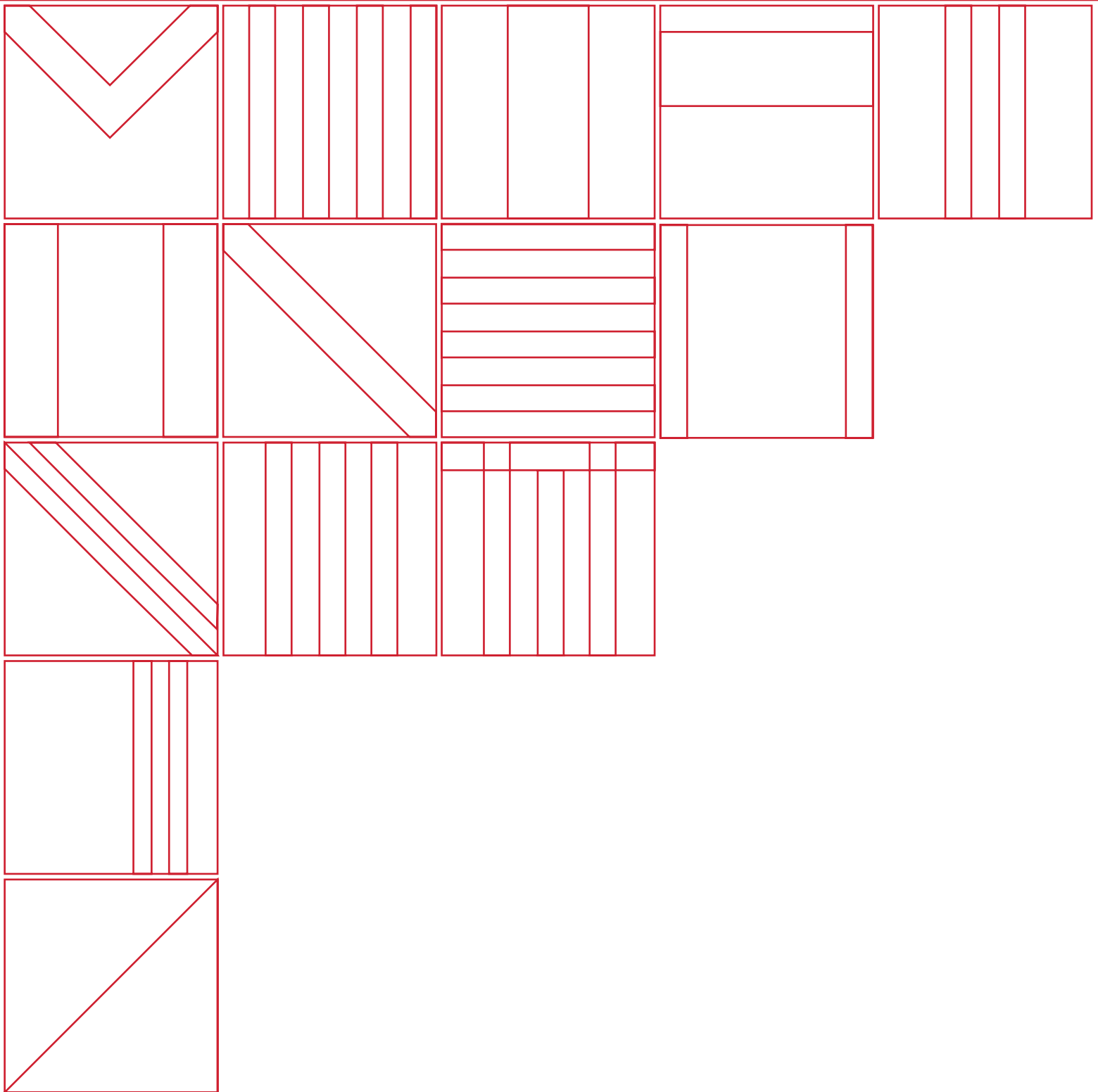




BELEVENEN & **BINDEN**

EEN MARKETING GIDS VOOR CLUBS



Voorwoord

Beleven & Binden is ontstaan naar aanleiding van vele gesprekken met o.a. de clubs uit de Jupiler League, stakeholders rondom de Coöperatie Eerste Divisie, Jelle Beuker (CED), Noel Mooney (UEFA), Jos de Kruif (DE KRUIF Consultancy), Henk-Frits Verkerk (SportsAlliance), Jurrie Groenendijk (KNVB Expertise) en nog vele anderen. Mede dankzij de input van hen en de betrokken organisaties alsook de bevestigingen vanuit mensen die hebben meegekeken heeft het geleid tot een document wat binnen een club direct gebruikt kan worden om structuur en vorm te geven aan dat waar het om draait bij een voetbalclub, het binden en laten beleven van dat waar een club voor staat. Dit naar voorbeeld van de schitterende case, opgezet en uitgevoerd door Noel Mooney bij de Ierse Voetbalbond (FAI), 'Grow Your Club'.

A special thanks to Noel Mooney for showing me 'Grow Your Club', bringing me in contact with Keith O'Dwyer from Sligo Rovers and for your input in the early stages! A great inspiration and a perfect example of what can be done!

Binnen het Nederlandse voetbal hebben we een schat aan informatie, kennis en ervaringen te delen. Met organisaties als KNVB Expertise, Meer dan Voetbal, de KNVB, FBO, Eredivisie Media & Marketing en uiteraard de Coöperatie Eerste Divisie is er ook een basis om de kennis te waarborgen en in te zetten op de momenten dat het nodig is.

Ik ben er dan ook van overtuigd dat 'Beleven & Binden' een basis biedt om de club en het eigen werk af te zetten tegen ideeën en suggesties van anderen om zo het maximale potentieel van de club te kunnen benutten.

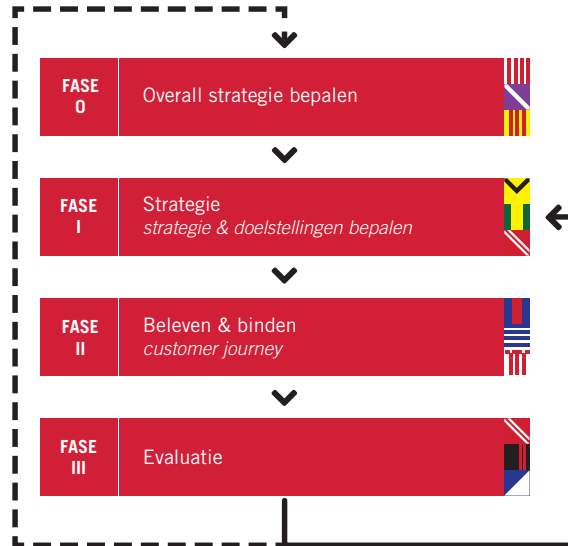
Veel inspiratie en enthousiasme toegewenst om er mee aan de slag te gaan,



Bram Molenaar
Fanmarketing CED

Management Samenvatting

Beleven & Binden biedt alle medewerkers, directie- en bestuursleden betrokken bij ticketing, communicatie, meer dan voetbal activiteiten en commercie een snelle inkijk in de mogelijkheden en kansen die er liggen.



Afbeelding: Fase model Beleven & Binden

Fase 0 - Overall Strategie bepalen

Dit onderdeel is met name gericht op **directie- en bestuursleden** en gaat in op het nut van het antwoord op de vraag 'wat is het bestaansrecht van onze club'. Het definiëren van het bestaansrecht middels een onderbouwing en de daaruit voortvloeiende kernwaarden zijn een basis om het gehele merkverhaal binnen de club te kunnen vertellen.

Deze exercitie wordt normaal gesproken eens in de 5 jaar herhaald om het verhaal actueel te houden en aan te laten sluiten bij de veranderingen in de maatschappij. Dit onderdeel zorgt voor de juiste richting waarna het verder ingevuld kan worden middels Fase I en Fase II.

Fase I - Merk, MVO & marketing strategie en doelstellingen bepalen

Dit onderdeel is gericht op **directie en het management** van de club, in samenwerking met medewerkers en fans. Na het beantwoorden van de vraag, 'wat is het bestaansrecht van onze club' en het definiëren van de kernwaarden van de club wordt het makkelijker om op individuele taakgebieden een strategie te definiëren. Het bepalen van een merk-, MVO-, ticketing- en marketingstrategie en de daaruit voortvloeiende doelstellingen zorgen voor duidelijkheid naar stakeholders, fans en de organisatie.

Het onderdeel is gericht op de klassieke vorm van het bepalen van een strategie, namelijk middels een interne en externe analyse. Het voordeel zit hem echter in het feit dat de interne en externe analyse eenmalig hoeft te worden gedaan om te komen tot een strategie op het vlak van het merk, Meer dan Voetbal, ticketing, marketing en communicatie. Deze onderdelen, samen met het binden van de fans, vormen uiteindelijk het hart van Beleven & Binden.

Fase II - Beleven & Binden (customer journey)

Beleven & Binden, dat waar het uiteindelijk om gaat. Een verzameling van tips, ideeën en praktische voorbeelden op gebied van fanmarketing, een verzameling van communicatie, ticketing, marketing en commercie. Dit onderdeel is geschikt voor iedereen werkzaam binnen of betrokken bij de club. Dit onderdeel is opgesplitst in twee delen, namelijk Binden en Beleven:



Binden

Binden gaat met name over het realiseren van de randvoorwaarden om succesvol te zijn met fanmarketing. Het gaat van het inrichten van het bepalen van de doelgroepen tot aan het organiseren van voetbalkampen. Het belangrijkste onderdeel hierbij is communicatie en herkenbaarheid. Dat is de eerste stap in het binden van de supporter.

Onderdelen:

- **Doelgroepen bepalen**
- **PR & Communicatie**
- **Meer dan Voetbal**
- **Supporterservice**
- **CRM & Fanmarketing Management**

Beleven

Het bieden van een beleving in het stadion, samen met het te vertonen voetbal, is dat waar het om draait. Dat is de reden waarom supporters naar het stadion komen. Om die beleving te optimaliseren wordt er aandacht besteed aan de 'customer journey', de tocht die een supporter moet maken om uiteindelijk de beleving van zijn leven te krijgen.

Onderdelen:

- **Kennismaken**
- **De aankoop**
- **Aanloop naar een wedstrijd**
- **Het Stadion**
- **De wedstrijddag**
- **Na de wedstrijd**

Fase III - Evaluatie

Om uiteindelijk de effectiviteit van te meten van de zaken die in gang worden gezet is het uiteraard van belang om regelmatig te evalueren. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de verschillende manieren van evaluatie en mogelijke onderzoeken. Daarnaast biedt het een kader voor het invullen van de functie van Fan Relatie Manager binnen de club en de daarbij behorende werkzaamheden.

Conclusie

Concluderend, het document biedt voor iedereen binnen een club de mogelijkheid om te starten met fanmarketing. Of het nu is met een idee of juist met een strategie. Uiteindelijk is 'Beleven & Binden' een handig document om bij de hand te hebben en als basis te gebruiken om te starten met het bieden van de beleving die er uiteindelijk voor zorgt dat fans gebonden worden aan de club voor de rest van hun leven.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
MANAGEMENT SAMENVATTING	5
Uitleg 'Beleven & Binden'	9
QR Codes	9
www.belevenenbinden.nl	9
<i>Uitgangspunten Beleven & Binden</i>	11
FASE 0 - OVERALL STRATEGIE	19
<i>Eerste Divisie Identiteit</i>	19
Rol merk club vs. League	21
Conclusie	21
FASE I - STRATEGIE	23
Interne analyse	23
<i>Onderzoeken</i>	23
Externe Analyse	25
<i>Stakeholder Management</i>	25
SWOT Analyse	29
<i>Definiëren marketing missie & doelstellingen</i>	29
Kernmarketing strategieën bepalen	30
<i>Club strategie</i>	30
<i>Marketing strategie</i>	30
<i>Merk strategie</i>	31
Meer dan Voetbal strategie	33
<i>Het opzetten van maatschappelijk beleid</i>	33
<i>Het opzetten van een maatschappelijk programma</i>	33
<i>Communicatie Strategie</i>	34
Ticketing / prijsstrategie	37
<i>Bezettingsgraad en opbrengst</i>	37
<i>Bezettingsgraad</i>	38
<i>Opbrengsten per stoel</i>	38
<i>Voorbeeld</i>	38
<i>Prijsbeleid ticketing</i>	39
<i>Alternatieve verkoopkanalen</i>	45
FASE II - BINDEN	47
Doelgroepen bepalen	47
<i>Voorbeeld Doelgroepen</i>	48
Communicatie	49
<i>Herkenbaarheid</i>	49
Public Relations	50
<i>Communicatiemiddelen</i>	52
<i>Storytelling</i>	55
<i>Crisismanagement</i>	60
Meer dan Voetbal	62
<i>Landelijke projecten</i>	62
<i>Club initiatieven</i>	62
<i>Kunstgras als maatschappelijk katalysator</i>	64
<i>(Lokale) goede doelen / maatschappelijke initiatieven</i>	64
<i>Voetbalclinics bij scholen / in het stadion</i>	65
<i>Samenwerking Amateurclubs</i>	67
<i>Voetbalkampen / Zomer Voetbalschool / Clinics</i>	67
Supporterservice	69
<i>Maak het je eigen</i>	69
<i>Alles is belangrijk</i>	69
<i>Verras en verheug</i>	70
<i>Verwelkom verzet</i>	70
<i>Laat je sporen na</i>	70
<i>Fan beloftes</i>	72



CRM & Fanmarketing Management	73
<i>Stappenplan</i>	75
<i>Supporters Marketing in de praktijk</i>	76
<i>Supportersvereniging</i>	79
<i>Supporters als aandeelhouders</i>	79
FASE II - BELEVEN	81
Kennismaken met de club	82
<i>Kennismaken via Meer dan Voetbal</i>	82
<i>Eerste indrukken</i>	83
De aankoop	84
Aanloop naar de wedstrijd	86
<i>Verkoopschema</i>	86
<i>Merchandising</i>	86
<i>Fanshop</i>	87
Stadion	88
<i>Catering</i>	91
<i>Verhuur op niet wedstrijddagen</i>	92
Wedstrijddag	93
<i>De Clubmascotte</i>	93
<i>Wedstrijdspecifieke Acties</i>	93
<i>Clubmascottes / Player escorts</i>	94
<i>Kidsclub / Juniorclub</i>	95
<i>Promotie / Bewegwijzering</i>	95
<i>Activaties in en rond het stadion</i>	96
<i>Uitsupporters</i>	97
<i>Mindervalide supporters</i>	97
Na de wedstrijd	98
<i>Stewards / Hospitality</i>	98
<i>Stewarding bij uitverkochte / goed bezochte wedstrijden</i>	98
FASE III - EVALUATIE	103
Fanonderzoek / contact vanuit de club	103
<i>Fan Forum</i>	103
<i>(Online) Fan Panel</i>	103
<i>Social Media</i>	105
<i>Mysteryguests</i>	105
<i>Enquêtes</i>	105
<i>Online Poll</i>	105
<i>Kwaliteit van onderzoek</i>	106
<i>Meetbare elementen</i>	106
<i>Entiteiten</i>	107
FAN RELATIE MANAGER	108
Profiel	108
BRONNENLIJST	110
Bronnen	110
Afbeeldingen / modellen / foto's	110
CONTACTGEGEVENS	111

Uitleg 'Beleven & Binden'

'Beleven & Binden' is opgebouwd uit een aantal lagen waardoor het makkelijker wordt om snel te wisselen tussen onderwerpen, maar ook om snel de juiste onderwerpen te vinden die betrekking hebben op een bepaalde functie.

Allereerst is Beleven & Binden opgebouwd uit verschillende fases. Dit zijn de stappen van globaal strategisch naar praktisch strategisch tot daadwerkelijk de uitvoering en evaluatie van de acties. Afhankelijk van de behoefte kan er dus ingestapt worden bij één van de fases. De fases zijn gescheiden via de tabbladen.

Daarnaast wordt er gewerkt met een aantal kleurcoderingen waarbij snel gekeken kan worden op welke functiegebieden de pagina betrekking heeft.



QR Codes



Link: Beetag QR Code Reader

Naast de kleurcoderingen, bevat het document ook een aantal links naar interessante websites of bronnen voor informatie. Aangezien dit zowel in print als digitaal gebruikt moet kunnen worden zijn er zogenaamde QR Codes toegevoegd aan het document. Deze kunnen met behulp van een smartphone worden gescand of er kan simpelweg op geklikt worden om naar de betreffende website of bron te gaan.

Via <http://www.beetag.com/nl/beetag-qr-reader/> is er een ideale reader te downloaden om de QR codes te lezen. Of zoek in via iTunes Appstore of Android Market naar Beetag voor de laatste versie.



Link: Beleven & Binden

www.belevenbinden.nl

Het online platform ter ondersteuning van de hardcopy of digitale versie van Beleven & Binden. Met nieuwe cases en best practices of ideeën vanuit de sport of andere markten.

EERSTE DIVISIE
BELEVEN & BINDEN



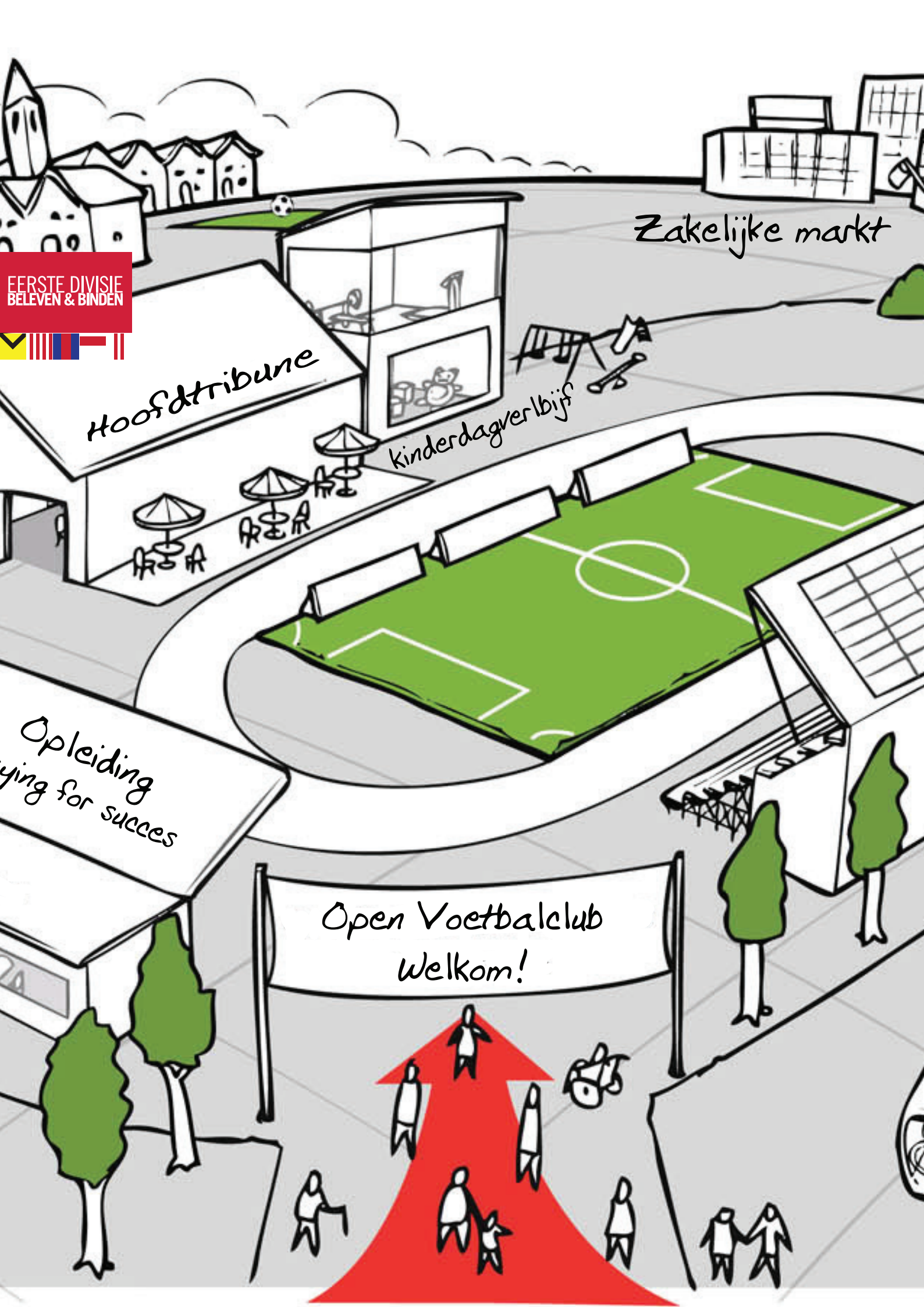
Zakelijke markt

Hooftribune

kinderdagverblijf

Opleiding
Training for succes

Open Voetbalclub
Welkom!



Uitgangspunten Beleven & Binden

Voetbal in Nederland is en blijft de belangrijkste sport, om naar te kijken en om actief aan mee te doen. Stadions zijn de laatste jaren groter en groter geworden en fungeren in elke stad als herkenningspunt. Maar een stadion is meer dan enkel een herkenningspunt, het is een sociale omgeving waar mensen samenkomen, kunnen leren en participeren. Niet alleen als de lichtmasten aangaan en er een wedstrijd begint, maar elke dag van de week.



Link: Een open club in de maatschappij biedt kansen

Binnen de Eerste Divisie zijn de lokale belangen van de club groot en is de impact van de club niet te onderschatten. Juist die impact maakt dat supporters trots zijn op hun stad, hun club en de lokale helden. De stadions in de Eerste Divisie staan daarmee centraal in de stad en de wijk en hebben een grote sociale functie en aantrekkingskracht op jong en oud.

Daarom is het ook belangrijk om de banden verder te versterken met de omgeving door kansen te benutten en te leren van de omgeving. Uiteindelijk is een sociale, maatschappelijke en open club een sterke club doordat er altijd een breed draagvlak is onder de supporters, sponsors en stakeholders.

Beleven en binden, dat is uiteindelijk de kracht van het voetbal, in alle facetten.

De uitgangspunten van het document:

- Het versterken en verbeteren van de beleving en binding van club en de lokale gemeenschap
- Een middel om de club als 'open club' te positioneren waarbij het stadion, het veld, de ruimtes en selectie / organisatie een centraal verbindend element zijn binnen de gemeenschap
- Het besef laten groeien dat ook de kleinere clubs een vitale schakel zijn binnen het merk van de League en de clubs onderling
- Het assisteren bij het behalen van de doelstelling om een vol stadion te krijgen teneinde optimale media exposure te genereren en daarmee hogere inkomsten.
- Een inspiratie document tot het succesvol promoten van de club doormiddel van de kracht van het voetbal
- Aantonen dat de Maatschappelijke, Commerciële en PR & Communicatie activiteiten middels vele praktische voorbeelden bij elkaar horen
- Het document legt een directe relatie tussen de clubs, de Coöperatie Eerste Divisie, KNVB, KNVB Expertise, KNVB Clubsupport en 'Meer dan Voetbal' en de betrokken partners die een bijdrage hebben geleverd aan de Eerste Divisie over de afgelopen jaren.

De focus van het document ligt op de fans en we gaan daarom niet direct in op de financiële en voetbal technische zaken van de club. Hierover kan uiteraard contact worden opgenomen met de CED of andere betrokken partijen om daar aandacht aan te besteden. Kijk hiervoor bij de contactgegevens / Experts voor meer informatie.

**BELEVEN &
BINDEN**



KRAS
STADION

NG

Best Western
OTEL SPAANDER
VOLENDAM - HOLLAND

E.T.B.
Cas
Sombroek
B.V.

HYUNDAI

MOOIJER-VOLENDAM

DEEN
• SUPERMARKTEN •

Succes

Rabobank

VAN DONGE &
DE ROO B.V.
Printing & Engraving

ISB
VOLENDAM

JAKO
LIVING SPORTS

Ponton Made

KIVO
PLASTIC
VERPAKKINGEN

Jupiler League

KAV
AUTO
VERHUUR
W. AZEER VERVOEREN

INLICHTINGEN

ERE TRIB-
E. 25

TRIB-NOORD
E. 12.50



Inleiding

Dit document brengt strategieën, processen, middelen, technieken en ideeën samen die gebruikt kunnen worden binnen een voetbalclub om relaties aan te gaan met de (zakelijke) fans. Daarmee kan tevens een bijdrage worden geleverd aan het maximaliseren van de inkomsten en het binden van de supporters aan de club.



Link: Het originele Grow Your Club document

Het centrale thema in het document is Beleven & Binden. Uiteindelijk is dat het einddoel, het binden van supporters door het laten beleven van succes, in welke vorm dan ook. Dit document kan worden gebruikt als leidraad om die ambities waar te maken.

Dit document is gebaseerd op het 'Grow Your Club' document, opgezet door de FAI en is bewerkt voor de Eerste Divisie door de Coöperatie Eerste Divisie, in samenwerking met de clubs en experts op de verschillende onderdelen. Het document heeft in Ierland zijn waarde bewezen. Daar heeft het concreet resultaat opgeleverd na een desastreus seizoen 2009/2010, waarbij het voetbal in Ierland op de rand van de afgrond stond. Daarnaast levert het momenteel een structurele bijdrage aan de beleving en het binden van de supporters aan de clubs in Ierland. Clubs als Shamrock Rovers en Sligo Rovers zijn de lichtende voorbeelden van het succes met 'Grow Your Club'.



Afbeelding: Voorpagina 'Grow Your Club'

**BELEVEN &
BINDEN**



Airtricity
city

Airtricity
AIRTRICITY

SLIG ROY
FOOTBALL CLUB
CHAMPIONS
MAY 2012

Marion Hotel
Airtricity League

JAKO

WOLFE

WOLFE

WOLFE

WOLFE

WOLFE

WOLFE

Case Sligo Rovers

Sligo Rovers, inmiddels één van de topploegen in de Ierse Airtricity League. Dat was 3 jaar geleden nagenoeg ondenkbaar. Met een gemiddeld toeschouwers aantal van 1.200 per wedstrijd haalde men nog geen 40% van de maximale stadionbezetting. Een te lage stadionbezetting om daadwerkelijk gezond beleid te kunnen voeren. Dat bleek ook het geval toen er problemen ontstonden met de belastingdienst en andere schuldeisers.

Belangrijkste redenen voor de problemen:

- Geen draagvlak in de lokale gemeenschap (het bezoeken en onderhouden van contacten in de gemeenschap met o.a. scholen werd gezien als een last)
- Er was een beeld ontstaan van een club die zich van crisis naar crisis sleepte
- Voor sponsors en organisaties die iets konden betekenen voor de club leek het alsof de club gesloten was
- Weinig tot geen interactie met de lokale gemeenschap
- Er werd weinig tot niks gedaan om de beleving bij de fans te verbeteren
- De club had last van de Premier League als concurrent

Binnen de Airtricity League is er na het crisisjaar 2008-2009 het besef ontstaan dat het roer om moest. Met behulp van de club, experts en partners rondom de League is er gestart met het 'Grow Your Club' project samen met de creatie van een nieuwe functie in het voetbal bij de clubs, de Chief Promotion Officer. Dit werd initieel met veel argwaan ontvangen, vooral bij Sligo Rovers. Daarnaast was er een gebrek aan marketingkennis / besef en de bereidheid om te investeren in marketing. Die combinatie van factoren zorgde ervoor dat de clubs afstevende op een financiële ramp.

De crisis werd afgewend door een uitgifte van aandelen, loterijen en het inzamelen van gelden vanuit de gemeenschap. Dat was ook direct het omslagpunt in de geschiedenis van de club.

We zijn inmiddels vijf jaar verder, met de volgende resultaten:

- Huidig kampioen van de Airtricity League
- Winnaar FAI Ford Cup – 2011, 2010
- Finalist in de FAI Ford Cup – 2009
- Winnaar EA Sports Cup – 2010
- Actief in de kwalificatierondes van de Europa League in 2009, 2011 & 2012
- Spelen in 2013 mee in de voorronde van de Champions League
- Gemiddeld aantal bezoekers per wedstrijd 3,100 in het seizoen 2012
- Bouw nieuwe tribune in samenwerking met sponsors, gemeente en fans

Maar minstens, zo niet nog belangrijker, de volgende twee doelstellingen zijn behaald:

1. Het herstellen en uitbreiden van de rol van de club in de lokale gemeenschap
2. Het worden van een van de meest toonaangevende clubs in Ierland

Hoe dit is bereikt? In het kort zijn er vier punten cruciaal geweest in het bereiken van de successen:

1. Aanhalen banden met de lokale gemeenschap
2. Eenduidige en open communicatie
3. Meer interactie en communicatie met supporters
4. Wedstrijden werden evenementen met het juiste gevoel erbij door het bedrijven van marketing

Dit alles met geen tot minimaal budget, maar met de inzet van sponsors, supporters, donaties, merchandising, loterijen, open stellen van de club enz. is het gelukt om het roer om te gooien en structureel te bouwen aan de club als open club in de regio van Sligo. De bijdrage van de Chief Promotion Officer is daarbij cruciaal geweest.

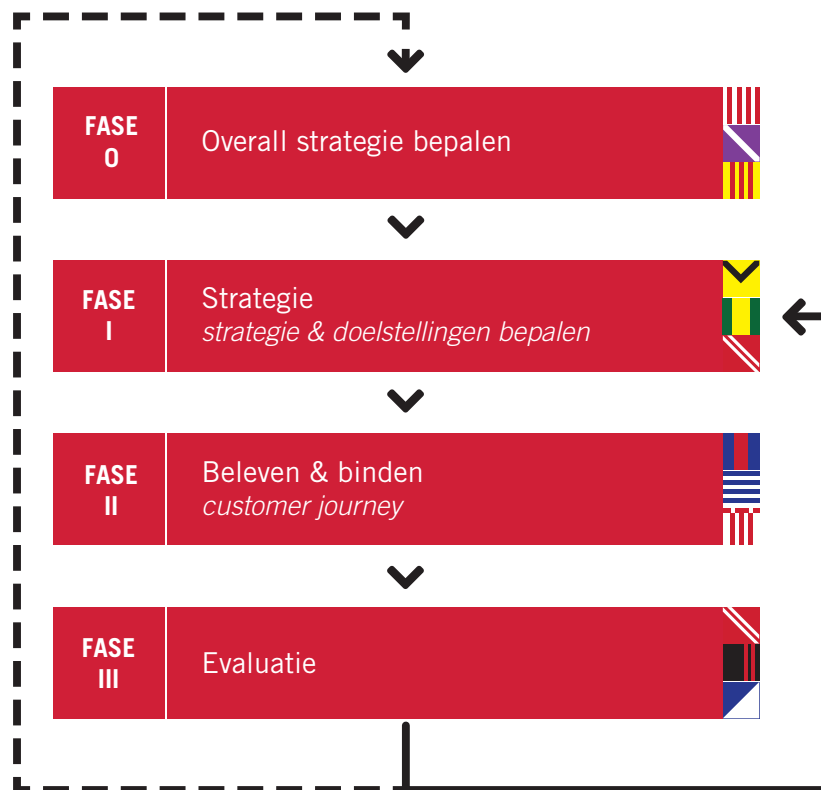
Een aantal keyfacts:

- Er komen in het seizoen 2013 gemiddeld 2.900 toeschouwers per wedstrijd en er kwamen gemiddeld 3.100 toeschouwers per wedstrijd in het seizoen 2012
- Sligo Rovers had een omzet van €900.000, men heeft na 5 jaar een omzet weten te realiseren van €1,7 miljoen
- De stad Sligo heeft ongeveer 20.000 inwoners, met 65.000 inwoners in de gehele County
- Sligo Rovers had een organisatie van 2,5 FTE en heeft het inmiddels uitgebreid naar 3,5 FTE



Verantwoording

Het document is qua indeling grotendeels gebaseerd op een fase model. Waarbij we voornamelijk ingaan op Fase I, II en III en globaal Fase 0 zullen behandelen met een voorbeeld, mede om daar ook de relatie te leggen tussen de club en de Eerste Divisie. Binnen Fase II staat de Customer Journey centraal. De Customer Journey wordt ingevuld vanuit het oogpunt van de verschillende disciplines Directie / Management, Marketing, Supporters / Fanmarketing (ticketing / merchandising / wedstrijdorganisatie), Communicatie, Meer dan Voetbal en Zakelijk / Commercie met één verbindend element, de fan.



Afbeelding: Fase model Beleven & Binden

**BELEVEN &
BINDEN**



Jupiler League

Fase 0 - Overall Strategie

Het definiëren van een overall strategie voor de club draait om het omschrijven en inzichtelijk krijgen van het bestaansrecht van de club. Is dat het voetbal? Zijn dat de supporters? De lokale ondernemers?

Als opleidingsinstituut? De open club in de stad? Of het simpelweg om te winnen? Een duidelijke overall strategie voor een aantal jaren geeft richting aan het beleid en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden.



Link: Youtube Beleidsvideo
CED 2008-2013

Voor de Eerste Divisie is dit proces enige tijd geleden uitgevoerd en heeft het beleid en de keuzes van de afgelopen jaren en komende jaren vormgegeven. Voor een club is dit proces te doorlopen in samenwerking met KNVB

Expertise. Het eindresultaat van het

bepalen van een overall strategie is samengevat in de Youtube video waarin alle kernwaarden als ook de beleidspijlers uitgebreid aan bod komen.

Beleid Eerste Divisie '08-'13

De Coöperatie Eerste Divisie creëert in samenwerking met alle Eerste Divisie clubs een podium waarbij sportieve, maatschappelijke, financieel strategische en commerciële belangen bij elkaar komen om de voetballiefhebber als supporters of sponsor te binden aan de voetbalclubs en de competitie. Het beleid is gevormd op vier pijlers, technisch, maatschappelijk, commercieel en financieel.



Afbeelding: Cyclus binnen het voetbal

Uiteindelijk leveren alle pijlers een bijdrage aan het verankeren van de clubs in de lokale gemeenschap, een financieel gezonde club met veel supporters op de tribunes en daarmee ook aan een meer aantrekkelijk product op TV. Uiteindelijk is er een samenhang tussen alle facetten en we hopen dat dit document alle facetten meer bij elkaar laat komen.

Er is daarmee een directe relatie tussen de onderdelen commercie, ticketing en de maatschappelijke activiteiten van een club. Een goede maatschappelijke basis zal uiteindelijk resulteren in meer bezoekers en vervolgens meer sponsors. Daarnaast biedt een structureel goed opgezet MVO beleid mogelijkheden om het aantal sponsors verder te vergroten. Door het opzetten van een breed MVO beleid, zullen ook lokale sponsors sneller geneigd zijn om de club te ondersteunen.

Centraal in de maatschappelijke rol van de clubs en de League staat het thema opleiden. Het opleiden van talenten versterkt ook de band tussen de lokale club en de lokale gemeenschap, samen vormt het een landelijk opleidingsnetwerk. Regionale of lokale helden zullen meer aantrekkingskracht hebben vanwege de identificatie. Uiteindelijk kan het aantrekken en inzetten van lokale helden een belangrijke factor zijn in binden van de fans uit de regio aan de club.

Eerste Divisie Identiteit

De Eerste Divisie, opgericht in 1956 is onderdeel van het Nederlandse betaalde voetbal en een belangrijke schakel in de voetbalpiramide, namelijk de brug tussen amateurvoetbal en betaald voetbal. Sinds 1956 is er veel veranderd en zijn de veranderingen nog steeds onderdeel van het huidige voetballandschap. Maar desondanks behoudt de Eerste Divisie, thans de Jupiler League nog altijd kernwaarden.

Ambitie

De Eerste Divisie barst van de ambitie. Clubs als AZ Alkmaar, FC Groningen, SC Heerenveen, NAC Breda, PEC Zwolle en Heracles Almelo hebben allemaal nog in de toenmalige Eerste Divisie gespeeld maar hebben zich met een visie en beleid op weten te werken tot clubs die niet meer weg zijn te denken uit de Eredivisie.

Ook binnen de huidige clubs in de divisie is er een ambitie die men waar wil maken en wordt er dagelijks keihard gewerkt om daar ook te komen. Uiteindelijk zal de ambitie naar succes altijd af hangen van sportieve prestaties op het veld, maar de omgeving daarvan is vormbaar en is aantoonbaar van invloed op de prestaties op het veld.



Talent

De prestaties op het veld worden uiteindelijk vormgegeven door de spelers. Binnen de Eerste Divisie is er een kenmerk wat nadrukkelijk naar voren komt binnen de selecties van de clubs, de jonge leeftijd van de spelers. En daarmee is de Eerste Divisie een bron van jong talent. De afgelopen jaren zijn er vele jonge spelers voortgebracht waarop de Eerste Divisie trots kan zijn en die de clubs ook verder hebben gebracht. Internationale topsterren als Gullit, Van Nistelrooy, Stam, Overmars en Huntelaar speelden ooit in de Eerste Divisie. Recentelijk nog waren sterspelers als Honda, Mertens, Chadli, El Hamdaoui en De Zeeuw te bewonderen in de Eerste Divisie. Jonge, ambitieuze spelers kunnen hier rijpen en zich ontwikkelen voor een volgende stap.

Toegankelijk



Link: [Playing for Succes website](#)

Juist de mix van talent en ervaring maken de Eerste Divisie toegankelijk. Koptelefoons, dure auto's of afgeschermden trainingscomplexen zijn er niet. Jonge spelers kunnen in de Eerste Divisie wennen aan de omgang met de supporters, van jong tot oud. En zij doen dat in een zeer open en toegankelijke omgeving. Sinds enkele jaren worden de stadions ook meer en meer toegankelijk, de hekken verdwijnen, de faciliteiten worden verbeterd en de stadions staan open voor meer dan alleen een voetbalwedstrijd. Neem bijvoorbeeld het project *Playing for Succes*, een inspirerende leeromgeving in het stadion. Daarmee wordt de club een open omgeving voor de wijk, de stad of de regio.

Spectaculair

Met 3,2 doelpunten per het seizoen behoort de Eerste Divisie tot de meest doelpuntrijske competities van Europa. Een open manier van voetballen zorgt ervoor dat de Eerste Divisie uniek is in Europa. Altijd valt er wel iets te juichen in een stadion. Het voetballen in de Eerste Divisie zorgt voor een schitterend podium voor jonge talenten zoals Mertens, Chadli, Huntelaar en Ruud van Nistelrooy. Allemaal hebben ze hun gave voor het maken van doelpunten ontdekt in de Eerste Divisie. Daarnaast zijn er nog andere facetten die de competitie spectaculair maken, zoals de eerder genoemde talenten, de toegankelijkheid, de rol in de lokale gemeenschap of de intense beleving van de supporters.

Inventief

De Eerste Divisie is een verzameling van inventieve en sociale clubs. Ondanks de beperkte middelen hebben de clubs en het collectief laten zien dat er voldoende ambitie is om de competitie verder te brengen. Denk hierbij de collectieve invoering van LED boarding, de invoering van kunstgras, het openen van de leercentra voor *Playing for Succes* of de deelname aan de Dutch Career Cup. Zowel als collectief of als individuele club, inventiviteit is nodig om de Eerste Divisie verder te brengen.

Rol merk club vs. League

Deze kernwaarden samen vormen het karakter van de Eerste Divisie. Het merk Jupiler League of Eerste Divisie is daarom enkel zo sterk als de individuele merken die de competitie als geheel maken. Daarom is het ook van belang dat we een bijdrage kunnen leveren aan de wisselwerking tussen beide merken. Zo worden collectieve belangen gecombineerd met lokale belangen, om ervoor te zorgen dat het merk van de club lokaal en landelijk kan groeien.

