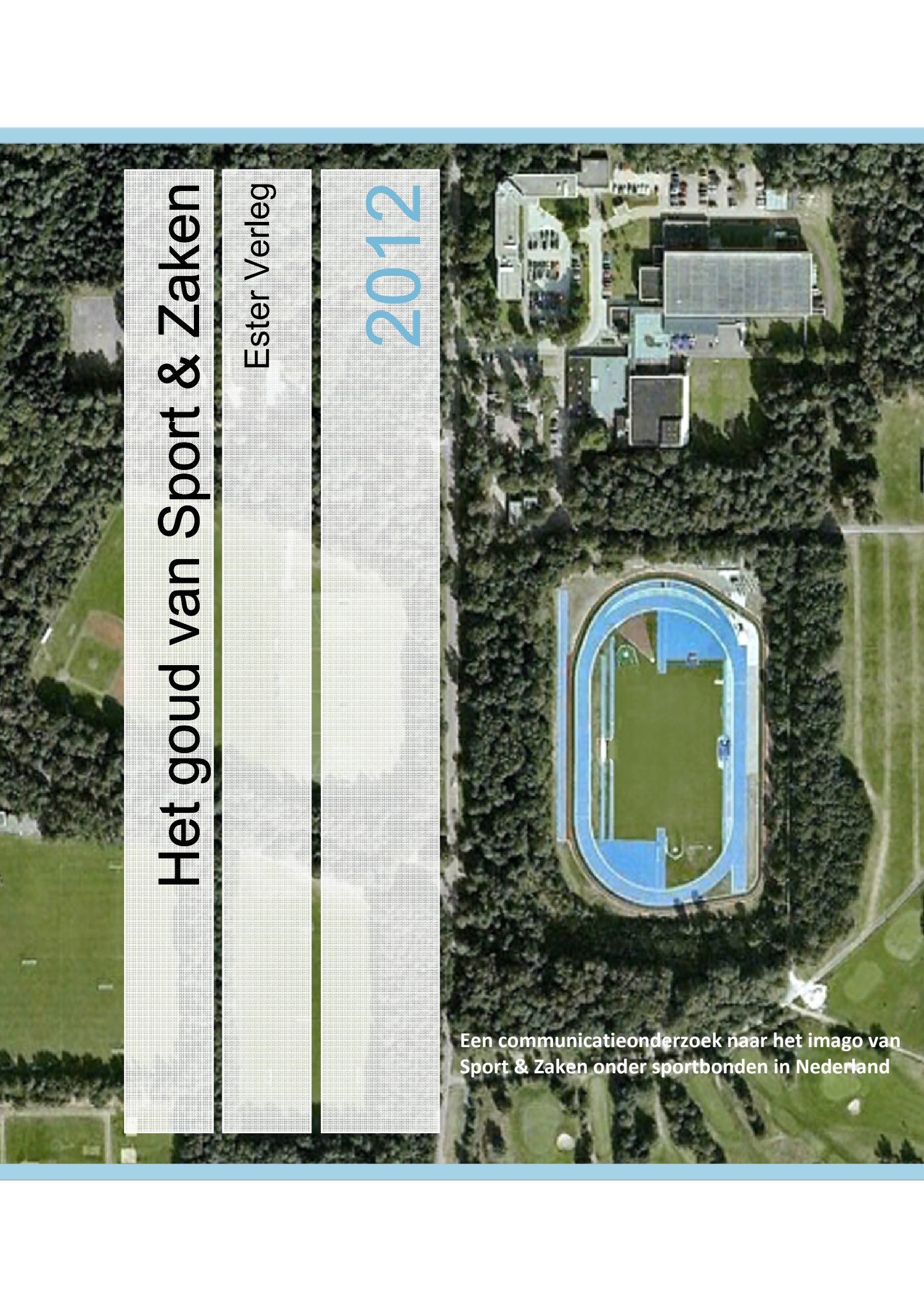




Het goud van Sport & Zaken

Ester Verleg

2012

Een communicatieonderzoek naar het imago van
Sport & Zaken onder sportbonden in Nederland

Titelpagina

“Het goud van Sport & Zaken”

Een communicatieonderzoek naar het imago van Sport & Zaken onder sportbonden in Nederland

Ester Verleg
Studentnummer: 1575329
Arnhem, juni 2012

Opleidingsinstituut
Hogeschool Utrecht
Instituut voor Communicatie, afstudeerscriptie Communicatiemanagement
Begeleidster: Ruth van der Kam

Opdrachtgever
Stichting Sport & Zaken
Begeleidster: Karin Groendijk-Speijers

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie over het onderzoek naar het imago van stichting Sport & Zaken onder sportbonden in Nederland. Tijdens mijn afstudeerstage heb ik veel geleerd over het vakgebied communicatie en deze tijd heeft mij erg geholpen bij het ontdekken van mijn interesses binnen dit vakgebied.

Wat begon als een redelijk abstracte vraag ('Wat is het imago van Sport & Zaken?') heeft zich uiteindelijk ontwikkeld tot een project waar ik mijzelf helemaal in heb gestort en oprecht veel plezier aan heb beleefd. Ik ben dan ook trots op het eindresultaat dat ik hier aan u mag presenteren.

Deze scriptie is gemaakt in het kader van mijn afstudeerstage aan de Hogeschool Utrecht in de periode van november 2011 tot en met juni 2012. Sport & Zaken is de stichting waar ik mijn afstudeerstage heb voltooid en hiermee de opdrachtgever.

Graag wil ik mijn dank betuigen aan alle medewerkers en stagiaires van stichting Sport & Zaken voor de ontzettend leuke en leerzame tijd die ik heb gehad. In het bijzonder wil ik mijn begeleidster Karin Groendijk bedanken voor de uitdagende opdracht en voor het vertrouwen dat zij in mij heeft gesteld. Dankzij haar enthousiasme en deskundige begeleiding heb ik veel geleerd op communicatiegebied. Ook wil ik graag mijn stagebegeleidster vanuit de Hogeschool Utrecht, Ruth van der Kam, bedanken. Met hulp van haar kritische blik en goede adviezen is mijn scriptie steeds verder ontwikkeld en tot een goed eind gekomen. Als laatste wil ik de respondenten van de internetenquête en de personen die hebben meegewerkt aan de interviews voor dit onderzoek hartelijk bedanken. Zij hebben veel waardevolle informatie verschaft die heeft gediend als basis voor dit communicatieonderzoek.

Deze scriptie is met veel enthousiasme, betrokkenheid en toewijding geschreven. Ik vertrouw erop dat het uitgevoerde onderzoek en de adviezen een vernieuwend inzicht geven over hoe Sport & Zaken haar imago onder sportbonden in Nederland kan optimaliseren.

Ester Verleg
Arnhem, juni 2012

Inhoud

Managementsamenvatting	6
1. Inleiding	7
2. Probleemanalyse	8
2.1 Context	8
2.2 Vraagstukken van de opdrachtgever	8
2.3 Centrale vraag	9
2.4 Onderzoeksvraag	9
2.5 Deelvragen	9
2.6 Doelstellingen	9
3. Doelgroep	10
3.1 Primaire doelgroep Sport & Zaken	10
3.1.1 Sportbonden	10
3.1.2 Maatschappelijke sportorganisaties	10
3.1.3 (Ex)Topsporters	10
3.2 Onderzoeksdoelgroep	11
4. Onderzoeksmethoden	12
4.1 Deskresearch	12
4.2 Kwantitatief onderzoek	12
4.3 Kwalitatief onderzoek	12
4.3.1. Vooronderzoek	12
4.3.2. Interviews	13
4.4 Respons	13
4.4.1 Enquête	13
4.4.2 Interviews	13
4.4.3. Representativiteit	13
5. Theoretisch kader	15
5.1 Begripsbepaling ‘organisatie identiteit’	15
5.2 Begripsbepaling ‘imago’	16
5.3 Identiteit bepalen	16
5.4 Imago bepalen	17
5.4.1 Tri- componentenmodel	17
5.5 Relatie identiteit en imago	18
6. Identiteit Sport & Zaken	19
6.1 Historie	19
6.2 Bedrijfsoriëntatie	19
6.3 Kerncompetenties	20
6.4 Visie en missie	20
6.5 Cultuur	21
6.6 Organisatie- en klantwaarden	21
6.6.1. Organisatiewaarden	21
6.6.2. Klantwaarden	22

6.7 Conclusie	22
7. Huidige manier van communiceren met sportbonden.....	23
7.1 Communicatie gebruiken Sport & Zaken.....	23
7.1.1 De stijl en manier van communiceren.....	23
7.1.2 De tone-of-voice	23
7.1.3 Het logo.....	24
7.2 Communicatiemiddelen sportbonden	24
7.2.1 Conclusie	25
8. Imago Sport & Zaken	26
8.1 Imago Sport & Zaken onder sportbonden	26
8.2 In hoeverre is de doelgroep sportbonden bekend met Sport & Zaken? (<i>cognitieve component</i>).....	28
8.3 Wat is de houding van de doelgroep ten opzichte van Sport & Zaken? (<i>Affectieve component</i>).....	29
8.4 In hoeverre is de doelgroep bereik Sport & Zaken in te zetten als connectie naar het bedrijfsleven? (<i>conatieve component</i>)	30
8.5 Hoe beoordeelt de doelgroep de communicatie vanuit en met Sport & Zaken?	31
9. Conclusies	34
9.1 Identiteit Sport & Zaken	34
9.1.1 Huidige identiteit	34
9.1.2 Huidige manier van communiceren	34
9.2 Imago Sport & Zaken	35
9.2.1 Communicatie	35
9.2.2 Verschillen in imago per functieniveau binnen de sportbond	35
9.3 Verhouding identiteit en imago Sport & Zaken	36
9.3.1. Verschil in houding en gedrag	36
9.3.2 Verwachtingen managen	36
9.3.3 Communicatiemiddelen	36
9.3.4 Verschil in functieniveau	36
10. Aanbevelingen	38
10.1 Durf te kiezen	38
10.1.1 Sport en bedrijf gericht benaderen; zet dit voort!	38
10.1.2 Segmenteren binnen de sportbond	38
10.1.3 Creëer binding bij voorzitters.....	39
10.1.4 Zet PepTalks in om gericht te communiceren	39
10.2 Stel de sportbond centraal	40
10.2.1 Bied concrete communicatie	41
10.2.2 Communiqueer je USP's	42
10.2.3 Show je successen	43
11. Vervolgonderzoek.....	44
11.1 Beperkingen communicatieonderzoek.....	44
11.2 Vervolgonderzoek	44
Literatuurlijst	45

Managementsamenvatting

Sport & Zaken heeft als missie om de Nederlandse sportsector duurzaam te versterken met de kracht van het bedrijfsleven. Om dit te kunnen verwezenlijken fungeert Sport & Zaken als intermediair tussen de sport- en de bedrijfssector. In 2012 is er een nieuwe communicatiestrategie ingezet waarbij de twee doelgroepen meer worden gedifferentieerd; de communicatie richting bedrijven en richting de sport wordt uit elkaar getrokken. Hiermee ontstond de vraag waar de sportbonden behoefte aan hebben op het gebied van communicatie. Een onderzoek naar de communicatie met het bedrijfsleven is recentelijk uitgevoerd, maar dit geldt niet voor de sportbonden. Wat vindt deze laatste groep eigenlijk van Sport & Zaken? Hebben zij het gewenste beeld van de stichting? Waar hebben zij behoefte aan en hoe kan Sport & Zaken hier met communicatie op in spelen? Dit zijn vragen waar Sport & Zaken door middel van communicatieonderzoek graag antwoord op krijgt. De volgende vraag heeft centraal gestaan in dit onderzoek:

Hoe kan communicatie bijdragen aan het overeen komen van de identiteit van Sport & Zaken en haar imago onder sportbonden?

Met behulp van deze centrale vraag is zowel de identiteit als het imago van Sport & Zaken onderzocht, zodat deze met elkaar vergeleken kunnen worden. De identiteit is onderzocht met behulp van een model van Riezebos en van der Grinten, dat zes componenten van een identiteit onderscheidt. Bij het onderzoek naar het imago hebben de componenten *kennis*, *houding*, *gedrag* en *communicatie* centraal gestaan. Het imago onderzoek heeft zowel kwantitatief als kwalitatief plaatsgevonden. Er zijn online enquêtes verspreid onder alle sportbonden in Nederland en onder deze zelfde groep zijn halfgestructureerde interviews afgenomen. Binnen de doelgroep sportbonden is onderscheid gemaakt tussen voorzitters, directeurs en personen werkzaam op uitvoerend niveau, om de eventuele verschillen in deze functieniveaus te onderzoeken. Na de uitvoering van het onderzoek zijn de identiteit en het imago van Sport & Zaken tegen elkaar afgezet en is er gekeken of hier eventuele verschillen in optreden.

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

- Binnen de doelgroep 'sportbonden' zijn verschillende doelgroepen te onderscheiden, zoals de verschillende functieniveaus (voorzitter, directeur, uitvoerend medewerker). Uit de interviews en enquêtes blijkt dat er zelfs binnen die functieniveaus verschillen zijn; er is geen homogene groep 'voorzitters'. Voorzitters van een sportbond *met* directeur hebben vaak een andere rol dan voorzitters van een sportbond *zonder* directeur.
- Sport & Zaken ziet zichzelf als dé verbinder tussen de sportwereld en het bedrijfsleven en streeft ernaar zo gezien te worden. Het blijkt dat sportbonden Sport & Zaken niet (direct) zien als connectie naar het bedrijfsleven, maar eerder als 'probleemoplosser' voor vraagstukken binnen de bond. Er komt naar voren dat de stichting wel degelijk een rol speelt in het contact naar het bedrijfsleven bij de sportbonden, maar dit wordt door hen niet (direct) zo ervaren. Er zit een verschil in hoe Sport & Zaken zichzelf ziet en hoe sportbonden haar zien.
- De vraag- en doelgroepgerichte communicatie die Sport & Zaken nastreeft, wordt niet altijd zo ontvangen door de sportbond. Naar voren komt dat sportbonden meer vraaggerichte communicatie willen. Ze willen bij informatie die ze ontvangen de vertaalslag naar de relevantie voor hun sportbond duidelijk naar voren zien komen. Wanneer informatie niet relevant is, is het ook niet interessant.
- De verwachtingen van Sport & Zaken en de sportbonden komen niet overeen op sommige gebieden. Wanneer sportbonden eenmaal in contact zijn met Sport & Zaken verwachten zij een soort 'gouden formule' te krijgen voor hoe zij het bedrijfsleven kunnen benaderen. De rol van Sport & Zaken in de driehoekssamenwerking tussen de stichting, de sportbond en het bedrijf is niet altijd duidelijk. Sport & Zaken wil namelijk fungeren als intermediair tussen de sport en het bedrijfsleven, na deze 'match' heeft de stichting geen inhoudelijke rol meer. Wanneer het verwachtingspatroon van de sportbonden niet wordt waargemaakt kan dit schadelijk zijn voor het imago van Sport & Zaken.

Uit de conclusies volgen twee hoofdadvies, met bijbehorende ondersteunende adviezen, die bijdragen aan het meer overeen komen van de identiteit van Sport & Zaken en haar imago onder sportbonden. Deze adviezen zijn; **Durf te kiezen** door sport en bedrijf gericht te benaderen, te segmenteren binnen de sportbond, binding te creëren bij voorzitters en door PepTalks in te zetten om gericht te communiceren. **Stel de sportbond centraal** door concrete communicatie te bieden, USP's te communiceren en successen te etaleren.

1. Inleiding

Mijn afstudeerstage ter afronding van de studie Communicatiemanagement, heb ik volbracht bij Sport & Zaken. Een stichting die met behulp van de kracht van het bedrijfsleven de sportsector in Nederland duurzaam wil versterken. Het communicatieplan voor het jaar 2012 werd afgerond in de tijd dat ik mijn stage begon bij de stichting. Dit communicatieplan zorgt ervoor dat Sport & Zaken hun twee doelgroepen, sport en bedrijf, apart gaat benaderen. Dit betekent dat de communicatie die de doelgroepen van Sport & Zaken ontvangt, (meer) wordt afgestemd op hun specifieke wensen en behoeften.

Om de communicatie te kunnen differentiëren is het belangrijk te weten wát de wensen en behoeften van de doelgroep(en) daadwerkelijk zijn. Een onderzoek naar de communicatie met het bedrijfsleven is recentelijk uitgevoerd, maar dit geldt niet voor de doelgroep sportbonden. Sport & Zaken wil graag weten wat haar imago is onder sportbonden in Nederland en hoe de huidige communicatie vanuit en met de stichting door deze groep wordt beoordeeld. Om hier antwoord op te kunnen geven is de volgende centrale vraag van dit communicatieonderzoek geformuleerd:

Hoe kan communicatie bijdragen aan het overeen komen van de identiteit van Sport & Zaken en haar imago onder sportbonden?

Met de volgende onderzoeksvragen, die met behulp van deelvragen zijn beantwoord, is de centrale vraag van dit onderzoek van een antwoord voorzien:

- *Wat is de identiteit van stichting Sport & Zaken?*
- *Wat is het imago van stichting Sport & Zaken onder sportbonden?*

Het doel van deze scriptie is enerzijds het inzichtelijk maken van het imago van Sport & Zaken onder sportbonden, anderzijds het geven van adviezen die bijdragen aan het optimaliseren van het imago van de stichting. Met optimaliseren wordt bedoeld dat het imago van Sport & Zaken zoveel mogelijk overeen komt met haar identiteit, zodat het 'goud' van Sport & Zaken (haar toegevoegde waarde) duidelijk wordt. Dit rapport is primair geschreven voor Sport & Zaken, in het bijzonder voor de communicatieafdeling. Daarnaast dient het als afstudeerscriptie voor de opleiding Communicatiemanagement aan de Hogeschool Utrecht.

Het communicatieonderzoek heeft zowel kwalitatief als kwantitatief plaatsgevonden. De identiteit van Sport & Zaken is door middel van deskresearch en gesprekken met medewerkers vastgesteld, aan de hand van het identiteitsmodel van Riezebos en van der Grinten (2009). Literatuuronderzoek heeft de basis gevormd waarop dit onderzoek is uitgevoerd. Om het imago van Sport & Zaken vast te stellen is het Tri-componenten model van Nederstigt en Poiesz (2006) gebruikt. In dit model staan de componenten *kennis*, *houding* en *gedrag* centraal. In dit onderzoek is de component *communicatie* hier aan toegevoegd. Kwantitatief onderzoek is uitgevoerd via een internetenquête en kwalitatief onderzoek via halfgestructureerde interviews, beide afgenomen onder de doelgroep sportbonden in Nederland. De eerder genoemde vier componenten hebben in het imago onderzoek centraal gestaan. Na het onderzoeken van de identiteit, het imago en de verschillen hiertussen, is er geadviseerd hoe het imago van Sport & Zaken meer overeen kan komen met haar identiteit.

In deze scriptie kunt u in hoofdstuk twee de probleemanalyse vinden, evenals de centrale vraag, de onderzoeksvragen en de deelvragen van dit onderzoek. Hoofdstuk drie geeft inzicht in de doelgroep van Sport & Zaken en de doelgroep van dit onderzoek. Hoe dit onderzoek is uitgevoerd wordt in hoofdstuk vier uitgelegd. In hoofdstuk vijf wordt een theoretisch kader geschetst, gebaseerd op de onderzoeksvragen. Hoofdstuk zes en zeven geven de onderzochte identiteit van Sport & Zaken weer en hoofdstuk 8 de belangrijkste bevindingen met betrekking tot het onderzochte imago. De conclusies van het gehele onderzoek worden in hoofdstuk 9 getoond, waarmee er een antwoord op de onderzoeksvragen wordt verkregen. In hoofdstuk 10 presenteer ik de aanbevelingen die bijdragen aan het overeen komen van de identiteit van Sport & Zaken en haar imago onder sportbonden, waarmee de centrale vraag wordt beantwoord. Het laatste hoofdstuk geeft inzicht in de beperkingen van dit communicatieonderzoek en toont suggesties voor eventueel vervolgonderzoek.

2. Probleemanalyse

In dit hoofdstuk worden de aanleiding en context van dit communicatieonderzoek getoond. Daarna wordt de centrale vraag, de onderzoeksvragen met bijbehorende deelvragen en het doel van dit onderzoek beschreven.

2.1 Context

Sport & Zaken

Stichting Sport & Zaken is in 2003 opgericht naar voorbeeld van de Stichting Kunst & Zaken. Het oprichten van de stichting is een initiatief van VNO NCW, NOC*NSF, ING Bank en Boer & Croon.

Sport & Zaken heeft de missie om de Nederlandse sportsector duurzaam te versterken met de kracht van het bedrijfsleven. Om dit te kunnen verwezenlijken fungeert Sport & Zaken als intermediair tussen de sport- en de bedrijvensector. Bedrijven kunnen met hun kennis en expertise een bijdrage leveren aan de professionalisering van de sportwereld. Sport & Zaken is een non-profit organisatie.

Het versterken van de sportwereld en het verbinden van deze sector aan bedrijven gebeurt in de vorm van vier programma's; Advies, Bedrijfssport, Sportbestuurdersdatabase en Goud op de Werkvloer. Voor het programma Advies kunnen bij NOC*NSF aangesloten sportbonden een vraagstuk indienen bij Sport & Zaken. Vervolgens wordt de bond gekoppeld aan een bedrijf met relevante expertise op dit gebied, die kosteloos aan de slag gaat om tot een advies voor het vraagstuk te komen. Bij het programma Bedrijfssport bieden bedrijven de mogelijkheid tot sporten aan hun medewerkers aan. Sport & Zaken koppelt bedrijven aan een sportbond of -vereniging, deze faciliteert en organiseert de sportmomenten. Sportbestuurdersdatabase helpt sportbonden met de werving en selectie van bestuursleden met een bedrijfsmatige achtergrond. Hierbij worden professionele searchbureaus ingezet. Goud op de Werkvloer is het programma in samenwerking met Randstad en NOC*NSF voor (ex)topsporters die op zoek zijn naar een baan in het bedrijfsleven, tijdens of na de sportcarrière. Naast de vier programma's is Sport & Zaken samenwerkingspartner van Olympisch Vuur 2028, bedrijven die een bijdrage willen leveren aan het Olympisch Plan kunnen daar via Sport & Zaken invulling aan geven.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Voor bedrijven is het aantrekkelijk een bijdrage te leveren aan de sportwereld in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), iets wat de laatste jaren steeds meer op de agenda van bedrijven komt te staan. Sport is het meest populaire thema voor bedrijven om een bijdrage aan te leveren (MVO Nederland, 2011). Een mooie bijkomstigheid is dat ook voor bedrijven een samenwerking, mogelijk gemaakt door Sport & Zaken, waardevol kan zijn. Zo draagt een bedrijfssportprogramma bij aan fitte en vitale medewerkers, dat zijn uitwerking heeft op werkprestaties en ziekteverzuim.

