



Het (blijven) verbinden van de millennials

Een onderzoek naar de wensen en behoeften van de millennials binnen sc Heerenveen, om het aanbod beter af te stemmen op deze generatie.

Karina Marks
320005
21 maart 2017
Versie 1
sc Heerenveen



Informatie

Het (blijven) verbinden van de millennials

Een onderzoek naar de wensen en behoeften van de millennials binnen sc Heerenveen, om het aanbod beter af te stemmen op deze generatie.

Gegevens auteur

Naam: Karina Marks
Adres: Boekelterweg 10
8392 TT Boijl
E-mailadres: karina.marks@student.stenden.com
Studentnummer: 320005

Gegevens instelling

School: Stenden Hogeschool
Adres: Rengerslaan 8
8917 DD Leeuwarden
Opleiding: Leisure Management
Scriptiedocent: Maaïke de Jong
E-mailadres: maaïke.de.jong2@stenden.com



Gegevens organisatie

Bedrijfsnaam: sc Heerenveen
Adres: Abe Lenstra boulevard 19
8448 JA Heerenveen
Naam stagebegeleidster: Nicole Derwig
Afdeling: Commerciële zaken
E-mailadres: nicole.derwig@sc-heerenveen.nl
Telefoonnummer: 06-30610585
Stageperiode: 5 september 2016 – 22 april 2017



Plaats: Heerenveen
Datum: 21 maart 2017
Versie: 1.0



Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken naar sc Heerenveen en de kwaliteit van de diensten en/of producten die deze club levert in relatie tot de millennial-generatie. Dit is een generatie die voornamelijk online te vinden is en foto's, filmpjes et cetera via de socialmediakanalen deelt. sc Heerenveen heeft een grote stap gemaakt in de content die zij delen met de supporters via social media. Tevens is het van belang om meer jongeren aan te trekken, omdat zij de latere hoofdsponsors zullen zijn van sc Heerenveen. De club is een organisatie die actief is in de eredivisie, het hoogste niveau qua voetbal in Nederland.

Het doel van dit onderzoek is de kwaliteit te meten van het aanbod van sc Heerenveen ten behoeve van millennials. Dit heeft als doel sc Heerenveen een passend advies te geven zodat deze organisatie de doelgroep kan (blijven) verbinden aan de club. Daarbij is het van belang inzicht te verkrijgen in de behoeften en beweegredenen van de uitstromende Feanatics-leden en de seizoenkaarthouders. Dit wordt gerealiseerd door middel van het SERVQUAL-model. Door de kloof in kaart te brengen worden de verschillen duidelijk tussen de managementpercepties en de verwachtingen van de seizoenkaarthouders en de Feanatics-leden, geboren tussen 1985 tot en met 2000, ook wel de millennials.

Voor dit onderzoek is een probleemstelling geformuleerd. Deze luidt als volgt: *Op welke wijze kan sc Heerenveen de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren met betrekking tot de behoeften van de millennials?* Om de probleemstelling te beantwoorden, wordt zoals eerder genoemd gebruikgemaakt van het SERVQUAL-model. Om de verwachtingen van de seizoenkaarthouders en de Feanatics-leden, behorende bij de millennials, inzichtelijk te maken, is er een enquête naar hen verstuurd. Daarnaast zijn drie interviews gehouden met personen van sc Heerenveen. Naar aanleiding hiervan zijn enkele verschillen naar voren gekomen. Het is voor sc Heerenveen van belang te onderzoeken wat de supporters daadwerkelijk willen, voordat zij grote veranderingen inzetten. Verder zijn enkele verbeteringen naar voren gekomen die zijn verwoord in het advies voor sc Heerenveen. Een voorbeeld hiervan is dat de producten in de Feansjop als oubollig worden beschreven. Daarom is het advies voor sc Heerenveen om het assortiment te vernieuwen of uit te breiden. Tevens zijn aan het eind een evaluatie van de conclusie en de methode toegevoegd.



Summary

This research examines sc Heerenveen and the quality of their services and products that they provide to the millennial generation. This generation can often be found online communicating via social media channels. Sc Heerenveen has made a large step in social media since they offer the fans with more and better content than before. In addition, it is essential to attract younger people to the club, because they will be the future sponsors. sc Heerenveen is an organization which acts in the Eredivisie, the highest level of the football league in the Netherlands.

The aim of this research is to measure the quality of the supply of sc Heerenveen on behalf of the millennials. Furthermore, this study also aims to offer sc Heerenveen advice to connect the audience to the club. For this reason, it is important to gain insight into the needs of the Feanatics members and season ticketholders. This is achieved through the SERVQUAL-model by identifying the gaps between the management perceptions and the expectations of both the season ticketholders and the Feanatics members born between 1985 to 2000, also called the millennials.

In this research, the following problem statement has been formulated: *“How can sc Heerenveen improve the service quality with regard to the needs of the millennials?”* To answer this question, information is collected through the SERVQUAL-model, as previously mentioned. To measure the expectations of the Feanatics members and the season ticketholders, they received a questionnaire. Additionally, interviews were conducted with three members of the club. By doing so, some contradictions became apparent. One of the contradictions is that the Feanatics members as well as the season ticketholders would like to see a more varied assortment of products in the Feansjop. However, the management believes that the current assortment appeals to the millennials. The findings therefore indicate that it is essential for sc Heerenveen to examine the fans' needs before making large changes.

At the end of the research, the conclusion and recommendations for sc Heerenveen are presented. Finally, the evaluation of the conclusion and methodology are provided in the discussion.



Voorwoord

Dit onderzoeksrapport is geschreven naar aanleiding van mijn vierjarige bacheloropleiding Leisure Management aan de Stenden Hogeschool. Het onderzoek is uitgevoerd over een periode van ongeveer 27 weken. Ik heb voor dit onderwerp gekozen, omdat de millennial-generatie steeds vaker ter sprake komt. Tevens vind ik het interessant om te achterhalen wat deze generatie beweegt en hoe dit een organisatie kan helpen.

Hierbij wil ik tevens de gelegenheid nemen om de mensen te bedanken die mij hebben geholpen tijdens mijn afstuderen. In het bijzonder wil ik Marlinda Piek bedanken, omdat zij mij in het eerste deel van het proces heeft begeleid en kennis wilde delen over onderzoek doen. Verder wil ik mijn tweede begeleider Henk Bloemers bedanken, ook voor het prettige interview en het delen van zijn kennis en informatie. Tot slot wil ik Maaïke de Jong bedanken voor de feedback die zij verzorgde tijdens de intervisiebijeenkomsten en omdat ze mij heeft geïnspireerd.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn onderzoeksrapport.



Inhoudsopgave

Informatie.....	2
Samenvatting.....	3
Summary	4
Voorwoord	5
Lijst van bijlagen	9
Lijst van afkortingen	10
1. Inleiding	11
1.1 Aanleiding en probleemomschrijving.....	12
1.2 Doelstelling en doelgroep	14
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen	15
1.4 Leeswijzer	15
2. Methode & dataverzameling.....	17
2.1 Deelnemers aan het onderzoek	17
2.1.1 Peer-feedback door opdrachtgever	17
2.2 Onderzoeksontwerp.....	17
2.2.1 Kwantitatief onderzoek	17
2.2.2 Kwalitatief onderzoek.....	19
2.3 Operationalisatie van begrippen	20
2.4 Meetinstrumenten	22
2.5 Analyseprocedure	23
3. Interne organisatie	27
3.1 Beleid.....	27
3.2 Organisatiestructuur	27
3.3 Externe structuur.....	29
3.3.1 De markt.....	29
3.3.2 Klanten.....	29
3.3.3 Leveranciers.....	31
3.3.4 Marketing	31
4. Theoretisch kader.....	34
4.1 Interne analyse.....	34
4.2 Externe analyse	34
4.2.1 DESTEP-model	34
4.2.2 DRETS-model	36
4.2.3 PESTEL-analyse	36



4.3	Externe analyse binnen de sportbranche.....	37
4.4	Millennials	38
4.5	SERVQUAL	40
4.5.1	Vergelijking andere auteurs	42
4.5.2	Klantverwachtingen.....	44
4.5.3	Percepties	44
4.5.4	TEAMQUAL	45
5.	Resultaten en analyse	47
5.1	Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen de sportbranche?	47
5.1.1	Politieke factoren	47
5.1.2	Economische factoren	48
5.1.3	Sociologie	50
5.1.4	Technologische factoren	52
5.1.5	Ecologische factoren	54
5.1.6	Juridische factoren	55
5.2	Wat zijn de wensen en behoeften van de millennials?	56
5.2.1	Twitter	56
5.2.2	Facebook	57
5.2.3	Instagram.....	59
5.3	Wat zijn de verwachtingen en percepties van de millennials ten opzichte van het aanbod van sc Heerenveen?	60
5.3.1	Beschrijving respondenten.....	60
5.3.2	Tastbare zaken.....	61
5.3.3	Betrouwbaarheid.....	61
5.3.4	Responsiviteit	62
5.3.5	Zekerheid.....	63
5.3.6	Gevoel.....	63
5.4	Wat zijn de managementpercepties van de verwachtingen van de leden?	63
5.4.1	Tastbare zaken.....	63
5.4.2	Betrouwbaarheid.....	64
5.4.3	Responsiviteit	64
5.4.4	Zekerheid.....	65
5.4.5	Empathie	65
5.5	Waar zit de kloof tussen sc Heerenveen en de millennials?	66
5.5.1	GAP 1	66
5.5.2	GAP 2	66



5.5.3	GAP 3	66
5.5.4	GAP 4	66
5.5.5	GAP 5	67
Conclusie, aanbevelingen en discussie.....		68
Conclusie		68
Aanbevelingen.....		69
Discussie		70
Literatuurlijst		72
Bijlagen		78



Lijst van afkortingen

Binnen dit afstudeeronderzoek worden er verscheidene afkortingen gebruikt, deze worden hieronder toegelicht.

BVO	betaald voetbal organisaties
KNVB	Koninklijke Nederlandse Voetbalbond
OT	online ticketing
OM	Openbaar Ministerie



1. Inleiding

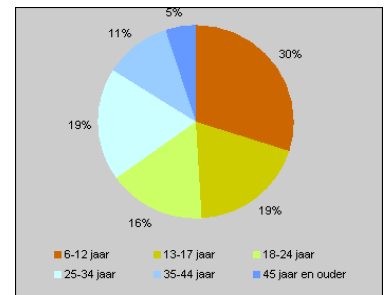
Voetbal is de grootste sport in Nederland; de KNVB, Koninklijke Nederlandse voetbalbond, telt maar liefst 1.213.720 leden in het jaar 2014, volgens NOC*NSF (z.j.). Deze groep is op te delen in leeftijdscategorieën, zoals weergegeven in figuur 1. Dit laat zien dat de grootste groep beoefenaars van de sport kinderen van 6-12 jaar zijn en de twee grote groepen daarna zijn 13-17 jaar en 25-34 jaar (Centraal Bureau Statistiek [CBS], 1999). In totaal bestaat de bevolking van Nederland uit 17.080.425 inwoners volgens het CBS (2016). Voetbal kent niet alleen beoefenaars, maar ook volgers.

In de voetbalwereld is de eredivisie het hoogste podium. Uit recent onderzoek (Maatjens, 2016) blijkt dat in het afgelopen seizoen 5.929.990 mensen een eredivisiewedstrijd bezochten; dit zijn gemiddeld 19.379 bezoekers per wedstrijd. Tevens is gebleken dat de doelgroep 16 tot 25 jaar ontbreekt. Dit komt overeen met figuur 1: er vindt een kleine daling plaats in die leeftijdscategorie.

sc Heerenveen is de eredivisieclub uit Friesland. Het stadion is gelegen aan de snelweg A32 in Heerenveen. In het stadion is plaats voor 26.100 bezoekers. Verder heeft het stadion de naam gekregen van één van de helden van de club, namelijk Abe Lenstra. Hij is volgens sc Heerenveen (2016) de grootste en bekendste voetballer die de club ooit heeft voortgebracht. Volgens De Jong (2016) is het beeld van Abe Lenstra een cadeau geweest ten tijde van de opening van het nieuwe stadion. Hier is voor gekozen, omdat hij het idool van Friesland is (p.17). De kernwaarden van sc Heerenveen zijn als volgt:

- Nuchter en eigenzinnig
- Ambitieuus en hardwerkend
- Innovatief
- Samenwerken en saamhorigheid
- Maatschappelijke verantwoording nemen in de samenleving
- Vertrouwen en betrouwbaar
- Fries
- Respect voor het verleden (sc Heerenveen, z.j.)

Figuur 2 geeft de supporters van sportclub Heerenveen weer, waaruit blijkt dat ze voornamelijk uit Friesland komen. Verder zijn er enkele supporters in het midden van het land.



Figuur 1 Voetballers per leeftijdsgroep. Overgenomen uit *Koning Voetbal*, door Sport in Nederland, 1998, geraadpleegd op 30 september 2016 via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/1999/34/koning-voetbal>



Figuur 2 De Nederlandse supporterskaart. Overgenomen uit *voetbalkaart*, door Tubantia, 2014, geraadpleegd op 30 september 2016 via: <http://www.tubantia.nl/extra/datajournalistiek/voetbalkaart>



De supporters van sc Heerenveen bestaan onder andere uit seizoen- en clubkaarthouders, leden van de businessclub, kidsclub en amateurverenigingen. Daarnaast heeft de club twee supportersverenigingen: FeanFan en NieuwNoord.

De ledenaantallen, benoemd door sc Heerenveen, zijn als volgt:

Seizoenkaarthouders:	14.800
Clubkaarthouders:	15.000
Businessclub:	650
Kidsclub:	3001
Sportief partner:	9

In de 650 partijen van de businessclub is een verdeling aan te brengen, genaamd een sponsorphiramide. Deze is opgedeeld in de volgende partijen: hoofdsponsor, businesspartner, partner, belofte en de OSSH-leden. OSSH staat voor Ondernemerssociëteit Sportclub Heerenveen. Daarnaast zijn er nog de aftrap en de luxe seizoenkaart. Volgens sc Heerenveen (2017) is de aftrap gericht op startende ondernemers, MKB-ers en ZZP-ers. Zij kunnen voor een aantrekkelijke prijs profiteren van de faciliteiten die sc Heerenveen hen te bieden heeft. Deze groep zit aan de Oost-zijde van het stadion, maar kan tevens mede-ondernemers ontmoeten aan de andere zijde van het stadion. Met de luxe seizoenkaart hebben zij tot slot meer voordelen dan met een normale seizoenkaart en kunnen zij ook de businessclub betreden van sc Heerenveen.

De kidsclub bestaat uit de Junior Heroes en de Feanatics. De Junior Heroes zijn de jongste fans van sc Heerenveen in de leeftijdscategorie 0 tot en met 11 jaar. Daarna volgen de Feanatics, dit zijn de ouderen binnen de kidsclub met een leeftijd van 12 tot en met 17 jaar.