De kernwaarden van de Eerste Divisie zijn al eerder genoemd:

- Ambitie
- Toegankelijk
- Spectaculair
- Inventief

Deze kernwaarden zijn universeel en gebaseerd op datgene wat de clubs feitelijk als geheel uitstralen. Juist de feitelijke onderbouwing zorgt ervoor dat de wisselwerking goed opgepakt kan worden en dat deze kernwaarden ook terug kunnen komen in de kernwaarden van de club, al dan niet via een onderdeel ervan.

Een belangrijk thema binnen de wisselwerking qua merken is het opleiden van talent. Juist het opleiden past binnen alle kernwaarden van de Eerste Divisie en die van de clubs, of het nu gaat om het opleiden van spelers, het opleiden van (jonge) fans of het verder ontwikkelen van de organisatie. Veel spelers, trainers en medewerkers hebben hun weg vanuit de Eerste Divisie gevonden naar de Eredivisie en soms verder.

- De resultaten van deze onderzoeken zijn beschikbaar via KNVB Expertise
- Elke club heeft in het seizoen 2010/2011 een mogelijkheid gehad om de resultaten van het onderzoek om te zetten naar concrete acties middels externe experts op een aantal vlakken
- De resultaten bieden een basis om verder beleid vorm te geven

Conclusie

Het bepalen van de kernwaarden en het opnieuw beoordelen van het bestaansrecht is een exercitie die normaal gesproken eens per vijf jaar uitgevoerd kan worden. Het geeft richting en vooral een duidelijk verhaal naar buiten toe. Daarop kan vervolgens een strategie worden gebaseerd welke invloed heeft op de marketing, Meer dan Voetbal activiteiten, communicatie en Fanmarketing werkzaamheden binnen de club.

Dat is dan ook de reden dat het wordt geadviseerd om Fase 0 afgerond te hebben alvorens te starten met de invulling van de strategie. Het geeft immers de gewenste richting die nodig is om alles op elkaar aan te laten sluiten.

**BELEVEN &
BINDEN**



Fase I - Strategie

Alle clubs streven naar het hoogst haalbare. Dit kan soms betekenen dat de maatschappelijke rol van een club onderbelicht blijft. Echter, de maatschappelijke rol van een club is een onlosmakelijk onderdeel in het streven naar succes. Succes op sportief vlak, betekent ook een meer nadrukkelijke aanwezigheid in de lokale gemeenschap en een verdere versterking van het merk. Zonder de verankering in de lokale gemeenschap is sportief succes slechts een vluchtig begrip.

De Eerste Divisie is een belangrijk onderdeel van de voetbalpiramide in Nederland en heeft een rol in het opleiden en laten groeien van talent. Talent op het veld, in de organisatie of bij de supporters van de club. De rol van de Eerste Divisie clubs is daarom niet alleen gericht op het behalen sportief, op en naast het veld, maar ook om de bijzondere talenten en kracht van het voetbal in te zetten voor de gemeenschap, lokaal, regionaal en landelijk.

De marketing van een club hangt samen met de positionering van het merk en de maatschappelijke betrokkenheid. Het is dan ook goed om de strategie op deze vlakken te combineren. Uiteindelijk maken ze allemaal gebruik van dezelfde interne en externe analyse en kunnen dan ook tot één geheel worden gemaakt. Daarmee wordt het maatschappelijke beleid verankerd in het merk en marketing beleid en wordt het ook een integraal onderdeel van de werkzaamheden.

Interne analyse

Op collectief niveau wordt er vooral in samenwerking met KNVB Expertise en de Eredivisie veel onderzoek gedaan naar de fans en sponsors in relatie tot de eigen club. De resultaten van de onderzoeken bieden een stevig fundament voor een club om het beleid op vorm te geven en strategische keuzes te maken.

Onderzoeken

Eerste Divisie potentiëlschatting- en Scenario analyse onderzoek

Het Eerste Divisie potentiëlschatting- en Scenario analyse onderzoek is erop gericht om in kaart te brengen in welke mate een club erin slaagt de binding met supporters en sponsors te bewerkstelligen en wat de potentie van de club is gegeven het verzorgingsgebied. De doelstelling is dan ook om voor de individuele club inzichtelijk te maken wat het commerciële potentieel (publiek en sponsors) in het verzorgingsgebied is en wat de gevolgen zijn van de verschillende sportieve scenario's op de financiële huishouding van de club. De resultaten leveren een kwantitatief beeld van de huidige situatie en toekomstige mogelijkheden van elke club. Dit biedt clubs de mogelijkheid ambities en strategie te toetsen aan haalbaarheid en levensvatbaarheid. Bovendien kunnen de onderzoeksresultaten dienen als input voor strategie en (financiële) planvorming van de leiding van de individuele clubs.



Link: [KNVB Expertise](#), de plek waar deze onderzoeken te vinden zijn

De implementatiefase van het project heeft als doelstelling concrete resultaten te boeken op basis van de onderzoeksinformatie. Hierbij moet gedacht worden aan een toename van sponsorinkomsten en/of toeschouwersaantallen. Daarnaast moet het project bijdragen aan een verdere professionalisering van de Eerste Divisie, onder andere door kennisbijeenkomsten en externe ondersteuning van gespecialiseerde bureaus bij het opstellen en uitvoeren van (commerciële) plannen en strategieën.

Eerste Divisie Sponsor Onderzoek

In het Eerste Divisie Sponsoronderzoek wordt vergelijkbaar met het fanonderzoek de zakelijke fan gevraagd naar hun mening over De doelstelling van het Sponsoronderzoek is de Eerste Divisie clubs inzicht te verschaffen in bijvoorbeeld tevredenheid en verwachtingen van hun zakelijke achterban. Op basis van de individuele terugkoppeling kan de commerciële afdeling direct actie ondernemen. Eveneens wordt de zakelijke fans gevraagd naar hun mening t.a.v. het imago van de Eerste Divisie in het algemeen.



Eerste Divisie Online Benchmarktool

Buiten de diverse onderzoeken heeft de Coöperatie Eerste Divisie in samenwerking met KNVB Expertise en de UEFA een online benchmarktool ontwikkeld. Met deze innovatieve tool worden clubbestuurders voorzien van de benodigde (onderzoek)informatie voor het besturen van hun club. In de tool is een groot aantal gegevens opgenomen op technisch, financieel en commercieel gebied. Niet alleen van hun eigen club, maar ook van alle andere clubs in de Eerste Divisie. Daar waar relevant wordt ook informatie uit de diverse onderzoeken weergegeven binnen de online tool.

De online benchmarktool stelt clubbestuurders in staat de meest recente informatie over hun club 24 uur per dag te benaderen. Door de eigen gegevens te benchmarken met collega-clubs kunnen zij zicht krijgen op hun eigen prestaties en die kennis gebruiken voor de ontwikkeling van hun club. De inmiddels vanzelfsprekende bereidheid bij Eerste Divisie-clubs om onderling informatie te delen is uniek in Europa.

Seizoen in Cijfers

Het Seizoen in Cijfers is een uiting van collectieve transparantie die doorclubs en divisies wordt nagestreefd en is bedoeld om media en publiek inzicht te bieden in de financiële ontwikkelingen binnen het Nederlandse betaald voetbal. De publicatie is samengesteld door KNVB Expertise, het kennis- en onderzoekscentrum voor het betaald voetbal met als initiatiefnemers de Eredivisie CV, de Coöperatie Eerste Divisie, de Federatie voor Betaald Voetbal Organisaties en de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond.



Link: Publicaties KNVB Expertise

Het geeft een club inzicht in de verhoudingen en trends op het gebied van de financiële huishoudingen in het voetbal. Samen met de online benchmark tool van de Eerste Divisie een prima middel om de club in te schatten op basis van belangrijke financiële onderwerpen.



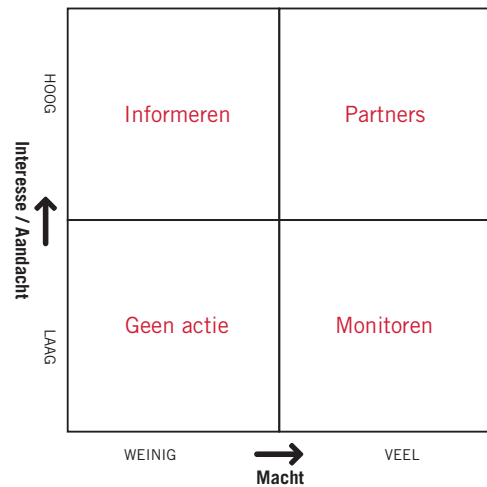
Afbeelding: Cover seizoen in Cijfers 2011/12

Externe Analyse

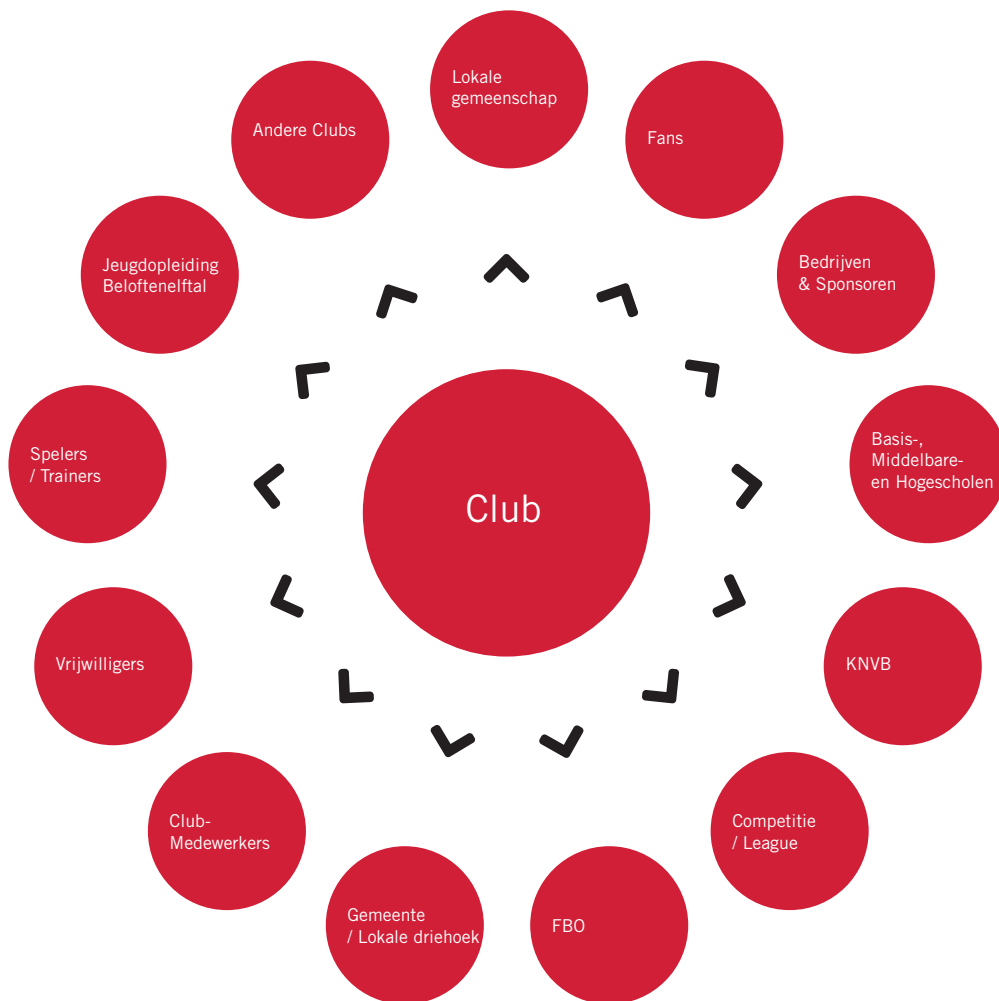
Stakeholder Management

Een club heeft veel stakeholders en nog belangrijker, alle stakeholders verwachten iets van de club. Het speelveld omvat vele contacten en vele vormen en uiteindelijk leveren ze allemaal een bijdrage aan dat wat een club, een club maakt. Daarbij is het belangrijk om de juiste stakeholders in kaart te brengen en ze ook op de juiste manier te betrekken bij de club. Dat kan gedaan worden met het Power / Interest model waar stakeholders kunnen worden weergegeven op basis van de benadering die ze op dat moment nodig hebben.

Met een regelmatige update blijft iedereen op de hoogte wie men op welke manier zou moeten benaderen of waar juist een verandering nodig is.



Afbeelding: Stakeholder Power / Interestmodel



Afbeelding: Voorbeeld Stakeholders rondom een betaald voetbal club

Concurrentie Analyse

De macht van leveranciers (Spelers)

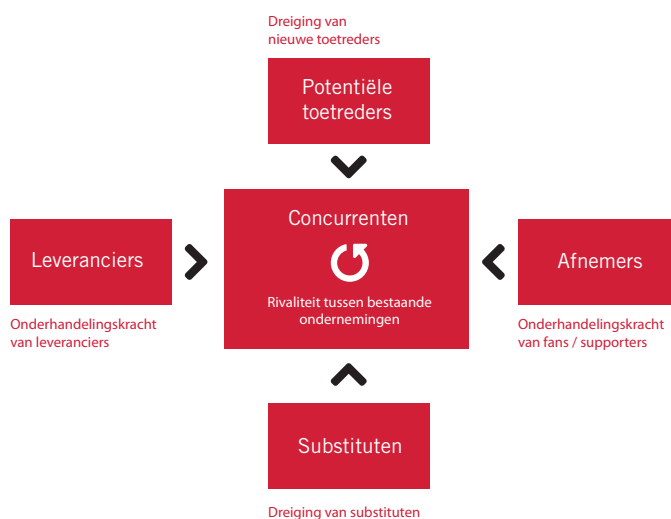
Leveranciers kunnen macht uitoefenen door bijvoorbeeld aan te sturen op verhoging van kosten of verlaging van kwaliteit. Spelers zijn in het geval van het voetbal de belangrijkste toeleveranciers. Zeker grote clubs kunnen vaak toegeven aan de eisen van spelers waardoor bijvoorbeeld budgetten uit balans raken.

De macht van afnemers (Toeschouwers, Leden, Sponsors)

Kopers kunnen macht uitoefenen door de prijs onder druk te zetten door (toe-)leveranciers tegen elkaar uit te spelen. Naarmate de inkoopmarkt voor de afnemer transparanter wordt en de mate van standaardisatie en verkrijgbaarheid groot is, zullen afnemers meer macht uitoefenen. Binnen het voetbal is er veel concurrentie op juist deze elementen. Clubs als Ajax, Feyenoord en PSV kennen een landelijke aantrekkingskracht, waardoor de clubs in de Eerste Divisie ook op die vlakken concurrentie ondervinden. Daarnaast is een hoge concentratie van clubs in een bepaalde regio ook een reden om te concurreren voor de sponsors, toeschouwers en leden.

De mate waarin substituten verkrijgbaar zijn (Entertainment)

Substituten zijn vooral bedreigend als ze een belangrijke prijs-prestatie verbetering meebrengen. In de voetballerij zal het hierbij gaan op vervangende vormen van belevingen zoals de lokale bioscoop of theater die een extra zaal bouwt om meer mensen te trekken.



Afbeelding: Concurrentiemodel van Porter

De dreiging van (nieuwe) potentiële toetreders tot de markt (nieuwe clubs / competities)

Nieuwkomers streven naar marktaandeel zorgen voor extra capaciteit. Dit kan de prijzen in de markt onder druk zetten. Binnen het voetbal gaat het om nieuwe competities of situaties zoals bij Paris Saint Germain of AS Monaco. Dat zal een effect hebben op de populariteit en de kansen om nieuwe fans binnen te halen.

Het model werkt met vijf 'krachten': de macht van de leveranciers en afnemers, de mate waarin vervangende producten (substituten) verkrijgbaar zijn, de nieuwe toetreders en de interne concurrentie.

De analyse kan zorgen voor inzicht in de marktverhoudingen en -dynamieken. Om de concurrentiepositie te versterken kan men zoeken naar een positionering die rekening houdt met de marktverhoudingen en bestand is tegen de krachten die op de markt werken.

Bronnen concurrentie analyse

Collectief Fan Onderzoek

Het jaarlijkse Fanonderzoek wat wordt gehouden in samenwerking met de Eredivisie en KNVB Expertise zorgt voor een jaarlijkse peiling onder de supporters op de volgende onderwerpen:

- Wedstrijdbezoek
- Sfeer & Entertainment
- Veiligheid & Sportiviteit
- Voetbal in de Maatschappij
- Media & Communicatie

De resultaten van het onderzoek worden jaarlijks in clubspecifieke presentaties teruggekoppeld en dienen als startpunt om aan de slag te gaan met de mening van de supporters. Doordat het onderzoek wordt geïnitieerd vanuit de samenwerking tussen Eredivisie, KNVB Expertise en de Eerste Divisie, is het voor de supporter geen clubgerelateerd onderzoek. Het verdient daarom aanbeveling om de resultaten te gebruiken in de verdere communicatie met de supporters om ook te kijken naar concrete oplossingen of juist om de zaken te communiceren die goed gaan.

Onderzoek potentiële fans

In het onderzoek potentiële fans wordt een beeld geschetst van de potentie in Nederland: hoeveel voetballiefhebbers gaan nu nog niet naar wedstrijden, maar zouden dat wel willen?, hoeveel hebben interesse in het kopen van fanartikelen?, etc. Daarnaast brengt het in kaart wat de belangrijkste aandachtspunten zijn om stadionbezoek en fanartikelen aantrekkelijker te maken voor potentiële fans. Ook is het mediagebruik van potentiële fans in kaart gebracht en de profielkenmerken weergegeven van de verschillende potentiële fans.

De doelgroep van het onderzoek bestaat uit Nederlanders met interesse in voetbal die geen ClubCard of Seizoenkaart bezitten en in de afgelopen 3 jaar niet meer dan 2 wedstrijden in de Eredivisie of Eerste Divisie hebben bezocht. Binnen deze doelgroep is een selectie gemaakt van potentiële fans. Dit zijn de personen die interesse hebben in het bezoeken van wedstrijden en/of interesse hebben in het kopen van fanartikelen. Voor deze potentiële fans zijn drivers en barriers in kaart gebracht voor het kopen van toegangskarten of fanartikelen.

De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek:

- Van de ruim 4.000.000 voetballiefhebbers, heeft 50% interesse om eens een wedstrijd te bezoeken in de Eerste Divisie
- Wens voor goedkopere tickets, meer aandacht voor de veiligheid in het stadion (en meer communiceren dat het veilig is) en meer vrije verkoop
- Tevens wordt er gevraagd om Familievakken en duidelijkheid rondom clubkaartverplichtingen
- 65% van de potentiële fans wil in de toekomst (misschien) Fanartikelen kopen, 67% daarvan geeft aan dat ze daar niet eerder behoefte aan hadden
- Vooral potentiële fans met thuiswonende kinderen geven aan interesse te hebben in merchandising
- 20% van de fans wenst informatie te ontvangen vanuit de club over de Eerste Divisie, het liefst via E-mail



Link: Centraal Bureau voor de Statistiek

Overige bronnen voor de concurrentie analyse

- Data vanuit het Centraal Bureau voor Statistiek
- Eerste Divisie potentieelschatting- en Scenario analyse onderzoek
- Het Jupiler League Fan Onderzoek
- Informatie vanuit de omgeving van de club / eigen analyse
- Meer dan Voetbal Rendement MVO door BVO's
- Rapportage Sport (2010)



Positionering

De kern van het formuleren van een concurrentiestrategie ligt in het positioneren van de club in de sector. Een goede positionering is er één van waaruit de club zich kan verdedigen tegen deze concurrentiekrachten of ze ten gunste van de club kan laten werken. Het gaat dus om te bereiken en vasthouden van een verdedigbare concurrentiepositie. Het concurrentieanalyse model van Porter helpt om hier mee inzicht in te krijgen.

Meer dan Voetbal – Rendement van MVO door BVO's

Het rendement van de maatschappelijke projecten is voor zowel de club als de maatschappelijk partners een steeds terugkerend onderwerp. Middels het onderzoek 'Rendement Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door BVO's' probeert de Stichting Meer dan Voetbal daar antwoord op te geven. De belangrijkste conclusies:

- Meer realisme in de doelstellingen rondom MVO vanuit clubs
- Meer ambitie in de doelstellingen MVO vanuit Maatschappelijk Partners
- 81% van de partners tevreden over de samenwerking en willen met de samenwerking vooral de uitstraling van de projecten verbeteren en gedragsverandering bewerkstelligen bij hun doelgroepen
- Flinker stijging in inzet spelers / trainers en investeringen partners vanuit de Eerste Divisie
- Er wordt meer draagvlak ervaren vanuit directie en supporters voor de maatschappelijke projecten

SWOT Analyse



Link: [Wikipedia Sterke-Zwakte analyse](#)

Met het in kaart brengen van de interne en externe omgeving kunnen er een aantal punten worden omschreven als sterktes en zwaktes met betrekking op de club vanuit de interne analyse. En daar tegenover een aantal kansen en bedreigingen vanuit de omgeving van de club.

Voor meer informatie kan er altijd worden gekeken op internet of in de Sportmarketingboeken zoals Strategische Sportmarketing van Hans Westerbeek.

Definiëren marketing missie & doelstellingen

Vanuit de voorgaande analyses en de SWOT analyse ontstaan er een aantal focuspunten voor de club om mee aan de slag te gaan. Deze kunnen vervolgens worden omgezet naar concrete doelstellingen die gekoppeld kunnen worden aan de verschillende disciplines binnen een club.

Maak doelstellingen S.M.A.R.T.

Door te weten wie je bent en waar je voor staat, wordt het ook makkelijker om doelstellingen te formuleren voor de club. Daarbij is het altijd goed om de doelstellingen voor de club SMART te maken:

- Specifiek; Is de doelstelling eenduidig?
- Meetbaar; Onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt?
- Aanvaardbaar; Is deze acceptabel genoeg voor de doelgroep en/of management?
- Realistisch; Is het doel haalbaar?
- Tijdgebonden; Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?

Veel van de activiteiten binnen een club stranden bij het gebrek aan meetbare data, zeker in een wereld vol emoties is het belangrijk om juist zaken zo veel mogelijk meetbaar te maken. Dit kan met bijvoorbeeld objectieve data zoals kaartverkoopcijfers, benchmarking met andere clubs of via regelmatige vormen van onderzoek zoals het Fan Onderzoek. Het verdient dan ook aanbeveling om de doelstellingen te koppelen aan deze onderzoeken zodat de resultaten ook meetbaar zijn.

Kernmarketing strategieën bepalen

Club strategie

Het streven naar succes, vaak op sportief vlak, is een wezenlijk onderdeel van het bestaansrecht van een club. Maar het bestaansrecht van een club hangt nog veel meer samen met het publiek in het stadion, zonder fans & sponsors verliest een club in ieder geval het bestaansrecht. De uitdaging is dan ook om zoveel mogelijk mensen te binden aan de club.

De Eerste Divisie is een belangrijk onderdeel van de voetbalpiramide in Nederland en heeft een rol in het opleiden en laten groeien van talent. Talent op het veld, in de organisatie of bij de supporters van de club. De rol van de Eerste Divisie clubs is daarom niet alleen gericht op het behalen van sportief succes, op en naast het veld, maar ook om de bijzondere talenten en kracht van het voetbal in te zetten voor de gemeenschap, lokaal, regionaal en landelijk.

Het concentreren op maatschappelijke activiteiten zal niet direct leiden tot meer inkomsten of toeschouwers. De effecten van een goed beleid om draagvlak te vergroten zullen na 1 of 2 jaar zeker merkbaar zijn, maar het vergt een verankering in alle mogelijke aandachtsgebieden binnen de club.

Marketing strategie

Er zijn verschillende zaken die bijdragen aan een succesvolle strategie:

- Maak gebruik van de aanwezige gegevens / resultaten om een koers te bepalen en benut de entiteiten KNVB, KNVB Expertise, Meer dan Voetbal, FBO en de CED
- Zorg dat vooraf wat wordt besproken duidelijk is afgekaderd en er een duidelijk onderscheid is tussen wat er gebeurt op en buiten het veld.
- Maak het voor de supporters makkelijk om feedback te geven
- Wees transparant en open over de resultaten en uitdagingen die er zijn.

Het is gebleken dat meer openheid leidt tot meer betrokkenheid vanuit de stakeholders, waaronder supporters en sponsors. Uiteindelijk zal dit leiden tot het leveren van een bijdrage bij het vooruit brengen van de club.

Het positioneren van een voetbalmerk zal vooral gericht zijn op de positionering in de gemeenschap. Om dit te kunnen doen is het belangrijk om te weten hoe mensen tegen de club aankijken. Sommigen laten het blijken door mee te doen aan ticketing acties, deelname aan activiteiten, het bezoeken van wedstrijden of deelname aan een maatschappelijk programma. De feitelijke ervaring in het stadion zal tevens bijdragen aan de ontwikkeling van de perceptie over de club bij de supporters. Ook de media spelen een belangrijke rol in het vormgeven van de percepties. Uiteindelijk kan 'mond tot mond reclame' tussen supporters en stakeholders een cruciaal onderdeel zijn in het vormen van een goed of fout beeld over de club. Zeker nu social media de mogelijkheid geeft om deze gedachten ook nog eens te publiceren naar een breder publiek. Daarom moeten we des te meer bewust zijn van ons merk en hoe we dit kunnen vormen.

Er zijn twee belangrijke contactmomenten waarop we kunnen focussen:

- **Allereerst kan de focus gelegd worden op het opnieuw in de spotlights komen van de lokale gemeenschap. Wat is onze relatie / interactie met scholen in de omgeving? Lokale verenigingen en organisatie? En hoe gaan we om met minderheden / gehandicapten / ouderen enz.?** Als deze percepties goed zijn ingevuld zorgt dat voor een stevige positionering van het merk in de lokale gemeenschap.



- Als tweede punt, het focussen op de fanbeleving. Hoewel we hier nog veel dieper op in gaan in de rest van het document, is het een wezenlijk onderdeel in het vormen van de gedachten en de perceptie van de supporters. Gezien onze rol binnen de gemeenschap, moeten we voor onszelf de lat hoog leggen en streven naar het maximale voor alle doelgroepen met de middelen die er zijn.

Marketing Werkgroep

Uiteindelijk zal marketing ergens geld gaan kosten of in ieder geval input vanuit externe partijen. Dat levert extra uitdagingen op om daadwerkelijk bepaalde zaken uit te voeren en structureel vooruitgang te boeken. Daarbij wordt al vaak een beroep gedaan op barterdeals en sponsors om eenmalig zaken te financieren.

Voor de marketing van de club is het dan ook handig om een aantal sponsors erbij te betrekken die betrokken zijn bij de club, maar ook een bijdrage kunnen leveren aan de club in de vorm van ideeën en oplossingen. Door dit in een groep te doen, is er ook een grotere kans dat de ideeën goed gedragen worden en dat men ook sneller geneigd is om een financiële bijdrage te leveren om het te realiseren. Hierbij geldt dat de club een open en transparant financieel beleid zou moeten voeren om ook te voorkomen dat de sponsors zich 'bekocht' voelen met hun bijdrage.

Merk strategie

"We have no control over the purchased product (i.e. basketball) so we must focus 100% of our efforts on the fan experience." - Pete Winemiller (Senior Vice President Guest Relations, NBA Oklahoma City Thunder)

Vanuit de sportmarketing is het duidelijk, we kunnen alles beïnvloeden, behalve het resultaat op het veld. Een duidelijk merk met een duidelijke uitstraling is daarbij cruciaal richting de fans, dat is immers waar ze uiteindelijk fan van zijn. Van nature heeft elke voetbalclub dit al in zich, maar vaak wordt dit naar buiten toe onvoldoende duidelijk. Daarom is het belangrijk om de vraag te beantwoorden waar de club daadwerkelijk voor staat, wat de doelstellingen zijn en dat er gewerkt wordt met een consistent merkbeleid.

Middels de eerder genoemde onderzoeken en resultaten is al een groot gedeelte te beantwoorden. Uiteindelijk zullen de openstaande vragen beantwoord moeten worden aan de hand van een missie, visie en de daaruit voortvloeiende ambities en doelstellingen van de club.



Link: 5 lessen uit merkbeleid IKEA

De belangrijkste vraag om mee te beginnen, waar staan we voor? Om die vraag compleet te kunnen beantwoorden zijn de volgende vragen belangrijk om te beantwoorden:

Het Merk

- Wie of wat is de club?
- Wat is de ambitie?
- Wat zijn de merkwaarden?
- Op welke behoeften speelt de club in?
- Wat is de merkpropositie?
- Welke elementen bewijzen de merkpropositie?
- Wat moet de doelgroep denken, voelen en doen? (lokaal / regionaal)
- Wat is de pay-off?
- Wat is het merkverhaal van de club?
- Wat is de visuele merkidentiteit?

Het is belangrijk voor organisaties om een richting en een doel te hebben. Maar minstens zo belangrijk is de vraag, waar staat de club voor? Als mensen zouden zoeken naar vrij beschikbare informatie over onze club, wat zou men te zien krijgen over de historie, de waarden en wat de club speciaal maakt? Hoe kijken mensen naar de club? Dat is tevens ook het nut van de kernwaarden, het kort duidelijk maken waar de club voor staat en waar de supporters zich mee kunnen identificeren.



Voorbeelden van merkwaarden:

- **Eerlijkheid** – we zijn fair en eerlijk en staan voor de geldende normen en waarden
- **Integriteit** – we staan voor onze waarden en principes en streven naar de hoogste professionele standaard
- **Trots** – we staan voor de resultaten die behaald zijn in het verleden en erkennen dat ze het fundament zijn onder de club
- **Kwaliteit** – we streven naar het toepassen van de hoogste standaard in kwaliteit in alles wat we doen
- **Waarde** – we streven naar het geven van zoveel mogelijk waarde voor het geld dat mensen investeren in onze club
- **Respect** – we hebben respect voor alle mensen waarmee we te maken krijgen binnen de club
- **Succes** – we streven naar en het focussen op het behalen van succes voor elk individu wat betrokken is bij de club, de gemeenschap en uiteraard de club als geheel.
- **Karakter** – We zijn moedig, op en om het veld, draaien er niet om heen, samen met de zakelijke benadering is dat waar de club voor staat en wat ons onderscheidt van de overige clubs
- **Open** – we zijn een open en bereikbare club en zijn bereikbaar voor al onze stakeholders
- **Gepassioneerd** – Al onze spelers, trainers, medewerkers en supporters zijn gepassioneerd in dat wat ze doen en in hun liefde voor de club. Dit uiten we in alle vormen van communicatie en op de tribunes.
- **Betrokken** – Als club staan we midden in de samenleving en streven altijd naar het opbouwen van duurzame relaties met de mensen en organisaties in de omgeving van de club en zijn betrokken bij het wel en wee van onze stakeholders.

Andere merkwaarden kunnen relateren aan het gevoel rondom een club en de organisatie. Een voorbeeld van het daadwerkelijk uitvoering geven aan een merkwaarde is het eerlijk communiceren van toeschouwers aantallen, ook zonder de niet aanwezige seizoenkaarthouders. Een aantal clubs uit de Eerste Divisie zijn hiermee gestart, ondanks dat dit bij de start negatief lijkt, onderscheiden zij zich uiteindelijk van de andere clubs door hun eerlijkheid over de bezetting in het stadion en de uiteindelijke fanbeleving. Uiteindelijk is het zo dat deze merkwaarden door moeten klinken binnen de gehele organisatie.

Een bijkomend voorbeeld van het communiceren van eerlijke aantallen is ook dat het ook voor de supporters met een seizoenkaart een duidelijk signaal is dat men wordt gemist. Immers, als supporters besluiten om niet te komen en toch worden meegeteld in het aantal toeschouwers, dan is dat een verkeerd signaal richting hen. Een eerlijke communicatie kan in dat geval bijdragen aan het behoudt van supporters.

Ondanks dat het mijlen ver afstaat van de dagelijkse gang van zaken in Nederland en met name de Eerste Divisie, is het belangrijk om te noteren dat de Amerikaanse sport zich juist richt op het binnenhouden van supporters. Functies met namen als 'President Fan Retention', 'Vice President Customer Experience' en 'Director Customer Service' zijn er op gericht om met de juiste focus supporters te behouden voor de club. Met het definiëren van de merkwaarden, kunnen alle overige zaken makkelijker worden bepaald en ingezet worden ten behoeve van het versterken van de merkwaarden.

Meer dan Voetbal strategie

Het opzetten van maatschappelijk beleid

Om als volwaardig partner te opereren binnen een maatschappelijk programma, is het allereerst van belang zelf een maatschappelijk beleid op te stellen: wat wil de club op maatschappelijk vlak bereiken, waarom, met wie, etc.

Dit kan in een aantal stappen:

1. **bepalen missie, kernwaarden, en competenties van de club:** waar staat de club voor en wat kan zij goed?
2. **kijk naar buiten:** wat zijn de grootste maatschappelijke issues in de omgeving. Lees hiervoor bijvoorbeeld de beleidsplannen van de gemeente en de bevolkingsonderzoeken door.
3. **welke (huidige) stakeholders houden zich bezig met welke maatschappelijke issues?** En hoe zou de club hen kunnen helpen?

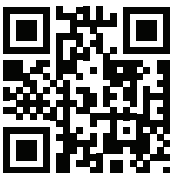
Bovenstaande maakt duidelijk welke thema's het belangrijkst zijn, wie zich met deze thema's bezig houden en waar de hulp van de club het meest logisch/passend is. Op basis van deze inventarisatie kan de club 2 of 3 thema's kiezen waaraan zij substantieel wil bijdragen.

1. bepaal enkele uitgangspunten: bijvoorbeeld dat het te vormen maatschappelijk programma structureel moet zijn, dat het een wezenlijke bijdrage moet leveren aan de samenleving, dat er altijd wordt samengewerkt, etc.
2. zorg dat je van bovenstaande een goede presentatie hebt, waarmee je de verschillende stakeholders kunt benaderen.

Het opzetten van een maatschappelijk programma

Met het opstellen van een maatschappelijk beleid is het 'huiswerk' grotendeels gedaan. Het laat zien dat de club zich heeft verdiept in zichzelf en haar omgeving en daarmee het onderwerp serieus neemt. Vervolgens is het slim om het beleid aan enkele belangrijke stakeholders (zoals gemeente, sponsors) voor te leggen en ze te betrekken in het vervolg. Want uiteindelijk moeten de thema's worden omgezet in activiteiten & doelstellingen met bijbehorende partners, structuur en financiering.

Vanaf dit punt is het belangrijk dat de club samen met partners gaat optrekken. Partners die verstand hebben van de maatschappelijke thema's (gezondheid, onderwijs, participatie) en hulp van de club kunnen gebruiken. Samen met deze partners wordt bekeken:



Link: Meer dan Voetbal website

- Of de huidige, reeds lopende maatschappelijke projecten van de club passen binnen het nieuw gevormde beleidsplan;
- Welke nieuwe activiteiten kunnen worden opgezet (kijk voor voorbeelden op www.meerdanvoetbal.nl)
- Hoe dit kan worden georganiseerd in termen van structuur en financiering.

Uiteindelijk kan dit traject leiden tot een maatschappelijk programma met meerdere activiteiten op verschillende thema's. Hiervoor moet de club een organisatiestructuur opzetten die zowel intern als extern helder is.

Structuur van een maatschappelijk programma

Als het maatschappelijk beleid en -programma zijn opgezet, is er een aantal zaken die als club georganiseerd moeten worden. Er zijn twee opties om de maatschappelijke activiteiten van een club te organiseren:

- Intern: stel één of meerdere medewerkers aan die onder een bestaande of nieuw te vormen afdeling uitvoering geven aan het maatschappelijk beleid;
- Extern: richt een aparte stichting op die verantwoordelijk wordt voor het maatschappelijk programma.

Ad. 1. Voordeel van deze structuur is dat de club het maatschappelijk beleid, de activiteiten en de zeggenschap hierover in eigen hand houdt en dat dit ook echt een wezenlijk onderdeel van de club wordt.

Ad. 2. Voordeel hiervan is dat een stichting met meerdere partijen kan worden opgericht. Zo is de samenwerking gewaarborgd. Daarnaast is een stichting subsidiabel en is het voor externe partijen transparant dat de steun/financiering daadwerkelijk naar het maatschappelijk programma gaat.

Welke vorm het ook wordt: zorg ervoor dat de clubnaam en clubkleuren altijd terugkomen in de maatschappelijke activiteiten en –communicatie. In de eerste plaats omdat dat nu juist de doelgroep aantrekt, in de tweede plaats omdat het zo duidelijk wordt dat de club maatschappelijk betrokken is.

Communicatie Strategie

Communicatie is een cruciaal onderdeel in de relatie met supporters, de media speelt daarbij uiteraard een belangrijke rol. Door te zorgen voor een continue stroom van informatie naar de lokale en nationale media kan er vanuit de club in ieder geval gezorgd worden voor voldoende promotie van de wedstrijden en de club.

Belangrijk hierbij is dat voor iedereen helder is wat er vanuit de club gecommuniceerd wordt, wanneer en vooral met welk doel. Het doel kan verschillend van aard zijn, zo kan het doel zijn om mensen naar het stadion te trekken, imagoverbetering van de club of bijvoorbeeld meer bekendheid creëren van de club onder een bepaalde doelgroep.

- Wat zijn de communicatie doelstellingen?
- Met welke doelgroepen moet er worden gecommuniceerd?
- Wat is de boodschap?
- Wat zijn de communicatiemiddelen?
- Wat is het communicatiebudget?
- Op welke vaste momenten wordt er gecommuniceerd

Communicatie doelstellingen bepalen

De communicatiedoelstellingen zijn afgeleid van de marketingdoelstellingen. Als je de omzet met 10% wil verhogen, zul je eerst de doelgroepen moeten bereiken en bekend maken met jouw bedrijf en de producten. De communicatiedoelstellingen beschrijven de gewenste communicatie-effecten in termen van bijvoorbeeld merkbekendheid, houding ten opzichte van het merk en koopintentie. Probeer de doelstellingen SMART te formuleren.

Voorbeeld doelstellingen:

- Website bezoek verhogen met 5% d.m.v. het plaatsen van extra content binnen twee maanden
- Verhoog de spontane bekendheid van mijn merk bij de doelgroep mannen 20-34 van 20 naar 30 procent in het komende kwartaal.
- Wedstrijdposters op 10% meer plekken hangen voor de komende 4 wedstrijden om meer mensen te bereiken
- 20% meer volgers op Facebook binnen één seizoen



Communicatiedoelgroepen bepalen

Vanuit de Stakeholder analyse zijn een aantal groepen naar voren gekomen die belangrijk zijn om regelmatig op de hoogte te houden van de zaken binnen de club. Of het nu gaat om de volgende wedstrijd, een kidsclub evenement, een transfer, een sponsorpresentatie of een zakelijk diner. Binnen het hoofdstuk 'Binden' en 'doelgroepen' wordt er ingegaan op een aantal specifieke voetbal doelgroepen.

Communicatieboodschap bepalen

Het bepalen van de communicatieboodschap hangt samen met het bepalen van het bestaansrecht van de club, de merkstrategie, meer dan voetbal strategie, de marketingstrategie en de stakeholderanalyse. Uit deze elementen komen verschillende onderdelen naar die gecommuniceerd moeten worden en naar welke doelgroepen.

