, terwijl de afstand van de JBN tot deze leden groot is. Dit wordt onder andere zichtbaar door de onbekendheid met de bezigheden van de JBN onder de consument (42%). Door gebruik te maken van de clubs wordt de afstand tot de individuele leden verkleind. Een judoclub kan immers – in tegenstelling tot de individuele judoka – niet zonder het lidmaatschap bij de JBN. Aanbeveling is over te gaan naar indirecte distributie door de judoclubs daarbij in te schakelen. Hierdoor zal tevens het percentage ‘grijze leden’ worden teruggedrongen.

Lidmaatschapstructuur

In het verlengde van de hiervoor vermelde aanbevelingen, kan worden overwogen de contributies van de JBN via de clubs te laten lopen. De contributiekosten voor het lidmaatschap bij de Judo Bond Nederland worden dan afgedragen door de judoclubs. Deze aanbeveling past bovendien in het initiatief ‘de Club centraal’ van de JBN.

Tot besluit: Een andere segmentatie en gewijzigde marketingstrategie hebben een belangrijke invloed op de organisatie. Wanneer je daarin daadwerkelijk “de Club centraal” positioneert, kan ook de rol van de JBN veranderen naar een meer ondersteunende, voorwaardenscheppende positie ten behoeve van de judoclubs.

7. Beperkingen van het onderzoek

Een groot deel van de respondenten bevindt zich in de provincies Zeeland en Noord Brabant. Hierdoor zou er eventueel een vertekend beeld kunnen ontstaan over de visie van leden in andere delen van Nederland. Geografische invloed is waarschijnlijk niet erg belangrijk in de keuze voor judo, maar misschien wel voor de visie op het beleid van de Judo Bond aangezien de methode van aanpak enige afhankelijkheid heeft van het bestuur van een district.

In samenwerking met judoclubs is het mogelijk de redenen te achterhalen waarom judoka's stoppen met hun sport. Vooral in de leeftijd van 12-17 jaar zou hiermee winst te behalen zijn. Inzicht in de redenen voor de beëindiging van het lidmaatschap kan uitwijzen wat de degene miste in zijn sport of wat degene miste aan het lid zijn bij de Judo Bond Nederland.

Behoeften van de consumenten van nu kunnen veranderen ten opzichte van de tijd dat ze lid worden. Het onderzoek is een momentopname. Daarom is het van belang voor de Judo Bond Nederland in de toekomst regelmatig onderzoek te doen naar de wensen en behoeften van de consument.

8. Literatuur

- Alsem, K. J. (1997). *Strategische marketing planning*, p 3. Houten: Educatieve Partners Nederland BV.
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2011, januari 1). Bevolking, wat is de huidige situatie.
- Cooper, C. L. (2013). *Blackwell Encyclopedia of Management*. Opgeroepen op Mei 2, 2013, van http://www.blackwellreference.com/subscriber/uid=47/tocnode?id=g9780631233176_chunk_g97814051169786_ss1-12
- Dawes, J. G. (2012). Do Data Characteristics Change According to the Number of Scale Points Used ? An Experiment Using 5 Point, 7 Point and 10 Point Scales. *International Journal of Marketing Research*, 20.
- Gardner, D. M., & Lastovicka, J. L. (1978). Low Involvement Versus High Involvement Cognitive Structures.
- Judo Bond Nederland website. (sd). Opgeroepen op juni 12, 2013, van Judo Bond Nederland Nieuws: http://www.jbn.nl/de+club+centraal/cDU1614_De+Club+Centraal.aspx
- Kok, R. (2010). *Sportmarketing*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Kok, R. (2010). *Sportmarketing*, p 71. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Kok, R. (2010). *Sportmarketing*, p 73. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Kok, R. (2010). *Sportmarketing*, p 75. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*, p 202. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*, p 45. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kudo, K. (1967). *Dynamic Judo*. Japan Publications Trading Co.
- Mahony, D. F., Madrigal, R., & Howard, D. (2000). Using the psychological commitment to team (PCT) scale to segment sport consumers based on loyalty. United States.
- Messick, S. (1990). *Validity of Test Interpretation and Use*. Princeton, N.J.: Educational Testing Service.
- Mullins, J. W., & Walker JR., O. C. (2010). *Marketing Management A Strategic Decision-Making Approach*, 101. New York: McGraw Hill Companies Inc.
- NOC*NSF. (sd). Opgeroepen op Mei 1, 2013, van NOC*NSF: <http://nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=10134>
- Oenen, S. (2001). *Sociale competentie en de brede school*, p 19. Utrecht: NIZW.
- Porter, M. (2003). Opgeroepen op Juni 3, 2013, van ThinkSmart: www.thinksmart.nl/downloads/marketingenstrategie

