

Afstudeerscriptie 2011 | Mike Verest

Futsal Academy

Een sterke strategie en positionering voor Futsal Academy, een zaalvoetbalopleidingsinstituut.



Futsal Academy

Een sterke strategie en positionering voor Futsal Academy

EINDHOVEN, JUNI 2011

AUTEUR

MIKE VEREST

OPLEIDINGSINSTITUUT

FONTYS HOGESCHOOL COMMUNICATIE
4^E JAARS COMMUNICATIEMANAGEMENT
SCRIPTIEBEGELEIDER: MARK DE VOS

OPDRACHTGEVER

CFE CIBA/VDL GROEP
MACHIEL DEBETS

VOORWOORD

Deze scriptie is geschreven in opdracht van CFE Ciba/VDL Groep, vanaf nu afgekort als CFE. CFE is een zaalvoetbalvereniging die deelneemt aan de Topdivisie, de hoogste divisie van de nationale zaalvoetbalcompetitie.

In het begin van dit jaar ben ik druk bezig geweest met het zoeken naar een geschikte afstudeeropdracht waarin ik mijn voorkeur voor 'branding' kon laten gelden. Ik heb veel opdrachten aan mij voorbij laten gaan omdat ik persé een opdracht wilde die ook echt bij mij past.

Op een gegeven moment ben ik in contact gekomen met Machiel Debets, voorzitter van CFE. Hij was op zoek naar iemand om de identiteitvorming en communicatie rondom 'Futsal Academy', vanaf nu afgekort als FA, vorm te geven. FA is in feite de huidige jeugdopleiding van de vereniging, die in een nieuw jasje wordt gestoken. Deze kans heb ik met beide handen aangegrepen. Voor mij absoluut de opdracht waar ik naar zocht, ik kon mijn affiniteit met voetbal combineren met 'branding'.

Zodoende heb ik de afgelopen vier maanden hard gewerkt om het resultaat te bereiken wat nu op papier staat. Ik ben heel erg betrokken geweest bij de organisatie en ik heb dan ook met veel mensen intern gesproken. Ik heb bijna alle wedstrijden van CFE/Ciba VDL Groep kunnen bijwonen, de hoogtepunten hiervan waren het behalen van de play-offs en het bereiken van de finale. De laatste en tevens beslissende wedstrijd voor het kampioenschap van Nederland wordt nog gespeeld. Ook hier kijk ik natuurlijk naar uit.

Ik wil een aantal mensen bedanken die me in dit traject hebben geholpen. Te beginnen met Machiel Debets. Bedankt voor de nuttige intervisies waar we samen tot veel bruikbare input zijn gekomen voor mijn scriptie. Daarnaast wil ik Mark de Vos, mijn afstudeerbegeleider vanuit Fontys Communicatie bedanken voor zijn betrokkenheid en luisterend oor. De ervaringen van Mark in het zaalvoetbal hebben me zeker geholpen in het proces.

Mike Verest
Eindhoven, juni 2011

Dit rapport is een publicatie van CFE CIBA/VDL Groep, opgesteld door Mike Verest. Bij het geheel of gedeeltelijk te (doen) verveelvoudigen en openbaar te (doen) maken in druk en/of in digitale vorm, al dan niet in combinatie met werken van derden, bijvoorbeeld online beschikbaarstelling via internet of enig ander netwerk, als onderdeel van een databank, on-line of off-line, voor gebruik door derden uitsluitend voor onderwijs- en onderzoeksdoeleinden wordt verzocht om CFE CIBA/VDL Groep als bron te vermelden.

MANAGEMENT SUMMARY

In februari 2011 ben ik bij CFE gestart om de positionering voor FA te ontwikkelen. De aanleiding hiervoor is de sportieve ambitie van de club. CFE wil uitgroeien tot een topzaalvoetbalvereniging met een volwaardig opleidingsinstituut (FA) in professioneel zaalvoetbal. Hiermee wil men de eigen jeugdleden op gaan leiden tot spelers voor het eerste elftal. In dit rapport reik ik handvaten aan om FA op een heldere manier te communiceren naar de beoogde doelgroep. De centrale vraag hierbij is:

“Met welke communicatiestrategie moet FA in de markt gezet worden om toptalent aan de club te verbinden.”

Organisatie-identiteit

De organisatie-identiteit is de eerste stap in het stappenplan voor het creëren van een heldere positionering voor FA. Uit deze analyse zijn de volgende kenmerken naar voren gekomen:

De interne en externe motieven en behoeften van CFE zijn vooral gericht op het leveren van sportprestaties. Deze sportprestaties kan men neerzetten met behulp van een zeer deskundige en ervaren staf binnen de vereniging. CFE wil binnen vier jaar Europees gaan meespelen. Het bestuur heeft zich daarom ten doel gesteld om de jeugdafdeling als speerpunt te nemen om zodoende de komende jaren de eigen jeugd door te laten stromen naar het eerste team.

Doelgroep

De jeugdopleiding van CFE bestaat uit teams uit de A, B en C klasse. Breed genomen, betekent dit dat de doelgroep bestaat uit jongeren in de leeftijd van 12 tot 18 jaar. Na onderzoek is er gekozen om in de communicatie te focussen op:

‘Allochtone jongens in de leeftijd 12-18 jaar, woonachtig in Eindhoven en omstreken, die actief bezig zijn met veld- en/of zaalvoetbal.’

Sociale ondersteuning is erg belangrijk voor deze doelgroep. Hier kan het best invulling aan gegeven worden door het geven van vertrouwen, waardering en steun. Wanneer er alleen maar focus wordt gelegd op techniek-, fysiek- en tactiekgerelateerde elementen, kan dit leiden tot problemen met de omgeving (gezin, school, vrienden) en begeleiding (trainers, coaches). Daarnaast zijn de waarden sociale erkenning en status erg belangrijk voor de doelgroep.

Concurrentieanalyse

Op dit moment zijn er in Eindhoven en omgeving nog geen concurrenten actief in de Topdivisie van het zaalvoetbal. Dit kan in de toekomst natuurlijk veranderen, ook gezien het feit dat de zaalvoetbalmarkt eenvoudig te betreden is waardoor meer kwantiteit zal leiden tot meer kwaliteit. Op dit moment kun je spreken over drie directe concurrenten, te weten RKVV Brabantia, BEC 09 en TFH/ Omnisport Helmond die in de Eredivisie spelen en dus eventueel kunnen doorstromen naar de Topdivisie. Reden voor CFE om FA zo goed mogelijk in de markt te zetten om prestige en naamsbekendheid te creëren.

Positionering

Brand Positioning Statement

“FA is een volwaardige zaalvoetbalopleiding dat zich richt op talentvolle (allochtone) jongens in de leeftijd van 12 t/m 18 jaar, die actief bezig zijn met veld- en/of zaalvoetbal. Met de introductie van FA wil de vereniging uitgroeien tot een topzaalvoetbalvereniging, waarbij de jeugd opgeleid wordt tot volwaardige spelers voor het eerste elftal.

FA kenmerkt zich door de eigenschappen 'topsport' en 'maatschappelijke begeleiding', die voortkomen uit een belangrijke waarde in het leven van de doelgroep, namelijk 'sociale erkenning'. Deze eigenschappen moeten gaan bijdragen aan de betekenissen 'waardering' en 'status', om zo relevant te zijn voor de doelgroep."

Strategie

Belangrijkste doelstellingen zijn: het verhogen van de naamsbekendheid van het merk en het koppelen van de juiste associaties aan de merknaam. Verder is het belangrijk dat FA een eigen 'gezicht' krijgt. Het is daarom zeer aan te raden om een logo voor het merk te ontwikkelen. Naast het logo van FA is een slogan erg belangrijk om de associaties 'topsport' en 'status' aan FA te kunnen linken. Er is daarom gekozen voor de slogan: 'Futsal Academy – Brengt je naar de TOP'

Strategische randvoorwaarden zijn in dit hoofdstuk onderverdeeld in interne en externe speerpunten:

De interne speerpunten kenmerken zich door het uitdragen van 'maatschappelijke begeleiding' naar de doelgroep. Dit moet ten grondslag liggen aan de gevolgen 'waardering' en 'loyaliteit' naar CFE.



Voor de juiste beeldvorming van FA is het belangrijk om in de communicatie de gekozen associaties aan het merk te gaan koppelen. De associatie 'topsport' met als gevolg 'status' dienen hierbij centraal te staan. Dit moet gaan leiden aan 'deelname aan FA'. De externe speerpunten staan hieronder weergegeven.



Communicatiemiddelen

Om op een geloofwaardige en relatief goedkope manier publiciteit te creëren voor FA, wordt er gebruik gemaakt van Buzz-marketing. Hierbij worden ambassadeurs in staat gesteld om informatie te delen over FA. Hierin spelen de medewerkers van Sportformule en leden van FA een centrale rol. Voor de jeugdleden wordt er een FA Facebook pagina opgezet om mond-tot-mond reclame te genereren. Zij zullen namelijk de boodschap het best kunnen verkondigen en het meest geloofwaardig hierin overkomen.

Daarnaast worden er nog enkele andere middelen geadviseerd zoals: aanpassing van de website, het periodiek aanbieden van clinics, samenwerken met scholen, een FA t-shirt en het centraal zetten van spelers uit het eerste team om de associaties 'topsport' en 'status' extra kracht bij te zetten.

Het plan wordt afgesloten met een slotadvies waarin consistentie het sleutelwoord is. Het advies hierbij is dat alle momenten en manieren waarop het merk in contact treedt met de doelgroep, op elkaar moet zijn afgestemd. Het gaat hierbij niet alleen over fysieke 'klantcontactmomenten', maar ook over de in te zetten communicatiemiddelen.

INHOUD

VOORWOORD	5
MANAGEMENT SUMMARY	6
1 INLEIDING	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Opdrachtformulering	10
1.3 Relevantie van vooronderzoek	11
1.4 Indeling scriptie	11
DEEL A – ANALYSE	12
2 ORGANISATIE-IDENTITEIT	13
2.1 Historie CFE	13
2.2 De visie en missie van CFE	13
2.3 Corporate-identity	14
2.4 Merkarchitectuur	16
3 DE DOELGROEP	17
3.1 De doelgroep voor FA	17
3.2 Waar is de doelgroep te bereiken	17
3.3 Breinmanagement	18
3.4 Deskresearch: onderzoek naar de doelgroep	19
3.5 Fieldresearch: onderzoek naar de doelgroep	22
3.6 Betekenisladder	24
4 CONCURRENTIEANALYSE	26
4.1 Algemene marktfactoren	26
4.2 Concurrentieanalyse	28
4.3 Vijfkrachtenmodel van Porter	30
4.4 Conclusie 5-krachtenmodel	32
5 SWOT-ANALYSE	33

DEEL B – ADVIES.....	34
6 POSITIONERING.....	35
6.1 Het krachtenveld in positioneren	35
6.2 Brand-Positioning Sheet	35
6.3 Brand Positioning Statement.....	38
7 STRATEGIE	39
7.1 Vergroten van de naamsbekendheid	39
7.2 Aankoopmotivatie en betrokkenheid	39
7.3 Strategische aanbevelingen	40
7.4 Strategische randvoorwaarden	41
8 COMMUNICATIEMIDDELEN.....	43
8.1 Sportformule	43
8.2 Jeugdspelers.....	44
8.3 Website.....	45
8.4 Periodiek aanbod van voetbalclinics	46
8.5 Aansluiten bij (zaal)voetbalactiviteiten	46
8.6 Naamsbekendheid en beeldvorming.....	46
BRONNEN.....	48

1 INLEIDING

En korte introductie over zaalvoetbal: zaalvoetbal is een zaalsport, een zaalvariant van het veldvoetbal. De sport wordt ook vaak futsal genoemd. Het woord futsal is afgeleid van de Spaanse woorden 'futbol' (voetbal) en 'sala' (zaal). Futsal of zaalvoetbal wordt gespeeld in een sporthal en met een plofbal (een voetbal maat 4 die bijna niet stuitert). Er wordt vijf tegen vijf gespeeld voor een periode van twee maal 25 minuten. De sport kent eigen regels en de grootte van het speelveld is net als bij handbal, ongeveer 40 bij 20 meter.¹ Zaalvoetbal is in de jaren 30 ontstaan in Argentinië en waaide in de jaren zestig over naar Nederland. Vanaf 1968 is zaalvoetbal onderdeel van de KNVB. Op 22 april 1977 speelde Nederland voor het eerst een interland en verloor met 7-3 van België.

1.1 Aanleiding

CFE is een zaalvoetbalvereniging die zaalvoetbal in Nederland verder wil doorontwikkelen. Ook vanuit de KNVB worden de benodigde inspanningen verricht. Het onlangs geschreven beleidsplan van de KNVB, genaamd 'contouren masterplan zaalvoetbal', zet een strategische lijn uit voor de jaren 2010-2014 om zaalvoetbal definitief 'op de kaart' te zetten. Er wordt onder andere flink geïnvesteerd in het jeugdbeleid. Deze groeiambities gaan hand in hand met de ambities van CFE. Beiden willen groeien en zaalvoetbal in Nederland kwalitatief meer betekenis geven. CFE wil dit gaan doen door haar eigen jeugdleden op te gaan leiden tot volwaardige spelers voor het eerste elftal. Hiervoor dient de jeugdopleiding, als volwaardig opleidingsinstituut voor professioneel zaalvoetbal, onder de naam FA in de markt gezet te worden. Om FA succesvol op de markt te zetten en dit effectief te communiceren, zal er eerst een identiteit en positionering voor FA ontwikkeld moeten worden.

1.2 Opdrachtformulering

De verantwoordelijkheid voor de concrete invulling van het technische beleid van FA ligt bij Technische Zaken en Jeugdzaken. Het bepalen van de identiteit en hoe deze te communiceren, ligt verankerd in dit rapport. Er dient middels een concreet adviesrapport een heldere positionering en communicatiestrategie ontwikkeld te worden om volgende doelen te bereiken:

1. Het creëren van lokale naamsbekendheid voor FA
2. Werven van toptalent voor FA
3. Regionaal en landelijk gezien worden als pionier in de ontwikkeling van het zaalvoetbal

Doelstelling 3 is voor de langere termijn en wordt niet meegenomen in dit rapport. De focus ligt op doelstelling 1 en 2.

1.2.1 Centrale vraag

"Met welke communicatiestrategie moet FA in de markt gezet worden om toptalent aan de club te verbinden."

1.2.2 Deelvragen

1. Wat is de identiteit van CFE?
2. Doelgroepanalyse: Wie is de doelgroep voor FA, waar bevinden zij zich, waar houden zij zich mee bezig (interesses, mediagebruik e.d.) en wie zijn de secundaire doelgroepen?
3. Concurrentenanalyse (5-krachtenmodel van Porter): Wie zijn concurrent, wat hebben zij te bieden en waarin onderscheiden zij zich?

¹ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Zaalvoetbal>
CFE CIBA/VDL Groep®

4. Hoe moet CFE zich gaan positioneren met 'Futsal Academy'?
5. Welke strategie moet er aan FA gekoppeld worden?
6. Welke communicatiemiddelen moeten er ingezet worden om de doelgroep te bereiken?

1.3 Relevantie van vooronderzoek

Om grip te krijgen op de organisatie CFE en haar omgeving is desk- en fieldresearch van groot belang. Alvorens er een positionering ontwikkeld kan worden, dien je als organisatie eerst de eigen identiteit in kaart te brengen. Vervolgens wordt er gekeken naar de omgeving: waar zitten de concurrenten, hoe hebben zij zich gepositioneerd en met welke doelgroep(en) en belanghebbende partijen heeft de organisatie te maken. Voldoende research naar de identiteit en omgeving van CFE is een vereiste voor een sterk uitgewerkte positionering en strategie voor FA.