Kennis - Kennis gaat over het informeren van doelgroepen. Je geeft hen bijvoorbeeld inzicht in wat je doet als organisatie, wat een project inhoudt, hoe een product werkt, waar een merk voor staat, wat een probleem, oorzaak of oplossing is. Kennis is in feite informatie-uitwisseling. Voorbeeld: Ik ken product X.

Houding - Houding gaat erover dat je de doelgroepen wilt beïnvloeden hoe zij tegenover de organisatie, het product, het project, het merk etc. staan. Deze houding kan negatief, neutraal of positief zijn. Op basis van voldoende juiste kennis, kan de houding van de doelgroep worden veranderd. Ik vind club X erg goed.

Gedrag - Gedrag betekent dat de doelgroep in actie komt. De doelgroep gaat bijvoorbeeld een product kopen, rijdt een andere route, wordt lid van een vereniging of houdt zich nu wel aan de regels. De doelgroep zal alleen veranderen wanneer de houding voldoende positief is. Ik koop tickets van club X.

Communicatiemiddelen bepalen

Het bepalen van de communicatiemiddelen is afhankelijk van de doelgroep en het communicatiedoel.

Adverteren

- Printmedia
- TV
- Internet
- Buitenreclame

Direct Marketing

- Mailingen
- E-mailing
- Telefonische benadering

Social Media

- Facebook
- Youtube
- Tumblr (jongere doelgroep)
- Twitter

Sponsoring

ClubTV

Events / Wedstrijden

- Beurzen (commercieel)
- Open Dag
- Kidsclubs evenementen
- Wedstrijden
- Public relations
- Bewegwijzering

Kijk goed welke middelen aanwezig zijn en welke per doelgroep ingezet dienen te worden. Voor kinderen is een boodschap op de website niet altijd geschikt maar moet er juist een brief worden verzonden vanuit de kidsclub. En zo hebben alle doelgroepen hun eigen manier om betrokken te raken en te blijven.

Communicatie budget

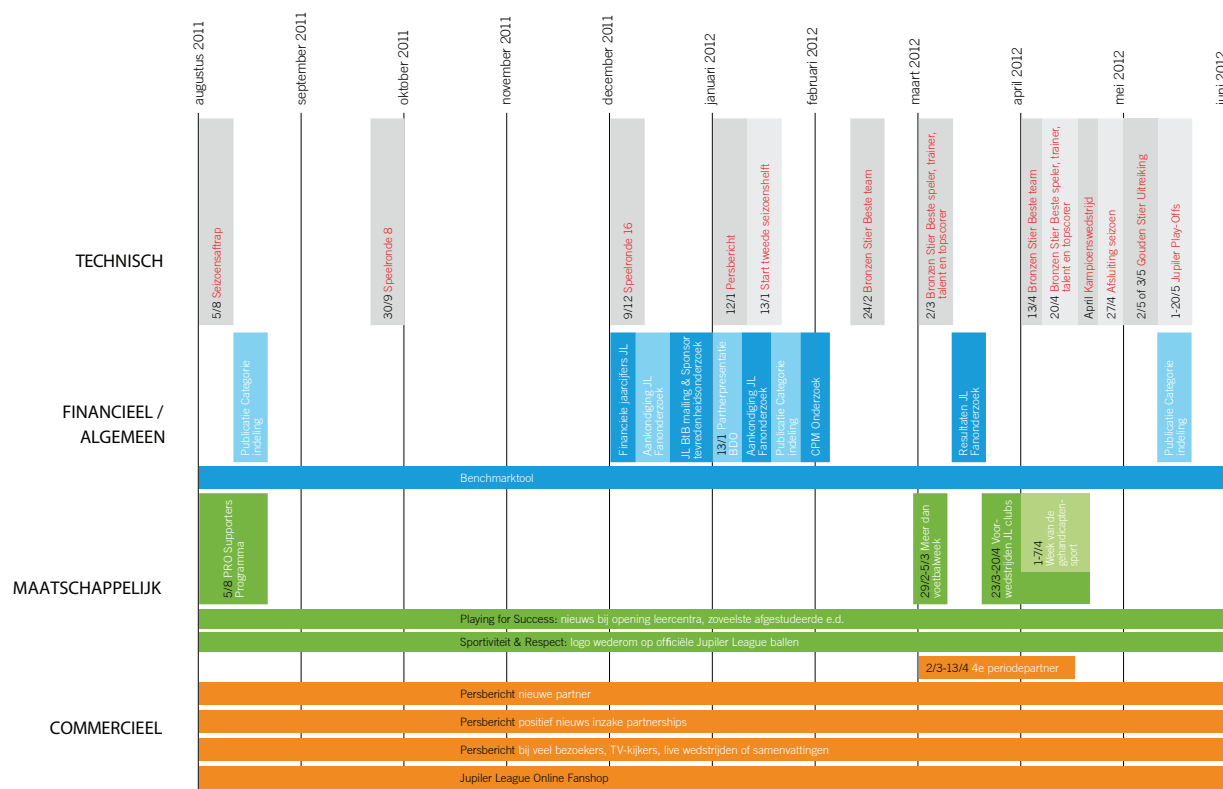
Het budget om te communiceren is bepalend voor de inzet van mensen en middelen om de communicatie doelstellingen te behalen. Via sponsors, supporters, vrijwilligers en de medewerkers van de club is er een mogelijkheid om met creatieve oplossingen het budget te beperken en de impact te vergroten.

Communicatiekalender

Het opzetten van een communicatiekalender zorgt voor duidelijkheid en rust om juist de belangrijke momenten vast te stellen en daar op in te spelen. Zaken als de competitiestart, periodes, belangrijke wedstrijden en feestdagen staan ruim vooraf vast en zijn stuk voor stuk communicatiemomenten die vooraf ingevuld kunnen worden.

- Deel de communicatiekalender ook met collega's zodat ze op de hoogte zijn
- Overleg met ticketing / commercie / mvo om ook daar de belangrijke momenten mee te nemen in de kalender
- Houdt de communicatie centraal en laat alles via één persoon lopen, dit zorgt voor consistentie en duidelijkheid

PR & COMMUNICATIE PLANNING



Afbeelding: Voorbeeld PR & Communicatieplanning CED 2011/2012

Ticketing / prijsstrategie

Ticketing, naast het technische aspect van voetbal, waarschijnlijk één van de belangrijkste onderdelen binnen een voetbalclub. Immers geldt dat een vol stadion uiteindelijk zal leiden tot meer sponsors, betere sportieve resultaten en uiteindelijk dus een hogere plek op de ranglijst. Er zijn verschillende manieren om te starten, maar de basis blijft dat er goed over nagedacht moet worden. Wat wil je als club bieden en staat dat nog in verhouding tot hetgeen wat gevraagd wordt van de fans als het gaat om de prijs en de indeling van het stadion?



Afbeelding: Cyclus binnen het voetbal

1. Bepaal de tactiek / doelstellingen (bezettingsgraad / opbrengst per stoel)
2. Bepaal de doelgroepen (Binnen het hoofdstuk 'Binden' en 'doelgroepen' wordt er ingegaan op een aantal specifieke voetbal doelgroepen)
3. Bepaal de verkoopkanalen
4. Bepaal de prijs

Vervolgens is het uiteraard zaak om de bovengenoemde punten samen met communicatie, commercie, marketing en de Meer dan Voetbal medewerkers samen te integreren in de campagnes en acties die worden uitgevoerd.

Bezettingsgraad en opbrengst

Zoals eerder gemeld is het verhogen van de bezettingsgraad voor elke club een belangrijke doelstelling bij de invulling van het commerciële beleid. Meer fans in het stadion betekent meer interesse van sponsors en media en meer inkomsten voor de club.

Deze doelstelling kan echter niet los gezien worden van de wens om de directe inkomsten uit ticketing te optimaliseren. Het kan soms een goede strategie zijn om nieuwe fans op een laagdrempelige wijze kennis te laten maken met de club door ze (gratis of) met een aanzienlijke korting uit te nodigen. De stadionervaring kan daarna leiden tot herhalingsbezoek waarbij de klant tegen de normale tarieven zijn ticket kan kopen. Met als ultieme doel dat deze incidentele fans trouwe fans worden die overgaan tot de aanschaf van een seizoenkaart. Deze marketingstrategie wordt overal toegepast en kan heel succesvol zijn. Echter, bij een aantal clubs zien we dat het weggeven van gratis tickets nogal structureel van aard is, zonder dat het oorspronkelijke doel (zoals hierboven beschreven) goed in de gaten wordt gehouden. Er zijn genoeg voorbeelden waarbij het gratis weggeven van tickets niet eens leidde tot het verzamelen van klantinformatie, met behulp waarvan de club in staat zou zijn die bezoekers later nog eens te benaderen om weer een wedstrijd van de club te bezoeken.

Het is wellicht beter om een paar wedstrijden te selecteren per seizoen waarbij er veel nieuwe klanten worden geënthousiasmeerd om naar het stadion te komen met een fikse korting, dan dat dit structureel en niet transparant te doen. Een goed voorbeeld is de 'knakenwedstrijd' van Sparta Rotterdam waarbij er twee keer jaar (ver van tevoren) wordt gecommuniceerd dat toegang tot een specifieke wedstrijd voor slechts € 2,50 mogelijk is via verkoopkanalen waar registratie noodzakelijk is. De opbrengsten bij die wedstrijden zijn wellicht niet maximaal, maar dat is dan ook niet noodzakelijkerwijs het doel. Het doel is om in contact te komen met zoveel mogelijk nieuwe fans, die op basis van een positieve wedstrijdervaring, hopelijk later terug komen.

Om zowel de doelstelling van een hoge bezettingsgraad als het doel om opbrengsten te optimaliseren goed in samenhang te beoordelen is het goed als de verantwoordelijke persoon binnen de club zijn beleid afstemt op de volgende variabelen:

- Bezettingsgraad
- Opbrengsten per stoel



Bezettingsgraad

De bezettingsgraad wordt meestal uitgedrukt in een percentage en geeft aan in hoeverre het stadion gevuld is. Bij een stadioncapaciteit van 5.000 stoelen en een opkomst van 3.750 toeschouwers is de bezettingsgraad derhalve 75%. Die clubs die gebruik maken van een automatisch toegangscontrole systeem (scanners), zijn in staat om het exacte aantal fans dat binnen de poorten is te meten op basis van het aantal gescande tickets. In de praktijk is het wel zo, dat niet iedereen gebruik maakt van het toegangscontrole systeem. Werknemers, vrijwilligers, VIP's etc. worden niet altijd gescand en hebben wel toegang tot de wedstrijd. Hier dient dan ook rekening mee gehouden te worden. Bij die stadions die nog geen toegangscontrole systeem hebben, kan uiteraard ook het ticketing (verkoop) systeem uitkomst geven om een inschatting te kunnen maken van het aantal fans in het stadion. In dat geval is de opgave van de stadionbezetting meestal wat onnauwkeuriger. We houden dan immers geen rekening met bijvoorbeeld de 'no-shows' bij de seizoenkaarthouders. Afhankelijk van de wedstrijd, leert de ervaring dat bij sommige clubs het aantal 'no-shows' onder de seizoenkaarthouders makkelijk kan oplopen tot 30% van het aantal uitgegeven seizoenkaarten.

$$\text{Bezettingsgraad} = \left\{ \frac{\text{aantal SCC} + \text{verkochte tickets} + \text{gratis tickets}}{\text{Netto Stadioncapaciteit}} \right\}$$

$$\text{Netto stadioncapaciteit} = \left\{ \text{aantal stoelen in stadion} - \text{aantal permanent onbeschikbare stoelen 'seat kills'} \right\}$$

Het is in ieder geval belangrijk dat een club op een consistente wijze de bezettingsgraad bij de wedstrijden bijhoudt. Op die manier kan er in ieder geval door de tijd heen op dezelfde wijze gemeten worden hoeveel toeschouwers aanwezig zijn en kunnen sportieve resultaten en marketinginspanningen op een consistent mogelijke wijze in relatie hiermee beoordeeld worden.

Opbrengsten per stoel

Zoals gezegd is het naast de sturing op bezettingsgraad ook erg belangrijk om 'te sturen' op basis van gemiddelde opbrengst per stoel. Dit kan op wedstrijdniveau worden bijgehouden en bekeken worden en dient uiteraard ook op langere termijn (bijvoorbeeld per seizoen) in de gaten gehouden te worden. Daarbij dient er op consistente wijze gerapporteerd te worden wat de gemiddelde opbrengst is per stoel. Dit kan desgewenst eventueel nog verder 'verbijzonderd' worden op tribune of vakniveau zodat meer inzicht ontstaat in het rendement van de activiteiten. De totale opbrengst van de wedstrijd wordt dan gedeeld door de bezetting bij de wedstrijd, waarbij de omzet van de wedstrijd is opgebouwd uit de omzet uit de losse kaartverkoop en de omzet van de seizoenkaartenverkoop gedeeld door het aantal wedstrijden waarvoor de seizoenkaart geldig is.

Voorbeeld

De opbrengst uit seizoenkaartenverkoop voor Club X is bijvoorbeeld € 250.000,-. De seizoenkaart is geldig voor 17 wedstrijden. Er zijn 2.000 seizoenkaarten verkocht. Dan is de gemiddelde omzet per wedstrijd € 14.706,-. Voor de betreffende wedstrijd zijn er naast de 2.000 seizoenkaarten nog eens 1.200 tickets in de losse verkoop verkocht. De opbrengst van de losse kaartverkoop (online en offline) bedroeg € 13.500,-. Bovendien zijn er middels een scholenactie nog eens gratis 550 tickets weggegeven. Bij een totale bezetting van 3.750 fans is de opbrengst per stoel dan:

- Seizoenkaarten € 14.706,-
- Losse kaarten € 13.500,-
- Gratis kaarten € 0,-
- Totaal € 28.206,-
- Opbrengst per stoel: € 7,52

Naast de bezetting is het derhalve belangrijk om 'te sturen' op de opbrengst per stoel. Zeker bij clubs die relatief een hoge bezetting hebben is het zaak om campagnes te ontwikkelen die leiden tot een hoge opbrengst per stoel en vervolgens de campagnes op basis hiervan ook te beoordelen en te evalueren.

Prijsbeleid ticketing

Het geheim achter een succesvol ticketing beleid is de 'toegang tot de wedstrijden' en het te zien als een uitdaging om het de nieuwe en huidige fans zo makkelijk mogelijk te maken om een wedstrijd bij te kunnen wonen. Dat is na de prijs van een ticketing een extra stimulans om een kaartje te kopen voor een wedstrijd.

Ticketing strategieën draaien vaak rond het gebruik van nieuwe technieken, prijsbeleid en CRM, maar het succes van die strategieën is vaak afhankelijk van beschikbaarheid, er mee te werken en de kosten. De laatste jaren zijn er veel ontwikkelingen geweest met betrekking tot ticketing. Waar we in Nederland voorliepen op het gebied van een landelijk dekkend verkoop netwerk, neigt het meer en meer naar kleine flexibele oplossingen op clubniveau met een centrale achtergrond. Uiteindelijk is het belangrijk te werken naar een zo flexibel mogelijke oplossing richting de supporters. Hoewel bijvoorbeeld print@home in veel gevallen een grote investering is, levert het uiteindelijk op de middenlange termijn nieuwe inkomsten op, en vooral inzicht in de supporters.

Ondanks dat de prijs niet direct doorslaggevend is voor de interesse voor een ticket, is het wel één van de belangrijkste factoren voor de beslissing om een ticket te kopen. Voor nieuwe fans is het bijvoorbeeld belangrijk om de juiste prijs te bepalen om ze een keer voor het eerst naar een stadion te krijgen, eenmaal die stap genomen verdwijnt de hoogte van de prijs voor een kaartje op de achtergrond en gaat het uiteindelijk om de complete beleving om ze nog een keer naar het stadion te krijgen.

Voor loyale fans als seizoenkaarthouders is het bezoeken van een wedstrijd al een gewoonte geworden en wordt de prijs een indicator voor de club om de loyaliteit te bepalen. Bijvoorbeeld, als je voor nieuwe fans een prijspromotie introduceert, wat doe je dan voor de huidige supporters / seizoenkaarthouders zodat ze zich niet benadeeld voelen qua prijs of loyaliteit? Leg je oor te luister bij een delegatie van de fans om een open discussie te houden over prijzen voor tickets en bespreek daarbij ook de context waarin veranderingen zouden worden doorgevoerd. Als dit op een eerlijke en open manier gebeurt richting de trouwe seizoenkaarthouders gedurende het seizoen, dan zal dit leiden tot meer acceptatie vanuit de supporters als er veranderingen worden doorgevoerd.

Flexibele prijzen, bijvoorbeeld bij slechte sportieve prestaties, economisch mindere tijden of bijvoorbeeld een lokale derby of een topwedstrijd is belangrijk, maar dit beleid zal enkel waardering oogsten als het open en transparant is opgezet zodat het ook in de juiste context gebeurt. Laat de fans weten hoeveel er nodig is om de club vooruit te brengen, bespreek de beperkingen en vraag om feedback over de verschillende ideeën die er zijn.

Wat volgt is een lijst met recentelijk ingevoerde ticketing initiatieven en oplossingen die over de afgelopen tijd zijn geprobeerd of zijn gebaseerd op eerder bewezen manieren van ticketverkoop.



Samenvoegen / Passe-partout	Indien er in een korte tijd een aantal thuiswedstrijden zijn, bijvoorbeeld door veranderingen aan het schema, verkoop deze dan samen. Om de seizoenkaarthouders tegemoet te komen is een 'bring a friend' actie een goede manier. Of geef ze eenmalig in die periode een gratis consumptie.
Prijzenmatrix	Het opstellen van een prijzenmatrix stelt de club alsmede de supporters in staat om goed inzicht te krijgen in de prijzen, de verhoudingen daartussen en de speciale acties. Het geeft inzicht in de mogelijkheden en onmogelijkheden en schept duidelijkheid richting de supporters.
Prijzen Categorieën	Prijzen die gebaseerd worden op de tegenstander. Wedstrijden kunnen worden ingedeeld in 2 of 3 categorieën. Dat wil niet direct zeggen dat de prijzen voor de topwedstrijden direct omhoog moeten, maar introduceer in ieder geval één of 2 categorieën om ook de wedstrijden tegen de andere clubs meer interessant te maken voor de supporters
Groepsbijzaten	Vanuit het fan onderzoek is gebleken dat veel supporters met vrienden naar het stadion gaan. Dat is dan ook een belangrijke doelgroep om iets mee te doen, bijvoorbeeld door ze een aanbieding te doen. Bijvoorbeeld groepen vanaf 10 personen krijgen een korting in ruil voor het afgeven van de persoonsgegevens van alle personen. Dit heeft ook voordelen voor kleinere groepen van 7 of 8 personen, zij kunnen nog net een aantal mensen extra uitnodigen als de prijs interessant genoeg is. In het geval van het richten op studenten, hang posters op in de wijken / gebouwen waar veel studenten komen.
Eenmalige specials	Een club in Engeland heeft ooit een actie gehad waarbij de supporters zelf mochten bepalen wat zij betaalden voor een ticket bij een enkele wedstrijd. Door het naar buiten brengen van de actie te koppelen aan de noodzaak voor meer sfeer en meer mensen in het stadion, zorgde dat automatisch voor een grote buzz rondom de actie. Deze aanpak leidde tot een verdubbeling van het aantal supporters en een overall verhoging van de omzet. Uiteraard zijn er fans die er gebruik van maken om goedkoop naar een wedstrijd te gaan, maar in het geval van de Engelse club waren er ook fans die 50 pond betaalden om de club te helpen.
2 tickets halen, 1 betalen	Dit soort acties werken altijd redelijk om het aantal bezoekers te verhogen. Maar daar moet tegenover staan dat er een goede sfeer is en een tegemoetkoming ten opzichte van de seizoenkaarthouders als het gaat leiden tot meer bezoeken van dezelfde nieuwe fans.
Print@home	Het gebruik van Print@Home zorgt voor minder druk op de ticketingafdeling, en tevens voor gebruiksgemak aan de zijde van de supporters. Er kunnen 24 uur per dag tickets worden verkocht en er hoeven geen extra handelingen te worden gedaan door de ticketingmedewerkers, behalve het aanjagen van de verkoop via het verkoop platform. Deze marketingbenadering van online verkoop geeft uiteindelijk resultaat en gemak.
Online verkoop	De focus op online verkoop en het afhalen van de tickets ('will call' in Amerika) is een gebruikelijke en klantvriendelijke manier qua ticketverkoop. Uiteraard verdient Print@Home de voorkeur ten aanzien van de hoeveelheid werk. Aan de andere kant is het printen en afhalen een extra contactmoment met de supporters en daarmee een extra kans op omzet of het versterken van de relatie met de supporters.
Mobiel verkoop	Mobiele verkoop van tickets maakt momenteel een snelle opmars binnen evenementenland. Het aankopen en laten scannen van een mobiele telefoon, middels een NFC chip of een barcode / QR Code, zorgt voor gemak en veiligheid voor zowel de club als de supporter. Ticket2Match gaat het op termijn mogelijk maken om tickets te kopen via mobiel, direct vanuit het ticketingsysteem.

Seizoenkaarten

Seizoenkaarthouders zijn de meeste loyale groep supporters van een club, maar vaak ook de groep supporters die niet altijd wordt geraadpleegd. Vaak wordt er gewerkt vanuit een gedachte dat de seizoenkaarthouders toch wel seizoenkaarthouder blijven. Daardoor wordt er niet altijd geïnformeerd bij die groep hoe een club meer seizoenkaarthouders aan kan trekken of juist de sfeer kan verbeteren.

De regel tot loyaliteit is simpel, als je iets aanbiedt aan nieuwe fans, dan moet het duidelijk zijn dat de seizoenkaarthouders minstens zoveel profiteren door het feit dat ze een seizoenkaart hebben. Of juist een actie waarbij de seizoenkaarthouders ook iets extra's krijgen. Dat hoeft geen financieel voordeel te zijn, maar het kan ook betekenen dat ze worden uitgenodigd bij een speciaal evenement of iets waar niet-seizoenkaarthouders gewoon voor moeten betalen. Het gaat hierbij om het toevoegen van extra waarde aan de seizoenkaart. Het toevoegen van waarde aan een seizoenkaart maakt de prijs van een seizoenkaart wellicht iets minder relevant. Maar dat deze relevant is, is natuurlijk een feit. Zeker als het financieel slecht gaat in de economie is dat een onderdeel waar snel op bezuinigd gaat worden. Daarom is het toevoegen van extra waarde een belangrijk onderdeel om de loyale supporters ook gedurende het seizoen vast te houden. Een andere mogelijkheid is om een gespreide betaling aan te bieden van de seizoenkaart, met name voor de fans die moeite hebben om een hoog bedrag direct te betalen.

Groepsverkoop / Speciale arrangementen

De verkoop van tickets aan grote groepen is iets wat in Nederland nog maar mondjesmaat gebeurt, zeker in het voetbal. Terwijl daar juist een doelgroep ligt die uitstekend kan worden aangesproken vanuit de club. Het biedt een hoger volume en slechts één aanspreekpunt. Een simpele Google Search opdracht op 'Group Sales tickets' laat het belang zien van deze vorm van verkoop in Engeland en Amerika, vooral in sport en entertainment. Terwijl een vergelijkbare zoekopdracht in Nederland op 'kaartverkoop groepen' uitkomt bij voornamelijk musea en muziek.

Potentiële doelgroepen voor groepsarrangementen:

- Studenten
- Vrijgezellenfeesten
- Vriendengroepen (4-10 personen)
- Bedrijven

De laatste groep biedt extra kansen en hogere volumes als de verkoop gericht wordt gedaan. Daarbij is het zaak om de juiste contactpersonen te vinden die verantwoordelijk is voor de personeelsvereniging / HR afdeling of degene die gaat over de personeelsuitjes.

Groepen kunnen worden aangetrokken door te differentiëren met de prijs naar mate de groep groter wordt. Daarnaast kunnen er ook pakketten worden gemaakt met consumpties of een speciale verrassing bij binnenkomst aangeboden vanuit de club. Dit maakt een bezoek aan een wedstrijd een onvergetelijke ervaring.

Voorbeeld:

- 5 tickets voor 20 euro per stuk
- 10 voor 15 euro per stuk
- > 20 voor 10 euro per stuk enz.

Door wellicht ook afspraken over catering, toegang tot businessclub of andere ruimtes mogelijk te maken, ontstaat er een hospitality mogelijkheid voor speciale groepen en daarmee een mogelijk belangrijke bron van inkomsten.

Vrijkaarten

- Het vergeven van vrijkaarten moet worden gekoppeld aan het afstaan van gegevens
- Streef naar een maximaal percentage te vergeven gratis kaarten. In het verleden bleken sommige clubs ruim 40% van hun tickets weg te geven. Dit heeft een direct negatieve impact op de waardeperceptie van een ticket bij supporters
- Koppel vrijkaarten aan een aankoop in de fanshop of via een commerciële actie met een sponsor / partner. Hiermee blijft de waardeperceptie gehandhaafd.
- Zorg ervoor dat mensen met gratis kaarten gemakkelijk extra kaarten bij kunnen kopen in hetzelfde vak voor anderen zodat ze bij elkaar kunnen zetten.



Verkoopkanalen

Het verkopen van tickets gebeurt tegenwoordig op veel verschillende plekken en op veel verschillende manieren. Deze manieren hebben allemaal hun eigen voordelen, nadelen en doelgroepen. Daarom is het zeker niet vreemd om veel verschillende verkoopkanalen in te zetten om uiteindelijk het stadion uit te verkopen.

Ticket2Match

Waar we bij veel clubs in de Eerste Divisie nog een stap moeten maken naar barcode scanners, zetten de ontwikkelingen op ticketing gebied in rap tempo voort. RFID tickets, betalen met de telefoon, tickets kopen via de telefoon, al deze zaken zetten gebruiksgemak voorop en zorgen uiteindelijk voor een snellere doorstroom en opzichte van een visuele controle en lagere kosten per ticket aan de kant van de club. Ticket2Match gaat de rol vervullen als collectief ticketingsysteem voor het betaalde voetbal in Nederland. Dankzij de open achterzijde van het ticketingsysteem wordt het ook mogelijk om hier nieuwe functionaliteiten aan te koppelen.

Functionaliteit	Opmerkingen
Kassaverkoop	T2M biedt de mogelijkheid om tickets te verkopen via externe kassa's net zoals bij Primera. De kassa's zullen wel ingekocht moeten worden. Eventueel kan het ook via Laptops / tablets met een ticketprinter worden georganiseerd. Verschillende verkoopkanalen zijn: Backoffice (ticketingadministratie), ticketbox winkel, webshop, loketverkoop bij het stadion (allen werken via een reguliere PC met een internetverbinding via VPN / Clubnetwerk). Er is geen interface met andersoortige kassa's of verkoopsystemen.
Online verkoop	De online verkoop van tickets wordt standaard meegeleverd binnen de functionaliteiten van het ticketingsysteem.
Verkoop uitvak	Het wordt mogelijk om kaarten te verkopen via het eigen ticketingsysteem van de tegenpartij, mits hierover vooraf afspraken zijn gemaakt.
Mobiele verkoop	Het wordt mogelijk om tickets te verkopen via de mobiele telefoon via T2M. Dit kan op basis van de aanwezige koppelingsmogelijkheden. (Op het moment van schrijven is er nog geen tijdsplanning bekend wanneer dit zal zijn. 9-12-2013).
Print@Home	Mits er een toegangsautorisatie systeem aanwezig is (eis vanuit het handboek wedstrijd zaken / veiligheid), is het mogelijk om tickets via print@home uit te laten printen door de supporters zelf.
Seizoenkaartverlenging	Het wordt mogelijk om de seizoenkaart online te verlengen en te betalen, direct op het ticketingsysteem. Hiermee is het opnieuw invoeren van gegevens of verlengingen verleden tijd.
Clubcard verlenging	Het wordt ook mogelijk om de clubcard online te verlengen en eventueel te betalen. Hiermee is, net als bij de seizoenkaarten, het opnieuw invoeren van gegevens of verlengingen verleden tijd.

Verkoop Ticketbox	Naast de eigen verkoopkanalen / mogelijkheden, blijft het ook mogelijk om de verkoop te handhaven via ticketbox verkooppunten. Het verdient echter aanbeveling om de verkoop te organiseren via eigen verkoopkanalen zoals de eigen online ticketshop. Het is mogelijk om de verkoopkosten per kanaal door te belasten. Hierdoor kan de consument zijn eigen voorkeurskanaal kiezen.
Lidmaatschappen Lidmaatschappen zoals Kidsclub, Clubcard of andere lidmaatschappen	T2M is ingericht om lidmaatschappen te kunnen beheren zoals een kidsclub lidmaatschap of een clubcard. Afhankelijk van het lidmaatschap kunnen aankooprechten worden gegeven en worden de lidmaatschappelijk ook bijgehouden in één database.
Pakketten / arrangementen verkoop	Pakketten zoals een sjal + ticket kunnen worden verkocht via T2M. Dit geldt ook voor arrangementen voor de zakelijke markt of een combinatie van tickets + parkeerkaart. Hierbij geldt altijd een koppeling tussen een positiegebonden verkoop (ticket / scc samen met een artikel).
CRM	T2M biedt mogelijkheden om CRM activiteiten mee uit te voeren. Echter een koppeling met een E-mailmarketingtool of een koppeling met de merchandising webshop ontbreekt. Wel is er een export mogelijkheid naar Outlook en zijn er webservices beschikbaar. Verder kan men gebruik maken van de extra diensten van SportsAlliance.
Rapportage mogelijkheden	T2M biedt via veel rapportagemogelijkheden voor een club om te benutten. Hiervoor zullen rapportages moeten worden opgemaakt in samenwerking met KNVB Clubsupport. De rapportages zijn echter enkel gericht op de data in het ticketingsysteem, uitgebreide exports of rapportages met alle overige databronnen kunnen vervolgens beter worden afgehandeld via een bedrijf als SportsAlliance.
Koppeling naar externe CRM systemen	Er zal in eerste instantie een koppeling worden gemaakt met het CRM pakket van Scope. Daarna zijn er mogelijkheden om te koppelen met andere pakketten op basis van de structuur van T2M. De koppeling met SportsAlliance zal in eerste instantie dagelijks worden afgehandeld middels een rapportage uitdraai.
Koppeling naar financiële systemen	Er zal een koppeling worden gemaakt met Exact en in een later stadium ook met AFAS.
Beste plaats algoritme	T2M zal werken met een beste plaats algoritme om de ticketverkoop via online te versnellen.
Lokaal hardcards printen	Het is mogelijk om lokaal de hardcards te printen zoals bijvoorbeeld seizoenkaarten, clubcards of lidmaatschapcards die nodig zijn om mensen toegang te verlenen tot het stadion of evenementen.
Stadionverboden	Het uitdelen van stadionverboden wordt ook mogelijk op clubniveau. Tevens zullen personen bij aankoop worden gecontroleerd op een stadionverbod op de landelijke database.
Wederverkoop	T2M biedt op dit moment geen mogelijkheden tot wederverkoop van tickets.
Stadionindeling / prijzen stoelen	T2M biedt de mogelijkheid om prijzen op verschillende niveaus vast te leggen zodat er binnen een vak meerdere niveaus zijn qua prijs. Denk hierbij aan een lagere prijs voor de eerste drie rijen.
Aankoop periodes	T2M biedt de mogelijkheid om verkoopperiodes voor verschillende groepen supporters te definiëren. Biedt meer kansen op het moment dat Clubcards zijn ingevoerd.
Aankooprechten	Aankooprechten kunnen via T2M per verkoopkanaal worden vastgelegd op productniveau. Hiermee wordt het mogelijk om online voorrang te geven ten opzichte van verkoop via Ticketbox bijvoorbeeld.

Er wordt vaak gedacht dat de prijs het belangrijkste middel is om mensen naar een stadion te trekken, maar als men maar moeilijk aan kaarten kan komen, dan gaat ook de lage prijs niet meewerken aan de verkoop van extra tickets. Stel regelmatig de vraag, als ik met mijn vrienden naar een wedstrijd zou willen, wat moet ik dan doen? De meeste mensen zullen tegenwoordig als eerste kijken op de officiële clubwebsite en zullen vervolgens vanuit daar het aankoopproces volgen. Het is dus logisch om de ticketing promotie groot en prominent op de website te plaatsen.



Ga er niet zomaar vanuit dat mensen weten dat ze aan de poort kunnen betalen of dat ze vooraf een ticket kunnen kopen. Nieuwe fans zullen hun aankoop ervaring vergelijken met die van bijvoorbeeld een bioscoop, theater of andere vrijetijdsbestedingen. Daar waar deze organisaties tegenwoordig minder te maken hebben met veiligheidsmaatregelen voor het kopen van een kaartje, zullen ze een voorsprong hebben op het gemak qua aankoop ten opzichte van het voetbal. Aan ons om dit, zeker voor de Eerste Divisie, makkelijker te maken.

Houdt bij het kiezen van een verkoopkanaal altijd de volgende punten in de gaten:

- Past het bij de doelgroepen?
- Kunnen er gegevens worden geregistreerd?
- Welke kosten maak ik per platform?

Online verkoop

- Early bird korting voor aanschaf tickets -> minimaal 2/3 weken vooraf stimuleren verkoop aan supporters voor evenement
- Combinaties wedstrijden
- Groepsverkoop verwijzen naar telefonische verkoop
- Streven naar print@home en later mobiele verkoop
- Geef volledige en duidelijke informatie
- Gebruik foto's om de wedstrijdbeleving te starten

Kassaverkoop

- Registratie mogelijkheden meegeven aan de fan
- Stimuleren voorverkoop via online of telefoon (wijzen op early bird korting voor volgende wedstrijd bij aankoop aan de kassa)
- Aparte rijen creëren voor afhalen / verkoop -> geleidelijk minder verkoop loketten aan het stadion meer afhaal loketten
- Wijzen op print@home indien beschikbaar
- Genoeg betaalmogelijkheden faciliteren bij de kassa's
- Kernwoorden kassa verkoop: deskundigheid, vriendelijkheid en servicegericht, openheid en snelheid!

Telefonisch contact / verkoop

- Elk telefoontje biedt een mogelijkheid om een fan ergens voor te interesseren, van seizoenkaarten tot het kijken van een live wedstrijd op TV. Dit vergt training en een gestructureerde aanpak met de juiste tools
- Telefonische verkooptickets, groot nummer communiceren op website
- Als collectief kan het interessant zijn om te kijken naar een centraal ticketingnummer in Nederland waarna bestellingen worden doorgestuurd naar de clubs
- Beleefdheid aan de telefoon is belangrijk, ook het centraal stellen van de fan in de gesprekken is belangrijk.
- Benut telefoongesprekken met supporters voor het verzamelen contactgegevens supporter en nuttige

input vanuit supporters

- Informatie over omgeving en de komende wedstrijd(en) moeten goed zichtbaar zijn in de omgeving van de persoon die de telefoon beantwoord zodat de informatie goed kan worden doorgegeven aan de (nieuwe) fan.
- Kernwoorden: Passie, deskundigheid, vriendelijkheid, servicegerichtheid en openheid!

Veiling / Coupon

Een trend om in korte tijd veel kaarten weg te zetten zijn de zogenaamde veilingen en coupon sites. Websites als vakantieveilingen en Groupon bieden een basis aan publiek en kunnen vervolgens deze mensen benaderen om een kaartje te kopen voor een wedstrijd. Een goed middel om snel veel kaarten te verkopen, maar er zitten ook zeker een aantal nadelen aan vast.

Voordelen:

- Je kunt gebruik maken van een grote en nieuwe doelgroepen (veelal vrouwen die zaken op veilingssites kopen)
- Goede direct marketing mogelijkheden
- Veel van het promotiewerk kun je uit handen geven
- Direct afrekenen bij aankoop

De nadelen zijn er echter ook:

- Hoge kosten per veiling
- Veelal alleen interessant voor grote partijen
- Afhandeling bij het stadion (omwisselbiljetten)

Alternatieve verkoopkanalen

Er zijn uiteraard nog legio aan verkoopkanalen te verzinnen en op te noemen. Bijvoorbeeld een netwerk van winkels vanuit een sponsor of vrije verkoop op andere locaties in de stad. Daarbij is het echter belangrijk om naar de toekomst te kijken en naar de waarde van een grote database. Het doel zou dus altijd gericht moeten zijn op het registreren van wie er precies in het stadion zitten en hoe vaak ze er zijn. Dit geeft uiteindelijk weer waardevolle inzichten op het gebied van verloop of zelfs als basis voor voorspellende modellen.

BELEVEN &
BINDEN



LOCO'S
043

BACKSEAT
BOYS

BAM-BAM &
HURMEN
MET IS!!

HANS
DRANKEN
19
WITTE
HOLSE

HANS
DRA

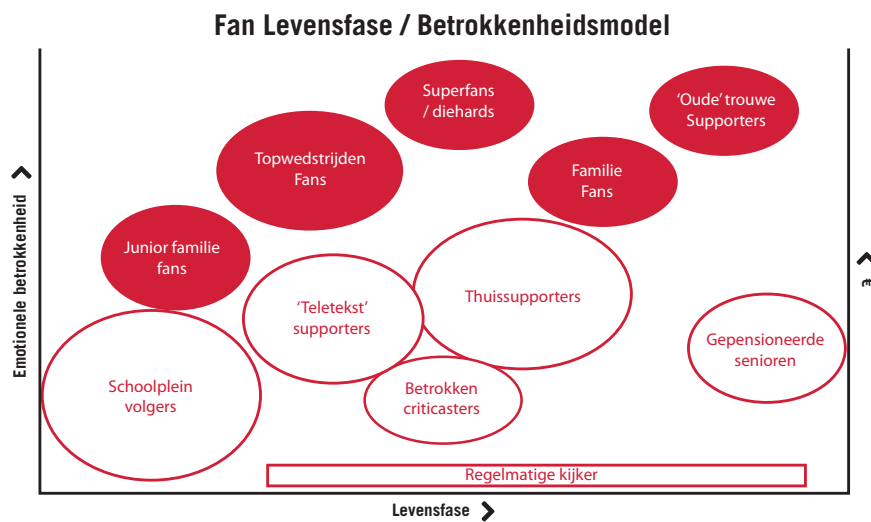
THE
HOUR

Fase II - Binden

Het binden van supporters van supporters bestaat uit een aantal onderdelen welke in het totaal moeten zorgen voor de binding tussen de club en de supporters. Vervolgens start de 'Customer Journey', de reis van de supporters om tot een aankoop te komen en de wedstrijd te bezoeken. Het begin kan worden gelegd om te bepalen welke doelgroepen nu belangrijk zijn voor de club en passen binnen de positionering van de club.

Doelgroepen bepalen

Doelgroepen definiëren is één van de stappen naar een succesvolle communicatie & ticketing strategie. Vanuit de UEFA wordt er gewerkt met een opzet om doelgroepen te identificeren en er ook focus in aan te brengen. Het model, het Life Stage Fan Engagement Model, is gebaseerd op algemene supporterskenmerken vanuit een onderzoek in Europa. Hoewel het model een duidelijke scheiding laat zien tussen de verschillende groepen supporters, is het van belang voor de Eerste Divisie om de focus specifiek te leggen op bepaalde groepen.