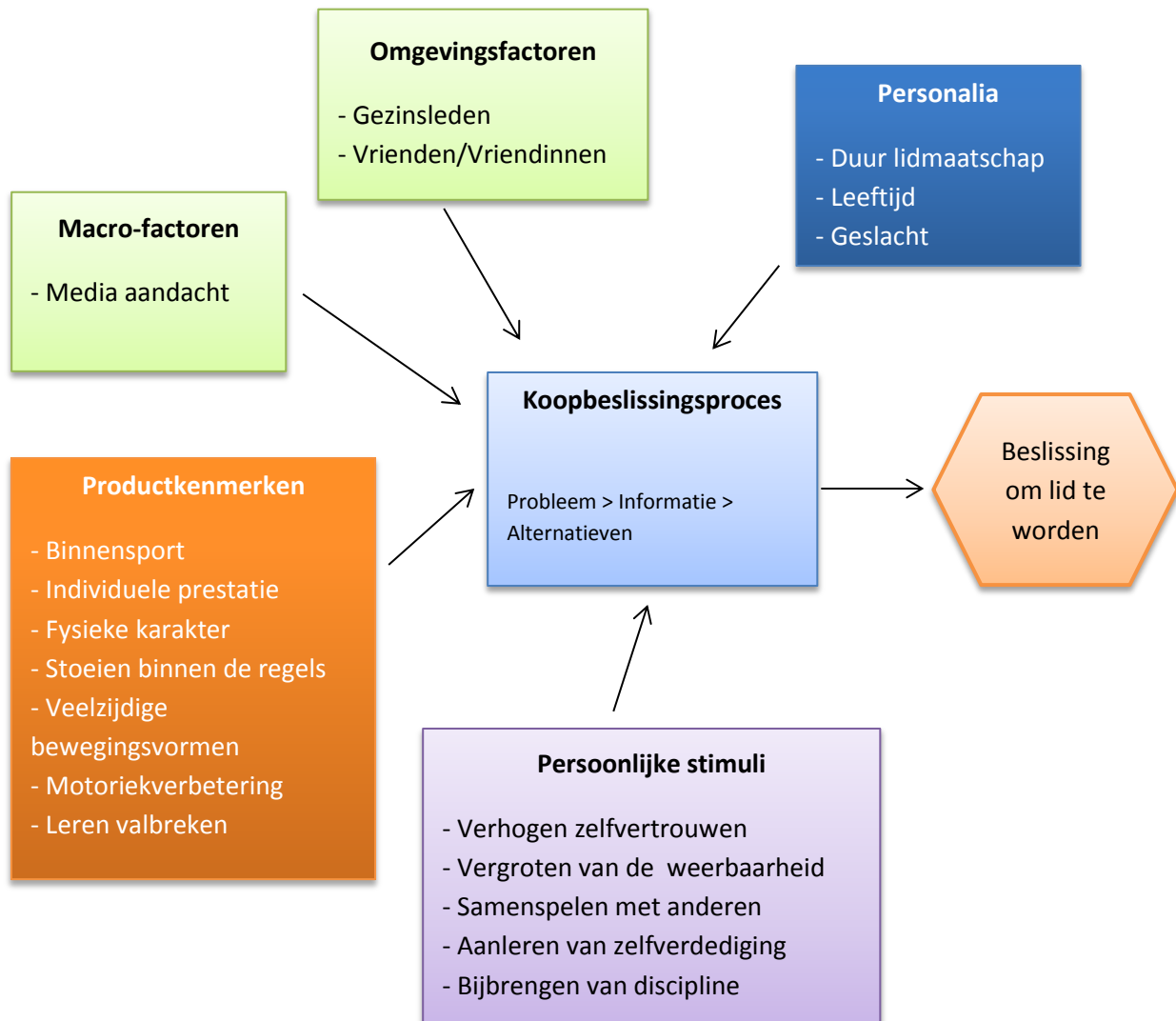
- Riedmuller, F., & Hermanss, A. (2011). *Management Handbuch - Sportmarketing*. Vahlen.
- Scheer. (2012). *Bondsraadsvergadering 24 november 2012*. Nieuwegein: Judo Bond Nederland.
- Scheer. (2012). *Bondsraadvergadering 12 mei 2012*. Nieuwegein: Judo Bond Nederland.
- Terra, J., & Quix, F. (2010). *De sportmarkt van de toekomst, Onderzoek naar de mogelijkheden van de gespecialiseerde detailhandel*. Den Haag: Hoofdbedrijfschap Detailhandel.
- Tiessen, A. (2010, april). *Factsheet sportdeelname in Nederland*. Opgeroepen op Mei 26, 2013, van Website van CPB: <https://www.scp.nl/dsresource?objectid=25057&type=pdf>
- Tiessen-Raaphorst, A. (2010). *Sportdeelname in Nederland*. Den Haag: SCP.
- Tiessen-Raaphorst, A., & van den Dool, R. (2012). *Ontwikkeling van sportparticipatie, verenigingslidmaatschap en vrijwilligerswerk in de sport na 2007*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Wikipedia. (sd). *Wikipedia*. Opgeroepen op Mei 2, 2013, van Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Central_tendency