1.1 Aanleiding en probleemomschrijving

Er moet onderzoek worden gedaan naar de uitstromende Feanatics-leden om deze te (blijven) verbinden met de club. Zij zijn voor sc Heerenveen de kleinste groep leden binnen de kidsclub. Het is voor sc Heerenveen van belang om hen aan de club te binden, omdat zij deel uitmaken van de generatie zijn die later businessclublid of zelfs de hoofdsponsor kan zijn. In dit onderzoek is het van belang om inzicht te creëren in de behoeften van deze generatie. De Feanatics-leden behoren gedeeltelijk tot de millennials, ook wel generatie Y genoemd. Volgens Kotler, Armstrong, Saunders en Wong (2009) zijn dit de jongeren geboren tussen 1980 en 2000 (p.164). Ook een groot deel van de seizoenkaarthouders behoort tot deze generatie. De millennials-generatie is voornamelijk opgegroeid met nieuwe media en zij delen alles met hun vrienden via het internet. Het is voor bedrijven lastig om hen te bereiken. Om millennials effectief te bereiken, is het voor bedrijven van belang om een creatieve marketingbenadering in te zetten (p. 164). De millennials-generatie heeft de volgende kenmerken volgens Kotler et al. (2009):

- Digitaal, willen overal internet hebben.
- Egocentrisch, ook wel 'do it yourself-cultuur'.



- Tijdsdruk, er is weinig tijd en ruimte voor het stilstaan bij de mooie momenten die voorbij komen in het leven. Ze kopen vooral online producten en regelen (bank)zaken online.
- Merkgericht: zoeken gericht op een merk, weten wat goed is voor zichzelf (p. 164).

Daarnaast beschrijven Boschma & Groen (2007) de waarden van deze generatie, want elke generatie groeit op met hun eigen waarden. 'Authenticiteit, respect, zelfontwikkeling, samenzijn, gezelligheid en geluk' zijn de waarden die als rode draad dienen in hun leven (p.p. 75-77).

In een recent fanonderzoek van de KNVB-Expertise (2016) is een voetbalstadion opgedeeld in fanprofielen, deze zijn weergegeven in figuur 3. In dit onderzoek is het fanprofiel van de jonge fans versus het sfeervak van toepassing. Hieruit komt naar voren dat de jonge fans later hopen om in het sfeervak te komen. Het sfeervak bevindt zich altijd achter het doel en heeft vaak de meest fanatieke supporters.



Figuur 3 Overgenomen uit "Fanprofielen" door KNVB Expertise, 2016, Eredivisie fanonderzoek 2015/'16, 2016(7), p. 3-7.

In figuur 3 worden ook enkele behoeften van de voetbalfans weergegeven. Het is voor sc Heerenveen van belang om inzicht te krijgen in de verdere behoeften van deze generatie. Daarnaast dient in kaart gebracht te worden waar de uitstromende Feanatics-leden naartoe gaan, om zo beter gehoor te kunnen geven aan de wensen van deze doelgroep. Het is voor sc Heerenveen momenteel niet duidelijk of Feanatics-leden verbonden blijven aan de club via een club- of seizoenkaart als zij achttien worden. Dit hoeft niet te betekenen dat de Feanatics-leden de club meteen verlaten. Dit zou ook een paar jaar later kunnen gebeuren, wanneer zij bijvoorbeeld gaan werken. sc Heerenveen wil graag op de behoeften inspelen van de millennials, zodat de club voor hen een passend aanbod heeft.

In november 2015 waren er in totaal 704 Feanatics-leden, waarvan 35 procent in de leeftijdscategorie van de millennials viel. Tijdens de laatste prognose bleek dat er in totaal 900 Feanatics-leden zijn. Hiervan is 23% van de leden millennial. Uit deze cijfers komt naar voren dat het aantal Feanatics-leden in een jaar tijd flink gegroeid is, maar niet het aantal oudere leden. Hieruit blijkt dat de behoeften van deze generatie niet goed aansluiten bij het aanbod van sc Heerenveen.

De seizoenkaarthouders behoren ook deels tot de groep millennials. In totaal waren er in november 2015 13.756 seizoenkaarthouders, waarvan slechts 14 procent tot de millennials behoorde. De grootste groep seizoenkaarthouders is tussen 41 en 50 jaar. Hieruit blijkt dat het aanbod voor een



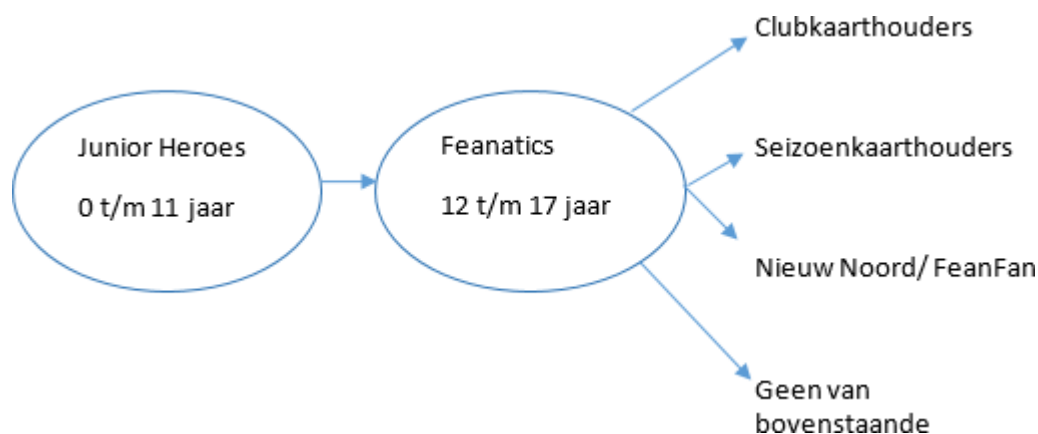
seizoenkaart niet aansluit bij de behoeften van de millennials of dat sc Heerenveen de millennials slecht bereikt heeft.

Verder heeft sc Heerenveen dit seizoen een nieuw project genaamd 'Connected Stadium' gelanceerd in samenwerking met Stadium Connected. Dit project biedt een nieuwe digitale ervaring voor de bezoekers van sc Heerenveen. Dit project speelt al in op de millennials, want de fans worden voorzien van gratis wifi in het stadion en een gebruiksvriendelijke app. Dit project onderscheidt sc Heerenveen van de andere eredivisieclubs. sc Heerenveen beschikt nu over deze service waarbij draadloos internet, social media, video en digitale diensten samenkomen (sc Heerenveen, 2016, 12 juli).

Kortom, het is van belang te weten wat de behoeften zijn van de millennials onder de Feanatics en de seizoenkaarthouders. Zij zijn de groep supporters van sc Heerenveen die het kleinst en het moeilijkst te bereiken is. In dit onderzoek is gekozen voor het SERVQUAL-model, omdat aan de hand van dit model inzicht kan worden verkregen in de perceptie en verwachting van de doelgroep ten aanzien van de kwaliteit van sc Heerenveen.

1.2 Doelstelling en doelgroep

Het doel van dit onderzoek is de kwaliteit te meten van het aanbod van sc Heerenveen ten behoeve van de millennials. Zo kan sc Heerenveen een passend advies worden geboden, zodat de club de doelgroep aan zich kan (blijven) binden. Daarbij is het van belang om de behoeften inzichtelijk te krijgen en te weten wat de beweegredenen zijn van de uitstromende Feanatics-leden. De stroming van de leden binnen sc Heerenveen is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4 Ledenstromingen binnen sc Heerenveen

Er is gekozen om de uitstroom naar de seizoenkaarthouders te onderzoeken, omdat dit voor sc Heerenveen de belangrijkste doelgroep is. Het is voor sc Heerenveen van belang dat de Feanatics-leden doorstromen naar de reguliere seizoenkaarthouders, zodat zij bij sc Heerenveen betrokken



blijven en voor een gedeelte zorgdragen voor de continuïteit. De clubkaarthouders hebben namelijk geen vaste stoelen of een vast 'bezoekritme', zoals de seizoenkaarthouders. Dan zijn er verder de supportersverenigingen NieuwNoord en de FeanFan, die losstaan van de club.

De seizoenkaarthouders vormen een brede doelgroep. Aan de hand van het onderzoek wordt de specifieke doelgroep bepaald.

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

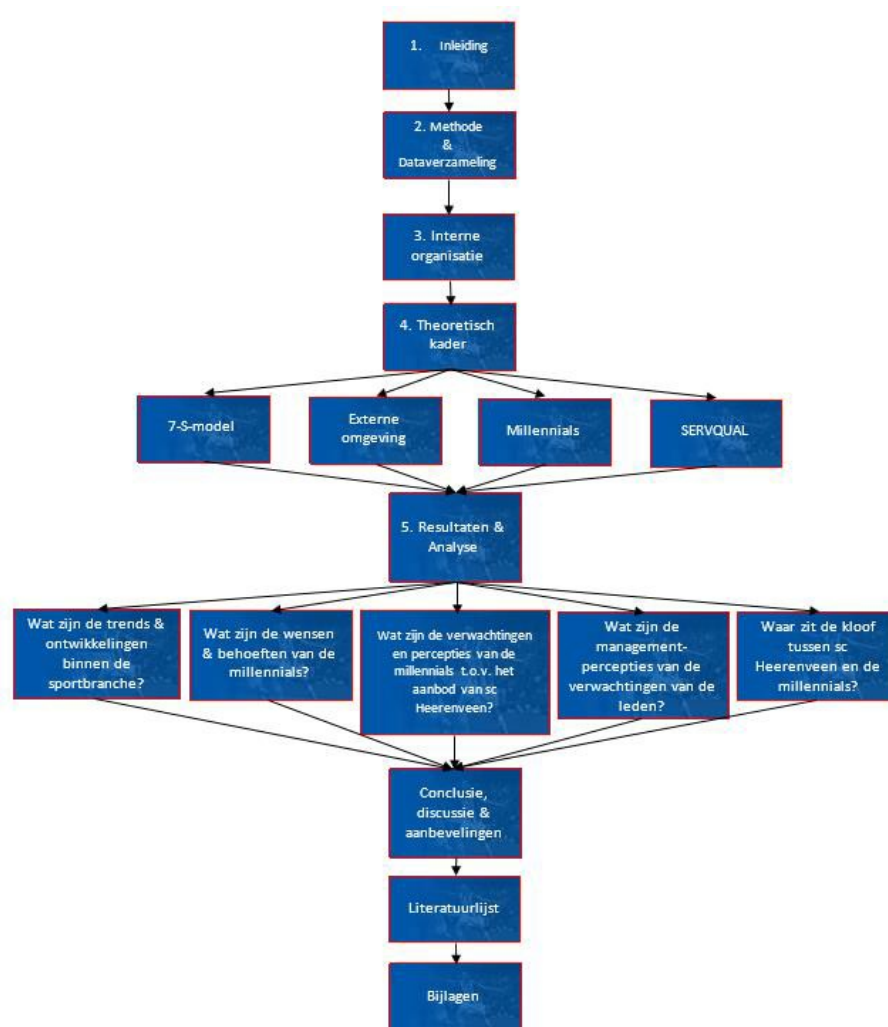
De probleemstelling die voortkomt uit de aanleiding is: *Op welke wijze kan sc Heerenveen de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren met betrekking tot de behoeften van de millennials?*

Om de probleemstelling juist te kunnen beantwoorden, zijn er onderzoeksvragen opgesteld. Deze zijn als volgt:

- Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen de sportbranche?
- Wat zijn de wensen en behoeften van de millennials?
- Wat zijn de verwachtingen en percepties van de millennials ten opzichte van het aanbod van sc Heerenveen?
- Wat zijn de managementpercepties van de verwachtingen van de leden?
- Waar zit de kloof tussen sc Heerenveen en de millennials?

1.4 Leeswijzer

Dit afstudeerrapport is opgedeeld in negen hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk is de inleiding, die bestaat uit een beschrijving van de context, de aanleiding, probleemomschrijving, de doelstelling en de doelgroep. Verder worden de bijbehorende onderzoeksvragen weergegeven. Hoofdstuk twee presenteert de methode en dataverzameling van dit onderzoek. In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van literatuuronderzoek, enquêtes en interviews. Verder worden de voordelen en nadelen van de verschillende modellen tegen elkaar afgewogen. In hoofdstuk drie worden de begrippen toegelicht, gevolgd door een beschrijving van de interne organisatie in hoofdstuk vier. Dan volgt in hoofdstuk vijf het literatuuronderzoek, waarin de verschillende modellen bediscussieerd worden. Vervolgens wordt in hoofdstuk zes, Resultaten en analyse, antwoord gegeven op de onderzoeksvragen met de toepassing voor sc Heerenveen. Daarop volgen de conclusie, discussie en aanbevelingen waarin onder andere antwoord wordt gegeven op de probleemstelling. Daarna volgt de literatuurlijst en tot slot worden de bijlagen weergegeven. In figuur 5 wordt de leeswijzer schematisch weergegeven.



Figuur 5 Schematische weergave van de leeswijzer



2. Methode & dataverzameling

In dit hoofdstuk worden de methode en de dataverzameling van het onderzoek beschreven. Er wordt toegelicht voor welke methode is gekozen en waarom. Daarnaast wordt toegelicht welke meetinstrumenten verbonden zijn aan de methode.

2.1 Deelnemers aan het onderzoek

Dit onderzoek wordt uitgevoerd door één onderzoeker, Karina Marks. Bij dit onderzoek zijn meerdere deelnemers betrokken. Allereerst wordt door de opdrachtgever peer-feedback gegeven, zie 4.1.1. Verder wordt informatie verkregen over de uitstromende Feanatics-leden en de seizoenkaarthouders van sc Heerenveen door middel van enquêtes. Ook wordt er gesproken met de coördinator van de supportersservice, een medewerker van de kidsclub en de commercieel manager. Met de interviews wordt in kaart gebracht of de perceptie van het management overeenkomt met de verwachting van de leden.

2.1.1 Peer-feedback door opdrachtgever

Voor de twee inlevermomenten van dit onderzoek geeft de opdrachtgever peer-feedback. De twee inlevermomenten zijn het onderzoeksvoorstel en het uiteindelijke onderzoeksrapport. De punten voor het onderzoeksvoorstel zijn als volgt:

- Op het vlak van de Nederlandse taal is een aantal verbeterpunten aan te wijzen.
- Zinnen kunnen langer en je kunt minder gebruikmaken van komma's, zodat het beter leesbaar wordt.
- Het voorstel ziet er inhoudelijk verder goed uit!

De feedbackpunten voor het onderzoeksrapport zijn:

- De doelgroep, millennials, uitleggen in de samenvatting.
- Opmaaktabel verbeteren, tijdens het printen valt de helft weg.
- Het rapport ziet er goed uit!

2.2 Onderzoeksontwerp

Voor dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. Eerst wordt ingegaan op de kwantitatieve methode en daarna volgt de kwalitatieve methode. Bij deze methoden worden de validiteit en betrouwbaarheid van het meetinstrument beschreven.

2.2.1 Kwantitatief onderzoek

Volgens Verhoeven (2011) werkt een kwantitatieve onderzoeksmethode op basis van cijfermatige gegevens. Deze gegevens worden geanalyseerd; dit wordt ook wel een kwantitatieve analyse genoemd. De analysemethoden worden veel ingezet bij surveyonderzoeken, maar ook bij secundaire analyses, in experimenten en bij monitoring (p.115).



Er worden data verzameld door middel van vragenlijsten, ook wel surveyonderzoek genoemd. Dit is een vorm van gestructureerde interviews, omdat het van tevoren duidelijk is welke informatie benodigd is. Deze vorm van informatie verzamelen is nuttig voor het achterhalen van gevoelens, kennis, houdingen of meningen volgens Baarda et al. (2014, p. 136). Er is gekozen voor deze vorm van onderzoeken, omdat het van belang is om te weten wat de behoeften zijn van de groep millennials binnen sc Heerenveen.