Het focussen op een aantal gewenste doelgroepen zorgt voor duidelijkheid en geeft richting in de communicatie. Het is belangrijk om de doelgroepen te identificeren waar de kansen & mogelijkheden liggen. Doelgroepen zijn te identificeren op basis van de beschikbare gegevens zoals verloop van seizoenkaarthouders, leeftijdsopbouw van de supporters (en de daarmee ontbrekende groepen) en een plot om te kijken waar de seizoenkaarthouders zich bevinden in de stad en of juist niet. Daarmee ontstaat een mix van gegevens waar een aantal doelgroepen uit naar voren zal komen.

Mogelijke bronnen:

- Sports Alliance data
- Ticketingsysteem
- KNVB Expertise
- Fan Onderzoek
- Club Potentieel Analyse
- Onderzoek Potentiële Fans

Voorbeeld Doelgroepen

Uiteraard zijn er een aantal doelgroepen te onderscheiden die direct benaderd kunnen worden, op elk hun eigen manier met specifieke producten. Onderstaande doelgroepen zijn bepaald aan de hand van het Fan Onderzoek, via het CBS is dit vervolgens te koppelen aan o.a. wijk, inkomen en meer lokaal specifieke eigenschappen.

Families

- In de leeftijdsgroep 30-44 jaar heeft 65% van de supporters kinderen
- 7 van de 10 supporters met kinderen nemen hun zoon of dochter wel eens mee naar het stadion.
- Slechts 8% van de kinderen is lid van de kidsclub
- Besteden gemiddeld €25,- aan fanartikelen

Business

- Slechts 5% van de bezoekers bezoekt nu nog wedstrijden met zakelijke relaties
- 92% van de bezoekers is man
- Zakelijke supporters hoeven niet alleen interesse te hebben in de businessclub. In Engeland is groupsales aan zakelijke relaties één van de belangrijkste inkomstenbronnen op het gebied van ticketing

Tieners / Jonge Fans

- Zorgen voor sfeer in het stadion
- Vinden internet in het stadion belangrijk
- Zijn erg actief op Social Media
- Kopen gemiddeld voor €28,- aan fanartikelen
- Mensen die zelf voetballen geven gemiddeld meer uit

Ouderen / Traditiefans

- Ruim 25% van de bezoekers heeft een leeftijd van 50 jaar of ouder
- 79% waardeert de sfeer in het stadion over het algemeen goed
- 89% vindt maatschappelijke betrokkenheid van de club erg belangrijk



Afbeelding: Het maken van helden van een club tot kunst verheven, NYC Mets 2013

Communicatie

Binnen het medialandschap is er vanuit de Coöperatie Eerste Divisie grotendeels controle over de grote landelijke media zoals de uitzendgerechtigde en de landelijke (online) platformen. Op regionaal en lokaal vlak is het echter de club die de contacten met de regionale en lokale media goed onderhoudt en inzet daar waar nodig. Daarin is een PR & Communicatie Medewerker dan ook een niet te missen schakel binnen het beleid van de club. Zeker in relatie tot de eerder bepaalde MVO-, merk- en marketingstrategie van de club, is het cruciaal dat één persoon daar de leiding in houdt.

Het zoeken naar haakjes om de club in de media te krijgen vergt tijd en inzet, maar uiteindelijk is er toch altijd wel iets te melden over de club. Bijvoorbeeld een mijlpaal voor de club in het aantal doelpunten, wedstrijden of spelers, een speler die tegen zijn oude club speelt, een speler die op zijn verjaardag speelt. Door dit proactief naar buiten te brengen wordt de kans vergroot op meer aandacht in de media. Het is wel zaak goed na te denken over de externe communicatie, bij voorkeur met behulp van een PR & Communicatiejaarplan die precies weergeeft waarom er wanneer over welk onderwerp gecommuniceerd wordt. Op deze manier kan er altijd terug gekeken worden naar de merkwaarden en marketing van de club.

Herkenbaarheid

Een aantrekkelijk merk begint bij herkenbaarheid van hetzelfde merk. Een duidelijke kleurstelling met de clubkleuren en herhaling zijn daarbij handige hulpmiddelen. Het bepalen van een merkstrategie / beleid, communicatiestrategie en een huisstijl zijn onderdelen om de herkenbaarheid te vergroten, maar ook in en rond het stadion zijn er mogelijkheden om er aan te werken:

- Doorvoering huisstijl in alle facetten van de club zoals o.a. de bewegwijzering in het stadion
- Vlaggen rondom het stadion
- Herhaling van de boodschap vanuit het merkbeleid
- Benutten van de LED boarding rondom de wedstrijden met clubzaken
- Posters en banners in en rond het stadion
- Medewerkers in de clubkleuren of in een clubkostuum
- Tribunes in de clubkleuren
- Social Media kanalen in clubkleuren

De opmerking 'De kracht van een reclame of een boodschap zit in herhaling' gaat ook op voor de herkenbaarheid van de club. Herhaling is de enige manier om de aandacht te vestigen op de club en het verhaal van de club. Daarbij geldt dat het aantal contactmomenten ook verhoogd kan, of zelfs moet, worden om de boodschap goed te laten landen. De huisstijl van de club, alsmede het merkverhaal moeten daarom goed doorvertaald zijn naar alle mogelijke communicatiemiddelen.

Public Relations

Public Relations (PR) is het stelselmatig bevorderen van het wederzijds begrip tussen de club en haar fans. Daartoe wordt gebruik gemaakt van zowel interne als externe communicatie om een bepaald publiek te informeren of beïnvloeden met behulp van tekst, advertenties, publiciteit, promoties en speciale gebeurtenissen.

Het voornaamste doel van PR is het creëren of behouden van een goed imago en niet verkoop. Een belangrijk onderdeel van het creëren van PR is het opbouwen van een lokale heldenstatus van de spelers. In de Eerste Divisie hebben spelers niet dezelfde 'sterrenstatus' qua herkenbaarheid. Door veel te werken met individuele spelers wordt er gewerkt aan zowel de status van de club als de status van de spelers. Gebruik daarom bij persberichten van spelers altijd de juiste foto's.

- De website blijft een voetbal website, waarbij het belangrijk is om de focus ook op het voetbal te houden daar waar mogelijk. Een overvloed aan maatschappelijke of business gerelateerde berichten zal de supporters vervreemden van de website
- Bouw aan de herkenbaarheid van de spelers via het toevoegen van foto's en quotes aan persberichten
- Houdt de media op de hoogte van alle gebeurtenissen binnen de club, niet alleen het eerste team
- Gebruik quotes in alle (pers)berichten vanuit de club of betrokkenen
- Zorg voor afstemming in het uitbrengen van een persbericht aan de hand van de deadlines van nationale en lokale media
- Maak voor elke wedstrijd een communiqué met daarin de laatste ontwikkelingen binnen de club, quotes en nieuws vanuit het management en de club
- Gebruik een persconferentie om grote wijzigingen en gebeurtenissen te communiceren
- Nodig de media en een aantal spelers uit voor een informele media bijeenkomst voor elke thuiswedstrijd
- Verspreidt quotes die zijn gepubliceerd in clubmedia zoals op de website of het programmaboekje naar de media
- Zorg dat de interne communicatie kanalen goed op orde zijn zodat iedereen binnen de club op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen
- Promoot de maatschappelijk initiatieven, vooral richting de lokale media
- Spreek met lokale media af om promotionele ticketing acties te houden via de lokale media, met wedstrijd tickets als prijs
- Bekijk of het mogelijk is voor de voorzitter / directeur / speler / trainer om een wekelijkse of maandelijkse column te krijgen in de lokale media
- Zorg voor wedstrijd foto's voor de lokale media
- E-mail het laatste nieuws over het team naar een lokaal radiostation
- Zorg voor regelmatige updates op de website met relevante informatie
- Maak van het programmaboekje een interne media publicatie, zorg dat het is gericht op het profileren van de spelers, club evenementen en maatschappelijke activiteiten van de club
- Stel een vrijwilliger aan om de media te begeleiden op de wedstrijdavond. Zorg bijvoorbeeld voor een schone persruimte, en voldoende kopieën van de opstelling en/of het programmaboekje

De promotie van een wedstrijd kent vele vormen. Het begint uiteraard met een aankondiging op de eigen website, maar zoals in het eerdere onderdeel al aangekaart, de communicatie gaat verder dan enkel de eigen media. Definieer de merkwaaarden van de club samen met een aantal kernbegrippen over de club en laat deze regelmatig terugkomen in de communicatie (zie hoofdstuk merk strategie)

- Zorg voor een zogenaamde 'factsheet' of feiten document over de club en de League met daarin de belangrijkste getallen en punten vanuit de club en de league (Voorbeeld KNVB / Coöperatie Eerste Divisie / ECV) en deel deze met alle medewerkers. Dit zorgt voor een eenduidige communicatie naar buiten toe.
- Zorg voor een duidelijke en herkenbare huisstijl voor de club



- Leg de huisstijl vast in een zogenaamd brand manual voor gebruik richting partners en stakeholders als ze aan de slag gaan met het merk van de club
- Bepaal een standaard lettertype en opzet
- Bepaal hoe het logo wel of niet gebruikt mag worden
- Stel één persoon verantwoordelijk voor het handhaven van de huisstijl binnen de club en laat alle communicatie naar buiten toe beoordelen. Een consistente huisstijl zorgt voor een grote mate van herkenbaarheid en versterkt de boodschap naar buiten toe.
- Zorg dat de gepubliceerde foto's in de eigen media aansluiten bij de kernwaarden en de kwaliteit welke als club wordt nagestreefd.
- Snij foto's altijd uit binnen de juiste verhoudingen en zorg voor voldoende kwaliteit als het gaat om de foto
- Zorg altijd voor de juiste resolutie van de foto (Drukwerk: minimaal 300 dpi, Print: minimaal 150 dpi, Online: minimaal 72 dpi of eigenlijk 72 pixels per inch)

LOGO GUIDELINES LOGO ALTIJD OP EEN RODE ACHTERGROND PLAATSEN

VERTICAAL LOGO HORIZONTAAL LOGO ZWART/WIT VERSIE

LOGO GEBRUIK

Rondom het logo moet altijd in het rood een vrije ruimte in grootte x gelaten worden, x is gebaseerd op de hoogte van de kleine letter uit het logo, die 3x hoog is.

Het horizontale logo mag worden gebruikt als 'band' (afgeperst), zie onder.

'DONOT' VOORBEELDEN

- × Oude logo; niet meer te gebruiken m.u.v. 01-01-2009
- × Grootte van het schild t.o.v. logotype niet aanpassen
- × Kleuren niet aanpassen
- × Logo in de juiste verhoudingen houden, dus niet enkel horizontaal of verticaal schalen
- × Logo niet toefalen
- × Plaats geen vorm rondom het logo, maar plaats het enkel op een egale rode ondergrond
- × Het lettertype van het logo wordt alleen in het logo gebruikt, dus niet voor losse woorden en/of kreten
- × Plaats geen schaduw onder het logo
- × Plaats het 'Jupiler League' logo en het Jupiler logo niet dicht bij elkaar

COMBINATIES MET CLUBLOGOS

Het clublogo mag niet geïntegreerd worden in het Jupiler League logo. Het clublogo mag niet meer afsteken dan het kroontje op het Jupiler schild. Dit geldt zowel voor de bovenkant als de onderkant. De minimale afstand tussen de logo's wordt bepaald door de volledige naam van het afsteken van het schildje.

KLEUREN

15 C 100 M 85 Y 0 K	Red 1 TW 026	RAL 3020	176 R 41 G 48 B
0 C 0 M 0 Y 0 K	---	RAL 9003	255 R 255 G 255 B
0 C 0 M 0 Y 100 K	BLACK	RAL 9011	0 R 0 G 0 B

LET OP!
ROODMOET HIERBIJ ALTIJD DE OVERHEERSENDE KLEUR ZIJN

Afbeelding: Logo richtlijnen Jupiler League (Copyright AB-InBev 2013)

Communicatiemiddelen

Website

De website is het uithangbord van de club en biedt de supporters de mogelijkheid om de nodige informatie te vinden over de club. Daarnaast biedt het veel mogelijkheden om de website dusdanig in te richten dat er ruimte is voor veel belangrijke onderwerpen.

Belangrijkste punten waaraan een voetbalwebsite moet voldoen:

- Promotie van de club, de activiteiten in de lokale gemeenschap en richting de supporters
- Een weerspiegeling van datgene waar de club voor staat qua kernwaarden en merk
- Up-to-date informatie, statistieken, content, opinie en entertainment
- Plek voor lokale maatschappelijk activiteiten en commerciële partners
- Focus op het eerste team als uithangbord van de club met o.a. spelersprofielen
- Een mooie heldere, moderne lay-out met een makkelijke navigatie zonder al teveel boodschappen
- Een platform om feedback te ontvangen vanuit de fans
- Een bron van informatie rondom wedstrijdbeleving, zie voor een voorbeeld zoals men in Amerika een gids heeft gemaakt voor de supporter met daarin alle mogelijke informatie die nodig is voor een bezoek aan het stadion.



Link: Informatie
wedstrijdbeleving NY Mets

De volgende onderdelen moeten verplicht worden meegenomen op de website vanwege wetgeving:

- KvK nummer (belastingdienst)
- Adres (belastingdienst)
- Privacy Statement (Opta)
- Disclaimer / Voorwaarden (Opta / eigen bedrijfsvoering)

LED Boarding

Een ontwikkeling die de laatste jaren steeds belangrijker is geworden is de LED Boarding in de stadions. De mogelijkheden van deze vorm van boarding worden nog lang niet volledig benut en heeft daarom zeker de komende jaren nog een grote ontwikkeling door te maken.

- Ideaal voor oproepen aan supporters in het stadion om bijvoorbeeld tickets te kopen voor volgende wedstrijd(en)
- Ondersteuning van activiteiten in het stadion
- Aanvulling voor marketing & communicatie campagnes m.b.t. branding en verhaal vanuit de club
- Hoge attentie waarde op TV en in het stadion
- Off TV minuten inzetbaar voor activiteiten voor de wedstrijd, in de rust of na de wedstrijd

E-mail

- Communiceer altijd met de clubkleuren en het clublogo
 - Houdt de inhoud van de mail to the point, wervend en makkelijk leesbaar
 - Gerichte communicatie over een specifieke actie werkt beter dan het versturen van een algemene nieuwsbrief met daarin naast nieuws ook een aantal acties.
 - Zorg voor een duidelijke, grappige uitschrijfmogelijkheid (een grappige verkleind de kans op uitschrijven en verkleint de irritatie na het uitschrijven)
 - E-mails worden tegenwoordig voor 30-50% geopend via de mobiele telefoon, daarom is een template die ook goed leesbaar is op de mobiel cruciaal
 - Zorg voor een goede landingspagina welke ook goed te openen is op de mobiele telefoon en verschillende mogelijkheden om contact te krijgen met de club
 - Indien mogelijk voor mobiele gebruikers een 'Bel me terug' optie voor kaartverkoop



Link: Waar worden E-mails
geopend?

- Zorg dat de tekst leesbaar is, door gebruik te maken van grote contrasten zoals een witte achtergrond en zwarte tekst.
- Begin de e-mail bovenin met een korte samenvatting van de mail van 1 regel, deze komt mee in de preview van de mail in bijvoorbeeld Outlook. Door deze zelf toe te voegen heb je daar ook controle over.

Zorg voor meetbaarheid van een e-mail en houdt o.a. het aantal uitschrijvingen en het aantal clicks in de gaten, hier kun je uit herleiden welke boodschappen aanslaan of juist niet. Of dat de frequentie van een nieuwsbrief te hoog ligt.

Wedstrijdposters

- Communiceer altijd met de clubkleuren en het clublogo
 - Zorg voor een duidelijke consistente doorvoering van de huisstijl
 - Elementen die cruciaal zijn op een wedstrijdposter:
 - Logo thuisclub + uitclub
 - Datum / Tijd
 - Website URL voor ticket verkoop
 - Competitie logo
 - Evt. sponsorlogo's
 - Mooie wedstrijdposters kunnen ook dienen als een social media / offline actie waarbij supporters de poster voor het raam kunnen hangen of kunnen plaatsen op hun facebook
 - Houdt een poster overzichtelijk, herkenbaar en snel leesbaar als ze op plekken hangen waar veel auto's langsrijden
- Het gebruik van spelers op de poster in combinatie met een tegenstander maakt de poster dynamisch en roept meer gevoel op bij een wedstrijd.
- Op internet zijn vele voorbeelden te vinden van mooie wedstrijdposters, gebruik deze als inspiratie voor de eigen posters of voor de briefing voor de ontwerper.



Link: Voorbeeld grafische wedstrijdposters Euro 2012

Afbeelding links: Wedstrijdposter Almere City FC, Een wedstrijd aankondiging kan ook thematisch ingezet worden. Hiernaast een voorbeeld van Almere City FC richting Sinterklaas. Hier wordt de focus nog steeds gelegd op de wedstrijd, maar met een knipoog naar het Sinterklaasfeest. Afbeelding rechts: Actie communicatie vanuit Charlton Athletic, alle tickets 5 pond. In vergelijking met het voorbeeld van Almere City al een stuk drukker vanwege een gebrek aan een duidelijke lijn in de opmaak.

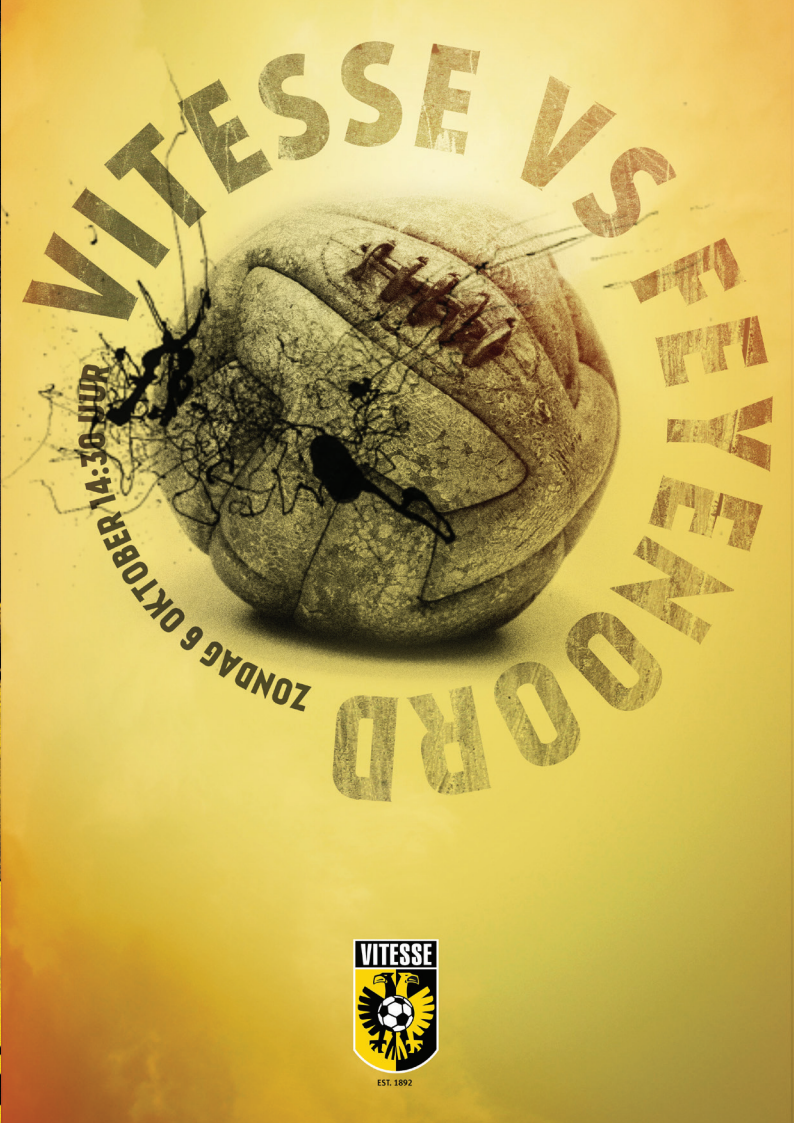


VITESSE VS PEC WOLLE

BELEVEN &
BINDEN



ZONDAG 22 SEPTEMBER
12.30 UUR



ZONDAG 6 OKTOBER 14:30 UUR



GROESSEN DCS ZEVENAAR RYW FORTISSIMO VVO YELP DV0Y VDZ DE BATAVEN C.V.V. REDICHEM RKHYV HUISSEN GSV '38 EXCELSIOR ZETTEN S.V. LOO VV VRC VEENENDAAL A.S.V. APELDOORNSE BOYS EERBEEKSE BOYS SDZZ ZEVENAAR ALBATROSS SV SD00 RKSJ DRIEL DVV AFW '66 VV HULSHORST CANDIA '66 FC ZUTPHEN OBW VALLEIVOGELS S.V. BROEKLAND ABS BATHMEN SPARTA NIJKERK VV ERICA '76 VV RHEDEN KONINKLIJKE UD SHE AZC ZUTPHEN VV STROE UCHTA BABBERICH SV DTS '53 WVV CONSTANTIA RKPSK VV DIENEN OSTRABEKE VV FC HORST ROBUR ET VELOCITAS ZWART WIT '63 LEONES BLAUW-GEEL BEEKBERGEN DFS VV SPRINKHANEN SC VALBURG SPERO GROL DE VELUWSE BOYS EENDRACHT ARNHEM DEKEN VELUWEZOOM BARNEVELD WESTERVOORT SC VV LUNTEREN C.S.V. APELDOORN LOENERMARK SVHA GROEN WIT '62 AOUILA ELDENIA VICTORIA BOYS OTTERLO ROOD WIT '58 RODA '46 ESA GSV '63 SML OVC '85 ADVENDO '57 VV MUSKETIERS VV ELISTHA VV ORANJE WIT ANGERLO VOORUIT BEATRIX SV BEATRIX LONGA '30 SV BUREN VV TERBOURG AZ 2000 EDESCHER BOYS KESTEREN VV DODEWAARD GAZELLE NIEUWLAND ULFTSE WARNSVELDSE BOYS VV NSC NIJKERK DBV VV AMSVORDE SDV BARNEVELD T PEESKE SV TERWOLDE DEV RKTVC VVG '71 VV HEERDE DOVO VEENENDAAL SDC PUTTEN ONA '53 TERSCHUURSE BOYS WORTH RHEDEN VVOP SPC LOCHUM ANGEREN UPWARD S.C. ELISTHA VV BENNEKOM VEENSCHER BOYS AMSVORDE BERGHEM SPORT GENDRINGEN ELSPEET DEN DAM W'NNA SV COLMSCHATE '33 BRAKEL VV HATTEM SV EPSE WESEPE VV SVI ZWOLLE SC KLARFENBEK ARNHEMIA ELBURGER SPORT CLUB LETTELE DE PAASBERG ETC '84 FC GELRE GROLSE BOYS MASY SC LOCHUM DVV SALANDIA VV VOORST DE GLIND HAO SPORTCLUB HAARLO VV GORSSEL SKV YAASSEN VOORWAARTS FC TWELLO CSV VIOS YAASSEN SPORTCLUB BEMMEL VV ZEEWOLDE RIJNLAND/ TOLKAMER GORSSEL DZC '68 HOOGLAND NIEKRIC OSC VICTORIA '25 HARKAMP ACHTERVELD BE QUICK BUURT SONSBEK DCS DIEPENVEEN DUNO PRINS BERNHARD SMIRNYDAG VOLENDAM SV WODANSECK UNITAS '28 VV VLUGT VV VORDEN VVL ZELHEM K.S.V. VRAGENDER 18 SV AERDT MEERN, VV DE GGC QUICK 1888 AAC ACHILLES '29 ACTVIA AD '69 AJAX B ALEXANDRIA ALMEN ALVERNA ANADOLU '90 APWC AUSTRERLITZ AVANTI T AVIOS AWC AZSV BAAKSE BOYS BAJAVIA BLAUW-WIT BOA-JC BRAKKENSTEIN BREDEYOORT BRUMMEN SP BVC '12 CARYIUM CDN CDW CHRC CIVV COBU BOYS COLUMBIA CONCORDIA W. CRANEVELT DE CIV'ERS DE HOVEN DE KIEVITEN DE MERINOS DE TREFFERS/ KEGRO DEO DINXPERLO DIO '30 DIOSA DOETINCHEM DSZ DVC '26 DVE TRAJANUS DVOL DVS '33 DVSA DVSG DZSV EDE/ VICTORIA VV EENDRACHT '30 EPC '58 ELSPEET EGVV ELSWEIDE EMST EPE EPSE EWLIK FC DE BILT FC JEUGD GERMANIA GROESBEEKSE BOYS GVA GVC GVVV HAARLO SP HALLE HARFSEN HATERT HAYO HC '03 HEERDE HEETEN HELIOS HEUMEN HIERDEN HOEVELAKEN HOLTEN HOOGLANDERVEEN HOUTEN IJSSELMEERVOGELS IJSSELOORD IJSSELSTREEK JONATHAN JONKER BOYS JULIANA '31 KVOV KEIJENBURGSE BOYS KILDER KLEIN DOCHTEREN KOLPING DYNAMO KRAVENHOFF KSH LIJNDEN FC MARIENVELD MVR NIEUWLAND ASC NIJMEEGSE BOYS NIJMEGEN NOVIOMAGUM NSVV FC KUNDE NUNSPETER VVC OLYMPIA ORANJE BLAUW ORDEBOS ORION OVERASSELTSE BOYS PGM RATTI RDC RENSWOUDE RKZVC RODA '28 ROHDA RAALTE RUURLO SAESTRUM SC EDS SC MILLINGEN SC ORANJE SCD '33 SCE SCHALKHAAR SCHERPENZEEL SCP PUIJFLIJK SCS SD0UC SDS '55 SHE SILVOLDE SJN SO SOEST SC00L SP EEFDE SP RIJNLAND SPAKENBURG SPORTCLUB DEVENTER STEENDEREN STEVO SV LOIL SV ROZENDAAL SYDW '75 SYGG SYVO '32 SVV T HARDE TEC TEUGE SF TGB THE OLE TGA TUPKSE KNACHT U.S.V. ELJINKWIJK UHC UNI VV. UNION UNITAS '48 V EN L VV DE GAZELLE VV BZS DIERENSCHER BOYS VV ECHVELD VV HDS VV JONGE KRACHT VV KATWIJK VV OENE VV VEENENDAAL VVA '71 VARSSEVELD VEVO VIERHOUTEN '82 VIOD VRC VV DALTO VVG '25 VVVK VV0G VVZ '49 VVZA WAGENINGEN WAVV WELSUM WESTENDORP WILP WOLFERSVEEN WOUDEBERG WSV WWW WVV ZEDDAM ZEIST ZELOS ZUTPHEN ZVV '56 VV MUSKETIERS SG CAMBIUM 1 FC KLEVE AGOVV

samen zijn we sterker

Vitesse - FC Groningen

zondag 27 oktober - 16:30



© United State of Fans



VITESSE VS FC UTRECHT ZATERDAG 9 NOVEMBER - 19.45 UUR

Storytelling

Storytelling of het vertellen van een verhaal is essentieel voor de mens. Het vertellen van verhalen is de manier waarop mensen betekenis geven aan hun bestaan, kennis doorgeven, gedrag leren en hun geschiedenis en toekomst begrijpen. Storytelling is de inspirerende kracht in het presenteren van onszelf als persoon en bijvoorbeeld het verhaal van de club.

Verhalen kunnen mensen verbinden & beleven. Een verhaal dat tot de verbeelding spreekt, inspireert en gemeenschappelijkheid schept. Mensen worden geraakt omdat verhalen niet op rationeel niveau werken maar op gevoelsniveau. Verhalen brengen mensen in beweging, zetten aan tot actie, slepen mensen mee in iets groots. Zoals het verhaal van President Kennedy in 1961: *'to put a man on the moon and bring him back safely'*.

Het combineren van een inspirerend verhaal achter de keuzes van de club zorgt ervoor dat er een authentieke verbinding ontstaat, maar ook dat het verhaal uiteindelijk de leidraad wordt voor het vormgeven van de communicatiemiddelen samen met de kernwaarden / merkwaarden. Vitesse heeft dit omgezet naar een eigen huisstijl en visuals voor alle thuiswedstrijden van de club. Centraal in al deze visuals zijn de twee peilers van Vitesse, saamhorigheid en ambitie. Telkens weer vertelt het beeld van de individuele wedstrijden het verhaal van de club. Waarbij Vitesse dit niet alleen doorvertaalt op deze match visuals, maar op het gehele marketingcommunicatiebeleid rondom alle wedstrijden.

Elke visual vertelt haar eigen verhaal:

1. **Vitesse - PEC Zwolle**, gespeeld in september wanneer Arnhem en omstreken stilstaan bij de herdenkingen van Operation Market Garden. De geschiedenis van de stad en omgeving is een wezenlijk onderdeel van de geschiedenis van de club. Het eren van de helden van weleer door de huidige helden van Vitesse, fans en spelers. In combinatie met een uniek shirt voor de wedstrijd in de kleuren van de airborne divisie, maakt het een compleet verhaal.
2. **Vitesse - Feyenoord**, een klassieke wedstrijd met historie, strijd en passie. De oude bal symboliseert die klassieke wedstrijd waarbij alle elementen jaarlijks weer samenkomen.
3. **Vitesse - FC Groningen**, 'Samen zijn wij sterker', een krachtig statement van de club door de namen van de samenwerkende amateurverenigingen te verwerken in de wedstrijdposter die in het teken stond van de samenwerking met deze clubs. Tweemaal per seizoen staat de wedstrijd van Vitesse in het teken van de amateurverenigingen.
4. **Vitesse - FC Utrecht**, de wedstrijd in het teken van de nummer 4, Theo Bos. Naast het eren van Theo Bos, wordt de wedstrijd benut om aandacht te vragen voor de KWF Kankerbestrijding. De poster vertelt direct waar het om gaat, de nummer 4. Mr. Vitesse, Theo Bos. Een krachtig verhaal. Waarbij de club samenwerkt met familie, supportersverenigingen, tegenstander en lokale overheid.

Het vertellen van een verhaal middels de wedstrijdvisuals vergt investeringen in communicatie, design en marketing. Uiteindelijk zorgt het ervoor dat het verhaal van de club op de juiste manier kan worden verteld. En daarmee is het een goede manier om het merk van de club en dat waar het voor staat sterk en overtuigend neer te zetten.

Social Media

Social Media, we kunnen er niet meer om heen. Het is een ideaal middel om laagdrempelig te communiceren met verschillende doelgroepen en om meer aandacht te vragen voor de club zonder hoge investeringen. Social Media marketing staat gelijk aan relatiemanagement. Een gezonde en stabiele relatie opbouwen vergt tijd en geduld.

Social media marketing is onder te verdelen in een drietal fases; binden, boeien en activeren. Elke fase dient doorlopen te worden om optimaal gebruik te maken van het social media als effectief marketing kanaal.



Afbeelding: Facebook, Binden, Boeien, Activeren

Binden, boeien en activeren

Het inzetten van social media in de marketingmix is op te delen in drie fases. Deze fases noemen we binden, boeien en activeren. Op dit moment zitten de meeste organisaties nog in de eerste twee fases. Het is belangrijk om een goede basis te leggen alvorens over te gaan op het verzilveren van de fanbase. Bedrijven die te snel commercieel worden binnen sociale netwerken stuiten op weerstand. Als je iets vraagt van jouw fans, moet je ook iets teruggeven.

Binden, het laten groeien van de fanbase

Gedurende de eerste fase ligt de focus op het laten groeien van de fanbase. Het binden kan onder andere door middel van acties, wedstrijden en deelbare content. Op de eerste plaats is dit het bereiken van een kritische massa en het zorgen voor een community die leeft.

Het inzetten van social als marketingkanaal is een strategische beslissing. Niet omdat het nieuw is, maar omdat je ervan overtuigd bent dat social van meerwaarde is voor de organisatie. Denk daarom van te voren na over een aantal cruciale zaken, zoals:

- Wie is je doelgroep?
- Waar zit je doelgroep?
- Wat wil je doelgroep?
- Wat heb ik de doelgroep te bieden?

Misschien is de volgende vraag nog wel belangrijker: Heb ik intern de mankracht en kennis om social succesvol in te zetten? Door middel van bijvoorbeeld Facebook-adverteren kan je de doelgroep vinden en overtuigen fan te worden. De targeting-mogelijkheden zijn erg uitgebreid. Op het moment dat je de bovenstaande vragen hebt beantwoord, kan je deze gegevens gebruiken als targeting-instellingen voor je campagne .

Boeien, het behouden van de fanbase

De tweede fase is belangrijk, maar erg lastig. Hoe behoud je jouw fans? Deze fase wordt vaak overgeslagen door organisaties. Enerzijds omdat ze ongeduldig zijn en direct naar sales willen, maar anderzijds door het ontbreken van de knowhow om het gesprek aan te gaan met de fans. Organisaties zijn van origine gewend om te zenden, maar niet om te ontvangen. De moderne klant is heel goed op de hoogte van zijn of haar positie en heeft bepaalde verwachtingen. Streef er naar aan deze verwachting te voldoen.

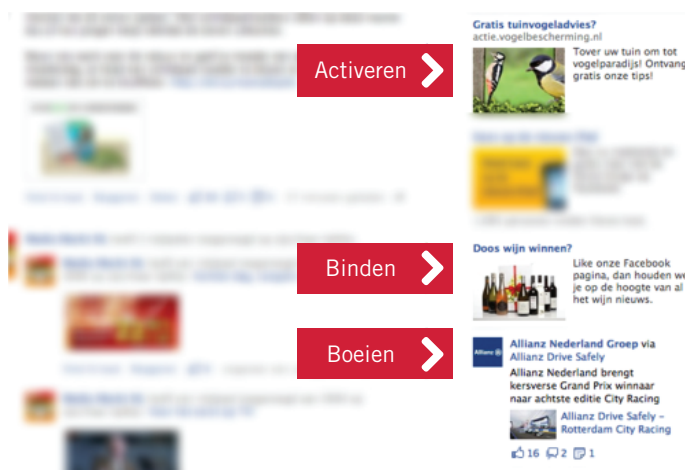
De tweede fase is cruciaal in het proces. In deze fase werk je aan het vertrouwen van de fanbase. Weet je bijvoorbeeld wat jouw fans van jou verwachten? Wat willen ze horen? Hoe vaak willen ze updates ontvangen? Door te werken met een communicatiescript en planning kun je efficiënt te werk gaan. De berichten die je plaatst kunnen met behulp van Sponsored Stories extra bereik genieten. Een onderzoek van Facebook in samenwerking met comScore toont aan dat bedrijfspagina's gemiddeld maar zestien procent van hun fans bereiken als ze vijf

keer per week posten. Door gebruik te maken van Sponsored Page Posts bereik je al snel meer dan zestig procent van je fans.

Niets werkt beter dan de aanbeveling van een goede vriend. Het inzetten van Sponsored Page Like Stories is dus aan te raden. Op het moment dat iemand fan wordt van een bedrijfspagina, ziet de achterban dit als een advertentie. Uit ervaring weten wij dat deze vorm erg effectief is. De kosten per fan zijn over het algemeen ook erg laag.

Activeren, het verzilveren van de fanbase

De laatste fase, 'activeren', is de reden waarom bedrijven starten met social. Er is slechts een handjevol bedrijven die op dit moment de stap kunnen en mogen maken naar deze fase. Denk hierbij aan bedrijven met een hoge 'likability', zoals goede doelen en andere 'love brands'. Het is aan te raden om na te denken over wat activeren betekent voor jouw bedrijf. Is het een lead, een sale of bijvoorbeeld een merkambassadeur. Wat is eigenlijk de waarde van een lead of merkambassadeur? Het Forrester onderzoek 'The Facebook Factor' toont al aan dat Facebook-fans sneller overgaan tot aankoop, sneller aanbevelen en eerder overwegen tot aankoop over te gaan dan niet-fans. Dit is ook wat waard! De activatiefase is wel het moment om kleine stappen te maken in het verzilveren van de fanbase. Denk hierbij wel aan een meertrapsraket. Van fan naar lead en van klant naar merkambassadeur.



Afbeelding: Facebook, voorbeelden van binden, boeien & activeren in advertenties

Het Facebook Adcenter biedt in deze fase ook uitkomst. Denk bijvoorbeeld aan Domain Sponsored story of App Used Sponsored Story. Deze advertenties adverteren dat een persoon een bepaalde actie heeft gedaan richting zijn/haar achterban. Met als doel deze achterban te binden. Daarnaast kan je met reguliere advertenties jouw fans targeten met actiematige advertenties.

Social marketing-cyclus

De verschillende fases zijn eerder een cyclus op het moment dat een organisatie in de laatste fase beland. Als merk zal je continu nieuwe fans moeten blijven werven, je huidige fanbase blijven boeien en constant naar manieren moeten zoeken om je fanbase optimaal te benutten. Niemand heeft ooit gezegd dat het makkelijk zou zijn en er bestaat geen sluiproute naar snel succes met social. Een solide strategie, kennis van zaken en de doelgroep, mankracht, tijd en een beetje geduld zijn de sleutel tot succes.

- Social Media gaat om interactie, voorkom dat er enkel wordt gezonden
- Gebruik de kanalen voor verschillende doelgroepen (zie communicatie strategie)

BELEVEN &
BINDEN



Wedstrijd magazine

Dankzij de opkomst van het internet lijkt het programmaboekje niet meer van deze tijd. Dit is echter enkel een verschuiving van de definitie van het programmaboekje. Dat is ook de vraag die elke club moet stellen, wat willen we met het programmaboekje en waar staat het voor?

Een aantal suggesties:

- Een verzamelitem voor de fan – een soort ‘herdenkingsmedaille’ voor het bezoeken van een wedstrijd
- Een middel om sponsors de ruimte te geven middels advertenties en advertorials de supporters te bereiken
- Een middel voor entertainment voor, tijdens of na de wedstrijd
- Een breed communicatiemiddel om in te zetten richting alle type fans in het stadion
- Een middel om up-to-date en unieke informatie / content te geven over de club

In Nederland zijn de programmaboekjes vaak relatief klein en is de informatie beperkt. In Engeland wordt het meer neergezet als magazine en heeft de betalende supporter er een aantal dagen plezier van. Om een idee te geven van wat er daar zoal in kan staan, hierbij een lijst met suggesties:

- Inhoudspagina
- Veel foto's
- Colofon / Club contactgegevens
- Mening
- Feiten zoals statistieken, programma, spelersprofielen, team informatie, uitslagen enz.
- Historische gegevens
- Individueel spelersprofiel / verhaal
- Achter de schermen verhalen
- Fitness update van de selectie
- Trainer / Coach column
- Directeur / Fanmarketing column
- Meer dan Voetbal
- Commerciële mogelijkheden (column, partnership aankondigingen, hospitality, sponsor informatie enz.)
- Familie content (quiz, jeugdpagina, spelerfoto's met trucs, junior reporter)
- Terugblik op de vorige wedstrijd
- Ticketing informatie
- Informatie over de bezoekende club
- Humor
- Fanpagina (ingezonden stukken)
- Verslag van een supporterpanel meeting

Met voldoende mankracht zou er zomaar een magazine kunnen ontstaan van tientallen pagina's. Belangrijkste is om in ieder geval het nut van het programmaboekje elk jaar te evalueren. Met de komst van print@home wordt het overigens wel aantrekkelijker gemaakt om een hardcopy bewaaritem te handhaven binnen de club. Om uiteindelijk de verkopen te maximaliseren zijn de volgende tips handig:

- Zet de verkooppunten op strategische locaties rondom het stadion
- Houdt altijd de prijs van het programma in de gaten. Zijn er bijvoorbeeld wedstrijden waar het gratis weggegeven kan worden?
- Werk met een bonusstructuur voor de programma verkopers als die er zijn
- Is het programmaboekje makkelijk op te bergen? Te vouwen? Of om handtekeningen op te zetten?
- Programma verkopers zijn vaak de eerste personen die in contact komen met de supporters en zullen daarom onderdeel moeten zijn van de hospitality gedachte van de club, vergeet deze daarom niet mee te nemen in de trainingen!