CFE wil zich als zaalvoetbalvereniging kunnen onderscheiden van andere verenigingen in de regio. Dit doet men o.a. door de jeugdafdeling van de club te professionaliseren. Om dit op een unieke manier aan de buitenwereld kenbaar te maken, dient de jeugdopleiding een eigen identiteit te krijgen om vervolgens sterk in de markt gezet te worden.

Om tot een concrete positionering en strategie te komen, is verdieping in de literatuur noodzakelijk. In het boek 'Positioneren; Stappenplan voor een scherpe positionering' van R. Riezebos en J. van der Grinten² staan een aantal stappen vermeld om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de centrale vraag uit paragraaf 1.2.1. Dit is een zeer praktisch boek, voorzien van concrete voorbeelden waardoor het een goede leidraad biedt voor het positioneringstraject van FA. Ter ondersteuning zal er gebruik gemaakt worden van de theorie van Rossiter & Percy; Advertising Communications and Promotion Management. Dit is een theoretisch goed onderbouwd boek waarmee ik de positionering en strategie van FA nog beter kan vormgeven.

1.4 Indeling scriptie

Dit rapport is opgedeeld in een deel A en een deel B. Deel A omvat de analysefase en deel B het advies. Deel A bestaat uit de hoofdstukken 1 t/m 5 en begint met de verdieping in de organisatie. Vervolgens wordt er onderzoek gedaan naar de beoogde doelgroep en concurrenten. Er wordt afgesloten met een SWOT-analyse. Deel B bestaat uit de hoofdstukken 6 t/m 9 en omvat het advies, waarin allereerst de positionering van FA wordt bepaald. Vervolgens wordt de communicatiestrategie vastgesteld en wordt er beschreven wat voor gevolgen dit heeft voor het beleid van CFE. Het advies wordt afgesloten met in te zetten communicatiemiddelen.

² R. Riezebos, J. van der Grinten; positioneren; "Stappenplan voor een scherpe positionering" (2008)

DEEL A – ANALYSE

2 ORGANISATIE-IDENTITEIT

De organisatie-identiteit is de eerste stap in het stappenplan voor het creëren van een heldere positionering voor FA. Het vormt een belangrijk onderdeel van de interne analyse om er achter te komen of de organisatie de te kiezen positionering daadwerkelijk kan waarmaken. In dit hoofdstuk wordt daarom stilgestaan bij de kenmerken van de organisatie.

2.1 Historie CFE

CFE is een zaalvoetbalvereniging, ontstaan in 2008 door het fuseren van twee verenigingen, te weten: EFV/Cibatax en CFE/VDL Groep. Beide verenigingen hadden in het wat verdere verleden het doel om op een leuke manier het zaalvoetbal te beoefenen. De opmars naar de top van het Nederlandse zaalvoetbal maakte beide verenigingen vervolgens in dezelfde periode door. In het seizoen 2007-2008 eindigde de verenigingen afzonderlijk van elkaar op de 4de en 5de plaats in de hoogste zaalvoetbaldivisie van Nederland. Om de laatste stap naar de absolute top te zetten hebben de verenigingen besloten om per 1 juli 2008 te fuseren. Dit heeft zich vertaald in het behalen van de landstitel en de beker in het seizoen 2009-2010. CFE kan met 11 seniorenteam, 3 jeugdteams, 3 damesteam (totaal 230 leden) beschouwd worden als één van de grootste zaalvoetbalclubs van Nederland.³

2.2 De visie en missie van CFE

De visie en missie vormen het hart van de organisatie. Het zijn belangrijke uitgangspunten voor de inrichting van de bedrijfsvoering. De visie en missie bepalen namelijk de doelstellingen die er worden gesteld en welke strategie men gaat voeren binnen de organisatie.

De visie van CFE staat nergens expliciet omschreven. In het beleidsplan⁴ van de vereniging staat wel een algemene hoofddoelstelling waar jaarlijks naar gestreefd wordt:

Algemene hoofddoelstelling:

'Door middel van een gezond beleid doorstromen naar een plek die jaarlijks recht geeft op het spelen van play-offs in de Topdivisie futsal.'

Met oog op de introductie van FA en de algemene groeiambities van de vereniging, is onderstaande visie en missie, in overleg met de opdrachtgever op papier gezet:

Visie:

CFE wil uitgroeien tot een topzaalvoetbalvereniging in Nederland waarin het wordt gezien als pionier in de ontwikkeling van het zaalvoetbal. In samenwerking met de KNVB heeft CFE de groeiambitie om zaalvoetbal definitief op de kaart te zetten.

Om 'topzaalvoetbal' verder te ontwikkelen, moeten toptalenten via FA op technisch, tactisch en sportief gebied opgeleid worden tot volwaardige spelers voor het eerste elftal.

Missie:

Onze vereniging moet een instituut zijn waar ieder lid trots is om onderdeel van het geheel uit te maken en ieder lid een inspanning levert ten bate van de hoofddoelstelling/visie van de vereniging.

³ <http://www.clubfutsaleindhoven.nl/overdeclub.asp>

⁴ Beleidsplan CFE 2006-2011

2.3 Corporate-identity

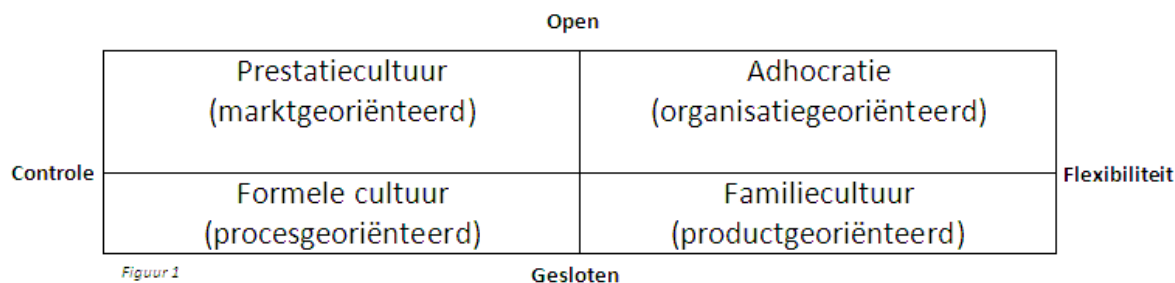
In deze paragraaf wordt de corporate-identity van CFE beschreven. De corporate-identity is de verzameling kenmerken die door leden van CFE Ciba/DVL Groep als typerend worden gezien voor de eigen vereniging. De drie instrumenten om de corporate-identity te bepalen zijn: gedragingen van de leden van de organisatie, communicatie en symboliek.⁵

Om hier invulling aan te geven, heeft er naast de deskresearch ook een interview plaats gevonden met bestuursleden Marc Ebus en Thijs Soers en met het hoofd van de technische staf, Anil Badloe.

Voor deze interviews is er gebruik gemaakt van 'de Lux's stermethode'⁶. De stermethode van de Duitser Lux is een zeer praktische methode en biedt een goede uitgangsbasis voor het meten het organisatiegedrag. Bij deze methode is vooraf bekend welke kenmerken respondenten geacht worden te omschrijven. Hier is voor gekozen om een duidelijke structuur te creëren in de formulering van de organisatie-identiteit. Deze methode gaat er van uit dat in de persoonlijkheid van een organisatie steeds zeven gedragskenmerken een rol spelen bij de bepaling van de organisatie-identiteit. Deze kenmerken zijn:

1. Behoeften: intern en extern georiënteerde drijfveren
2. Competenties: speciale vaardigheden en concurrentievoordelen
3. Instelling/houding: filosofische en politieke achtergronden van een organisatie
4. Constitutie: gebouwen, locaties, organisatiestructuur
5. Temperament: kracht, intensiteit, snelheid en gevoel
6. Afkomst: eigenschappen die de organisatie in het verleden hebben gevormd
7. Interesses: wat gaat de organisatie in de toekomst doen

Verder wordt er een 'concurrerend waardemodel'⁷ (figuur 1) gebruikt om de organisatiecultuur van CFE in kaart te brengen.



Aan de hand van de interviews die intern gevoerd zijn, is er een beeld geschetst van de corporate-identity. In de subparagrafen 2.3.1 t/m 2.3.3 wordt de corporate-identity mix van CFE beschreven.

2.3.1 Gedrag

Interne en externe georiënteerde drijfveren

De interne en externe motieven en behoeften van de vereniging zijn vooral gericht op het leveren van sportprestaties. Alles draait om het bedrijven van topsport. Het doel hierachter is om een toonaangevende zaalvoetbalvereniging te zijn wat zich hard maakt voor de ontwikkeling van het zaalvoetbal in Nederland. Dit moet o.a. gecreëerd worden met een florerende jeugdopleiding (FA). De ambitie is dan ook om kwalitatief als vereniging te groeien.

⁵ Identiteit en Imago; Cees B.M. van Riel

⁶ Boek: Identiteit en Imago; Cees B.M. van Riel. Oorspronkelijke bron: Hr. Lux (1986)

⁷ Cameron & Quinn

Verder kan CFE gezien worden als een *organisatiegeoriënteerde organisatie* (zie figuur 1). Het wordt namelijk gekenmerkt door een hoge mate van vrijheid en vertrouwen. Het accent ligt hierbij in het motiveren en stimuleren van de leden. "Onze vereniging moet een instituut zijn waar ieder lid trots is om onderdeel van het geheel uit te maken en ieder lid een inspanning levert ten bate van de hoofddoelstelling/visie van de vereniging."⁸

Competenties

CFE Ciba/DVL Groep is een organisatie die zich wil onderscheiden van haar concurrenten en zich vooruitstrevend wil neerzetten in de ontwikkeling van het zaalvoetbal in Nederland. Door de algemene groei van de vereniging is het in staat alle selectiespelers wekelijks minimaal 3 keer per week te laten trainen, onder leiding van een zeer deskundige technische staf. Deze deskundigheid binnen de vereniging is een belangrijke kerncompetentie voor het behalen van sportief succes.

Verder is CFE sterk in het motiveren van haar eigen medewerkers. De vereniging draait namelijk voor een groot deel op vrijwilligers en hierbij is flexibiliteit en vertrouwen erg belangrijk voor de motivatie en stimulatie van deze mensen.

Samengevat is CFE een vooruitstrevende organisatie met veel deskundigheid. Daarnaast is het sterk in het motiveren, betrekken en participeren van eigen leden.

Temperament van de vereniging

CFE is zeer dynamisch en flexibel van aard. Individuele belangen worden ondergeschikt aan het groepsbelang waardoor de motivatie bij de leden zeer hoog is; de nadruk ligt op teamwork, consensus en participatie. Deze eigenschappen maken CFE Ciba/VDL Groep tot een organisatiegeoriënteerde organisatie, gericht op adhocratie (zie figuur 1).

CFE is verder in staat eventuele problemen in de organisatie snel op te lossen. Op dit moment wordt de lat ook niet heel erg hoog gelegd (met uitzondering van het eerste team) waardoor problemen goed te managen zijn. Een 'bottleneck' is het tekort aan financiële middelen, waardoor de organisatie moeilijk in kan spelen op eventuele kansen in de markt. Subsidies van bijvoorbeeld gemeente Eindhoven zijn dan ook zeer wenselijk.

Doelstellingen van de vereniging

CFE wil binnen vier jaar Europees gaan meespelen. Het bereiken van de 2^e ronde 'Champions league' is hierbij de doelstelling. Daarnaast wil de vereniging uitgroeien tot een volwaardig opleidingsinstituut in professioneel topzaalvoetbal in Nederland. Het bestuur heeft zich daarom ten doel gesteld om de jeugdafdeling als speerpunt te nemen om zodoende de komende jaren de eigen jeugd door te laten stromen naar het eerste team.

2.3.2 Communicatie

CFE hanteert geen vast communicatiebeleid. Vanuit de vereniging worden er dan ook niet veel communicatiemiddelen ingezet. Dit heeft te maken met de beperkte kosten die hiervoor beschikbaar zijn. CFE beschikt over een eigen website waarop informatie te vinden is over: wedstrijdschema's, de vereniging, nieuws, teams etc. Daarnaast maakt de vereniging gebruik van Youtube om alle wedstrijden die gespeeld zijn online te plaatsen. Twitter wordt gebruikt om: wedstrijden aan te kondigen, nieuws te verspreiden, in contact te blijven met belangstellenden en soms om verslag te doen van wedstrijden.

Met uitzondering van de mail en bestuursvergaderingen, worden er geen interne communicatiemiddelen ingezet door CFE.

2.3.3 Symboliek

De rest van de organisatie-identiteitsuitingen zoals logo's, kleuren, vormgeving e.d. zijn vrij herkenbaar voor de buitenwereld. CFE maakt namelijk gebruik van de basiskleur blauw, zie

⁸ Beleidsplan CFE 2006-2011
CFE CIBA/VDL Groep®

figuur 2. Deze kleur zie je overal in terug: in het logo, de titelkoppen, de opmaak, en ook het tenue is afgestemd op deze kleur.

De naam van de vereniging bestaat uit de clubnaam CFE en de sponsors Cibatax (afgekort Ciba) en VDL Groep. Het logo is afgeleid van de samenwerking tussen de twee sponsors. In figuur 2 is de website van VDL te zien. In het logo zie je twee in elkaar geslagen handen, met daar omheen de clubnaam 'Club Futsal Eindhoven'.



Figuur 2 Symboliek

CFE heeft een eigen onderkomen in sporthal Haagdijk, te Eindhoven. Deze hal vormt de thuisbasis van de vereniging. Thuiswedstrijden worden altijd in deze sporthal gespeeld. In het gebouw is niets terug te zien van de huisstijl van CFE. Dit komt omdat het de zaal deelt met andere sportverenigingen. Trainingen echter, moeten wegens een tekort aan zaalcapaciteit regelmatig elders ondergebracht worden.

2.4 Merkarchitectuur

In deze paragraaf wordt ingegaan op de merkenarchitectuur van CFE. Merkenarchitectuur is een verzamelnaam voor drie verwante begrippen; de merknaamstrategie, het merkenportfolio en de subbranding. Samen vormen zij de merkarchitectuur.

Een organisatie kan er voor kiezen om de naam van haar organisatie in te zetten als merk, of het kan de markt met één of meerdere productmerken betreden. Wat betreft de merknaamstrategie zijn daarom twee vragen relevant bij het positioneren:

1. Voert een organisatie de naam van het organisatiemerk in de markt, of voert zij de namen van productmerken?
2. Als een organisatie productmerken voert, gebruikt zij dan daarnaast ook de naam van haar organisatiemerk?

In het geval van CFE is het zo dat er alleen maar gebruik wordt gemaakt van het organisatiemerk in de markt. Van productmerken is geen sprake. Bij de introductie van FA moet er bepaald worden of er alleen het productmerk of met een combinatie van organisatie- en productmerk gewerkt gaat worden.

3 DE DOELGROEP

In het vorige hoofdstuk is de interne omgeving van CFE geanalyseerd, te weten de organisatie-identiteit. Dit hoofdstuk start met de analyse van de externe omgeving. De analyse van de externe omgeving verloopt in twee stappen. De eerste stap wordt in dit hoofdstuk behandeld (de doelgroepanalyse). Het volgende hoofdstuk is de tweede stap in de externe omgeving (analyse van concurrenten).

Dit hoofdstuk is bedoeld om de doelgroep zoveel mogelijk te kunnen 'ontleden'. Na dit hoofdstuk moeten de volgende vragen beantwoord zijn: wie is de doelgroep voor FA? Wat voor interesses hebben zij? Waar staan ze in het leven? Wat zijn belangrijke waarden? Hoe kun je ze bereiken? Waar kun je ze bereiken?

3.1 De doelgroep voor FA

De jeugdopleiding van CFE, die onder de noemer FA zal worden gecommuniceerd, bestaat uit teams uit de A, B en C klasse. Breed genomen, betekent dit dat de doelgroep bestaat uit jongeren in de leeftijd van 12 tot 18 jaar.