De enquête wordt voornamelijk via het internet naar respondenten gestuurd. Het is een selecte groep respondenten, namelijk de millennials binnen de uitstromende Feanatics-leden en de seizoenkaarthouders. De enquête wordt verspreid via een persoonlijke e-mail naar de respondenten. De enquête wordt opgemaakt door middel van het CSM-systeem actual waar sc Heerenveen gebruik van maakt. Actual is de achterzijde van de website van sc Heerenveen. Vanuit dit systeem wordt de website aangestuurd en kunnen nieuwsbrieven en mailingen worden verstuurd naar de supporters en sponsors binnen de club. Verder kunnen er formulieren worden aangemaakt met tekstvakken, keuzelijsten, et cetera. De reacties op deze formulieren kunnen worden geëxporteerd naar Excel om de informatie te lezen.

Een surveyonderzoek heeft echter een nadeel. Volgens Verhoeven (2011) is de context waarbinnen antwoorden worden gegeven onbekend: het 'waarom' kan niet worden beantwoord. Dit heeft als gevolg dat de beweegredenen voor het antwoord onduidelijk zijn (p.117). Dit hoeft niet meteen een beperking zijn voor dit onderzoek. Het richt zich namelijk op een selecte groep respondenten die al trouw is aan het merk sc Heerenveen.

De resultaten uit de enquête worden gebruikt voor het maken van beslissingen, dus het onderzoek moet van goede kwaliteit zijn. Deze kwaliteit kan worden gewaarborgd door de vragenlijsten voor alle respondenten gelijk te stellen. Volgens Verhoeven (2011) kunnen toevallige fouten in het ontwerp of in de uitvoering van het onderzoek de betrouwbaarheid aantasten (p. 36). De enquête voor de Feanatics-leden heeft minder vragen dan die van de seizoenkaarthouders. Deze keuze is gemaakt omdat de Feanatics-leden in de ervaring van sc Heerenveen geen enquête zullen invullen die langer duurt dan vijf minuten, volgens een kidsclub-medewerkster (persoonlijke communicatie, 16 januari 2017).

Om de validiteit, ook wel de geldigheid, te waarborgen dient volgens Verhoeven (2011, p. 192) te worden gekeken of het onderzoek vrij is van systematische fouten. Een voorbeeld van een systematische fout is dat een respondent niet eerlijk heeft geantwoord en een sociaal-wenselijk antwoord heeft gegeven. Dit is van invloed op het onderzoek.

Er zijn in totaal 211 Feanatics-leden en 2490 seizoenkaarthouders die behoren tot de millennials. Dit betekent dat de populatie van de enquête bestaat uit 2701 respondenten. Om de betrouwbaarheid



van de enquête te meten, is rekening gehouden met een foutenmarge van 5% en een verwacht responspercentage van 30%. De enquête is voor 90% betrouwbaar bij een steekproefgrootte van 288, volgens de berekening van Checkmarket (z.j.). Echter, er zijn 52 'bounces' ontvangen. Dit betekent dat enkele aangeschreven personen de enquête niet hebben ontvangen. Dit betekent dat de enquête binnen dit onderzoek als betrouwbaar kan worden beschouwd.

2.2.2 Kwalitatief onderzoek

In dit onderzoek wordt ook gebruikgemaakt van kwalitatief onderzoek. Volgens Verhoeven (2011) zijn dit methoden waarbij teksten, interviews, observaties en video's geanalyseerd worden. Er worden gegevens verzameld in een literatuuronderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van secundaire literatuur. Dit is literatuur die geen nieuw onderwerp betreft en waarbij andere auteurs dit onderwerp al behandeld hebben (Verhoeven, 2011, p. 152). De betrouwbaarheid van een onderzoek ligt ook bij de onderzoeker. De onderzoeker kan worden beïnvloed door omstandigheden die een reactie hebben op het humeur, volgens Baarda et al. (2014, p. 150). Dit heeft vervolgens invloed op de concentratie. De validiteit heeft betrekking op de geldigheid van het onderzoek, zoals eerder is beschreven (Verhoeven, 2011, p. 192).

De bovengenoemde methode heeft echter ook een beperking. Bij literatuuronderzoek kunnen de data 'verlopen' zijn en kan het zijn dat de verkregen informatie niet genoeg oplevert voor het oplossen van de hoofdvraag (Verhoeven, 2011, p. 156). Dit betekent voor dit onderzoek dat de literatuur van met een andere auteur wordt vergeleken. De auteur heeft dan wellicht de data vernieuwd, omdat het in een later jaar is geschreven.

Naast het literatuuronderzoek worden interviews gehouden. Volgens Verhoeven (2011) is een interview een vraaggesprek, waarin het van belang is informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp (p. 148). In dit onderzoek is gekozen voor een semigestructureerd interview, omdat de onderzoeker tot zijn antwoord kan komen met een topiclijst. Ook de geïnterviewde kan zorgen voor eigen inbreng, dit biedt veel informatie over de onderwerpen. Ondanks dat staat de topiclijst centraal in het interview.

Er is gekozen om een selecte groep inhoudsdeskundigen te interviewen, namelijk de commercieel manager, de coördinator supportersservice en een derde persoon binnen sc Heerenveen. Dit betekent dat de groep representatief is voor de Feanatics-leden en de seizoenkaarthouders behorende bij de millennials. Voordat het interview met hen plaatsvindt, wordt eerst een proefinterview gehouden met een andere medewerker van sc Heerenveen. Dit zorgt ervoor dat enkele fouten kunnen worden voorkomen. Zo wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek niet geschaad. Daarnaast is contact gelegd met een inhoudsdeskundige om de wensen en behoeften van de millennials beter in kaart te brengen. Zij hebben mij voorzien van informatie over deze doelgroep.



Het nadeel van interviewen is dat alleen de mening van de geïnterviewde personen wordt meegenomen in het onderzoek. Dit is van invloed op de validiteit van het onderzoek. Volgens Verhoeven (2011) zijn er twee vormen van validiteit, de geldigheid van meetinstrumenten en de onderzoeksgroep (p. 196). Bovenstaand nadeel is van invloed op de onderzoeksgroep. De geïnterviewden vertegenwoordigen de afdelingen en één manager vertegenwoordigt de directie: dit zorgt voor dekking op de onderzoeksgroep. Volgens Verhoeven (2011) heeft geldigheid van instrumenten te maken met begripsvaliditeit. Hieruit blijkt dat wordt gemeten wat de onderzoeker wil weten (p. 199). In hoofdstuk 3 zijn de begrippen geoperationaliseerd en worden de meetinstrumenten daarbij weergegeven.

Het onderzoek naar de kwaliteit van het aanbod met betrekking tot de behoeften van de millennials kent weinig beperkingen, ondanks dat de groep deelnemers klein en representatief is. De bruikbaarheid van het onderzoek is groot, omdat de millennials niet eerder zijn onderzocht. De aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek zorgen ervoor dat sc Heerenveen de millennials beter kan bereiken en het aanbod op hen kan afstemmen.

2.3 Operationalisatie van begrippen

Hieronder wordt een operationalisatiematrix weergegeven. De begrippen worden in deze matrix beschreven en er wordt getoond via welk instrument het begrip wordt gemeten. Verder is per begrip weergegeven op welke onderzoeksvraag antwoord wordt gegeven.

Begrip	Omschrijving (incl. bron)	Operationalisering	Meetinstrument	Onderzoeksvraag
De millennials	Mensen die geboren zijn tussen grofweg 1980 en 2000 (Kotler et al., 2009, p. 164)	Waarde Behoeften	Secundaire analyse Internetenquête	Wat zijn de wensen en behoeften van de millennials? Waar zit de kloof tussen sc Heerenveen en de millennials?
Dienstverlening	Het al of niet tegen betaling verrichten van diensten (Van Dale, 2016).	Kwaliteit Aanbod	Secundaire analyse Interviews	Wat zijn de verwachtingen en percepties van de millennials ten opzichte van het aanbod van sc Heerenveen? Wat zijn de managementpercepties



				van de verwachtingen van de leden? Waar zit de kloof tussen sc Heerenveen en de millennials?
Trends	Ontwikkelingslijn; richting (Van Dale, 2016).	Sportbranche Technologisch	Secundaire analyse	Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen de sportbranche?
Ontwikkelingen	Algemene ontwikkeling; brede kennis (Van Dale, 2016)	Sportbranche Technologisch	Secundaire analyse	Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen de sportbranche?
Klanttevredenheid	Klanttevredenheid geeft aan in hoeverre een klant in positieve zin te spreken is over een bepaalde onderneming. Hierbij kunnen zaken als de hoogte van de productprijs, vriendelijkheid van het personeel of het adequaat reageren op problemen een belangrijke rol spelen (Ensie, 2010)	Verwachtingen Percepties Kwaliteit Aanbod	Secundaire analyse Internet enquête Interview	Wat zijn de verwachtingen en percepties van de millennials ten opzichte van het aanbod van sc Heerenveen? Wat zijn de managementpercepties van de verwachtingen van de leden?
Verwachtingen	Klantverwachtingen zijn wensen en behoeftes die kopers hebben voordat zij een dienst of fysiek product proefondervindelijk gebruiken. Deze opvattingen vooraf, dienen als referentiepunten waartegen de dienst of het goed wordt beoordeeld (De Vries et al., 2011, p. 92).	Kwaliteit dienstverlening	Secundaire analyse Internet enquête Interviews	Wat zijn de verwachtingen en percepties van de millennials ten opzichte van het aanbod van sc Heerenveen? Wat zijn de managementpercepties van de verwachtingen van de leden? Waar zit de kloof tussen sc Heerenveen en de millennials?



Perceptie	Perceptie is het proces waarin mensen informatie selecteren, indelen en interpreteren om een zinvol beeld van de wereld te vormen (Kotler et al., 2007, p. 220).	Kwaliteit dienstverlening	Secundaire analyse Internet enquête Interviews	Wat zijn de verwachtingen en percepties van de millennials ten opzichte van het aanbod van sc Heerenveen? Wat zijn de managementpercepties van de verwachtingen van de leden? Waar zit de kloof tussen sc Heerenveen en de millennials?
Behoeften	De mens streeft ernaar in deze te voorzien (Encyclo.nl, z.j.)	Waarde	Secundaire analyse Internetenquête	Wat zijn de wensen en behoeften van de millennials?

2.4 Meetinstrumenten

Het onderzoek bestaat uit een getrianguleerd onderwerp. Volgens Verhoeven (2011) wordt hierdoor de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. De verkregen resultaten worden gecontroleerd doordat tevens gebruik is gemaakt van een andere onderzoeksmethode (p. 195). Voor dit onderzoek is eerst literatuuronderzoek uitgevoerd naar de behoeften en waarden van de millennials. Ook wordt een enquête gehouden onder deze groep, waaruit hun behoeften en waarden en hun mening over het aanbod van sc Heerenveen naar voren komen. Deze gegevens worden gecontroleerd met de interviews van het management om na te gaan of de percepties en verwachtingen overeenkomen.

Zoals genoemd wordt er een surveyonderzoek gedaan om de behoeften van de millennials in kaart te brengen. De populatie van het onderzoek bestaat uit een vaste groep respondenten. In de enquête voor de uitstromende Feanatics-leden worden vragen opgenomen over hoe zij de overgang ervaren van de kidsclub-lid naar seizoenkaarthouder en wat zij graag zien. Ook wordt een enquête gehouden onder de seizoenkaarthouders die millennial zijn om zo het verloop duidelijk te krijgen. De resultaten die daaruit voortvloeien, vormen de aanbevelingen voor sc Heerenveen. De kenmerken die worden gemeten, kunnen verschillende niveaus hebben, namelijk: nominaal, ordinaal, interval en ratio. In dit onderzoek zijn de enquêtevragen op nominaal niveau. Een voorbeeld hiervan is: 'bent u lid van de kidsclub of heeft u een seizoenkaart?' Ook de vraag naar het geslacht valt in deze categorie. Verder is



sprake van ratiovariabelen en van het categoriseren van personen binnen een bepaalde leeftijdsgroep.

De enquête wordt in een periode van één maand online gezet, de deelnemers ontvangen een e-mail met een link naar de enquête. Halverwege de maand ontvangen de deelnemers een herinnering. De opgestelde enquête bestaat voor de seizoenkaarthouders uit 30 stellingen en 16 open vragen. De gehele enquête is weergegeven in bijlage A.1 en A.2. Op advies van communicatiemedewerker M. Heerschop is ervoor gekozen om de enquête van de Feanatics-leden te verkleinen. Deze enquête bestaat uit 22 stellingen en 19 open vragen. Ook kidsclub-medewerkster K. Hofstra heeft aangegeven dat het een lastige doelgroep is om te bereiken. Om hen te bereiken, is het verstandig om een enquête te versturen die slechts 5 minuten van hun tijd neemt. De vragen van de enquêtes en het interview zijn opgesteld aan de hand van het SERVQUAL-model.

De enquête is door de commercieel manager Bloemers, een medewerker supportersservice en een medewerker communicatie gecontroleerd. Hiermee zijn onduidelijkheden in de vraagstelling uit de enquête gehaald en is deze op basis van de verkregen feedback verbeterd. Verder is de enquête getest om te zorgen dat er geen sociaal-wenselijke antwoorden kunnen worden gegeven.

Voor het literatuuronderzoek wordt gebruikgemaakt van verschillende literatuurboeken, jaarverslagen en websites en van een rapport dat gepresenteerd is bij het KNVB Kenniscongres. Bij alle deelvragen komen de meetinstrumenten terug, om een goed en betrouwbaar onderzoek weer te geven.

Daarnaast worden interviews gehouden met drie vertegenwoordigers van sc Heerenveen, zodat de kloof tussen de club en de millennials aan de hand van het SERVQUAL-model inzichtelijk wordt. De interviews vinden face-to-face plaats, zodat de non-verbale communicatie kan worden uitgelezen door de interviewer. Dit is een voordeel omdat de emotie dan wordt overgebracht. Verder is het van belang om door te vragen en kunnen er niet alleen sociaal-wenselijke antwoorden worden gegeven. Zoals eerder benoemd, bewaakt dit de validiteit van het onderzoek.

2.5 Analyseprocedure

De verkregen informatie uit het survey-onderzoek wordt meegenomen in het SERVQUAL-model. Dit betekent dat de uiteindelijke resultaten adviezen bieden voor sc Heerenveen. Het zijn online enquêtes en de resultaten kunnen worden geëxporteerd naar Excel.

Er is gekozen om de resultaten in Excel om te zetten naar SPSS, omdat het een grote onderzoeksgroep betreft: in totaal zijn er 318 respondenten. De enquête is ingevuld door 279 seizoenkaarthouders en 39 Feanatics-leden. De uitkomsten van de stellingen worden weergegeven in een tabel, de antwoorden van het aantal respondenten worden in deze tabel als gemiddelde weergegeven. Hierdoor is duidelijk te zien hoe de factoren van het SERVQUAL-model scoren. De



uitkomsten, zoals het geslacht, worden weergegeven via een frequentieverdeling. Hiermee worden de meest voorkomende kenmerken gepresenteerd. Verder worden de data vanuit SPSS geanalyseerd om de gemiddelden te vergelijken.

De open vragen uit de enquêtes worden gecodeerd aan de hand van kernbegrippen. Om te zien welke woorden het meest voorkomen per onderdeel worden wordclouds gemaakt. Dit geeft een duidelijk overzicht van de kernbegrippen.