9. Bijlagen

9.1 Cijferberekening sportparticipatie algemeen, in clubverband en de JBN

Algemeen	Totale bevolkingspopulatie tot 4 jaar	300.000		Totale bevolking	16.700.000
	Totale bevolkingspopulatie 4 - 11 jaar	800.000		Totale bevolking in staat tot sport	15.000.000
	Totale bevolkingspopulatie 11 - 18 jaar	700.000			
	Totale bevolkingspopulatie tot 18 jaar	1.800.000			
	Totale bevolkingspopulatie vanaf 18 jaar	13.100.000			
	Totale bevolkingspopulatie	16.700.000			
Sporters Algemeen	Aantal sporters 4-11 jaar	680.000		Sportparticipatie 4-11 jaar	85%
	Aantal sporters 11-18 jaar	567.000		Sportparticipatie 11-18 jaar	81%
	Aantal sporters tot 18 jaar	1.247.000		Sportparticipatie tot 18 jaar	69%
	Aantal sporters vanaf 18 jaar	8.503.000		Sportparticipatie vanaf 18 jaar	65%
	Aantal sporters	9.750.000		Sportparticipatie totaal	65%
Clubverband	Aantal clubsporters 4-11 jaar	544.000		Sportparticipatie Clubverband 4-11 jaar	80%
	Aantal clubsporters 11-18 jaar	430.920		Sportparticipatie Clubverband 11-18 jaar	76%
	Aantal clubsporters tot 18 jaar	974.920		Sportparticipatie Clubverband tot 18 jaar	78%
	Aantal clubsporters vanaf 18 jaar	4.290.080		Sportparticipatie Clubverband vanaf 18 jaar	50%
	Aantal clubsporters totaal	5.265.000		Sportparticipatie Clubverband totaal	54%
	Percentage clubsporters 4-11 jaar t.o.v. van clubsporters totaal	10%			
	Percentage clubsporters 11-18 jaar t.o.v. van clubsporters totaal	8%			
	Percentage clubsporters tot 18 jaar t.o.v. van clubsporters totaal	19%			
	Percentage clubsporters vanaf 18 jaar t.o.v. van clubsporters totaal	81%			
	Percentage clubsporters totaal t.o.v. van clubsporters totaal	100%			
JBN	Totaal JBN leden 4 - 11 jaar	18.826		Percentage JBN leden 4-11	40%
	Totaal JBN leden 12 - 17 jaar	11.554		Percentage JBN leden 12-17 jaar	25%
	Totaal JBN leden tot 17 jaar	30.380		Percentage JBN leden tot 17 jaar	65%
	Totaal JBN leden 17 en ouder	16.345		Percentage JBN leden 17 jaar en ouder	35%
	Totaal JBN leden	46.725		Percentage JBN leden totaal	100%