Duurzame versterking van de sport

Het primaire doel van Sport & Zaken is echter het versterken van de sportsector, dit maakt sportbonden de primaire doelgroep van de stichting. Sport & Zaken heeft aangegeven weinig inzicht te hebben in deze groep. De directe aanleiding van dit onderzoek is het doorontwikkelen van de communicatiestrategie voor 2012. Sport & Zaken gaat hierbij meer marktgericht handelen in plaats van productgericht. Om dit te realiseren zijn de twee doelgroepen van de stichting meer gedifferentieerd; de communicatie richting bedrijven en richting de sport wordt uit elkaar getrokken. Maar als je ervoor kiest specifiek per doelgroep te communiceren, hoe werkt dit dan precies? Een onderzoek naar communicatie met de partners (bedrijven) is recentelijk uitgevoerd, maar dit geldt niet voor de sportbonden. Hoe communiceer je precies met deze doelgroep? Wat vindt deze groep eigenlijk van Sport & Zaken? Wat zijn de behoeftes, en hoe kan je daar als organisatie op inspelen? Dit zijn vragen waar Sport & Zaken door middel van communicatieonderzoek graag antwoord op krijgt.

2.2 Vraagstukken van de opdrachtgever

Sport & Zaken heeft aangegeven te weinig inzicht te hebben in de belangrijkste doelgroep, sportbonden in Nederland. Met name de kennis, houding en het gedrag ten opzichte van Sport & Zaken is niet bekend bij de stichting. Hierdoor is het lastig effectieve communicatiemiddelen en -momenten te kiezen die aansluiten bij de wensen en behoeften van de doelgroep.

De kennis, houding en het gedrag ten opzichte van Sport & Zaken en de wensen en behoeften ten opzichte van de communicatie vanuit en met de stichting, zal door middel van communicatieonderzoek inzichtelijk worden gemaakt. Sport & Zaken heeft aangegeven dat een imago-onderzoek onder de doelgroep sportbonden van

toegevoegde waarde voor de stichting zal zijn. Inzicht in de belangrijkste doelgroep is van groot belang voor het opstellen en uitvoeren van een succesvolle communicatiestrategie. Aanvullend op het imago-onderzoek is een goed onderbouwde, eerste aanzet voor een communicatiestrategie richting de doelgroep sportbonden gewenst. Een succesvol uitgevoerde communicatiestrategie draagt uiteindelijk bij aan de succesvolle uitvoering van de missie van Sport & Zaken: *“Met haar passie voor sport zet Sport & Zaken de kracht van het bedrijfsleven in om de Nederlandse sportsector duurzaam te versterken.”*¹

2.3 Centrale vraag

Hoe kan communicatie bijdragen aan het overeen komen van de identiteit van Sport & Zaken en haar imago onder sportbonden?

2.4 Onderzoeksvraag

Als de centrale vraag wordt uitgewerkt naar een onderzoeksvraag ontstaan hierbinnen twee vragen:

- *Wat is de identiteit van stichting Sport & Zaken?*
- *Wat is het imago van stichting Sport & Zaken onder sportbonden?*

2.5 Deelvragen

Aan de hand van de onderzoeksvragen zijn de volgende deelvragen geformuleerd. Deze zullen bijdragen aan de beantwoording van de onderzoeks- en daarmee de centrale vraag.

Wat is de identiteit van stichting Sport & Zaken?

- Wat is de huidige identiteit van Sport & Zaken?
- Wat is de huidige manier van communiceren met de doelgroep sportbonden?

Wat is het imago van stichting Sport & Zaken onder sportbonden?

- In hoeverre is de doelgroep sportbonden bekend met Sport & Zaken? (*Kennis*)
- Wat is de houding van de doelgroep ten opzichte Sport & Zaken? (*Houding*)
- In hoeverre is de doelgroep bereid Sport & Zaken in te zetten als connectie naar het bedrijfsleven? (*Gedrag/Gedragintentie*)
- Hoe beoordeelt de doelgroep de communicatie vanuit en met Sport & Zaken?

Om het imago van Sport & Zaken in kaart te brengen zal eerst de identiteit van de stichting worden vastgesteld. Nadat het complete onderzoek, naar identiteit en imago, is uitgevoerd zal het eventuele verschil tussen het bestaande imago en de identiteit van Sport & Zaken vastgesteld kunnen worden.

2.6 Doelstellingen

Het doel van dit rapport is het verkrijgen van inzicht in de doelgroep en het uitbrengen van advies voor Sport & Zaken. Het advies heeft betrekking op de communicatie van, naar en met sportbonden; de primaire doelgroep van Sport & Zaken. Aansluitend op het onderzoek levert het advies een bijdrage aan het optimaliseren van de kennis, houding en het gedrag van de doelgroep ten opzichte van Sport & Zaken. Hiermee wordt bedoeld:

- *Kennis:* De doelgroep is bekend met Sport & Zaken en haar doelen.
- *Houding:* De doelgroep staat positief tegenover Sport & Zaken en ziet de stichting als dé schakel naar (kennis en professionalisering vanuit) het bedrijfsleven.
- *Gedrag:* De doelgroep is bereid Sport & Zaken in te schakelen als connectie naar het bedrijfsleven.

¹ Sport & Zaken, *Visie & Missie*. Geraadpleegd op 12 januari 2012, van http://www.sportenzaken.nl/missie_visie_en_doelstellingen.html

3. Doelgroep

In dit hoofdstuk wordt eerst de belangrijkste doelgroep van Sport & Zaken beschreven, daarna komt de doelgroep die voor dit onderzoek is benaderd aan bod; de onderzoeksdoelgroep.

3.1 Primaire doelgroep Sport & Zaken

De primaire doelgroep van Sport & Zaken is de sportsector. Sport & Zaken richt zich binnen deze sportsector voornamelijk op de bij NOC*NSF aangesloten sportbonden en daarnaast op maatschappelijke sportorganisaties en (ex)topsporters.

3.1.1 Sportbonden

Onder sportbonden worden bonden verstaan die als lid aangesloten zijn bij het NOC*NSF. Het NOC*NSF is de overkoepelende organisatie van de georganiseerde sport in Nederland. Totaal zijn er 76 sportbonden aangesloten, deze vormen de primaire doelgroep van Sport & Zaken. Binnen deze groep zit veel verschil in omvang, mate van professionaliteit, organisatievermogen en activiteiten. Al deze bonden komen in aanmerking voor het ontvangen van expertise uit het bedrijfsleven middels een adviestraject, professionalisering van het bestuur en het aanbieden van hun sport(en) aan organisaties en hun werknemers, via Sport & Zaken.

3.1.2 Maatschappelijke sportorganisaties

Sport & Zaken richt zich, naast sportbonden, op maatschappelijke sportorganisaties die in het volgende profiel passen:

- de betreffende organisatie richt zich op sport
- de betreffende organisatie opereert landelijk
- de betreffende organisatie heeft geen winstoogmerk
- de betreffende organisatie dient een maatschappelijk doel
- de betreffende organisatie heeft voldoende impact voor de sport

Voorbeelden van maatschappelijke sportorganisaties: Jeugd sportfonds, Olympisch Netwerk, Bas van de Goor Foundation, Stichting meer dan Voetbal, Special Heroes en Special Olympics. Deze maatschappelijke sportorganisaties komen in aanmerking voor expertise uit het bedrijfsleven middels een adviestraject, via Sport & Zaken.

3.1.3 (Ex)Topsporters

Ook (ex)topsporters behoren tot de doelgroep van Sport & Zaken. Dit zijn sporters die een van de volgende statussen bezit:

- A: het uitgangspunt van deze norm houdt in dat de sporter bij de eerste 8 is geëindigd tijdens een WK of op de Olympische Spelen.
- B: het uitgangspunt van deze norm houdt in dat de sporter bij de eerste 16 is geëindigd tijdens een WK of op de Olympische Spelen.
- HP (high potential): daar waar sprake is van sporters met een uitzonderlijk perspectief op snelle aansluiting bij de mondiale top-8 en een hoog perspectief op een positie bij de mondiale top-3
- Internationaal Talent (IT), Nationaal Talent (NT) zijn nieuwe landelijke statussen vastgesteld door NOC*NSF
- D: gestopte topsporter. Duur: 2 jaar
- X: nog steeds actieve topsporter die zijn A- of B-status heeft verloren. Duur: 2 jaar

Deze (ex)topsporters komen in aanmerking voor een traject binnen het 'Goud op de Werkvloer' programma van Sport & Zaken. Hierbij wordt voor (ex)topsporters een werkplek gezocht in het bedrijfsleven, na of tijdens de sportcarrière.

3.2 Onderzoeksdoelgroep

In mijn onderzoek richt ik mij op de 76 bij NOC*NSF aangesloten sportbonden, de maatschappelijke sportorganisaties en (ex)topsporters laat ik buiten beschouwing. Hiervoor heb ik gekozen omdat sportbonden de belangrijkste doelgroep is voor Sport & Zaken. Met deze groep wordt het meest samengewerkt, binnen al de verschillende vormen van dienstverlening (de programma's Advies, Bedrijfssport, Sportbestuurdersdatabase en Goud op de Werkvloer), en is de stichting het meest mee in contact. De mening van deze groep tegenover Sport & Zaken is zeer belangrijk voor de stichting.

Maatschappelijke sportorganisaties zijn enkel voor het beschikbaar stellen van kennis uit het bedrijfsleven (het programma Advies) betrokken bij Sport & Zaken. Topsporters zijn enkel bij Sport & Zaken betrokken voor het zoeken naar een stage- of werkplek (het programma Goud op de Werkvloer). Omdat deze groep op dit moment via een enkele dienstverlening van Sport & Zaken en vaak eenmalig met de stichting in contact komt, laat ik deze buiten beschouwing. Voor mijn imago-onderzoek is het noodzakelijk een groep te onderzoeken die (gezamenlijk) een goed beeld heeft van het totale pakket van dienstverlening, communicatie en activiteiten dat Sport & Zaken aanbiedt en uitdraagt. Bij het NOC*NSF aangesloten sportbonden passen goed binnen deze definitie.

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit en richt zich op drie niveaus binnen de sportbond: voorzittersniveau, directieniveau en uitvoerend niveau.² Dit omdat Sport & Zaken door de verschillende vormen van dienstverlening afwisselend met deze personen te maken heeft. De mening van deze personen op verschillende niveaus over (manieren van communicatie vanuit en met) Sport & Zaken is daarom zeker interessant voor de stichting.

De beslissingsbevoegdheid voor het wel of niet in contact treden met Sport & Zaken (op wat voor manier dan ook; denk aan samenwerking, dienst afnemen) ligt vaak of bij de directeur, of bij de voorzitter. De mening van deze personen is voor Sport & Zaken daarom zeer belangrijk. Daarnaast is de mening van personen op uitvoerend niveau van belang omdat hiermee vaak het directe contact wordt onderhouden, zij komen in aanraking met de directe manier van communiceren door (de medewerkers van) Sport & Zaken.

Enkel respondenten die (ooit) in contact zijn geweest met Sport & Zaken behoren tot de onderzoeksdoelgroep. Deze groep is in staat een mening te geven, gebaseerd op de diensten, werkwijze en manier van communiceren van Sport & Zaken. Dit geldt niet voor personen die *nooit* met de stichting in contact zijn geweest, deze zijn daarom buiten beschouwing gelaten. Alle 76 bij NOC*NSF aangesloten sportbonden zijn benaderd voor dit onderzoek.

² Personen werkzaam op uitvoerend niveau: Denk hierbij aan een evenementenmanager, projectleider, coördinator sportontwikkeling of communicatiemedewerker.

4. Onderzoeksmethoden

Het communicatieonderzoek, in de vorm van een imago onderzoek, onderzoekt het *bestaande* imago van Sport & Zaken onder sportbonden. Er is gekozen om gebruik te maken van meerdere onderzoeksmethoden, om het onderzoek succesvol uit te voeren. Het gebruik van een bepaalde methode heeft invloed op (de weergave van) de resultaten. Door de inzet van meerdere methoden wordt dit effect opgeheven en treedt er triangulatie op. In dit geval is er gebruik gemaakt van de invalshoek *methodische triangulatie*; het gebruiken van verschillende methodes om data te verzamelen. Hierdoor ontstaat een beter beeld van het veld (validiteit) en de metingen worden herhaald (vorm van betrouwbaarheid). ('t Hart et al, 2002).

Zowel via het kwalitatieve als kwantitatieve onderzoek zijn alle drie de niveaus; voorzitters, directie en uitvoerend, geënquêteerd en geïnterviewd en hiermee getest op hun kennis, beeld en gedrag(intentie) ten opzichte van Sport & Zaken. Hierdoor is er een volledig beeld ontstaan van alle personen die, op verschillende manieren, met Sport & Zaken te maken hebben. Zo kan er aan de hand van de resultaten worden bekeken of er per niveau eventueel andere behoeftes bestaan en of het gewenst is hier verschillend op in te spelen met behulp van communicatie.

4.1 Deskresearch

Voorafgaand aan het kwantitatieve- en kwalitatieve onderzoek is er deskresearch uitgevoerd. Dit zorgt voor een volledig beeld van zowel Sport & Zaken zelf (de identiteit), als van de doelgroep waar de stichting zich op richt; de sportbonden. In 2011 is er in samenwerking met organisatieadviesbureau Twynstra Gudde een positioneringsonderzoek uitgevoerd voor Sport & Zaken, dit onderzoek heeft als basis gediend voor het bepalen van de identiteit van de stichting. Het deskresearch biedt ook een (theoretisch) kader waar vanuit het onderzoek verder vorm krijgt.

4.2 Kwantitatief onderzoek

Om het imago van Sport & Zaken onder sportbonden en de mening van deze bonden over de manier van communiceren te onderzoeken, is er begonnen met kwantitatief onderzoek. Dit kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd aan de hand van enquêtes. De enquêtes bieden cijfermatige gegevens, waardoor deze gemakkelijk te vergelijken zijn. Ook zorgen enquêtes voor een breder inzicht in de doelgroep omdat ze onder een relatief grote groep verspreid kunnen worden. Er is onderscheid gemaakt op drie niveaus binnen de sportbond; voorzittersniveau, directieniveau en uitvoerend niveau. Zo zal de enquête worden verspreid aan de voorzitter, de directeur en aan een persoon op uitvoerend niveau. Op deze manier wordt er inzicht verschaft onder een breder publiek binnen de sportbond. Daarnaast maakt deze manier het mogelijk het eventuele verschil in kennis, houding en gedrag tegenover Sport & Zaken tussen de drie niveaus te meten.

Er is gebruik gemaakt van internetenquêtes via het programma FormDesk, dat zorgt voor gemakkelijke verspreiding van de enquêtes en verzameling van de resultaten. De uitkomsten van de internetenquêtes bieden het kader voor de vormgeving van het kwalitatieve onderzoek. De vragenlijst voor de internetenquête is te vinden in bijlage 4.

4.3 Kwalitatief onderzoek

4.3.1. Vooronderzoek

Als vooronderzoek en oriëntatie is er een aantal (informele) gesprekken gevoerd met medewerkers van Sport & Zaken en het NOC*NSF. Deze gesprekken hebben bijgedragen aan de bepaling van de huidige identiteit van de stichting. Daarnaast heeft het geholpen met het vormen van een compleet beeld van de primaire doelgroep van Sport & Zaken en tevens de onderzoeksdoelgroep; de sportbonden. Naast Sport & Zaken heb ik met een medewerker van NOC*NSF gesproken omdat zij als overkoepelende sportorganisatie dagelijks in contact staat met de sportbonden en Sport & Zaken er nauw mee samenwerkt.

Gesproken is met: Karin Groendijk (communicatiemanager), Eric van der Veen (programmamanager Bedrijfssport) en Maaïke van Meerten (programmamanager Advies) van Sport & Zaken. Eric Luijpers, hoofd accountmanagement, is van het NOC*NSF geïnterviewd.

4.3.2. Interviews

Om het imago van Sport & Zaken onder sportbonden en hun mening over de manier van communiceren van de stichting in kaart te brengen, zijn er half gestructureerde interviews uitgevoerd. Ik heb voor interviews gekozen omdat aan de hand hiervan meer informatie naar voren komt dan alleen percentages en gemiddelden (zoals bij enquêtes). Het biedt inzicht in de meningen, percepties en motivaties van de doelgroep. Dit is vooral van belang om de wensen en behoeften van de doelgroep te kunnen vaststellen. De interviews zijn afgenomen onder de primaire doelgroep van Sport & Zaken: sportbonden.

Ook bij het kwalitatieve deel van het onderzoek is er een onderscheid gemaakt tussen drie niveaus binnen de bond: voorzittersniveau, directieniveau en uitvoerend niveau. Zo brengt deze onderzoeksmethode ook de eventuele verschillen tussen de niveaus wat betreft kennis, houding en gedrag tegenover Sport & Zaken naar voren. Er is gekozen voor half gestructureerde interviews omdat dit de interviewer de kans geeft alle onderwerpen aan bod te laten komen die nodig zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. Daarnaast biedt het de geïnterviewde ruimte om zelf met onderwerpen naar voren te komen. De vragenlijst van de interviews is te vinden in bijlage 7 en een overzicht van de geïnterviewde personen is te vinden in bijlage 10.

4.4 Respons

4.4.1 Enquête

De internetenquête is via de mail verstuurd naar totaal 146 personen, allen werkzaam bij een van de 76 bij NOC*NSF aangesloten sportbonden in Nederland. Met een herinneringsmail na twee weken is de respons geprobeerd te stimuleren en uiteindelijk heeft 28,8% van de populatiedoelgroep een enquête ingevuld (42 personen). Omdat het onderzoek zicht (mede) richt op de evaluatie van de communicatie met en vanuit Sport & Zaken, zijn de respondenten die nog nooit in contact zijn geweest met de stichting eruit gefilterd. Dit zijn 4 personen.

De onderzoeksdoelgroep komt uit het Content Management Systeem van Sport & Zaken, dat bestaat uit personen waar (ooit) contact mee is geweest vanuit de stichting. Verondersteld mag worden dat personen die hier in staan de stichting *kennen*. Als controle is de vraag gesteld 'Kent u Sport & Zaken?', als hier 'Nee' op werd geantwoord hoefde de respondent de enquête niet verder in te vullen. Eventuele 'foutjes' door niet up-to-date of foutieve gegevens zijn hierdoor ondervangen. De resultaten in dit onderzoek zijn als gevolg hiervan gebaseerd op de antwoorden van de geënquêteerden die *wél* (ooit) in contact zijn geweest met Sport & Zaken, namelijk 90,5% van de respondenten (38 personen).

	Voorzitter	Directeur	Uitvoerend
Populatiedoelgroep	48,90%	31,30%	19,70%
Respondentengroep	18,80%	37,50%	43,70%

Zoals te zien is bestaat de *populatiedoelgroep* uit 31,3% directeuren, 48,9% voorzitters en 19,7% personen werkzaam op uitvoerend niveau. De groep *respondenten* bestaat uit 37,5% directeuren, 18,8% voorzitters en 43,7% personen werkzaam op uitvoerend niveau.

4.4.2 Interviews

Er zijn in totaal zes personen geïnterviewd, waarvan twee directeuren, twee voorzitters en twee personen werkzaam op uitvoerend niveau. Deze personen zijn afkomstig van zes verschillende bonden, namelijk de: Koninklijke Nederlandse Schaatsbond, Koninklijke Nederlandse Baseball en Softballbond, Koninklijke Nederlandse Algemene Schermbond, Koninklijke Nederlandse Watersportverbond, Nederlandse Indoor en Outdoor Bowlsbond en het Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond.

4.4.3. Representativiteit

Als er wordt gekeken naar de vertegenwoordiging per functieniveau is te zien dat de vertegenwoordiging van de directeuren redelijk vergelijkbaar is, de personen werkzaam op uitvoerend niveau zijn oververtegenwoordigd en de voorzitters zijn ondervertegenwoordigd. Hiermee kunnen de resultaten van dit onderzoek niet representatief worden verklaard naar functieniveau binnen de sportbond. Dit betekent dat er

geen uitspraken gedaan kunnen worden voor zowel de gehele populatie sportbonden als voor de functieniveaus afzonderlijk. Wel geeft het een goede indicatie van- en inzicht in deze doelgroep, die kan dienen als basis voor het nemen van beslissingen op communicatieniveau. Daarbij worden de resultaten van de enquête ondersteund en versterkt door de uitgevoerde interviews, waarbij eveneens onderscheid wordt gemaakt tussen directeurs, voorzitters en personen werkzaam op uitvoerend niveau binnen de sportbond.

Om het overzicht te bewaren wordt er in hoofdstuk 8 onder andere met percentages gewerkt, hierbij is het goed te onthouden dat deze percentages betrekking hebben op de 38 respondenten van de internetenquête. De precieze aantallen zijn te vinden in bijlage 5 en 6.

5. Theoretisch kader

Het theoretisch kader dat hier wordt geschetst dient als de basis voor het communicatie onderzoek. Het zal een kader bieden van waaruit het onderzoek en de resultaten vorm krijgen. Met deze gegevens bied ik de lezer een handvat voor het gemakkelijker lezen en in perspectief plaatsen van het verdere rapport.

Allereerst zullen de begrippen '(organisatie) identiteit' en 'imago' worden gedefinieerd. Deze definities zullen centraal staan in het gehele rapport. Hierna wordt het gekozen model voor zowel de bepaling van een organisatie identiteit, als de bepaling van een imago uiteengezet.