Uit onderzoek blijkt dat zaalvoetbal heel populair is onder allochtone jongeren⁹. Deze tendens is ook terug te zien in de zaal. Zo zijn er in de topdivisie van het zaalvoetbal voornamelijk allochtone spelers actief. Dit is niet geheel onlogisch als je ziet op hoeveel trapveldjes voornamelijk allochtone jongeren aan het voetballen zijn.

Omdat de plaats van de vereniging een grote rol speelt voor de doelgroep m.b.t. de reistijd¹⁰, zal de communicatie zich hoofdzakelijk gaan richten op potentiële talenten in Eindhoven en omstreken.

Om bovenstaande redenen wordt in de communicatie de focus gelegd op de doelgroep *allochtone jongens in de leeftijd 12-18 jaar, woonachtig in Eindhoven en omstreken, die actief bezig zijn met veld- en/of zaalvoetbal*. Potentiële talenten dienen hier uit geselecteerd te worden om mee te gaan spelen in FA.

3.2 Waar is de doelgroep te bereiken

De belangrijkste kanalen om talentvolle voetballers aan te kunnen trekken zijn:

- Afvallers van 'Betaald Voetbal Organisaties' (BVO's)
Hierbij wordt gericht op afvallers in de leeftijdscategorie 12-18 jaar die niet goed genoeg zijn bevonden voor de voortzetting in het professionele veldvoetbal. Deze jongens kunnen echter een geweldige techniek hebben wat op het veld niet echt uit de verf komt, maar in de zaal des te meer. Voor CFE dus interessant om hier talent uit te kunnen werven. Omdat uit het onderzoek is gebleken dat talent dicht bij huis gezocht moet worden i.v.m. de reistijd naar de vereniging, zal CFE zich lokaal moeten oriënteren. De dichtstbijzijnde BVO's zijn FC Eindhoven en PSV, deze kunnen voor aanvoer van talent zorgen. Andere BVO's (m.u.v. Helmond Sport) zijn gezien de afstanden niet interessant om de samenwerking mee op te zoeken. Helmond Sport bevindt zich echter relatief dicht bij Eindhoven en zou dus benaderd kunnen worden voor eventuele samenwerking.
- Werving talent via Sportformule
Sportformule is een onderdeel van Sportbedrijf De Karpen (gemeente Eindhoven) en zet zich in voor stimulatie en kennismaking met allerlei sport onder jongeren. De medewerkers

⁹ Bijlagen: 'zaalvoetbal op de kaart'

¹⁰ Interview met Jerry de Jong en Samir Toub

van Sportformule zijn actief in de verschillende wijken van Eindhoven en komen dus ook veel in contact met potentieel talentvolle zaalvoetballers op straat. Zaalvoetbal is erg populair onder jongeren en er zijn veel trapveldjes in Eindhoven waar talent gevonden kan worden voor CFE.

- Werving via veldvoetbalverenigingen

In Eindhoven zijn er heel veel veldvoetbalverenigingen waar talenten eventueel vandaan gehaald kunnen worden. Veldvoetbal heeft een voedende functie op het zaalvoetbal. Veel jongens komen namelijk via het veld ermee in aanraking.

In dit rapport zal de focus om talentvolle spelers aan CFE te verbinden, voornamelijk liggen op 'werving talent via Sportformule' en eventueel andere kanalen. 'Werving via veldverenigingen' en 'afvallers BVO' zijn namelijk al opgenomen in het technische beleidsplan van CFE.

In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op het zogeheten breinmanagement. Hier wordt stilgestaan bij de manier waarop onze hersenen informatie over merken opslaan. Het is een belangrijk theoretisch kader om uiteindelijk tot een heldere positionering te komen voor FA.

3.3 Breinmanagement

Positioneren is een vereiste om een plekje te kunnen veroveren in het brein van de doelgroep. Wanneer men met FA in contact komt, moet er een netwerk aan associaties ontstaan die aansluiten bij de waarden en behoeften van de omschreven doelgroep. Om er achter te komen wat deze waarden en behoeften zijn, is onderzoek naar de doelgroep noodzakelijk. Om deze reden wordt er stilgestaan bij het 'breinmanagement'. Hierbij wordt gekeken hoe de hersenen informatie over merken opslaan. Dit is een belangrijk onderdeel om uiteindelijk tot een goede positionering te komen voor FA.

Psychologen stellen dat een merk in ons geheugen wordt gerepresenteerd door een netwerk van geheugenknopen die onderling met elkaar in verbinding staan. Centraal in dit netwerk bevindt zich een geheugenknop waarin de merknaam is opgeslagen. Als een consument wordt geconfronteerd met een merknaam, wordt niet alleen deze centrale geheugenknop geactiveerd maar ook alle andere (perifere) geheugenknoppen die met deze centrale geheugenknop in verbinding staat. De verbindingen tussen de centrale geheugenknop en perifere geheugenknoppen vormen een netwerk van associaties. Dit netwerk van associaties noemt je een merkschema.¹¹

In een merkschema zijn er naast de merknaam drie andere geheugenknoppen te onderscheiden: de productklasse, attributen en waarden. Deze zullen in de volgende subparagrafen verder worden toegelicht.

3.3.1 Productklasse

Bij het inzetten van een merk is het belangrijk dat de doelgroep de naam van het merk kan koppelen aan een productklasse. Op deze manier is het voor de doelgroep direct duidelijk waar het merk over gaat. Met andere woorden: als er gesproken wordt over FA, moet de associatie 'zaalvoetbal' opgeroepen worden. Normaliter zou men bij de introductie van een nieuw merk wellicht niet direct deze koppeling weten te maken. Echter, de productklasse is in het geval van FA al benoemd waardoor de associatie wellicht gemakkelijker kan worden gelegd. Uit een verkennend onderzoek zal moeten blijken of de doelgroep de naam FA kan koppelen aan zaalvoetbal.

¹¹ R. Riezebos, J. van der Grinten; positioneren; "Stappenplan voor een scherpe positionering -doelgroepanalyse
CFE CIBA/VDL Groep®

3.3.2 Attributen

Er is onderscheid te maken tussen twee soorten attributen: producteigenschappen en productvoordelen. Productvoordelen komen direct voort uit producteigenschappen.

Producteigenschappen bij producten zijn: vorm, kleur, opties, prijs, verpakking en merknaam. Producteigenschappen bij diensten worden vaak tastbaar gemaakt d.m.v. communicatie en gedrag. Dit betekent dus dat de producteigenschappen van FA mede worden gevormd door het gedrag van CFE. Zo zal ook de manier van persoonlijk benaderen, het scouten, het in gesprek gaan met de doelgroep e.d. voor een groot deel bepalen wat voor associaties FA bij de doelgroep oproept.

Op dit moment zijn er nog geen associaties bij FA als gevolg van gedrag en communicatie door CFE. FA dient dus nog 'geladen' te worden met attributen die gebruikt zullen worden als 'unique selling points'.

Het doel van positioneren is attributen te claimen die het merk onderscheiden van concurrenten. Dit noem je de 'points of difference' (POD). Deze unieke attributen kunnen in de communicatie en gedrag rond een merk worden gebruikt als 'unique selling propositions' (USP's), mits ze relevant zijn voor de doelgroep¹²

3.3.3 Waarden

Bij het positioneren van een merk is het belangrijk om bepaalde waarden aan het merk te koppelen. Een waarde is een langetermijnbelang dat mensen tijdens hun leven willen nastreven. Deze waarden zijn onafhankelijk van het product en de situatie.

Waarden zijn vaste – min of meer onveranderlijke – ideeën over wat mensen in hun leven belangrijk vinden. Sterke merken onderscheiden zich van zwakke merken doordat ze een of meer waarden weten te claimen. Als een brandmanager in staat is in het hoofd van leden van de doelgroep een of meer waarden aan zijn merk te koppelen, wordt het merk als betekenisvoller ervaren.¹³

Voor CFE is het belangrijk om een waarde te kunnen claimen aan FA. Het merk moet namelijk als iets betekenisvol gezien worden waardoor potentiële talenten uit zichzelf toenadering zullen zoeken met CFE.

In de volgende paragrafen wordt er ingegaan op het onderzoek naar de doelgroep. Dit onderzoek moet gaan leiden tot een aantal attributen en/of waarden die aan FA gekoppeld kunnen gaan worden.

3.4 Deskresearch: onderzoek naar de doelgroep

Om tot een heldere positionering te komen en bepaalde attributen en waarden aan FA te kunnen koppelen, is onderzoek naar de doelgroep noodzakelijk. Allereerst zal er, op basis van deskresearch, bekeken worden wat er allemaal aan informatie over de doelgroep voor handen is.

3.4.1 Futsal Chabbab project

In een afstudeeropdracht, van de opleiding Pedagogische Wetenschappen en Onderwijskunde aan de Universiteit Utrecht, is onderzoek gedaan naar het succesvolle 'Futsal Chabbab project' in Nijmegen (zie bijlage 1). In dit project wordt zaalvoetbal gecombineerd met begeleiding en relationele ondersteuning voor voornamelijk allochtone jongeren. Het doel van de

¹² R. Riezebos, J. van der Grinten; positioneren; "Stappenplan voor een scherpe positionering -doelgroepanalyse

¹³ R. Riezebos, J. van der Grinten; positioneren; "Stappenplan voor een scherpe positionering -doelgroepanalyse

afstudeeropdracht is te ontdekken welke specifieke coachingkwaliteiten het project zo succesvol hebben gemaakt.

Het is een interessant rapport voor CFE omdat ook hier de gekozen doelgroep, in combinatie met zaalvoetbal en coaching, centraal staat. Bij CFE is de uitval van allochtone jongeren relatief hoog te noemen. Het 'Futsal Chabbab project' is daarom erg waardevol om er achter te komen hoe je allochtone jongeren kunt binden aan de club.

Met behulp van interviews en enquêtes zijn de verwachtingen en ervaringen in kaart gebracht. De respondenten uit het onderzoek zijn voornamelijk Turkse en Marokkaanse jongens (25 van de 27) met een gemiddelde leeftijd van 14,2 jaar.. Dit komt dus overeen met de doelgroep van FA. De belangrijkste conclusies (die relevant zijn voor de positionering van FA) zijn:

- Van de werkzame onderdelen in de begeleiding wordt emotionele ondersteuning, dat zich uit in waardering, vertrouwen en steun hoog beoordeeld.

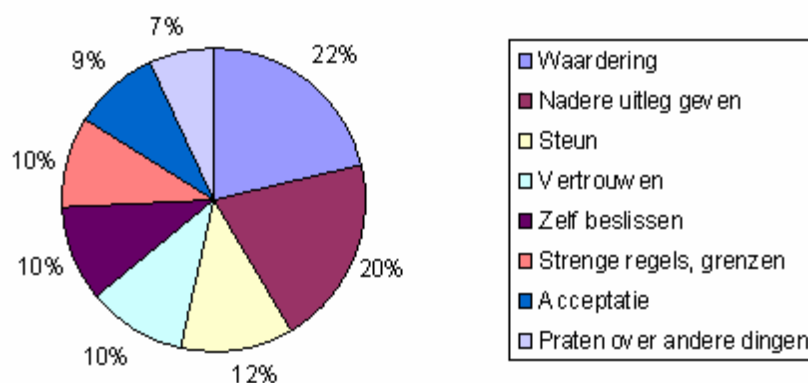
Waardering vertaalt zich naar een beter gevoel bij de spelers waaruit vertrouwen groeit. Alle jongens geven in de interviews aan dat waardering ze beter maakt. *'Waardering zorgt voor meer zelfvertrouwen' en 'Waardering zorgt voor beter presteren'.*

Vertrouwen van de coach krijgen is erg belangrijk voor de spelers. *'Als de coach je niet beter probeert te maken, dan heb je geen reden om te gaan trainen (...)'*.

De jongens geven aan dat ze steun belangrijk vinden. *'Steun maakt je beter (...) Steun van de coach is belangrijk'*. Steun van de coach vinden ze normaal en noodzakelijk, maar de coach steunt ze soms teveel. *'Ik vind dat de coach je altijd moet proberen te helpen met allerlei zaken' en 'Maar soms wil ik ook dingen zelf beslissen en bereiken, dan hoeft hij me niet altijd helemaal te helpen. Gewoon een duwtje in de goede richting'.*

- Wat verder hoog scoorde is een goede uitleg van de trainer, omdat de jongens dan weten wat ze wel of niet moeten doen. Via uitleg krijgen de jongens het gevoel dat ze beter worden, omdat ze dan weten wat er verkeerd ging. *'Waarom iets fout is, wil ik weten om mezelf te verbeteren.'*

In figuur 3 staat de prioritering van de respondenten met betrekking tot de verschillende dimensies van begeleiding. 'Waardering' en 'nadere uitleg geven' scoort het hoogst.



Figuur 3 Dimensies van begeleiding

Daarnaast zijn er in het rapport een tal van externe bronnen gebruikt om het inzicht in de doelgroep te vergroten. De belangrijkste conclusies hieruit zijn:

- Overeenkomende etnische achtergrond van de begeleider en de jongeren heeft de voorkeur, de begeleider kan zich op deze wijze optimaal inleven in de doelgroep (Shin & Koh, 2007; Tartwijk, Brok, Veldman & Wubbels, 2009).
- Het succes van een coach staat of valt bij de wijze waarop er invulling wordt gegeven aan de begeleiding. (Spanjersberg, Weltevreden & Dudink, 2002) Weinberg en Gould (2003) en Smoll en Smith (2002) stellen dat er ondanks de individuele verschillen enkele algemene principes van de begeleiding opgesteld kunnen worden die door de gemiddelde sporter gewaardeerd worden.

Met veel sociale ondersteuning, belonend gedrag en een democratische wijze van besluitvorming, blijkt de gemiddelde waardering van een sporter het hoogst te zijn.

- De democratische wijze van besluitvorming komt voort uit het feit dat veel jongeren graag ruimte willen voor inspraak. Dit is conform de literatuur (Gould & Weinberg, 2003; Smoll & Smith, 2002), wanneer men ruimte voor inspraak biedt, dit door de sporter gewaardeerd wordt en dat de naleving van de regels daardoor ook wordt bevorderd.

Een gegeven is dat de doelgroep wel weer voor duidelijk opgestelde regels kiest. Deze discrepantie tussen de voorkeur voor autonomie en de behoefte van duidelijkheid van regels is mogelijk te verklaren door de specifieke doelgroep. De Marokkaanse cultuur bevat meer hiërarchie dan de Nederlandse (Eldering, 2002). Wellicht worden de duidelijke regels sneller geaccepteerd en nageleefd door sporters uit niet-westerse culturen.

Conclusie

Sociale ondersteuning is erg belangrijk voor de doelgroep. Hier kan het best invulling aan gegeven worden door het geven van vertrouwen, waardering en steun. Verder is het geven van nadere uitleg door de coach een belangrijk aspect voor de doelgroep.

3.4.2 Topsport en jongeren

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat een jeugdig topsporttalent behoefte heeft aan maatschappelijke ondersteuning. Wanneer er alleen maar focus wordt gelegd op techniek-, fysiek- en tactiekgerelateerde elementen, kan dit leiden tot problemen met de omgeving (gezin, school, vrienden) en begeleiding (trainers, coaches). Dit kan resulteren in een onnodige beëindiging van een eventueel topsportcarrière.

“Vanuit de psychologie en pedagogiek is al langer bekend dat een eenzijdige identiteitsontwikkeling als topsporter doorgaans niet bevorderlijk is voor een uitgebalanceerde persoonlijkheidsontwikkeling. Dit geldt in grotere mate voor jeugdige topsporters.”¹⁴

Dit is dus een belangrijk gegeven om rekening mee te houden bij de identiteitvorming en positionering van FA.