9.2 Relatiediagram: Stimuli van invloed op het koopbeslissingsproces



9.3 Enquêtevragen

1. Bent u lid of is uw kind lid bij de Judo Bond Nederland (JBN)?

Ja		164 (84.97 %)
Nee		29 (15.03 %)
		n = 193 # 193

2. Bent u bekend met de bezigheden van de JBN?

Ja		111 (58.12 %)
Nee		80 (41.88 %)
		n = 191 # 191

3. Wat doet de JBN voor u (of voor uw kind)?

4. Indien lid: Waarom heeft u of uw kind een lidmaatschap bij de JBN (zo niet waarom niet?)

5. Indien lid: Wat zou u graag willen dat de JBN voor u (uw kind) doet?

'Krijgen van zelfvertrouwen' was een reden

Geheel mee oneens		13 (6.95 %)
Oneens		18 (9.63 %)
Neutraal		31 (16.58 %)
Eens		74 (39.57 %)
Geheel mee eens		51 (27.27 %)
		n = 187 # 187

'Het vergroten van de weerbaarheid' was een reden.

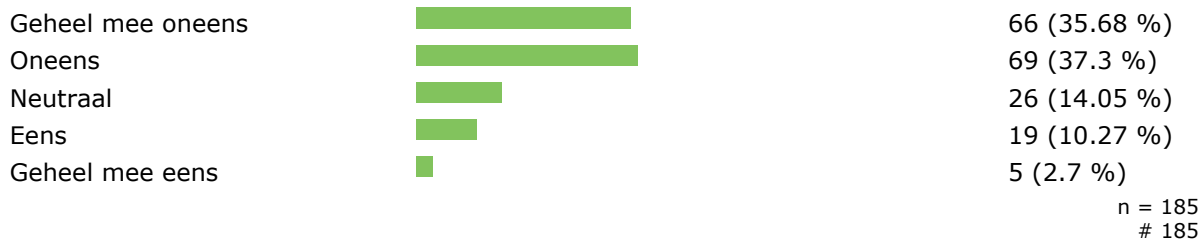
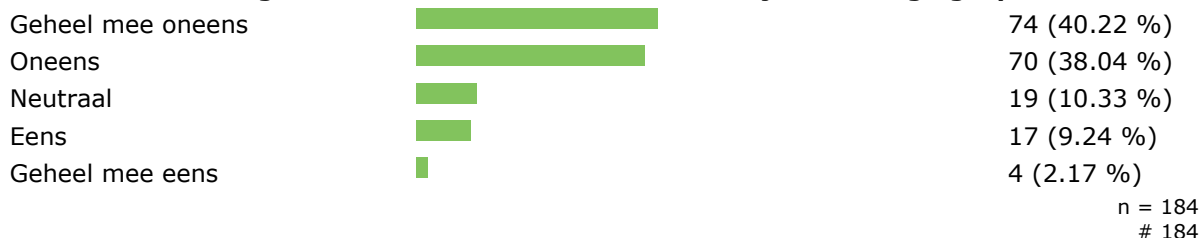
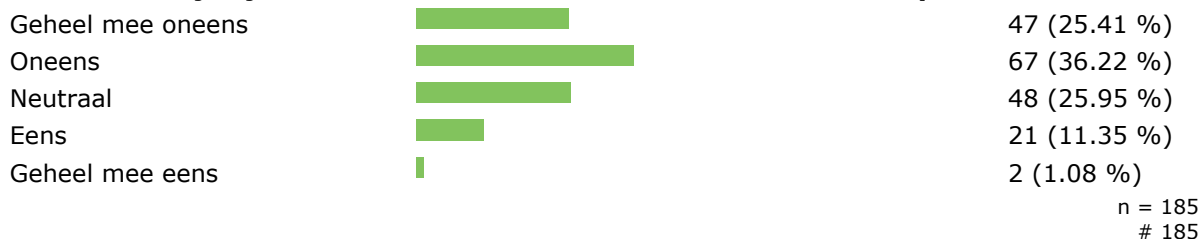
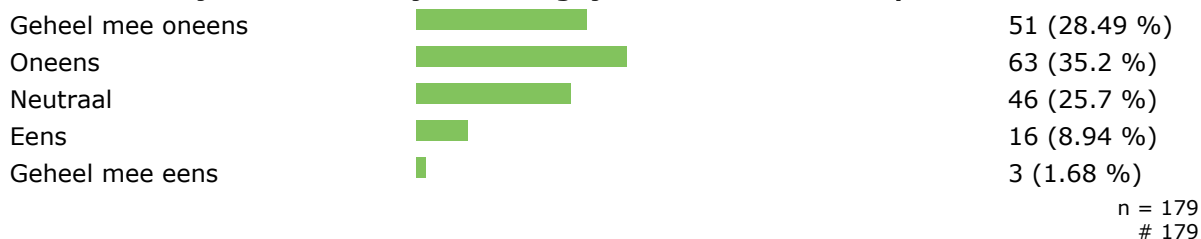
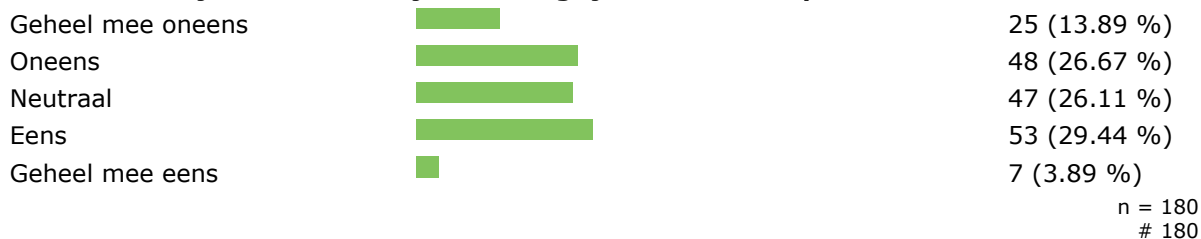
Geheel mee oneens		9 (4.81 %)
Oneens		14 (7.49 %)
Neutraal		42 (22.46 %)
Eens		78 (41.71 %)
Geheel mee eens		44 (23.53 %)
		n = 187 # 187