5.1 Begripsbepaling 'organisatie identiteit'

Beginnend met de begripsbepaling van 'organisatie identiteit' geef ik enkele bestaande definities hiervan. Elke definitie bevat naar mijn mening een cruciale eigenschap van een identiteit. Afzonderlijk zie ik de beschrijvingen niet als dekkend genoeg voor het begrip 'organisatie identiteit', zoals het in dit rapport zal worden gebruikt. Daarom heb ik een eigen, complete definitie geformuleerd, die onderaan te lezen is.

"Identiteit is de verzameling kenmerken die door leden van de organisatie als typerend worden gezien voor het eigen bedrijf." (van Riel, 2010).

"Organisatie identiteit geeft het onderscheidend vermogen en de herkenbaarheid van de individuele eigenschappen van de onderneming weer. Identiteit in deze zin omvat ook het onderscheiden en herkennen van de delen tot dat geheel." (Tanneberger, 1987).

"Organizational identity comprises those characteristics of an organization that its members believe are central, distinctive and enduring. That is, organizational identity consists of those attributes that members feel are fundamental to (central) and uniquely descriptive of (distinctive) the organization and that persist within the organization over time (enduring)." (Pratt & Forman 2000).

"Organisatie identiteit is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en naar buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lange termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en naar buiten toe tot geldig te laten komen." (Birkigt en Stadler, 1986).

"Identiteit is het vertrekpunt voor missie- en visiebepaling, dat zich baseert op het centrale karakter van de organisatie, het onderscheidend vermogen en de continuïteit. Het geeft aan waar de organisatie werkelijk voor staat." (Hogendoorn, 2008).

De weergegeven definities bekijken het begrip 'identiteit' allen vanuit een net wat ander perspectief. De definities van van Riel en Tanneberger komen hierbij redelijk overeen. Beiden stellen dat een identiteit uit verschillende kenmerken bestaat, die, wanneer deze worden samengevoegd, de identiteit van een organisatie vormen. De kijk van zowel Pratt & Forman als Hogendoorn op het begrip identiteit liggen ook dicht naast elkaar. Het centrale karakter, het onderscheidend vermogen en de continuïteit van een organisatie staan hierbij centraal. Van Riel en Pratt & Forman stellen beiden duidelijk dat de identiteit van een organisatie gezien is vanuit *de organisaties en haar medewerkers zelf*.

De volgende, eigen geformuleerde definitie van 'organisatie identiteit' combineert de afzonderlijke aspecten van een identiteit, hierboven genoemd, tot een compleet begrip dat in dit gehele rapport centraal zal staan:

Organisatie identiteit is een samenstelling van verschillende herkenbare kenmerken die het centrale karakter, het onderscheidend vermogen en de continuïteit van de organisatie weergeven. Het geeft aan waar de organisatie en haar medewerkers werkelijk voor staan en is de basis voor alle boodschappen en activiteiten die de organisatie uitdraagt en uitvoert.

5.2 Begripsbepaling 'imago'

Onderstaand zal het begrip 'imago' worden bepaald. Eerst geef ik enkele bestaande definities; net als bij 'organisatie identiteit' zijn de bestaande definities van 'imago' verschillend. Ook hier zie ik de afzonderlijke gegeven beschrijvingen niet dekkend genoeg voor het begrip 'imago' zoals het in dit rapport zal worden gebruikt. Elke definitie benadrukt een net wat ander aspect van een imago, een combinatie hiervan leidt tot een naar mijn mening complete definitie, die onderstaand is te lezen.

"Een imago (of: image) is de perceptie van een deelaspect van een object (goed in R&D, verantwoordelijk met betrekking tot veiligheid), in dit geval van een organisatie. Imago's kunnen variëren: een landenimago, een branche-imago, een imago als werkgever, als waardevol aandeel of als de eigenaar van een bekend gewaardeerd productmerk. Al deze images samen vormen de input voor de uiteindelijke totaalindruk die bij mensen ontstaat." (van Riel, 2010).

"Het imago van een organisatie is het geheel van betekenissen waarmee een organisatie wordt geassocieerd en waardoor mensen zo'n organisatie beschrijven. Voor een groot deel worden imago's gevormd door de uitstraling van de identiteit van een organisatie." (Aarts en van Woerkum, 2008)

"Corporate image refers to the *expectations, attitudes and feelings* that consumers have about the nature and underlying reality of the company as represented by its corporate identity." (Topalian, 1984.)

"De afspiegeling van het totaal van zintuiglijke, rationele en emotionele ervaringen die verschillende in- of externe relatiegroepen met de organisatie hebben. Deze afspiegeling hoeft uiteraard niet overeen te komen met de werkelijkheid." (Hogendoorn, 2008).

Ook de weergegeven definities van het begrip imago benadrukken elk een ander aspect van dit begrip. Aarts & van Woerkum en Topalian gaan er beiden vanuit dat een identiteit invloed heeft op het imago van een organisatie. Van Riel benadrukt voornamelijk dat een imago ook van een bepaald deel van een organisatie kan ontstaan. Hogendoorn maakt duidelijk dat een imago niet altijd overeen hoeft te komen met de werkelijkheid.

Een combinatie van deze beschrijvingen brengen mij tot de volgende, eigen geformuleerde, definitie van een organisatie identiteit, die centraal zal staan in dit gehele rapport:

Een **organisatie imago** is het beeld dat externe relatiegroepen hebben van de organisatie. Dit beeld bestaat uit een geheel van betekenissen die met de organisatie worden geassocieerd. Dit organisatie imago wordt mede bepaald door de identiteit van een organisatie. Een imago hoeft niet overeen te komen met de werkelijkheid.

5.3 Identiteit bepalen

Om het eventuele verschil tussen de identiteit van Sport & Zaken en het imago te kunnen meten, zullen eerst de identiteit en het imago zelf vastgesteld moeten worden. Allereerst zal de identiteit van Sport & Zaken worden onderzocht.

Het is van belang om de identiteit van de eigen organisatie goed in kaart te hebben. Deze identiteit klinkt vaak door in de manier waarop de organisatie naar voren wordt gebracht (Riezebos en van der Grinten, 2009). De eigen identiteit bepaalt dus onder andere hoe de organisatie overkomt op de doelgroep. Met andere woorden: *De identiteit van een organisatie bepaalt voor een deel wat het imago van de organisatie is* (Aarts en van Woerkum, 2008). De identiteit van Sport & Zaken zal worden onderzocht aan de hand van een model van Riezebos en van der Grinten (2009). Zij onderscheiden zes factoren ten aanzien van een organisatie-identiteit:

- **Historie:** De geschiedenis van een organisatie vormt het fundament van de organisatie-identiteit. De geschiedenis kan ons veel leren over de identiteit van de organisatie. Het is nuttig te weten wat mijlpalen voor de organisatie zijn geweest.
- **Bedrijfsoriëntatie:** De bedrijfsoriëntatie verwijst naar de in een organisatie heersende focus. Voor de positionering van een merk is het belangrijk te weten waar deze focus op ligt; productkwaliteit, procesmanagement, externe profilering of samenwerking.
- **Kerncompetenties:** Kwaliteiten waaraan de organisatie haar bestaansrecht ontleent.

- *Visie en missie:* Een visie is een kort en krachtig geformuleerd beeld van de markt over vijf à tien jaar. Hierin staat de vraag- en aanbod ontwikkeling in de voor de organisatie relevante markten centraal. Een missie is een pakkende beschrijving van de wijze waarop de organisatie denkt haar doelen te realiseren binnen de kaders van de visie. Het beschrijft de rol die de organisatie in de toekomst wil spelen.
- *Cultuur:* De cultuur van een organisatie heeft betrekking op hoe mensen met elkaar omgaan, elkaar aanspreken, wat iemand belangrijk vindt, wat mensen in een organisatie bindt, etc. Vaak is de cultuur van een organisatie af te lezen aan het gedrag van medewerkers, de wijze waarop zij gekleed gaan en aan de hiërarchie van de organisatie.
- *Organisatie- en klantwaarden:* Waarden verwijzen naar idealen die mensen nastreven, ze hebben een emotionele waarde en bepalen in sterke mate of medewerkers zich wel of niet bij de organisatie betrokken voelen. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen organisatiewaarden, en klantwaarden. Organisatiewaarden zijn waarden die voor de organisatie als geheel als belangrijk worden gevonden, klantwaarden liggen in het verlengde van de organisatiewaarden en gaan over hoe de organisatie denkt om te gaan met (de belangen van) haar klanten.

Bedrijfsoriëntatie, kerncompetenties en visie en missie zijn aspecten van strategisch management en worden gewoonlijk door de directie van een organisatie benoemd. Cultuur en organisatie- en klantwaarden zijn aspecten die je tot het werkterrein van HRM en (interne) communicatie rekent. Deze zes factoren hangen sterk met elkaar samen (Riezebos & van der Grinten, 2009, p. 28)

Er is voor het model van Riezebos en van der Grinten gekozen omdat deze de identiteit mooi uit elkaar trekt / 'uitpluist'. Er wordt ingezoomd op verschillende aspecten van de identiteit, die samen een compleet totaalbeeld vormen. Er wordt goed duidelijk wat de fundamentele, de cruciale factoren, van een organisatie identiteit zijn. Daarbij sluit dit model goed aan op het reeds uitgevoerde positioneringsonderzoek binnen Sport & Zaken in 2011.

5.4 Imago bepalen

Wanneer de identiteit van Sport Zaken is vastgesteld, kan het imago worden getoetst en worden vergeleken met de identiteit. Een imago van een object is niet in beton gegoten. Het is een beeld van een object (in dit geval de organisatie Sport & Zaken) dat leeft in het hoofd van de consument. Het is geen vaststaand iets, dit beeld kan voortdurend aangepast en veranderd worden. Om deze reden is het belangrijk *herhaaldelijk* onderzoek te doen naar het imago van een organisatie. Een imago onderzoek is nooit eerder uitgevoerd voor Sport & Zaken, dit onderzoek kan daarom als nul-meting worden beschouwd. Eventuele resultaten uit vervolgonderzoeken op het gebied van imago kunnen vergeleken worden met de resultaten uit dit eerste onderzoek.

5.4.1 Tri- componentenmodel

Nederstigt en Poiesz (2006) beschrijven het Tri-componentenmodel, voor het meten van een imago of attitude. Een attitude is nauw verwant aan een imago, het verschil is dat een attitude een houding of mening van een individu is ten opzichte van een object. Een imago wordt door meer personen (die dezelfde perceptie ten aanzien van een object hebben) gedeeld.

Het Tri-componentenmodel (Figuur 5.1) gaat ervan uit dat een imago uit drie componenten bestaat: De cognitieve component, de affectieve component en de conatieve component. Het attitudeobject is stichting Sport & Zaken.

- *De cognitieve component*

Dit betreft de kennis van een persoon over het attitudeobject. Deze kennis bestaat vaak uit opvattingen van de consument over kenmerken van het attitudeobject.

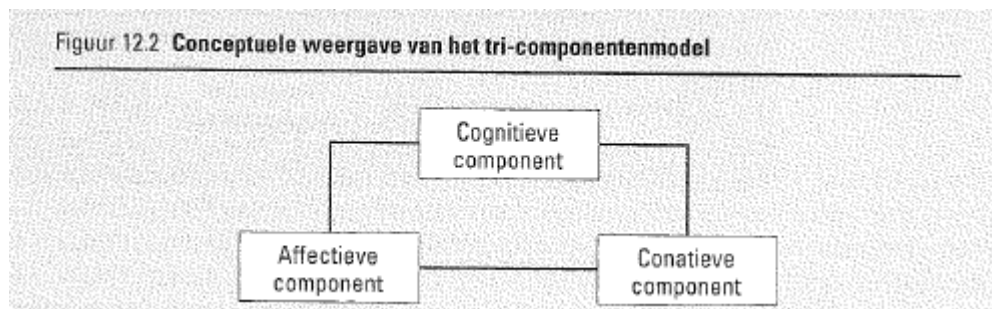
- *De affectieve component*

Deze component gaat over de gevoelens en emoties van een persoon ten aanzien van het attitudeobject.

- *De conatieve component*

De conatieve component betreft de gedragsintentie van een persoon ten aanzien van het attitudeobject. Deze gedragsintentie kan leiden tot daadwerkelijk gedrag, maar dit is niet altijd het geval.

Figuur 12.2 Conceptuele weergave van het tri-componentenmodel



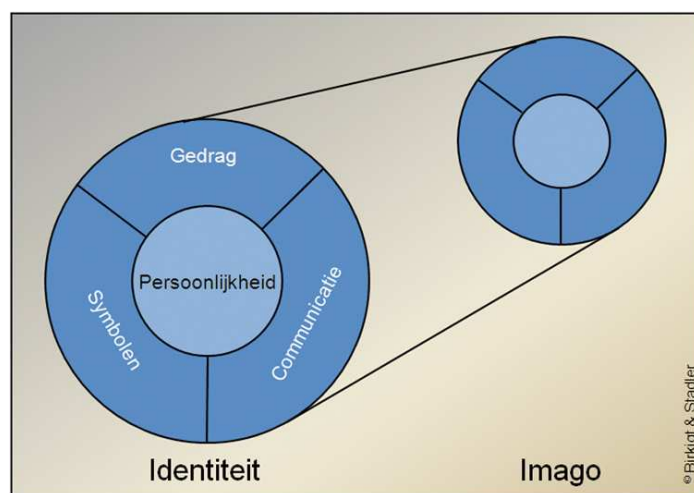
Figuur 5.1, Het Tri-componentenmodel, Nederstigt en Poiesz (2006).

Deze componenten zijn consistent, ondersteunen elkaar. Dit betekent dat wanneer een persoon veel kennis van het attitudeobject heeft en er een positief gevoel bij heeft, vaak de gedragsintentie ook (positief) aanwezig is. Het model gaat ervan uit dat de conatieve component (het gedrag) een gevolg is van de cognitieve en affectieve component (Nederstigt en Poiesz, 2006).

De keuze voor dit model heeft te maken met het terugkomen van de begrippen kennis, houding en gedrag. De cognitieve component staat gelijk aan kennis, de affectieve component aan houding en de conatieve component aan (de intentie tot) gedrag. Deze driedeling is al eerder gemaakt in de deelvragen van dit onderzoek en komt ook terug in de doestellingen van Sport & Zaken. Om de hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden is het belangrijk dat er op elke deelvraag een dekkend antwoord wordt verkregen. Doordat het Tri-componenten model goed aansluit op hoe de deelvragen zijn ingedeeld, zal dit model het verkrijgen van een antwoord hierop vergemakkelijken.

5.5 Relatie identiteit en imago

Voor een organisatie zou het ideaal zijn als haar imago precies overeen komt met haar identiteit. Dan ziet de doelgroep de organisatie immers zoals de organisatie zelf gezien wil worden. In de praktijk komt deze optimale vorm nauwelijks voor en bestaat er een verschil tussen de identiteit en het imago van een organisatie. Bijvoorbeeld: Wanneer de medewerkers een positiever beeld van hun eigen organisatie hebben dan de doelgroep, kan dit ervoor zorgen dat er niet aan verwachtingen wordt voldaan. Uiteindelijk heeft dit een negatief effect op het imago van de organisatie. Daarom is het van belang de optimale verhoudingsvorm zoveel mogelijk na te streven.



Figuur 5.2, Relatie identiteit en imago. Birkigt & Stadler (1986)

Het model van Birkigt en Stadler (1986) laat zien dat het imago van een organisatie een afspiegeling is van de identiteit. De identiteit, de 'persoonlijkheid' van een organisatie, uit zich in het gedrag, de symbolen en communicatie. Het is van belang voor een organisatie zich te realiseren dat de identiteit (en positionering) van de organisatie doorklinken in het imago. De identiteit en positionering zijn namelijk factoren waar de organisatie zelf invloed op heeft, zo kan het imago gestuurd worden door de organisatie zelf.

Het model houdt geen rekening met het feit dat niet *alleen* de identiteit van een organisatie diens imago bepaalt. Andere

factoren die ook kunnen bijdragen aan de vorming van een imago, zoals de economische situatie of het gedrag van concurrenten, worden hier niet in meegenomen. Wel maakt het model duidelijk dat hoe doelgroepen tegen de organisatie aan kijken mede wordt bepaald door de eigen inspanningen op het gebied van gedrag, symboliek en communicatie (Van Riel, 2010). Dit is de voornaamste reden dat het model wordt gebruikt in dit onderzoek. In dit onderzoek wordt er voornamelijk ingegaan op de component 'communicatie'.

6. Identiteit Sport & Zaken

In dit hoofdstuk wordt de identiteit van Sport & Zaken weergegeven en daarmee een antwoord verkregen op de volgende deelvraag:

Wat is de huidige identiteit van Sport & Zaken?

De identiteit van Sport & Zaken wordt bepaald aan de hand van het eerder beschreven identiteitsmodel van Riezebos en van der Grinten (2009), waarin de identiteit in zes onderdelen wordt opgedeeld.

De gegevens zijn gebaseerd op het in 2011 uitgevoerde positioneringsonderzoek, waarbij Sport & Zaken in samenwerking met organisatieadviesbureau Twynstra Gudde een positioneringstraject heeft doorlopen. Tijdens dit traject is de positionering en de identiteit van Sport & Zaken (opnieuw) vastgesteld. Alle tien de medewerkers hebben deel uitgemaakt van dit onderzoek en zijn hierin betrokken. Omdat het zeer recentelijk is uitgevoerd, is dit onderzoek met bijbehorend traject als basis gebruikt om de identiteit van Sport & Zaken te bepalen.

6.1 Historie

Stichting Sport & Zaken is in 2003 opgericht naar voorbeeld van de Stichting Kunst & Zaken. Het oprichten van de stichting is een initiatief van VNO NCW, NOC*NSF, ING Bank en Boer & Croon. Het concept van het beschikbaar stellen van hoogwaardige kennis en kunde aan de sport vanuit het bedrijfsleven, is geïntegreerd in de bestaande ondersteuning binnen de sport en bedoeld als waardevolle aanvulling. Het programma 'Advies' is de basis van Sport & Zaken; bedrijven en organisaties tellen kennis en expertise beschikbaar aan de sport, in ruil voor een inhoudelijke associatie met de sportwereld. Deze dienstverlening is gestart voor sportbonden, aangesloten bij NOC*NSF en is in 2004 uitgebreid naar ook sportverenigingen en (maatschappelijke) sportorganisaties.

In 2007 startte het programma 'Bedrijfssport', dat het sportaanbod van de bonden bundelt en aan het bedrijfsleven aanbiedt, bijvoorbeeld als onderdeel van een gezondheidsbeleid. Het programma 'Sportbestuurdersdatabase' werd in 2008 opgezet; hierbij worden professionals uit het bedrijfsleven gezocht voor de invulling van (vrijwillige) sportbesturen. Het vierde programma, 'Goud op de Werkvloer', gaat in 2009 van start en is een samenwerkingsprogramma met Randstad en NOC*NSF. Individuele topsporters worden hierin begeleidt bij het zoeken naar een werk- of stageplek voor tijdens of na hun topsportcarrière.

Het programma 'Bedrijfssport' redeneert als enige vanuit de behoefte van de bedrijven en heeft een commerciële doelstelling, bedrijven betalen hier dan ook voor. De andere programma's zijn kosteloos en gaan uit van de behoefte vanuit de sport om deze uiteindelijk duurzaam te versterken. Naast de vier programma's is Sport & Zaken samenwerkingspartner van Olympisch Vuur 2028, bedrijven die een bijdrage willen leveren aan het Olympisch Plan kunnen daar via Sport & Zaken invulling aan geven. (In bijlage 1 is de uitgebreide historie van Sport & Zaken te vinden).

6.2 Bedrijfsoriëntatie

De focus bij Sport & Zaken ligt op het motiveren van de eigen medewerkers en op het optimaliseren van de samenwerking tussen medewerkers (wij- oriëntatie). Sport & Zaken stelt zich open voor invloeden van buitenaf en medewerkers krijgen de vrijheid en het vertrouwen om hun werk zo goed mogelijk te doen, zonder dat zij continu worden gecontroleerd. Hierdoor zijn zij flexibel. De interne focus past bij een organisatiegeoriënteerde organisatie, het accent ligt bij de medewerkers zelf, op het ontwikkelen van een onderscheidende en eigenzinnige cultuur. Dit type organisaties werkt graag en veel samen met andere partijen en veelal zijn de medewerkers in hoge mate klantgericht, er wordt alert op vragen van klanten gereageerd (Positioneringsonderzoek, Groendijk-Speijers 2011).

Bij Sport & Zaken komt dit tot uiting door de hoge mate van plezier en betrokkenheid bij het werk(veld): er wordt veel plezier beleefd aan klanten (de sportwereld en het bedrijfsleven) zo goed mogelijk te helpen. De organisatie werkt niet als een traditionele sportorganisatie, maar heeft het gevoel altijd 'anders' te zijn.

Sport & Zaken zoekt veel samenwerking met andere partijen en is zeer gericht op de wensen en behoeften van de klant.

Uit in 2011 gehouden interviews blijkt dat Sport & Zaken zichzelf ziet als een marktgeoriënteerde organisatie. Deze is sterk extern gericht, richt zich op de mogelijkheden en kansen die de markt biedt en speelt sterk in op de behoefte van de klant (zij-oriëntatie). Bij Sport & Zaken komt dit tot uiting doordat de dienstverlening altijd in dienst wordt gesteld van de doelgroep: wat levert het deze groep op. Zo nodig wordt de dienstverlening hierop aangepast. Sport & Zaken luistert zeker naar de markt, maar beslissingen worden vaak genomen op 'onderbuikgevoel'. (Positioneringsonderzoek, Groendijk-Speijers 2011).