Intern TV Circuit

Het interne TV circuit is een interessante manier om supporters, en bij veel clubs met name de zakelijke supporters, te informeren over zaken binnen de club. Zeker in drukke businessclubs worden de schermen goed gelezen. Belangrijkste onderdelen:

- Vooraf de stand in de competitie / periode
- Rust: uitslagen bij andere wedstrijden
- Na afloop: uitslagen + standen

Zorg ook dat deze vorm van communicatie mee wordt genomen in de algehele huisstijl van de club, samen met de kernwaarden. Let daarnaast ook op het juiste gebruik van de clublogo's alsmede het logo van de competitie.

Crisismanagement

“Crisiscommunicatie is het aanbieden van informatie van zenders aan ontvangers met het doel escalatie van een crisissituatie en daarmee materiële en immateriële gevolgen te beperken. Communicatie is van groot belang om alle betrokkenen zo snel mogelijk van de juiste en volledige informatie te voorzien, nog voordat of zodra zich een crisis aandient” - Stamsnijder, 2002

Goede crisiscommunicatie voorkomt reputatieschade! Alleen al om deze reden is het goed om crisiscommunicatie mee te nemen als onderdeel van je communicatie mix. Maar ook om intern overzicht en helderheid te creëren bij een crisis. Iedereen binnen de organisatie weet op dat moment precies wat er van hem of haar verwacht wordt.

In een ideaal scenario maakt elke club een crisisteam welke snel en goed in kan grijpen bij het ontstaan van een crisis met de daarbij behorende scenario's. Daarbij is het van belang dat alle leden van het crisisteam op de hoogte zijn van elkaars functie in het geval van een crisis om de communicatie snel op gang te krijgen. Daarbij is het tevens van belang om de volgende zaken af te stemmen:

- Teamleden
 - Crisismeeting locatie
 - IT Faciliteiten ondersteuning
 - 24/7 contactgegevens
 - Media protocol in het geval van een crisis
-
- Crisiscommunicatie gaat vooral over inhoud en niet het 'spinnen' van de inhoud. Het verdekken van de inhoud van de boodschap zal achteraf nog extra schade toebrengen aan het imago van de club. Binnen de huidige mediawereld blijft weinig meer verborgen en zal de oude instelling van 'regel jij de media dan regelen wij de crisis' niet meer opgaan. Vaak zijn de beste reacties op een crisis vanuit bedrijven van personen die geïntegreerd zijn in het crisisteam en daardoor snel kunnen reageren. Daarnaast wordt vaak gedacht dat er kort na een crisis, van welke aard dan ook, kalmerende woorden moeten worden gesproken naar buiten toe. Dat is echter pas het geval als de gehele situatie duidelijk is. Daarom is het van belang om juist te focussen op het geven van de juiste informatie.
 - Veel organisaties bereiden wel een antwoord voor op een bepaalde crisis, maar vergeten de mensen voor te bereiden op een crisis. Crisismanagementplannen werken niet vanuit een geïsoleerde situatie van diegenen die er mee bezig zijn, maar moeten gedeeld worden binnen de organisatie.
 - Oefening baart kunst, ook voor wat betreft crisiscommunicatie. Oefening van een realistisch scenario met een tijdsdruk is de beste manier om de effecten rondom het crisisteam te testen. Wat zijn de zwaktes? Sterktes? De dynamiek? Alle zaken die kunnen worden verbeterd kunnen bij een test aan het licht komen om vervolgens opgelost te worden. Bereid de crisisleider of woordvoerder goed voor op zijn / haar taak. Een crisis vraagt om leiderschap, snelle beslissingen, kalmte en een goed inzicht in de club en de stakeholders die erbij betrokken



zijn. Een leider in een crisis moet kunnen focussen op snel, duidelijk en zichtbaar reageren op de ontstane crisis.

- Zorg voor een goede risico inventarisatie binnen de club met de daarbij behorende stappen die moeten worden genomen
- Tijdens een crisis is het cruciaal om de communicatiestromen inzichtelijk te maken en te houden om achteraf een goede analyse te kunnen maken

RISICO ASSESSMENT (INTERNE / EXTERNE RISICO'S)

Extreem	- Overlijden medewerker - Tribune stort in - Plotselinge extreme weersomstandigheden - Stroomuitval tijdens de wedstrijd - Bommelding / aanslag	- Negatieve publiciteit sponsoren / stichtingen waaraan de club gelinkt is - Negatieve uitspraken trainer / spelers - Schandaal speler(s) (Drank / Drugs) - Schandaal clubbestuur	- Indien plannen nieuw stadion geen doorgang vinden	- Promotie / degradatie	
Groot		- Stillegen wedstrijd	- Omgevingsoverlast - Wangedrag speler(s) richting publiek - Ontslag hoofdtrainer	- Social Media	
Medium		- Vechtpartijen / rellen	- Categorieïndeling vanuit de KNVB	- Spreekkoren - Rode kaart speler (langdurige schorsing)	- Ontevreden supporters
Klein					
Onbeduidend					
	Zeldzaam	Onwaarschijnlijk	Aannemelijk	Waarschijnlijk	Bijna Zeker

Afbeelding: Voorbeeld risico inventarisatie voor een club, ingevuld door clubs 2012

DOCUMENT TER INVULLING TIJDENS CRISISBERAAD (STAKEHOLDER MAP)

STAKEHOLDERS	CRISIS			POSITIE (POSITIEF / NEGATIEF / NEUTRAAL)	RELATIE (GOED / NEUTRAAL / NIET GOED / GEEN)	VERWACHTE REACTIE
	GERAAKT	BETROKKEN	OP DE HOOGTE			

Afbeelding: Voorbeeld communicatie overzicht tijdens crisisberaad

Meer dan Voetbal

Voetbal is leuk, leerzaam en gezond. En je kunt er iedereen in heel Nederland mee bereiken. Elk dorp heeft een voetbalvereniging en elke grote stad een profclub. Hierdoor heeft de voetbalclub een belangrijke maatschappelijke functie. Dit maakt voetbal tot het grootste sociale netwerk van ons land. Voetbal is dan ook meer dan voetbal.

Door die verbindende kracht van het voetbal in te zetten voor buurt, stad of regio kan elke club de samenleving sterker maken. Bovendien is het goed voor het voetbal zelf, want clubs vergroten de band met hun fans en versterken de relatie met belangrijke partners als de gemeente, het onderwijs en sponsors.

Na het bepalen van de Meer dan Voetbal strategie binnen de club is het uiteraard goed om projecten te kiezen die passen bij de identiteit en kernwaarden van de club. Daarnaast is het aanhalen van de banden met de lokale amateurverenigingen en scholen een middel om de club zichtbaar te maken in de buurt of regio.

Landelijke projecten

Playing for Succes

Alle Eerste Divisie clubs hebben zich collectief geschaard achter het 'Playing for Success' project. Het doel is om binnen een aantal seizoenen dit programma bij alle Eerste Divisie clubs geïmplementeerd te hebben. Het heeft in Engeland al jarenlang bewezen een groot succes te zijn. Het programma maakt gebruik van de aantrekkingskracht van het betaald voetbal. Het is een omgeving die jongeren met een bepaalde leerachterstand uitdaagt, stimuleert en prikkelt tot betere leerprestaties waardoor ze binnen een korte tijd weer terug zijn op het niveau van hun jaargenoten.

- Playing for Succes geeft de ruimte voor het betrekken van scholen bij de club
- De inzet van een docent en de aanwezigheid van apparatuur om scholing te geven op de club biedt mogelijkheden om voor de club om deze ook verder te benutten zoals voor een computercursus of internet cursus voor ouderen

Een mogelijk uitwerking zou kunnen zijn dat de club de faciliteiten en de samenwerking met Playing for Succes verder uit gaat breiden in de vorm van huiswerkbegeleiding op de club of andere opleidingsgerelateerde activiteiten.

Samenwerking met Fonds Gehandicapten Sport

De samenwerking met het Fonds Gehandicapte Sport is één van de collectieve projecten waarmee als league de maatschappelijke betrokkenheid wordt getoond. Dit komt tot uiting middels jaarlijkse collectes in de stadions in de Eerste Divisie en het spelen van wedstrijden tussen teams uit het G-voetbal.

Sportiviteit & Respect

Daarnaast ondersteunen de clubs in samenwerking met onder andere de Coöperatie Eerste Divisie, KNVB, Eredivisie, het amateurvoetbal en de Stichting meer dan Voetbal het voetbalbrede programma Sportiviteit & Respect (S&R). Middels dit project wil de voetbalsport wanordelijkheden binnen het Nederlandse voetbal zoveel mogelijk uitbannen en de actieve en passieve deelnemers wijzen op hun eigen verantwoordelijkheid hiertoe.

Club initiatieven

Uiteraard zijn de eerder genoemde initiatieven niet de enige mogelijkheden om als club actief te zijn in de stad. Binnen het Betaalde Voetbal zijn er tal van initiatieven die momenteel worden ingezet. Onderstaande initiatieven geven slechts een inzicht in de mogelijkheden die er zijn en de kansen die er liggen.



Buurtleague

In deze straatvoetbalcompetitie gaat de jeugd in de stad een sportieve strijd met elkaar aan. Sportief in de zin dat ze elkaar in wedstrijdvorm op de trapveldjes in de buurt ontmoeten, maar ook sportief in de zin dat er met respect met elkaar en de directe leefomgeving wordt omgegaan. Zowel de sportieve prestaties als de manier waarop teams zich inzetten voor hun buurt bepalen het aantal punten dat je als team kan verdienen. Dit project vergroot de sociale cohesie en versterkt de rol van de club in de buurten van de stad.

Dutch Career Cup

Een Dutch Career Cup team bestaat uit 10 jonge spelers die enerzijds professionele training krijgen en anderzijds op zoek gaan naar een betaalde baan. Iedere week traint een team onder begeleiding van een trainer vanuit de club. Vier keer per jaar vertegenwoordigen de jongeren de club tijdens regionale wedstrijden tegen andere BVO's. Het project kent een hoog succes percentage onder de deelnemers die uiteindelijk een baan vinden.

Dutch Street Cup

De Dutch Street Cup is een professionele competitie met 19 deelnemende steden en maar liefst 31 teams in 2012, waarvan 5 damesteams. Deelnemers voetballen tegen elkaar en tegen andere steden tijdens toernooien die door het hele land heen worden georganiseerd. Een club kan haar steentje bijdragen door het daklozenteam uit de eigen stad te steunen. Bijvoorbeeld door het bieden van een plek om te trainen alsmede met begeleiding en teneus voor het spelen van de verschillende wedstrijden door het land.

De Held

De Held levert een bijdrage aan de bestrijding van pestgedrag, racisme en zinloos geweld. Spelers van een club bezoeken ongeveer twintig keer per jaar groepen 7 van het basisonderwijs. Deze schoolbezoeken kunnen het beste worden georganiseerd in samenwerking met een lokale stichting of in samenwerking lokale opleidingsorganisaties. Gezamenlijk met de spelers wordt een gastles verzorgd die twee uur duurt. Tijdens deze gastles gaan de spelers met de kinderen in gesprek over de drie genoemde thema's.

Op de Stip

Op de stip is bedoeld voor het voortgezet onderwijs en vormt een vervolg op project De Held. In plaats van discriminatie en vooroordelen staan bij dit project veiligheid en respect voorop. Onderwerpen die gelden in en rondom een voetbalstadion, maar ook worden geprojecteerd naar situaties op school, in het winkelcentrum en in de woonomgeving. Hier kunnen bijvoorbeeld lokale middelbare scholen worden betrokken

Cruyff Courts

Een voorbeeld van maatschappelijke betrokkenheid is het verder intensiveren van de samenwerking met een lokale Cruyff Court. Veel clubs hebben al een Cruyff Court geadopteerd. De velden bieden jongeren uit de buurt een veilige omgeving om zich sportief te ontplooien. Veel clubs organiseren met grote regelmaat trainingen of spelletjes op de velden in samenwerking met de spelers of trainers van de club.

Kunstgras als maatschappelijk katalysator

Steeds meer kinderen leren voetballen op kunstgras en dit aantal zal de komende jaren alleen maar groeien. Kunstgrasvelden als de Cruiff Courts zorgen voor een verhoging van de participatie van kinderen en volwassenen op sportief vlak en zorgen voor een verdere versterking van de maatschappelijke cohesie in de wijken waar de velden liggen. Dat biedt ook voor een professionele club mogelijkheden om meer te halen uit de rol van de club in de omgeving en het opleiden van talent, op alle fronten.



- Het kunstgras kan vaker benut worden als een normaal grasveld, dit betekend ook dat het makkelijker wordt om activiteiten met Playing for Succes of toekomstige activiteiten vaker op het veld plaats te laten vinden, rondom de wedstrijden / trainingen
- Trainingen en evenementen kunnen plaatsvinden in het stadion, door dit toegankelijk te maken voor de fans, krijgt het stadion ook doordeweeks meer een rol als open gebouw
- Open het veld na de wedstrijd voor de aanwezige kinderen van bijvoorbeeld de businessclubleden om ze te laten voetballen op het veld. Dit heeft bij o.a. Heracles/Excelsior gezorgd voor een verbetering van de verhouding en zorgt voor een uniek element bij een sponsorschap
- Indien er een Cruiff Court in de omgeving is, kunnen de activiteiten gecombineerd worden met activiteiten in het stadion om zo de betrokkenheid tussen beide velden verder te vergroten.
- Het kunstgras kan gebruikt worden om lokale amateurclubs uit te nodigen voor clinics of wedstrijden
- Gemeenten / lokale overheden hebben vanuit afspraken vanuit NOC*NSF de taak om beweging te stimuleren onder leerlingen aan basis- en middelbare scholen. Dit biedt een kans om het stadion in te zetten als basis voor deze doelstelling in samenwerking met de gemeente. Het zorgt voor een koppeling tussen een inspirerende en sportieve omgeving.

(Lokale) goede doelen / maatschappelijke initiatieven

Een band opbouwen met de lokale gemeenschap bestaat meer dan enkel voetbal gerelateerde zaken. Door een brede interesse op te bouwen in de initiatieven in de stad zal er ook meer interesse zijn voor wat zich afspeelt binnen de club.

- Nodig per wedstrijd naast scholen of amateurclubs ook andere maatschappelijke organisaties uit
- Nodig een aantal keer per jaar de lokale fanfare / drumband eens uit in het stadion
- Stel de club open voor het gebruik van de businessclub ruimte voor lokale organisaties zoals bijv. de bridgeclub of als startpunt voor de collectes.
- Geef goede doelen de mogelijkheid om te collecteren in het stadion, hierbij is het belangrijk om dit vooraf goed aan te kondigen. De keuze voor het goede doel moet gevoed zijn vanuit de doelen van de club of de actualiteit. Het is tevens van belang om het aantal collectes beperkt te houden.

Behalve het aantrekken van nieuwe doelgroepen naar het stadion, is en blijft het natuurlijk ook cruciaal om als club de stad zelf in te trekken. Hieronder een lijst met mogelijke locaties die een impact kunnen hebben op dat wat de club uit wil stralen, een open en betrokken club.

- Scholen (zie hoofdstuk over scholen)
- Amateurclubs
- Verzorgingstehuizen
- Ziekenhuizen
- Winkelcentrum

De bezoeken vragen soms om een speciale voorbereidingen voor degene die de locatie gaan bezoeken zodat ze weten waar ze naar toe gaan. In het geval er veel kinderen zijn of als er wat vrolijkheid bij kan komen kijken, dan is het aan te raden om de clubmascotte mee te nemen bij het bezoek. Een goed voorbeeld van de brede maatschappelijke inzet is de wedstrijd tussen MHC Oss en FC Oss. Geen voetbal, maar het voetbalteam wat gaat hockeyen .

Voetbalclinics bij scholen / in het stadion

De samenwerking met scholen, met name middelbare en basisscholen is een middel om op een laagdrempelige manier de lokale jeugd te betrekken bij de club, ook de jeugd die niet direct wil voetballen. De kracht van een aantal spelers in clubkleding bij een club mag ook hier niet worden onderschat, dat heeft een blijvende impact en zal ook de familie weer attenderen op het feit dat de club er is. Onderstaande voorbeelden zijn gebaseerd op het idee dat er altijd spelers zullen zijn die uiteindelijk wel zin hebben om dit soort initiatieven op te pakken. Daarbij is het verhogen van de marktwaarde van de speler en het opdoen van ervaring een belangrijke motivatie. Daarnaast past het perfect in het idee van de club als opleidingsinstituut binnen de regio op alle fronten, zelfs naast een Playing for Succes leercentrum binnen het stadion.

- Probeer elke school in de omgeving te betrekken bij de club in ruil voor een clinic in het stadion of op de school of een bezoek aan de school. Hiermee zijn er direct 2 mogelijkheden om het bezoek vorm te geven, een respect invulling of een sportieve insteek middels een clinic
- Respect is anno 2013 een belangrijk thema waar voetballers een belangrijke voortrekkers rol in kunnen spelen naar de jeugd toe
- Zorg voor een lespakket voor de scholen om te gebruiken als voorbereiding op het bezoek aan de school. Bij een basisschool zou dit kunnen bestaan uit een aantal oefeningen, een quiz, een kleurplaat en een set met handtekeningkaarten. Op een middelbare school zou het meer gericht kunnen zijn op respect, voeding of sportief. Ontwikkel dit eventueel in samenwerking met of op basis van Playing for Succes om zo het programma ook meer uit te dragen als club
- Maak een interactieve presentatie en gebruik daarbij ook daar waar mogelijk korte clips met wedstrijdbeelden tijdens de presentatie
- Om het bezoek aan de scholen te stroomlijnen hebben we nog een overzicht met tips om het aan te pakken. Van start tot finish. Hierbij moet nog opgemerkt worden dat het belangrijk is om bepaalde zaken mee te nemen in de contracten met de spelers / trainers om vooraf duidelijk te maken dat ze hier een belangrijke rol in hebben.

Onderzoek / voorbereiding	<ul style="list-style-type: none">• Maak een excelsheet met alle scholen in de omgeving met minimaal de naam, het adres, telefoon, e-mail, website en de naam van de directeur van de school• Check altijd nog even de gegevens door de scholen op te bellen• Ook is het handig om te weten hoeveel kinderen op school zitten en wat de verdeling is qua geslacht, dit helpt om een juist programma op te zetten.
Introductie	<ul style="list-style-type: none">• Stuur een mooi opgemaakte brief met een introductie van de persoon die het programma begeleidt en de club samen met het doel en de doelstellingen van het project• Als het gaat om een specifiek programma, vermeldt dan de voordelen, de methodes en de aflevering van het programma• Zet duidelijk de doelen neer van het programma en vraag in de brief een afspraak met de directeur, zet erbij dat er ook gebeld gaat worden vanuit de club om de afspraak te maken.
Plan het bezoek	<ul style="list-style-type: none">• Zorg dat alle materialen aanwezig zijn en dat je alles goed hebt voorbereid zodat je op nagenoeg alle vragen een antwoord hebt• Als je een speler / coach meeneemt op het bezoek, zorg voor een goede briefing vooraf wat je van hem verwacht en geef hem eventueel de nodige informatie om het bezoek aan de school zo goed mogelijk te laten verlopen• Zorg voor een plan van het bezoek met een schema van de tijden, de docenten en de klassen die je gaat bezoeken• Zorg voor het door de school in te vullen evaluatie materiaal zoals een bezoekverslag enz.

<p>Eerste bezoek</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kondig het bezoek 's ochtends aan via de social media • Zorg dat je op tijd bij de school bent • Zet de nodige spullen klaar die nodig zijn voor de presentatie of voor het sportieve element • Zorg ervoor dat de presentatie is aangepast op de leeftijd van het publiek en zorg dat deze leuk en relevant is • Zorg voor tijd voor vragen • Zorg voor mooie anekdotes over de club en de spelers • Nodig de speler(s) / trainer uit om volledig mee te doen • Deel gratis dingen uit vanuit de club of league zoals kleine kalendertjes, stickers, posters of handtekeningkaarten • Nodig de kinderen / jeugd uit om een keer naar een wedstrijd te komen • En heb plezier in het geen je doet op de school!
<p>Opvolging</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Na de presentatie of het bezoek, praat even met de leraar of directeur hoe het ging en wat ze er van vonden • Zorg dat ze een kort bezoekverslag maken met eventuele opmerkingen om eventueel de strategie aan te passen • Maak een afspraak voor een nieuw toekomstig bezoek en bespreek mogelijkheden voor de school om nog meer betrokken te raken bij de club • Geef de mogelijkheid voor de school om de club / het stadion een keer te bezoeken bijvoorbeeld met een wedstrijd, zorg voor de juiste formulieren om een aanvraag in te dienen. Geef eventueel de mogelijkheid om tijdens de rust de klas even te presenteren in het stadion via de stadion speaker of een soort ereronde in het stadion. (dit lijkt overdreven, het zal een blijvende impact hebben op de kinderen en begeleiders!) • Als er een Playing for Succes leercentrum in de school is gevestigd kan ook daar een keer een afspraak over gemaakt worden
<p>Evenementen</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er zijn veel verschillende manieren om de betrokkenheid vanuit scholen te vergroten en ze 'supporter' te maken van de club. 2. Biedt gratis Coaching sessies aan vanuit de club door spelers / trainers bij de club (zeker met kunstgras), eventueel in samenwerking met een lokale CIOS of ALO opleiding om de kosten laag te houden maar juist een mooi programma aan te bieden vanuit de club 3. Nodig de school uit voor een voetbaldag op het stadion met een training en een bezoek aan de wedstrijd 4. Nodig via de scholen de mascottes uit 5. Nodig scholen uit om als ballenjongens/meisjes te fungeren 6. Biedt aan dat de club wil helpen bij sportdagen op de school met oefeningen en specifieke onderdelen 7. Zet verschillende competities op, bijvoorbeeld poster maak competities, quizvragen of nodig spelers uit om de school te helpen bij bepaalde projecten
<p>Onderhoud de relatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zet de school op de relevante mailinglijsten om het contact te onderhouden • Door een goede relatie te onderhouden is het ook makkelijker om bij scholen posters op te hangen voor de wedstrijden, trainingskampen voor kinderen of andere activiteiten vanuit de club voor de jeugd • Scholen zijn één van de beste bronnen voor toekomstige fans, een goede relatie over verschillende jaren gaat uiteindelijk veel voordeel opleveren

Samenwerking amateurclubs

Nagenoeg alle clubs hebben momenteel al een samenwerking lopen met een lokale amateurclub. Vaak op technisch vlak en uitwisseling van talenten, maar ook vaak om ze eens uit te nodigen in het stadion. Omdat een amateurclub bij veel leden een speciale plek inneemt, is een intensivering van de band met de lokale verenigingen een manier om ook de leden er toe te bewegen om eens naar de lokale BVO te komen. Daarbij zal er echter wel tijd / energie moeten worden gestoken in het opbouwen van de relatie met de gehele vereniging. Dit kan echter op langere termijn uitmonden in een flink aantal voordelen voor beide clubs, zoals een verhoging van het aantal bezoekers, het vinden van geschikte vrijwilligers, samenwerking op technisch vlak en wellicht ook nog andere vormen van samenwerking.

- Start met een sessie met de trainers / het kader van de amateurvereniging, nodig ze uit bij een wedstrijd en laat ze onder aanvoering van de trainer de wedstrijd analyseren. Na afloop kan de trainer de analyse zelf doen en doornemen met de aanwezigen.
- Laat vervolgens een team een wedstrijd bijwonen, laat elke speler van het amateurteam zijn favoriete positie / speler beoordelen en analyseren. Na afloop kan de (assistent)trainer de wedstrijd analyseren en ook ingaan op specifieke elementen om de aanwezige amateurspelers ook van tips te voorzien hoe het beter kan.
- Nodig vervolgens de vrijwilligers uit van de club om ze te bedanken, samen met de amateurclub, en geef ze een rondleiding door het stadion en laat ze kennis maken met de eigen vrijwilligers.
- Nodig vervolgens een aantal jeugdteams uit om ze kennis te laten maken met de club en/of een trainer. Dit kan bij een wedstrijd maar eventueel ook via een clinic bij de amateurclub.

Als alle lagen van de amateurverenigingen zijn uitgenodigd en langs geweest, is er op meerdere vlakken wederzijds begrip en een band opgebouwd tussen beide clubs en is de samenwerking over de volle breedte in plaats van enkel op technisch vlak. Dit zal ook het uitnodigen van teams makkelijker maken.

Voetbalkampen / zomer Voetbalschool / Clinics

Een ander mooi initiatief wat al vaker wordt opgepakt zijn de voetbalscholen, clinics of voetbalkampen. Hierbij krijgen kinderen les van professionele trainers om zich te ontwikkelen op voetbal gebied. Dat dit een lucratieve business kan zijn, bewijst het aantal professionele voetbalscholen dat momenteel bestaat in Nederland. Ouders investeren graag in de toekomst van hun kind als ze bepaalde kwaliteiten hebben. Dit is dan ook een kans voor een club om er mee aan de slag te gaan. Dit vergt echter wel de nodige investeringen en personele inzet om het goed te laten verlopen. Het kan eventueel ook via externe organisaties georganiseerd worden, dit zal echter minder inkomsten opleveren. Uiteindelijk kan het sowieso een interessante extra inkomstenbron zijn in een periode dat er al minder inkomsten zijn, namelijk de vakantieperiodes.

- Kampen / clinics met een clubmerk er aangekoppeld zullen meer impact hebben
- Gebruik het stadion eventueel als uitvalsbasis of als verzamelplek
- Organiseer een kampeerweekend in het stadion met voetbalspelletjes
- Zorg voor leuke T-shirts om mee te geven als aandenken tijdens of na een evenement
- Garandeer de aanwezigheid van één of twee spelers en een trainer tijdens het evenement
- Zorg voor een goede overeenkomst met de ouders van de kinderen vooraf
- Maak foto's van het evenement en plaats deze op de clubwebsite, dat is leuk voor de ouders en zorgt tevens voor extra aandacht voor de club
- Sommige clubs accepteren ook buitenlandse teams voor clinics of oefenwedstrijden, dit kan vanuit dezelfde organisatie worden opgepakt
- Met de nodige middelen en afspraken met sponsoren kan er voor de club een leuke inkomstenbron in zitten.

**BELEVEN &
BINDEN**



Supporterservice

Bedrijven die het momenteel goed doen, excelleren niet alleen vanwege de producten die worden verkocht, maar ook vanwege de service gedachte die er achter zit. Merken als Apple, Starbucks en Nespresso hanteren allemaal een uitgebreide service tactiek gericht op het binden van de consument aan het merk. Binnen een voetbalclub vindt de initiële binding van een fan plaats via familie / in het stadion of via communicatie vanuit de club, vervolgens komt het neer op het onderhouden van het contact met de supporters en het begeleiden van de supporters naar een actievare rol binnen de club, bijvoorbeeld als seizoenkaarthouder.

Een merk als Starbucks hanteert de volgende 5 kernwaarden voor alle medewerkers en via een aandelen systeem zorgen ze ervoor dat de waarden ook worden uitgedragen, simpelweg omdat het een bewezen aanpak is om de omzet te verhogen. Het speelt in op de wens van de fans van het merk om met de club of het bedrijf te communiceren. In Nederland en Europa roept dit altijd enige scepsis op, maar uiteindelijk willen we allemaal goede service en moeten we streven naar het hoogst haalbare op dat vlak.

Maak het je eigen

Wees verwelkomend

- Heet fans op een gedenkwaardige manier welkom in het stadion of als lid / fan.
- Vaste mensen op vaste ingangen kunnen supporters bij hun voornaam welkom heten.

Wees oprecht

- Stimuleer medewerkers / vrijwilligers om de verwachtingen van de fans rondom het stadion te overtreffen en beloon ze hier ook voor.
- Manage de verwachtingen en service goed op elkaar af. Een stukje onderzoek of een luisterend oor kan ervoor zorgen dat de verwachtingen kunnen worden bijgesteld bij de fans via informatie of dat de service moet worden verbeterd.

Wees zorgzaam / betrokken

- Wees zorgzaam, een begrip die samenhangt met duurzaamheid en lokale betrokkenheid. Zorg dat de club verankerd is in de lokale gemeenschap en neem met de club deel aan lokale initiatieven om de betrokkenheid te vergroten.
- Betrokkenheid bij de club is een belangrijke factor waarom de vrijwilligers / medewerkers van een club juist bij de club helpen / werken. Stimuleer deze betrokkenheid door ze deelgenoot te maken van bepaalde processen of ze de mogelijkheid te geven om actief de club te verbeteren.

Wees goed op de hoogte

- Stimuleer medewerkers en vrijwilligers om goed op de hoogte te zijn van hetgeen er speelt binnen de club. Bijvoorbeeld via een factsheet of een korte voorbespreking. Uiteindelijk zijn stewards / vrijwilligers het eerste contactpunt met de supporters.
- Wees als organisatie ook goed op de hoogte van de persoonlijke zaken van vrijwilligers / medewerkers om ook hun betrokkenheid verder te vergroten.

Alles is belangrijk

Alle details zijn belangrijk, niet alleen op het veld maar ook om het veld. Met dit document wordt dan ook invulling gegeven aan de hoeveelheid details waar men op kan letten. Maar ook details voor de fans zijn belangrijk. Een bedrijf als Starbucks hanteert bijvoorbeeld een regel dat één van de medewerkers elke 10 minuten een ronde doet door het filiaal om te kijken of alles nog in orde is. Daarbij wordt er ook gelet op de klanten en worden zaken snel opgelost. In het voetbal is dit uiteraard lastiger om te regelen, maar het stimuleren van proactief gedrag om problemen aan te pakken leidt uiteindelijk tot een meer klantvriendelijke benadering naar de supporters toe. Het kan gaan om kleine dingen, vieze stoeltjes, troep rondom de tribunes, druk discussierende stewards die een fan negeren, noem maar op. Uiteindelijk draait het ook in het voetbal om service.

Verras en verheug

Het vergroten van het subjectief welbevinden van fans en medewerkers, een belangrijk middel om de banden met beiden verder aan te halen. Dit kan zitten in kleine zaken die als verrassing worden geïntroduceerd. Bijvoorbeeld een gratis koekje bij de koffie of frisdrank, een borrel met het personeel, een spontaan bezoek van de selectie aan een lokale organisatie of een kleine attentie als iemand jarig is in het stadion, bijvoorbeeld door het omroepen van de jarigen in het stadion. Het hoeft niet veel te kosten, het gaat uiteindelijk om een stukje aandacht.

Verwelkom verzet

Kritiek en klachten, zeker in Nederland, zijn onderdeel van het bestaan van een publieke organisatie als een voetbalclub. Zeker rondom voetbal zijn de meningen vaak ongenueanceerd, emotioneel en direct. Dat zorgt ervoor dat een club continu onder een vergrootglas ligt. Juist daarom is het belangrijk om dit verzet ook te verwelkomen en er mee aan de slag te gaan. Dit past als onderdeel geheel in lijn met het Fan Onderzoek en de eerder genoemde onderzoeksmethoden om supporters hun mening te laten geven. Als er op vragen / klachten en opmerkingen zichtbaar actie wordt ondernomen zal dit de betrokkenheid van de fans verder vergroten. Het biedt ook de mogelijkheid om andere fans erbij te betrekken.

Laat je sporen na

Het nalaten van je sporen heeft vooral betrekking op de inzet van de mensen die werken voor of bij de club. Door mensen te laten excelleren en de ruimte te geven om verbeteringen door te voeren in hun specifieke onderdeel, zorgen we ervoor dat er ook vooruitgang is op kleine stukjes binnen de club. Uiteindelijk zorgt dat voor een complete vooruitgang.

Voor een club geldt dat dit ook op maatschappelijk vlak een streven kan zijn. Het neerzetten van maatschappelijke programma's zorgt ervoor dat de club zich verder verankert in de maatschappij en daarmee haar sporen nalaat in de lokale gemeenschap.

Dat deze punten effect hebben wordt bewezen door bedrijven. Maar ook binnen een club heeft dit op dit moment al effecten, bewust of onbewust. Zo is het bijvoorbeeld onderzocht dat de zogenoemde superpromoters vaak kunnen ontstaan uit supporters waar een klacht of opmerking goed is afgehandeld. Dit levert niet alleen een goede relatie op met de supporter, omwonende, stakeholder of sponsor met de club, maar het geeft ook nuttige informatie over de club.

We weten dat waar klachtenafhandeling snel en goed gebeurt, dat daar de klanttevredenheid het hoogst is. Daarom zie we dat vooruitstrevende bedrijven vaak een compliance proces hebben ontworpen die makkelijk te gebruiken is, transparant en schaalbaar. Zo weten we bijvoorbeeld uit voorbeelden van het bedrijfsleven dat mensen liever een directe oplossing hebben dan een geschreven reactie.

Door de juiste feedback processen op te zetten voor reacties vanuit de fans, zorgt de club ervoor dat ze snel en goed op de hoogte zijn van de problemen die spelen.

- Maak het makkelijk voor fans om te reageren of een klacht in te dienen. Maak daar bijvoorbeeld melding van in het programmaboekje, op de website. En vertel daarbij waarom je het als club belangrijk vindt dat supporters kunnen reageren over hun ervaringen 'off pitch'. Zorg dat er meerdere manieren zijn om de klachten te deponeren.
- Benut de website / het programmaboekje van tijd tot tijd om de supporters te informeren wat er zoal binnen is gekomen en wat daar voor resultaten op zijn behaald. Transparantie zorgt er ook voor dat er minder dezelfde vragen binnen zullen komen en dat de club goed omgaat met de verkregen feedback.
- Maak de afhandeling van klachten inzichtelijk en duidelijk voor de supporter. Maak bijvoorbeeld duidelijk wie ze kunnen bereiken voor bepaalde onderwerpen. Als de supporters vervolgens ontevreden zijn met het antwoord, vraag dan of ze het probleem bij de club willen bespreken met de juiste personen. Als het probleem



vervolgens nog niet opgelost kan worden dan zou het neergelegd moeten kunnen worden bij een onafhankelijk persoon of instantie.

- Zorg ervoor dat medewerkers goed op de hoogte zijn van de manier van klachtenafhandeling en de mogelijkheden om een klacht of probleem op te lossen. Als een fan belt, zorg dan dat de fan bedankt wordt voor het melden van een probleem of klacht en verzeker hen dat de club er alles aan zal doen om het op te lossen.
- Als een klacht face-to-face wordt gebracht bij de club, zorg dan dat je ergens kunt zitten om de klacht te bespreken. Stel vervolgens open vragen en noteer de belangrijkste punten.
- Als een klacht binnenkomt via post of e-mail, stuur dan een bevestiging terug over de ontvangst van de klacht, direct in het geval van E-mail of anders binnen 48 uur via de post. Bedank de supporter, maak excuses voor wat is voorgevallen en meldt dat de club er alles aan zal doen om het niet meer te laten gebeuren. Meldt ook de vervolgstappen en wanneer er iets gemeld kan worden.
- Als een klacht wordt ingediend via de telefoon, noteer dan de relevante gegevens, vertel wanneer de club er op terug zal komen en geef een naam en telefoonnummer zodat de fan ook zelf nog actie kan ondernemen.
- Als een klacht binnenkomt via één van de eerder genoemde manieren, bel de bewuste supporter dan zo snel mogelijk terug. Uit onderzoek in Ierland blijkt dat supporters graag nog een toelichting willen geven op hun verhaal en dat ze telefonisch vaak meer nuance aanbrengen in de klacht.
- Zoals eerder genoemd is het belangrijk om de stappen te vermelden over de afhandeling van het probleem, hoe het onderzocht gaat worden en wanneer ze weer iets zullen horen van de club en eventueel wat de alternatieven zijn als het probleem niet opgelost kan worden.
- Houdt een log bij van alle klachten maar categoriseer deze niet onder 'terecht' en 'onterecht'. Elk probleem moet objectief worden beoordeeld. Het is belangrijk om de oorzaak van het probleem is en wat een mogelijke oplossing kan zijn. Als een probleem als onterecht wordt ingedeeld vanuit oogpunt van de club, dan is het vaak zo dat het probleem richting een grotere groep supporters moet worden toegelicht.
- Om ervoor te zorgen dat het proces rondom klachten en problemen uiteindelijk een positieve indruk achterlaat bij de supporter, is het handig om ze te verrassen bij de oplossing. Dit kan bijvoorbeeld met een klein gratis cadeautje bij de afhandeling / excuses van de klacht. Een excuses wil overigens niet zeggen dat de verantwoordelijkheid bij de club ligt. Zelfs als het probleem niet bij de club ligt, is een bevestiging van het slechte gevoel richting de supporter een professionele reactie richting de supporter.

Klachten / probleemaafhandeling of Fanservice, twee begrippen die nauw met elkaar verbonden zijn.

Een proactieve benadering helpt bij het verminderen van de klachten en problemen, terwijl een goede afhandeling juist zorgt voor een verbeterde band tussen club en supporter.

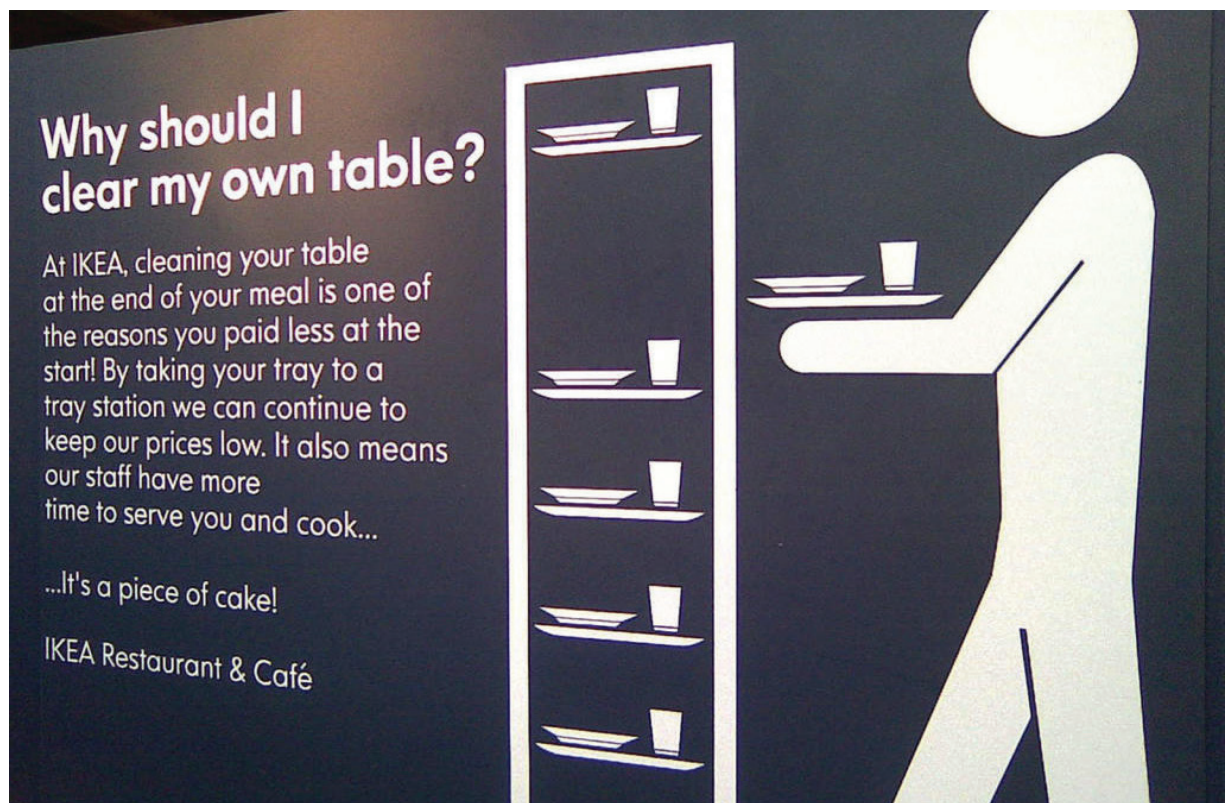
Fan beloftes

Sommige bedrijven communiceren nadrukkelijk wat hun 'service standaard' is richting hun klanten. Eigenlijk zijn dit beloftes over wat de consument kan verwachten qua service van een bepaald bedrijf. In relatie tot het voetbal gaat het eigenlijk om een merkbelofte. In samenhang met de merkwwaarden heb je het dan over 'Dit is wie we zijn, dit is waar we voor staan, en dit kun je vanuit ons verwachten'.