3.4.3 Internetgebruik jongeren

Zowel voor jongeren als voor ouderen is het medium internet niet meer weg te denken uit de moderne samenleving. Toch zijn er veel verschillen tussen de twee groepen. Jongeren maken bijvoorbeeld veel meer gebruik van sociale media. Zo zitten jongeren in de leeftijd van 13 tot 16

¹⁴ <http://www.mvosporttalent.nl/index.php?page=wie-we-zijn>
CFE CIBA/VDL Groep®

jaar, gemiddeld een uur per dag op sociale media websites¹⁵. Pagina's als Hyves, Twitter en Facebook worden gebruikt om foto's, filmpjes, status-updates e.d. te delen.

Daarnaast wordt er ook veel naar elkaar gekeken op sociale media om zo op de hoogte te blijven van het leven van vrienden. Wanneer CFE Social Media op een degelijke en functionele manier weet in te zetten, creëert het een potentieel groot bereik onder jongeren in Eindhoven. Dit kan allemaal bijdragen aan de naamsbekendheid en beeldvorming van FA die je als vereniging wil creëren bij de beoogde doelgroep. Hier liggen dus nog veel kansen voor CFE.

3.5 Fieldresearch: onderzoek naar de doelgroep

Naast de bevindingen uit de deskresearch, heeft er ook fieldresearch plaats gevonden. Met behulp van fieldresearch zijn de denkwijzen, interesses, waarden e.d. van de doelgroep *'allochtone jongeren/jongens in de leeftijd 12-18 jaar die actief bezig zijn met veld- en/of zaalvoetbal'*, verduidelijkt.

Als eerste is er getoetst of de doelgroep de merknaam FA kan koppelen aan de productklasse 'zaalvoetbal'. Wanneer dit niet het geval is, zal er namelijk nagedacht moeten worden over een andere merknaam.

3.5.1 Koppeling productklasse aan FA

In jongerencentrum 'de Uitwijk', gelegen in stadsdeel Woensel zijn 23 allochtone jongens (in leeftijd variërend van 14 tot 18 jaar) gevraagd hun associatie te geven bij het merk FA. Hierbij zijn zoveel mogelijk jongens ondervraagd die ook actief bezig zijn in de sport (wat voornamelijk voetbal blijkt te zijn) om zo een representatiever resultaat te krijgen. De antwoorden zijn geplaatst in onderstaande brandtag*.



**Een brandtag is een netwerk van associaties bij een bepaald merk. Dat wordt gevisualiseerd met tagclouds: hoe groter het woord, des te groter het aantal mensen met dié specifieke associatie. Op deze manier zie je in één oogopslag alle associaties met FA.*

Je kunt dus concluderen dat FA het vaakst geassocieerd wordt met zaalvoetbal. De merknaam wordt dus op een correcte manier gekoppeld aan de productklasse. Daarnaast wordt 'school' en 'leren' vaak als tweede associatie genoemd. De associatie 'sporten' en 'voetbal' kwam minder vaak voor. Dit resultaat geeft aan dat de naam FA herkend wordt door de doelgroep en ingezet kan gaan worden als merknaam voor CFE.

¹⁵ <http://www.videofacts.nl/2010/06/18/gebruik-televisie-sterk-toegenomen/> (juni 2010)
CFE CIBA/VDL Groep®

Er heeft er op basis van fieldresearch een diepte interview plaatsgevonden met 'jongerenkenners' Jerry de Jong en Samir Toub.

Jerry de Jong (vader van oranje international Nigel de Jong) was in de jaren '90 zelf profvoetballer in de eredivisie en speelde o.a. voor PSV. Op dit moment is hij werkzaam bij Sportformule, te Eindhoven. Sportformule is onderdeel van Sportbedrijf De Karpen (gemeente Eindhoven) en zet zich in voor stimulatie en kennismaking met allerlei sport onder jongeren. Jerry de Jong staat veel in contact met (allochtone) jongeren en kan veel over deze doelgroep vertellen.

Samir Toub is in het dagelijks leven wijkcoördinator van stadsdeel Woensel-Noord, te Eindhoven. Daarnaast is hij bestuurslid van amateurvoetbalvereniging RKVV Tongelre, waar veel allochtone jongeren lid van zijn. Verder is Samir de oprichter van stichting DOEL (Delen Ontwikkelen Ervaren Leren) waarbij jongeren die het moeilijk hebben worden begeleid om ze een duwtje in de rug te kunnen geven.

Vanuit het werkveld en ervaringen die zowel Jerry als Samir in de jaren hebben opgedaan, zijn ze in staat om inhoudelijk veel over de doelgroep te vertellen. In het interview is de nadruk gelegd op de drijfveren, interesses en bereikbaarheid van de doelgroep (zie bijlagen 2 om de vragenlijst te bekijken).

De conclusies uit dit diepte-interview staan hieronder beschreven.

Slagen als professional

Voor allochtone jongeren in de leeftijd 12-18 jaar zijn de volgende aspecten van belang voor het slagen als professional:

Er moet geloof zijn in het eigen kunnen van de jongeren. Dit bereik je door te **motiveren**, **stimuleren** en **vertrouwen** te geven. Vooral het geven van vertrouwen is heel belangrijk.

Voor jongeren in de leeftijd 16+ mag men soms iets flexibeler zijn als je het hebt over het geven van straffen. Streng zijn is goed, maar een zero-tolerance beleid voeren heeft geen zin. Het is goed om iemand aan te stellen die de jongens begeleid, niet alleen op sportief gebied maar ook op maatschappelijk gebied. Eventuele problemen zoals het structureel te laat komen, het niet nakomen van afspraken etc. kunnen zo snel opgepikt en aangepakt worden. Je vervult dan niet alleen een sportieve, maar ook een maatschappelijke functie.

Plaats van de vereniging

Een belangrijke factor is de plaats van de vereniging, in relatie tot de bereidwilligheid van allochtone jongeren om te reizen. Op dit moment is sporthal 'Haagdijk' vooral interessant voor jongeren die wonen in de omliggende wijken. Een potentieel talent uit Veldhoven zal volgens Samir en Jerry niet twee of drie keer in de week op en neer fietsen om te kunnen zaalvoetballen.

Belangrijke waarden passend bij de doelgroep

Allochtone jongeren in de leeftijd 12 – 18 jaar en vaak ook nog ouder, komen weleens in een identiteitscrisis. Dit komt omdat allochtonen opgroeien in een omgeving die tenminste uit twee etnische groepen bestaat. Hierdoor verschilt de identiteitszoektocht in potentie van die waarin autochtone leeftijdsgenoten terecht kunnen komen. De waarde **sociale erkenning** is daarom een belangrijke waarde die aansluit bij de doelgroep. Dit is de erkenning die ze van hun leefomgeving krijgen voor wat ze doen. Dit helpt ze bij het creëren van een eigen identiteit.

Verder is de doelgroep erg statusgevoelig. Merkkleding en aanzien zijn erg belangrijk. Dit komt overeen met de conclusie van een onderzoek van de Nederlandse trendwatcher Carl Rohde naar de consumententrends bij Turkse, Marokkaanse en Surinaamse jongeren¹⁶. *“Ze hunkeren in extreme mate naar merken die een groot statuuselement met zich meedragen.”*

¹⁶ <http://managing21.skynetblogs.be/tag/allochtonen>

Teambuilding

Om een hechte band te creëren binnen het team is het belangrijk om ook activiteiten buiten de zaal te organiseren. Een teambuilding dag om het groepsgevoel te versterken zou hierbij een optie kunnen zijn. Door een hecht team te creëren, groeit het plezier ook binnen het team.

Samenwerkingsverband CFE en Sportformule

Jerry de Jong heeft toegezegd open te staan voor een samenwerkingsverband tussen Sportformule en CFE. Hierbij zouden de teamleden van Sportformule, die actief zijn in de verschillende wijken van Eindhoven, als ambassadeur kunnen optreden voor CFE.

Valkuilen

Een valkuil voor de doelgroep is dat ze te hoge verwachtingen van zichzelf en de vereniging krijgen. Op het moment dat die verwachtingen niet worden waargemaakt kan zo iemand afhaken. Het is dus belangrijk dat er geen valse verwachtingen worden geschept. Deze veronderstelling komt overeen met de theorie uit de afstudeeropdracht 'Futsal Chabbab Project', waarin wordt verteld:

"...Als de verwachtingen overeenkomen met de ervaringen, dan is de gebruikerskwaliteit in orde (Lucassen & Van Bottenburg, 2004). Als deze niet overeenkomen, dan kan er ontevredenheid ontstaan."

Verder is het bij de benadering van een potentieel talent belangrijk dat ze individueel benaderd worden. Als je ze als groep benaderd bestaat de kans dat ze negatief groepsgedrag gaan vertonen.

3.6 Betekenisladder

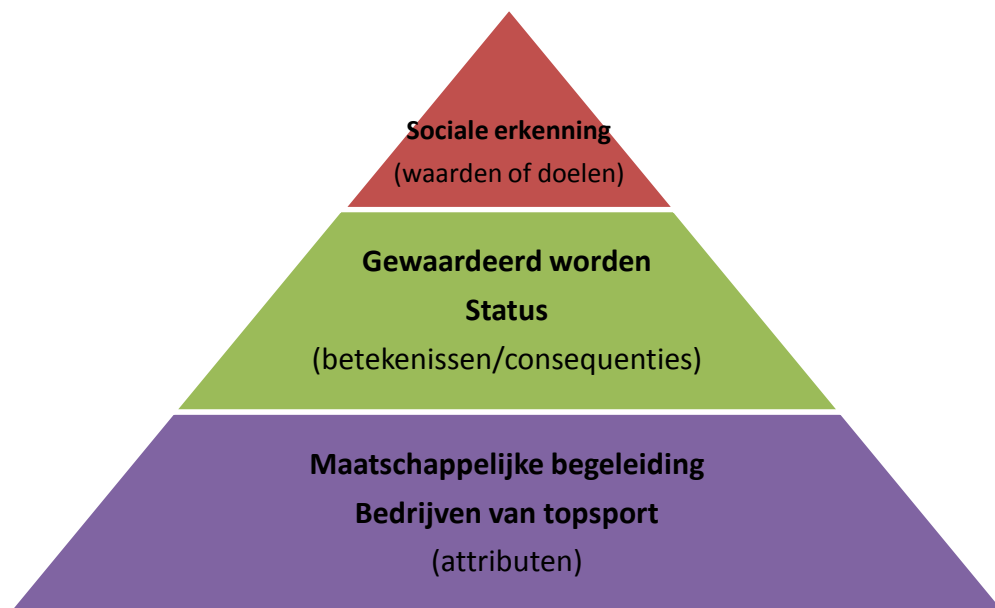
Aan de hand van alle informatie uit de desk- en fieldresearch kan er een betekenisstructuuranalyse¹⁷ worden opgesteld. Dit is het proces waarmee consumenten betekenis aan productattributen geven. Het uitgangspunt hierbij is dat mensen niet op zoek zijn naar producten of diensten, maar naar de voordelen die het te bieden heeft.

De feitelijke output van een betekenisstructuuranalyse is de betekenisladder. Voor het merk FA is de betekenisladder in figuur 4 opgesteld. Hierbij is goed gelet op de concrete (dienst) eigenschappen van FA in relatie tot wat de doelgroep belangrijk vindt (voordelen en waarden).

De betekenisladder bestaat uit de volgende dimensies:

- Waarden of doelen
Dit is de waarde die de doelgroep belangrijk vindt om in het leven na te streven. Uit het onderzoek blijkt dat deze dimensie ingevuld kan worden met de waarde **sociale erkenning**.
- Betekeningen/consequenties
Dit geeft de gevolgen aan bij het 'gebruik' van FA en de wijze waarop bepaalde eigenschappen van FA door de doelgroep gebruikt worden in een psychosociale context. Dus als talenten uit de beschreven doelgroep komen voetballen bij FA zullen zij zich **gewaardeerd** moeten voelen en zal er in de communicatie een gevoel van **status** gecreëerd moeten worden.
- Attributen ofwel eigenschappen/voordelen
Dit zijn de concrete eigenschappen van FA. FA moet dus gekenmerkt worden door de **maatschappelijke begeleiding** en **topsport** die het te bieden heeft.

¹⁷ R. Riezebos, J. van der Grinten; positioneren; "Stappenplan voor een scherpe positionering -doelgroepanalyse



Figuur 4 Betekenisladder

3.6.1 Invulling van de betekenisladder

De betekenisladder in figuur 4 heeft niet alleen consequenties voor communicatie, maar ook voor concrete klantcontactmomenten, zoals de wijze waarop een scout van CFE met een potentieel talent in gesprek gaat. Uit die contactmomenten zal namelijk door de doelgroep worden afgeleid waar het merk FA in essentie voor staat. In concrete klantcontactmomenten wordt pas duidelijk of een merk zijn belofte waarmaakt. De betekenissen in figuur 4 zijn vaak de schakel naar het 'hart' van de doelgroep en staan daarom vaak centraal in de positionering.

4 CONCURRENTIEANALYSE

In het vorige hoofdstuk is de doelgroep uitgebreid geanalyseerd en beschreven. Dit maakt deel uit van de externe omgevingsanalyse. Andere aspecten uit de externe omgevingsanalyse zijn de concurrenten en omgeving van CFE.

De volgende aspecten worden in dit hoofdstuk behandeld: de organisaties die te bestempelen zijn als concurrent, de activiteiten van concurrenten en de algemene marktfactoren binnen het zaalvoetbal.

De concurrentieanalyse is opgedeeld in twee delen: de concurrentenanalyse en de mate van concurrentie binnen de bedrijfstak (model van Porter). Allereerst zal er bekeken worden naar de algemene marktfactoren.

4.1 Algemene marktfactoren

In het KNVB rapport 'Contouren Masterplan Zaalvoetbal'¹⁸ (2010-2014) staan verschillende onderzoeken en voorstellen ter verbetering van het Nederlandse zaalvoetbal binnen de KNVB. In deze paragraaf zullen de belangrijkste bevindingen en conclusies uit het rapport worden doorgelicht.

Zaalvoetbalmarkt

Wekelijks voetballen ongeveer 77.000 KNVB-leden in de zaal. Zij kiezen bewust voor voetbal onder een dak. De helft van deze zaalvoetballers voetbalt óók op het veld, echte liefhebbers dus. Zaalvoetbal is binnen de KNVB een belangrijke loot aan de 'voetbalboom'. Er zijn veel overeenkomsten, maar ook grote verschillen met veldvoetbal. Zo bevindt het zaalvoetbal zich onder een dak, zijn er andere spelregels en wordt er gebruik gemaakt van de plofbal.

Verskil tussen KNVB- en ongebonden zaalvoetballers

Zaalvoetbal is een laagdrempelige sport. Vooral op recreatief niveau zijn zaalvoetbalactiviteiten eenvoudig op te zetten. Hierdoor is het aantal recreatieve zaalvoetballers in Nederland erg hoog. Er is een onderscheid te maken in zaalvoetbal in KNVB-verband en zaalvoetbal buiten KNVB-verband. Een duidelijk verschil tussen KNVB zaalvoetballers en ongebonden zaalvoetballers is de mate van prestatiegerichtheid. KNVB zaalvoetballers spelen vaker en fanatieker dan ongebonden zaalvoetballers. Dit uit zich onder andere in de competitievorm. Waar de KNVB zaalvoetballers veelal uitkomen in een regionale competitie, spelen de ongebonden zaalvoetballers vooral op lokaal niveau hun wedstrijden. Bij de laatste groep staan het sociaal element ook meer centraal.

Profielkenmerken zaalvoetballers

Zaalvoetballers zijn zeer loyaal aan de sport. Ze beoefenen de sport over het algemeen al een lange tijd (70-80% > 10 jaar). De leeftijd waarop men voor het eerst start met zaalvoetbal, ligt over het algemeen tussen de 13 en 24 jaar. Jongeren zijn vaak via het veldvoetbal in aanmerking gekomen met zaalvoetbal. Veldvoetbal heeft dus een voedende functie op het zaalvoetbal.