6.3 Kerncompetenties

De kerncompetenties passen bij een organisatiegeoriënteerde organisatie, samenwerken en de medewerkers staan centraal. Sport & Zaken heeft haar kerncompetenties als volgt omschreven:

- Sportliefhebbers: de medewerkers van Sport & Zaken houden van sport, kijken er graag naar, beoefenen het zelf en zien de toegevoegde waarde van sport voor de samenleving.
- Verbinden: medewerkers herkennen vraag en aanbod van sport en bedrijfsleven en brengen de juiste partijen bij elkaar.
- Versterken: medewerkers weten wat de behoeften zijn, gaan voor resultaat en willen scoren.

Sport & Zaken ziet zichzelf als dé verbinder tussen de sportwereld en het bedrijfsleven en daarmee als een belangrijke versterker van de sport. De stichting streeft ernaar zo gezien te worden.

6.4 Visie en missie

Missie:

“Met haar passie voor sport zet Sport & Zaken de kracht van het bedrijfsleven in om de Nederlandse sportsector duurzaam te versterken.”

De missie van Sport & Zaken is kort geformuleerd, er wordt echter niet beschreven hoe de organisatie denkt haar doel(en) te bereiken. De verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat Sport & Zaken een non-profit organisatie is die een hoger liggend en algemeen doel nastreeft en vanuit stakeholders geen duidelijk doel opgelegd krijgt (bijvoorbeeld winst). De rol van Sport & Zaken als *intermediair* komt wel (al is het verkapt) naar voren: de connectie tussen de sportwereld en het bedrijfsleven.

Visie:

“Sport is leuk, ontspannend, goed voor de ontwikkeling en gezond. Sport kan op vele manieren beoefend worden. De basis van de Nederlandse sport ligt bij sportbonden, verenigingen, maatschappelijke sportorganisaties en topsporters; samen zorgen zij ervoor dat iedereen elke denkbare sport in georganiseerd verband kan beoefenen en inspireren zij anderen. De sportsector wil zoveel mogelijk Nederlanders laten genieten van sport, hetzij actief, hetzij passief. Deze ambitie kan nog beter waargemaakt worden als de sportorganisaties en sporters professionele ondersteuning krijgen bij het bereiken van hun doelen. Door beperkte middelen en menskracht is dit niet altijd mogelijk.

Het bedrijfsleven is, vanwege haar kennis, kunde, netwerk en financiële mogelijkheden, van grote toegevoegde waarde voor de professionele ontwikkeling van de Nederlandse sportsector in Nederland. Vanwege de uitstraling en de inspiratie die sport biedt, zijn bedrijven graag betrokken bij sport. Sport & Zaken wil de sportsector helpen hun doelen te bereiken door de kracht van het bedrijfsleven in te zetten. Het bedrijfsleven doet dit vanuit verschillende motieven.

Wij weten onze weg in de sportsector en in het bedrijfsleven. Wij vervullen een sleutelrol om vraag en aanbod van sport en bedrijfsleven bij elkaar te brengen, met als ultieme doel: de sportsector duurzaam te versterken. Hierdoor kunnen uiteindelijk meer mensen actief en passief genieten van sport en draagt Sport & Zaken bij aan een sportiever en gezonder Nederland.”³

³ Sport & Zaken, *Visie en missie*. Geraadpleegd op 28 januari 2012 van http://www.sportenzaken.nl/missie_visie_en_doelstellingen.html

De visie van Sport & Zaken is zeker niet kort, daarbij is het vooral een beschrijving van wat de stichting momenteel doet en hoe de situatie nu is. De doelstelling voor de toekomst wordt wel vermeld: De sportsector duurzaam versterken. Deze doelstelling is echter erg ambitieus en breed en hoe deze bereikt denkt te worden komt niet naar voren. Het ontbreken van een toekomstbeeld kan gerelateerd worden aan het feit dat Sport & Zaken erg gericht is op het nu en een beperkte lange-termijn visie heeft. Wel komt de vraag- en aanbodkant van de markt naar voren, de kennis en expertise van het bedrijfsleven (aanbod) is een grote toegevoegde waarde voor de sportwereld (vraag). (Positioneringsonderzoek, Groendijk-Speijers 2011).

Uit het positioneringsonderzoek (2011) blijkt dat de missie en visie, ondanks het ontbreken van een duidelijk geformuleerd doel en manieren om deze te bereiken, wel 'leeft' bij de medewerkers. Ze zijn ervan overtuigd en voelen zich geroepen ernaar te handelen.

6.5 Cultuur

Het overheersende cultuurtype bij Sport & Zaken is een taakcultuur, ook wel een teamcultuur genoemd. Kenmerken hiervan zijn taakgerichtheid, probleemoplossend vermogen en professionaliteit. De nadruk ligt op het afmaken van werk. Om dit te bereiken vertrouwen de medewerkers op hun competenties en expertise. Vanuit het concurrerende waardemodel, dat een organisatiecultuur in kaart brengt, bekeken is Sport & Zaken te typeren als een adhocratie (Cameron & Quinn, 1999). Er wordt vooral in het hier en nu gehandeld en er kan snel geschakeld worden. Eigenschappen van Sport & Zaken zijn ondernemingsgeest, teamwork, hoge betrokkenheid van de medewerkers en vernieuwingsgezindheid; typisch kenmerken van een adhocratie (Riezebos en van der Grinten, 2009).

De *tone-of-voice* van Sport & Zaken, zoals ze hem zelf beschrijft is:

- Jij-vorm
- Menselijk
- Fris
- Krachtig
- Positief
- Deskundig en professioneel
- Maatschappelijk betrokken
- Sportief
- Respectvol

Deze eigenschappen gelden niet alleen voor de externe communicatie, maar ook voor hoe er intern wordt samengewerkt.

6.6 Organisatie- en klantwaarden

6.6.1. Organisatiewaarden

Uit het positioneringsonderzoek (2011) blijkt dat medewerkers de volgende waarden belangrijk vinden en bij Sport & Zaken vinden passen:

- | | |
|---------------------------|---|
| ▪ Enthousiaste versterker | ▪ Maatschappelijke verantwoordelijkheid |
| ▪ Verbindend netwerk | ▪ Ambitieuze |
| ▪ Dienstverlener | ▪ Professioneel |
| ▪ Flexibel | ▪ Multiplier/resultaat |
| ▪ Verbindend | ▪ Verfrissend |
| ▪ Enthousiast | ▪ Helden |
| ▪ Vitaal/sportief | ▪ Daadkrachtig |
| ▪ Betrouwbaar | |

De organisatiewaarden die hier worden gegeven zijn vrij algemeen; uit een aantal voorbeelden blijkt hoe deze waarden terugkomen bij Sport & Zaken. De waarde 'verbindend' is de kern van Sport & Zaken, de organisatie is de intermediair tussen de sportwereld en het bedrijfsleven. Sport & Zaken verbindt deze twee werelden om uiteindelijk de sport duurzaam te versterken. 'Flexibel' komt terug in de werkwijze van de stichting, dit heeft veel te maken met het aantal mensen dat werkzaam is, namelijk tien personen. Door dit relatief beperkte aantal zijn de (communicatie)lijnen kort, is er minder afhankelijkheid en kan er snel besloten en gehandeld worden.

Als laatste voorbeeld de organisatiewaarde ‘maatschappelijke verantwoordelijkheid’. Deze waarde kan twee kanten op vertaald worden. Sport & Zaken biedt bedrijven een mogelijkheid om zich in te zetten voor de sport. Hiermee profileren bedrijven zich als een bedrijf dat maatschappelijk verantwoord onderneemt, zij stellen bijvoorbeeld kosteloos kennis beschikbaar aan sportbonden. Aan de andere kant is dit de maatschappelijke verantwoordelijkheid richting de sportbonden, die Sport & Zaken zelf zo belangrijk vindt. Het doel van de stichting is het duurzaam versterken van de sportwereld, met de (maatschappelijke) inzet van het bedrijfsleven; maatschappelijke verantwoordelijkheid is hun bestaansrecht.

6.6.2. Klantwaarden

Medewerkers van Sport & Zaken noemen in het positioneringsonderzoek de volgende waarden als het gaat om klantgerichtheid en het omgaan met belangen van klanten:

- | | |
|---------------------------|-------------|
| ▪ Onafhankelijk | ▪ Ambitieus |
| ▪ Professioneel verbinden | ▪ Maatwerk |
| ▪ Betrokken | ▪ Kwaliteit |
| ▪ Betrouwbaar | |

Ook voor klantwaarden zullen enkele voorbeelden worden gegeven om te laten zien hoe deze waarden passen bij Sport & Zaken. ‘Maatwerk’ is absoluut een waarde die Sport & Zaken nastreeft en toepast. Dit komt bijvoorbeeld terug in het programma Bedrijfssport, waarbij bedrijven met haar medewerkers een sportprogramma van de bonden kunnen afnemen. Bij elk bedrijf wordt een behoefte-inventarisatie uitgevoerd, waar wordt getest wat de medewerkers belangrijk vinden en willen met betrekking tot bedrijfssport. Op basis van deze resultaten wordt het sportprogramma ontwikkeld en uitgevoerd, zo kan dit voor elk bedrijf een andere invulling hebben.

De waarde ‘betrokken’ is er ook een die de medewerkers van Sport & Zaken belangrijk vinden. Dit hangt weer samen met het leveren van maatwerk. Wanneer er echt wordt geluisterd naar de klant, en Sport & Zaken zich betrokken voelt bij diens vraagstukken of problematiek, kan er een advies op maat worden geleverd. Betrokkenheid komt ook terug in de communicatie met sportbonden; door veel met deze bonden in gesprek te zijn en te blijven, blijft de stichting op de hoogte van de vragen die spelen bij de bonden. Door dit te vertalen naar een aanbod, bijvoorbeeld in de vorm van kennisdeling vanuit het bedrijfsleven, kan er naar oplossingen worden toegewerkt.

6.7 Conclusie

Sport & Zaken is een jonge organisatie, bestaat sinds 2003 en heeft sindsdien een grote groeiperiode meegemaakt tot een stichting die bijdraagt aan duurzame versterking van de sport, met inzet van het bedrijfsleven. Het is een flexibele organisatie die wij-georiënteerd is. Het motiveren en optimaliseren van samenwerking tussen de medewerkers is erg belangrijk. De medewerkers van Sport & Zaken zien zelf een sterke associatie met een marktgeoriënteerde organisatie (zij-georiënteerd): de dienstverlening wordt altijd in dienst gesteld van de doelgroep en zo nodig hierop aangepast.

De kerncompetenties vertegenwoordigen de essentie van de stichting; de verbindende (sport en bedrijfsleven), de versterkende (ten behoeve van de sport) factor en het sport element komen erin terug. In de missie van Sport & Zaken komt de kern van de stichting naar voren, maar laat geen (toekomst)doelstelling zien. De visie laat blijken dat Sport & Zaken geen lange termijnvisie heeft maar erg gericht is op het hier en nu. De medewerkers hebben affiniteit met de missie en visie en voelen zich geroepen hiernaar te handelen. Ook uit de cultuur blijkt dat er vooral vanuit het hier en nu wordt gehandeld; er heerst een taakcultuur. De nadruk ligt op het afmaken van werk en er kan snel geschakeld worden.

De organisatie- en klantwaarden vertegenwoordigen beiden de kern van Sport & Zaken; verbinden, versterken en de sport factor. Zij komen duidelijk terug in de diensten en de werkwijze van de stichting. Sport & Zaken ziet zichzelf als dé verbinder tussen de sportwereld en het bedrijfsleven en daarmee als een belangrijke versterker van de sport. De stichting streeft ernaar zo gezien te worden.

7. Huidige manier van communiceren met sportbonden

In dit hoofdstuk wordt er een antwoord verkregen op de volgende deelvraag:

Wat is de huidige manier van communiceren met de doelgroep sportbonden?

De gegevens zijn gebaseerd op het Merkpaspoort van Sport & Zaken, dat is ontstaan uit het uitgevoerde positioneringsonderzoek in samenwerking met organisatieadviesbureau Twynstra Gudde in 2011. Het Merkpaspoort geeft weer hoe Sport & Zaken communiceert en wat haar stijl is. In paragraaf 7.2 wordt weergegeven wat voor communicatie (en informatie) er naar de doelgroep sportbonden gaat en via welke middelen dit gebeurt.

7.1 Communicatie gebruiken Sport & Zaken

Sinds het ontstaan van het Merkpaspoort in 2011 heeft Sport & Zaken hiermee een aantal ‘richtlijnen’ voor communicatie. Omdat de stichting relatief klein is (10 medewerkers) hebben de medewerkers persoonlijk contact en zijn deze communicatierichtlijnen voor iedereen relevant. Onderstaand wordt weergegeven hoe deze richtlijnen terugkomen in communicatie naar en met sportbonden.

7.1.1 De stijl en manier van communiceren

In de *stijl* van communiceren van Sport & Zaken komt zeer duidelijk naar voren dat ook in de communicatie de *benefit* voor de sport altijd wordt benadrukt. Dit betekent dat de missie van de stichting wordt doorvertaald in de manier van communiceren. Een voorbeeld uit het Merkpaspoort maakt dit duidelijk:

- *“Alles wat Sport & Zaken doet (communiceren, samenwerken, productontwikkeling etcetera) is erop gericht de sportsector te versterken.*
- *Sport staat centraal. Dit betekent dat Sport & Zaken in communicatie altijd benadrukt wat het de sport oplevert.”*

Ook de *manier* van communiceren van Sport & Zaken benadrukt de opbrengst voor de sport. In corporate communicatie wordt de belofte⁴ genoemd en met behulp van voorbeelden wordt bewezen dat deze wordt waargemaakt. Daarnaast wordt de communicatie afgestemd op de doelgroep; niet automatisch alle diensten worden genoemd/gecommuniceerd, maar alleen degene die op dat moment relevant zijn voor de doelgroep.

7.1.2 De tone-of-voice

- Jij-vorm
- Menselijk
- Fris
- Krachtig
- Positief
- Deskundig en professioneel
- Maatschappelijk betrokken
- Sportief
- Respectvol

De tone-of-voice is informeel, er wordt een jij-vorm gebruikt in de communicatie. ‘Sportief’ geeft aan dat sport ook in de ‘praatwijze’ een belangrijke rol speelt.

⁴ De belofte van Sport & Zaken: Duurzame versterking van de sportsector in Nederland, met inzet van het bedrijfsleven.

7.1.3 Het logo

Het logo van Sport & Zaken is te zien in figuur 7.1. Het logo is de naam van Sport & Zaken weergegeven op zijn zijkant. Er is geen extra afbeelding gebruikt. Hierbij is de 'sport' bewust groter dan de 'zaken'. De achterliggende gedachte is dat wat Sport & Zaken doet uiteindelijk ter versterking van de sport is, deze is dus het meest belangrijk. Het bedrijfsleven (de 'zaken') helpt hier aan mee. Het &-teken is een andere kleur dan de woorden om de verbindende factor tussen de twee partijen duidelijk te maken.

Ook hier komen de kerncompetenties (sportliefhebber, verbinden, versterken) van de stichting in terug, al is het verkapt. Voor een 'buitenstaander' is deze achterliggende gedachte wellicht niet (meteen) duidelijk.



Figuur 7.1, Logo Sport & Zaken

7.2 Communicatiemiddelen sportbonden

Deze paragraaf maakt duidelijk van welke communicatiemiddelen Sport & Zaken gebruik maakt. In bijlage 3 is een overzicht te vinden van alle communicatiemiddelen die Sport & Zaken in 2011 heeft ingezet. Er is een overzicht van 2011 gebruikt, omdat dit communicatieonderzoek eind 2011 is gestart en de doelgroep op dat moment bekend was met de in 2011 ingezette middelen. Er is te zien dat er, afgezien van enkele evenementen, geen onderscheid wordt gemaakt in communicatie naar de sportbonden of naar het bedrijfsleven. In deze paragraaf wordt beschreven welke middelen op *sportbonden* zijn gericht.

- Contact

Een van de belangrijkste manieren van communiceren voor Sport & Zaken is ad hoc. Dit gebeurt via persoonlijk contact, telefonisch contact en email contact. De medewerkers van Sport & Zaken hebben dagelijks contact met medewerkers van bonden en bedrijven (op verschillende niveaus) over lopende trajecten.

- Evenementen

Sportbonden worden uitgenodigd voor twee soorten evenementen: Corporate events en programmagerelateerde events. Corporate events zijn: de Relatiedag en de Met Sport tot Zaken Borrel. Programmagerelateerde evenementen zijn: de Genomineerdendag, Bedrijfssport en Goud op de Werkvloer evenementen. Een toelichting op deze evenementen is te vinden in bijlage 11.

- Nieuwsbrieven

Het gehele netwerk van Sport & Zaken ontvangt vier keer per jaar de 'algemene' nieuwsbrief, dus ook de sportbonden. Daarnaast ontvangt de sport ook nieuwsbrieven voor de programma's afzonderlijk. Deze nieuwsbrieven worden uitzonderlijk naar de relevante doelgroep(en) binnen de sport gestuurd. Daarnaast ontvangen sportbonden een Nieuwjaarsgroet van Sport & Zaken via de email.

- Online

De website voor Sport & Zaken is algemeen geschreven, zowel bedrijven als sportbonden krijgen dezelfde informatie. Dit betekent dat sportbonden van de gehele website gebruik kunnen maken. Op de communicatie Flowchart wordt Social Media niet weergegeven, dit is echter wel actief ingezet in 2011. Sport & Zaken heeft een Twitter account, die onder andere door verschillende sportorganisaties wordt gevolgd. Daarnaast is er een 'Sport & Zaken Netwerk' op LinkedIn, waarbij (onder andere) individuen zijn aangesloten die werkzaam zijn in de sportwereld. Dit zijn bijvoorbeeld voorzitters, directeuren of personen werkzaam op uitvoerend niveau van een sportbond.

- PR

Sport & Zaken publiceert regelmatig in verschillende tijdschriften, zowel gericht op het bedrijfsleven als op de sport. Sommige magazines richten zich op beiden doelgroepen. Het verschilt per sportbond of zij bekend zijn met deze tijdschriften, en met welke.

7.2.1 Conclusie

Te concluderen is dat de communicatie vanuit Sport & Zaken richting sportbonden redelijk informeel is en dat de sport altijd centraal staat. Dit kan zowel zijn in de stijl/manier van communiceren als door de bewijsvoering van de belofte (duurzame versterking van de sportsector met inzet van het bedrijfsleven) door middel van de diensten van Sport & Zaken. De meeste communicatie gaat naar de gehele doelgroep 'sportbonden', er wordt weinig onderscheid gemaakt op functieniveau binnen de sportbond. Sportbonden worden via verschillende communicatiemiddelen bereikt door Sport & Zaken, hierbij is direct contact (persoonlijk, telefonisch en e-mail) het meest belangrijk.

8. Imago Sport & Zaken

In dit hoofdstuk worden de bevindingen over het imago van Sport & Zaken weergegeven. Hiermee wordt een antwoord verkregen op de volgende deelvragen:

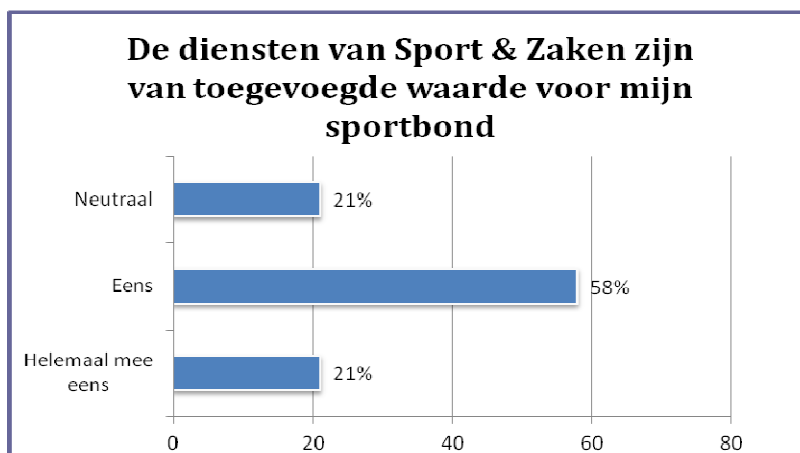
- *In hoeverre is de doelgroep sportbonden bekend met Sport & Zaken? (Kennis)*
- *Wat is de houding van de doelgroep ten opzichte Sport & Zaken? (Houding)*
- *In hoeverre is de doelgroep bereid Sport & Zaken in te zetten als connectie naar het bedrijfsleven? (Gedrag)*
- *Hoe beoordeelt de doelgroep de communicatie vanuit en met Sport & Zaken nu?*

Allereerst worden de algemene bevindingen met betrekking tot het imago van Sport & Zaken, geldend voor de *gehele* groep respondenten, de sportbonden, weergegeven in paragraaf 8.1. Daarna worden in paragraaf 8.2, 8.3, 8.4 en 8.5 de conclusies van bovenstaande deelvragen meer specifiek beschreven en zullen de bevindingen er *per functieniveau* binnen de bond getoond worden, namelijk: voorzittersniveau, directieniveau en uitvoerend niveau. Om de leesbaarheid te bevorderen zullen percentages in dit hoofdstuk als gehele getallen worden getoond. De precieze cijfers, met decimalen, zijn in bijlage 5 en 6 te vinden.

8.1 Imago Sport & Zaken onder sportbonden

Over het algemeen is de kennis die de totale doelgroep van Sport & Zaken heeft goed te noemen. Iedereen uit de onderzoeksdoelgroep weet dat de stichting de schakel is tussen de sportwereld en het bedrijfsleven. De helft van de respondenten denkt dat de stichting de belangen van deze beide groepen dient, de andere helft denkt dat de stichting er is om uiteindelijk de sport(bonden) te helpen. De spontane naamsbekendheid van de programma's Advies en Sportbestuurdersdatabase is relatief hoog, namelijk 63%. Goud op de Werkvloer is het minst (spontaan) bekend bij de sportbonden. Voor een uitgebreide beschrijving van de spontane bekendheid van de vier programma's zie paragraaf 8.2.