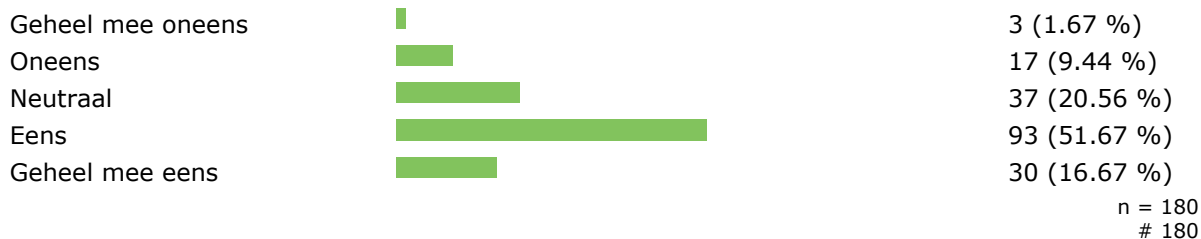
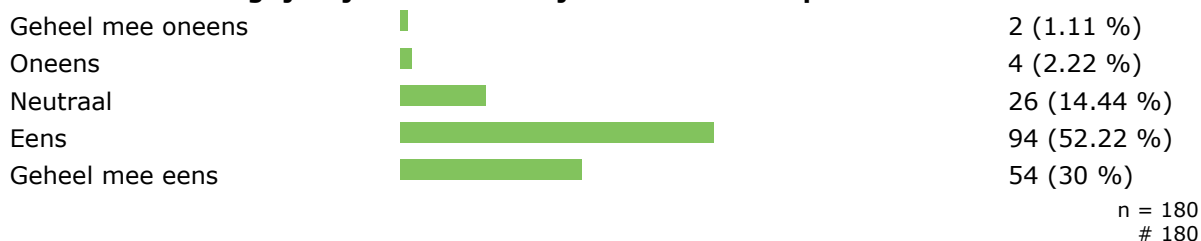
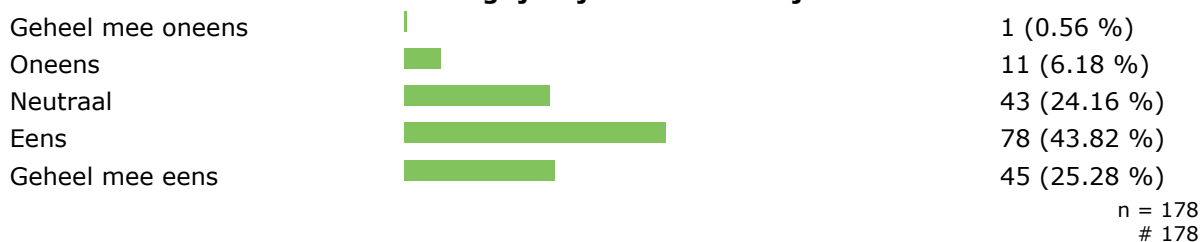
'Samen spelen met anderen' was een reden.