De fan beloftes kunnen bestaan uit één of meerdere van de volgende voorbeelden:

- Belofte voor een veilige en vriendelijke wedstrijddag ervaring met goed gekwalificeerd personeel om het de fans naar het zin te maken
- Eerlijk en transparant ticketingbeleid en een helder en duidelijk geld terug beleid voor zowel uit als thuisfans
- Voldoende en goede, duidelijke aanbiedingen voor specifieke groepen zoals kinderen, groepen, ouderen, studenten enz.)
- Een belofte dat alle klachten en opmerkingen snel en efficiënt worden afgehandeld
- Een belofte dat supporters worden betrokken bij bepaalde beleidszaken
- Een belofte richting supporters dat iedereen, ongeacht afkomst, religie of geslacht welkom zijn in het stadion
- Een belofte vanuit de club om relevante getallen en cijfers te communiceren richting de supporters via de relevante mediakanalen
- Een duidelijk handvest hoe de club omgaat met de buurt en omwonenden

Een merkbelofte daadwerkelijk uitvoeren en communiceren draagt bij aan het begrip voor een bepaalde situatie. Een mooi voorbeeld daarbij is de merkbelofte van de Ikea om de prijzen zo laag mogelijk te houden, daar moeten in sommige gevallen concessies worden gedaan aan de ervaring van de klant, zoals het opruimen van het eigen dienblad in het restaurant. Door dit duidelijk en goed te communiceren ontstaat er al sneller acceptatie en hoeft het de klantbeleving niet te benadelen, immers de weg naar de kassa is nog lang.



Afbeelding: Een 'fanbelofte' vanuit Ikea over lage prijzen, 'Help jij ons, dan houden wij de prijzen laag'

CRM & Fanmarketing Management

Een supporter ben je niet voor even maar voor je leven! Gedurende zijn leven zal een fan, afhankelijk van zijn persoonlijke situatie, meer of minder intensief zijn club (kunnen) steunen. Maar wat er ook gebeurt, hij of zij blijft supporter van zijn of haar club.

De bovenstaande stelling impliceert dat supporters een levenscyclus hebben. Uit Engels onderzoek is gebleken dat de Supporter Levenscyclus meestal begint bij een 7-jarige die supporter van een club wordt omdat hij door een mannelijk lid van de familie meegenomen wordt naar het stadion. Dit supportertje wordt bijvoorbeeld vervolgens lid van de Kidsclub en koopt een pyjama van de club.

De kleine supporter groeit op en wordt tiener en gaat met zijn vrienden naar wedstrijden in het stadion. Van zijn spaargeld koopt hij of zij een officieel shirt. De tiener gaat studeren en verhuist naar een andere stad. Naar het stadion gaan wordt lastiger dus worden de verrichtingen gevolgd via het web en via betaal TV. De student krijgt zijn eerste baan en heeft nu geld voor een seizoenkaart. Of misschien heeft hij geen tijd voor een seizoenkaart maar wel geld om naar de belangrijke wedstrijden te komen. De inmiddels volwassen student gaat trouwen en krijgt kinderen en heeft geen tijd voor stadionbezoek. Maar gelukkig kun je de club ook volgen via het web en de televisie. De kinderen worden ouder en papa neemt zijn kinderen mee naar het stadion. De cirkel is nu rond.

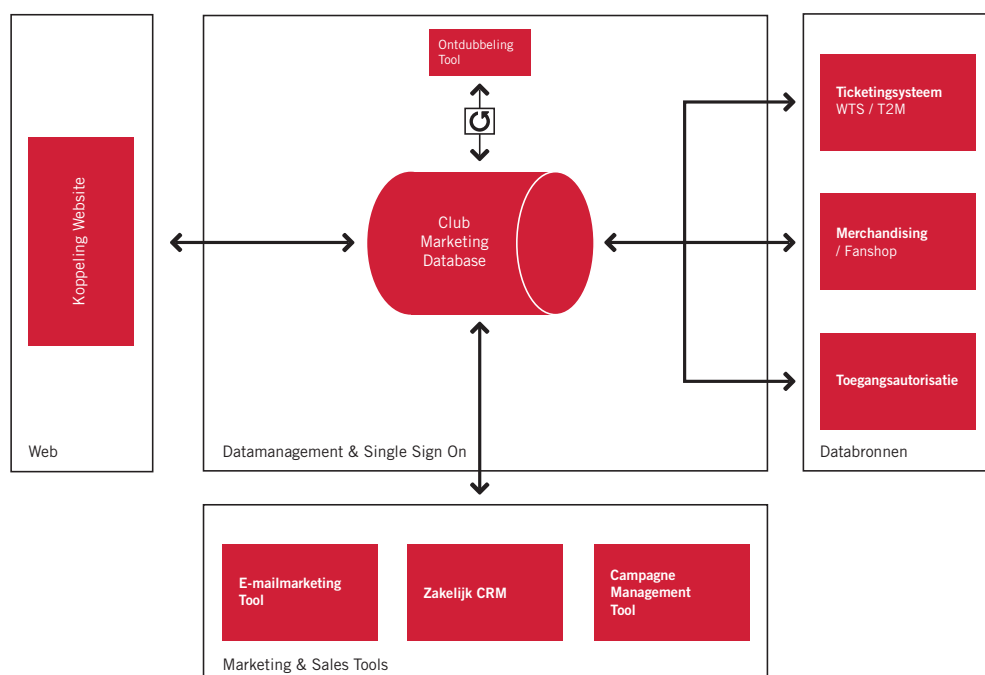
Supporter Marketing voor een club begint bij een visie, die visie moet aansluiten bij de beleving van de supporters in elke levensfase. Zo'n visie kan bijvoorbeeld vertaald worden in vier kernwaarden: herkenning, koopgedrag, waardering en gemak.

Herkenning van de supporter door de club begint bij elke interactie met de club zowel offline als online. Een belangrijk onderdeel hiervan is het vastleggen van het koopgedrag. Dit koopgedrag moet vervolgens leiden tot een waardering voor de getoonde loyaliteit. De laatste kernwaarde is gemak. Voetbalclubs hebben, in vergelijking met andere entertainment bedrijven als bioscopen en festivals, veel barrières voor de verkoop van kaarten en andere producten.

Meer concreet kan de Supporter Marketing visie op de volgende manieren uitgewerkt worden:

- Leer elke supporter kennen
- Gebruik persoonlijke communicatie
- Creëer een 'one-stop-shop'
- Ontwikkel een geïntegreerde web presentatie
- Introduceer een Loyaliteitsprogramma

Om supporter marketing te kunnen bedrijven heeft een voetbalclub een supporter marketing infrastructuur nodig. Deze infrastructuur is nodig om te kunnen communiceren met de supporters.



Afbeelding: Supporter marketing infrastructuur als schema

Een supporter marketing infrastructuur bestaat uit verschillende softwaresystemen en werkprocessen die met elkaar samenhangen. Globaal gezien bestaat de Supporter Marketing infrastructuur uit de volgende onderdelen:

- Centrale club marketing database; een database met alle supporter gegevens die regelmatig ververs wordt. Voorbeeld: als een seizoenkaarthouder zijn e-mailadres wijzigt moet dat adres ook mee wijzigen in de centrale database. Het onderhouden van dergelijke database vereist goed data management.
- Een geïntegreerde web presentatie; als een supporter op het internet bij de club komt, is het belangrijk om de supporter te registreren (bij het eerste bezoek) en daarna te herkennen. Idealiter heeft de club één centrale website met één login en wachtwoord. In de praktijk zijn er vaak aparte websites met aparte login 's en wachtwoorden voor ticketing en merchandise. Uiteindelijk kan hiervoor gekozen worden voor een Single Sign On (SSO) zodat de supporter met één login op alle club websites kan komen. Daarnaast is een persoonlijke pagina met alle transacties en acties van een supporters ook een van de mogelijkheden.
- Consumenten verkoop systemen / databronnen; dat zijn de systemen die gebruikt worden om clubproducten te verkopen aan supporters. Zowel via internet, telefoon en in de clubshop. De functionaliteit van deze systemen bepaalt de mogelijkheden voor up-selling en cross-selling.
- Marketing en Sales systemen; zijn alle ondersteunde systemen waar de medewerkers van de club gebruik van maken om marketing campagnes te versturen of verkopen aan zakelijke klanten vast te leggen.

De meest essentiële marketing en sales systemen voor een club zijn:

- Een B-2-C Campagne Management systeem waarmee eenvoudig consumenten campagnes verstuurd kunnen worden. En waarmee de effectiviteit van die campagnes gemeten kunnen worden
- Een B-2-B CRM systeem voor het registreren van zakelijke contracten en contacten
- Een email marketing tool waarmee campagnes kunnen worden verzonden.

Daarnaast zijn er nog een aantal andere onderdelen die niet terugkomen in het bovenstaande schema maar wel tot de Supporter Marketing infrastructuur behoren. Te weten:

- Centrale klantenservice; Hoewel telefonische verkoop in Nederland minder gebruikelijk is dan elders in Europa, is het essentieel om een centraal contactpunt voor supporters te realiseren waar zij met alle vragen over de club terecht kunnen. Daarnaast geldt in dat geval dat elk binnenkomend telefoontje een kans is op klantcontact en verkoop.
- Loyalteitsprogramma; Een mechanisme om loyale supporters te belonen.

Stappenplan

Hierna worden, in volgorde van belangrijkheid, een aantal stappen genoemd die een club zou moeten zetten om een Supporter marketing visie te realiseren.

Leer elke supporter kennen

Op dit moment is slechts een klein deel van de supporters met naam en toenaam bekend bij een club. Naar schatting is slechts gemiddeld 20% van de supporters bekend bij een club. Een belangrijke eerste stap om de supporter te leren kennen is om iedereen die zich via welk kanaal dan ook voor de eerste keer aanmeldt bij de club zich te laten registreren. En bij een vervolfbezoek opnieuw te definiëren.

De belangrijkste bron van supporter data is het ticketing systeem. Omdat het in Nederland niet gebruikelijk is om kaarten op naam te verkopen is het online verkopen van kaarten de eenvoudigste manier om de gegevens van een supporter vast te leggen. De website registratie en webshop zijn andere bronnen van supporter gegevens.

1. Gebruik persoonlijke communicatie

Om de binding met de supporter te versterken en om een betere campagne response te bewerkstelligen is het belangrijk om alle beschikbare gegevens van de supporter te gebruiken om de communicatie te personaliseren. En als de benodigde gegevens ontbreken vraag die dan aan de supporter en gebruik dat in de vervolg communicatie. Het gebruik van de in fameuze aanhef 'Beste Supporter' moet zoveel mogelijk vervangen worden door een persoonlijke aanhef.

2. Creëer een 'one-stop-shop'

De consumenten producten van een club worden nu, afhankelijk van het type product, aangeboden via verschillende verkoopkanalen. Merchandising wordt vaak via een ander kanaal aangeboden dan thuiswedstrijden. Hetzelfde geldt voor vragen en klachten van supporters ook daar ontbreekt vaak een centraal aanspreekpunt. Aston Villa, heeft de afgelopen jaren het telefonische contact zo goed geregeld dat supporters liever telefonisch contact hebben met de club dan kaarten online te kopen. Dit gaat tegen de heersende online trend in. Dit voorbeeld toont aan dat gemak een belangrijke overweging is voor supporters.

Een afdeling Service & Tickets, zoals die bij Club, is een goed voorbeeld van een centraal aanspreekpunt voor alle consumenten producten en vragen.

3. Ontwikkel één geïntegreerde web presentatie

De website van een club moet een plek zijn voor supporters om zich te laten registreren als fan. De website moet intuïtief de eerste plek zijn waar fans naar toe gaan als zij een product willen bestellen. Deze 'portal functie' van de website moet, bij voorkeur, verder ondersteund worden door een persoonlijke pagina waar fans hun transactiehistorie kunnen zien en hun gegevens kunnen wijzigen.

4. Introduceer een Loyaliteitsprogramma

Een Loyaliteitsprogramma beloont de loyaliteit van een supporter op een heel concrete manier. Daarnaast stimuleert het supporters om hun transacties bij de club te registreren wat weer helpt om de supporters te leren kennen. Kortom een Loyaliteitsprogramma is eigenlijk noodzaak voor een club. Hierbij geldt dat het opstarten van een programmarelatief makkelijk is, eenmaal gestart is stoppen erg lastig.

Supporters Marketing in de praktijk

CRM of binnen het voetbal eigenlijk beter omschreven als Fan Relatie Marketing / Management (FRM), is een belangrijk onderdeel van een club. Ondanks dat vaak het tegendeel werd beweerd, doen veel clubs al aan FRM, maar wordt het gedaan onder de noemer Kidsclub, Ticketing, MVO, Commercie, het heeft echter nog geen centrale rol binnen alle onderwerpen. Belangrijkste momenten voor Fanmarketing & ticketing:

- Seizoenkaartverlenging
- Kaartverkoop (speciale) wedstrijden / drukke wedstrijden
- Halve seizoenkaarten
- Kidsclub
- Website Inschrijvingen
- Acties

Al deze onderdelen maken gebruik of zouden gebruik moeten maken van een inschrijfformulier en kunnen gebruikt worden om de gegevens van de supporter op te slaan en daarmee ook actief te gaan communiceren. In een aantal gevallen wordt het ook verwacht!

- Communiceer regelmatig direct met de supporter, niet alleen bij het verlengen van de seizoenkaart
- Zorg voor een duidelijke en gerichte boodschap voor de supporter, daaraan gekoppeld, laat een nieuwsbrief een nieuwsbrief zijn
- Herhalingscampagnes voor het verlengen van de seizoenkaart zijn een goede manier om het aantal vernieuwers te verhogen

Dataset

Het verkrijgen van de juiste data is een belangrijk onderdeel van het communiceren met de supporters via E-mail of telefoon. Een juist profiel van een fan verhoogt de mogelijkheden om die fan ook daadwerkelijk te benaderen voor acties.

De belangrijkste gegevens:

- Voornaam
- (tussenvoegsel) Achternaam
- Geslacht
- Geboortedatum
- E-mailadres / Telefoonnummer
- Transacties

Afhankelijk van de doelgroep is het ook handig om de volgende gegevens vast te leggen:

- Adresgegevens
- Favoriete clubspeler (zeker voor kinderen erg handig)
- Amateurclub
- Facebook / Twitter / Instagram of ander social media account

In het geval van de zakelijke klanten is het uiteraard van belang om de volgende zaken vast te leggen:

- Bedrijf
- Functie
- Postadres
- LinkedIn profiel

Het vastleggen van transacties zorgt er uiteindelijk voor dat campagnes op effectiviteit en resultaat kunnen worden beoordeeld. Op deze manier wordt het sturen op deze informatie uiteindelijk ook makkelijker en kan er meer gericht worden gewerkt aan het vol krijgen van het stadion.



Bronnen

Data binnen een club komt uit verschillende bronnen. Om een totaal beeld te vormen zouden alle bronnen samen moeten komen in één database. Vervolgens kunnen de gegevens worden ontdebeld en kunnen er interessante analyses en vergelijkingen worden gemaakt met de data.

- Ticketingsysteem / systemen
 - Seizoenkaarten
 - Losse tickets
 - Online verkoop
 - Clubcards
- Fankaart / Loyalty systeem
- CRM systeem business
- Toegangscontrole systeem
- Kidsclub
- Website
- Supportersvereniging
- Inschrijvingen Evenementen
- Inschrijvingen Nieuwsbrief / nieuwsbrieven
- Acties

Er zullen ongetwijfeld nog andere bronnen zijn die gebruikt kunnen worden voor het verzamelen van gegevens. Elke bron is een kans om de data te ontdebelen en te verrijken om uiteindelijk tot een zo compleet mogelijk supportersprofiel te komen. Data is uiteindelijk de sleutel richting het beleven en binden van de supporters aan de club.

Toegangsautorisatie / controle

Toegangsautorisatie, hoewel het een veiligheidselement is binnen een stadion, biedt het ook voor de fanmarketeer grote voordelen. Met name op het gebied van data biedt een toegangsautorisatie systeem interessante mogelijkheden. Daarnaast biedt het ook voor de toekomst richting de supporter meer gemak als het gaat om print@home of mobile ticketing.


De mogelijkheden om te analyseren:

- Aankomsttijdstippen van supporters bij de poorten
- Piekmomenten en drukte bij ingangen identificeren
- Analyse no-shows als graadmeter voor verlengingseizoenkaart
- Accurate aantallen bezoekers bij wedstrijden

Door de data te koppelen aan de overige bronnen ontstaat er ook een compleet supportersprofiel. Naast de fanmarketing aspecten biedt een toegangscontrole systeem ook de mogelijkheid om te sturen in de drukte. Juist aan de hand van de analyses kan er een duidelijk en gecontroleerd beeld ontstaan van de supportersbewegingen rondom het stadion. Tevens zorgt een geautomatiseerd systeem ook voor een snellere doorstroming.

Campagnes

Met de verzamelde data vanuit de verschillende bronnen kunnen vervolgens campagnes worden gedaan op de database. Om een campagne te starten moeten de volgende punten eerst worden bepaald / ingevuld:

- 
- Doelstelling campagne
 - Product voor het campagne
 - Doelgroep / omvang
 - Frequentie (eenmalig / elke week / vaste dag in het jaar zoals verjaardag)
 - Communicatiemiddelen (E-mail / Poster)
 - Tekst / design
 - Laatste check (ook naar andere toesturen)
 - Beoordeling data
 - Beoordeling tekst / design / prijs
 - Beoordeling E-mail via Gmail / Hotmail / Outlook / Mobiel
 - Verzenden!
 - Evaluatie / rapportage opstellen
 - Opens
 - Clicks
 - Bounces
 - Resultaat

Afbeelding: Checklist campagne

Specifieke en gerichte e-mailcampagnes met één boodschap voor één doelgroep hebben meer succes als campagnes die worden meegenomen in een nieuwsbrief. Het is daarom verstandig om de campagnes zo in te richten dat de boodschap helder is zonder afleiding.

- De dinsdag of donderdag zijn normaal gesproken de dagen dat de meeste mensen hun e-mail openen
- Gebruik symbolen in de titel van een e-mail, volgens onderzoek ligt de open rate daarmee alweer een stuk hoger maar zoals altijd, overdaad schaadt!
- Veel e-mails, tussen de 30-50%, worden geopend op mobiele telefoon, dat heeft impact op de effectiviteit van de campagne

Geautomatiseerde campagnes

- Bedank E-mail na bezoek wedstrijd (1)(2)

Een bedankje na het bezoeken van een wedstrijd, een sympathiek gebaar richting iemand die in het stadion is geweest. Door de data vanuit een toegangscontrolesysteem te koppelen aan de data in het ticketingsysteem wordt dit mogelijk gemaakt.

- Bedank E-mail na online aankoop ticket (1) (2)
- Verlengen ClubCards (2)
- Verjaardagsemail (2)
- Enquête na niet bezoeken van wedstrijd (1) (2)
- Aankondiging volgende wedstrijd (2)(3)

- (1) Alleen mogelijk in combinatie met toegangscontrole
- (2) Alleen mogelijk in combinatie met een systeem als SportsAlliance / FRM of E-mailmarketingtool
- (3) Competitieprogramma koppelen aan database

Supportersvereniging

Een supportersvereniging heeft in Nederland als doel om een goede balans te vinden tussen clubbeleid en hetgeen supporters willen / verwachten van een club. Als de balans zoek is zullen supporters zich via de vereniging kunnen uiten. Om de balans positief te houden is een samenwerking met de supportersvereniging, voor zover deze nog niet aanwezig is, belangrijk. Een integratie van de supportersvereniging binnen het supportersbeleid binnen de club zal zorgen voor een hogere loyaliteit en betere betrekkingen met de supporters.

- Rol supportersvereniging vs clubs. Zorg voor wederzijdse afhankelijkheid als het gaat om de opbouw van de database zodat zij deze kunnen benutten voor bijvoorbeeld een eigen supporters nieuwsbrief, maar dat de data vooral ook beschikbaar is voor de club als extra databron
- Maak ze onderdeel van de uitdagingen die spelen rondom de club, zoals het volkrijgen van het stadion en laat ze daar ook een deel promotie voor organiseren
- Zorg dat ze toegang hebben tot de technieken die nodig zijn om een database op te bouwen via bijvoorbeeld de website
- Maak afspraken over het gebruik van de data voor clubdoeleinden zoals ticketing aanbiedingen of merchandising speciaal voor leden van de supportersvereniging
- Maak ze eventueel onderdeel van de ticketverkoop bij speciale evenementen zodat ze een actieve bijdrage kunnen leveren aan het vullen van het stadion
- Zorg voor goede communicatie met de supportersclub.
- Merchandising afspraken helder krijgen om de eigen acties goed op te kunnen zetten of in samenwerking met de supportersvereniging
- Maak ze onderdeel van het merk en probeer ze ook mee te nemen in het bouwen van het merk, uiteindelijk gaat het om de trots op de club

Zorg ervoor dat de club manieren vindt om regelmatig de supporters om hun mening vraagt, zorg voor interactie met de supporters club en gebruik ze als platform voor de lokale mening. Door te investeren in een goede band met de supporters vereniging, wordt het club imago versterkt en kan de club weer verder groeien. Bovenstaande elementen zijn uiteraard slechts een richtlijn en kunnen ingezet worden om de banden aan te halen. Dit is uiteraard afhankelijk van de omvang en relatie met de supportersvereniging.

Supporters als aandeelhouders

Meedenken en meebeslissen met de club. Hoe ver gaat de club daarin? Sommige clubs in Europa hanteren een model waarbij de supporters naast het aanmoedigen van de ploeg, ook daadwerkelijk zeggenschap krijgen binnen een club. Dit kan een aantrekkelijk model zijn om de betrokkenheid en transparantie binnen een club te verhogen. Daarnaast liggen er ook aantrekkelijke commerciële mogelijkheden.



Link: Aandelenplan
Cambuur Leeuwarden

Daar waar veel clubs het model inzetten om gelden te werven voor het voortbestaan van de club, kan het juist ook in betere tijden dienen als een katalysator om de club vooruit te brengen, het eigen vermogen te verbeteren of om juist te investeren in de relatie met de supporters. Commerciële kansen om de betrokkenheid te verhogen:

- Seizoenkaart met eigen stoel met naam in de supportersvakken
- Onderdeel van klankbord club (afwisselend met andere supporters)
- Zeggenschap over sponsoring, stadion aanpassingen, shirt
- Kiezen van een voorzitter, bestuursleden of andere beslissingsorganen binnen een club

BELEVEN &
BINDEN



MY 1st
Americans
Game



Fase II - Beleven

'Liefde op het eerste gezicht', deze uitdrukking komt niet zomaar uit de lucht vallen. Eerste indrukken zijn zeer belangrijk, ook voor een voetbalclub. Een goede promotie campagne van de club zal leiden tot meer nieuwe bezoekers naar een wedstrijd en zullen huidige supporters nogmaals naar het stadion doen komen. Alle bezoekers hebben zo hun specifieke wensen en verwachtingen. Daarom is het juist belangrijk om de eerste indruk goed te laten zijn, en te laten voldoen aan de verwachtingen van de supporters. Niet alleen voor nieuwe supporters, maar ook voor supporters die al jaren naar het stadion komen. Het streven naar een goede eerste indruk laat ook zien dat er gewerkt wordt aan het verbeteren van de beleving van alle supporters.

Mensen uit de organisatie of selectie van de club zouden alle mogelijkheden aan moeten grijpen om eens mee te lopen met de fans om te zien en te voelen wat het sentiment is onder de fans en waar nog kansen liggen. Door de club te positioneren als een open club, wordt dit automatisch meegenomen in de werkzaamheden. Uiteraard zijn veel zaken lastig uitvoerbaar en gebonden aan financiële investeringen. Uit onderzoek blijkt dat supporters bij voor een goede eerste indruk minder gericht zijn op de infrastructuur (los van de wettelijk geldende eisen) maar vooral hoe ze behandeld worden als individu.

Centraal voor het behalen van succes staat '(Familie) toegankelijkheid' of 'vriendelijkheid voor families', ondanks dat niet iedereen onderdeel is van een familie als groep bezoekers, weten we wel dat daar nog een grote potentie ligt voor de toekomst. Immers, slechts 25% van de bezoekers geeft via het Fan Onderzoek aan dit regelmatig te doen met de kinderen en slechts 13% van de fans komt met hun partner naar het stadion. De leeftijdsopbouw van de supporters in de database geeft een duidelijk beeld waar de potentie ligt.

De inspanningen van de afgelopen seizoenen hebben ons merk als League en het merk van de club al positief laten veranderen, ondanks alle negatieve aandacht. Echter, om de lijn door te zetten moeten we, zeker de komende jaren, investeren in het creëren van onvergetelijke, boeiende en vernieuwende ervaringen die onze supporters eraan herinneren wat de club voor hen betekent of kan betekenen en waarom ze van de club zouden moeten houden.

De hierna volgende hoofdstukken met ideeën en suggesties zijn gebaseerd op bestaande best practices uit de gehele voetbalwereld en aangevuld met input vanuit de partners en stakeholders. Sommige suggesties vereisen investeringen en anderen kunnen snel worden ingevoerd. Uiteindelijk is het doel om met deze ideeën de beleving en binding van de fan bij de club te vergroten.

Het creëren van de beleving is opgebouwd uit de volgende stappen, met elk verwijzingen naar de betrokken expertise binnen de club:

1. Kennismaken met de club
2. De aankoop
3. De aanloop naar de wedstrijd
4. De wedstrijddag
5. Na de wedstrijd

Kennismaken met de club

Een eerste kennismaking met de club kan op vele manieren. Het staat vast dat een eerste kennismaking een startpunt kan en misschien zelfs moet zijn van een geslaagde fan of customer journey. Uiteraard zitten er grote verschillen in kennismaking voor jong of oud. In de eerdere hoofdstukken zijn een aantal zaken al voorbij gekomen, en ook later zullen deze zaken nog voorbij komen.



Een aantal proactieve manieren om mensen kennis te laten maken met de club:

- Maak een afspraak met de gemeente om pasgeborenen iets toe te mogen sturen als lokale BVO en verwelkom daarmee elke nieuwe fan
- Het benaderen van pas verhuisde mensen kan via het verhuisregister, door deze mensen uit te nodigen kunnen ze kennismaken met de stad onder het genot van een pot voetbal
- Lokale makelaars kunnen een rol spelen in het uitnodigen van de mensen die pas zijn verhuisd
- Een actie als 'Breng je buurman mee' zorgt voor een laagdrempelige manier van kennismaken voor nieuwe fans
- Publiek toegankelijke Kidsclub evenementen in het stadion kunnen zorgen dat zowel de kinderen als de ouders betrokken raken bij de club
- Het jaarlijkse burendag evenement van het Oranje Fonds is een kans om bewoners uit de wijk rond te leiden in het stadion en kennis te laten maken met de mooie kanten van de club (of juist de club / selectie met de wijk)
- De mascotte inzetten in het winkelcentrum als promotie voor de kidsclub en/of de aankomende wedstrijd

Kennismaken via Meer dan Voetbal

Een maatschappelijk programma laat mensen op een goede manier kennismaken met de club. Met name programma's waarmee de club de wijken in gaan om bijvoorbeeld clinics te geven, scholen te bezoeken of oefenwedstrijden tegen lokale amateurteams zijn goede manieren om de eerste kennismaking met de club positief te laten starten.

- Meer dan Voetbal projecten zorgen voor een laagdrempelige manier van kennismaken zonder de vooroordelen over voetbalwedstrijden in het stadion
- Een voetballer kan buiten het stadion een andere en wellicht meer positieve indruk achterlaten bij mensen dan wanneer hij op het veld staat
- Een eerste kennismaking verdient opvolging, probeer altijd contactgegevens te verzamelen om mensen te bedanken voor deelname / aanwezigheid of steun
- Mix initiatieven in het stadion met initiatieven in de wijk om mensen ook kennis te laten maken met het stadion
- Het bezoeken van scholen heeft een effect op de kinderen, maar ook op de ouders. Een bezoek aan een school zou idealiter opgevolgd worden met een bezoek aan de wijk

Meer dan Voetbal activiteiten kunnen hiermee verankerd worden in het beleid van de club in combinatie met bijv. ticketing en communicatie. In het hoofdstuk 'Meer dan Voetbal' wordt er meer aandacht besteed aan de inhoudelijke kant van Meer dan Voetbal activiteiten rondom de club.

Eerste indrukken

Fanbeleving start niet alleen bij de aanschaf van een kaartje, maar op alle fronten. Een eerste indruk is daarmee van groot belang en een vervolgstap van het kennismaken met de club.

Eerste indruk op de website

- Houd de website rustig en overzichtelijk en focus op de evenementen die er aan zitten te komen
- Speel met grote foto's en minder tekst om zo het gevoel van de club over te brengen
- Breng de contact mogelijkheden duidelijk in beeld bij het openen van de website (telefoonnummer en/ of e-mail of andere mogelijkheden)
- Laat kaartverkoop / wedstrijd informatie duidelijk zien

Eerste indruk aan de telefoon

- Train mensen die de telefoon opnemen op het gebied van vriendelijkheid en service, een eerste indruk aan de telefoon bepaalt de toon van het verdere gesprek
- Een telefoontje is een kans om zaken op te lossen, maar tevens om de supporter te vragen om bijvoorbeeld tickets af te nemen.
- Houd de nodige informatie altijd bij de hand om vragen snel op te lossen
- Een regelmatige briefing met onderwerpen die spelen kan ervoor zorgen dat iedereen aan de telefoon ook de nodige vragen kan beantwoorden en sneller toe kan werken naar een oplossing
- Antwoordapparaat / Keuzemenu
 - Verwijzen naar webverkoop
 - Starten met 'fanservice' of supporterszaken / kaartverkoop / supporters service
 - Indien de club gesloten is, altijd verwijzen naar de website voor meer informatie over bijvoorbeeld kaartverkoop of meer informatie over de komende wedstrijd

Eerste indruk bij het stadion

- Wedstrijdbeleving voor families, zorg niet alleen voor een aantrekkelijke prijs maar zorg ook dat de wedstrijdbeleving past bij de beleving van de familie. Dit kan bijvoorbeeld door een apart familievak in te richten en daar bijvoorbeeld de mascotte tijdens de wedstrijd plaats te laten nemen. Eventueel kunnen hier commerciële partners bij worden betrokken.
- Voor de kleinere clubs, zorg dat nieuwe supporters worden opgevangen door stewards om uitleg te geven over het stadion, waarom families juist belangrijk zijn voor de club, de wedstrijd en de beleving, en welke voordelen families verder nog kunnen krijgen bij de club. En wens ze uiteraard een fijne wedstrijd. Denk daarbij aan het inrichten van een speciaal meetingpoint om deze mensen op te vangen bij het stadion.
- Fanbeleving testen / Mysteryguests
 - Test zelf regelmatig de beleving van de fan door het doorlopen van de aankoop van een kaartje en het bezoeken van de wedstrijd. Mysteryguests vormen een goede manier van het testen van de toegankelijkheid en vriendelijkheid binnen een stadion. Echter, het vergt ook de nodige voorbereidingen en briefing.
- Kinderen / Jong volwassenen
 - Voor kinderen is een korting op tickets niet altijd het ideale middel om ze te binden aan de club. Een beleving, of de toevoeging van een beleving aan het kaartje zorgt voor een snellere band met de club. Door bijvoorbeeld een serie van verzamelitems te laten sponsoren door een sponsor gedurende het seizoen. Denk hierbij aan een setje met voetbalplaatjes of kleine merchandising artikelen die gespaard kunnen worden.

- Kijk of het mogelijk is om namen van de kinderen / bezoekers te printen op het ticket of een extra kaartje als aandenken voor het eerste bezoek. ‘Beste ..., leuk dat je bij FC ... bent! Veel plezier tijdens de wedstrijd en we gaan ons best doen! ... trainer.’
- Zorg voor een evenwichtig prijsbeleid waarbij de stap van kinderen naar volwassenen logisch is voor de fan. Een te grote stap kan leiden tot het uitvallen van een fan als het gaat om wedstrijdbezoek. Denk daarbij aan de levenscyclus van een fan. Zie bijlage voor een prijzenmatrix.
- Kinderen onthouden vaak niets van de eerste wedstrijd als het gaat om de wedstrijd zelf. Zorg daarom voor een goede vorm van entertainment voor de kinderen door ze welkom te heten, gratis limonade, bezoek van de mascotte, handtekening mogelijkheid spelers na de wedstrijd, eventueel legende van de club. Betrek ook de ouders erbij!
- Het is niet altijd nodig om een speciale familie tribune in te richten, in plaats daarvan kunnen juist extra's of slimme kortingen zorgen dat de familie verspreid door het stadion kunnen zitten. Denk hierbij aan kortingen voor kinderen (of gratis) en bijvoorbeeld het verwerken van een goodiebag in de prijs van een familiepakket
- Tickets van de kinderen kunnen bijvoorbeeld handmatig genummerd worden zodat er tijdens de rust een nummer kan worden getrokken waardoor ze een Meet & Greet winnen met de selectie na de wedstrijd samen met de begeleiders

De aankoop

Ticketing, één van de belangrijkste inkomstenbronnen van de club gedurende het seizoen en daarmee ook één van de focus gebieden om het stadion vol te krijgen. Het grote voordeel van ticketing is dat alles goed meetbaar is en de uiteindelijke doelstellingen goed zijn te definiëren. Binnen de Eerste Divisie is het sturen op een vol stadion, en daarmee een hoge bezettingsgraad, belangrijk. Het is niet alleen belangrijk voor het imago van de Eerste Divisie, het versnelt voor de club het behalen van de commerciële, sportieve en maatschappelijke ambities.

Zorg ervoor dat de beleving rondom het aankopen van tickets gelijk is aan de beleving van de supporters die normaal gesproken naar andere vormen van beleving gaan zoals een bioscoop of theater. Denk hierbij aan de manieren van verkoop, het afhalen of printen van tickets enz. Communiceer dit duidelijk en eenduidig op de website / ticket / folders zodat de fan niet voor verrassingen kan komen te staan.

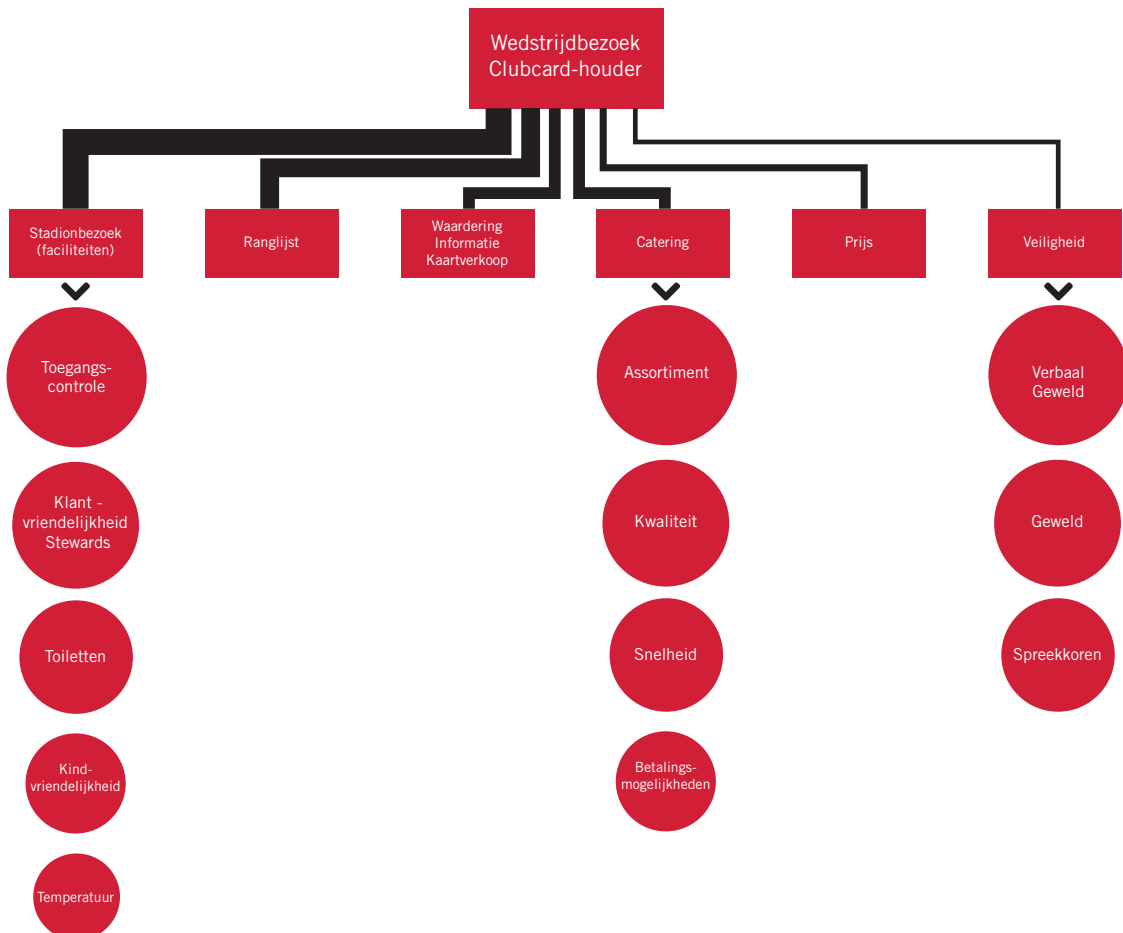
- Zorg voor een duidelijk eenduidig prijsbeleid en voor duidelijkheid richting de supporters
- Zorg voor duidelijke en volledige informatie per wedstrijd
- Schat voor het seizoen in welke wedstrijden zich lenen voor specifieke acties / doelgroepen
 - Wedstrijden overdag zijn geschikt voor families
 - Wedstrijden 's avonds zijn geschikt voor zakelijke relaties / studenten / mannen en sfeer acties
 - Communiceer het wedstrijdprogramma regelmatig en houdt het up-to-date
 - Deel de wedstrijden in over verschillende categorieën qua aantrekkelijkheid en combineer deze indien mogelijk met de wedstrijden ervoor of erna
- Print altijd zo min mogelijk tickets vooraf uit en probeer zoveel mogelijk op naam te verkopen en scan niet-verkochte tickets terug in het ticketingsysteem om de afdracht richting de KNVB zo laag mogelijk te houden
- Deel eventueel de wedstrijden in naar categorieën van aantrekkelijkheid en combineer deze eventueel in een 2 voor 1 ticketdeal
- Stimuleer de voorverkoop van tickets en maak dit zo makkelijk mogelijk
 - Zorg voor een 'Early Bird' korting waarbij er meer korting wordt gegeven naar mate de wedstrijd een aantal weken weg is.
 - Zorg voor online verkoop van tickets en verwijs via alle communicatie naar het bewuste online platform
 - Zorg voor goede afhaal mogelijkheden bij het stadion
 - Publiceer informatie over de wedstrijden ruim van te voren en start de verkoop een aantal weken

vooraf

- Investeer in print@home of mobile ticketing, hiermee wordt de drempel om een ticket te kopen voor een wedstrijd verkleind en het gemak vergroot. Tevens wordt hiermee de groei van de database versneld (zie onderdeel CRM)
- Het ophalen van tickets biedt een kans om een extra beleving te bieden, het is dan ook belangrijk om dit goed te laten verlopen
- Doe op te halen tickets in een apart mapje of een mooie envelop, hiermee start de beleving, het geeft een VIP gevoel en het wordt vaak gebruikt als aandenken aan de wedstrijd

Seizoenkaarten

- Denk ook na over het aanbieden van verschillende soorten seizoenkaarten aan verschillende groepen fans. Bijvoorbeeld voor families, waarbij de ouder(s) de volle prijs betalen maar per kind bijvoorbeeld slechts 20 euro betalen.
- Halve seizoenkaarten zijn een bekend en goed middel om mensen voor een serie van wedstrijden te koppelen aan de club. Houdt hierbij wel rekening met de prijs van een normale seizoenkaart.
- Het waarde toevoegen aan een seizoenkaart kan op vele manieren. Ikea hanteert bijvoorbeeld veel voordelen voor Ikea Family Members waarbij de voordelen ingecalculeerd zijn in de normale bedrijfsvoering, een klein stukje extra service en langere ruil mogelijkheden of korting op extra diensten. Binnen een voetbalclub gaat het dan om speciale evenementen zoals het ophalen van een seizoenkaart, een gratis goodiebag vanuit sponsors, korting op merchandising, een mooie rondleiding in het stadion met de mogelijkheid om op het veld te staan, of een plek in bijvoorbeeld één van de overlegplatformen met supporters. Maar ook collectieve acties / zaken behoren tot de mogelijkheden om aan te bieden. Beschrijf de mogelijkheden voor het seizoen en communiceer dit proactief.