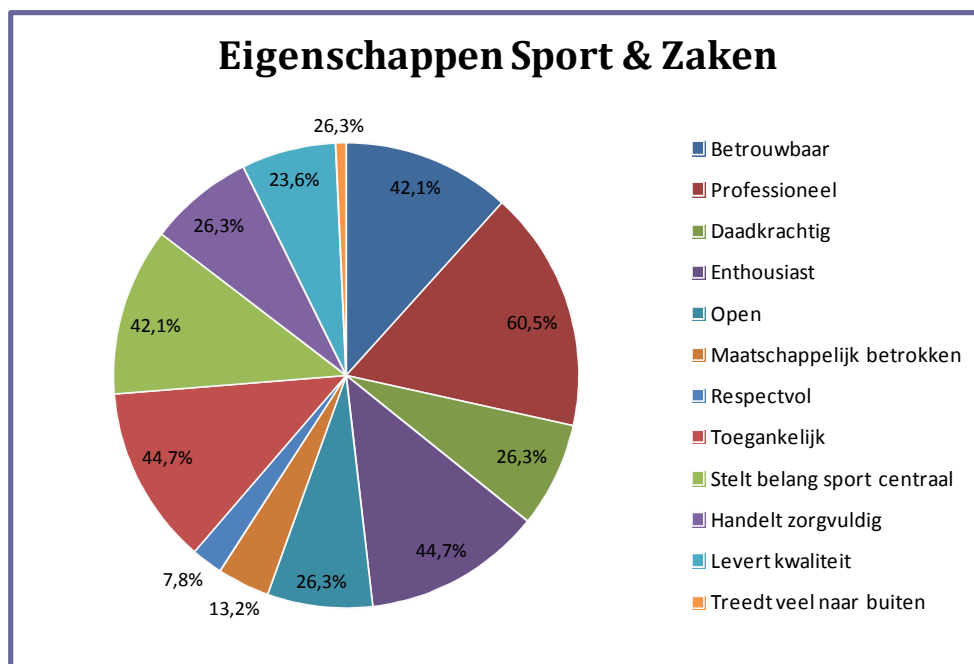
De houding en het gedrag van de onderzoeksgroep ten opzichte van Sport & Zaken zijn overwegend positief. Zo krijgt Sport & Zaken als organisatie gemiddeld een 7,6. 100% van de respondenten zou de stichting aanraden bij een collega en 87% vindt de manier van communiceren met/uit Sport & Zaken prettig. Ook vindt 79% de diensten van Sport & Zaken van toegevoegde waarde voor zijn of haar bond, zoals te zien is in figuur 8.1.



Figuur 8.1, Toegevoegde waarde diensten Sport & Zaken

Er zijn echter ook wat mindere punten, zo zegt meer dan een kwart van de respondenten *niet* via Sport & Zaken contact te zoeken met het bedrijfsleven en reageert 45% hier 'neutraal' op. Ook zegt 26% het 'oneens' of 'helemaal oneens' te zijn met de stelling 'Sport & Zaken is onmisbaar voor mijn organisatie om doelen en ambities te bereiken', waar slechts 23% het hiermee 'eens' of 'helemaal eens' is. Daarbij zegt 45% van de respondenten *niet* altijd contact op te nemen met Sport & Zaken als er een vraagstuk speelt binnen de bond.

Echter als alles in beschouwing wordt genomen, wegen de positieve punten op tegen de negatieve. In de 'vrije ruimte' van de enquêtes worden voornamelijk complimenten gegeven en er wordt regelmatig gezegd dat de stichting de goede dingen die zij doet meer mag laten zien. Ook uit de interviews blijkt dat sportbonden Sport & Zaken als concept zeer interessant vinden en waarderen. De resultaten die in de volgende paragrafen van dit hoofdstuk worden weergegeven zullen dit illustreren.

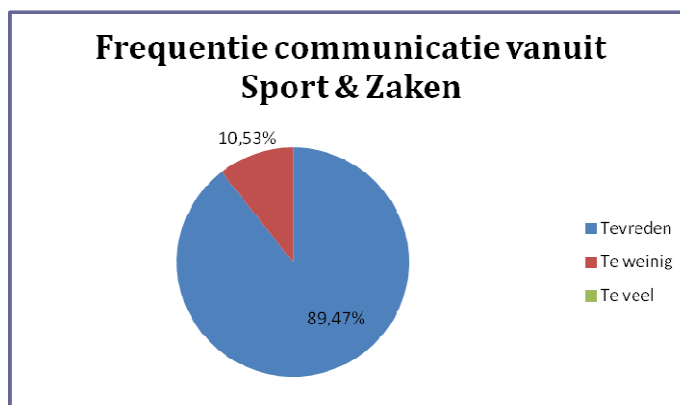


Figuur 8.2, Eigenschappen Sport & Zaken

De eigenschappen passend bij Sport & Zaken die door de ondervraagde sportbonden het meest worden genoemd zijn: 'Professioneel' (door 23 respondenten), 'enthousiast' en 'toegankelijk' door 17 respondenten en daarna door 16 respondenten 'betrouwbaar' en 'stelt de sport centraal'. 'Treedt veel naar buiten' wordt het minst passend bij Sport & Zaken gevonden, slechts één respondent noemt deze eigenschap.

Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten over het algemeen positief zijn over de communicatie met en vanuit Sport & Zaken. 100% is tevreden over de inhoud van de boodschappen die de stichting communiceert. 90% geeft aan tevreden te zijn over de frequentie waarmee Sport & Zaken communiceert, 10% zegt dat de stichting te weinig communiceert.

De ondervraagden zijn enthousiast over de nieuwe 'PepTalks'⁵ die in 2012 worden geïntroduceerd. Alle geïnterviewden zeggen geïnteresseerd te zijn in het concept en het, afhankelijk van het onderwerp, te willen bezoeken. Vooral 'Sponsorwerving', 'Leden binden' en 'Financiële onafhankelijkheid/Nieuwe verdienmodellen' worden aangegeven als interessante onderwerpen. Voor een volledig overzicht van thema's en onderwerpen waar sportbonden in geïnteresseerd zijn, zie bijlage 2. Daarnaast zeggen enkele van de geïnterviewden geïnteresseerd te zijn, in meer algemene zin, in hoe andere bonden te werk gaan.



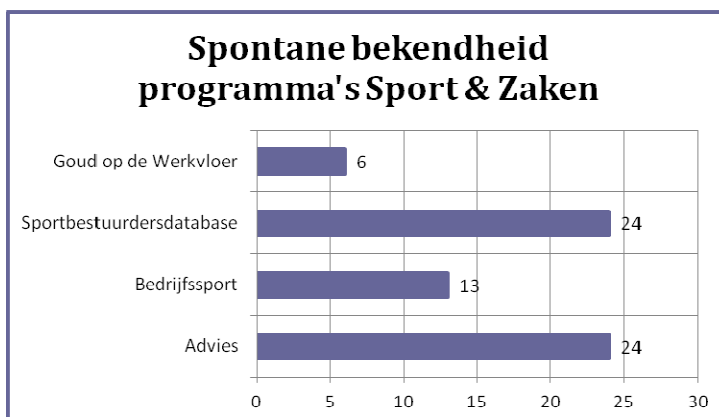
Figuur 8.3, Frequentie communicatie

De gehele groep respondenten geeft aan voornamelijk geïnteresseerd te zijn in wat het aanbod is: wat bedrijven hen kunnen bieden. Ze horen graag wat bedrijven willen en waarom het voor deze doelgroep interessant is om met de sport(bonden) samen te werken. Hieruit valt te concluderen dat bonden graag willen inspelen op de behoeftes die bedrijven hebben, met betrekking tot de sport. Zij zien Sport & Zaken hierin als ondersteuning en overbrenger van wat bedrijven willen en te bieden hebben.

⁵ Een *PepTalk* is een bijeenkomst, georganiseerd door Sport & Zaken, waar sportbonden bij elkaar komen die met hetzelfde vraagstuk worstelen. Professionals uit het bedrijfsleven leiden deze bijeenkomst en denken mee en adviseren over deze vraagstukken. Op deze manier worden bonden met een gelijksoortig vraagstuk gestimuleerd hier met elkaar over na te denken.

8.2 In hoeverre is de doelgroep sportbonden bekend met Sport & Zaken? (*cognitieve component*)

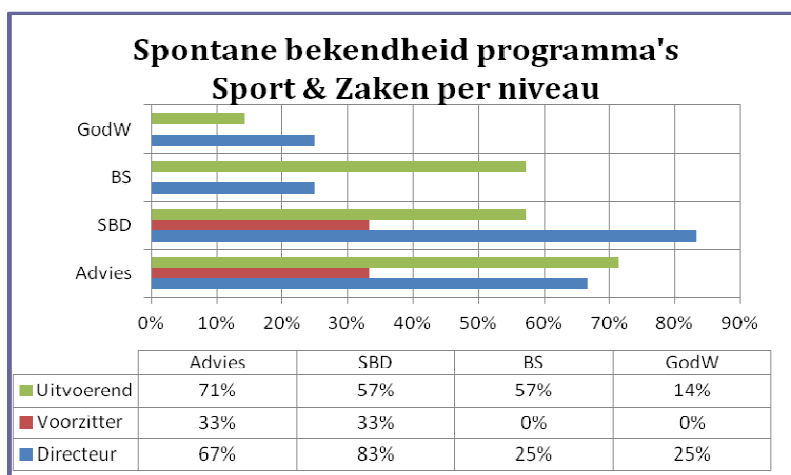
De spontane bekendheid van de vier programma's van Sport & Zaken verschilt, Advies en Sportbestuurdersdatabase worden beiden door 63% van de ondervraagde sportbonden genoemd. Ook in de interviews is er het meest over deze twee programma's gesproken. (Zie bijlage 8 en 9). Bedrijfssport wordt door 34% van de respondenten genoemd en Goud op de Werkvloer door 16%. Hieruit is te concluderen dat de spontane naamsbekendheid van de programma's Advies en Sportbestuurdersdatabase relatief hoog is. Goud op de Werkvloer is het minst (spontaan) bekend bij de sportbonden.



Figuur 8.4, spontane bekendheid programma's Sport & Zaken

De geïnterviewde *voorzitters* zijn bekend met wat Sport & Zaken doet (in algemene vorm) en enkele van haar programma's. Zij weten waarvoor en wanneer ze de stichting in kunnen zetten, maar zijn niet bekend met alle mogelijkheden en met specifieke zaken, zo denken beiden geïnterviewde voorzitters dat er betaald moet worden voor bepaalde diensten en zijn ze niet op de hoogte van de nieuwsbrief. De voorzitters zijn relatief minder goed bekend met de trajecten die via Sport & Zaken worden uitgevoerd. Beiden geven aan dat er momenteel een traject loopt, maar dat ze niet op de hoogte zijn van het verloop of eventuele resultaat hiervan.

Voorzitters zijn over het algemeen het minst goed bekend met de diensten die Sport & Zaken biedt. 33% noemt Advies en Sportbestuurdersdatabase, 0% noemt Bedrijfssport en Goud op de Werkvloer, zoals te zien in figuur 8.5. Geconcludeerd kan worden dat de kennis van Sport & Zaken van de voorzitters het minst is van de drie groepen.



Figuur 8.5, Bekendheid programma's Sport & Zaken

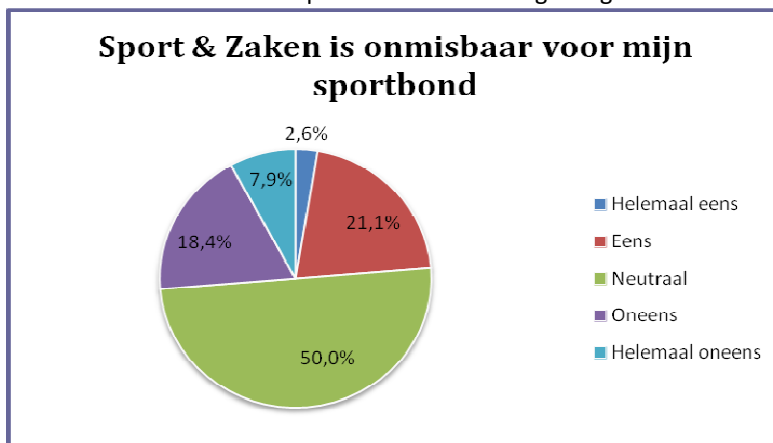
De *directeuren* zijn goed bekend met de stichting en hebben meerdere keren gebruikt gemaakt van verschillende diensten. Ze zijn bekend met de meeste programma's en weten wat deze inhouden. Zij zijn op de hoogte van de rol van de stichting als verbinder en het feit dat de sport versterkt wordt door de diensten van Sport & Zaken. Zij denken dat de rest van de bond Sport & Zaken wel kent, maar niet inhoudelijk op de hoogte is. Beide geïnterviewde directeuren zijn op de hoogte van de evenementen die Sport & Zaken organiseert en bezoeken deze regelmatig. Een van hen is niet op de hoogte van de nieuwsbrief. Directeuren zijn redelijk goed (spontaan) bekend met de programma's van Sport & Zaken, de Sportbestuurdersdatabase wordt het meest genoemd met 83%.

De ondervraagde personen op *uitvoerend* niveau zijn wisselend bekend met Sport & Zaken. Wat de stichting doet (in algemene zin) is bekend, de kennis van de inhoud van de diensten (programma's) verschilt. Zij hebben het idee dat de stichting binnen de rest van de bond bekend is, deze kennis gaat echter niet veel verder dan de naam. Beiden weten niet of zij de nieuwsbrief ontvangen en lezen hem dus niet. Een van de geïnterviewden zegt voornamelijk contact te hebben met zijn accountmanager van NOC*NSF, en alleen wanneer deze hem doorverwijst in contact met Sport & Zaken te komen. Personen werkzaam op uitvoerend niveau zijn, net als directeuren, redelijk goed (spontaan) bekend met de programma's die Sport & Zaken biedt. Het programma 'Advies' wordt het meest genoemd, door 71% van de respondenten. Geconcludeerd kan worden dat tussen personen werkzaam op uitvoerend niveau en directeuren weinig verschil zit in kennis van Sport & Zaken. Dit

kan verklaard worden door het feit dat voorzitters, als lid van het bestuur, regelmatig op afstand de sportbond besturen. Hierdoor zijn zij minder direct betrokken bij Sport & Zaken en als gevolg hiervan kan hun kennis over de stichting relatief minder zijn.

8.3 Wat is de houding van de doelgroep ten opzichte van Sport & Zaken? (Affectieve component)

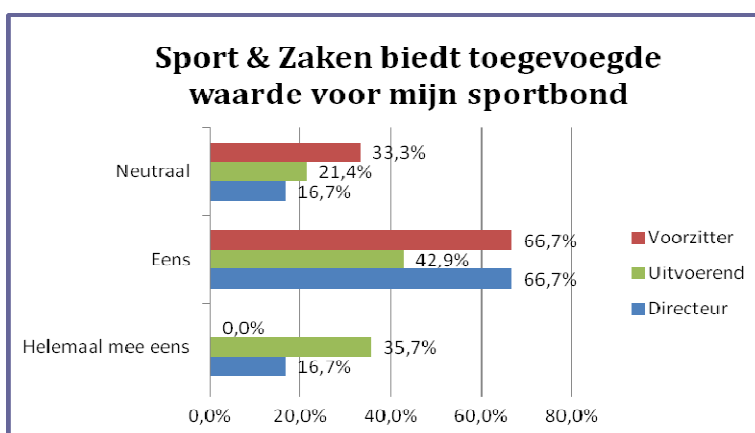
Over het algemeen vinden ondervraagde sportbonden de diensten van Sport & Zaken van toegevoegde waarde voor zijn of haar sportbond. 58% is het 'eens' met deze toegevoegde waarde, 21% is het 'helemaal eens' en ook 21% is 'neutraal' over de toegevoegde waarde van de stichting. De helft van de respondenten heeft geen duidelijke mening (neutraal) op stelling dat Sport & Zaken onmisbaar is voor hun organisatie om doelen en ambities te bereiken. Daarnaast geeft 26% aan het dan wel oneens of helemaal oneens te zijn met deze stelling. 24% zegt het hiermee eens of helemaal eens te zijn. Te concluderen is dat Sport & Zaken niet als onmisbaar wordt gezien door de ondervraagde sportbonden, maar wel toegevoegde waarde biedt.



Figuur 8.6, Onmisbaarheid Sport & Zaken

Beide geïnterviewde *voorzitters* zien in het vergroten van hun netwerk de meerwaarde van Sport & Zaken. Zonder deze contacten is het voor hen moeilijk geholpen te worden met vraagstukken. Zoals te zien is in figuur 8.7, is met de stelling 'Sport & Zaken biedt toegevoegde waarde voor mijn sportbond' 67% het eens en 33% antwoordt hier neutraal op. Hiermee zijn voorzitters relatief gezien het minst overtuigd van de toegevoegde waarde van Sport & Zaken.

Voorzitters geven Sport & Zaken als organisatie gemiddeld een 6,8, het laagste cijfer vergeleken met de directeuren en personen werkzaam op uitvoerend niveau. De *directeuren* denken snel aan Sport & Zaken bij een probleem of vraagstuk waarvoor specifieke kennis nodig is, die niet 'in huis' is. Ze zijn tevreden over de diensten van Sport & Zaken en vinden deze van toegevoegde waarde voor hun bond, dit wordt door totaal 83% gezegd. 42% van de directeuren geeft aan contact op te nemen met de stichting bij een vraagstuk. 8% is van plan dit in de toekomst te doen.



Figuur 8.7, Toegevoegde waarde Sport & Zaken

Beide directeuren geven aan te denken dat er meer mogelijk is voor de stichting, dat er nog ergens een 'goudschat' ligt bij Sport & Zaken. Door de nadruk te leggen op kansen voor samenwerking met het bedrijfsleven wordt hier meer op gewezen. Ze vinden dat het aanbod van bedrijven het meest interessant is voor de bond. De ondervraagde directeuren geven Sport & Zaken als organisatie gemiddeld een 7,7.

Personen werkzaam op *uitvoerend* niveau zien duidelijk de toegevoegde waarde van Sport & Zaken en zijn tevreden over uitgevoerde trajecten. Er heerst wel een zekere terughoudendheid wat betreft het in contact treden met de stichting. Een ondervraagde geeft aan zelf Sport & Zaken regelmatig aan te dragen in de bond, maar afhankelijk te zijn van anderen (die minder bekend zijn met de stichting), waardoor er vaak geen contact tot stand komt. De andere geïnterviewde geeft aan met een probleem eerst naar de accountmanager van het NOC*NSF te gaan, wanneer die Sport & Zaken noemt, wordt de stichting pas als optie bekeken.

Beide geïnterviewden geven aan het kosteloze aspect van Sport & Zaken erg interessant te vinden, omdat sommige problemen anders niet opgelost kunnen worden. Personen werkzaam op uitvoerend niveau geven Sport & Zaken gemiddeld een 7,8, vergelijkbaar met de directeuren (7,7).

Er kan worden geconcludeerd dat de waarde van (de diensten van) Sport & Zaken wordt gewaardeerd en dat er tevredenheid heerst over al uitgevoerde trajecten. De stap om (opnieuw) contact te nemen is echter nog groot, dit heeft voornamelijk te maken met afhankelijkheid van andere personen of partijen.

8.4 In hoeverre is de doelgroep bereikbaar Sport & Zaken in te zetten als connectie naar het bedrijfsleven? (conatieve component)

In figuur 8.8 is te zien dat traditionele middelen door alledrie de groepen het meest gebruikt worden; email het meest, daarna persoonlijk contact en telefonisch contact. Social media wordt relatief weinig gebruikt door de respondenten, door niemand van de voorzitters, 8% van de directeuren en 7% van personen werkzaam op uitvoerend niveau.

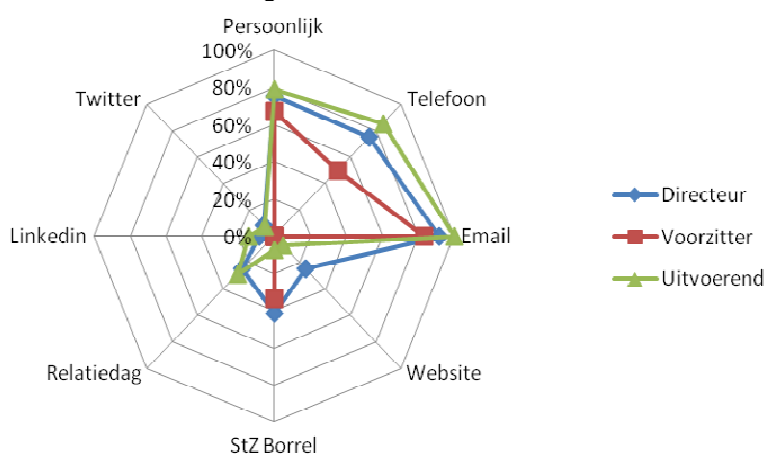
Voorzitters hebben vergeleken met directeuren en personen werkzaam op uitvoerend niveau, minder persoonlijk contact met Sport & Zaken, namelijk 67%. Uit de interviews wordt duidelijk dat zij relatief minder betrokken zijn bij het contact met en de trajecten via Sport & Zaken.

Uit de interviews blijkt dat er wordt gedacht dat Sport & Zaken kan helpen met de relatie met het bedrijfsleven. Dit spreekt echter de resultaten van de enquêtes tegen; daar zegt geen enkele voorzitter contact te zoeken met het bedrijfsleven via Sport & Zaken. Uit een interview met een voorzitter blijkt dat wanneer de vraag wordt gesteld of Sport & Zaken een grote rol speelt in het contact met het bedrijfsleven, hij hier geen rol van de stichting ziet. Later blijkt echter dat er bij bepaalde problemen of vraagstukken gauw aan Sport & Zaken wordt gedacht. Zonder de diensten van Sport & Zaken, en de contacten uit het bedrijfsleven, worden deze vraagstukken niet opgelost.

Hieruit is te concluderen dat voorzitters (de diensten van) Sport & Zaken niet direct linken aan 'de weg naar het bedrijfsleven', maar meer zien als 'probleemoplosser'. Het verschil in antwoorden tussen de interviews en enquêtes is te verklaren door het feit dat er in de interviews doorgevraagd kan worden en uiteindelijk blijkt dat Sport & Zaken toch wel een rol speelt in het contact met het bedrijfsleven, dit wordt alleen niet (direct) zo gezien.