Volgens Verhoeven (2011) *'heb je waarschijnlijk verwachtingen over de uitkomsten van het onderzoek. Deze verwachten kun je opschrijven in de vorm van hypothesen'* (p. 253). De hypothesen worden geformuleerd na het literatuuronderzoek aan de hand van de onderzoeksvragen die zijn opgesteld. Er zijn twee soorten hypothesen, namelijk:

- Een nulhypothese (H0); een basisveronderstelling, er is geen verband, beter gezegd er is niets aan de hand.
- Een alternatieve hypothese (H1); een alternatieve onderstelling, hierin is er wel een verband (Verhoeven, 2011, p.p. 253-254).

De hypothesen in dit onderzoek worden hieronder weergegeven per onderzoeksvraag.

Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen de sportbranche?

H0: de trends en ontwikkelingen houden geen verband met de generaties.

H1: de trends en ontwikkelingen hebben een positief effect op de sportbranche. Het is van belang om met de veranderingen mee te gaan. Op deze manier worden de nieuwe generaties ook bereikt.

Wat zijn de wensen en behoeften van de millennials?

H0: er is geen verschil tussen de wensen en behoeften van de millennials en de oudere generaties.

H1: millennials leven in het ik-tijdperk, in combinatie met het gemak van social media. Ze hebben veel contact met anderen, maar dit is vooral via social media. Ze zijn goed te bereiken via de telefoon, maar slechter via de desktop.

Wat zijn de verwachtingen en percepties van de millennials ten opzichte van het aanbod van sc Heerenveen?

H0: er is geen verband tussen de verwachtingen en percepties ten opzichte van het aanbod.

H1: het aanbod sluit niet aan bij de millennials, er is behoefte aan meer spontaniteit in het wisselen van producten.

Wat zijn de managementpercepties van de verwachtingen van de leden?

H0: er is geen verschil tussen de managementpercepties en de verwachtingen.

H1: de doelgroep is lastig te bereiken, maar men gebruikt wel de goede middelen om hen te bereiken.



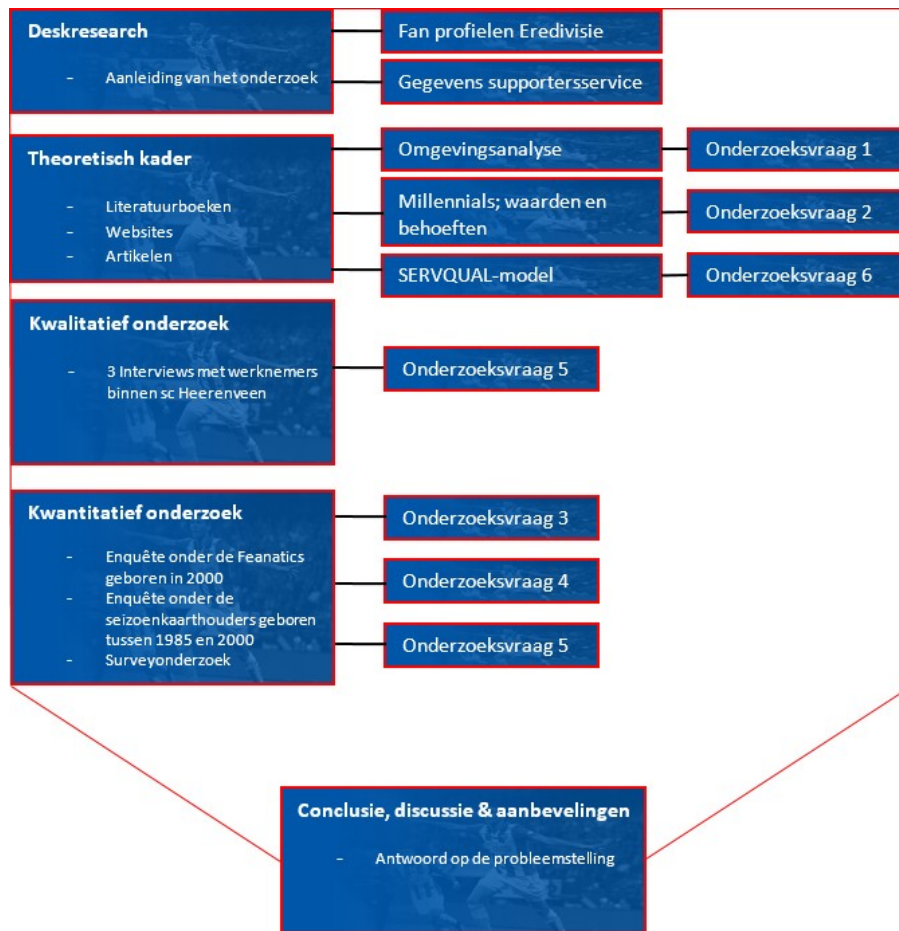
Waar zit de kloof tussen sc Heerenveen en de millennials?

H0: er is geen kloof tussen sc Heerenveen en de millennials.

H1: de kloof zit in het aanbod van sc Heerenveen voor de millennials. Het is beter om een seizoenkaart per dag aan te bieden.

Om de verwachtingen en percepties van het management in kaart te brengen, worden interviews gehouden, waaruit de eventuele kloof tussen de millennials en sc Heerenveen naar voren komt. De interviews worden verwerkt en bestudeerd aan de hand van een analyse die stapsgewijs wordt gevolgd volgens Verhoeven (2011, p. 311). De interviews worden uitgewerkt in transcripten en deze worden opgedeeld in relevante tekstfragmenten. In stap twee wordt de betekenis van de termen geïnterpreteerd. Volgens Verhoeven (2011) wordt in stap drie per term een samenvatting gegeven, dit wordt ook wel open coderen genoemd. Daarna volgt in stap vier, vijf en zes het groeperen, sorteren en evalueren. De tekstfragmenten worden steeds opnieuw bekeken en vergeleken om meerdere kernwoorden samen te voegen; dit heet axiaal coderen. In stap zeven en acht wordt overgegaan op causale ordening, waarbij structuur wordt aangebracht in de kernwoorden. De stappen worden steeds opnieuw herhaald om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. Door middel van de codering wordt uiteindelijk een diagram, ook wel een codeboom weergegeven. Dit dient als vergelijkingsmateriaal voor de verschillende uitspraken in een interview (p.p. 311 – 312).

Kortom, de juiste onderzoeksmethodes zorgen ervoor dat het een goed en verantwoord onderzoek wordt. Figuur 6 geeft schematisch een samenvatting van de methode weer.



Figuur 6 Schematische weergave van de methode



3. Interne organisatie

In dit hoofdstuk wordt de organisatie sc Heerenveen beschreven. Hierin komen de draagvlakken die zij uit willen dragen naar voren. Ook wordt het top-downsysteem dat zij hanteren op de afdelingen weergegeven.

Sc Heerenveen is de enige Friese club die speelt in de eredivisie. sc Heerenveen heeft drie iconen die veel voor de Friese club hebben betekend: Abe Lenstra, Riemer van der Velde, en Foppe de Haan. Tussen 1936 en 1955 was Abe Lenstra de dragende kracht van Heerenveen, zijn naam is verbonden aan het stadion en voor het stadion is een beeld van hem geplaatst. Tijdens de promotie naar de eredivisie hebben De Haan en Van der Velde samengewerkt.

3.1 Beleid

De missie en de visie van de club zijn hieronder weergegeven.

sc Heerenveen staat voor het spelen van verzorgd, initiatiefrijk en aantrekkelijk voetbal vanuit een herkenbare structuur in het elftal en de organisatie dat moet leiden tot overwinningen en aansprekende resultaten (sc Heerenveen, 2016).



Dan volgt de visie beschreven door sc Heerenveen (2016): sc Heerenveen is meer dan voetbal. Het is een verbindende factor waar voetballiefhebbers, netwerkers en ondernemers elkaar graag ontmoeten en elkaar zaken gunnen.

Uit een gesprek met de heer de Vries (persoonlijke communicatie, 9 september 2016) komt naar voren dat sc Heerenveen een stichtingsbestuur is, dit zijn de eigenaren van sc Heerenveen. Het stichtingsbestuur bestaat uit de aandeelhouders. Eén van de taken van het stichtingsbestuur is het vaststellen en goedkeuren van de jaarrekening. Doordat de sportclub een stichtingsbestuur heeft, is de veiligheid van de club gewaarborgd. Dat wil zeggen dat de club niet of nauwelijks verkocht kan worden aan multinationals, zoals in het nieuws is geweest met ADO Den Haag. Alle partijen dienen het eerst eens te zijn voordat de sportclub kan worden verkocht. Het stichtingsbestuur bestaat uit een onafhankelijke voorzitter, een onafhankelijke financieel verantwoordelijke, een vertegenwoordiger van de sponsors, een vertegenwoordiger van de supporters (hier zijn twee clubs, de FeanFan en NieuwNoord, ze sturen beiden een vertegenwoordiger) en een vertegenwoordiger van de vrijwilligers (zoals aktie'67). Het is een groot voordeel dat sc Heerenveen gewaarborgd kan blijven en niet zomaar verkocht kan worden.

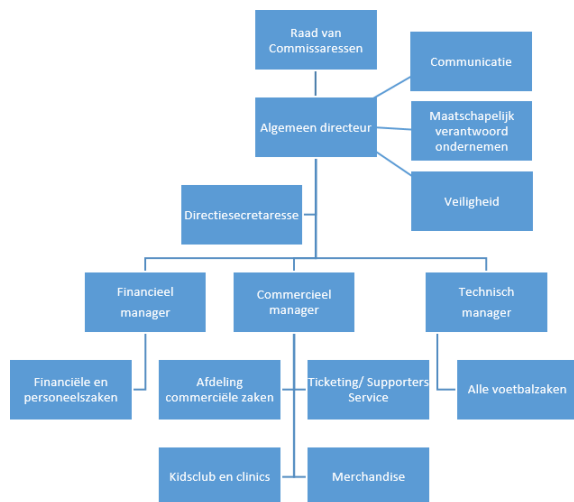
3.2 Organisatiestructuur

De club heeft sinds februari 2016 een nieuwe organisatiestructuur met één directeur, Luuc Eisenga. Hij stuurt het managementteam aan, dat bestaat uit:



- Danny Steenstra (financieel manager)
- Henk Bloemers (commercieel manager)
- Gerry Hamstra (technisch manager)

De managers sturen de verschillende afdelingen aan. In figuur 7 is het organogram weergegeven.



Figuur 7 Organogram sc Heerenveen.

Er is binnen sc Heerenveen geen specifieke afdeling HRM, de personeelszaken worden volgens de heer Veldhuizen (persoonlijke communicatie 22 september 2016) gedeeld met de financiële taken. Hier is voor gekozen omdat er op het kantoor 60 werknemers zijn. Er zijn in totaal 140 werknemers, de voetbalselecties, de technische staf en de medische staf meegerekend. De personeelszaken zijn vooral gericht op buitenlandse voetballers die een bankrekening of zorgverzekering nodig hebben. Ook worden zij voorzien in huisvesting en een leaseauto (Veldhuizen, persoonlijke communicatie 22 september 2016).

Verder wordt vanaf volgend jaar gewerkt met een nieuw programma, namelijk AFAS Software. Dit systeem bevat een onderdeel HRM waarin alle gegevens van de werknemers worden vermeld. Momenteel is er een pakket voor HRM aanwezig, maar dit wordt weinig gebruikt (Veldhuizen, persoonlijke communicatie 22 september 2016).

Wanneer er een vacature is bij sc Heerenveen, wordt deze volgens de heer Veldhuizen (persoonlijke communicatie, 22 september 2016) niet naar buiten gebracht. Er wordt eerst intern gekeken in het netwerk van de medewerkers. Zijn er geen gerichte kandidaten, dan gaat de vacature naar een uitzendbureau. Zij zoeken vervolgens naar een geschikte kandidaat, en pas wanneer zij iemand hebben gekozen, wordt verteld welke organisatie het betreft. De kandidaten hebben een gesprek met het managementteam en daarna met Luuc Eisenga, de algemeen directeur.



Aan de ontwikkeling van de werknemers binnen sc Heerenveen kan meer worden gedaan. Als zij zelf een cursus willen volgen, wordt dit toegejuicht, maar het initiatief komt niet vanuit de werkgever. Dit kan worden verbeterd: als iemand aan de balie zit die geen Engels kan spreken, dient de werkgever aan te geven dat diegene beter een cursus Engels kan gaan volgen (Veldhuizen, persoonlijke communicatie, 22 september 2016).

Ook benoemde de heer Veldhuizen (persoonlijke communicatie, 22 september 2016) dat elk jaar een functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek worden gehouden. Het functioneringsgesprek wordt voorbereid door een algemeen formulier. Dit formulier wordt ingevuld door de werknemer, waarna het samen met de werkgever wordt besproken en verder wordt ingevuld. Er is geen specifiek ontslagbeleid, maar als de werknemer en werkgever door een conflict niet meer samen kunnen werken, wordt de kantonrechter ingeschakeld.

De communicatie binnen het bedrijf verloopt via de mail en via telefoon. Ook wordt bij de verschillende afdelingen binnengelopen. Er zijn wekelijkse vergaderingen die plaatsvinden op de maandagochtend. De communicatie op de werkvloer is informeel: men spreekt elkaar aan bij de voornaam. De communicatie verloopt top-down, maar is ook rechtlijnig vanuit de andere afdelingen. Tevens is de communicatie bottom-up, op de afdeling zelf en naar buiten. Er zijn evenementen voor het personeel, die zorgen voor een prettige sfeer op de werkvloer. Iedereen kent elkaar en gaat open met elkaar om.

3.3 Externe structuur

De externe structuur is opgedeeld in de onderdelen markt, klanten, leveranciers en marketing.

3.3.1 De markt

De markt van sc Heerenveen is erg divers. In elke branche zijn meerdere sponsors. Alleen de grotere sponsors zijn de enige in de branche, hiervoor hebben zij exclusiviteit. Verder hebben de accountmanagers een eigen portefeuille van sponsors, waarin zij kunnen zoeken naar nieuwe sponsors.

De particuliere markt is ook zeer divers, deze bestaat uit mensen van alle leeftijden. De kinderen zijn lid van de kidsclub; hiervoor zijn dan ook aparte partners, die bijvoorbeeld kortingen bieden op de toegangskaarten.

3.3.2 Klanten

De klanten van sc Heerenveen zijn de sponsors (de zakelijke klanten) en de particuliere klanten. De sponsors zorgen voor een wisselwerking, de club biedt namelijk exposure en de sponsor geeft hier kort gezegd geld voor terug. De contracten van de sponsors zijn vaak voor de langere termijn, te denken aan drie jaar. Verder zijn de particuliere klanten de fans die een seizoenkaart of een



clubkaart hebben. De seizoenkaarthouders moeten hun plaats elk jaar verlengen. De particuliere klanten zijn ook kinderen, het huidige aantal leden van de Feanatics (12-17 jaar) en de Junior Heroes (0 tot 11 jaar) is 2700 volgens mevrouw Piek (persoonlijke communicatie, 15 september 2016). Dit aantal is elk jaar nog stijgende. Daarnaast hebben de kidsclub-members een automatische verlenging.