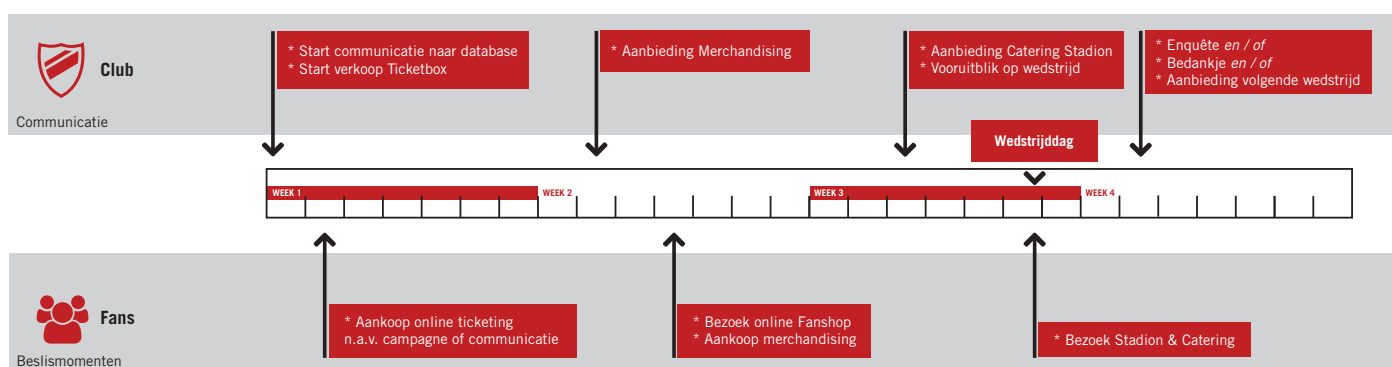
Afbeelding: Één van de resultaten uit het Fanonderzoek, belang van verschillende elementen voor Clubcardhouders om het stadion te bezoeken

Aanloop naar de wedstrijd

Verkoopsschema

Een verkoopsschema, gecombineerd met geautomatiseerde campagnes kunnen een goed en handig hulpmiddel zijn om supporters meer te betrekken bij de te spelen wedstrijden. Daarbij zijn online ticketing, catering en merchandising onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Online ticketing kan zorgen voor een vroegtijdige aankoop van een ticket, terwijl online merchandising verkoop ervoor kan zorgen dat mensen makkelijker een shirt of sjaal kopen voor de wedstrijd. Door dit over een periode van tijd goed in te plannen, wordt het mogelijk om supporters meerdere malen te benaderen, enkel gericht op die ene wedstrijd. Hiermee wordt er ook structureel gewerkt aan spanningsopbouw richting de wedstrijd.

Dit kan het beste worden geplaatst in een aankoopsschema. Een aankoop schema geeft structuur en kan ervoor zorgen dat meerdere afdelingen met elkaar kunnen sparren over de inhoud van de acties.



Afbeelding: Een voorbeeld verkoopproces richting een wedstrijd

Het grote voordeel van het bovenstaande schema is het feit dat een supporter over een periode van tijd meerdere malen wordt geattendeerd op zijn/haar aanwezigheid bij een wedstrijd en tevens op meerdere momenten kan beslissen om een uitgave te doen vóór de wedstrijd, zodat er op de wedstrijddag ook nog een mogelijk bestaat om bij de catering of fanshop de nodige aankopen te doen.

Merchandising

Merchandising is in Nederland nog altijd een lastig begrip. Ondanks dat de grootste clubs er in Nederland veel geld mee binnen halen, wordt het steeds minder naar mate de club kleiner wordt, tot eigenlijk nihil in de Eerste Divisie. Dit heeft deels te maken met het feit dat we in Nederland sowieso minder in voetbalkleding lopen, maar ook vanwege de beperkte beschikbaarheid en keuze van de producten.

In Ierland, en in het bijzonder Sligo, heeft men dit ook zo ondervonden. Daar was de concurrentie met de Premier League of Primera Division erg groot, waardoor kinderen voornamelijk liepen in de shirts van Barcelona, Chelsea of Liverpool. Echter, een structurele aanpak met maatschappelijke inslag heeft ervoor gezorgd dat de kinderen in Sligo weer het shirt van de lokale club gingen dragen en ook trots waren op de clubkleuren.

Dat versterkt het belang van een goede huisstijl en het consequent doorvoeren van de kernwaarden en clubkleuren in alle vormen van communicatie. Het resulteert in directe en indirecte winst op vele vlakken, waaronder merchandising.

- Verkoop merchandising bij de club op de plek waar supporters komen voor vragen / aankoop van tickets
- Op het oog volle rekken met shirts of planken met merchandising zorgen voor meer omzet
- Focus op de clubkleuren en historie bij het inrichten van een balie / winkel

- Zorg voor een goed verzorgde online fanshop met goede kwaliteit foto's en bij voorkeur achter een witte achtergrond en goede belichting voor de losse producten. De teamproducten met spelers kunnen weer worden gepresenteerd in combinatie met de clubkleuren of een mooie achtergrond
- Lanceer nieuwe producten via Social Media, dit zorgt voor een snelle verspreiding onder supporters en geeft ze ook de mogelijkheid om het zelf weer te delen met andere supporters.
- Voorinschrijvingen voor bijvoorbeeld het nieuwe wedstrijdshirt zorgen voor een initiële buzz rondom de lancering van een nieuw product

Merchandising productideeën

- Hardlopers onder het assortiment bij elke club zijn wedstrijdshirts en sjaals
- Shirt met namen van supporters er op verwerkt in het design van het shirt zorgt voor extra verkoop van het shirt en een extra waardevol moment met de supporters. Dit kan opgepakt worden in overleg met de kledingsponsor. Recent voorbeeld hiervan is de succesvolle actie van Fortuna Sittard.
- Ballen met handtekening van een favoriete speler + ondertekend kaartje erbij vanuit de speler als speciaal item
- Ingelijste shirts van clublegendes met handtekening en certificaat
- De laatste wedstrijd in een mooi seizoen zoveel mogelijk ballen gebruiken bij de wedstrijd om deze vervolgens, met handtekening te verkopen aan supporters

Er zijn veel producten te verzinnen. Uiteindelijk zal het uitkomen op de mogelijkheden om zelf te kunnen investeren of het binden van de juiste partners.

Fanshop

Een fanshop in of bij het stadion of zelfs in de stad, het is een behoorlijke investering maar het heeft uiteindelijk de nodige voordelen voor de club. Met name de omzet op merchandising kan behoorlijk stijgen.

- Het geeft een extra bezoekenmogelijkheid aan de club, voor of rondom de wedstrijd
- Het geeft een mogelijkheid tot een gecontroleerd bezoek / signeersessie van spelers in de fanshop
- Het kan alle mogelijke fans aanspreken
- Het kan een extra waarde geven aan sponsorships via logo / naamsvermelding in de fanshop
- Een mooie achtergrond voor persconferenties
- Het kan een continue vorm van feedback vormen vanuit de fans over de club via antwoordkaarten zoals in hotels / informatie voor het geven van feedback
- Een ruimte voor het maatschappelijke team om aanwezig te zijn tijdens wedstrijddagen
- Het huisvesten van een balie voor ticketverkoop & informatie

Om dit te bereiken, zal het vooraf goed gepland moeten worden. Naast het risico van een commerciële onderneming, zal er een gedegen en duidelijk marktonderzoek moeten komen om te kijken of het haalbaar is. Daarbij zullen de volgende vragen wellicht naar voren komen:

- Investering in een gebouw van steen of een 'portakabin' constructie
- Is er genoeg personeel om de mensen te helpen op de vloer en bij de balie en om de mensen te begroeten
- Zorg voor goede schappen en rekken voor items voor kinderen zodat ook de kleine kinderen erbij kunnen zodat het makkelijker wordt gekocht
- Toon alle mogelijke maten van de shirts maar houd verpakte shirts achter de balie op voorraad zodat er controle blijft over de voorraad op drukke momenten
- Houd een ruim assortiment aan van artikelen voor het gehele gezin, ook voor vrouwen & kinderen
- Dirigeer mensen richting de fanshop met gratis artikelen bij aankopen en het organiseren van speciale verkoopmomenten voor trouwe fans

- Verkoop tickets via de fanshop
- Maak het mogelijk om feedback te geven voor de fans via de fanshop

Ondanks de wellicht grote uitdaging voor de clubs om merchandising op een goed niveau te handhaven en te introduceren binnen de huidige markt, biedt voorgaande in ieder geval een inzicht in de mogelijkheden en kansen die er liggen. Een fanshop is voor veel fans onderdeel van de wedstrijdbeleving en een goede fanshop zorgt voor een verhoging van de omzet.



Stadion

'Ten opzichte van huidige Eredivisie en Eerste Divisie Fans zijn potentiële fans vaker vrouw, hoger opgeleid en iets ouder (in vergelijking met Fan Onderzoek 2011/2012).' – Onderzoek Potentiële Fans

De invloed van het stadion, de locatie, de service, de aankleding, alles speelt een rol in de beleving van de fan richting en tijdens een wedstrijd. Het stadion speelt dan ook een centrale rol in de band met de supporters. Vanuit maatschappelijk oogpunt als een ontmoetingsplek, vanuit commercieel oogpunt als platform voor zakelijke relaties en uiteraard voor de wedstrijden en evenementen in het stadion. Het stadion speelt dan ook een belangrijke rol in de benadering richting doelgroepen. Vrouwelijke fans letten bijvoorbeeld voornamelijk op veiligheid en goede voorzieningen in de vorm van schone toiletten en een vriendelijke sfeer. Andere supporters houden juist van de gehaktbal op de tribune. Zeker in nieuwe stadions is de aantrekkingskracht op vrouwen een stuk groter. Dit is te sturen met een doordacht beleid bij het bouwen van een nieuw stadion.

Voor onderschatting over de uitstraling en het serviceniveau in het stadion moet dan ook zeker gewaakt worden, zeker in aanloop en tijdens de wedstrijden.

- Een warm welkom vanuit een medewerker of steward bij de ingang van het stadion mag niet worden onderschat. Een vriendelijk welkom of een menselijke touch is, zeker voor kleinere clubs zonder een modern stadion, een manier om de fans te binden. Juist deze interactie moet één van de kerntaken worden van de werkzaamheden op een wedstrijddag, al dan niet via stewards of anders de eerder genoemde fan ambassadeurs.
- Zorg voor een verbetering tussen de clubs door bijvoorbeeld op koude winterdagen gesponsorde handschoenen uit te delen aan de supporters in het uitvak
- Zorg voor een warm welkom van de supporters bij de ingang van het stadion door de stewards en assistenten. Ook degene die mensen naar hun plaatswijzen. Stimuleer positief klantvriendelijke gedrag bij stewards doormiddel van een beloning of andere speciale evenementen die het steward zijn speciaal maken. Dit heeft ook impact op de beleving van de fan.
- Zorg steward van het jaar verkiezing welke vervolgens is gebaseerd op de steward van de maandverkiezing waarbij supporters hun favoriete steward kunnen kiezen. Dit zorgt ook voor een nieuwe sponsormogelijkheid.
- Plekken aan het einde van een rij op de tribunes zijn vaak beter geschikt voor kinderen aangezien ze vaker naar de WC zullen moeten gaan dan volwassenen.
- Plaats familie vakken in een deel van het stadion waar de faciliteiten goed zijn. Denk daarbij aan voldoende schone toiletten, catering, goed getrainde stewards enz. Dit zal de fanbeleving verhogen en ook winst opleveren voor de toekomst.
- Indien families op de verkeerde locatie zijn rond of in het stadion, zorg ervoor dat stewards snel en proactief in kunnen spelen op de situatie en de families naar de juiste locatie brengen / sturen.
- Weinig websites geven inzicht in de liedjes die worden gezongen op de tribune. Dit geeft bezoekers de mogelijkheid om zich in te lezen in de sfeer voor hun eerste bezoek aan het stadion.
- Zorg voor entertainment tijdens de rust. Dit kunnen gesponsorde evenementen zijn waarbij supporters

worden betrokken van de tribune (latje trap enz.), of bijvoorbeeld een race tussen de 2 mascottes. Dit zorgt voor een grappige en minder serieuze vorm van competitie tussen beide clubs en de supporters.

- Vrouwelijke supporters geven in onderzoeken vaak aan dat de toiletten een belangrijke invloed zijn op de wedstrijdervaring. Zo is het bijvoorbeeld een club uit Noorwegen gelukt om 40% meer vrouwen naar het stadion te trekken door meer schone vrouwentoiletten beschikbaar te maken. (In de Verenigde Staten werkt men momenteel met Familie toiletten met alle faciliteiten voor kleine kinderen)
- Na de wedstrijd is voor de beleving van eerste keer bezoekers en meer neutrale supporters leuk en interessante als de stewards vragen hoe het was. Zorg voor een positieve laatste indruk als de supporters het stadion verlaten.
- Zorg voor posters / materialen waarop supporters worden opgeroepen om hun taalgebruik positief te houden. Ook in het kader van respect. Dit was ook één van de uitkomsten vanuit het jaarlijkse Fan Onderzoek.
- Stimuleer de (reserve) spelers tot het bezoeken van de familie tribunes (er voor langs lopen) voor de wedstrijd of tijdens de warmingup. Dit heeft een gigantische impact op de beleving van de jeugd en de ouders richting de club en kan ervoor zorgen dat ze fans voor het leven worden.
- Zorg voor een schone en toegankelijke entree in het stadion zonder modder of vuil.



Afbeelding: Het 68-koppige 'Fanservice' team van de Chicago Bears met als missie "We willen onze fans continu en constant de beste wedstrijddag ervaring leveren binnen de NFL, in een veilige, schone en vriendelijke omgeving. Fans staan voorop!". Zo is er op elke 1000 toeschouwers minimaal 1 Fanservice medewerker beschikbaar voor vragen op wedstrijddagen.

Muziek in het stadion blijft een punt waar de meningen over verdeeld zijn, slechts 56% vindt de muziekkeuze in het stadion op dit moment goed. Het kan eventueel goed werken om via een stemming op internet de mening te peilen van de supporters over de muziek, of er juist weer een item van te maken in samenwerking met een sponsor.

Opbouw naar het evenement

Sommige onderdelen hiervan zijn afhankelijk van de medewerking van de lokale gemeente. Dit maakt het soms lastig om ze door te voeren.

- Waar kun je parkeren?
- Is de routing goed aangegeven rondom het stadion? Laat dit ook regelmatig controleren door bijvoorbeeld op een wedstrijddag vanuit verschillende kanten naar het stadion te rijden
- Controleer regelmatig of de informatie over de routes naar het stadion nog klopt op de website
- Kijk ook of de routes naar het stadion veilig zijn in relatie tot de informatie op de website. Als er onveilige routes zijn vanwege het ontbreken van een fietspad of stoep, stuur de mensen dan via een andere route naar de club

- Is de routing clubbranded of niet? Probeer zoveel mogelijk van de mogelijkheden te benutten om de club en het stadion ook op de verkeersborden te branden
- Wat zijn de looproutes (zie logistiek)?
- Neem eventueel een parkeerkaart / vergunning op in de prijs van een seizoenkaart
- Overweeg om een deal te sluiten met het lokale openbaar vervoer voor vrij reizen op de wedstrijddag in combinatie met een geldig toegangsbewijs



Stadion indeling

- Deel het stadion in zodat het op TV goed overkomt qua aantal bezoekers of verplaats het camera platform naar de zijde die leeg is en richt deze op de volle zijde. Dit zal uiteindelijk een positieve invloed hebben op de sponsoring alsmede het aantal bezoekers
- Communiceer altijd een plattegrond op de website op de ticketing pagina
- Deel het stadion in naar doelgroepen / prijscategorieën en stem dit af op de aanwezige faciliteiten in dat deel van het stadion
 - Families / kinderen / vrouwen verwachten schone en voldoende aanwezige toiletten
 - Mannen richten zich meer op de voetbalsfeer
- Zorg voor duidelijk en herkenbare bewegwijzering in en rondom het stadion zodat supporters makkelijk hun weg kunnen vinden

Omgeving van het stadion

- Zijn er voldoende fietsenstallingen / plekken om de fiets neer te zetten? 26% van de supporters heeft aangegeven met de fiets naar het stadion te komen. Veel willekeurig geplaatste fietsen geven een rommelige en onveilige omgeving rondom het stadion.
- Door de clubmascotte voor de wedstrijd rond laten lopen rondom het stadion, wordt de beleving rondom het stadion vergroot en worden fotomomenten gecreëerd voor de jongste supporters.
- Klantvriendelijkheid moet kerncompetentie van de stewards / hospitalitymedewerkers zijn. Op deze manier kunnen ze de dialoog aangaan met de supporters rondom de wedstrijd en op deze manier waardevolle feedback krijgen en de band met de supporters versterken. Hierbij speelt ook een goede instructie vanuit de club een belangrijke rol.
- Ondanks dat het lastig om goede vrijwilligers te vinden voor de rol als steward en hospitality medewerker is een goede screening / opleiding cruciaal voor de uitstraling van de club
- Zorg ervoor dat een clubvertegenwoordiging (bestuur / directie) regelmatig voor de wedstrijd rond het stadion loopt om zo de club te vertegenwoordigen richting de supporters en de dialoog aan te gaan.
- Kinderen voor en na de wedstrijd mogelijkheid geven doormiddel van activiteiten om het veld te betreden. Zeker met kunstgras een unieke beleving voor een kind om te voetballen in het stadion waar hun 'helden' zojuist hebben gevoetbald.
- Zorg voor informatiepunten rondom het stadion. Dit kan ervoor zorgen dat supporters vragen kunnen stellen en informatie op kunnen vragen. Ook al is de meest gestelde vraag 'hoeveel gaat het worden vandaag?', dat toont enkel aan dat supporters enorme betrokkenheid hebben met de clubs
- Entertainment elementen rondom het stadion zijn een prima manier om de sponsors te activeren. Denk hierbij aan het uitdelen van freemiums of andere zaken in samenwerking met een sponsor.
- Naast stewards en hospitality medewerkers binnen een club, zou er een nieuwe rol in het leven kunnen worden geroepen vanuit de groep van 'superpromoters', de Fan Ambassadeurs. Zij kunnen fans verwelkomen en informatie geven terwijl de stewards zich richten op de kerntaak van het waarborgen van de veiligheid in het stadion
- Kinderen vinden het geweldig om hun gezicht te laten beschilderen. Dit kan als een stukje service worden aangeboden aan de hand van een vrijwilliger buiten het stadion. Uiteraard is het van belang dat de veiligheid van de kinderen voorop staat.

Logistiek in en rond het stadion

Zorg ervoor dat binnen de club bekend is hoe supporters naar het stadion komen. Bijvoorbeeld via het Fan Onderzoek of andere vormen van onderzoek. En zorg ervoor dat de club ook ingericht is om deze informatie te verspreiden via bijvoorbeeld de website, telefonische of andere vormen van communicatie.

- Vraag jaarlijks een overzicht op van de spreiding van de supporters in de regio via de Coöperatie Eerste Divisie of KNVB Clubsupport. Hierdoor wordt het ook makkelijker om gericht andere wijken te benaderen voor acties
- Via het fanonderzoek is bekend hoe mensen reizen naar het stadion, ook op clubniveau. Maak hier gebruik van om te kijken of het wellicht slim is om andere manier van transport aan te bieden (in samenwerking met busmaatschappij) of om de zaken rondom het stadion verder op orde te krijgen zoals fietsenstallingen of parkeerplekken.
- Stimuleer bijvoorbeeld carpooling richting het stadion als er betaald parkeren is rondom het stadion
- Indien er parkeerplekken zijn rondom het stadion, dan is het altijd goed om vriendelijke stewards of bewegwijzering te plaatsen samen met bijvoorbeeld vlaggen vanuit de club om de ervaring ook vanaf het parkeerterrein te starten.

Catering

Catering wordt over het algemeen goed beoordeeld in de stadions binnen de Eerste Divisie. Dit heeft te maken met de laagdrempeligheid. Echter, er zijn ook veel opmerkingen te plaatsen bij de catering in de stadions van de Eerste Divisie.

- Zorg voor goede en duidelijke bewegwijzering rondom een verkooppunt van food & beverage
- Zorg voor duidelijke lijsten waaruit men kan kiezen, op momenten dat het druk is rondom een verkooppunt, kunnen mensen alvast in de rij een keuze maken om vervolgens te bestellen
- Ook de catering kan een bijdrage leveren aan het merk van de club, zeker als er een zeer lokale branding wordt gekozen, dan zijn lokale producten een extra reden om de banden aan te halen met de lokale ondernemers
- Cateringpunten met een leidinggevende lijken over het algemeen beter te draaien als cateringpunten zonder leiding. Het lijkt dan ook verstandig om iemand verantwoordelijk te maken die een oog in het zeil houdt
- Het uitstallen / tonen en laten 'ruiken' van eten zorgt voor meer omzet
 - Voorbeeld is de werkwijze van Red Bull met de iconische koelkasten vol met Red Bull
 - Alle fastfoodketens werken met voornamelijk grote foto's van de producten om mensen te laten kiezen. Doordat klanten de producten vooraf zien, is de kans groter dat er meer wordt gekocht.
 - Het bakken van bijvoorbeeld de kroketten of andere snacks voor de wedstrijd of vlak voor de rust en de daarbij behorende lucht kunnen zorgen voor een hogere omzet
- Het gebruik van kleuren in combinatie met foto's van de mogelijke gerechten bij de catering
- Plaats de verkoop van de merchandising altijd zo dichtmogelijk bij het familievak en zorg voor voorverkoop van familietickets in de buurt van het vak
- Zorg ervoor dat de catering medewerkers goed zijn opgeleid qua servicegerichtheid. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het goed doorroeren van poeder drankjes zoals warme chocolade melk.
- Zorg ervoor dat stewards in de rust oog hebben voor de cateringpunten om eventueel kinderen te helpen bij het bestellen
- Zorg voor een goede branding van de kioskpunten, denk hierbij aan kleurgebruik, clubuitstraling en uitstalling van de producten, nodig desnoods een lokale retail of catering partij uit om hier naar te kijken.
- Het verdient aanbeveling om op te ruimen net na de aftrap en vervolgens net na de start van de tweede helft.
- Denk ook aan het eventueel aankleden van de omgeving rondom een cateringpunt met bijvoorbeeld een levensgroot kartonnen bord van één van de spelers en natuurlijk de clubkleuren. Het bord kan gebruikt worden voor fotomomenten of door kinderen om zichzelf te meten met de lengte van de speler.
- Zorg voor voldoende betaalmogelijkheden. Het gebruik van cashgeld neemt elk jaar af en steeds meer jongeren zullen met pin willen betalen, in de toekomst zal compleet cashless betalen via een pasje of mobiele telefoon

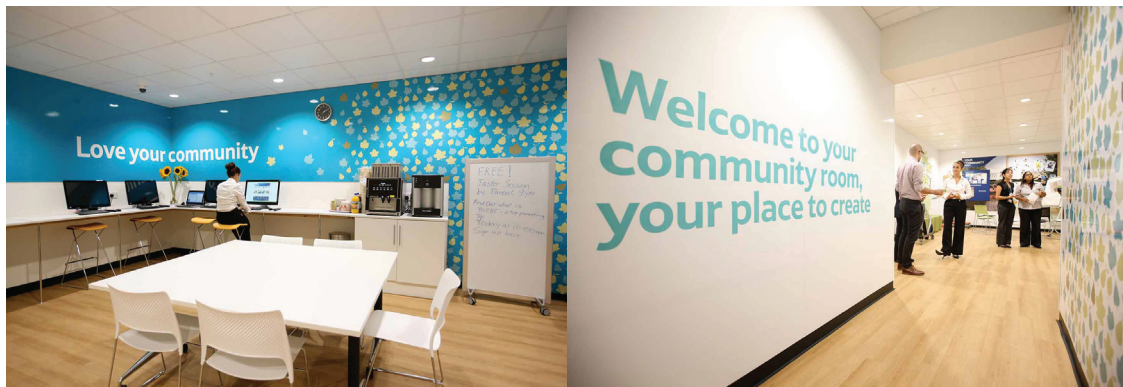
weer een groter deel van de pinbetalingen vervangen .

- Bij NAC heeft de invoering van Cashless betalen voor een significante stijging gezorgd in de winstgevendheid van de catering in het stadion (+20%) vanwege o.a. het uitbannen van fraude en het verhogen van de snelheid van betalingen
- Spreek met de bierleverancier af of er mogelijkheden zijn om bier te verkopen op de tribune. Dit werkt gemaksverhogend en zorgt voor kortere rijen bij de cateringpunten



Verhuur op niet wedstrijddagen

Een belangrijk onderdeel van klantenbinding is de regelmatige aanwezigheid van de klanten bij een winkel. De Engelse Supermarkt keten Tesco speelt hier op in om in de winkel een ruimte te openen voor de mensen uit de omgeving van de winkel. De ruimte kan kosteloos worden gebruikt na een reservering bij de supermarkt inclusief gratis koffie en thee.



Afbeelding: Tesco's Community ruimte in de supermarkt

Het voorbeeld van Tesco is een indicatie dat ook bedrijven langzaam maar zeker zichzelf gaan positioneren als middelpunt van de wijk en daarmee werken ze hard aan de binding met de klant. Als voetbalclub is er een voorsprong ten opzichte van de traditionele bedrijven als het gaat om de rol in de wijk.

Dat is ook de reden dat meer en meer stadions en clubs hun deuren openen gedurende de week voor bedrijfsevenementen en andere zaken. Hierdoor worden de onbenutte ruimtes ook gedurende de week benut. Maar ook richting de gewone fan zou het beschikbaar stellen van een ruimte kunnen leiden tot meer loyaliteit en binding met de fan. Het vergt inspanningen bijvoorbeeld in de vorm van een reserveringssysteem, aandacht op de website en in het stadion voor de mogelijkheden, maar uiteindelijk leidt het tot nieuwe kansen die de club kunnen laten groeien en het leidt tot een betere band met de omgeving en de lokale overheid indien het in samenspraak met hen wordt opgezet.

Mogelijkheden:

- Bedrijfsevenementen
- Verjaardagsfeestjes (inclusief bezoek mascotte)
- Ruimtes voor buurt evenementen
- Verhuur aan lokale verenigingen voor bijeenkomsten in het stadion
- (ideaal met kunstgras) Trainingslocatie voor lokale muziekkorpsen
- Scholing & cursusruimtes voor initiatieven zoals Playing for Succes
- Trouwlocatie

Dit alles uiteraard passend binnen de normale bedrijfsvoering van de voetbalclub. Een meer actieve bezetting van het stadion leidt tot meer aandacht voor de club en zorgt voor een open club in relatie tot omgeving van het stadion.

Wedstrijddag

De Clubmascotte

Mascottes zijn waarschijnlijk het meest onderschatte aspect van de fanbeleving rondom een wedstrijd. Dit geldt zeker voor kleine kinderen, voor deze doelgroep voegen ze iets magisch toe aan de beleving. Voor de volwassenen is het een leuk humoristisch aspect binnen de fanbeleving. De doelen van de mascotte moeten duidelijk zijn. Wat is de rol van de mascotte? Hoe dragen ze bij aan het imago van de club? Wat willen de verschillende supporters van hem? Als dit duidelijk is, dan wordt ook duidelijk hoe de mascotte kan worden ingezet op (niet-)wedstrijddagen.

Hoe bereikt een mascotte het publiek? Veel clubs zetten een mascotte in, in het stadion maar eigenlijk bijna nooit rondom het stadion. Ze de mascotte juist daar in om de interactie aan te gaan met de supporters. Daarmee beloon je de supporters voor het eerder komen naar de wedstrijd en geeft het ook ruimte voor het doen van uitgaven aan merchandising en catering. Daarbij is het ook belangrijk om ze in te zetten in de omgeving van een cateringpunt of verkooppunt van merchandising.

Ook is het belangrijk om de mascotte te koppelen aan sociaal maatschappelijke projecten en commerciële mogelijkheden om de herkenbaarheid te vergroten van de club.

Wedstrijdspecifieke Acties

Het promoten van een enkele wedstrijd, voor de beker of competitie geeft een onbeperkte lijst aan mogelijkheden, maar het succes ervan is niet perse afhankelijk van de hoeveelheid geld die je er in investeert als club.

Media Ticket acties	Acties via de media om tickets te winnen voor de wedstrijd
Programmaboekje actie	Geef supporters de kans om hun verhaal op te schrijven voor een specifieke wedstrijd wat gepubliceerd kan worden in het programmaboekje van de wedstrijd.
Mascottes	Geef een plek in de spelersescorte of als mascotte weg aan een lokale krant of radio in ruil voor aandacht voor de wedstrijd
Website	Wedstrijd aankondigingen verdienen de belangrijkste plek op een website, namelijk die rechts bovenin op de website. Samen met de data vanuit het online media netwerk is het mogelijk om zonder omkijken de wedstrijden te promoten
Media	Een georganiseerde mediadag voor een belangrijke wedstrijd zorgt niet alleen voor controle, maar ook voor een hype rondom de wedstrijd. Zorg voor voldoende kopieën van een persbericht met daarin een statement vanuit de trainer over de aankomende wedstrijd
Posters	Zie onderdeel over posters en bewegwijzering
Social Media	Social Media geeft de club een mooie mogelijkheid om goedkoop en snel aandacht te besteden aan de opbouw naar de wedstrijd. Via allerlei tools kunnen berichten geagendeerd worden over de dag
Creatieve acties	Het doen van een creatieve actie vraagt energie en tijd vanuit de club. Een ontvoering van de mascotte, het laten rondgaan van een auto in de stad met de oproep om naar het stadion te gaan, of een andere vorm van een creatieve actie zorgen voor genoeg reuring rondom een wedstrijd in de stad
Social Media Advertenties	Een nieuwe manier van reclame maken voor wedstrijden is het inzetten van social media advertenties zoals op Facebook. Dit is een specifieke en goede manier om de doelgroepen in de stad te wijzen op de wedstrijd. Hier zitten weliswaar kosten aan verbonden, de reclame kan zeer specifiek worden ingezet waardoor de kosten onder controle blijven. Een klein budget per wedstrijd doet wonderen!

Clubmascottes / Player escortes

De jeugd heeft de toekomst. Dat geldt voor veel onderdelen, zo ook voor het voetbal. Niet alleen op gebied van jonge spelers en talenten, maar ook voor de fans op de tribune. Het aantrekken en vasthouden van de jonge fans is een belangrijk middel om de stadions ook in de toekomst te kunnen blijven vullen. Het is bekend dat kinderen tussen hun 7e en 12e de definitieve keuze maken voor een voetbalclub, vaak aan de hand van een vader of oom.



Één van de leukste mogelijkheden om jonge fans voor het leven te binden zijn de player escortes en de clubmascotte bij een wedstrijd. Daarmee bereik je behalve het kind, ook de ouders en directe familie van de kinderen. Het is tevens een herinnering die een leven lang bij zal blijven!

- Zorg voor een vrijwilliger / medewerker die de kinderen of het kind tijdens de gehele wedstrijd kan begeleiden
- Probeer de mascotte / player escorte pakketten aan te bieden aan zoveel mogelijk families en kinderen zolang het beheersbaar blijft voor de club. Als de club een hospitality mogelijkheid heeft met bijvoorbeeld een diner of buffet, overweeg dit dan ook mee te nemen in het pakket om ze zo vroeg mogelijk naar het stadion te krijgen
- Zorg voor een contactpersoon voor de mascottes gedurende de dag
- Zorg dat de kinderen uiterlijk 10 minuten voor de wedstrijd aanwezig zijn langs het veld of in de spelerstunnel
- Ook al heeft elk kind mogelijk tot twee ouders en/of grootouders bij zich, laat deze niet mee op het veld komen maar zorg dat ze leuke plekken hebben in het stadion met goed zicht op wat de kinderen aan het doen zijn
- Maak foto's van de dag en plaats deze op de kidsclubpagina of facebook en 'tag' daarin de ouders of het kind om zo direct aandacht te krijgen
- Twitter een groepsfoto van de mascottes vlak voor het begin van de wedstrijd
- Zorg dat de mascottes in het juiste clubshirt en broekje lopen
- Geef richting de mascottes aan dat zij geen gebruik mogen maken van een mobiele telefoon of camera om foto's te maken. Geef ze in plaats daarvan een pen en een noteblok van de club zodat ze handtekeningen kunnen verzamelen van de spelers
- Zorg dat de mascottes en de familie voor en na de wedstrijd zoveel mogelijk van de 'magie' meekrijgen rondom het voetbal, zorg bijvoorbeeld voor een fotomoment voor of na de wedstrijd met de favoriete speler of man of the match
- Laat de mascottes hun belevingen opschrijven en publiceer dit vervolgens in een toekomstig programmaboekje, dit zorgt al snel voor een reden voor de familie om opnieuw een keer naar de club te komen
- Publiceer de foto's op de eigen website met een mogelijkheid om deze via de fotograaf bij te bestellen of om ze te delen via social media, met daarbij bijvoorbeeld het clublogo en de club slogan / pay-off

Een spelersescorte of mascotte zijn is een unieke beleving voor een kind en indirect voor de ouders. Daarnaast heeft betaald voetbal voor veel mensen nog steeds de status van glamour en het onbekende, dat kan nog wel eens vergeten worden door de mensen die werkzaam zijn in het voetbal. Gebruik de mogelijkheden en de mythe rondom het voetbal om juiste de jongste fans te betrekken bij de wedstrijden.

Kidsclub / Juniorclub

Een kidsclub is de basis voor een goede start met het opbouwen van een langdurige relatie met de jongste en jonge fans van de club. Het biedt een manier om ze juist in de fase waarin de clubkeuze wordt gemaakt te betrekken bij de club middels activiteiten en acties.

- Simpele activiteiten kunnen georganiseerd worden op momenten dat de kinderen vrij zijn zoals de woensdagmiddag
- Maak een onderscheid tussen de jongste jeugd en de jeugd vanaf 12 jaar. De leeftijdsverschillen zouden niet te groot moeten zijn binnen de kidsclub
- Zorg voor een goede registratie van de kinderen om ze op bijvoorbeeld verjaardagen een kaartje toe te sturen met een foto van zijn/haar favoriete speler / mascotte
- Uitreiken diploma's bij lokale sportverenigingen met de mascotte / speler(s) & trainer(s)
- De mascotte dient als uithangbord voor de kidsclub en zou tijdens elk kidsclub evenement ingezet moeten worden
- Benut de kidsclub voor het uitnodigen van clubmascottes

Promotie / Bewegwijzering

Er zijn genoeg manieren om posters te maken voor de club. Het is een onderdeel van de communicatie met de fans die al veel gebruikt wordt, maar waar nog steeds veel potentie ligt. Door bijvoorbeeld te kijken naar delen van de stad of het dorp waar mensen wat langer staan te wachten en het vinden van goede plekken voor posters kunnen er nieuwe doelgroepen worden aangetrokken.

- Zorg voor een team om de posters wekelijks te verspreiden in de stad
- Maak de wedstrijdposters onderdeel van de wedstrijdaankondiging op de website zodat supporters de posters kunnen downloaden, printen of verspreiden
- Verspreidt de posters op plekken waar veel mensen komen zoals:
 - Winkels
 - Stations
 - Scholen
 - Indien mogelijk bij stoplichten
- Zorg voor een duidelijke en eenduidige wedstrijdposter opmaak en wissel eventueel slechts met een foto
- Bewegwijzering in de stad naar het stadion, indien mogelijk, zoveel mogelijk uitvoeren met clublogo en clubkleuren
- Vermeldt op de posters altijd de volgende dingen:
 - Duidelijke verwijzing naar website voor kaartverkoop
 - Clublogo's (sterker als een clubnaam)
 - Altijd in duidelijke eenduidige clubkleuren
 - Tijd
 - Datum
 - Eventueel sponsors
 - Eventueel telefoonnummer

Activaties in en rond het stadion

Het activeren van de fans en supporters in en rond het stadion is inmiddels een niet meer weg te denken onderdeel van wedstrijden in de grote competities. Het zorgt voor een eerdere aanloop van supporters, een platform voor sponsors om zich te presenteren en voor een positieve start van de wedstrijd.