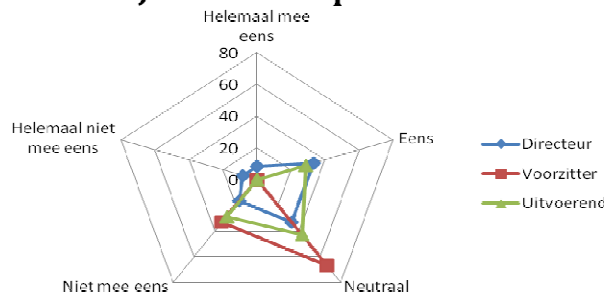
Directeuren bezoeken vaak bijeenkomsten van Sport & Zaken. In de interviews wordt aangegeven altijd naar de Relatiedag te gaan en afhankelijk van het onderwerp ook regelmatig naar de Met Sport tot Zaken Borrel. Wanneer het onderwerp minder relevant is op het moment, maakt de netwerkmogelijkheid de borrel aantrekkelijk. 42% van de ondervraagde directeuren bezoekt deze borrel. Beide geïnterviewden zeggen de stichting niet als connectie naar het bedrijfsleven te zien en gebruiken, maar zetten wel voor vacatures vaak de Sportbestuurdersdatabase in. Hier is wederom uit te concluderen, wat eerder bij de voorzitters was te zien, dat Sport & Zaken wel degelijk een rol speelt in het contact met het bedrijfsleven, maar

Gebruikte communicatiemiddelen met Sport & Zaken



Figuur 8.8, Gebruikte communicatie middelen met Sport & Zaken

Ik zoek contact met het bedrijfsleven via Sport & Zaken



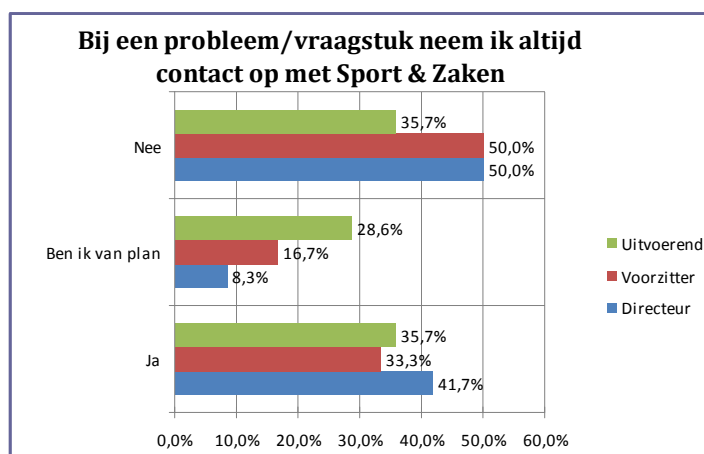
Figuur 8.9, Contact met bedrijfsleven via Sport & Zaken

dat dit niet (direct) zo wordt gezien. Beide geïnterviewde directeuren geven aan problemen het liefst intern op te lossen, maar als de benodigde kennis niet aanwezig is, Sport & Zaken redelijk snel als optie wordt ingeschakeld.

Personen werkzaam op *uitvoerend* niveau staan redelijk veel in contact met Sport & Zaken, 100% geeft aan in 2011 contact te hebben gehad met de stichting. Dit hebben zij het meest van de drie groepen, namelijk gemiddeld 5,7 keer per jaar. 36% van de personen werkzaam op uitvoerend niveau zegt niet direct contact op te nemen met Sport & Zaken als er een probleem of vraagstuk speelt binnen de bond. Evenveel procent zegt echter dit wel te doen. Uit de interviews blijkt dat Sport & Zaken niet *direct* een optie is bij een vraagstuk. Vaak wordt het probleem eerst intern (of met behulp van NOC*NSF) geprobeerd op te lossen, wanneer dit niet lukt komt Sport & Zaken, in sommige gevallen, in beeld.

Ook voor deze groep geldt dat Sport & Zaken niet direct als connectie naar het bedrijfsleven wordt gezien, maar hierin wel degelijk een rol speelt. Op de vraag of Sport & Zaken een grote rol speelt in het contact met het bedrijfsleven, wordt ontkennend geantwoord. Na doorvragen blijkt dat sommige vraagstukken zonder de hulp van Sport & Zaken gewoon niet worden opgelost.

Geconcludeerd kan worden dat personen werkzaam op uitvoerend niveau veel in contact staan met Sport & Zaken, de Relatiedag van de drie groepen het best bezoeken (29%) en de Borrel slecht (7%). Ondanks het vele contact wordt de stichting niet direct als optie gezien, dit heeft mogelijk te maken met de afhankelijkheid van andere personen of partijen, zoals eerder genoemd bij 8.3. Ook wordt de stichting niet direct als connectie naar het bedrijfsleven gezien, terwijl Sport & Zaken hierin wel degelijk een rol speelt.



Figuur 8.10, Contact met Sport & Zaken bij vraagstuk

Figuur 8.10, Contact met Sport & Zaken bij vraagstuk

Duidelijk verschil tussen de drie groepen (directeur, voorzitter en uitvoerend) is te zien bij de Relatiedag en bij de Met Sport tot Zaken Borrel. De borrel wordt het meest bezocht door directeuren (42%), daarna door voorzitters (33%) en bijna niet door personen werkzaam op uitvoerend niveau (7%). Geconcludeerd kan worden dat voornamelijk de 'vertegenwoordigers' van de bond de Borrel bezoeken, en dan vooral de directeuren. Gekeken naar de Relatiedag, ligt het bezoek van directeuren en personen op uitvoerend niveau dicht bij elkaar, respectievelijk 25% om 29%. Niemand van de ondervraagde voorzitters bezoekt de Relatiedag.

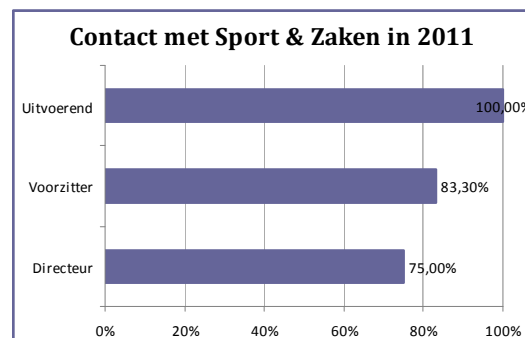
Te concluderen is dat bij alle communicatiemiddelen de voorzitters, vergeleken met de andere twee groepen, het minste contact hebben met Sport & Zaken. Dit kan mogelijk worden verklaard door het feit dat zij vergeleken met de directeuren en personen op uitvoerend niveau weinig tot geen uitvoerende taken hebben. Hierdoor zijn zij vaak niet direct betrokken bij trajecten van Sport & Zaken.

8.5 Hoe beoordeelt de doelgroep de communicatie vanuit en met Sport & Zaken?

Van de ondervraagde sportbonden is 84% in 2011 in contact geweest met Sport & Zaken, dit gebeurt gemiddeld 4,8 keer per jaar. 66% initieert zelf het contact met de stichting. Via persoonlijk contact, de telefoon en de email is het meest contact met Sport & Zaken. Om informatie van Sport & Zaken tot zich te nemen gebruiken de ondervraagde sportbonden het meest de email (31 respondenten), dan persoonlijk contact (23 respondenten) en daarna de nieuwsbrief (20 respondenten). Uit de interviews blijkt dat de ondervraagde sportbonden het prettig vinden zelf contact op te nemen met Sport & Zaken wanneer zij daar behoefte aan hebben (bijvoorbeeld doordat er een vraagstuk is ontstaan). 100% geeft aan de manier van communiceren van Sport & Zaken prettig te vinden.

Hieruit is te concluderen dat sportbonden graag zelf contact op nemen met Sport & Zaken. Het concept van incidenteel in contact zijn met de stichting, wanneer de sportbonden daar behoefte aan hebben, wordt prettig gevonden.

Uit de enquêtes blijkt dat 100% van de personen werkzaam op uitvoerend niveau in het jaar 2011 in contact zijn geweest met Sport & Zaken. Van de directeuren is dit 75% en van de voorzitters 83%. Dit verschil tussen uitvoerend niveau en de directeurs/voorzitters kan mogelijk worden verklaard doordat de directeur of de voorzitter vaak beslist over een al dan niet uit te voeren traject met Sport & Zaken. Wanneer deze beslissing is genomen is degene die het traject gaat uitvoeren, en dus regelmatig in contact staat met Sport & Zaken, vaak een persoon werkzaam op uitvoerend niveau. De inhoud van contact met Sport & Zaken is hiermee per functieniveau verschillend. Ondervraagde directeuren en voorzitters hebben meer contact met de stichting over beslissingen en afspraken, op uitvoerend niveau wordt er meer gecommuniceerd over een lopend traject en de uitvoering van de beslissingen die zijn genomen op hoger niveau.



Figuur 8.11, Contact met Sport & Zaken in 2011

Van de ondervraagde *voorzitters* zegt 50% informatie van Sport & Zaken via de nieuwsbrief tot zich te nemen. Uit de interviews blijkt echter dat er weinig tot nooit wordt doorgeklikt in de nieuwsbrief zelf, het blijft meestal bij koppen snellen. Als er wordt gevraagd naar onderwerpen die zij graag lezen in de nieuwsbrief, zijn dit: cases ter voorbeeld en inspiratie. Maar vooral wordt er aangegeven dat het aanbod het meest interessant en relevant is. Dit houdt in: nieuw aangesloten bedrijven, de interesse van bedrijven voor de sport, waarom is contact met een sportbond interessant? Voorzitters horen graag wat bedrijven willen, zodat zij hierop in kunnen spelen met hun acties/communicatie.

Voorzitters zijn geïnteresseerd in PepTalks, waarbij sponsorwerving en financiële onafhankelijkheid als interessante thema's worden aangegeven. Er wordt opgemerkt dat het bezoeken van de Peptalks afhangt van de doelgroep die komt. Een voorzitter geeft aan graag met gelijkgestemden, andere voorzitters, te overleggen. Hierbij zit er bijvoorbeeld vaak verschil tussen een voorzitter van een bond met directeur en een voorzitter van een bond zonder directeur.

In figuur 8.12 is te zien dat de rol van het bestuur (waar de voorzitter deel van uitmaakt) afhankelijk is van hoe het bureau bij de sportbond eruit ziet. Bij sportbonden in Nederland zit hier veel verschil in, zo heeft de helft van de sportbonden wel een directeur en de andere helft niet. Bij de tweede helft is te zien dat de voorzitter vaak meer met de uitvoering bezig is en dus meer (direct) betrokken is bij de activiteiten van de bond. Het model van Huizenga en Tack (2009), te zien in figuur 8.12, geeft dit mooi weer. Hoe professioneler de bureauorganisatie, hoe meer het bestuur (en de voorzitter) op afstand kan besturen. Als gevolg hiervan hebben voorzitters van een bond zonder directeur vaak vragen op andere gebieden, maar vooral op een ander niveau, dan voorzitters van een bond mét directeur.

Fase	Executief	Directie	Beleids-voerend	Voorwaarden-scheppend	Toezicht-houdend
Leden hebben invloed via:	ALV	ALV	ALV (en evt. AB)	ALV (en evt. AB)	LR
Bestuur met - kernkwaliteit: komt in - valkuil van:	- gedrevenheid - overbelasting	- beheersingsgerichtheid - schijnbeheersing	- deskundigheid - eigenwijsheid	- kaderstellenheid - beleidsconcurrentie	- onafhankelijkheid - afstandelijkheid
Bureau bestaat uit:	n.v.t.	doeners	directeur + doeners	directeur + doeners + denkers	directie + afdelingshoofden + doeners + denkers

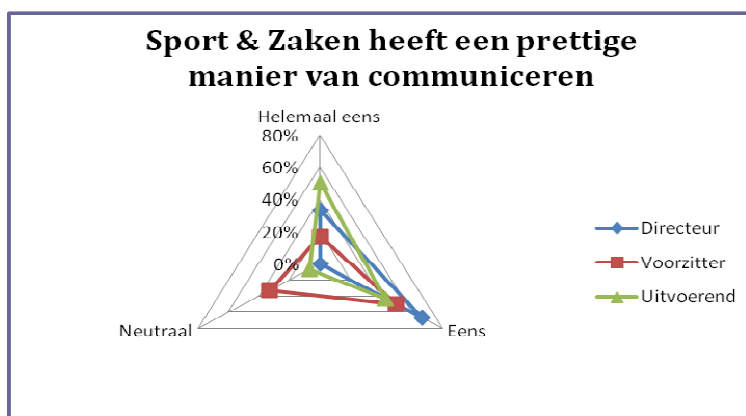
Tabel 1. Het professionaliseringsmodel: veranderingen in de organen van de vereniging van fase tot fase

Figuur 8.12, Professionaliseringsmodel Huizenga, F.D. en Tack, P.J. (2009).

Te concluderen is dat voorzitters graag horen van Sport & Zaken wat het bedrijfsleven de bond kan bieden en waarom ze in de sport(bond) geïnteresseerd zijn. Dit houdt in dat bonden het bedrijfsleven belangrijk vinden en Sport & Zaken zien als een (van de) partij(en) die de relatie hiermee kan ondersteunen. Daarnaast worden de PepTalks interessant gevonden, mits dit met 'gelijkgestemden', voorzitters die in dezelfde fase zitten of een vraag op hetzelfde niveau hebben, gebeurt. Er zit namelijk een verschil tussen de rol die een voorzitter heeft bij een bond met directeur en bij een bond zonder directeur. Laatstgenoemde neemt zelf vaak de taken die een directeur normaliter draagt op zich.

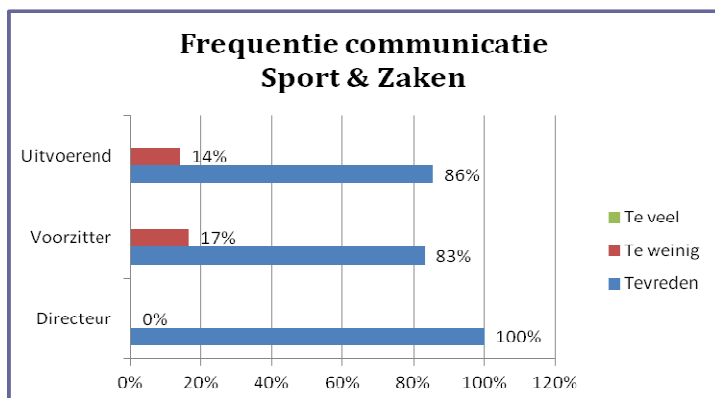
De *directeuren* willen of wel via de nieuwsbrief, of wel via andere middelen horen wat het bedrijfsleven hun bond te bieden heeft. 50% van de directeuren geeft aan de nieuwsbrief te lezen. Ze zijn voornamelijk geïnteresseerd in het aanbod dat via Sport & Zaken gerealiseerd kan worden en hoe dit relevant is voor hun bond. Dit houdt in; nieuw aangesloten bedrijven bij Sport & Zaken; kansen die samenwerking met het bedrijfsleven biedt en wat het aanbod van Sport & Zaken kan betekenen voor hun bond.

Directeuren zijn tevreden over de rol die Sport & Zaken inneemt tijdens trajecten. 100% procent vindt de manier waarop Sport & Zaken communiceert prettig. Ze geven aan het concept van de PepTalks interessant te vinden, mits het niet overlapt met de kennissessies die NOC*NSF organiseert en het geen 'conferentie'-karakter krijgt. Ze zien graag kennisdeling en overleg centraal staan. Te concluderen is dat informatie en communicatie vanuit Sport & Zaken alleen interessant is wanneer het relevant is voor de bond. Directeuren zien graag meer vraaggerichte communicatie van Sport & Zaken. Zij zijn tevreden over de rol van Sport & Zaken in trajecten en geïnteresseerd in het concept van PepTalks.



Figuur 8.13, Manier communiceren Sport & Zaken

Personen werkzaam op *uitvoerend* niveau zeggen de nieuwsbrief enkel te lezen wanneer deze relevant is op dat moment. Nieuw aangesloten bedrijven is interessant nieuws. 100% procent is tevreden over de inhoud van de communicatie vanuit Sport & Zaken en 86% is tevreden over de frequentie hiervan. In de interviews geven beiden ondervraagden aan geïnteresseerd te zijn in wat anderen doen en daarmee het concept PepTalks zeker zien zitten. Interessante onderwerpen hiervoor die genoemd worden zijn:



Figuur 8.14, Frequentie communicatie Sport & Zaken

'Sponsorwerving', 'Binden van sportende niet-leden' en 'De ontwikkeling van mediarechten'. Een respondent geeft aan het belangrijk te vinden tijdens zo'n bijeenkomst met 'vergelijkbare' bonden te zitten, die met betrekking tot het onderwerp in dezelfde fase zitten. Ook wordt er aangegeven in een van de interviews (zie bijlage 8) dat na afloop van het programma 'Advies' een benoeming of samenvatting van openstaande taken gewenst is.

Er valt te concluderen dat deze groep positief is over de communicatie vanuit Sport & Zaken, een enkel puntje over de opvolging na afloop van een traject wordt genoemd. Er is interesse in communicatie met andere bonden (bijvoorbeeld tijdens een PepTalk). Ook hier komt naar voren dat het belangrijk wordt gevonden met 'gelijkgestemden' in de zaal te zitten. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de doelgroep in dezelfde fase en/of op hetzelfde niveau moet zitten om collectief naar een vraagstuk te kunnen kijken. Als dit niet zo is, wordt het voor de ene bond teveel 'geven' en voor de ander teveel 'nemen'.

9. Conclusies

In dit hoofdstuk wordt een antwoord verkregen op de onderzoeksvragen:

- *Wat is de identiteit van stichting Sport & Zaken?*
- *Wat is het imago van stichting Sport & Zaken onder sportbonden?*

Na de weergave van de identiteit en het imago van Sport & Zaken onder sportbonden wordt er ingegaan op het verschil hiertussen. De hier weergegeven identiteit is een conclusie van de hoofdstukken 6 en 7, het imago is een conclusie van hoofdstuk 8. Het verschil tussen de identiteit en het imago van Sport & Zaken is de basis voor de beantwoording van de centrale vraag, die wordt weergegeven in hoofdstuk 10.

9.1 Identiteit Sport & Zaken

9.1.1 Huidige identiteit

Sport & Zaken is een jonge organisatie, bestaat sinds 2003 en heeft sindsdien een grote groeiperiode meegemaakt tot een stichting die bijdraagt aan duurzame versterking van de sport, met inzet van het bedrijfsleven. Het is een flexibele organisatie die wij-georiënteerd is. Het motiveren en optimaliseren van samenwerking tussen de medewerkers is erg belangrijk. De medewerkers van Sport & Zaken zien zelf een sterke associatie met een marktgeoriënteerde organisatie (zij-georiënteerd): de dienstverlening wordt altijd in dienst gesteld van de doelgroep en zo nodig hierop aangepast.

Kerncompetenties Sport & Zaken:

- *Verbinden*
- *Versterken*
- *Sportliefhebber*

De kerncompetenties sluiten goed aan op de essentie van de stichting : de verbindende (sport en bedrijfsleven), versterkende (ten behoeve van de sport)factor en het sport element komen er in terug. In de missie van Sport & Zaken komt de kern van de stichting naar voren, maar zij laat geen (toekomst)doelstelling zien. De visie laat blijken dat Sport & Zaken geen lange

termijnvisie heeft maar erg gericht is op het hier en nu. De medewerkers hebben affiniteit met de missie en visie en voelen zich geroepen hiernaar te handelen. Ook uit de cultuur blijkt dat er vooral vanuit het hier en nu wordt gehandeld; er heerst een taakcultuur. De nadruk ligt op het afmaken van werk en er kan snel geschakeld worden.

De organisatie- en klantwaarden vertegenwoordigen beiden de kern van Sport & Zaken; verbinden, versterken en de sport factor. Zij komen duidelijk terug in de diensten en de werkwijze van de stichting. Sport & Zaken ziet zichzelf als dé verbinder tussen de sportwereld en het bedrijfsleven en daarmee als een belangrijke versterker van de sport. De stichting streeft ernaar zo gezien te worden.

9.1.2 Huidige manier van communiceren

Te concluderen is dat de communicatie vanuit Sport & Zaken richting sportbonden redelijk informeel is en dat de sport altijd centraal staat. Dit kan zowel zijn in de stijl/manier van communiceren, of door de bewijsvoering van de belofte (duurzame versterking van de sportsector met inzet van het bedrijfsleven) door middel van de diensten van Sport & Zaken. Sportbonden worden via verschillende communicatiemiddelen bereikt door Sport & Zaken, hierbij is direct contact (persoonlijk, telefonisch en e-mail) het meest belangrijk. De meeste communicatie gaat naar de gehele doelgroep 'sportbonden', er wordt weinig onderscheid gemaakt op functieniveau binnen de sportbond. Dit is niet de optimale manier van communiceren; uit het onderzoek blijkt namelijk dat personen werkzaam op verschillende functieniveaus behoefte hebben aan een verschillende manier van communicatie.

"Sport staat centraal. Dit betekent dat Sport & Zaken in communicatie altijd benadrukt wat het de sport oplevert."
Merkpaspoort, Sport & Zaken

9.2 Imago Sport & Zaken

Sport & Zaken wordt gezien als een professionele, enthousiaste en toegankelijke stichting en krijgt gemiddeld een 7,6 van de ondervraagde sportbonden. Sportbonden vinden Sport & Zaken als concept zeer interessant en waarderen wat de stichting doet. Sport & Zaken wordt door de meeste sportbonden regelmatig gebruikt, maar niet direct gezien als een cruciale factor om vraagstukken op te lossen of contact met het bedrijfsleven te leggen. De stichting is vaak niet top-of-mind wanneer er een probleem binnen de sportbond ontstaat. Sport & Zaken is niet onmisbaar maar biedt duidelijk toegevoegde waarde voor een sportbond. Ondervraagde sportbonden zien de diensten van Sport & Zaken niet direct als de weg naar of connectie met het bedrijfsleven, maar meer als ‘probleemoplosser’. Kortom, Sport & Zaken speelt wel degelijk een rol in het contact met het bedrijfsleven, dit wordt alleen niet (direct) zo gezien.