De processen die plaatsvinden op de afdeling commerciële zaken zijn volgens mevrouw de Vries (persoonlijke communicatie, 8 september 2016) als volgt: de commerciële buitendienst heeft contact met de sponsor en zij worden het eens over het contract. Het contract wordt ingevoerd door de binnendienst van de commerciële afdeling. Dan wordt een concept gestuurd naar de klant; wanneer hij/zij aanpassingen heeft, worden deze doorgevoerd in het contract. Als het contract goedgekeurd is, wordt het gecontroleerd door de financiële dienst. Het contract belandt dan in de tekenmap. De tekenmap komt bij de algemeen directeur Luuc Eisenga, hij zet zijn handtekening. Dan komt de tekenmap terug op de afdeling commerciële zaken. De binnendienst zorgt dat de contracten worden verstuurd naar de sponsors. Er wordt een afspraak ingepland met de accountmanager, hij/zij haalt de ondertekende contracten weer op. De contracten worden altijd in drievoud geleverd, één contract voor de sponsor en twee voor sc Heerenveen. Wanneer de contracten zijn ontvangen door de sponsors zetten zij hun handtekening eronder. Als de accountmanager de contracten heeft opgehaald, worden deze gescand en in het programma (scope) gezet, achter het contract. Van de twee contracten zelf gaat één naar het archief en de ander gaat eerst naar de financiën en daarna naar de kluis (Vries, persoonlijke communicatie, 8 september 2016). De grote partijen, zoals de hoofdsponsor, businesspartner, co-sponsor, supplier en belofte, hebben een tekenmoment in het stadion met een fotomoment. Deze partijen komen langs in het stadion.

Verder kan de doelstelling van sponsoring per sponsor verschillen. In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van het aanbod en van wat de sponsor wil bereiken.

Sponsorpijler	Aanbod sc Heerenveen
Bekendheid creëren	Shirtsponsoring LED-boardings Virtuele carpets Reclamezuil A32 LED-boardings oostgevel
Imago-ontwikkeling	Het imago van sc Heerenveen staat bekend als neutraal. Bedrijven kunnen hun eigen imago koppelen aan dat sc Heerenveen.
Relatiemanagement	Zakenloges Netwerkbijeenkomsten
Verkoop	Barterdeals



	Sportief Partnership
Expertise ontwikkeling	Zakenloges Netwerkbijeenkomsten
Interne PR	Tribunekaarten

Tabel 1 Overzicht aanbod en bereik

3.3.3 Leveranciers

Leveranciers zijn vaak via een barterovereenkomst afgesproken. Dit houdt in dat sc Heerenveen een product van hen krijgt en de club hen een dienst of product teruggeeft. Voorbeelden hiervan zijn exposure tijdens de wedstrijden, de schoenen voor de spelers, maar ook het personeel. Verder is er een barterovereenkomst met betrekking tot accountancy. Een derde voorbeeld is Beijck-catering: zij verzorgen de catering bij evenementen en wedstrijden, en ook zij krijgen hier exposure voor terug. Dit zijn overeenkomsten voor een langere termijn, bijvoorbeeld voor drie jaar (Vries, persoonlijke communicatie 8 september 2016).

3.3.4 Marketing

De marketing wordt hier onderverdeeld in particulier en zakelijk. Zoals in hoofdstuk 1 in de inleiding is beschreven, bestaat de particuliere doelgroep uit seizoenkaarthouders, clubkaarthouders en kidsclub-leden.

sc Heerenveen maakt gebruik van de volgende marketingtools om acties uit te zetten:

- Wekelijkse nieuwsbrief
- It Pompeblêdsje
- Advertentie
- Flyer
- Led-boarding/scherm
- E-mail (Piek, persoonlijke communicatie, 21 september 2016).

Volgens Piek (persoonlijke communicatie, 21 september 2016) is het grootste exposuremiddel voor het benaderen van de doelgroepen de led-boarding en de reclamezuil aan de A32. Hierop worden de acties vermeld, zoals ticketacties. De amateurverenigingen worden echter vooral benaderd via brieven en flyers, omdat dit dan wordt meegenomen in de ledenvergadering. Het werven van leden voor de kidsclub wordt vooral via verjaardagfeestjes gedaan; hierbij ontvangt iedereen een goodiebag.

De marketingacties worden vooral ingezet via social media. Er is een onderscheid tussen de content die wordt geplaatst op de verschillende media. Met de wedstrijden wordt gezorgd voor een liveverslag via Twitter. Hiervoor wordt Facebook niet gebruikt. Wel worden op de wedstrijddag twee à drie berichten geplaatst (Piek, persoonlijke communicatie 21 september 2016).



Verder worden Instagram en Snapchat gebruikt voor bijzondere plaatjes, zoals shots vanuit de kleedkamer. Ook wordt Snapchat gebruikt voor het uitnodigen van foto's van de volgers hun wedstrijdvoorbereiding/beleving. Van deze snaps wordt een screenshot gemaakt, waarna enkele van deze geplaatst worden op Instagram (zie figuur 9). Met de actie van Amstel wordt een collage van meerdere foto's geplaatst op Instagram (zie figuur 8).



Figuur 9 sc Heerenveen official. Geraadpleegd op 21 september 2016 via <https://www.instagram.com/p/BKVRghSBJt/?taken-by=scheerenveenofficial>



Figuur 8 sc Heerenveen official. Geraadpleegd op 21 september 2016 via https://www.instagram.com/p/BKLhxb_Bvyn/?taken-by=scheerenveenofficial

Dit zorgt meteen voor een connectie met de zakelijke partijen. De zakelijke partijen hebben sponsoractivatie. Dit betekent dat zij een budget hebben, waarin zij samen met sc Heerenveen een actie opzetten voor de particuliere leden. Amstel is hiervan een voorbeeld: zij maken gebruik van het sponsoractivatiebudget door middel van acties, zoals Amstel café de Corner. Door deze actie worden de particuliere leden ook actief gemaakt op social media. Ook komt Amstel binnenkort met een mutsenactie. Verder zetten zij een actie op voor de tweede helft van het seizoen: het uitdelen van een aantal halve seizoenkaarten aan hun ledenbestand. Dat betekent dat hun leden in het stadion komen. Als zij de goede sfeer proeven, kan dit ook betekenen dat zij blijvende leden zijn (Piek, persoonlijke communicatie, 21 september 2016).

Een ander voorbeeld gegeven door Piek (persoonlijke communicatie, 21 september 2016) is Batavus. In het afgelopen seizoen heeft Batavus tien fietsen weggegeven. Ook had de kledingsponsor Jako een actie. Dit was de tenueactie, waarbij gezamenlijk een tenue kon worden ontworpen. Verder gaat de nieuwe hoofdsponsor een kaartenactie uitvoeren, maar deze is meer zakelijk gericht.

Veel sponsors gebruiken het sponsoractivatiebudget voor het inzetten van led-boardings of extra kaarten (Piek, persoonlijke communicatie, 21 september 2016).

Verder wordt via de volgende kanalen gecommuniceerd richting de OSSH-leden:

- Wekelijkse nieuwsbrief
- OSSH-facebook & OSSH-twitter
- OSSH-Toto (door social media kan dit nu ook beter worden weggezet/gepromoot)
- Communicatie van de fotomomenten



Er zijn evenementen voor sponsoren, zij mogen hier vrijblijvend aan deelnemen. Op 30 mei is er het evenement matchmaking, hier worden bedrijven aan elkaar gekoppeld.



4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de literatuur behorende bij dit onderzoek beschreven als ondersteuning en kennis voor het uitvoeren van het onderzoek en het analyseren van de resultaten. Het theoretisch kader beschikt over subhoofdstukken en aan het eind van elk subhoofdstuk wordt een korte conclusie gegeven met betrekking tot het gekozen model.

4.1 Interne analyse

De interne analyse wordt vormgegeven aan de hand van het 7S-model van McKinsey. De elementen van het 7S-model geven een duidelijk beeld van de interne organisatie. Volgens De Vries, Van Helsdingen en Borchert (2011) zijn deze elementen onderverdeeld in harde en zachte factoren. De harde factoren zijn strategie, structuur en systemen. Dan zijn er vier zachte factoren, namelijk stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en staf. Zowel de harde als de zachte factoren worden hieronder kort beschreven (p. 49).

- Strategie: de realisatie van de doelstellingen van een organisatie.
- Structuur: de hiërarchische verdeling binnen een organisatie.
- Systemen: de communicatiekanalen die in de organisatie worden gehanteerd en de *'tone of voice'*.
- Stijl: de manier van leidinggeven en de invloed die de directie heeft op de cultuur van een organisatie.
- Significante gemeenschappelijke waarden: de visie, ofwel de normen en waarden van de organisatie.
- Sleutelbekwaamheden: de kwaliteiten van de medewerkers en de organisatie.
- Staf: de medewerkers van de organisatie (De Vries, Helsdingen en Borchert, 2011, p. 49). Volgens Marcus & Van Dam (2012) betreft dit het onderdeel HRM binnen de organisatie (p. 81).

4.2 Externe analyse

De externe analyse betreft de omgevingsfactoren die van invloed zijn op de organisatie. Om deze invloeden te analyseren, zijn er drie verschillende modellen. Allereerst wordt het DESTEP-model beschreven, dan het DRETS-model en vervolgens de PESTEL-analyse. Deze drie modellen worden met elkaar vergeleken en ook met specifieke factoren in de sportbranche die invloed uitoefenen op een organisatie.

4.2.1 DESTEP-model

Het DESTEP-model staat volgens Marcus en Van Dam (2012) voor demografische, economische, sociologische, technologische, ecologische en politieke factoren. Deze factoren zijn van invloed op het succes van de organisatie. Hieronder worden de factoren toegelicht.



Demografische factoren

Volgens Marcus en Van Dam (2012) behoren de omvang, groei en samenstelling van de bevolking tot de demografische factoren. De laatste jaren is het aantal Nederlanders gestegen, tevens zijn er meer allochtonen. Daarnaast kent de leeftijdsstructuur in Nederland ook verschuivingen. Dit is zichtbaar in de toename van de ouderen, ook wel vergrijzing genoemd. De babyboomers worden ouder en er zijn minder jongeren. Ook zijn de huishoudens kleiner (p. 59).

Economische factoren

Voor het succes van de organisatie ten aanzien van het nationaal inkomen spelen de economische factoren een belangrijke rol. De economische groei zorgt voor een positief effect op de koopkracht, het resultaat is een stijging van de consumentenuitgaven. Daarnaast zijn de internationale ontwikkelingen voor Nederland van belang. Een voorbeeld hiervan is globalisering. Nederland speelt een rol in de industriële handel. Ook worden er ontwikkelingsplannen opgesteld waarin de prognose wordt beschreven voor op korte, middellange en lange termijn (Marcus en Van Dam, 2012, p.p. 61-62).

Sociologische factoren

Tot de sociologische, ook wel de maatschappelijke factoren, behoort onder andere het leefmilieu van de mens (Marcus en Van Dam, 2012). Tegenwoordig beïnvloedt de menselijke activiteit het leefmilieu. De maatschappelijke factoren zijn hierdoor nauw verbonden met de ecologische factoren. De maatschappelijke factoren behoren namelijk tot een van de drie P's bij duurzaamheid. Dit wordt verder toegelicht bij de ecologische factoren (p. 63).

Technologische factoren

Bij de technologische factoren draait het om de ontwikkeling van nieuwe producten of goederen (Marcus en Van Dam, 2012). Verder vinden de grootste ontwikkelingen plaats op twee gebieden, namelijk informatietechnologie en biotechnologie. De informatietechnologie heeft betrekking op de hardware en software van computers, laptops en tablets. De ontwikkelingen die de grootste invloed hebben op de organisatie zijn als volgt:

- De wijze waarop werk wordt verricht zal fundamenteel veranderen, afstand en tijd worden gereduceerd door de communicatienetwerken.
- Een integratie van functies wordt gerealiseerd, men is bijvoorbeeld elektronisch met elkaar verbonden. Ook heeft het internet hier een grote bijdrage aan geleverd. Daardoor is er nu meer online verkoop, bijvoorbeeld de e-tickets voor evenementen.
- Er vinden veranderingen plaats in schaalvoordelen en besluitvorming, de communicatie tussen de afdelingen wordt verbeterd (p.p. 55-56).



De tweede belangrijke ontwikkeling is de biotechnologie, die nauw samenhangt met de ecologische omgevingsfactor (Marcus en Van Dam, 2012, p. 55).

Ecologische factoren

De milieufactoren worden ook wel de ecologische factoren genoemd. De groei van de economie heeft geleid tot vervuiling van het milieu (Marcus en Van Dam, 2012). Er is een milieubeleidsplan opgesteld om de vervuiling van het milieu te stoppen. Tegenwoordig is het thema 'duurzaamheid' niet meer te missen bij bedrijven en de consument is zich hier ook meer bewust van (p. 51). Volgens Marcus en Van Dam (2012) wordt duurzaamheid in verband gebracht met de benadering van de drie P's. Deze drie dimensies zijn People, Planet en Profit. People staat voor de omgang met de maatschappij, zoals mensenrechten of kinderarbeid. Planet staat vervolgens voor duurzaamheid binnen organisaties. Men ziet de organisaties graag overgaan op het digitaliseren van magazines. Tot slot heeft de dimensie profit betrekking op economische zaken (p. 70).

Politieke factoren

De organisatie kan indirect invloed uitoefenen op de beslissingen van de overheid. Voorbeelden van beslissingen genomen door de overheid zijn de inkomensverdeling en de arbeidsmarkt (Marcus en Van Dam, 2012, p. 63).

4.2.2 DRETS-model

Door De Vries et al. (2011) is het DRETS-model beschreven. Deze letters staan voor demografische, regulerende, economische, technologische en sociaal-culturele factoren. Dit zijn factoren die niet door de organisatie zelf kunnen worden beïnvloed. Het verschilt per sector welke trends en ontwikkelingen van invloed zijn op de organisatie (p. 62). In vergelijking tot het DESTEP-model spreken De Vries et al. (2011) over de regulerende factor, deze staat gelijk aan de politieke factor van het DESTEP-model. Een voorbeeld van een regulerende ontwikkeling waar een organisatie rekening mee moet houden, is de flexibilisering van de arbeid (p. 63).

4.2.3 PESTEL-analyse

Het laatste model in de theorie van de omgevingsanalyse is de PESTEL-analyse. Volgens Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, en Regnér (2014) hebben vrijwel alle omgevingsfactoren effect op de organisatie. Het model identificeert sleutels tot veranderingen. De uitkomsten kunnen worden gebruikt om scenario's te maken van de veranderingen, om zo de alternatieven voor de toekomst te bespreken. De PESTEL-analyse heeft zes factoren waarmee rekening wordt gehouden, namelijk politieke, economische, sociale, technologische, ecologische en juridische (p. 34). In vergelijking met het DESTEP-model wordt bij de PESTEL-analyse rekening gehouden met consumentengedrag en de keuzes voor leefstijl, ook wel de sociologische factoren. De veranderingen in demografie of ethische verantwoording zijn hier ook voorbeelden van (Johnson et al., 2014, p. 36).



In de PESTEL-analyse is sprake van de twee omgevingsfactoren 'politiek' en 'juridisch' (Johnson et al., 2014). Bij de politieke factoren spelen de overheid en de andere politieke partijen een grote rol. Bovendien kan de overheid invloed uitoefenen op de economie, zoals met de subsidieregeling. Een voorbeeld waarbij de overheid invloed heeft op de organisatie is haar optreden op economisch niveau als leverancier. De juridische invloeden zijn de wijzigingen in de wet of beperkingen die zich voordoen (p. 36).