Ongebonden zaalvoetballers zijn over het algemeen meer gericht op recreatie, terwijl de KNVB zaalvoetballers meer gericht zijn op het competitie-element en de prestatieve aspecten.

Wensen t.a.v. beoefening zaalvoetbalsport

De meeste zaalvoetballers (KNVB en ongebonden) willen graag lokaal, in de buurt zaalvoetballen op een vaste avond in de week, tegen gelijkwaardige tegenstanders. Onder KNVB zaalvoetballers zou één derde het liefst meerdere keren per week spelen.

¹⁸ Koninklijke Nederlandse Voetbalsbond
CFE CIBA/VDL Groep®

Zaalvoetbal wordt veelal beoefend op de doordeweekse dagen maandag, woensdag en vrijdag tussen 19.00 en 21.00. Op dinsdag en donderdag wordt minder vaak gezaalvoetbald en in het weekend nauwelijks. Over het algemeen zijn zaalvoetballers ondanks de verscheidenheid aan speeldagen en tijdstippen, tevreden met de momenten waarop men speelt.

Ambitie KNVB m.b.t. zaalvoetbal

KNVB heeft ook groeiambities om zaalvoetbal definitief op de kaart te zetten. Het doel is om in 2016 structureel deel te nemen aan eindtoernooien en een rol van betekenis te spelen op mondiaal niveau (in top 10 van de FIFA).

De KNVB heeft hiervoor twee marktwerkingstrategieën:

- De KNVB dient in te zetten op het vergroten van de zaalvoetbalmarkt door de ontwikkeling van het jeugdzaalvoetbal.
- De KNVB dient in te zetten op het vergroten van het marktaandeel in de zaalvoetbalmarkt door het (ver) binden van het recreatieve zaalvoetbal aan de KNVB.

Ambitie zaalvoetbalclubs

Met oog op de toekomst, typeert 54% van alle zaalvoetbalverenigingen zichzelf als ambitieuze vereniging. Slechts 14% vindt de eigen vereniging niet ambities. Het restant (32%) is neutraal.

Waar de ambitie zich in de praktijk in uit, is niet duidelijk. Zo is slechts 34% van de verenigingen bereid energie te steken in het ontwikkelen van een jeugdafdeling. 10% lijkt echt actief te willen en kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het (jeugd)zaalvoetbal.

Externe oriëntatie zaalvoetbalverenigingen

Kijkend naar de externe oriëntatie van de zaalvoetbalverenigingen richting veldvoetbalverenigingen en onderwijs, is deze zeer laag te noemen. Slechts 12% van de verenigingen werkt (enigszins) actief samen met omliggende onderwijsinstellingen en eenzelfde percentage (12%) werkt samen met nabijgelegen veldvoetbalverenigingen. 80% heeft goed contact met de verhuurders van sporthallen.

Overzicht doelgroepen en te ontwikkelen aanbod KNVB

In figuur 5 zijn de speerpunten van de KNVB overzichtelijk bij elkaar gezet. Al deze punten moeten gaan bijdragen aan de ontwikkeling van het zaalvoetbal in Nederland. Voor de doelgroep van FA (12-18 jaar) zijn er drie speerpunten op papier gezet.

Leeftijdscategorieën	6-12 jaar	13-18 jaar	19-25 jaar	26-35 jaar	36-45 jaar	45+ jaar
Huidig KNVB aanbod zaalvoetbalcompetities			x	x	x	
Kennismaking zaalvoetbal via veldvoetbal (1)	x	x				
Ontwikkeling zaalvoetbal op en i.s.m. scholen (2)	x	x	x			
Ontwikkeling KNVB jeugd competities (3)		x				
Binden recreatieve zaalvoetbalcompetities (4)			x	x	x	x
Binden van subsegment studentencompetities (5)			x			
Binden van subsegment militairencompetities (5)			x	x	x	x
Ontwikkelen subsegment bedrijvencompetities (6)			x	x	x	

Figuur 5 Speerpunten KNVB

4.2 Concurrentieanalyse

De concurrentieanalyse wordt gebruikt om de externe omgeving van CFE in kaart te brengen. Daarnaast geeft het meer inzicht in de aantrekkelijkheid van de markt waarin de vereniging opereert. In de volgende subparagrafen zal hier dieper op in worden gegaan.

4.2.1 Portfolio CFE

CFE is een organisatie die zich volledig focust op het zaalvoetbal. De teams zijn verdeeld over een aantal categorieën, te weten '1^e team', 'senioren', en 'junioren'. Op dit moment ligt de focus voornamelijk om het 1^e team, omdat hier de hoogste sportieve prestaties worden neergezet. Omdat men vanuit de vereniging meer talent wil opleiden voor het 1^e elftal, zal er ook veel aandacht uitgaan naar de jeugdopleiding, ofwel FA.

4.2.2 Directe concurrenten

Er zijn veel verschillende vormen van concurrentie te onderscheiden. Beknopt zou je kunnen zeggen dat er directe en indirecte concurrenten zijn. Directe concurrenten zijn organisaties die gelijkwaardige alternatieven aanbieden en indirecte concurrenten zijn organisaties die niet dezelfde dienst als CFE aanbieden, maar wel een alternatief zijn voor de productcategorie. Deze organisaties kunnen concurrerend zijn voor CFE omdat zaalvoetbaltalenten ervoor kunnen kiezen om hier te gaan voetballen en niet bij CFE.

Er wordt uitgegaan van directe en indirecte concurrenten in Eindhoven en omgeving omdat de doelgroep zich hier bevindt. Hierbij worden verenigingen die zaalvoetbal aanbieden als directe concurrenten gezien en verenigingen die veldvoetbal aanbieden als indirecte concurrenten. Als eerste zullen de directe concurrenten van CFE in kaart worden gebracht.

Bij deze analyse wordt uitgegaan van zaalvoetbal- en combinatieverenigingen (zaal- en veldvoetbal) die prestatief¹⁹ zaalvoetbal spelen.

De hoogste zaalvoetbalcompetitie in Nederland is de 'Topklasse', gevolgd door de 'Eredivisie' en 'Eerste divisie'. De complete lijst aan zaalvoetbalcompetities van het hoogste niveau naar lager, is terug te vinden in bijlage 3. Hieronder volgt een opsomming aan concurrerende zaalvoetbal- en combinatieverenigingen.

1. *RKVV Brabantia (Eindhoven)*

Veldvoetbalvereniging RKVV Brabantia is naast het veldvoetbal ook actief in het zaalvoetbal. Alle zaalvoetbalteams nemen deel aan KNVB georganiseerde competitie- en bekerwedstrijden. Het eerste zaalvoetbalteam van Brabantia speelt op bovenregionaal niveau (Eredivisie). Dit team speelt samen met het tweede zaalvoetbalteam prestatiegericht. De overige teams zijn recreatief van aard.

2. *Woenselse Boys (Eindhoven)*

Woenselse Boys is een Eindhovense voetbalvereniging die sinds 1929 actief is en heeft ruim 600 leden. Vanuit de vereniging worden er verschillende voetbalactiviteiten aangeboden. Zo bestaat er ook een zaalvoetbalafdeling waarin verschillende zaalvoetbalteams actief zijn. Het team dat op het hoogste niveau actief is, speelt '1^e klasse'.

3. *Verest Sport (Heeze)*

Deze vereniging is alleen actief in het zaalvoetbal en heeft zijn thuisbasis gevestigd in Heeze. De vereniging is opgericht in 1984 met als doel om op een 'leuke' manier

¹⁹ Verenigingen die actief zijn in de 1^e klasse of hoger

zaalvoetbal te bedrijven. In de loop der jaren is het zaalvoetbal echter naar een hoger niveau getild. Verest Sport wist in een korte periode door te stomen van 2^e klasse naar de Eredivisie in het zaalvoetbal. Op dit moment is het eerste team van Verest Sport actief in de Eerste Divisie.

4. *FC Meerhoven (Meerhoven)*

Zaalvoetbalclub F.C. Meerhoven is een jonge zaalvoetbalvereniging opgericht in maart 2010. Het idee voor deze club is voortgekomen uit een maatschappelijk initiatief om een echte zaalvoetbalclub op te richten specifiek gericht op de jeugd van de wijk Meerhoven in Eindhoven. De vereniging is zowel prestatiegericht als recreatief van aard. Er is sinds kort een seniorenteam samengesteld, die gaat starten in de 2^e klasse.

5. *BEC 09' (Eindhoven)*

BEC 09' is een Eindhovense zaalvoetbalvereniging waar het vooral draait om het eerste elftal. Dit team komt uit in de 'Eredivisie', de één na hoogste zaalvoetbalcompetitie van Nederland.

6. *FCV (Valkenswaard)*

Futsal Club Valkenswaard is ruim twintig jaar geleden opgericht en speelde destijds in de 5^e klasse van de KNVB. Het team is opgericht uit een hechte vriendengroep. Tegenwoordig speelt het eerste team in de 'Eerste Divisie' van de landelijke futsal competitie KNVB.

7. *FC Botafogo(Eindhoven)*

F.C. Botafogo is in 1987 opgericht als een sportief platform voor integratie van Antilliaanse studenten in de regio Eindhoven. Hierna is de club uitgegroeid tot een vereniging van diverse nationaliteiten, welke gericht is op het leveren van een bijdrage aan de maatschappelijke opbouw van een multiculturele samenleving in Eindhoven. FC Botafogo speelt prestatief zaalvoetbal en komt uit in de 'Eerste Divisie' van de landelijke futsal competitie KNVB. De doelstelling is promotie naar de 'Eredivisie' en daarnaast wil de vereniging graag uitbreiden met een jeugdteam.

8. *TFH/ Omnisport Helmond (Helmond)*

TFH is opgericht in het seizoen 2005/2006, na 3 keer gepromoveerd te zijn, waarvan 2 keer kampioen te zijn geworden, komt momenteel het eerste team uit in de landelijke 'Eredivisie'. Binnen de vereniging is de ambitie naar sportief succes groot. Recent is er een zeer ervaren hoofdtrainer aangesteld die een belangrijke rol van betekenis moet gaan spelen om naar de absolute top (Topdivisie) te promoveren. Daarnaast beschikken ze over een jeugdafdeling (B en C jeugd) waarbij de trainingen gericht zijn op de diverse spelpatronen van het zaalvoetbal.

9. *Klein Arsenal (Helmond)*

Klein Arsenal is een Helmondse zaalvoetbalvereniging die dit jaar (2010-2011) met groot overwicht kampioen is geworden in de 'Eerste Divisie' van de landelijke futsal competitie KNVB. Komend seizoen zullen ze dus uitkomen in de 'Eredivisie'. Klein Arsenal beschikt over twee seniorenteams en één jeugdteam.

10. *Sv Valkenswaard Alwako (Valkenswaard)*

SV Valkenswaard is een combinatievereniging en is opgericht op 1 juni 1934. Naast het veldvoetbal is het ook actief in het zaalvoetbal waarbij het eerste team uitkomt in de 'Hoofdklasse'.

11. *ESZVV Totelos (Eindhoven)*

ESZVV Totelos is een studenten zaalvoetbalvereniging met als thuisbasis het Studenten Sportcentrum te Eindhoven. Op dit moment heeft Totelos ongeveer 150 leden. Zij spelen en trainen op allerlei niveaus, van 'Hoofdklasse' tot 'Vierde klasse'.

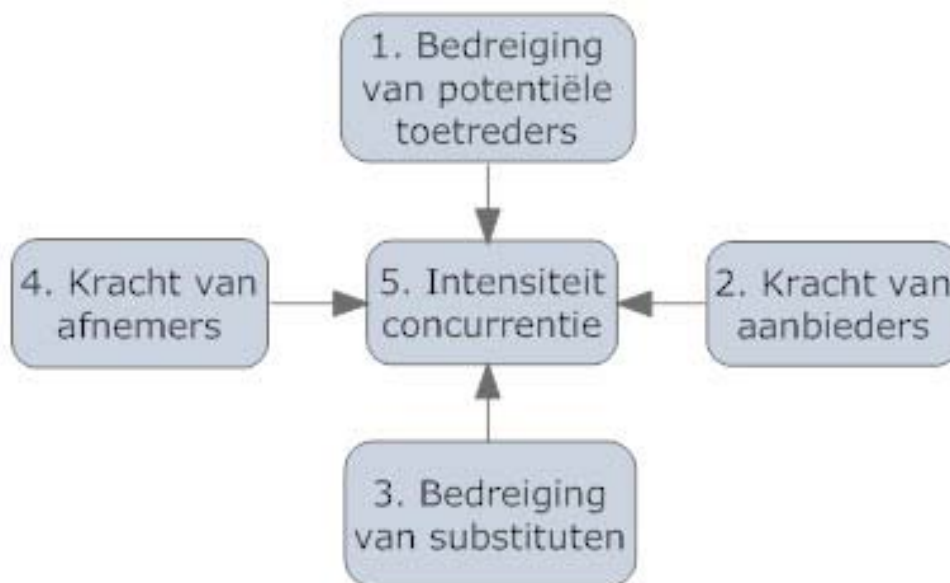
Naast zaalvoetbalaanbieders kunnen ook veldvoetbalverenigingen (indirecte concurrenten) in Eindhoven serieuze concurrenten zijn en/of worden. In Eindhoven bestaan een twintigtal veldvoetbalverenigingen. De grootste en meest bekende verenigingen hieruit zijn:

1. Voetbalvereniging DBS
2. Unitas 59'
3. Woenselse Boys
4. RKVV Brabantia
5. WVVZ/ESV

Uit deze lijst zijn RKVV Brabantia en Woenselse Boys ook actief in het zaalvoetbal. De indirecte concurrenten zijn dus Voetbalvereniging DBS, Unitas 59' en WVVZ/ESV.

4.3 Vijfkrachtenmodel van Porter

In de vorige paragraaf zijn alle directe en indirecte concurrenten van CFE in kaart gebracht. Om de mate van concurrentie en de aantrekkelijkheid van de markt te bepalen, wordt nu gebruik gemaakt van het vijfkrachtenmodel²⁰ van Porter. Dit is belangrijk onderdeel in de positionering van FA. Het model (figuur 6) gaat uit van vijf krachten die bij de juiste invulling de relatieve aantrekkelijkheid van de bedrijfstak weergeeft.



Figuur 6 Model van Porter

²⁰ R. Riezebos, J. van der Grinten; positioneren; "Stappenplan voor een scherpe positionering -Concurrentieanalyse CFE CIBA/VDL Groep®

Bedreiging van potentiële toetreders

Hier staat de vraag centraal hoe gemakkelijk het is om de zaalvoetbalmarkt te betreden. Het blijkt dat zaalvoetbal een laagdrempelige sport is. Vooral op recreatief niveau zijn zaalvoetbalactiviteiten eenvoudig op te zetten, wat toetreding tot de markt vereenvoudigt. Daarnaast zet de KNVB zich in om de positie van het zaalvoetbal in Nederland te verbeteren. Door het versterken van de verenigingen, de accommodaties en het kader wil de KNVB tot de tien beste zaalvoetballanden van de wereld gaan horen. Er is dus voldoende ondersteuning voor meer kwaliteit en kwantiteit in het Nederlandse zaalvoetbal.

Kracht van aanbieders

De kracht van aanbieders is in het geval van CFE niet relevant.

Bedreiging van substituten

Hier rijst de vraag of er veel of weinig substituu diensten worden aangeboden binnen de zaalvoetbalmarkt en in hoeverre deze bedreigend zijn voor CFE. Omdat zaalvoetbal nog met één been op het veld staat, kunnen veldvoetbalverenigingen betiteld worden als aanbieders van substituu diensten.