Sponsoractivaties

De omgeving van een stadion op een wedstrijddag schept enorme mogelijkheden om sponsorschap te activeren. Met een creatieve activatie wordt het mogelijk om in te spelen op de actualiteit, het weer (bij kou bijvoorbeeld). Het goed activeren en het persoonlijk benaderen van supporters zorgt voor een stijging in naamsbekendheid en een positieve start van de wedstrijd voor de betrokken supporters.

Mogelijke activiteiten zoals:

- Penalty schieten
- Sampling (afhankelijk van product, voor of na wedstrijd)
- Flyers uitdelen (meestal handiger na de wedstrijd)

Clubs met video schermen en de mogelijkheid om live beelden te tonen kunnen uiteraard de activiteiten koppelen en tonen op de videowalls in het stadion.

Het vinden van een geschikte locatie is uiteraard een belangrijke factor voor het slagen van een activatie. De toestroom van supporters moet optimaal zijn, en er moet voldoende te doen en te zien zijn om er even te blijven hangen. Daarnaast is het belangrijk om activaties vooraf aan te kondigen zodat men op tijd aanwezig kan zijn.

Fryslân Fean Plaza

Het Fryslân Fean Plaza is met 1500 m² vloeroppervlak het grootste supportershome van Nederland en bovendien bij uitstek geschikt voor alle feestelijke evenementen. Fryslân Fean Plaza biedt ruimte aan 1500 mensen, maar is door een flexibele indeling ook een passende accommodatie voor kleinere bijeenkomsten.

De ruimte wordt voor, tijdens en na wedstrijden ook gebruikt voor entertainment en zorgt ervoor dat er na de wedstrijd altijd nog iets te doen is. Het benutten van de ruimtes in het stadion t.b.v. activiteiten richting supporters is een handig middel om de band met de supporters verder te versterken. Daarnaast biedt het de mogelijkheid tot verhuur van de ruimtes.

Pro Supporter

Het Pro Supporter programma is een onderdeel van een wereldwijd activatie programma vanuit AB-InBev om verantwoord alcohol gebruik te promoten onder fans en supporters van verschillende teams en sporten. In de Verenigde Staten wordt het programma 'Good Sport' genoemd en wordt het bij nagenoeg alle teams in bijvoorbeeld de NFL omarmd als onderdeel van de wedstrijddag.

Het programma geeft de club en de sponsor de kans om de fans te wijzen op verantwoord fangedrag en alcoholgebruik. En is tevens een middel om de supporter te binden aan de club. De 'Good Sport' desks vanuit het maatschappelijke programma van Anheuser-Busch in de VS zijn duidelijk gepositioneerd bij de ingangen van het stadion en zijn moeilijk te missen.



Uitsupporters

Uitsupporters, een risico of een kans? Dat is de vraag die nog steeds bij veel organisaties en clubs leeft. Het normaliseren van de verhoudingen tussen supporters is inmiddels beleid vanuit de KNVB, en wordt door veel clubs al toegepast. Ook vanuit de merkgedachte van een club kan er een actieve bijdrage worden geleverd aan de sfeer tussen supporters, in het eigen stadion maar ook met de eigen supporters.

In het eigen stadion

- Ontvang uitsupporters als de eigen supporters
- Zorg voor schone toiletten en vriendelijke bediening

In een ander stadion

- Maak duidelijke regels voor in de bussen en in het stadion en vermeldt daar duidelijk de mogelijke consequenties bij
- Communiceer duidelijk de richtlijnen vanuit de club over bijvoorbeeld taalgebruik of het niet opvolgen van aanwijzingen vanuit de stewards en andere zaken en de mogelijke consequenties van het niet opvolgen
- Een uitkaartsysteem zorgt voor een voorrangregeling voor kaarten, maar ook voor een registratie van de uitfans, en daarmee kunnen ook de herrieschoppers worden geweigerd
- Spreek ze aan op hun ambassadeurschap voor de club en de clubwaarden. Dit zal in een begin fase vreemd overkomen, maar naar mate de merkgedachte consequent wordt doorgezet kan er een duidelijke verandering worden ingezet
- Een voorrangssysteem op loyaliteit onder bijvoorbeeld seizoenkaarthouders kan er voor zorgen dat mensen minder snel problemen gaan maken als de consequentie is dat ze het stadion niet meer mogen betreden
- Spreek met de andere club af om een goede ontvangst te regelen in het stadion, conform de eigen merkgedachte en de service vanuit de club die wordt bezocht
- Maak het verplicht om iedereen tot 16 jaar te laten vergezellen door een ouder iemand vanaf 21 jaar, jonge mensen zijn in groepsverband moeilijker te handhaven en met een begeleider is dit vaak al minder lastig

Het zou vanuit de club beleid kunnen zijn om uitwedstrijden met name actief onder families te promoten als een dagje uit met een tussenstop bij een andere locatie geschikt voor families, samen met de clubmascotte. Dit zal een bijdrage leveren aan de sfeer binnen de club en is een duidelijk signaal richting de personen die normaal voor problemen kunnen zorgen. Daarnaast zal een meer positieve en vriendelijke sfeer in de stadions een bijdrage kunnen leveren aan het verder vullen van het stadion.

Mindervalide supporters

Mindervalide supporters zijn een kleine maar belangrijke doelgroep binnen het totale supportersbestand van de club vanuit maatschappelijk oogpunt. Daarom is het ook belangrijk om deze doelgroep met enige regelmaat te peilen of alles nog naar wens verloopt. Dat kan op een aantal manieren:

- Korte enquête na de wedstrijd toesturen / meegeven aan begeleiders
- Mystery guest vanuit mindervaliden met hulp van lokale organisatie

Het is natuurlijk zo dat ze minimaal dezelfde service zouden moeten kunnen ontvangen als elke andere supporter, aangevuld met de kleine beetjes extra service, wat wellicht ook toepasbaar is op andere supporters.

Na de wedstrijd

Stewards / Hospitality

'Minder moeilijkheden om aan kaarten te komen, je lijkt wel een crimineel als je bij een stadion komt, het is niet meer zo gezellig en gemoedelijk'

Een opmerking uit het onderzoek naar potentiële voetbalfans. Eentje waarmee direct de kern wordt geraakt als het gaat om het verwelkomen van fans bij het stadion. Stewards zijn het gezicht van de club en het eerste waar supporters mee te maken krijgen. Als er een groep een sterke impact heeft op de beleving rondom het merk van de club na spelers, trainers, bestuur en medewerkers, dan is het deze groep.

Stewards zijn in de Eerste Divisie vaak nog een noodzakelijk kwaad om de veiligheid te garanderen in het stadion. Het beleid vanuit de jaren 80, waar hooligans écht hun intrede deden, heeft ervoor gezorgd dat de focus nog altijd op veiligheid ligt en minder op het gastvrij ontvangen van de supporters. Daarmee hebben de huidige stewards een moeilijke rol, ondanks dat we als clubs meer en meer van ze verwachten, is de insteek nog steeds traditioneel gericht op veiligheid. Daarnaast wordt het ook steeds belangrijker om ze in te zetten als ambassadeurs voor de club en het merk. Al deze factoren maken de rol van deze vrijwilligers steeds belangrijker en ook de toekomst van het gezicht van de club, de league en het voetbal.

Stewarding bij uitverkochte / goed bezochte wedstrijden

Het doel vanuit de clubs, de League en de KNVB zou moeten zijn om de stewards naast de inzet voor de veiligheid ook in te zetten als ambassadeurs voor de club. Waarbij ze naast het waarborgen van de veiligheid ook een warm welkom voor de supporters zouden moeten vormen. Om dit te bereiken is het goed om te weten wat voor type supporters er in het stadion te vinden zijn en wat ze nodig hebben. Dit lukt het beste om te bespreken met de stewards zelf.

- Wat zijn de karakteristieken van de supporters en wat hebben ze nodig?
- Hoe gaan we met de verschillende groepen om en wat zijn de specifieke behoeften per groep?

Vraag de groep stewards om vervolgens aan te geven waar ze verwachten dat ze vandaan komen, hoe ze naar het stadion komen, discussieer vervolgens over de 'best practices' en ideeën die er zijn om tegemoet te komen aan de wensen van de individuele supporters zonder dat dit problemen oplevert voor de normale gang van zaken. Ook hierbij geldt dat een open manier van benadering de beste resultaten oplevert en tevens ervoor zorgt dat ze betrokken raken bij dat waar de club naar toe wil.

Een aantal voorbeeld groepen:

- Families
- Nieuwe bezoekers
- 14-18 jarigen (jong & fanatiek)
- 18 – 25 jarigen (meestal man en in groepen)
- Mindervaliden
- Oudere supporters
- Jeugd (met begeleider) onder 10 jaar

Als de groepen zijn geïdentificeerd, is het vervolgens zaak om de benadering en wensen per groep te kunnen bepalen. Daarom hebben we als voorbeeld de bovenstaande groepen verder uitgewerkt.



Families	<p>De families staan bekend om de volgende zaken te willen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een warm welkom • Goede begeleiding en informatie • Correcte antwoorden op de vragen die ze hebben (veelal al bekende informatie over wedstrijdprogramma, waar de toiletten zijn, catering enz.) • Bevestiging dat ze in het juiste gedeelte zitten • Belangrijk: allemaal tegelijk naar binnen <p>Een proactieve benadering samen met persoonlijk contact is de beste manier om alle supporterstypes aan te spreken. Maar in deze groep is het extra belangrijk omdat ze naast de wellicht nieuwe ervaring van een wedstriiddag ook nog op de kinderen moeten letten.</p>
Nieuwe bezoekers	<p>Deze groep wenst de volgende zaken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een groet bij binnenkomst zodat ze zich direct onderdeel voelen van het evenement / de sfeer • Interactie • Educatie over wat er zoal te beleven valt • Persoonlijke escorte naar waar ze naar toe moeten • Aanwijzingen / begeleiding, zeker als ze niet bekend zijn met het stadion (snel te identificeren als ze treuzelen om naar binnen te gaan en veel om zich heen kijken) <p>De volgende zaken zijn extra belangrijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorg ervoor dat ze zich op hun gemak voelen en dat bij het veroorzaken van vertraging het probleem bij de club ligt en niet bij hen (Dit is ons probleem en niet die van jou, laat me dit oplossen en je kunt snel naar binnen) • Het is belangrijk dat ook nieuwe supporters weten hoe ze de kaarten moeten presenteren bij de (visuele) toegangscntrole
Ouderen	<p>Deze groep heeft de volgende wensen / eisen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een zo kort mogelijke route tot tribune / stoel • Een veilige omgeving • Voldoende informatie punten / personen • Indien beschikbaar een manier om op de hoger gelegen delen van het stadion te komen • Correct worden aangesproken met U <p>De beste manier om te identificeren hoe je om moet gaan met de uitdagingen / problemen rondom ouderen is door vriendelijk te blijven en je in te leven, en ervoor te zorgen dat de oudere fans weten wie ze moeten hebben bij eventuele problemen.</p>
Jeugd (met begeleider) onder 10 jaar	<p>Deze groep heeft de volgende wensen / eisen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goede informatie • Een manier om de groep bij elkaar te houden • Goede plek om de auto te parkeren • Hoe ze gemakkelijk door de toegangscntrole bij het stadion kunnen gaan als groep



14-18jarigen

Deze groep is vaak het meest fanatiek en bepalen de sfeer in het stadion. Zij hebben de volgende wensen:

- Willen graag dat alles bij het oude blijft (voetbalcultuur)
- Hebben moeite met gezag
- Verzetten zich tegen veel veranderingen
- Komen vaak vrij laat naar het stadion
- Zijn mijn vrienden er al?
- Is er nog een wedstrijdprogramma?
- Hopelijk is er geen rij?
- Zijn er nog snacks? Is er bier?
- Mag ik roken binnen?

Deze groep van supporters bepaalt in veel stadions in Nederland de sfeer, zijn volgzzaam naar de oudere supporters in de groep en hebben vaak wat moeite met autoriteit. Dat maakt het sturen van deze groep vaak lastig en vergt extra training bij de stewards om dit professioneel aan te pakken. Doordat de groep vaak tegelijk binnen komt, levert dat vaak vertragingen op aan de ingang waardoor er niet veel tijd / ruimte is om problemen op te lossen. Dit kan leiden tot enige irritatie bij binnenkomst. Om dit soort zaken aan te pakken is het belangrijk om met de fan te praten, een grapje te maken en de humor gebruiken om de irritatie weg te halen. Als de fan nog steeds geïrriteerd blijft, dan is het belangrijk dat er iemand vanuit de club snel bij komt om het probleem op te lossen.

Hierbij nog een aantal ideeën welke hierbij kunnen helpen:

- Indien in gesprek, gebruik dan vaak open handen om de interactie aan te gaan met de fan, dat helpt om de boel al te kalmeren
- Blijf lachen tijdens het gesprek, zonder dat dit nep lijkt
- Maak oogcontact
- Daag ze niet uit of bekritiseer de fans niet (pas bijvoorbeeld op met het uitleggen dat ze de volgende keer op tijd moeten komen)

18-25 jarigen (meestal man en in een groep)

In grote lijnen hetzelfde als bovenstaande groep, echter wat rustiger, meer welbespraakt en gericht. Bij problemen is het belangrijk om deze groep op niveau aan te spreken en niet te onderschatten.

Mindervaliden

Deze groep heeft de volgende wensen / eisen:

- Toegang tot iemand met goede kennis over de faciliteiten voor mindervaliden
- Gemakkelijk parkeren
- Een hartelijk welkom
- Goede informatie
- Vriendelijke mensen / gezichten
- Makkelijk toegang tot de ticketingverkoop / fanshop
- Goede toilet faciliteiten
- Goede cateringfaciliteiten
- Eventueel audio commentaar
- Goed zicht op het veld
- Een mogelijkheid om feedback te geven

Binnen de club is het belangrijk om de volgende 3 vragen te herhalen en te laten beantwoorden:

1. Wat is mijn rol als steward bij de club?
2. Wat zijn er voor uitdagingen / problemen om deze rol goed uit te kunnen voeren?
3. Wat kunnen we er aan doen om deze uitdagingen en problemen op te lossen en op die manier de best mogelijke ervaring te bieden aan mijzelf als steward en de fans?

Hierbij is communicatie en taalgebruik absoluut belangrijk. Stel een lijst op met mogelijke problemen en oplossingen vanuit de stewards zodat er altijd een passend antwoord is op elke vraag en situatie. Goede ideeën of best practices zullen niet altijd bij iedereen bekend zijn, daarom is het belangrijk om de steward coördinatoren te vragen om deze te verzamelen en vast te leggen.

Daarnaast is het advies om na de wedstrijd, bij de briefing, de volgende vragen te stellen:

- Hoe ging de wedstrijd?
- Wat hadden we beter kunnen doen?
- Wat is er nodig om het beter te laten verlopen?

Uit onderzoek blijkt dat de nieuwe manier van stewarding, of eigenlijk het instellen op gastheerschap, het laatste stukje kan zijn in de puzzel om de positieve en opbouwende strategie vanuit de club om te zetten naar een positieve ervaring richting de supporters.

**BELEVEN &
BINDEN**



Fase III - Evaluatie

De laatste fase in het neerzetten van een beleving binnen de club is het evalueren van de maatregelen en acties die zijn ondernomen. Sommige evaluaties kunnen doorlopend plaatsvinden, anderen hoeven enkel eens in de zoveel jaar. Evaluatie met betrekking tot de identiteit van de club alsmede het bestaansrecht hoeven minder frequent uitgevoerd te worden. Daarentegen zijn evaluaties met betrekking tot dienstverlening een essentieel onderdeel van de beleving van supporters. Evalueren kan op verschillende manieren, we hebben de belangrijkste middelen op een rij gezet.

Fan Onderzoek / contact vanuit de club

Met de collectieve onderzoeken is een belangrijke basis gelegd om in ieder geval op hoofdlijnen richting te kunnen kiezen, maar daarmee is er nog geen sterke band gecreëerd met de supporters. Daarvoor is het doen van clubindividueel onderzoek of het onderhoud van het contact met de (zakelijke) supporters cruciaal. Zakelijk gebeurt dit via de businessclub en de accountmanagers. Als het gaat om de supporters op de tribunes zijn er verschillende manieren om deze verder te betrekken bij de het wel en wee van de club.

Een open houding richting de supporters zorgt voor een verbetering van de relatie met de supporters. Dit gebeurt o.a. middels het aangaan van de dialoog via o.a. onderzoeken en enquêtes. Ondanks dit gegeven zijn veel clubs nog steeds bang om de dialoog aan te gaan met de eigen supporters, mede vanwege de verwachting dat de kritiek vooral gericht zal zijn op de sportieve prestaties. Openheid van zaken, op financieel, sportief en commercieel vlak geven de supporters de kans om mee te denken maar vooral om het gat te dichten tussen dat waar de club voor staat of uitstraalt en dat wat de supporters zelf ervaren.

Fan Forum

Een fan forum zorgt ervoor dat supporters zich regelmatig kunnen uiten binnen de club. Dit zorgt in veel gevallen voor het vergroten van het draagvlak onder de supporters. Een open en eerlijke vorm van communicatie zorgt daarnaast voor meer begrip vanuit de supportersgroepen. Door te werken met een delegatie vanuit de supporters is er tevens ruimte om de loyaliteit van supporters te belonen met een plek in het fanforum.

(Online) Fan Panel

Omdat vaak de supporters die het hardste roepen ook veel zaken bepalen binnen de club, is het slim om een fan panel op te zetten waarbij verschillende type supporters bij betrokken zijn. Nodig ze uit, laat ze met elkaar discussiëren en creatieve ideeën aandragen voor zaken die op dat moment spelen binnen de club. Door verschillende supporters uit te nodigen, die niet alleen in het stadion zitten, kan er voor worden gezorgd dat een beleid over de gehele breedte kan worden gedragen.

- Stuur regelmatig e-mails naar het online panel en gebruik de resultaten om een agenda op te stellen voor een fan panel bijeenkomst op de club. Om ervoor te zorgen dat de bijeenkomst niet wordt gedomineerd door een enkeling die het hardste schreeuwt, werk aan het verzinnen van oplossingen vanuit de resultaten van het onderzoek.
- Kies 1 of 2 belangrijke onderwerpen voor de eerste fase van het onderzoek en laat deze gedurende een langere periode terugkomen. In het begin kost het veel tijd om een goede strategie op te zetten.
- Zorg ervoor dat het duidelijk is dat een fan panel meeting op de club puur gericht is op de zaken die zich buiten het veld afspelen. Beloon de deelnemers door bijvoorbeeld een informeel gesprek aan te gaan met een speler of trainer (maar laat de trainer of speler wel vertrekken voor de daadwerkelijke meeting).



Vijf minuten om uw volgende bezoek nog aangenamer te maken

Wij doen ons uiterste best om het onze fans zo goed mogelijk naar de zin te maken. Uiteraard vinden we het dan van groot belang om te weten of we daarin slagen. En wie kan dat beter beoordelen dan u!

Daarom verzoeken wij u vriendelijk om enkele minuten te besteden aan deze enquête. Wij hopen zo nog beter met uw wensen rekening te kunnen houden en uw volgende bezoek nog aangenamer te maken.

Kaartverkoop	zeer goed	goed	neutraal	slecht	zeer slecht	geen mening
Kaartverkoop informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prijs van uw ticket	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadion & Wedstrijd	zeer goed	goed	neutraal	slecht	zeer slecht	geen mening
Veiligheid in het stadion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klantvriendelijkheid Stewards / Beveiligingsmedewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toegangscontrole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bewegwijzering in / rond het stadion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kindvriendelijkheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiletfaciliteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sfeer in het stadion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadionbezoek in het algemeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Catering	zeer goed	goed	neutraal	slecht	zeer slecht	geen mening
Kwaliteit eten en drinken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klantvriendelijkheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aantal verkooppunten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snelheid waarmee u geholpen wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assortiment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betalingsmogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Heeft u nog andere vragen, opmerkingen of ideeën voor ons?

Wij danken u voor het invullen van deze enquête. Wij zullen onze uiterste best doen om aan de hand van de resultaten verbeteringen aan te brengen om zo uw volgende bezoek nog aangenamer te maken. Mocht u, los van deze enquête, nog opmerkingen of suggesties hebben, aarzel dan niet en vertel het ons.

Wij hebben uw bezoek aan een wedstrijd van <club> op prijs gesteld en hopen u spoedig weer terug te zien.

Volg ons op Twitter via @jupilerleague of Facebook.com/jupilerleague en maak kans op mooie prijzen!

Afbeelding: Voorbeeld enquête voor na een wedstrijd

Social Media

Social Media is een schitterend middel om snel te peilen wat er leeft onder de supporters. Via Polls op facebook, een vraag op Twitter of het tonen van foto's op de website worden supporters snel en direct betrokken bij dat wat er bij de club speelt. Supporters geven graag een mening, dat is een ding wat zeker is.

Mysteryguests

Via een mystery guest kan beoordeeld worden hoe het gesteld is met de klantvriendelijkheid en klantgerichtheid van (het personeel van) een club / organisatie. Mystery guests kruipen in de huid van de klant en bezoeken de organisatie, nemen telefonisch contact op of benaderen de organisatie via internet en sociale media. Zij signaleren wat er mis is of voor verbetering vatbaar en dragen materiaal aan voor verbetering.

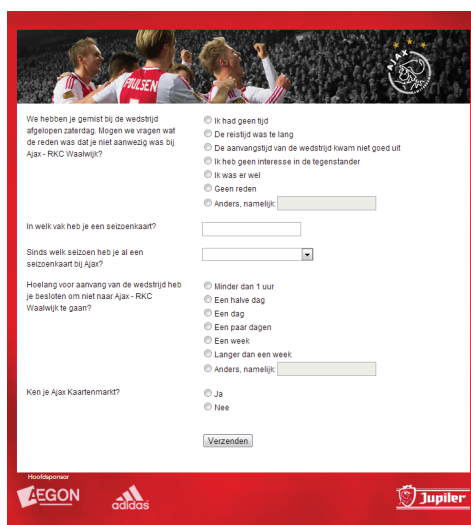


Link: [Stappenplan Mystery Guest programma opzetten](#)

Het inzetten van mystery guest vergt een planmatige aanpak en een implementatie in en afstemming met het overige beleid van de organisatie op het gebied van communicatie en klantcontacten.

Enquêtes

Een middel wat vaak zelfs geautomatiseerd ingezet kan worden om bepaalde zaken te evalueren is uiteraard een kleine enquête. Of het nu gaat om versturen van een enquête na het niet bezoeken van een wedstrijd, of het versturen of meegeven van een enquête juist na een bezoek aan het stadion, de resultaten zijn altijd nuttig om de dienstverlening te verbeteren en daarmee de fans verder te binden aan de club.



Afbeeldingen: Met behulp van toegangsautorisatie wordt het mogelijk om zogenaamde noshows te identificeren en te vragen waarom ze niet zijn geweest. Deze informatie kan o.a. helpen om te voorkomen dat seizoenkaarthouders opzeggen.

Online Poll

Ondanks dat het voeren van een online poll soms leidt tot veel discussie, is het voor een club een ideale manier om snel te peilen wat de mening is. Vanuit het Fan Onderzoek en de andere vormen van onderzoek kan er regelmatig een onderwerp terugkeren wat verdeeldheid veroorzaakt binnen de supportersgroepen. Middels een besloten (achter een login) of open poll kan er vervolgens snel gepeild worden hoe alle supporters er over denken. Hiermee wordt voorkomen dat alleen de personen met de luidste stem het beleid bepalen en vormt het een laagdrempelige manier om ook de andere fans erbij te betrekken.

Kwaliteit van onderzoek

In het begin is het minder van belang om te letten op het behalen van statistisch significante resultaten, in plaats daarvan is het vooral van belang om te luisteren naar wat er speelt onder de supporters. Dit kan bijvoorbeeld worden gehaald uit de clubspecifieke resultaten van het algemene Fan Onderzoek, uitgevoerd door KNVB Expertise. Vervolgens kunnen de eigen onderzoeken zich meer richten op specifieke zaken die er spelen. Hiermee ontstaat een kwaliteitsslag in de resultaten en de mogelijkheid tot werkbare uitkomsten.



Meetbare elementen

Een andere manier van evalueren is uiteraard het vooraf S.M.A.R.T. opstellen van de doelstellingen in combinatie met Meetbare resultaten. Denk hierbij aan de groei van de database, het aantal leden van een kidsclub, het aantal bezoekers in het stadion of het aantal e-mailadressen. Door dit vooraf te bepalen is het makkelijk om hier ook tussentijds op bij te sturen. Er zijn binnen een club vele zaken vast te stellen:

Communicatie

- Aantal verzonden campagnes
- Bezoekers op de website
- Aantal posters
- Volgers via Social Media
- TV kijkers
- Youtube kijkers
- Respondenten enquête

Fanmarketing & ticketing

- Kidsclubleden
- Aantal Klachten / incidenten
- Bezettingsgraad van het stadion
- Opbrengsten per stoel
- Bezoekers in het stadion
- Aankopen via online ticketing
- Seizoenkaarten
- Clubcards
- Omvang database
- Aankopen merchandising
- Aankopen catering

De lijst met meetbare elementen kan nog langer zijn, afhankelijk van de gekozen insteek. Echter, allemaal leveren ze een bijdrage aan hetgeen in 'Beleven & Binden' aan bod is gekomen.

Entiteiten

Binnen het voetbal in Nederland, maar ook genoeg externe bedrijven, hebben een schat aan informatie aangaande de club en het landschap waarin deze zich bevindt. Elke entiteit heeft zijn specifieke elementen en ze kunnen daarom allemaal een ondersteunende rol bieden bij het formuleren, uitvoeren en evalueren van het beleid binnen een club.

KNVB Expertise

Centrum voor Onderzoek en Kennismanagement Betaald Voetbal. KNVB Expertise is een initiatief van de KNVB, de Eredivisie CV, de Coöperatie Eerste Divisie (CED) en de Federatie van Betaald voetbal Organisaties (FBO). Het kenniscentrum heeft als doel betaaldvoetbalorganisaties (BVO's) te ondersteunen in hun ontwikkeling door middel van informatievoorziening, kennisdeling, opleiding en advies.

Meer dan Voetbal

De Stichting Meer dan Voetbal is opgericht door de KNVB, Eredivisie en de Eerste Divisie om de verbindende kracht van het voetbal in te zetten voor een sterkere samenleving. De stichting heeft twee kerntaken:

- Kennisdeling: online platform met best practices, organisatie van workshops en congressen.
- Communicatie: Meer dan Voetbal-activiteiten zichtbaar maken voor een landelijk publiek.

Een belangrijke partner in het opzetten en het evalueren van de maatschappelijke activiteiten en een bron van inspiratie voor nieuwe activiteiten.

Coöperatie Eerste Divisie (CED)

Als coöperatie actief als belangenbehartiger van de clubs uit de Eerste Divisie richting stakeholders zoals o.a. de KNVB, KNVB Expertise, FBO en partners van de Eerste Divisie. De CED heeft in de afgelopen jaren kennis opgebouwd met betrekking tot de inzet van partners en entiteiten in het vooruit brengen van de clubs op verschillende vlakken.

- Belangenbehartiger
- Accountmanagement
- Realisatie collectieve initiatieven
- Kennisdeling

FBO

De FBO is de werkgeversorganisatie in het Nederlandse betaald voetbal. Zij ondersteunt de clubs op sociaal economisch, P&O en juridisch gebied, in de breedste zin. Hierbij kent de FBO drie kerntaken:

- Belangenbehartiging
- Advisering
- Informatievoorziening.

Hierbij kent de FBO drie kerntaken: belangenbehartiging, advisering en informatievoorziening. In dit verband begeleidt de FBO clubs onder andere in arbitrage- en tuchtzaken en draagt zij zorg voor ondersteuning bij de totstandkoming van uiteenlopende contracten, zoals transfer-, sponsor- en arbeidsovereenkomsten. Daarnaast vertegenwoordigt zij de clubs bij de totstandkoming van de Collectieve Arbeidsovereenkomsten (CAO's) voor contractspelers en trainer/coaches. Tevens verzorgt de FBO juridische ondersteuning van andere (overkoepelende) organisaties in het betaald voetbal.

Eredivisie

De Eredivisie en Eredivisie Media & Marketing zijn naast de belangenbehartiger ook het media- en marketing bedrijf van de Eredivisie clubs. Fanmarketing staat altijd hoog op de agenda, met name om een zo goed als mogelijk product af te leveren aan de voetbalfan. Tevens zijn ze actief met het accountmanagement richting partners en initiëren ze op collectieve schaal projecten die een bijdrage leveren aan de Eredivisie als geheel teneinde een optimale beleving te creëren.

Fan Relatie Manager

Een goed fanmarketing beleid wordt gevormd vanuit een centrale rol voor dit onderwerp binnen de club. In plaats van het onderbrengen bij verschillende discipline heeft de Ierse bond samen met de clubs een nieuwe functie gecreëerd, de Fan Relatie Manager (of Chief Promotion Officer).

Profiel

Het profiel van de Fan Relatie Manager bestaat uit de volgende onderdelen:

- Initieert en onderhoudt sterke contacten met lokale / regionale scholen in de omgeving van de club
- Zorgt ervoor dat alle activiteiten welke worden gesponsord vanuit de club volledig zijn geïmplementeerd in de aangesloten scholen
- Zorgt voor een goede werkrelatie met de lokale voetbalclubs / sportverenigingen
- Onderhoudt de banden met de Coöperatie Eerste Divisie teneinde de implementatie van collectieve projecten
- Zorgt voor een verhoging van het aantal relaties in de centrale club CRM database welke wordt beheerd door de Coöperatie Eerste Divisie en het gebruik van deze gegevens
- Ontwikkelt continu nieuwe initiatieven teneinde te zorgen voor een verdere stijging van het aantal toeschouwers in de stadions
- Zorgt voor goede banden met lokale bedrijven in relatie tot het uit te voeren beleid
- Zorgt voor goede relaties met lokale verenigingen / clubs
- Zorgt voor een verdere verankering van de club in de lokale gemeenschap middels het uitvoeren van een sociaal maatschappelijk verantwoord beleid
- Zorgt voor een promotie plan om de thuiswedstrijden te promoten
- Zorgt voor uitgewerkt prijs / promotie plan rondom thuiswedstrijden
- Zorgt voor de implementatie en ontwikkeling van Online Ticketing binnen de club
 - Print@Home (toegangsautorisatie)
 - Verkoop op naam bij de kassa
 - Mogelijkheden groei database

Wat niet valt in het takenpakket:

- Verkoop van business seats

Het betreft een fulltime functie welke ingevuld moet worden door iemand met een (sport)marketing achtergrond en de nodige kennis van de regio. Hoeft niet per definitie een grote fan te zijn van de club, maar is zeker een pré gezien het commitment wat wordt gevraagd. De zakelijke achtergrond is van belang in relatie tot het contact met de stakeholders en gemeente om het project ook in beweging te krijgen.

- De Fan Relatie Manager gaat redeneren vanuit de lokale gemeenschap
 - Wat is de lokale gemeenschap?
 - Wat is de demografische opbouw van de omgeving?
 - Het verzorgingsgebied definiëren
 - Welke scholen zitten er in de omgeving?
 - Welke amateurclubs?
 - Wie zijn de stakeholders van de club?
- En wordt verantwoordelijk voor entertainment in het stadion
- Planning veld & gebruik stadion / ruimtes
- Gaat samenwerken binnen de club met de Ticketingmedewerker, PR Communicatie medewerker, Facilitair medewerker en commercieel manager, verantwoordelijke voor catering, en MVO medewerker / vrijwilliger, merchandising verantwoordelijke (functies kunnen binnen de club gecombineerd zijn).
- En hij krijgt te maken op League niveau met de Fanmarketeer van de Coöperatie Eerste Divisie, PR &



Communicatie verantwoordelijke Coöperatie Eerste Divisie en de ticketing verantwoordelijke vanuit de Coöperatie Eerste Divisie

- Krijgt te maken met KNVB Expertise
- Krijgt te maken met KNVB Clubsupport
- Krijgt te maken met Meer dan Voetbal
- En uiteraard stakeholders rondom de club die ingezet kunnen worden teneinde de doelstellingen te behalen

Uiteindelijk wordt hij/zij beoordeeld op het binnen halen van partners / sponsor voor projecten, ticketing inkomsten, krijgt te maken met euro's uit media baten. En uiteindelijk inkomsten uit catering, indien dit door de club zelf wordt geëxploiteerd. En inkomsten uit merchandising. Beleven en binden wordt een combinatie van commercie en maatschappelijke ontwikkeling.

Bronnenlijst

Bronnen

Onderdelen van 'Beleven & Binden' zijn vertaald vanuit het document 'Grow Your Club' en aangepast naar de Nederlandse voetbalmarkt.



- Pagina 29-30 Op basis van merkstrategie model René Bergmans - <http://www.brandproposition.com>
Pagina 35-37 Ticketingbeleid - Jos de Kruif - JISE Management
Pagina 54-55 Op basis van <http://www.marketingfacts.nl/berichten/bindens-boeien-en-activeren-de-drie-fasen-van-social-media-marketing/>, herschreven naar voetbal specifieke voorbeelden
Pagina 67-69 Gebaseerd op 5 principes van Starbucks - <http://commit2customer.com/5-principes-van-starbucks/> & het boek Starbucks - De 5 principes van het succesverhaal door Joseph Michelli
Pagina 71-73 CRM & Fanmarketing - Henk-Frits Verkerk - SportsAlliance

Afbeeldingen / modellen / foto's

- Pagina 10 Stadion lichtmast FC Volendam - © PRO SHOTS / Ed van de Pol
Pagina 16 Gouden Stier - © PRO SHOTS / Erik Pasman
Pagina 21 Derbystar Bal - © PRO SHOTS / Willem Vernes
Pagina 44 MVV Fans - © PRO SHOTS / Paul Roling
Pagina 56 Sparta Programma Magazine © PRO SHOTS / Willem Moret
Pagina 66 FC Den Bosch fan eet friet - © PRO SHOTS / Frank Renia
Pagina 78 Fan voor het leven? - © PRO SHOTS / ZUMA Sports Wire
Pagina 102 Fans Willem II - © PRO SHOTS / Toin Damen
- Pagina 8 Open Club - Meer dan Voetbal
Pagina 11 Grow Your Club - <http://www.airtricityleague.ie/about/press-office/2111-fai-publish-grow-your-club-guide>
Pagina 12 Sligo Rovers - <http://sligoweekender.ie/2012/10/27/sligo-rovers-vs-shamrock-rovers/>
Pagina 22 Cover Seizoen in Cijfers 2011/'12
Pagina 23 Stakeholder Power / Interestmodel
Pagina 24 Concurrentiemodel / 5 krachtenmodel Porter
Pagina 34 Voorbeeld PR & Communicatieplanning CED 2011/2012 - CED / TCC
Pagina 45 Fan Levensfase / Betrokkenheidsmodel - Op basis van UEFA model
Pagina 46 Foto banners NY Mets - Bram Molenaar
Pagina 49 Logo richtlijnen Jupiler League Copyright AB-InBev 2013
Pagina 54 Wedstrijdvisuals Vitesse met dank aan Vitesse | © United State of Fans
Pagina 56 Voorbeeld Facebook - <http://www.marketingfacts.nl/berichten/bindens-boeien-en-activeren-de-drie-fasen-van-social-media-marketing/>, aangepast naar 'Beleven & Binden'
Pagina 57 Voorbeeld Facebook - <http://www.marketingfacts.nl/berichten/bindens-boeien-en-activeren-de-drie-fasen-van-social-media-marketing/>
Pagina 72 Ikea merkbelofte - <https://twitter.com/InsideOutBrand/status/292991851315740674>
Pagina 74 SportsAlliance Supporter Marketing Infrastructuur
Pagina 85 Wedstrijdbezoek clubcardhouders - KNVB Expertise
Pagina 89 Chicago Bears - <http://www.chicagobears.com/tickets-and-stadium/fan-services.html>
Pagina 92 Tesco foto's - <http://www.sarahvcreative.com/work/print-design/graphic-design-tesco/>

De overige afbeeldingen zijn gemaakt door de CED / Bram Molenaar en zijn specifiek bedoeld ter ondersteuning van 'Beleven & Binden'.

Contactgegevens

Het document is met behulp van experts in en rond het voetbal samengesteld. Om hun expertise in te zetten kan er contact worden opgenomen via de volgende contactgegevens:

Coöperatie Eerste Divisie u.a.

Website: www.jupilerleague.nl
E-mail: fanzone@jupilerleague.nl
Telefoon: 0343-492080



CED - Beleven & Binden

Contactpersoon: Bram Molenaar
Functie: Fanmarketing / Beleven & Binden
Telefoon: 06-18179760
LinkedIn: nl.linkedin.com/in/brammolenaar



KNVB Expertise

KNVB Expertise werkt ten dienste van de bedrijfstak betaald voetbal. De projecten die binnen KNVB Expertise worden uitgevoerd hebben als doel de Nederlandse betaaldvoetbalorganisaties, en daarmee de bedrijfstak, te professionaliseren en ontwikkelen.



Website: www.knvbexpertise.nl
E-mail: expertise@knvb.nl
Telefoon: 0343-499349

Meer dan Voetbal

Het loket voor maatschappelijke activiteiten in het voetbal en kenniscentrum om de kracht van het voetbal zo optimaal mogelijk in te zetten en zichtbaar te maken.

Website: www.meerdanvoetbal.nl
Telefoon: 0343-493242
E-mail: info@meerdanvoetbal.nl

Eredivisie Media & Marketing

Eredivisie Media & Marketing CV (EMM) is het mediabedrijf dat in 2008 werd opgericht door de 18 Eredivisie clubs en Endemol. Binnen de onderneming worden de collectieve media- en sponsorrechten geëxploiteerd namens, en ten behoeve van, de 18 Eredivisie Clubs. EMM bestaat inmiddels uit een gemotiveerd en enthousiast team met specialisten op o.a. de onderdelen accountmanagement, fanmarketing, communicatie en uiteraard media.

Website: www.eredivisie.nl
Telefoon: 0343-438480

Henk-Frits Verkerk - Sports Alliance

Gespecialiseerd in data- en campagnemanagement op gebied van voetbaldata. Werken volgens het 7 stappen model aangaande Fanmarketing.

Contactpersoon: Henk-Frits Verkerk

Website: www.sportsalliance.com

Telefoon: 070-3265446

Email: hfverkerk@sportsalliance.com

LinkedIn: nl.linkedin.com/in/henkfritsverkerk



Jos de Kruif - DE KRUIF Consultancy

Fanmarketing, ticketing en revenue management specialist met een duidelijke marketing / ticketing achtergrond bij o.a. de UEFA middels Euro 2000, 2004 en 2008 en actief geweest bij de Olympische Spelen van London in 2012. Geeft structuur aan ticketingbeleid en legt daarmee de verbinding met o.a. de marketingactiviteiten van de club.

E-mail: jos@dekruifconsultancy.com

Telefoon: 06-57181838

LinkedIn: nl.linkedin.com/pub/jos-de-kruif/b/411/47b

René Bergmans - Brand Proposition

Bier, een voetbalclub, een festival of een artiest, alles en iedereen is een merk. En allemaal hebben ze hun eigen doelen en manieren om zich te manifesteren. Om dit op een zo waardevolle, effectieve en inspirerende manier te doen, is het zinvol om te werken met een merkpropositie die fungeert als uitgangspunt voor alles wat je doet.

Telefoon: 06-42662557

E-mail: rene@brandproposition.com

LinkedIn: www.linkedin.com/renebergmans