“Ik heb een aantal trajecten gedaan met jullie die ik anders waarschijnlijk niet had kunnen doen, omdat ik er gewoon geen geld voor had.”
Communicatiemanager sportbond

9.2.1 Communicatie

Het hebben van incidenteel contact met Sport & Zaken, namelijk wanneer de sportbond daar behoefte aan heeft, wordt als prettig ervaren. Over het algemeen zijn ondervraagde bonden tevreden over de frequentie van communiceren van Sport & Zaken, sommigen vinden dat de stichting te weinig communiceert. Over de inhoud van de communicatie zijn sportbonden redelijk tevreden, wel horen zij graag meer over wat het aanbod is. Met het aanbod wordt bijvoorbeeld bedoeld: nieuw aangesloten bedrijven en wat deze te bieden hebben, en kansen voor samenwerking met bedrijven. Ook willen ze graag weten waar bedrijven in geïnteresseerd zijn, zodat zij hierop kunnen inspelen.

De belangrijkste communicatiemiddelen van Sport & Zaken (persoonlijk, telefonisch en email contact) zijn ook de middelen die door de ondervraagde sportbond het meest worden gebruikt. Het nieuwe concept PepTalks⁶ wordt positief ontvangen door ondervraagde sportbonden, het criteria om hieraan deel te nemen is het in de zaal zitten met soortgelijke personen.

9.2.2 Verschillen in imago per functieniveau binnen de sportbond

Tussen directeuren en personen werkzaam op uitvoerend niveau zit weinig verschil als het om kennis van Sport & Zaken gaat. Voorzitters hebben relatief het minste kennis van Sport & Zaken. Dit kan verklaard worden door het feit dat voorzitters, als lid van het bestuur, de sportbond meer op afstand besturen. Zij zijn minder direct betrokken bij contact met- en uitvoering van een traject via Sport & Zaken. Als gevolg hiervan kan hun kennis over de stichting relatief minder zijn. Als de gegevens over kennis, houding, gedrag en communicatie in beschouwing worden genomen kan geconcludeerd worden dat *voorzitters*, relatief het minst positief zijn over Sport & Zaken. Zij geven de stichting met een 6,8 het laagste cijfer en zijn het minst overtuigd van de toegevoegde waarde voor de sportbond. Zij hebben het minst persoonlijk contact met- en de minste kennis over Sport & Zaken.

Directeuren en personen werkzaam op uitvoerend niveau zijn redelijk vergelijkbaar als het gaat om de factoren kennis, houding, gedrag en communicatie ten opzichte van Sport & Zaken. Zij zijn meer bekend met specifieke zaken van Sport & Zaken, bijvoorbeeld de inhoud van de programma's. Het verschil tussen deze twee groepen is dat personen werkzaam op uitvoerend niveau de stichting waarderen en toegevoegde waarde zien voor hun bond. De stap om contact op te nemen is echter nog groot, door afhankelijkheid van andere personen of partijen. Dit geldt niet voor directeuren, aangezien zij vaak de beslissingnemers zijn. (Zie hoofdstuk 3.2, Onderzoeksdoelgroep).

⁶ Een *PepTalk* is een bijeenkomst, georganiseerd door Sport & Zaken, waar sportbonden bij elkaar komen die met hetzelfde vraagstuk worstelen. Professionals uit het bedrijfsleven leiden deze bijeenkomst en denken mee en adviseren over deze vraagstukken. Op deze manier worden bonden met een gelijksoortig vraagstuk gestimuleerd hier met elkaar over na te denken.

9.3 Verhouding identiteit en imago Sport & Zaken

De kennis van en houding van sportbonden tegenover Sport & Zaken is positief. De ondervraagde sportbonden weten in theorie redelijk veel en staan positief tegenover de stichting. Zij handelen hier echter niet naar, in de praktijk blijft de conatieve component (van het Tri-componenten model⁷) achter.

9.3.1. Verschil in houding en gedrag

Het achterblijven van de conatieve component komt naar voren door een verschil tussen de identiteit en het imago van Sport & Zaken, namelijk in hoe sportbonden de stichting zien en inzetten. Sport & Zaken ziet zichzelf als dé connectie naar en verbinder met het bedrijfsleven. Sportbonden zien de stichting niet (direct) zo en de connectie met het bedrijfsleven is vaak niet de reden om Sport & Zaken in te schakelen. De reden om Sport & Zaken wel in te schakelen is vaak het willen oplossen van een probleem binnen de sportbond. Daarbij is Sport & Zaken vaak niet top-of-mind bij een sportbond wanneer er een probleem ontstaat.

Uit de identiteit van Sport & Zaken blijkt dat medewerkers de stichting als een marktgeoriënteerde organisatie zien, waarbij de dienstverlening wordt aangepast op de wensen van de doelgroep. Ook komt in het Merkpaspoort naar voren dat Sport & Zaken in communicatie alleen diensten wil noemen wanneer dat relevant voor de doelgroep is. Het automatisch noemen van alle diensten is niet iets dat Sport & Zaken nastreeft. Vraaggericht communiceren is dus zeker

een doelstelling van Sport & Zaken, het wordt alleen nog niet altijd zo ontvangen door sportbonden. Het imago onderzoek laat namelijk zien dat sportbonden graag meer vraaggerichte communicatie willen. Zij vinden informatie vanuit Sport & Zaken enkel

“Het interessante van Sport & Zaken is welke bedrijven ze hebben kunnen binden. Dat biedt mogelijkheden voor mijn bond.”
Voorzitter sportbond met directeur

interessant wanneer het voor hun relevant is en/of zij er iets uit kunnen halen. Er zit een verschil in wat Sport & Zaken denkt dat de doelgroep wil horen en wat de doelgroep daadwerkelijk wil horen.

9.3.2 Verwachtingen managen

De verwachtingen van Sport & Zaken en de sportbonden komen niet overeen op sommige gebieden. Sportbonden verwachten van Sport & Zaken de ‘gouden formule’ te krijgen voor hoe ze bedrijven kunnen benaderen. Ze verwachten te horen waar bedrijven in geïnteresseerd zijn binnen de sport en wat redenen voor eventuele samenwerking met een sportbond zijn, bijvoorbeeld in de vorm van sponsoring of een structurele relatie. Met deze informatie willen ze dan inspelen op behoeftes van het bedrijfsleven. Sport & Zaken wil daarentegen fungeren als de verbinder, het bij elkaar brengen van bedrijf en sport. Wanneer deze ‘match’ tot stand is gekomen ligt de uitvoering bij dan wel de sportbond of het bedrijf. Het is aan deze partijen hoe de samenwerking wordt vormgegeven, Sport & Zaken heeft inhoudelijk geen rol meer. Wanneer het verwachtingspatroon van de sportbonden niet wordt waargemaakt kan dit schadelijk zijn voor het imago van Sport & Zaken. De doelgroep voelt zich dan immers niet tevreden.

9.3.3 Communicatiemiddelen

Het gebruik van communicatiemiddelen van de ondervraagde sportbonden en Sport & Zaken komt overeen; de doelgroep gebruik het meest persoonlijk, telefonisch en email contact. Dit zijn ook de belangrijkste middelen voor Sport & Zaken. De huidige communicatie vanuit Sport & Zaken richt zich op de gehele doelgroep ‘sportbonden’. Afgezien van persoonlijk, telefonisch en email contact, wordt er geen verschil gemaakt in communicatie naar voorzitters, directeuren en personen werkzaam op uitvoerend niveau. Uit het imago-onderzoek blijkt dat deze groepen, afgezien van algemene communicatie zoals bijvoorbeeld nieuwsbrieven, de Relatiedag en Twitter-berichten, behoefte hebben aan gerichte, relevante communicatie.

9.3.4 Verschil in functieniveau

Er is geen homogene groep ‘voorzitters’. De voorzitters van sportbonden in Nederland zijn niet onder één noemer te scharen. Zoals het professionaliseringsmodel van Huizenga en Tack weergeeft (zie figuur 8.12 in paragraaf 8.5), is de rol (en daarmee de taken en activiteiten) van een voorzitter en zijn bestuur afhankelijk van hoe professioneel de bureauorganisatie is. Dit betekent dat voorzitters van een bond zonder directeur een

⁷ Het Tri-componenten model wordt toegelicht in hoofdstuk 5.4.

andere rol hebben dan voorzitters van een bond met directeur. Bij bonden zonder directeur neemt de voorzitter vaak de rol van directeur aan, en is daarmee meer direct betrokken bij activiteiten van de sportbond. Als gevolg hiervan zijn deze twee groepen op een ander *niveau* met vraagstukken en aansturing van de bond bezig. Zij zijn niet onder dezelfde noemer, 'voorzitter' te vatten. Zoals eerder gezegd wordt er geen onderscheid gemaakt in communicatie naar verschillende functieniveaus binnen de sportbond. Hier zit een zogenaamde *gap* tussen wat Sport & Zaken doet en wat de sportbonden willen.

“Je ziet in de sport heel erg het verschil tussen de kleinere bonden die het moeten doen met vrijwilligers inclusief bestuur, en de bonden waar een directeur zit. Ik merk wel, dat zijn bijna twee werelden.”

Voorzitter sportbond zonder directeur

Voor de functiegroepen directeuren en personen werkzaam op uitvoerend niveau geldt dat deze qua kennis, houding en communicatie redelijk vergelijkbaar zijn. Hun gedrag verschilt echter in de zin dat personen werkzaam op uitvoerend niveau minder beslissingsvrijheid hebben. Zij zijn gebonden aan- en afhankelijk van besluiten die op hoger niveau genomen worden. Hierdoor zullen zij niet snel degene zijn die beslist Sport & Zaken in te schakelen, dit is vaak ofwel de directeur ofwel de voorzitter. De groepen komen dus op een andere manier en op een ander niveau in contact met Sport & Zaken. Ook voor deze groep geldt dat ondanks de andere manier van communiceren met de stichting, de communicatie(boodschap) vanuit Sport & Zaken naar deze twee groepen hetzelfde is. Afgezien van persoonlijk, telefonisch en email contact wordt er geen onderscheid gemaakt in communicatie naar deze groepen.

10. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden antwoorden verkregen op de centrale vraag van dit communicatieonderzoek:

Hoe kan communicatie bijdragen aan het overeen komen van de identiteit van Sport & Zaken en haar imago onder sportbonden?

De aanbevelingen die worden gegeven dragen bij aan het (meer) overeen komen van de identiteit en het imago van Sport & Zaken onder sportbonden in Nederland.

10.1 Durf te kiezen

Het is gebleken dat de doelgroep ‘sportbonden’ veel verschillende subgroepen bevat, het onderzoek brengt naar voren dat er zelfs niet van een groep ‘voorzitters’ gesproken kan worden. Het advies is daarom ook: durf te kiezen. Dit is niet zozeer gericht op de dienstverlening van Sport & Zaken, maar op de communicatie. Wanneer blijkt dat een doelgroep uit verschillende groepen (in dit geval functieniveaus) met verschillende wensen bestaat, is het van belang de communicatie hierop aan te passen. Verschillende wensen en behoeften vragen om verschillende communicatie.

10.1.1 Sport en bedrijf gericht benaderen; zet dit voort!

Afgezien van de verschillende subgroepen binnen de doelgroep ‘sportbonden’ kent Sport & Zaken twee overkoepelende groepen waartussen zij de verbinding wil zijn: de sportbonden en het bedrijfsleven. In hoofdstuk 7.2 was te zien dat Sport & Zaken in 2011 grotendeels dezelfde communicatiemiddelen (en inhoud) inzet voor deze beide doelgroepen. Uit het onderzoek komt naar voren dat sportbonden enkel informatie willen ontvangen die relevant is en waar zij iets aan hebben. Wanneer de communicatie naar sportbonden en bedrijven uit elkaar wordt getrokken kunnen beiden groepen meer gericht worden benaderd. Dit sluit aan bij de marktgeoriënteerde organisatie die Sport & Zaken zichzelf vindt. Medewerkers zien Sport & Zaken als een organisatie die sterk op de klant gericht is en waarvan de diensten altijd in dienst worden gesteld van de doelgroep.

Het advies is om dit aspect van de identiteit explicieter tot uitvoering te brengen door meer doelgroepgericht te communiceren. In 2012 is hiervoor een belangrijke stap in de goede richting gemaakt. Sinds de start van dit communicatieonderzoek (in 2011) is namelijk de nieuwe communicatiestrategie van Sport & Zaken voor 2012 van start gegaan. Een van de belangrijkste veranderingen ten opzichte van 2011 is dat er meer doelgroepgericht wordt gecommuniceerd: voor het eerst worden sportbonden en bedrijven apart benaderd. Voorbeelden hiervan zijn: twee nieuwsbrieven, op de website komen er aparte pagina’s voor ‘sport’ en ‘bedrijf’ en op de Factsheets worden de *benefits* van Sport & Zaken per doelgroep beschreven. Het advies is om deze strategie vooral door te zetten, communicatie wordt op deze manier nog meer afgestemd op wat de sportbonden willen horen. Overbodige of minder relevante informatie wordt zo geminimaliseerd.

10.1.2 Segmenteren binnen de sportbond

De groep sportbonden is erg divers. Er bestaat geen stereotype ‘sportbond’. Er zit bijvoorbeeld veel verschil in grootte van de bonden, daarbij hebben de functieniveaus per bond een verschillende invulling. Zo heeft een voorzitter van een bond zonder directeur vaak een andere rol dan een voorzitter van een bond met directeur.

Aan de hand van resultaten uit het onderzoek zijn er vier subgroepen gedefinieerd binnen de sportbond, die elk op een ander niveau met vraagstukken of werkzaamheden bezig zijn. Van belang is dan ook deze groepen met behulp van communicatie anders en gericht te benaderen. Dit geldt niet voor de corporate communicatie en hoeft ook niet in *alle* communicatie te gebeuren. Het is echter belangrijk te erkennen dat er verschillen zijn tussen deze groepen, met communicatie(middelen) kunnen er voor de betreffende groep relevante accenten worden gelegd. Dit is voornamelijk goed toepasbaar tijdens de PepTalks, dit komt aan bod in paragraaf 10.1.4. De vier groepen zijn:

- Voorzitters van sportbonden met directeur
- Voorzitters van sportbonden zonder directeur
- Directeuren van sportbonden
- Personen werkzaam op uitvoerend niveau binnen sportbonden

10.1.3 Creëer binding bij voorzitters

Uit het onderzoek blijkt dat van de vier gedefinieerde groepen de groep voorzitters van een sportbond zonder directeur, maar vooral de voorzitters van een sportbond met directeur de minste kennis, de minst positieve houding en het minst positieve gedrag heeft ten opzichte van Sport & Zaken.

Bij de groep voorzitters van een sportbond met directeur is het minder van belang het *gedrag* te stimuleren. De directeuren zijn hier immers meestal de beslissingnemers als het gaat om wel of niet in contact treden met Sport & Zaken. Wel is het belangrijk de voorzitters betrokken te houden, niet zozeer bij de diensten van Sport & Zaken, maar bij wat Sport & Zaken wil bereiken bij sportbonden en hoe dit van toegevoegde waarde kan zijn voor hun sportbond.

Het advies is om bij deze groep in de communicatie voornamelijk voor *binding* te zorgen met de stichting. Wanneer voorzitters van sportbonden met directeuren het gevoel krijgen dat Sport & Zaken 'leeft' en onderdeel is van hun werkveld zal de stichting eerder opkomen in situaties waar dat relevant is. Ook zullen zij eerder geneigd zijn beslissingen (van bijvoorbeeld hun directeur) met betrekking tot Sport & Zaken te ondersteunen, omdat zij zich meer verbonden voelen bij de stichting.

Deze binding kan worden bereikt door deze groep expliciet uit te nodigen voor evenementen van Sport & Zaken, waarbij netwerken belangrijk is, bijvoorbeeld een Met Sport tot Zaken Borrel. Het advies is om deze groep apart een uitnodiging te sturen waarbij wordt vermeld dat Sport & Zaken het belangrijk vindt om in contact te blijven met deze groep en dat zij daarom worden uitgenodigd voor het betreffende evenement. Ook moet de relevantie en toegevoegde waarde van het bezoek voor deze groep duidelijk worden.

De groep voorzitters van sportbonden met directeur kan ook goed benaderd worden tijdens PepTalks, net als de voorzitters van sportbonden zonder directeur. Hier komt er meer inhoud aan bod en krijgen beiden groepen (afzonderlijk) de kans met gelijkgestemden in gesprek te gaan.

10.1.4 Zet PepTalks in om gericht te communiceren

Specifiek communiceren met de doelgroep(en) kan door het organiseren van PepTalks worden bereikt. Een *PepTalk* is een bijeenkomst, georganiseerd door Sport & Zaken, waar een specifieke doelgroep bij elkaar komt die op hetzelfde niveau met vraagstukken binnen hun sportbond bezig zijn. Professionals uit het bedrijfsleven denken mee en adviseren over deze vraagstukken. Op deze manier worden bonden met een gelijksoortig vraagstuk gestimuleerd hier met elkaar over na te denken en eventueel tot een oplossing te komen. Deze PepTalk is een nieuw, nog niet ingezet middel van Sport & Zaken; het concept is getoetst in dit onderzoek. De reacties van ondervraagde sportbonden zijn overwegend positief, het criteria is wel: 'ik wil in de zaal zitten met 'soortgelijken'.

Het advies is om deze PepTalks in 2012 te gaan organiseren en het concept verder uit te bouwen zodat er meer toegevoegde waarde ontstaat voor een sportbond. Met uitbouwen wordt bedoeld het concept nog specifieker inzetten met een selecte en (zoveel mogelijk) homogene groep. Het voordeel van een kleine, homogene groep is dat iedereen (nagenoeg) op hetzelfde niveau zit en denkt en er vanuit dat startpunt over een onderwerp of vraagstuk nagedacht kan worden. Op deze manier blijft een PepTalk niet in algemeenheden hangen maar kan er dieper worden gekeken naar oplossingen.

Veel bonden geven aan dat het bedrijfsleven een grote rol speelt binnen de bond, of dat ze dit graag zouden willen. Een of meerdere professionals uit het bedrijfsleven kunnen een PepTalk algemeen vanuit het vraagstuk 'interessant voor het bedrijfsleven' en meer specifiek vanuit hun expertise gebied bekijken. Zo worden de sportbonden gestimuleerd na te denken over hoe de oplossing van hun vraagstuk kan bijdragen aan een positionering tegenover het bedrijfsleven. De professionals, de groep waar sportbonden zich tegenover willen positioneren, denken hierover mee. Zij kunnen immers het beste aangeven wat voor het bedrijfsleven, en voor hun eigen bedrijf, interessant is om bijvoorbeeld samen te werken met een sportbond.

Daarbij adviseer ik een groep te kiezen die werkzaam is op hetzelfde niveau of een vergelijkbare rol heeft binnen een sportbond. Personen werkzaam op hetzelfde niveau kunnen zich goed inleven in de problematiek, omdat zij vaak zelf met soortgelijke vragen zitten. Onderstaand geef ik vier groepen die, met verschillende

doelen, benaderd kunnen worden voor een PepTalk. Bij al deze groepen staat de relatie/connectie naar het bedrijfsleven centraal, de rol van Sport & Zaken hierin kan (kort) aan bod komen tijdens deze sessies.

- *Voorzitters van sportbonden met directeur*

Voorzitters van deze sportbonden staan over het algemeen relatief ver van de dagelijkse activiteiten van de bond af, zij besturen echt op afstand. Doel voor deze groep is het *bewust maken* van de mogelijkheden die Sport & Zaken biedt en het *creëren van een band* (relatiebeheer).

Voorbeeld PepTalk thema: Hoe voorzitters vorm en aansturing kunnen geven aan de relatie met het bedrijfsleven binnen de sportbond.

- *Voorzitters van sportbonden zonder directeur*

Uit het onderzoek en het model van Huizenga en Tack⁸ blijkt dat deze groep meer betrokken is bij de activiteiten van de sportbond. Zij houden zich (soms onbedoeld of uit noodzaak) meer bezig met de uitvoering. Doel bij deze groep is het *duidelijk maken van de connectie naar het bedrijfsleven* die via Sport & Zaken bereikt kan worden. Daarnaast het *overtuigen van de toegevoegde waarde* van de diensten van Sport & Zaken voor hun sportbond.

Voorbeeld PepTalk thema: De uitdaging om de relatie met het bedrijfsleven te stimuleren binnen de bond, zonder teveel uitvoerende taken over te nemen.

- *Directeuren van sportbonden*

Deze groep heeft vaak dezelfde beslissingsbevoegdheid als de ‘voorzitters van sportbonden zonder directeur’ en daarom een vergelijkbare rol binnen de sportbond. Het verschil is dat zij *bewust* meer bezig zijn met uitvoerende taken en meer direct betrokken zijn bij de dagelijkse werkzaamheden. Doel bij deze groep is vergelijkbaar met de voorzitters van sportbonden zonder directeur, namelijk het *duidelijk maken van de connectie naar het bedrijfsleven* die via Sport & Zaken bereikt kan worden. Daarnaast het *overtuigen van de toegevoegde waarde* van de diensten van Sport & Zaken voor hun sportbond.

Voorbeeld PepTalk thema: De vormgeving van de relatie met het bedrijfsleven binnen de bond en hoe deze behouden kan worden.

- *Personen werkzaam op uitvoerend niveau binnen sportbonden*

Deze groep is daadwerkelijk bezig met het realiseren van een accommodatie, het opstellen van een begroting of het positioneren van de sportbond. Doel bij deze groep is *concreet maken wat Sport & Zaken via het bedrijfsleven kan bieden* en *overtuigen van de toegevoegde waarde* van Sport & Zaken.

Voorbeeld PepTalk thema: Het behandelen van actuele vraagstukken en het zoeken naar concrete oplossingen hiervoor (met een professional). Voorbeelden van actuele vraagstukken zijn te vinden in bijlage 2.