Geheel mee oneens		6 (3.23 %)
Oneens		16 (8.6 %)
Neutraal		56 (30.11 %)
Eens		80 (43.01 %)
Geheel mee eens		28 (15.05 %)
		n = 186 # 186

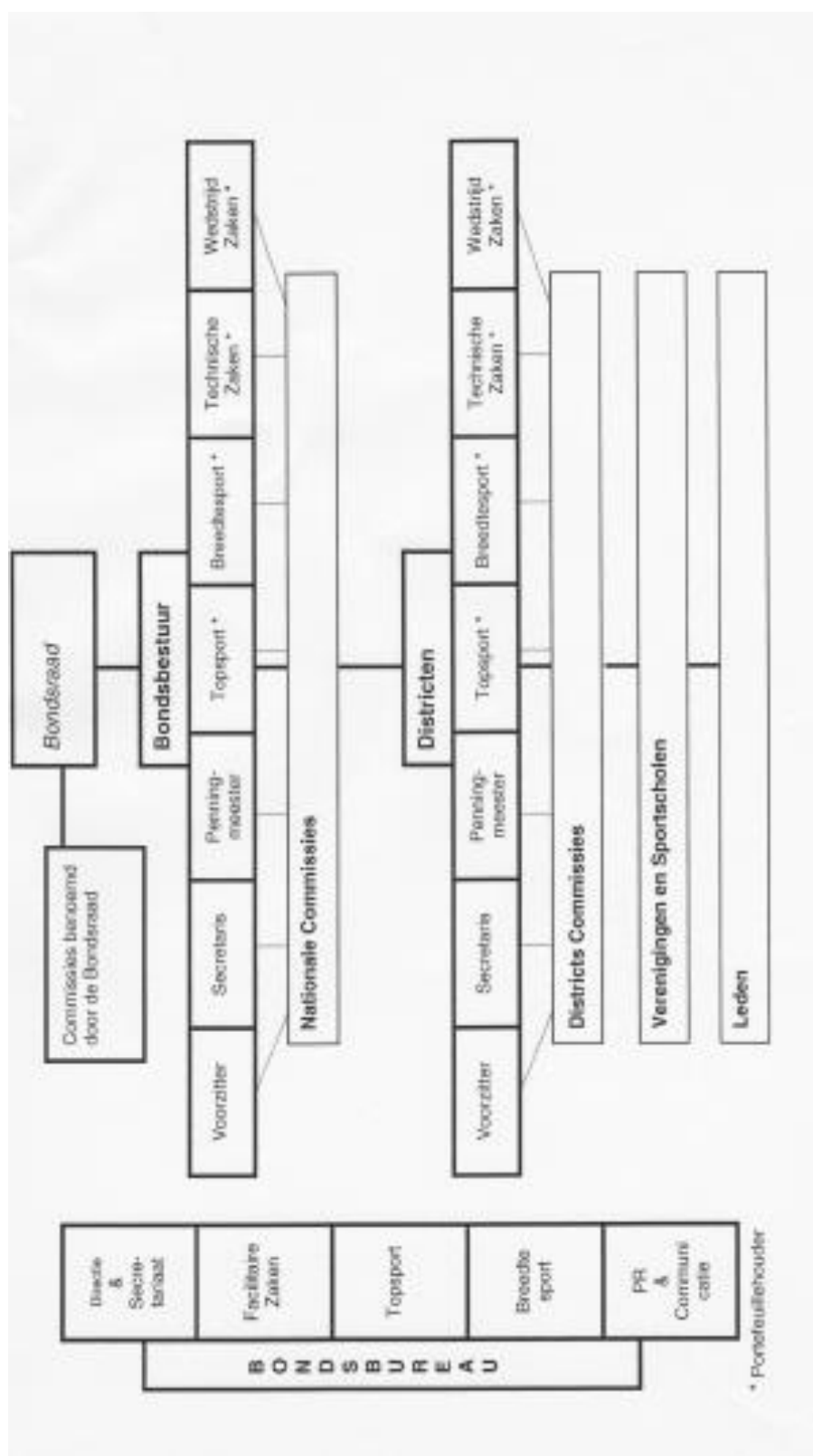
'Aanleren van zelfverdediging' was een reden.