In de concurrentieanalyse zijn de vijf grootste en meest bekende veldvoetbalverenigingen opgesomd. Twee van deze zijn al actief in het zaalvoetbal. Deze veldvoetbalverenigingen vormen om dit moment nog geen grote bereiding voor CFE omdat ze geen topzaalvoetbal aanbieden en beoefenen. Talenten die op topniveau willen zaalvoetballen zullen dus niet snel voor deze verenigingen kiezen. Belangrijk hierbij is wel dat het veldvoetbal een voedende functie heeft voor de zaal. Hier liggen dus nog kansen voor CFE om talent via het veldvoetbal aan te trekken. Dit betekent alleen niet dat potentiële zaalvoetbaltalenten op het veld automatisch voor een carrière in de zaal zullen gaan. Een belangrijke reden hiervoor kan zijn dat het clubgevoel veel meer leeft bij veldvoetbalverenigingen of dat iemand trouw wil blijven aan de eigen club. Veldverenigingen zijn om deze reden te typeren als 'productconcurrenten' van CFE.

Kracht van afnemers

De onderhandelingspositie van afnemers is laag te noemen. CFE wil naar een positie toegroeien waarbij talenten uit zichzelf toenadering zoeken met de vereniging om voor CFE te mogen voetballen. Daarnaast blijft de vereniging natuurlijk ook zelf actief op zoek naar talent. Deze talenten hebben een keuze om te kiezen voor CFE of voor een andere zaalvoetbalvereniging. CFE biedt hierin echter wel een meerwaarde. Het speelt als enige vereniging in Eindhoven op het hoogste zaalvoetbalniveau van Nederland en heeft een florerende jeugdopleiding (FA) waar doorstroom naar het eerste elftal mogelijk is. Het is dus een bevoorrecht om voor CFE te mogen voetballen, wat de macht van de 'afnemers' beperkt maakt.

Intensiteit concurrentie

In het eerste deel van de concurrentieanalyse zijn de directe concurrenten van CFE vastgesteld. Hier zijn alle verenigingen in kaart gebracht die prestatief zaalvoetbal spelen en dus concurrerend (kunnen) zijn voor CFE. Hieruit is een lijst gekomen van elf verenigingen. Op dit moment is er (nog) geen sprake van hevige concurrentiestrijd omdat al deze verenigingen één of meerdere competities lager spelen dan CFE en vaak ook minder gericht zijn op het prestatieve zaalvoetbal. CFE draagt 'topsport' uit en is in dat kader alleen concurrerend met zaalvoetbalverenigingen uit de Topdivisie.

Deze bevinden zich echter allemaal buiten Eindhoven en omstreken en vormen dus geen gevaar voor concurrentie in het aantrekken van lokaal toptalent. In de toekomst kunnen de in paragraaf 4.2.2. genoemde concurrenten echter wel toetreden in de Topdivisie en dan zal CFE aan meer concurrentie onderhevig zijn.

4.4 Conclusie 5-krachtenmodel

Op dit moment zijn er in Eindhoven en omgeving nog geen concurrenten actief in de Topdivisie van het zaalvoetbal. Dit kan in de toekomst natuurlijk veranderen, ook gezien het feit dat de zaalvoetbalmarkt eenvoudig te betreden is waardoor meer kwantiteit zal leiden tot meer kwaliteit. Op dit moment kun je spreken over drie directe concurrenten, te weten RKVV Brabantia, BEC 09 en TFH/ Omnisport Helmond die in de Eredivisie spelen en dus eventueel kunnen doorstromen naar de Topdivisie. Met oog op de toekomst is TFH/Omnisport Helmond de grootste concurrent van CFE. Zij komen momenteel uit in de landelijke 'Eredivisie' en binnen de vereniging is de ambitie naar sportief succes groot. Recent is er een zeer ervaren hoofdtrainer aangesteld die een belangrijke rol van betekenis moet gaan spelen om naar de absolute top (Topdivisie) te promoveren. Daarnaast beschikken ze over een jeugdafdeling (B en C jeugd) waarbij de trainingen gericht zijn op de diverse spelpatronen van het zaalvoetbal. De club heeft dus dezelfde groeiambities als CFE en heeft eveneens de focus weten te leggen op de jeugd.

Reden voor CFE om FA zo goed mogelijk in de markt te zetten om prestige en naamsbekendheid te creëren. Op dit moment blijkt slechts 10% van alle zaalvoetbalverenigingen in Nederland echt actief te willen en kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het (jeugd)zaalvoetbal. CFE is hier één van. Hierdoor zullen jeugdtalenten eerder voor CFE kiezen om topzaalvoetbal te kunnen beoefenen.

Omdat veldverenigingen productconcurrenten zijn, zou een samenwerking met een aantal veldverenigingen interessant zijn. Werving via veldverenigingen is dan ook een eerder genoemd kanaal om talent aan te trekken.

5 SWOT-ANALYSE

In voorgaande hoofdstukken is de interne omgeving (organisatie-identiteit) en externe omgeving (doelgroep en concurrenten) in kaart gebracht. Een logisch gevolg hierop is de SWOT-analyse waarbij de interne (**S**trengths en **W**eaknesses) en externe (**O**pportunities en **T**hreats) aspecten overzichtelijk worden weergegeven.

De SWOT-analyse is er om de ondernemingsstrategie van CFE en de markt waarin het opereert, op kritieke punten te analyseren. Dit vormt de basis voor de op te stellen positionering en strategie voor FA. In figuur 7 staan alle geanalyseerde aspecten overzichtelijk weergegeven in een SWOT-analyse.

Strengths	Weaknesses
• Één van de grootste zaalvoetbalclubs van Nederland • Eerste team heeft zeer veel kwaliteit (veel internationals) • Jeugdbeleid wordt geprofessionaliseerd • Dynamische en flexibele organisatie • Sterke groeiambities	• Geen volwaardige accommodatie • Tekort aan (vrijwilliger) kader • Weinig financiële middelen • Beperkte inzet communicatie middelen
Opportunities	Threats
• Zaalvoetbal zeer populair onder allochtone jongeren • Interesse van Sportformule in samenwerking • Toegevoegde waarde van sociale ondersteuning bij doelgroep • Voedende functie van het veldvoetbal op zaalvoetbal • De interesse van het onderwijs in de organisatie met zaalvoetbal.	• Zaalvoetbalmarkt is eenvoudig te betreden • Populariteit veldverenigingen t.o.v. zaalvoetbalverenigingen • Opkomende concurrentie Eindhovense verenigingen naar Topdivisie • Het tekort aan hallencapaciteit (o.a. door concurrentie met andere zaalsporten) op gewenste en populaire tijdstippen. • De verdere individualisering van de samenleving waarin 'bijsport' zaalvoetbal concurrentie ondervindt van solosporten zoals hardlopen en fitness.

Figuur 7 SWOT-analyse CFE

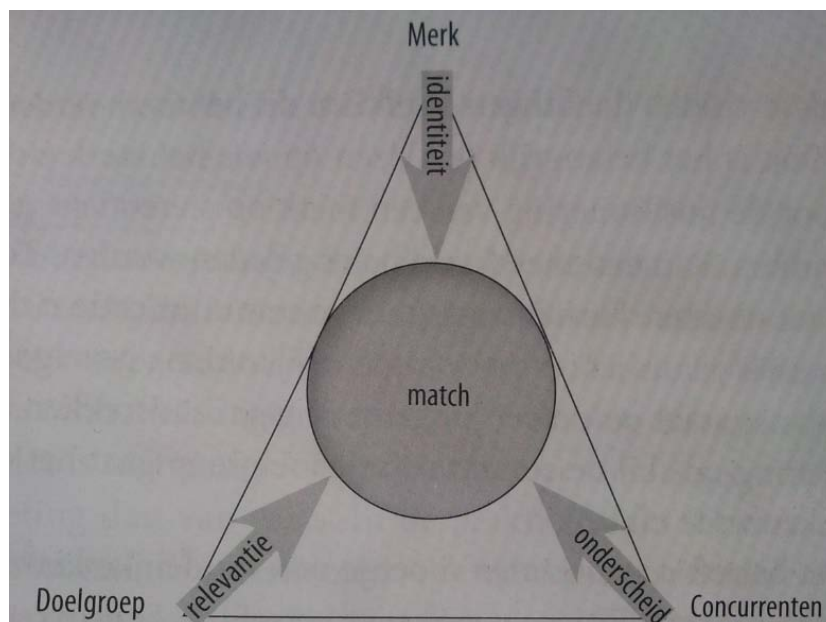
DEEL B – ADVIES

6 POSITIONERING

In de voorgaande hoofdstukken is alle informatie verzameld om tot een concrete positionering te komen voor FA. In dit hoofdstuk staat het stellen van de positioneringskeuze centraal. Deze goed onderbouwde positionering moet minimaal 3 à 4 jaar meegaan, hierna kan er vanuit CFE nagedacht worden over een eventuele herpositionering van FA. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een 'Brand Positioning Statement' waarin alle keuzes m.b.t. de positionering worden samengevat.

6.1 Het krachtenveld in positioneren

Positioneren speelt zich af in een krachtenveld van drie aspecten: doelgroep, merk en concurrenten. Het gaat het erom een match te vinden tussen deze drie verschillende aspecten en dat er binnen deze aspecten keuzes worden gemaakt. In figuur 8 is te zien hoe een positionering tot stand moet komen. Bij de positionering voor FA moet er rekening gehouden worden met: wat het merk daadwerkelijk kan waarmaken, wat de doelgroep relevant vindt en wat concurrenten nog niet claimen.



Figuur 8 MDC-model

6.2 Brand-Positioning Sheet

De 'Brand-Positioning Sheet' is een tool waarmee je alle keuzes voor de positionering m.b.t. FA kan samenvatten. Om tot die keuzes te komen, wordt er teruggегреpen naar de betekenis ladder uit paragraaf 3.6. Binnen deze ladder zal bepaald moeten worden op welke aspecten (waarden, betekenissen/consequenties en/of attributen) de focus komt te liggen en welke aspecten hierbij ondersteunend zullen zijn in de positionering. In een aantal stappen wordt er naar de Brand-Positioning Sheet toegewerkt.

6.2.1 Prototypische positionering

Bij de positioneringskeuze moet er bepaald worden hoe het merk zich verhoudt tot de productklasse. FA moet gezien worden als het toonbeeld voor de productklasse 'zaalvoetbal' en zal daarom als prototype (centrale positionering) voor de zaalvoetbalmarkt moeten gelden. Dit kan mogelijk gemaakt worden omdat er door de concurrentie nog geen expliciete positie wordt

geclaimd m.b.t. een jeugdopleiding. CFE kan zich dus als pionier ontwikkelen in de productklasse omdat het als eerste de categorie claimt. Dit wordt ook wel 'the law of leadership'²¹ genoemd.

6.2.2 User-as-hero positionering

Bij de positionering van FA, moet er een keuze worden gemaakt om ofwel het product centraal te stellen (product-as-hero) of de gebruiker (user-as-hero) hiervan. Omdat de 'aankoopmotivatie' van de doelgroep 'sociale erkenning' moet zijn, staat de erkenning van de gebruiker dus centraal. Er wordt dan gepositioneerd richting de potentiële deelnemers van FA, je spreekt dus van een user-as-hero positionering.

6.2.3 Corporate endorsement

In het brein van de doelgroep moet FA gekoppeld gaan worden aan CFE. Het is daarom van belang om naast het productmerk ook het organisatiemerken te vermelden, het zogeheten 'corporate endorsement'. Wanneer het dus gaat over FA, wordt altijd de naam van de vereniging (CFE) erbij vermeld.

Een bijkomend voordeel om ook de organisatiernaam te gebruiken is dat het organisatiemerken het productmerk een steuntje in de rug kan bieden. De naam CFE heeft meer 'lading' dan FA. Het organisatiemerken biedt hierin een toegevoegde waarde. Daarnaast maakt het gebruik van beide merken het mogelijk om de propositie (belofte) van FA, ook te koppelen aan de naam van de vereniging. De associaties die dan ontstaan bij FA ontstaan ook bij CFE. Kortom, het versterkt elkaar. Kanttekening hierbij is dat slechte associaties aan FA ook negatief kunnen uitwerken op CFE.

6.2.4 Keuzes binnen de betekenisladder

Uit de opgestelde betekenisladder uit paragraaf 3.6 zullen keuzes gemaakt moeten worden over welke niveaus benadrukt gaan worden en welke als ondersteunend zullen fungeren.

Van de dimensies in de betekenisladder wordt er een onderscheid gemaakt tussen interne en externe invulling hiervan.

Interne invulling FA:

Uit het onderzoek is gebleken dat de dimensie 'maatschappelijke begeleiding' bijdraagt aan het gevoel van waardering bij de doelgroep. Deze waardering kan zich uiteindelijk gaan vertalen naar loyaliteit, hetgeen waar CFE naar streeft. Deze loyaliteit zorgt er namelijk voor dat men trouw blijft aan de club. Het is dus een belangrijk onderdeel in de identiteitsvorming van FA.

Het advies is om dit **niet te communiceren** naar de doelgroep, maar om dit **intern en extern (klantcontactmomenten) waar te maken**. Wat er wel gecommuniceerd dient te worden, staat omschreven in de 'externe invulling'. Deze aspecten lenen zich beter voor effectieve communicatie omdat ze gebruikt kunnen worden in een psychosociale context.

Externe invulling FA:

Het bedrijven van topsport en het leveren van sportprestaties staan bij CFE centraal in de organisatie. Dit vormt dan ook de basis voor de communicatieve invulling van FA. CFE biedt hierin een meerwaarde t.o.v. haar concurrentie omdat het als enige club in Eindhoven meedraait in de Topdivisie van Nederland en dat je via FA in de Topdivisie terecht kan komen. Het is dus een legitieme positie die geclaimd wordt waardoor 'topsport' ook daadwerkelijk betekenis krijgt voor de doelgroep. Daarnaast kan het bedrijven van 'topsport' bijdragen aan het gevoel van status, waar de doelgroep zeer gevoelig voor blijkt te zijn. In de communicatie voor FA zullen dus de dimensies 'topsport' en 'status' met elkaar gecombineerd moeten worden om de doelgroep te kunnen 'raken in het hart'.

²¹ Al Ries en Jack Trout: '22 onwrikbare wetten van marketing'
CFE CIBA/VDL Groep®

In voorgaande subparagrafen zijn de belangrijkste keuzes voor de positionering van FA bepaald. Om een totaal overzicht te krijgen van alle keuzes ten aanzien van de positionering, wordt de BPS voor FA uitgewerkt:

1. Merkidentiteit

CFE wil uitgroeien tot een topzaalvoetbalvereniging in Nederland waarin het wordt gezien als pionier in de ontwikkeling van het zaalvoetbal. Om dit te kunnen verwezenlijken zullen toptalenten via FA (als volwaardig opleidingsinstituut in professioneel topzaalvoetbal) op technisch, tactisch en sportief gebied worden opgeleid tot volwaardige spelers voor het eerste elftal. Dit kan men bereiken door de interne expertise en ervaring.

2. Relevantie voor de doelgroep

FA kenmerkt zich concreet in de eigenschappen 'topsport' en 'maatschappelijke begeleiding'. Deze eigenschappen moeten een bepaalde relevantie hebben voor de doelgroep. Zo moet de 'maatschappelijke begeleiding' bijdragen aan een gevoel van 'waardering' bij de doelgroep. Het bedrijven van 'topsport' moet een gevoel van 'status' opbrengen. Al deze eigenschappen en betekenissen komen voort uit de eindwaarde 'sociale erkenning', de waarde die de doelgroep als belangrijk ervaart.