10.2 Stel de sportbond centraal

Vraaggerichte communicatie

Denken vanuit de doelgroep is een cliché in communicatieland, maar ontzettend belangrijk. Sport & Zaken stelt in hun missie en visie duidelijk dat alles erom draait de sportbonden uiteindelijk duurzaam te versterken. Om dit te kunnen bereiken is het van belang goed te weten wat deze bonden willen en nodig hebben. Uit het onderzoek blijkt dat de ondervraagde sportbonden een bril opzetten wanneer zij informatie van Sport & Zaken lezen. Deze bril zorgt ervoor dat alle informatie met het ‘relevantievraagstuk’ wordt bekeken. Is deze informatie relevant voor mij? Wat betekent dit voor mijn bond? En wat kan ik hier eventueel uit halen? Dit zijn vragen die sportbonden zichzelf stellen en het zijn meteen criteria die bepalen of het de moeite waard is verder te lezen/kijken/luisteren of niet.

Ook blijkt uit het onderzoek dat de vraaggerichte communicatie die Sport & Zaken nastreeft niet altijd zo wordt ontvangen door sportbonden. Het is belangrijk dit stuk van de identiteit van Sport & Zaken meer naar voren te brengen zodat sportbonden dit ook gaan ervaren. Dit kan worden bereikt door onderstaande adviezen in deze paragraaf.

⁸ Het model van Huizenga en Tack wordt uitgelicht in paragraaf 8.5.

10.2.1 Bied concrete communicatie

Voor Sport & Zaken vertaalt de relevantie voor sportbonden en vraaggericht communiceren zich in *concrete communicatie*. Het onderzoek maakt duidelijk dat de rol die Sport & Zaken inneemt in het contact naar het bedrijfsleven niet altijd duidelijk is. De verwachtingen van de sportbonden komen op sommige gebieden niet overeen met de bedoelingen en diensten van Sport & Zaken.

▪ *Manage verwachtingen door middel van communicatie*

Wanneer er een samenwerking (binnen welk programma dan ook) met Sport & Zaken wordt aangegaan is het belangrijk dat de sportbond precies weet waar hij aan toe is. Dit betekent: de rol en inzet van Sport & Zaken moet duidelijk zijn, de rol en inzet van de sportbond moet duidelijk zijn, de rol en inzet van een eventueel derde partij moet duidelijk zijn en het (verwachte) eindresultaat moet duidelijk zijn. Dit lijkt een open deur, maar uit het onderzoek blijkt dat dit niet altijd het geval is. Even een herinnering of afstemming van de afgesproken zaken of nog uit te voeren dingen is geen overbodige luxe voor een sportbond.

Nog belangrijker is dat Sport & Zaken duidelijk af moet bakenen tot waar de stichting gaat in haar dienstverlening/begeleiding. Voor de sportbond moet het duidelijk zijn wanneer zij worden verwacht 'de touwtjes in handen te nemen' en welke inzet dan precies verwacht wordt. Het moet duidelijk worden dat Sport & Zaken geen 'probleemoplosser' is. Sport & Zaken kent beide werelden (sport en bedrijf) en kan deze samen brengen en tot op zekere hoogte begeleiden. Maar de sportbond zelf moet gestimuleerd zijn om de (incidentele) samenwerking met het bedrijfsleven tot een succes te maken, of dit gaat slagen ligt grotendeels in hun handen. *Sport & Zaken biedt de kans; de sportbond moet deze zelf grijpen en waarmaken.* Dát moet gecommuniceerd worden.

Het advies is om dit vooral in persoonlijk contact naar voren te laten komen, namelijk aan de start van een samenwerking. Zo gaat deze boodschap leven bij de sportbonden en blijft het niet een voorwaarde die in contractvorm is gevat. Daarnaast is het advies om op de website kort en krachtig een 'wie-wat-waarom' te plaatsen. Dit is een korte beschrijven van wie Sport & Zaken is, wat Sport & Zaken doet en wat dat concreet voor de sportbond kan betekenen. Hierbij worden de achterliggende visies, missies en verantwoordingen achterwege gelaten, maar wordt er concreet verteld wat de sportbond heeft aan Sport & Zaken. Onderstaand is hiervan een voorbeeld zichtbaar:

Wij zijn Sport & Zaken

Wij geven jou de kans in contact te komen met het bedrijfsleven

Jouw sportbond krijgt hiermee toegang tot:

- Het bedrijfsleven als sponsor (van specifieke expertise)
- Het bedrijfsleven als klant (afnemer van jouw sport)
- Het bedrijfsleven als werkgever (van een van jouw topsporters)
- Het bedrijfsleven als partner (in het meewerken en meedenken over de besturing van jouw sportbond)

▪ *Zet gedrag in bij het managen van de verwachtingen*

Het gedrag van medewerkers is erg belangrijk. In hoofdstuk 5.5 was via het model van Birkigt & Stadler (1986) te zien dat gedrag van medewerkers een van de componenten is die het imago van de organisatie bepaalt. Zo is het ook voor de medewerkers van Sport & Zaken belangrijk dit te beseffen. Omdat Sport & Zaken een relatief kleine organisatie is (10 medewerkers), is persoonlijk contact een belangrijke manier van communiceren. Tijdens persoonlijk contact krijgen de sportbonden direct te maken met het gedrag van de medewerkers van Sport & Zaken. Hier vindt een stukje imagovorming plaats. De programmamanagers, die het meeste klantencontact hebben, hebben invloed op hoe sportbonden tegen Sport & Zaken aankijken.

Het advies is om tijdens persoonlijk contact via het gedrag, door bijvoorbeeld de rol die een programmamanager aanneemt tijdens een gesprek, de verwachtingen van de sportbond te managen. Zo is bijvoorbeeld de sfeer van een gesprek (zoals vrijblijvend of zakelijk) bepalend voor het beeld dat de tegenpartij vormt. Hierbij is het van belang dat er duidelijk wordt aangegeven wat een samenwerking inhoudt en wat de sportbond kan verwachten (qua inzet, proces en uitkomst). Het meest belangrijk voor de medewerkers is te beseffen dat niet alleen via communicatie een boodschap wordt overgebracht, maar ook via het gedrag. Daden zeggen meer dan woorden.

10.2.2 Communiceer je USP's

Naast *concrete communicatie* is het belangrijk de doelgroep(en) de toegevoegde waarde voor hen duidelijk te maken. Dit gaat nog een stapje verder dan aangeven wat je als stichting doet: het wordt vertaald naar hoe dit voor de sportbonden relevant is. De relevantie kan naar buiten worden gebracht via Unique Selling Points (USP's), dit zijn unieke en onderscheidende voordelen van een organisatie. Het 'goud' van Sport & Zaken. De USP's die hier worden gegeven zijn naar voren gekomen uit het onderzoek; het blijkt dat sportbonden deze voordelen het meest van belang en interessant vinden.

De USP's van Sport & Zaken zijn:

- **De kans om in contact met het bedrijfsleven te komen**
- **Het kosteloze aspect**

Uit het onderzoek blijkt ook dat juist deze twee eigenschappen, en dan met name de eerste, niet goed bekend zijn bij de ondervraagde sportbonden. Sportbonden zien Sport & Zaken niet (direct) als de weg of connectie naar het bedrijfsleven. Dit is wel nodig om deze groep te kunnen overtuigen van de toegevoegde waarde van Sport & Zaken. Daarnaast blijkt, in iets mindere mate maar wel duidelijk, dat het feit dat de dienstverlening van Sport & Zaken (grotendeels) kosteloos is, niet bij alle sportbonden bekend is. Als er geld betaald moet worden voor de inzet van het bedrijfsleven wordt het voor veel bonden onmogelijk gebruik te maken van de diensten van Sport & Zaken. Ook deze eigenschap is dus cruciaal voor de positionering van de stichting.

Het advies is deze twee USP's meer te *communiceren en etaleren*. Sport & Zaken ziet zichzelf als dé verbinder tussen de sportwereld en het bedrijfsleven en streeft ernaar zo gezien te worden. Toch blijkt dat sportbonden de stichting (nog) niet helemaal zo zien. Dit stukje van de identiteit moet daarom duidelijker gepositioneerd worden, zodat het (meer) onderdeel wordt van het imago van Sport & Zaken onder sportbonden. Het is de bedoeling dat sportbonden hier bekend mee raken en Sport & Zaken als aantrekkelijke intermediair naar het bedrijfsleven gaan zien. Dit kan worden bereikt met de volgende middelen:

Middelen om USP's te communiceren

Hierbij moet vermeld worden dat sinds de start van dit onderzoek de communicatiestrategie voor 2012 van start is gegaan bij Sport & Zaken. Hierbij zijn enkele nieuwe middelen en evenementen geïntroduceerd, waarvan onderstaand de corporate film en de corporate brochure. Omdat deze middelen nog ontwikkeld moeten worden zijn ze meegenomen in mijn advies, om ze optimaal op de sportbonden af te kunnen stellen. Dit zijn corporate communicatiemiddelen en richten zich op de gehele doelgroep sportbonden en de gehele doelgroep bedrijven. Er wordt hierbij geen onderscheid gemaakt in functieniveaus binnen de sportbond.

- **Corporate brochure en corporate film:** De corporate brochure en film moeten een concreet beeld geven van wat Sport & Zaken doet en wat zij (onder andere) kunnen betekenen voor sportbonden in Nederland. Hierbij is de corporate film een visuele weergave van de corporate brochure, de inhoud is nagenoeg gelijk. Dit is de essentie van Sport & Zaken, de USP's moeten hier dan ook zeker in naar voren komen en een belangrijke rol spelen.
- **Website:** Op de website worden de verschillende diensten van Sport & Zaken uitgebreid uitgelegd en toegelicht. Bezoekende sportbonden zouden nog wel eens kunnen verdwalen in deze informatie. Het is daarom belangrijk de twee USP's prominent naar voren te brengen, liefst al op de homepage voor sportbonden. Daarbij is het belangrijk bij de programma's waarvoor dat relevant is (zo is Bedrijfssport bijvoorbeeld niet geheel kosteloos voor de sportbond) deze eigenschappen in de context te noemen. Dit ter illustratie van de waarde en ter voorbeeld.

In persoonlijke communicatie (persoonlijk, telefonisch en email contact) kunnen de USP's per functieniveau gecommuniceerd worden. Bij beslissingnemers (directeuren en voorzitters van sportbonden zonder directeur) zijn beide USP's belangrijk te noemen. Voor personen werkzaam op uitvoerend niveau is vooral de toegevoegde waarde door de connectie naar het bedrijfsleven van belang. Wanneer Sport & Zaken met deze groep in contact komt is de beslissing voor een samenwerking (en daarbij voor de kosten ervan) immers al genomen. Dit is dus geen breekpunt voor personen werkzaam op uitvoerend niveau. Zij moeten vooral door de ervaring met Sport & Zaken overtuigd raken van diens toegevoegde waarde, zodat zij eerder geneigd zijn Sport & Zaken nog een keer te willen inschakelen.

10.2.3 Show je successen

Als laatste is het belangrijk om de doelgroep sportbonden te laten zien dat wat je als stichting doet ook daadwerkelijk effect heeft. Dit betekent: het showen van je successen. Uit het onderzoek blijkt dat de meeste groepen (en voornamelijk voorzitters) wel een beeld hebben van wat Sport & Zaken ongeveer doet, maar niet precies kunnen vertellen wát dit dan is. Door het laten zien wat er concreet gebeurd is, krijgen sportbonden hier een beter beeld van.

Een stap in de goede richting is in 2012 gezet: Er is een video jaarverslag ontwikkeld. Dit jaarverslag laat zien wat Sport & Zaken concreet heeft gedaan en behaald in het jaar 2011. Omdat het ook visueel wordt gemaakt, gaan de resultaten echt 'leven' in dit (korte) filmpje van ongeveer 5 minuten. Voor sportbonden is dit een snelle en gemakkelijke manier om op de hoogte te raken van wat Sport & Zaken heeft gedaan.

Het advies is deze resultaten vaker en op meer manieren te communiceren naar de sportbonden. Dit is meteen het bewijs van de belofte die Sport & Zaken uitspreekt (duurzame versterking van de sportsector met inzet van het bedrijfsleven). Een samenvattende vorm van wat er (eventueel per programma of over een bepaalde tijd) is behaald kan op de website worden geplaatst. Zo kunnen sportbonden het ook nog rustig nalezen. Via Twitter, LinkedIn en de nieuwsbrief kan dit meer actief wereldkundig worden gemaakt. Sportbonden worden zo via verschillende manieren benaderd en de kans dat zij deze informatie te zien krijgen is dan groter. Uiteindelijk draagt dit bij aan de positieve beeldvorming van de sportbonden tegenover Sport & Zaken.

Om terug te komen op de vraaggerichte communicatie die aan het begin van deze paragraaf (10.2) werd geïntroduceerd, is het advies de communicatie meer vorm te geven rondom de *kansen* via het bedrijfsleven. Uit het onderzoek blijkt dat sportbonden in communicatie uitingen vooral geïnteresseerd zijn in (nieuw) aangesloten bedrijven bij Sport & Zaken en wat dit voor kansen biedt voor de sportbond. Dit zijn immers successen voor Sport & Zaken in nieuwe samenwerkingsverbanden, waar sportbonden van kunnen profiteren. Het advies is deze successen bekend te maken via de website in de vorm van een nieuwsbericht, maar vooral ook in de nieuwsbrief richting sportbonden. Ook Twitter is een belangrijk medium hierin. Via de laatste twee genoemde middelen worden sportbonden meer actief benaderd met dit nieuws, dat zij zelf hebben aangegeven als interessant en relevant voor hun sportbond. Sport & Zaken brengt hiermee de vraaggerichte communicatie, die zij zelf nastreven, tot uitvoering.

▪ *Gebruik testimonials ter inspiratie*

Om continu en meer recente successen te kunnen etaleren is het advies *testimonials* te plaatsen op de website van Sport & Zaken. Testimonials zijn uitspraken (citaten) van klanten over een bedrijf. Testimonials van sportbonden dienen ter illustratie en inspiratie voor andere sportbonden; het laat in een of twee zinnen meteen de ervaring met of het gevoel bij Sport & Zaken zien. Het is als het ware een referentie, een snelle concrete boodschap die kan dienen als overtuiging om samen te werken met Sport & Zaken.

Op de website van Sport & Zaken bestaat een pagina 'over Sport & Zaken'. Hier worden quotes van 'anderen', zoals het wordt omschreven, getoond. De testimonials die hier worden geadviseerd lijken hier op. Het advies is echter op de homepage van de website een kader of vak te maken waarin afwisselend (recente) quotes kunnen worden getoond. Op deze manier worden sportbonden er meteen mee geconfronteerd. Daarnaast kunnen bij de diensten van Sport & Zaken meer specifieke testimonials worden getoond die over het programma inhoudelijk gaan.

De testimonials op de homepage dienen als *trigger* om sportbonden nieuwsgierig te maken en een positief beeld bij de stichting te krijgen. De uitspraken bij de programma's zijn er om sportbonden te overtuigen van het effect van de diensten van Sport & Zaken.

11. Vervolgonderzoek

Ondanks dat dit communicatieonderzoek met veel zorg en zo secuur mogelijk is uitgevoerd kent het enkele beperkingen. Deze zullen hier worden weergegeven en aan de hand hiervan worden aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek gedaan.

11.1 Beperkingen communicatieonderzoek

Sport & Zaken is de intermediair tussen twee groepen: Sport en bedrijf. In dit onderzoek is enkel het imago van de stichting onder de sportbonden onderzocht. Het bedrijfsleven is hierin niet meegenomen, al is er in 2011 nog een onderzoek naar deze groep geweest. Het is echter gunstig om het beeld van beiden groepen *tegelijkertijd* te meten, zodat de situatie hetzelfde is.

Naast de sportbonden zijn de maatschappelijke sportorganisaties en topsporters niet in dit onderzoek betrokken. Dit omdat zij niet tot de *primaire* doelgroep van Sport & Zaken behoren en niet met alle diensten in aanraking komen. Zij hebben mogelijk wel een beeld van (een deel van) Sport & Zaken.

11.2 Vervolgonderzoek

Zoals eerder aangegeven is een imago geen vaststaand iets, dit verandert voortdurend. Het is belangrijk een imago regelmatig te meten. Daarom wordt er aanbevolen dit communicatieonderzoek herhaaldelijk uit te voeren. Aan de hand van de beschrijving van de uitvoering van het onderzoek kan er in de toekomst op nagenoeg op dezelfde manier te werk worden gegaan. Resultaten in de toekomst kunnen daarom worden vergeleken met deze nul-meting, zo kan Sport & Zaken zien of haar imago is veranderd.

In een eventueel vervolgonderzoek kan naast de sportbonden het imago van Sport & Zaken onder de doelgroep 'bedrijven' worden onderzocht. Zo krijgt Sport & Zaken een (recent) beeld van hoe deze groep tegen de stichting aan kijkt. Dit is zeker van belang, Sport & Zaken heeft het bedrijfsleven immers hard nodig om de sportbonden van dienst te kunnen zijn.

Als laatste wordt aanbevolen in een eventueel vervolgonderzoek ook de maatschappelijke sportorganisaties en topsporters mee te nemen. Al is dit niet de primaire doelgroep van Sport & Zaken en komen zij niet met alle diensten van de stichting in aanraking; zij kunnen wel waardevolle inzichten bieden met betrekking tot het imago van Sport & Zaken.

Literatuurlijst

Literatuur

- Aarts, N., Woerkum, C. van. (2008). *Strategische communicatie, principes en toepassingen*. Assen: van Gorcum.
- Cameron, K.S, Quinn, R.E. (1999) *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Academic Service.
- Floor, J.M.G. & Raaij, van W.F. (2006). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- 't Hart et al. (2002) *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom
- Hogendoorn, M. (2008). *Communicatieonderzoek*. (vijfde druk). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Nederstigt, A.T.A.M., Poiesz, Th.B.C. (2006) *Consumentengedrag*. (vierde druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Riel, C.B.M. van. (2010) *Identiteit en imago – recente inzichten in corporate communication*. Den Haag: Academic Service.
- Riezebos, R., Grinten, J. van der. (2009) *Positioneren, stappenplan voor een scherpe positionering*. Boom.
- Braas et al. (2001) *Taaltopics: Rapporteren*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Internet

- MVO Nederland, *Bedrijfsleven blijft ondanks crisis investeren in samenleving*. Geraadpleegd op 21 december 2011, van <http://www.mvonederland.nl/content/nieuwsberichten/bedrijfsleven-blijft-ondanks-crisis-investeren-in-samenleving>
- NOC*NSF, *Iedenlijst*. Geraadpleegd op 22 december 2011, van <http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=179>
- Rijksoverheid, *Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport*. Geraadpleegd op 11 januari 2012, van <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/vws/organisatie>
- Rijksoverheid, *Sport en bewegen in de buurt*. Geraadpleegd op 11 januari 2012 van, <http://www.sportbrief.nl/programma-sport-en-bewegen-in-de-buurt.html>
- Sport & Zaken, *Geschiedenis*. Geraadpleegd op 3 januari 2012, van <http://www.sportenzaken.nl/geschiedenis.html>
- Sport & Zaken, *Missie & visie*. Geraadpleegd op 3 januari 2012, van http://www.sportenzaken.nl/missie_visie_en_doelstellingen.html
- Sport & Zaken, *Overige sportorganisaties*. Geraadpleegd op 11 januari 2012, van http://www.sportenzaken.nl/overige_sportorganisaties.html?refid=242
- Sport & Zaken, *Sportbonden*. Geraadpleegd op 11 januari 2012, van <http://www.sportenzaken.nl/sportbonden.html?refid=242>
- Sport & Zaken, *Visie & Missie*. Geraadpleegd op 12 januari 2012, van http://www.sportenzaken.nl/missie_visie_en_doelstellingen.html

- Sport & Zaken, *Wat we doen*. Geraadpleegd op 3 januari 2012, van [http://www.sportenzaken.nl/wat we doen.html](http://www.sportenzaken.nl/wat_we_doen.html)

Onderzoeken

- Groendijk-Speijers, K.M. (2011) *'Je gaat het pas zien als je het doorhebt.'* Positioneringsonderzoek voor Sport & Zaken: NCOI, Masterclass strategisch communicatiemanagement.
- Hover, P., Jong, M de. (2011) *Van evenbeeld tot tegenpool. Over de imago's van vijftien sporttakken volgens de Nederlandse bevolking*. Utrecht: Mulier Instituut, november 2011.

Artikelen

- Huizenga, F.D. en Tack, P.J. (2009). *Professionalisering; van bureau tot bestuur*. In: VM (3^e druk) P. 42-47.

Interne documenten

- Groendijk-Speijers, K.M. (2011) *'Je gaat het pas zien als je het doorhebt.'* Positioneringsonderzoek voor Sport & Zaken: NCOI, Masterclass strategisch communicatiemanagement.
- Merkpaspoot Sport & Zaken (2011). *Voortvloei uit positioneringstraject i.s.m. Twynstra Gudde*.

Mondelinge bronnen

- Broersma, J. (Directeur Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond) *Interview*, 17 april 2012.
- Hees, C, van. (Manager Jeugd & Opleidingen Koninklijke Nederlandse Watersportverbond) *Interview*, 4 april 2012.
- Groendijk-Speijers, K. (Marketing- en communicatiemanager Sport & Zaken) *Informeel gesprek*, november 2011/juni 2012.
- Lenselink, J. (Voorzitter Nederlandse Indoor en Outdoor Bowlsbond) *Interview*, 11 april 2012.
- Luijpers, E. (Hoofd Accountmanagement NOC*NSF) *Informeel gesprek*, 18 januari 2012.
- Meerten, M, van. (Programmamanager Advies Sport & Zaken) *Informeel gesprek*, 27 januari 2012.
- Meijer, H. (Directeur Koninklijke Nederlandse Baseball en Softballbond) *Interview*, 4 april 2012.
- Sorber, P. (Voorzitter Koninklijke Nederlandse Algemene Schermbond) *Interview*, 22 maart 2012.
- Veen, E van der. (Programmamanager Bedrijfssport Sport & Zaken) *Informeel gesprek*, 16 januari 2012.
- Werven, M, van. (Communicatiemanager Koninklijke Nederlandse Schaatsbond) *Interview*, 19 april 2012.