In vergelijking met het DESTEP- en DRETS-model worden de demografische en sociologische factoren los van elkaar beschreven. Doordat sprake is van overlappingsen biedt de PESTEL-analyse een goede weergave van de sociologische factoren. De leefstijl van de millennials is namelijk van belang met betrekking tot hun waarden en behoeften. Verder heeft het DRETS-model als nadeel dat er wordt gesproken over regulerende factoren: dit is te vaag. De PESTEL-analyse gaat dieper in op de politieke en juridische factoren.

4.3 Externe analyse in de sportbranche

Doordat het onderzoek van toepassing is op de sportbranche wordt rekening gehouden met het externe krachtenveld beschreven door Westerbeek, Rubingh, Shilbury, en Quick (2003). De omgevingsanalyse bestaat onder andere uit indirecte factoren die van invloed zijn op de organisatie. Dit zijn de volgende factoren: overheidswetgeving, het economische klimaat, technologie, politieke krachten en demografische en maatschappelijke trends. Het is voor een sportorganisatie van belang de veranderingen in deze factoren in de gaten te houden. Hieronder worden de factoren toegelicht:

- Overheidswetgeving, bijvoorbeeld wetswijzigingen in de economische infrastructuur.
- Technologische ontwikkelingen, bijvoorbeeld social media, waarop veel jongeren te bereiken zijn.
- Demografische trends, bijvoorbeeld de toename van de multiculturele bevolking.
- Maatschappelijke trends, deze hangen samen met de demografische trends.
- Politieke krachten, veranderingen binnen het ministerie van VWS (Volksgezondheid, Welzijn en Sport). Dit kan zorgen voor nieuwe beleidsstukken.
- Economisch klimaat, bijvoorbeeld een recessie die invloed heeft op een sportorganisatie (p. 58).

Het externe krachtenveld laat in vergelijking met de PESTEL-analyse zien dat veel factoren met elkaar samenhangen. Daarom is het van belang om de veranderingen in deze gebieden waar te nemen, zodat de organisatie hierop in kan spelen. Bij de PESTEL-analyse spelen de ontwikkelingen uit het externe krachtenveld een rol. Tot slot wordt bij de PESTEL-analyse ook rekening gehouden met de factoren die voortkomen uit het externe krachtenveld. Het externe krachtenveld benoemt de demografische en maatschappelijke trends apart. Deze factoren worden in dit onderzoek samengevoegd bij de PESTEL-analyse.



4.4 Millennials

Via een twitteranalysetool is gekeken naar het woord 'millennials' om na te gaan welke associaties hiermee worden gemaakt. Zoals eerder benoemd in hoofdstuk 1, de inleiding, is de millennial-generatie te vinden op social media, om daar hun stem te laten horen (Kotler et al., 2009, p. 164). Ook is social media één van de woorden die terugkomt bij de twitteranalysetool, weergegeven in figuur 10. Kortom, de millennials zijn geboren met een telefoon in de hand.

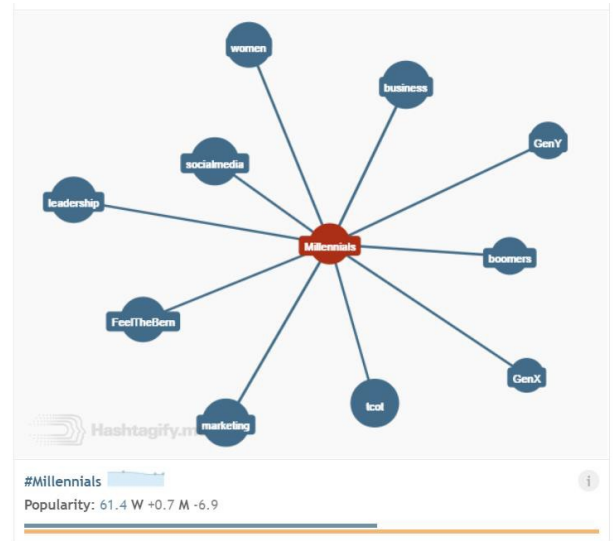
In 2011 sprak Hess over de millennials en stelde dat deze generatie vooruitstrevend is ten opzichte van de vorige generatie. Daarnaast tolereren zij meer van anderen en zien ze hun familie als vrienden. Het is een generatie die commercieel is ingesteld en werkt aan persoonlijke media.

Voor elk persoon speelt de houding of mening (tegen)over een bepaald onderwerp een rol. Dit noemt men ook wel attitude (Wijsman, 2013). De houding is een voorspelbare manier waarop iemand zich betrokken voelt bij het onderwerp. Er zijn drie attitudeaspecten te onderscheiden, namelijk:

- Het gevoelsmatige aspect: het object of onderwerp wordt beoordeeld aan de hand van de termen aangenaam of onaangenaam.
- Het cognitieve aspect: de kennis of informatie die iemand heeft over het object of onderwerp.
- Het handelingsaspect: de neiging om bepaald gedrag te vertonen (p. 114).

Kortom, dit betreft de houding die de millennials aannemen ten opzichte van een bepaald onderwerp of object. Een voorbeeld hiervan is het gevoel ergens bij te horen en het gedrag van een sc Heerenveen-fan te vertonen.

Een ander aspect waar men rekening mee moet houden is sociale beïnvloeding. De beïnvloeding kan direct zijn, maar er kan ook sprake zijn van indirecte beïnvloeding. Directe beïnvloeding houdt in dat iemands gedrag te beïnvloeden is door een waarneembare poging, zoals het geven van een opdracht. Bij indirecte beïnvloeding kan geen persoon worden aangewezen, maar gaat het om normen (Wijsman, 2013, p.p. 239-240). In het dagelijks leven zijn er verscheidene situaties waarbij omstanders toekijken bij een ramp, bijvoorbeeld als iemand in elkaar zakt. Men wil ergens bij horen



Figuur 10 #Millennials: Top 10 Related Hashtags. Overgenomen uit Hashtagify.me, (z.j.), Geraadpleegd op 27 december 2016 via http://hashtagify.me/explorer/embed_wizard?hashtags=millennials&mode=basic



en de waardering van de groep krijgen, waardoor men niet als individu in actie komt. Dit noemt men effectafhankelijkheid (Wijsman 2013, p. 237). Een andere oorzaak van sociale beïnvloeding is informatieafhankelijkheid. Om een situatie te kunnen beoordelen, heeft men behoefte aan kennis en informatie. Daarnaast wil men zijn eigen mening toetsen aan die van een ander. Iedereen vindt het belangrijk om bij onduidelijke situaties kennis op te doen om een duidelijk beeld van de situatie te krijgen (p. 236).

Uit een recent verschenen PIM-Trendrapport (2016) blijkt dat organisaties nog niet beseffen dat veel consumenten behoren tot de millennials. Dit is een grote valkuil voor organisaties, omdat deze generatie commerciële kansen biedt. Factoren als opvoeding, globalisering, ontwikkelingen op technologisch gebied en cultuur zijn van invloed op het gedrag van de millennials. Allereerst wordt er gekeken naar de formatieve jaren, volgens Boer & Harzevoort (2016) betekent dit het volgende: *‘De formatieve jaren omvatten de periode tussen het 12^{de} en 24^{ste} levensjaar. Generaties worden gevormd door grote, schoksgewijze veranderingen die tijdens deze periode plaatsvinden.’* (p. 7) De drie factoren die de millennialgeneratie hebben gevormd, zijn:

- Zij zijn de eerste generatie die opgroeide met de opkomst van de digitale wereld. Het is voor hen ondenkbaar dat deze technologische ontwikkelingen er niet waren. De digitalisering is geïntegreerd in het leven van deze generatie.
- Door de digitale wereld waar zij in leven, zien zij online alle onzekerheden die er in de wereld zijn, zoals de economische crisis en de onzekerheid over de veiligheid van de mens. Ondanks deze berichten blijven zij positief en zeker over de toekomst die zij voor ogen hebben.
- De ouders van deze generatie hebben bewust gekozen voor kinderen. Dit betekent dat de millennials voldoende aandacht kregen van hun ouders en dat zij mee mochten beslissen over het eten of de vakantiebestemming. Doordat zij altijd veel aandacht hebben gekregen en centraal hebben gestaan in het gezin, willen zij een keus hebben als consument (Boer & Harzevoort, 2016, p.p. 7-8).

Deze factoren uit de formatieve jaren hebben de millennials gemaakt tot wie zij nu zijn. De millennial kan volgens Boer & Harzevoort (2016) als volgt worden getypeerd:

- Interactief: millennials zijn dagelijks online, maar het is tevens de grootste groep die schakelt naar de offline-modus. Als ze offline zijn, willen ze de echte sfeer proeven van de activiteit zonder de stroom aan content via de socialmediakanalen.
- Me-centric: ze willen gehoord worden door middel van selfies, blogs, vlogs en livestreams. Ze laten hun personal brand zien via social media. Ze hebben een unieke identiteit en laten deze graag openlijk zien.
- Bewust, positief en realistisch: millennials maken deel uit van een generatie die weet dat bedrijven hun marketing erop richten om hen te verleiden om een product/dienst bij het



bedrijf af te nemen. Verder zijn ze zoals eerder beschreven positief en realistisch (Boer & Harzevoort, 2016).

- Visueel slim: millennials hechten waarde aan berichten waarin de content wordt verspreid met een foto in plaats van tekst (Boer & Harzevoort, 2016, p.p. 10-59).

4.5 SERVQUAL

Het SERVQUAL-model biedt een duidelijk overzicht van de verbeterpunten die naar voren komen bij een dienstverlening. Dit komt omdat de verwachtingen en percepties van de consumenten in kaart worden gebracht. Hieruit komt naar voren op welk onderdeel de dienst verbeterd kan worden. In 2014 schreef Burböck in zijn artikel het volgende over het SERVQUAL-model: *'[it] provides a basic skeleton through its expectations and perceptions format, encompassing statements for each of the five service-quality dimensions. The skeleton, when necessary, can be adapted or supplemented to fit the characteristics of specific research needs of a particular organization.'* (p. 158). Dit houdt in dat er een overzicht wordt gecreëerd waarin verwachtingen en percepties worden weergegeven. Ook kunnen de dimensies worden aangepast aan de behoeften van de organisatie.

Volgens Westerbeek et al. (2007) bestaat het SERVQUAL-instrument uit twee onderdelen. Allereerst zijn er de verwachtingen, die worden gemeten aan de hand van 22 beweringen. Daarnaast is er de perceptie, die ook wordt gemeten aan de hand van 22 beweringen. Bij beide onderdelen kunnen de beweringen worden onderverdeeld in vijf dimensies, namelijk:

- tastbaarheid;
- betrouwbaarheid;
- ontvankelijkheid;
- zekerheid;
- empathie (p. 250).

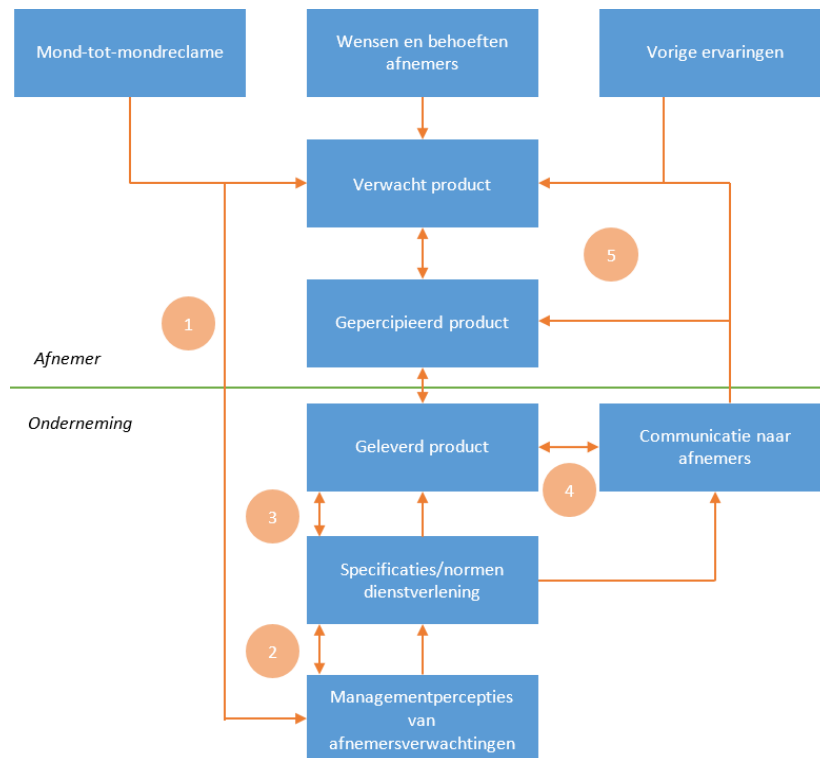
Bij de twee onderdelen worden de beweringen gemeten aan de hand van een zevenpuntschaal (Westerbeek et al., 2007). Bij de klantverwachtingen staan aan de uiteinden van de schaal 'helemaal niet belangrijk' en 'zeer belangrijk'. Bij de klantpercepties staan aan de uiteinden 'zeer mee eens' en 'zeer mee oneens'. Deze resultaten worden met elkaar vergeleken om uiteindelijk tot een kloofscore te komen. Wanneer de kloofscore hoog is, duidt dit op een lage kwaliteit van de dienstverlening (p. 250).

De klantverwachtingen worden volgens Westerbeek et al. (2007) beïnvloed door een aantal factoren. Deze kunnen door de sportorganisatie worden gemanipuleerd. Beïnvloedbare factoren zijn:

- beloftes;
- tastbare aspecten in de fysieke omgeving;
- prijsstelling (p. 254).



Het SERVQUAL-model wordt in een conceptueel model weergegeven in figuur 11. In GAP 5 wordt het uiteindelijke resultaat weergegeven van het verschil tussen de klantverwachtingen en percepties. Deze hangen nauw samen met de managementpercepties. Daarom wordt er in GAP 1 tot en met 4 de tevredenheid van de diensten en producten geschetst per onderdeel waar een organisatie rekening mee moet houden volgens Mulder (2007, p. 234). In het conceptueel model zijn vijf kloven weergegeven, deze worden hieronder verder beschreven.



Figuur 11 Het SERVQUAL-model, overgenomen uit 75 managementmodellen (p. 233), door M. Mulder, 2007, Groningen: Wolters-Noordhoff b.v.

GAP 1

Wanneer de consumenten de kwaliteit niet als voldoende ervaren, kan de oorzaak zijn dat het management niet goed op de hoogte is van de klantverwachtingen ten aanzien van de organisatie. Dan is duidelijk dat de markt niet goed is onderzocht of dat niet de goede klantengroep bereikt wordt (De Vries et al., 2011, p. 203).

Volgens Zeithaml et al. (1990) kunnen drie factoren oorzaak zijn van de kloof tussen de verwachte dienstverlening en de managementpercepties. Dit zijn de volgende factoren:

- Er wordt geen tot weinig onderzoek gedaan naar de juiste manier om marketing in te zetten en om de consumenten te bereiken, ook wel een gebrek aan interactie tussen het management en consumenten;
- Onvoldoende communicatie;
- Te veel verschillende managementlevels (p.p. 52-53).



GAP 2

Bij de tweede kloof kan het management geen juiste randvoorwaarden met klantverwachtingen vastleggen. Kloof twee komt voort uit het verkeerd formuleren van de randvoorwaarden. De managementperceptie komt niet overeen met de klantverwachtingen (De Vries et al., 2011, p. 203).