Geheel mee oneens		3 (1.6 %)
Oneens		22 (11.76 %)
Neutraal		55 (29.41 %)
Eens		75 (40.11 %)
Geheel mee eens		32 (17.11 %)
		n = 187 # 187

Het 'bijbrengen van discipline' was een reden.**Het was van belang dat er een vriend of vriendin (van mijn kind) al lid was...****Het was van belang dat er een familielid lid was van de judovereniging/spor...****Judo kwam bij mij onder de aandacht door de verschillende media (zoals kran...****Ik vond het bij de keuze voor judo belangrijk dat het een binnensport is.****Ik vond het bij de keuze voor judo belangrijk dat het een sport is waar ind...**

Ik vond het bij de keuze belangrijk dat judo een fysiek karakter heeft.**Ik vond het belangrijk bij de keuze voor judo dat 'stoeien binnen de regel...****Ik vond het belangrijk bij de keuze voor judo dat het een sport is met 'vee...****Ik vond het belangrijk bij de keuze voor judo dat de 'motoriek' verbetert.****Ik vond het 'leren valbreken' belangrijk bij de keuze voor judo.**

9.4 Organisatiestructuur van de Judo Bond Nederland



Bron: Meerjarenheidsplan JBN 2009-2012

9.5 Winstontwikkeling van de Judo Bond Nederland

	Resultaten 2003 -2016	
	2003	€ 24.000
	2004	€ 131.000
	2005	€ 122.008
	2006	€ 75.943
	2007	€ 34.103
	2008	-€ 37.293
	2009	€ 6.788
	2010	-€ 277.180
	2011	-€ 386.921
	2012	€ 427.702
Begroting	2013	€ 0
Begroting	2014	€ 0
Begroting	2015	€ 0
Begroting	2016	€ 0

	Omzet 2003 - 2016	
	2003	€ 3.078.000
	2004	€ 3.544.000
	2005	€ 4.495.027
	2006	€ 3.965.820
	2007	€ 4.305.556
	2008	€ 3.893.891
	2009	€ 7.753.340
	2010	€ 5.051.210
	2011	€ 4.952.860
	2012	€ 4.624.590
Begroting	2013	€ 5.696.858
Begroting	2014	€ 6.134.532
Begroting	2015	€ 6.663.424
Begroting	2016	€ 7.171.340

	Kosten 2003 - 2016	
	2003	€ 3.054.000
	2004	€ 3.413.000
	2005	€ 4.373.019
	2006	€ 3.889.877
	2007	€ 4.271.453
	2008	€ 3.931.184
	2009	€ 7.746.552
	2010	€ 5.328.390
	2011	€ 5.339.781
	2012	€ 4.196.888
Begroting	2013	€ 5.696.858
Begroting	2014	€ 6.134.532
Begroting	2015	€ 6.663.424
Begroting	2016	€ 7.171.340