3. Onderscheid ten opzichte van concurrenten

Op dit moment is CFE de enige vereniging in Eindhoven en omstreken die actief is in de hoogste zaalvoetbalcompetitie van Nederland. Dit vormt een meerwaarde voor de doelgroep, omdat het onderscheidend is van concurrentie ten aanzien van de beoefening van 'topzaalvoetbal', met de kans op doorstroom naar het hoogste niveau. Daarnaast zal er binnen FA niet alleen gewerkt worden aan het technische aspect bij de doelgroep, ook het maatschappelijke aspect zal zijn intrede maken.

4. Doelgroepkeuze

De doelgroep voor FA zijn: *'allochtone jongens in de leeftijd 12-18 jaar, woonachtig in Eindhoven en omstreken, die actief bezig zijn met veld- en/of zaalvoetbal.'* Voor de beeldvorming van FA is het advies om te communiceren met allochtone zaalvoetballers uit het eerste elftal van CFE Ciba/VDL Groep. Door allochtone spelers uit het eerste elftal te koppelen aan het merk FA ben je nog beter in staat om 'topsport' en 'status' op de doelgroep over te brengen. Dit wordt dan ook meegenomen naar het hoofdstuk 'communicatiemiddelen'.

5. Merkwaarden

'Topsport' en 'maatschappelijke begeleiding' zijn de merkwaarden van FA.

6. Betekenissen of consequenties

De betekenissen waar het merk FA op moet gaan inspelen zijn 'status' en 'topsport'.

7. Voordelen

De voordelen die in de communicatie rondom FA gebruikt moeten worden zijn:

- Top zaalvoetbalvereniging (hoogste zaalvoetbalcompetitie van Nederland)
- Volwaardig opleidingsinstituut (FA leidt op tot speler voor het 1^e elftal)
- Professionele begeleiding (op technisch en mentaal vlak)

8. Bewijsvoering

Om bovenstaande voordelen geloofwaardig te maken, zullen deze in de communicatie ondersteund moeten worden met een aantal 'bewijzen'.

Zo is CFE een top zaalvoetbalvereniging omdat het jaarlijks meestrijd om de titel in de hoogste zaalvoetbalcompetitie van Nederland. Het is een volwaardig opleidingsinstituut

omdat er gediplomeerde en ervaren trainers ter beschikking staan die in staat zijn om jeugdspelers professioneel te begeleiden om technisch beter en mentaal sterker te worden.

9. Merkessentie

FA is dé zaalvoetbalopleiding voor toptalent in de regio Eindhoven.

6.3 Brand Positioning Statement

De Brand-Positioning Sheet kan samengevat worden in enkele zinnen. Dit wordt ook wel de 'Brand-positioning statement' genoemd. In deze statement ligt de nadruk op de keuzes die zijn gemaakt. Dit is niet om naar buiten toe te communiceren, maar een houvast voor iedereen die betrokken is bij de invulling en uitvoering van FA.

FA is een volwaardige zaalvoetbalopleiding dat zich richt op talentvolle (allochtone) jongens in de leeftijd van 12 t/m 18 jaar, die actief bezig zijn met veld- en/of zaalvoetbal. Met de introductie van FA wil de vereniging uitgroeien tot een topzaalvoetbalvereniging, waarbij de jeugd opgeleid wordt tot volwaardige spelers voor het eerste elftal.

FA kenmerkt zich door de eigenschappen 'topsport' en 'maatschappelijke begeleiding', die voortkomen uit een belangrijke waarde in het leven van de doelgroep, namelijk 'sociale erkenning'. Deze eigenschappen moeten gaan bijdragen aan de betekenissen 'waardering' en 'status', om zo relevant te zijn voor de doelgroep.

7 STRATEGIE

In voorgaand hoofdstuk is de positionering voor FA vastgelegd en is de koers voor het merk bepaald. In dit hoofdstuk staat de strategie van de gekozen positionering centraal. In hoofdlijnen kent de positionering van FA twee communicatiedoelstellingen: het verhogen van de naamsbekendheid van het merk en het koppelen van de juiste associaties aan de merknaam.

7.1 Vergroten van de naamsbekendheid

De belangrijkste factor bij het positioneren van een nieuw merk, is het bekend maken van dit merk naar de buitenwereld. Iets wat nog onbekend is, kan namelijk ook niet geapprecieerd worden. Uit onderzoek²² blijkt dat het marktaandeel van een merk voor 70% wordt bepaald door naamsbekendheid en 'slechts' 30% door inhoudelijke associaties. Niet voor niets denken veel mensen dat producten van bekende merken beter zijn dan die van onbekende merken. Reden dus voor FA om goed zichtbaar te worden in de markt.

7.1.1 Actieve naamsbekendheid

Naamsbekendheid is onder te verdelen in actieve naamsbekendheid (Brand Recall) en passieve naamsbekendheid (Brand Recognition). Passieve naamsbekendheid is vooral geschikt voor producten waar het merk op een verkoopplek zichtbaar is tussen andere merken. In een dergelijke situatie is het in principe voldoende om als merk herkend te worden. Voor FA is het advies om aan te sturen op een **actieve naamsbekendheid** omdat het in deze gaat om een dienstverlening waarbij 'Brand Recall' een vereiste is.

Hierbij dient rekening gehouden te worden met de volgende zaken:

- Het is belangrijk om in de communicatie de nadruk te leggen op het merk en de associaties met de onderscheidende attributen 'topsport' en 'status'.
- Actieve naamsbekendheid wordt bevorderd door een persoon aan het merk te verbinden. Zoals al eerder beschreven zouden spelers uit het eerste elftal goede 'presenters' zijn voor de beeldvorming van FA. Hier wordt in het hoofdstuk 'communicatiemiddelen' op terug gekomen
- Om actieve naamsbekendheid te bevorderen zal er continue geadverteerd moeten worden. Dit betekent niet persé hoge advertentiekosten. In het hoofdstuk 'communicatiemiddelen' wordt hier op terug gekomen.

7.2 Aankoopmotivatie en betrokkenheid

Naast het creëren van naamsbekendheid is het ook belangrijk om de juiste associaties ('topsport' en 'status') aan FA te koppelen, om zo het gewenste merkbeeld in het hoofd van de doelgroep te kunnen plaatsen. Hierbij bepaalt de wijze van communicatie sterk of deze associaties wel of niet aan het merk gekoppeld worden. Om vast te stellen hoe e.e.a. gecommuniceerd dient te worden, wordt er gekeken naar de aankoopmotivatie en betrokkenheid bij FA.

Rossiter & Percy²³ benoemen in het aankoopproces bij klanten twee hoofdfactoren: 'type beslissing' en 'type aankoopmotivatie'. *Type beslissing* wordt bepaald door de mate waarin een klant zich bij het product betrokken voelt ('involvement'; laag of hoog). *Type aankoopmotivatie* wordt bepaald door de vraag op grond van welke motivatie een klant een merkproduct koopt.

²² Keller (2007) uit boek: R. Riezebos, J. van der Grinten; positioneren; "Stappenplan voor een scherpe positionering"

²³ Rossiter en Percy: Advertising communications & promotion management

7.2.1 Aankoopmotivatie

Bij een positieve aankoopmotivatie wordt er een extra dimensie toegevoegd aan het leven van de 'gebruiker' en bij een negatieve aankoopmotivatie wordt er een probleem opgelost of voorkomen. Bij de keuze om voor FA te gaan spelen, wordt uitgegaan van een **positieve aankoopmotivatie**, voor elk wervingskanaal. Volgens Rossiter & Percy kan er gekozen worden uit drie soorten positieve aankoopmotivaties:

1. Sensorische gratificatie: het doel van consumptie is (sensorisch) genot
2. Intellectuele stimulatie: het doel van consumptie is exploratie (nieuwe dingen uitproberen)
De consument zoekt hier psychologische stimulatie
3. Sociale waardering: het doel van consumptie is sociale beloning/persoonlijke erkenning

Zoals uit het onderzoek al naar voren kwam, past de motivatie 'sociale waardering' het beste bij de doelgroep. Dit is namelijk een belangrijke waarde die door de doelgroep wordt nagestreefd.

7.2.2 Betrokkenheid

Om te bepalen hoe er gecommuniceerd dient te worden, wordt er ook gekeken naar de betrokkenheid bij eventuele deelname aan FA. Hier wordt vastgesteld of een talent bij het lid worden veel of weinig risico loopt. Dit wordt ook wel het 'waargenomen risico' genoemd.

Je kunt spreken van een hoge betrokkenheid wanneer het waargenomen psychosociale risico of het financieel-economische risico hoog is. Dit laatste is het geval. Het gaat hier namelijk niet alleen over risico in termen van geld, maar ook als een talent denkt dat FA mogelijk niet voor hem geschikt zal zijn. Overwegingen hierbij kunnen zijn: de tijd die erin gaat zitten, wat er fysiek en mentaal van ze gevraagd zal worden, wat anderen hiervan zullen denken etc. Er is dus sprake van een **hoge betrokkenheid** bij de keuze om deel te nemen aan FA.

7.3 Strategische aanbevelingen

Bij de keuze voor het 'gebruik' van FA, is dus sprake van een positieve aankoopmotivatie met een hoge betrokkenheid.

Binnen dit kader zijn er enkele strategische aanbevelingen²⁴ voor effectieve communicatie:

- Overdragen van een authentieke emotie
- Doelgroep moet de reclame leuk vinden
- Doelgroep moet zich met het merk identificeren
- Enige informatie kan nuttig zijn (risico reductie)
- Overclaimen is oké (nooit onderclaimen)
- Herhaling heeft een 'build-up' en bekrachtigingsfunctie

7.3.1 Creëer een logo voor FA

Naast bovenstaande strategische aanbevelingen, is het belangrijk dat FA een eigen 'gezicht' krijgt. Het is daarom zeer aan te raden om een logo voor het merk te ontwikkelen. Logo's worden namelijk holistisch opgeslagen. Dit betekent dat we ze niet grondig analyseren voordat we ze in ons geheugen opslaan, maar dat we ze op hoofdlijnen verwerken. Een logo kan bij onbekendere merknamen de doelgroep helpen de merknaam te herinneren²⁵, wat bijdraagt aan actieve naamsbekendheid voor FA. Wanneer je het verenigingslogo zou gebruiken voor FA, zorgt dit voor verwarring. Het logo heeft namelijk al een bepaalde 'lading' en wordt geassocieerd met zaalvoetbal. Het logo van FA moet gaan zorgen voor de associatie 'zaalvoetbal opleiding'. Wel is het van belang om altijd de clubnaam CFE erbij te vermelden (zie subparagraaf 6.2.2).

²⁴ Creatieve richtlijnen zijn afkomstig van Rossiter en Bellman (2005)

²⁵ R. Riezebos, J. van der Grinten; positioneren; *"Stappenplan voor een scherpe positionering -doelgroepanalyse*
CFE CIBA/VDL Groep®

Naast het logo van FA is een slogan erg belangrijk om de associaties 'topsport' en 'status' aan FA te kunnen linken. Er is daarom gekozen voor onderstaande slogan:

'Futsal Academy – Brengt je naar de TOP'

7.4 Strategische randvoorwaarden

In hoofdstuk 6 worden er een aantal keuzes gemaakt binnen de betekenis ladder van FA. Hier is er gekozen om intern de eigenschap 'maatschappelijke begeleiding' uit te dragen en om extern 'topsport' te communiceren. Dit vormt de basis van de communicatieve invulling van FA.

Voor dat hiermee begonnen kan worden, zullen er enkele strategische randvoorwaarden worden gesteld. Deze randvoorwaarden moeten bijdragen aan een correcte interne en externe invulling van FA. Deze randvoorwaarden worden geschreven op basis van interne en externe speerpunten.

Interne speerpunten

Allereerst is het belangrijk om intern draagvlak te creëren bij alle betrokkenen van FA. Je wilt met FA iets uitstralen naar de buitenwereld toe en bepaalde eigenschappen (die aansluiten bij de doelgroep) profileren. Dit kan alleen als iedereen goed is geïnformeerd over de essentie van FA. Het is belangrijk dat deze essentie binnen de organisatie geaccepteerd en geïntegreerd wordt zodat er de juiste basis wordt gelegd voor de interne en externe communicatie.

- Zo moet de maatschappelijke begeleiding die FA gaat kenmerken, door heel de organisatie gedragen worden. Hierbij zijn 'klantcontactmomenten' een belangrijke factor om de gekozen associatie aan het merk te kunnen koppelen. Dit betekent dat alle betrokkenen, in relatie tot de doelgroep, het volgende in ogenschouw zou moeten nemen: Sociale/maatschappelijke ondersteuning is zeer belangrijk voor de doelgroep. In de topsport zijn prestaties het enige meetinstrument. Er zal dan ook veel focus komen te liggen op de sportieve begeleiding van de jeugdleden, om ze technisch en tactisch nog beter te maken. Om (allochtone) jeugdleden tot volwaardig professional op te leiden, is het echter van groot belang dat zij ook sociale vaardigheden meekrijgen zoals: het leren incasseren, discipline en anders leren denken over zaken. Dus niet alleen het voetbal is belangrijk, maar ook alles wat daar omheen gebeurt. Maatschappelijke uitval of andere problemen van (allochtone) jongeren kan beperkt worden door het aanbieden van maatschappelijke begeleiding. Dit beperkt het verlies van talenten en creëert een breder maatschappelijk draagvlak.

Uit het onderzoek blijkt dat de volgende onderdelen als het meest belangrijk worden ervaren bij maatschappelijke begeleiding: **waardering, vertrouwen en steun**. Het is dus belangrijk om de focus hierop te leggen zodat je een solide basis creëert voor de maatschappelijke begeleiding en zo vroegtijdig uitval kan voorkomen.

- Democratische besluitvorming draagt bij aan waardering en tevredenheid bij de doelgroep. Ook dit is uit het onderzoek naar voren gekomen. Jongeren willen graag ruimte voor inspraak en wanneer deze ruimte geboden wordt, wordt dit erg gewaardeerd en zal de naleving van opgestelde regels worden bevorderd.

Deze interne speerpunten moeten gaan bijdragen aan de loyaliteit (figuur 9) van de spelers naar CFE. Zoals eerder gezegd, maatschappelijke ondersteuning creëert een gevoel van waardering. Dit moet gaan bijdragen aan de loyaliteit naar de vereniging om zo vroegtijdig uitval te beperken en verbondenheid aan de club te creëren.

Loyaliteit wordt gecreëerd door merkbeleving, dialoog, interactie, gevoel van waarde, vertrouwen en tevredenheid. Het kan leiden tot referenties en mond-tot-mond reclame.²⁶ De laatste drie aspecten ontstaan bij de juiste invulling van bovenstaande interne speerpunten.

²⁶ Managementkennisbank (I) (2011) *CRM internetmarketing advies*. Geraadpleegd op: 2/5/2011
CFE CIBA/VDL Groep®

De eerste twee aspecten zullen geactiveerd moeten worden met de middelen beschreven in het hoofdstuk 'communicatiemiddelen'.



Figuur 9 Intern verloop

Externe speerpunten

Voor de juiste beeldvorming van FA is het belangrijk om in de communicatie de gekozen associaties aan het merk te gaan koppelen. De associatie 'topsport' met als gevolg 'status' dienen hierbij centraal te staan.

Om deze associaties lading te geven, zal er bewijsvoering in de communicatie moeten zitten. Met andere woorden: 'topsport' en 'status' dienen verklaard te worden. Het advies is om volgende kenmerken te communiceren naar de doelgroep:

Top zaalvoetbalvereniging met de beste jeugdopleiding van Nederland

Dit kan verklaard worden met het feit dat regerend landskampioen CFE jaarlijks meestrijd voor alle prijzen in de hoogste zaalvoetbalcompetitie van Nederland. Als deelnemer van FA maak je dus onderdeel uit van de beste zaalvoetbalclub van Nederland.

Daarnaast wordt de jeugd zowel op technisch als sportief gebied professioneel begeleid, om zo opgeleid te worden tot volwaardige speler voor het 1^e elftal. Dit wordt mogelijk gemaakt met behulp van gediplomeerde en ervaren trainers die een topsportmentaliteit ontwikkelen voor alle deelnemers van FA.