De factoren die een probleem kunnen vormen voor de managementpercepties en de specificaties zijn: onvoldoende aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening; het idee dat de randvoorwaarden niet realistisch zijn, ofwel geen vertrouwen in eigen kunnen; het proces dat onvoldoende gestandaardiseerd is en de afwezigheid van een doel waar naartoe kan worden gewerkt (Zeithaml et al., 1990, p. 72).

GAP 3

Bij de derde kloof leveren de medewerkers niet de producten op het gewenste niveau aan de klanten (De Vries et al., 2011). Het is van belang dat de organisatie ervaring opdoet met het geleverde product, zodat zij weet wat de klant ervaart. Een oorzaak van deze kloof kan zijn dat de medewerker niet op de juiste plek zit of dat er geen goede samenwerking binnen de organisatie is (p. 204). Verdere oorzaken kunnen liggen in het ontbreken van een goede afstemming over de technologie en de baan; in een conflict met betrekking tot een bepaalde rol; in onduidelijkheid over een rol doordat deze dubbelzinnig is geformuleerd of in het beheerssysteem dat ongepast is (Zeithaml et al., 1990, p. 91). De Vries et al. (2011) hebben hier een toevoeging bij, namelijk het beloningssysteem op het werk: dit is niet altijd goed afgestemd op de kwaliteit van het geleverde werk (p. 204).

GAP 4

Er kan niet aan de beloften van het personeel worden voldaan die door de organisatie worden gecommuniceerd. Dit is een kloof tussen de feitelijke levering en de externe communicatie. Een van de oorzaken kan zijn dat er onvoldoende wordt gecommuniceerd tussen de afdelingen. Ook kan er een miscommunicatie zijn in de verschillende procedures (Zeithaml et al., 1990, p. 116).

GAP 5

De eerste twee kloven betreffen een managementmeeting van de organisatie: hierbij komt naar voren of de managementpercepties overeenkomen met de klantverwachtingen. Dan worden kloof drie en vier gemeten bij de medewerkers die communiceren met de consumenten. Kloof vijf biedt een overzicht van de andere kloven. Kortom, kloof vijf is de conclusie van de informatie uit de andere kloven (Zeithaml et al. 1990, p. 490).

4.5.1 Vergelijking andere auteurs

Volgens Mulder (2007) is er sprake van negen componenten in het SERVQUAL-model in plaats van de vijf componenten die genoemd worden door Westerbeek (2003). De tevredenheid wordt gemeten aan de hand van de negen componenten: betrouwbaarheid, responsiviteit, competentie,



toegankelijkheid, communicatie, geloofwaardigheid, veiligheid, het begrijpen van de klant en tastbare zaken (p. 234).

Volgens De Vries et al. (2011) waren er eerder zelfs tien dimensies, die zijn samengevoegd tot vijf dimensies (p. 199). Dit onderbouwt ook de negen dimensies beschreven door Mulder (2007) en onderbouwt waarom Westerbeek (2003) spreekt over vijf dimensies. Volgens De Vries et al. (2011) worden de 22 beweringen ondergebracht in drie vragenlijsten, betreffend de verwachting en de perceptie van de respondenten. Alle vragen worden beantwoord met een 7-puntsschaal van 'zeer mee oneens' tot 'zeer mee eens' (p. 200), ondanks dat De Vries et al., (2011) spreken over een 9-puntsschaal. Dit heeft als voordeel dat het uitgebreider is, maar het kan een te grote antwoordschaal zijn en de betrouwbaarheid van het onderzoek in twijfel brengen. Verder voegen De Vries et al. (2011) een cijfer toe aan de dimensies (p. 200).

Tevens benoemt Mulder (2007) drie vragen voor het personeel behorende bij het SERVQUAL-model, namelijk:

- Wat is voor u het minimum serviceniveau voor deze variabele?
- Wat is voor u het gewenste serviceniveau voor deze variabele?
- Wat is uw perceptie van het serviceniveau voor deze variabele? (p. 234).

In het artikel *"Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria"* benoemen Parasuraman, Zeithaml en Berry (1993) dat de enquêtes kunnen worden gehanteerd met verschillende formats. Allereerst is er het driekolomsformat. Hierbij is sprake van twee verschillende levels van verwachtingen, namelijk: het gewenste servicelevel en het minimum servicelevel. Bij het minimum servicelevel zijn de prestaties van de dienst aanvaardbaar om te overwegen. De laatste kolom geeft de percepties van de prestaties van het bedrijf weer (p.p. 221 – 222). Het tweekolomsformat is gebaseerd op de ervaringen bij een organisatie en er wordt vergeleken op twee verschillende niveaus, namelijk het gewenste en het minimum serviceniveau. Als laatste is sprake van een ééncolomsformat, dat wordt weergegeven in figuur 12. Hierbij is duidelijk weergegeven dat de cijfers staan voor de manier waarop het gewenste dienstlevel wordt bereikt (Parasuraman et al., 1993, p. 223).

Note: Your desired service level is the level of service performance you believe an excellent bank can and should deliver.

XYZ Bank's Performance.									
	Falls Way Short of My Desired Service Level			Meets My Desired Service Level			Far Exceeds My Desired Service Level		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Modern-looking equipment									

Figuur 12 One-Column Format. Overgenomen uit "Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria," door Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1993, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 70 (3), p.p. 201-230.



In dit onderzoek betekent dit dat er is gekozen voor het driekolomsformat om te achterhalen wat de Feantics-leden en seizoenkaarthouders wensen en als belang achten. Hierdoor wordt duidelijk in kaart gebracht dat de huidige situatie gelijk is aan het gewenste serviceniveau. Hierbij komt bijvoorbeeld naar voren of zij het van belang vinden dat er wifi is in het stadion.

4.5.2 Klantverwachtingen

In het SERVQUAL-model is sprake van verwachtingen. Allereerst zijn de klantverwachtingen voor elk individu verschillend. Deze worden aangepast door de ervaringen die zij opdoen of door de reviews die zij lezen/horen. Verder worden de verwachtingen geleid door emoties, ook wel de zintuigen (De Vries et al., 2011, p. 94). Ook wordt door De Vries et al. (2011) gesproken over de verwachte en de ervaren kwaliteit van de klant. De verwachte kwaliteit hangt samen met een aantal externe factoren, zoals de weersverwachtingen. De verwachte kwaliteit wordt bepaald door communicatie, imago, mond-tot-mondreclame en behoeften van de consumenten. De ervaren kwaliteit hangt samen met de ervaring die de consument opdoet met een product of dienst. De ervaren kwaliteit kan worden onderverdeeld in technische, functionele en relationele kwaliteit (p.p. 196-197).

Hier volgt een beschrijving van de onderdelen die de ervaren kwaliteit kunnen beïnvloeden. Volgens De Vries et al. (2011) staat de technische kwaliteit voor de dienst die of het product dat uiteindelijk wordt geleverd. De functionele kwaliteit staat voor het contact tussen het personeel en de consumenten. Ook betreft dit de werksfeer. Als er bijvoorbeeld verbouwd moet worden en men moet op deze plek werken, heeft dit een negatieve invloed. Als laatste is er de relationele kwaliteit, die betrekking heeft op de leverancier van de dienst geleverd (p. 197).

4.5.3 Percepties

In het SERVQUAL-model wordt er gesproken over percepties van de consument en het management. Deze percepties worden gevormd door de zintuigen: *'gezichtsvermogen, smaak, geur, gehoor en tast'* (De Vries et al., 2011 p. 193). Dit houdt in dat de organisatie alert moet zijn op de zintuigen van de consument. De dienst of de organisatie wordt beoordeeld door de consument aan de hand van de zintuigen. Voor een marketeer is het zowel voor de organisatie als de dienstverlening van belang te bepalen wat de zintuigen mogen zien, horen, ruiken, voelen en proeven (De Vries et al., 2011, p. 194).

Volgens Schnater (2016) spelen emoties een rol bij investeringen. Wanneer het draait om kleine aankopen spelen de emoties minder mee, maar wanneer men een grotere investering wil doen, spelen de emoties een grote rol. Volgens Westerbeek et al. (2003) is het van belang om zich bij aankopen met hoge betrokkenheid te richten op de juiste demografisch-psychografische marktsegmenten. Tevens moet de reclame voor deze aankopen aansluiten bij de levensstijl van de consument en een associatie oproepen (p. 104). Westerbeek et al. (2003) stellen dat informatie over het product passief wordt verzameld voor aankopen met een lage betrokkenheid en dat dit vaak te



beschrijven is als een aankoop uit gewoonte. Een voorbeeld hiervan is het kopen van een tijdschrift dat wekelijks verschijnt (p. 105).

4.5.4 TEAMQUAL

Verder wordt de kwaliteit in de sportbranche gemeten met het TEAMQUAL-model (Westerbeek et al., 2003). Dit model wordt vooral gebruikt bij toeschouwersporten, zoals voetbal. Aan het TEAMQUAL-model is een aantal onderdelen toegevoegd ten opzichte van het SERVQUAL-model, zoals het contact met kaartverkoop personeel en verkopers. Er waren in totaal 39 onderdelen in de enquête en deze waren onderverdeeld in de dimensies van het SERVQUAL-model. De dimensies zijn ingedeeld op personeel en faciliteiten. De dimensies betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid, empathie behoren bij personeel en de dimensie tastbaarheid behoort tot faciliteiten (p.p. 251-252).

Schnater (2016) beschreef in zijn artikel dat het SERVQUAL-model al zeer nuttig is, maar het TEAMQUAL-model heeft met de 39-puntsschaal extra items toegevoegd aan de 22-puntsschaal van het SERVQUAL-model. Deze extra items zijn specifiek voor de sportcontext. De verzamelde gegevens zijn van belang voor het maken van bestuurlijke beslissingen, zodat de klantervaringen kunnen worden verbeterd op specifieke aspecten voortgekomen uit het model.

Elke dimensie werd gedefinieerd en beoordeeld aan de hand van een zevenpunts-Likertschaal, waarbij 1, 2 en 3 aangeven dat de prestatie tegenvalt. Een 4 geeft aan dat de verwachtingen van de consument is voldaan. De verwachting wordt overtroffen wanneer er een 5, 6 of 7 is gegeven (McDonald, Sutton en Milne, 1995). Om de dimensie betrouwbaarheid te definiëren is er gebruikgemaakt van de volgende factoren:

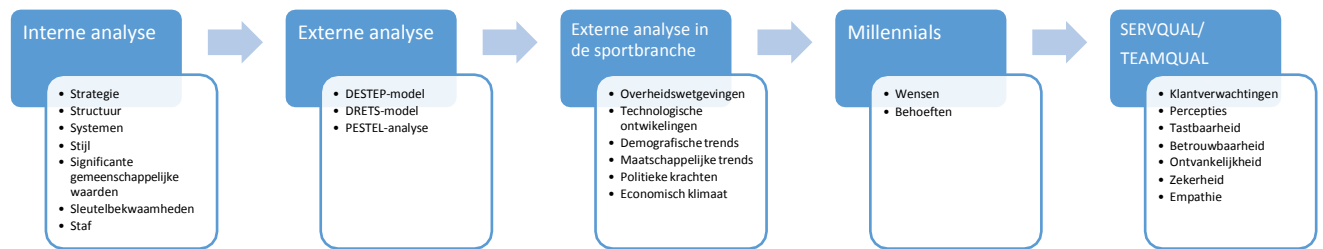
- Er is beloofd om taken uit te voeren voor een bepaald tijd; dit wordt gedaan.
- Als er een probleem is, wordt dit opgelost.
- De taak/dienst wordt de eerste keer meteen uitgevoerd.
- Er is sprake van foutloze administratie.

Zowel door De Vries et al. (2011) als door McDonald et al. (1995) wordt beschreven om uiteindelijk de gehele dimensie een cijfer te geven. Dit betekent dat er 100 punten over de vijf dimensies moeten worden verdeeld.

Samenvattend is gekozen voor het SERVQUAL-model, omdat het TEAMQUAL-model weinig gebruikt wordt in de voetbalbranche. Het is voornamelijk gebruikt in Amerika bij basketbal (Westerbeek et al., 2003, p. 252). Verder is er onvoldoende informatie over het TEAMQUAL-model te vinden, zodat de onderdelen niet kunnen worden meegenomen in dit onderzoek. Er wordt in de vraagstelling wel rekening gehouden met het voorbeeld van Westerbeek et al. (2003) over de kaartverkoop (p. 251). Verder werden door Zeithaml et al. (1990) 22 beweringen beschreven om te enquêteren. Ook De Vries et al. (2011) geven een voorbeeld van een vragenlijst. In dit onderzoek wordt een combinatie



van de vragenlijsten van beide auteurs gebruikt. Hiervoor is gekozen omdat De Vries et al. (2011) een recentere kijk hebben op het model, in figuur 13 wordt een conceptueel model weergegeven van de besproken literatuur.



Figuur 13 Schematische weergave van het literatuuronderzoek

Tot slot de antwoordschalen volgens Verhoeven (2011) is meestal sprake van een schaal met een oneven aantal antwoordmogelijkheden. Hiervan wordt gebruikgemaakt omdat het middelste punt staat voor 'neutraal'. Dit biedt tevens een risico, doordat de respondent dit kan interpreteren als 'ik weet het niet' (p. 175). Wel is dit de vanuit de organisatie gewenste antwoordschaal. Hieronder wordt de tabel met de verschillende auteurs over het SERVQUAL-model weergegeven met de voor- en nadelen.

Auteurs	Voordelen	Nadelen
De Vries et al. (2011)	3 vragenlijsten 5 dimensies cijferlijsten 22 beweringen	9-punts antwoordschaal
Westerbeek et al. (2003)	5 dimensies 22 beweringen Sportgerelateerd TEAMQUAL	Geen benoeming extra onderdelen van TEAMQUAL
Zeithaml et al. (1990)	22 beweringen 7-puntsantwoordschaal	
Mulder (2007)	3 vragen personeel 22 beweringen	9 dimensies

Tabel 2 Overzicht voor- en nadelen per auteur



5. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen die zijn geformuleerd aan de hand van het vooronderzoek. Deze vragen zorgen ervoor dat de probleemstelling kan worden beantwoord.

5.1 Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen de sportbranche?

De trends en ontwikkelingen worden aan de hand van de PESTEL-analyse onderzocht. Deze analyse verdeelt de omgevingsinvloeden in zes factoren namelijk, politiek, economisch, sociaal, technologisch, ecologisch en juridisch.

5.1.1 Politieke factoren

Bij de politieke factoren wordt gekeken naar de rol van de overheid en de andere politieke partijen (Johnson et al., 2014, p. 36).

‘Terugtrekkende overheid maar nog een boek vol regels’ (Sport-koepel.nl, 2016). Door de overheid zijn strengere regels opgesteld met betrekking tot de veiligheid. Dit komt voort uit de Europese richtlijnen die steeds strenger worden. Dit heeft te maken met de aanslagen die hebben plaatsgevonden in Parijs, Nice en Berlijn. De veiligheidseisen worden hierdoor steeds aangescherpt. De strengere eisen zijn een bedreiging voor de georganiseerde sport, omdat het lastig wordt om vrijwilligers te vinden met diploma's. Ook moet de sport de kwaliteitseisen verhogen, zodat er geen onenigheden kunnen ontstaan binnen de georganiseerde sport. Een trend is dat de sportsector steeds meer vervlochten raakt met andere sectoren, zoals welzijn, onderwijs, gezondheidszorg, recreatie en ruimtelijke ordening. Dit biedt verscheidene kansen voor de georganiseerde sport.