Deze externe speerpunten moeten gaan bijdragen aan de werving van toptalent (figuur 10).



Figuur 10 Extern verloop

8 COMMUNICATIEMIDDELEN

In paragraaf 7.4 'strategische randvoorwaarden' zijn een aantal kenmerken genoemd die gebruikt moeten worden in het communicatief laden van FA. In dit proces, is het creëren van naamsbekendheid onontbeerlijk voor het aantrekken van toptalent. Er zijn manieren om op een geloofwaardige en een relatief goedkope manier publiciteit te creëren voor FA. Buzz-marketing is er hier één van. In dit hoofdstuk zullen enkele communicatiemiddelen beschreven worden om buzz-marketing effectief in te zetten. Daarnaast worden er een aantal andere middelen geadviseerd, die ook moeten gaan bijdragen aan de naamsbekendheid en beeldvorming van FA.

Buzz-marketing is de moderne naam voor mond-tot-mond reclame, waarmee je een 'sneeuwbaleffect' wilt creëren onder je doelgroep. Centraal hierbij staat de gedachte dat mensen graag ervaringen met elkaar willen delen. Meer dan driekwart van de consumenten hecht namelijk meer waarde aan de tips van vreemden dan aan een willekeurig advertentiemedium.²⁷

Buzz-marketing is vooral interessant in markten waar het onderscheidend vermogen klein is en waar emotie en beleving de doorslag geven. Daarnaast is Buzz-marketing geschikt om snel naamsbekendheid op te bouwen²⁸. Het is dus een uiterst geschikt middel om FA op de kaart te zetten. Dit kan gedaan worden door een aantal ambassadeurs in staat te stellen, informatie te delen over FA.

De 'groepen' in de volgende paragrafen zijn effectieve ambassadeurs van FA.

8.1 Sportformule

De medewerkers van Sportformule zijn actief in alle wijken van Eindhoven en op verschillende scholen om sport onder jongeren te stimuleren. Zo worden er regelmatig (zaal)voetbalactiviteiten opgezet waaraan veel jongeren deelnemen. Hier zitten ook talenten tussen die wellicht goed genoeg zijn voor FA. Er is daarom met Jerry de Jong (met wie het interview heeft plaats gevonden) besloten om een samenwerkingsverband op te zetten tussen Sportformule en CFE.

Mijn advies is om bij het opzetten van de samenwerkingsconstructie aan te sturen op het volgende:

Wanneer Jerry of een andere medewerker van Sportformule vanuit zijn of haar inzicht een talent voor FA herkent, is hij/zij de aangewezen persoon om deze jongen te benaderen. De externe speerpunten, benoemd in paragraaf 7.4 zouden door de medewerkers gebruikt moeten worden om FA te representeren. Hierbij dient men wel rekening te houden met een eventuele verwachtingskloof. Medewerkers van Sportformule moeten dus niet te hoge verwachtingen gaan scheppen, om teleurstellingen te voorkomen.

Wanneer 'een talent' hier enthousiast op reageert, kan zijn naam en telefoonnummer worden genoteerd voor CFE. Het is dan aan CFE om contact met deze jongen op te nemen. Dit is een belangrijk aspect om waardering en betrokkenheid uit te stralen. Ook zal hierdoor de drempel om naar de vereniging toe te komen, een stuk lager liggen. Verder kan er door het persoonlijk contact een gevoel van 'sociale erkenning' ontstaan, een eindwaarde die aan FA gelinkt is. In het kader van een eventuele verwachtingskloof is het aan te raden om de vrijblijvendheid van de afspraak te benadrukken.

²⁷ Onderzoek van: *The Nielsen Company*

²⁸ http://www.freepublicity.nu/buzz_marketing.php

8.2 Jeugdspelers

Het is belangrijk dat alle jeugdspelers goed worden geïnformeerd over FA, zodat ook zij geënthousiasmeerd worden om het verhaal van FA te verspreiden. Zij zijn belangrijke ambassadeurs omdat ze er zelf onderdeel van uitmaken en het dus kunnen maken of breken. Informeer, enthousiasmeer en betrek ze dus in het proces. Ook zij zullen namelijk de bekendheid moeten gaan genereren.

Om op een goedkope en effectieve manier naamsbekendheid te creëren, is aanwezigheid op social network sites zeer aan te raden. Hierbij kan de focus gelegd worden op Facebook. Deze is in tegenstelling tot Hyves (7500 euro per jaar) volledig gratis. Daarnaast groeit Facebook in Nederland razend snel en wordt het dus een steeds belangrijker en relevanter medium voor organisaties, om hun doelgroep te bereiken. Op een platform als Facebook kunnen berichten zich zeer snel verspreiden wat het een ideaal medium maakt voor Viral-marketing (online buzz-marketing).

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat jongeren in de leeftijd van 13 tot 16 jaar, gemiddeld een uur per dag op sociale media websites actief zijn²⁹. De belangrijkste reden daarvoor is dat ze hun leven willen delen met anderen, door middel van foto's, filmpjes, statusupdates, krabbels en wie-wat-waar's. Andersom bekijken jongeren natuurlijk ook de levens van anderen. Ze willen op de hoogte zijn van hun omgeving.

Wanneer elke jeugdspeler het verhaal van FA via Facebook kan vertellen aan zijn 'vrienden', creëer je een potentieel groot bereik. De boodschap moet dan wel interessant genoeg zijn om 'te delen'.

8.2.1 Implementatie Facebook

Het advies is om een Facebook pagina aan te maken onder de naam FA. Deze pagina moet uitgroeien tot een community voor alle jeugdspelers die deelnemen aan FA. Zij zullen namelijk de boodschap het best kunnen verkondigen en het meest geloofwaardig overkomen. Hiervoor moeten ze echter wel tevreden en betrokken zijn bij FA om positieve mond-tot-mond reclame te genereren. Om de Facebook pagina succesvol in te zetten, adviseer ik het volgende:

- Zorg voor relevante updates
Succes op Facebook valt en staat met interactie, acties en reacties. Denk goed na over wat je op de pagina wil plaatsen. Informatie die op de website van CFE te lezen is, zou niet op de Facebook pagina moeten staan. Dit maakt het minder uniek en reduceert de meerwaarde van een Facebook pagina. Geef **wel** een link naar de website, bijvoorbeeld www.clubfutsaleindhoven/futsalacademy. Zorg verder voor interessante content, leuke updates en stel vragen. Aspecten als: human interest stukjes, polls, filmpjes e.d. zijn interessante onderwerpen om op de pagina te plaatsen. Betrek je jeugdleden in wat je doet, overweegt, denkt en voelt. Ga de interactie met ze aan en let er op dat je niet alleen maar aan het zenden bent.
- Gebruik de volledige profielruimte voor een logo aan de linkerkant
Het logo dat gebruikt gaat worden voor FA komt in de linker navigatiebalk te staan. Deze mag een vrij grote afmeting hebben van 200 pixels breed en 600 pixels hoog (figuur 9). Gebruik deze ruimte zoveel mogelijk om de pagina een eigen gezicht te geven. Op deze manier valt de pagina meer op en krijgt het een eigen stijl.

²⁹ <http://www.videofacts.nl/2010/06/18/gebruik-televisie-sterk-toegenomen/> (juni 2010)
CFE CIBA/VDL Groep®

- Link andere sociale netwerken aan je Facebook fanpage

Het is heel gemakkelijk om de content die op het Twitteraccount staat, ook op je Facebook pagina te laten verschijnen. Maak hierbij wel gebruik van een selectieve tweet applicatie³⁰. Hiermee voorkom je overkill en zorg je ervoor dat alleen relevante tweets op de Facebook pagina verschijnen.

Tot slot, figuur 9 is een goed voorbeeld van een Facebook fanpagina. Op deze manier zou de pagina van FA gestructureerd kunnen worden. De pagina is overzichtelijk, in de stijl van KLM en er wordt een vorm van dialoog aangegaan met de filmpjes waarop gestemd kan worden.

In bijlage 4 is een volledig overzicht terug te vinden van alle do's en dont's op Facebook.



Figuur 11 Fanpage voorbeeld

8.3 Website

De website van CFE zal aangevuld moeten worden met informatie over FA. Dit zou ondergebracht kunnen worden onder een nieuwe 'knop' op de navigatiebalk. Op de homepage is dan direct te zien waar men moet zijn voor informatie over FA. Ook hier dient het logo duidelijk zichtbaar te zijn voor zowel de herkenbaarheid, als voor de beeldvorming van het merk. De 'externe speerpunten', uit paragraaf 8.3 moeten leidend zijn voor de informatie die onder FA komt te staan. Hier worden de aspecten 'top zaalvoetbalvereniging' en 'beste jeugdopleiding van Nederland' benadrukt.

Het is belangrijk om op de website ook te verwijzen naar de Facebook pagina van FA om zo meer traffic te genereren. Anderzijds zal op de Facebook pagina ook een verwijzing naar de website moeten staan, voor aanvullende informatie.

³⁰ Te downloaden via: <http://www.facebook.com/selectivetwitter>
CFE CIBA/VDL Groep®

Om meer bekendheid te genereren voor FA zou er nagedacht kunnen worden over informatie-uitwisseling (via de website) met andere organisaties. Sportformule is een organisatie die hiervoor uitermate geschikt is. Zij richten zich op jongeren en via de website van Sportformule kunnen dus potentieel veel jongeren op de website van CFE terecht komen. Op de website van CFE zou dan ook een link moeten staan die verwijst naar 'Sportformule'. Door op deze manier samen te werken met relevante organisaties creëer je een win-winsituatie met een groter bereik voor beiden.

8.4 Periodiek aanbod van voetbalclinics

Mijn advies is om periodiek een voetbalclinic te geven onder de naam FA. Op deze manier kunnen potentiële leden naar de vereniging komen om te laten zien wat voor talent ze in huis hebben. Dit gebeurt dan op basis van inschrijving. Wanneer FA meer bekendheid heeft gecreëerd zullen ook steeds meer jongeren deze clinics bijwonen, met als wenselijk gevolg, meer toptalent. Een ander voordeel is dat het de drempel voor jongeren verlaagd om met CFE in contact te komen. Een talentvolle jeugd(zaal)voetballer zal eerder een clinic bijwonen om zijn talent te tonen dan op eigen initiatief contact opnemen met de vereniging.

8.5 Aansluiten bij (zaal)voetbalactiviteiten

In Eindhoven worden er regelmatig (zaal)voetbalactiviteiten opgezet. Vooral bij middelbare scholen en in de verschillende wijken van Eindhoven vinden deze plaats. Vanuit de wijken is er al een ingang gevonden bij Sportformule. Mijn advies is om ook de samenwerking met scholen aan te gaan om zo meer naamsbekendheid te creëren en om de maatschappelijke betrokkenheid van de vereniging te tonen. Dit is tenslotte een kenmerk van FA. Het is verstandig om bij de scholen te benadrukken dat het niet alleen om het sporten gaat, maar ook om het sociale aspect, de maatschappelijke begeleiding die je als organisatie voor de jeugd te bieden hebt. Wanneer je als vereniging in staat bent om zowel in de wijken, als op verschillende scholen actief aanwezig te zijn, zorg je voor naamsbekendheid en ben je in staat de gewenste associaties aan FA te koppelen.

8.6 Naamsbekendheid en beeldvorming

Om ervoor te zorgen dat de beeldvorming van FA nog meer tot zijn recht komt, adviseer ik om spelers uit het eerste team te betrekken bij de aanwezigheid op scholen en in wijken. Veel jongeren die actief bezig zijn met (zaal)voetbal kennen deze spelers van zien of horen en hebben een groot respect voor hen. Dit draagt bij aan de gewenste beeldvorming (status) die er rondom FA gecreëerd dient te worden.

Daarnaast is het voor de naamsbekendheid en herkenbaarheid verstandig om het beeldmerk van FA, op nog meer middelen toe te passen en dit consistent door te voeren. Het is namelijk belangrijk om als merk zoveel mogelijk gezien te worden. In de volgende paragrafen wordt hier dieper op ingegaan.

8.6.1 Ondersteunend middel

Om intern en extern de naam FA uit te laten groeien tot een begrip, is het belangrijk dat het merk opvalt. Een ontworpen T-shirt voor FA zal mede bijdragen bij aan deze opvallendheid. Wanneer alle jeugdleden een trainingsshirt van FA zouden aandoen, betrek je niet alleen de eigen leden bij het merk, maar bereik je ook potentiële jeugdleden, ouders en belangstellenden die komen kijken of een proeftraining of clinic bijwonen.

Dit shirt leent zich ook goed voor spelers uit het eerste team om aan te doen bij clinics en bij activiteiten op scholen en in wijken. Wanneer deze spelers een ontworpen T-shirt aan zouden doen met op de voorkant het logo van CFE en op de rug het logo van FA, met daarbij de slogan 'Brengt je naar de TOP', draagt dit bij aan de gewenste beeldvorming (status en topsport) en ben je bezig met het vergroten van de naamsbekendheid.

Voor de realisatie van een sterke positionering van FA, is consistentie heel erg belangrijk. Alle momenten en manieren waarop het merk in contact treedt met de doelgroep, moeten goed op elkaar zijn afgestemd. Het gaat hierbij niet alleen over fysieke 'klantcontactmomenten', maar ook over de in te zetten communicatiemiddelen. Ook hier moet consistentie in zitten door altijd het logo met bijbehorende slogan te gebruiken. Dit geldt voor zowel de geadviseerde middelen als voor eventuele toekomstige middelen die gebruikt gaan worden door CFE. Middelen als flyers, briefpapier e.d. dienen allemaal op elkaar afgestemd te zijn zodat de essentie, het DNA van FA eenduidig wordt gecommuniceerd. Alleen dan kan er gebouwd worden aan een sterk imago in de (zaal)voetbalmarkt.

BRONNEN

Handboeken

- Grinten, R. R. (2008) Positioneren: Stappenplan voor een scherpe positionering
Marcus, N.D. (2005) Een praktijkgerichte benadering van Management en Organisatie
Riezebos, R. (2002) Merkenmanagement
Rossiter & Percy (1998) Advertising Communications and Promotion Management
van Zandvoort (2010) Een boekje open over positioneren
C.B.M. van Riel (2008) Identiteit en imago

Websites

Intemarketing – alles over marketing

<http://www.intemarketing.nl/marketinganalyses/concurrentenanalyse>

CFE Ciba/VDL Groep

www.clubfutsaleindhoven.nl

Zaalvoetbalplatform

www.zaalvoetbalonline.nl

Van Zandbeek Communicatie

www.zandbeek.com/File.aspx?id=b9c8122e-690c-47e3-86d7

Frankwatching: tips en trends op internet

<http://www.frankwatching.com/archive/2011/05/05/hyves-fanpagina%E2%80%99s-is-dit-waar-we-op-zitten-te-wachten/>

Social media voor zakelijk gebruik

<http://www.raymondjanssen.net/FOQUS.pdf>

Adformatie: social media informatie

<http://www.adformatie.nl/nieuws/bericht/organisaties-hebben-moeite-met-dialoog-op-sociale-media>

European Institute for Brand Management

http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/Ries_Trout-_22_onwrikbare_wetten.pdf

Amazingg: Slimmer werken en Social media

<http://www.amazingg.nl/?p=113>

Scriptie:

F. van Bokhoven (2009): Yacht Technology Eindhoven: Een positionering van betekenis

Rapporten:

Drs. M.H.W. Hummelink (2009): Handleiding strategisch marketingplan

KNVB (2010): Zaalvoetbal op de kaart

KNVB (2010): Contouren Masterplan Zaalvoetbal

Universiteit Utrecht (2009): Ervaren kwaliteit van het Futsal Chabbab project in Nijmegen achterstandswijken.