Volgens het Centraal Informatiepunt Voetbalvandalisme [CIV] (z.j.) zijn verschillende documenten en overlegvormen van belang voor de start van het voetbalseizoen. Voorbeelden hiervan zijn de verlening van vergunningen bij de gemeenten, veiligheidsverklaring, planning van de competitie, strategisch veiligheidsoverleg tussen gemeente, politie, OM (Openbaar Ministerie) en de BVO (Betaald Voetbal Organisatie). Hierdoor kan de veiligheid worden gewaarborgd (p.p. 11-13).

In oktober 2016 is er rumoer geweest over de gezondheidsrisico's van kunstgrasvelden. Deze velden zijn bestrooid met rubbergranulaatkorrels, die kankerverwekkende ingrediënten bevatten. Verscheidene voetbalclubs in Nederland hebben kunstgrasvelden en zij willen allen maatregelen nemen. Dit betekent dat clubs de velden vervangen of eerst niet meer gebruiken. Dit is een dreiging die plaatsvindt binnen de voetbalsector volgens de NOS (2016).

Naar aanleiding van het bovenstaande artikel heeft de ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport [VWS] een verzoek gedaan om extra onderzoek te doen naar de kunstgrasmatten. Uit dit



onderzoek is geconcludeerd dat *'het sporten op kunstgrasvelden met rubbergranulaat veilig is'* (Rijksoverheid, 2016). Dit betekent dat de voetbalclubs geen maatregelen hoeven te nemen ter bescherming van de gezondheid van de leden.

Deze ontwikkelingen hebben voornamelijk een positieve invloed op sc Heerenveen. Doordat de kwaliteitseisen worden verhoogd, is de kans kleiner dat er onenigheden plaatsvinden tijdens de wedstrijden. De aanwezige vrijwilligers zijn beter voorbereid op onenigheden. Daarentegen moeten de vrijwilligers wel goed getraind zijn en dienen zij een diploma te hebben. Verder biedt het resultaat van het extra onderzoek naar de kunstgrasmatten alleen maar perspectief: hierdoor kan in de winter worden doorgetraind op de kunstgrasvelden.

5.1.2 Economische factoren

De economische factoren spelen zowel nationaal als internationaal een grote rol (Marcus en Van Dam, 2012). Hieronder vallen de arbeidsomstandigheden, wisselkoersen, koopkracht, et cetera (p. 61).

De wereldeconomie is groeiende en de Nederlandse economie groeit met 2% op jaarbasis. Dit betekent dat de werkgelegenheid en het arbeidsaanbod ook groeiende zijn, wat resulteert in een toename van bestedingen volgens het Centraal Planbureau (2016, p. 11). Tevens benoemt het Centraal Planbureau (2016) een ontwikkeling in het contractloon. In het afgelopen jaar zijn de lonen verhoogd met 0,5% ten opzichte van 2015. De meeste lonen die zijn verhoogd, zijn incidenteel verhoogd in plaats van op structurele basis (p. 44).

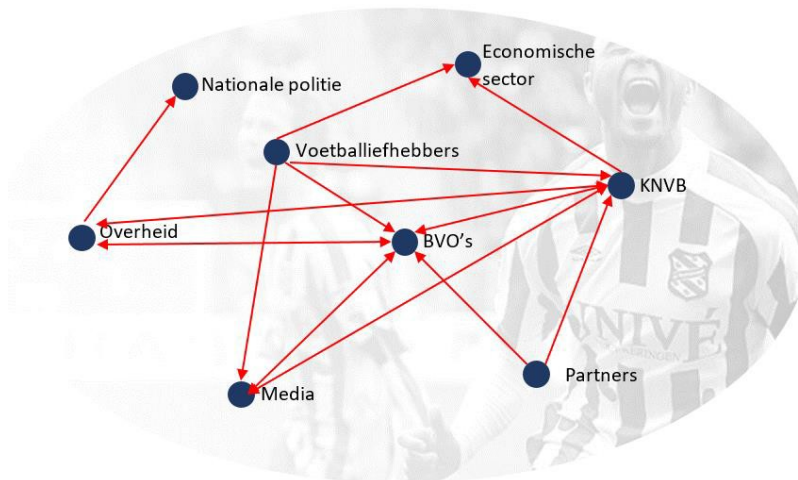
Verder beschrijven Geenen en Spee (2003) dat economische ontwikkelingen te maken hebben met hoog- en laagconjunctuur. Een toestand van algemene welvaart staat voor hoogconjunctuur. Momenteel is in Nederland de conjunctuur dalende, dit is voortgekomen uit de terroristische aanslagen die plaatsvinden in Europa (p. 93). Dan dreigt er een sociale tweedeling: de ene helft van de bevolking heeft het financieel goed en kan zich veel veroorloven. Daarentegen heeft de andere helft het financieel zwaar en kan niet meer volledig meedraaien in de samenleving (Geenen en Spee, 2003, p. 93).

Daarnaast benoemen Geenen en Spee (2003) de gevolgen voor de sport als de sociale tweedeling en de laagconjunctuur doorzetten. Dit betekent dat gezinnen of jongeren keuzes moeten maken. Voor een sportorganisatie betekent dit dat het aantal leden afneemt (p. 95). Voor sc Heerenveen resulteert dit in een daling van het aantal seizoenkaarthouders en kidsclub-leden.

Volgens de KNVB (2015) levert voetbal een bijdrage aan verscheidene maatschappelijke thema's. Verder levert voetbal een financiële bijdrage van 2,18 miljard euro aan het bruto binnenlands product (bbp). Uit het onderzoek van de KNVB (2015) komt naar voren dat er 33 financiële stromingen zijn. Deze stromingen houden in dat de betalende organisatie, ook wel stakeholder, er



diensten en/of goederen voor terugkrijgt. In figuur 10 worden de stromingen weergegeven waar een BVO rekening mee moet houden.



Figuur 14 Financiële stromingen. Overgenomen uit De kracht van voetbal, 2015, p. 29

Hieronder volgt een toelichting op de financiële stromingen die zijn weergegeven in figuur 14.

Partners – BVO's/KNVB

De partners van de BVO's en de KNVB betalen de organisaties voor producten en/of diensten die zij hiervoor terugkrijgen. De partners zijn de sponsorgelden, zij ontvangen hiervoor bijvoorbeeld een zakenloge of LED-boardings (KNVB, 2015).

BVO's/ KNVB – Economische sector/media

De BVO's en de KNVB besteden geld aan de media voor marketing. Zij ontvangen van de media dus een dienst terug. Tevens dragen zij bij aan de economische sector door het betalen van de huisvesting, wedstrijd- en trainingskosten, et cetera. De wedstrijdkosten zijn ook van toepassing voor de KNVB in verband met het Nederlands elftal. Daarnaast ontvangen de BVO's en de KNVB geld van de media, namelijk in verband met de uitzendrechten (KNVB, 2015).

Overheid – BVO/KNVB/Economische sector/media

De overheid levert een bijdrage aan de BVO's en de KNVB door middel van subsidies; dit betekent dat zij geld leveren als product. Zij ontvangen hier geld voor terug door de belastingen die de BVO's en de KNVB betalen. Hierbij kan worden gedacht aan het afdragen van btw en inkomstenbelasting. Tevens geldt dit voor media en de economische sector (KNVB, 2015).

Overheid – Nationale politie

De overheid betaalt de nationale politie en hiervoor ontvangen zij diensten en/of producten terug (KNVB, 2015).

Voetballiefhebbers – BVO's/KNVB/Economische sector/media



Voetballiefhebbers besteden hun geld aan producten en/of goederen van de media, KNVB, BVO of de economische sector. Voorbeelden zijn: fox-sport, tijdschriften, wedstrijdkaarten, kansspelen en merchandising. Kortom, er worden producten en/of goederen afgenomen in ruil voor geld (KNVB, 2015).

BVO's – KNVB

De BVO's dragen ook geld af aan de KNVB, zoals boetes voor de gele en rode kaarten. Ook zijn er opleidingen te volgen bij de KNVB waarvoor de BVO's geld afdragen (KNVB, 2015).

De economische invloeden bieden de sportclub kortom veel perspectief. Voor sc Heerenveen is het van belang dat de economie groeit. Dit is momenteel terug te zien in het aantal seizoenkaarthouders en sponsors: dit aantal is stijgende in vergelijking met eerdere jaren. Verder is de tweedeling een serieuze dreiging voor de club, omdat zij jongeren aan de club willen binden. Deze jongeren zijn later sponsors van de club.

5.1.3 Sociologie

De sociologische factoren beïnvloeden het leefmilieu (Marcus en Van Dam, 2012, p. 63). Tevens behoren hiertoe de veranderingen in de demografie of ethische verantwoording (Johnson et al., 2014, p. 36).

Kennis Openbaar Bestuur (2015) stelt dat de bevolking in Nederland het komende decennium verder gaat toenemen. De prognose van het aantal inwoners is weergegeven in figuur 15. In hoofdstuk 4 is al naar voren gekomen dat er een toename is in het aantal ouderen. Daarentegen vindt er een stijging plaats in het aantal jongeren. Dit betekent dat de organisaties last krijgen van vergrijzing in het personeelsbestand.

Samenvattend stelt Kennis Openbaar Bestuur (2015) dat *'de demografische ontwikkelingen dus enerzijds impact hebben op de discussie over de ordening van het openbaar bestuur en de bijbehorende financiële verhoudingen, en anderzijds op de arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen van bestuurders en ambtenaren'*.

Een andere demografische trend volgens Kennisbank Openbaar Bestuur (2013) is urbanisatie, ook wel verstedelijking genoemd. Steeds meer inwoners van Nederland, maar ook in de wereld, gaan in steden wonen, zoals studenten die naar een studentenstad trekken. Deze urbanisatie brengt een risico met zich mee: het is voor sommige gebieden nog niet duidelijk of zij gaan krimpen of groeien. Wanneer sprake is van een demografische krimp kan dit leiden tot een economische achteruitgang.





Dit kan komen door het vertrek van kennis, geld en bedrijven. Anderzijds kunnen de perifere gebieden een economische opleving krijgen doordat zij specifieke diensten kunnen aanbieden. Tevens kan de economische tegenslag een kans zijn, door het aanbieden van specifieke diensten, zoals al eerder is benoemd. Dit betekent ook een nieuwe bloei van de stad met kennis, creativiteit en innovatie (p.p. 18-19).

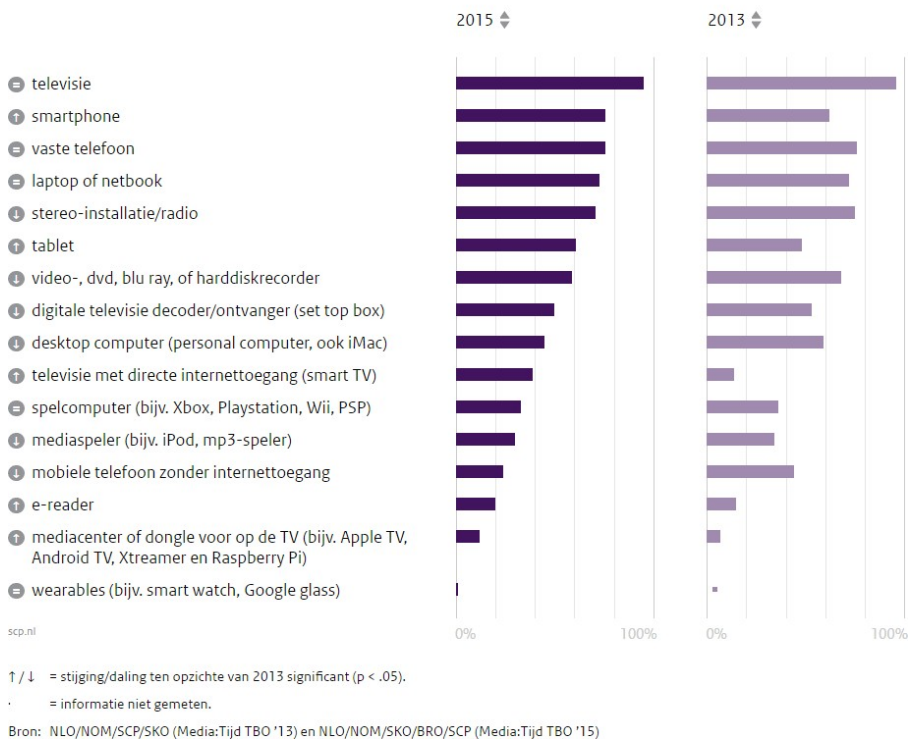
Naast urbanisatie heeft de sportsector ook te maken met de trend individualisering. Volgens Kennisbank Openbaar Bestuur (2013) komt individualisering mede door de technologische ontwikkelingen. Mensen denken alleen aan zichzelf en zien zichzelf als ontwerpers van hun eigen leven. Het is voor bedrijven lastiger om zich te richten op een vaste groep mensen, omdat er tegenwoordig geen groepen meer zijn. Het draait om het individu. Men representeert zich via verschillende netwerken, die slechts over één thema gaan. Daarnaast gaat individualisering samen met informalisering, ook de levensbeschouwing wordt persoonlijker. Er is sprake van een toename van ontkerkelijking (p. 23). Geenen en Spee (2003) benoemden ontkerkelijking als volgt: 'popsterren werden de idolen van de jeugd, wat resulteerde in dat de ouderen en echte jonge kinderen alleen nog de kerkdiensten bezochten' (p. 94).

Marketingfacts (2015, maart) heeft een aantal trends op een rijtje gezet. De eerste trend is dat merken willen leren om gebruik te maken van YouTube om millennials te bereiken. Marketingfacts (2015, maart) stelt dat 98% van de gebruikers 18- tot 34-jarigen zijn. Zij bekijken dagelijks YouTube-video's; daarom is het voor organisaties van belang om video's te creëren die viral gaan. Met viral-marketing bereikt de video een grote groep personen. Ook is het relevant om goede content te plaatsen. Viral-marketing wordt omschreven als:

'een marketingtechniek die internetgebruikers, maar ook websites stimuleert, marketingberichten over een site rond te sturen. Daardoor ontstaat er veel verkeer naar die specifieke internetsite' (Encyclo.nl, 2017).

Onderstaand figuur laat de stijging en daling zien van media-apparaten ten opzichte van 2015 en 2013. Hieruit is af te lezen dat het bezit van de smartphone en de smart-tv is toegenomen en dat iedereen niet alleen online wil zijn met de smartphone, maar ook met de tv. Dit betekent dat de Nederlandse bevolking graag tv kijkt op het moment dat het hen uitkomt en dan het programma willen volgen dat zij interessant vinden, in plaats van beperkt te zijn tot wat er op tv te zien is.

Bezit media-apparaten



Figuur 16 Bezit media-apparaten. Overgenomen uit *Media: tijd in kaart*, door Sociaal en cultureel planbureau, 2016. Geraadpleegd op 2 januari 2017 via https://digitaal.scp.nl/mediatijd/bezit_van_media-apparaten/

Volgens Geenen en Spee (2003) is er onder andere sprake van democratisering. Mensen kunnen over allerlei zaken meepraten en van allerlei voorzieningen gebruikmaken. Daarnaast is de lijn tussen de 'rijkeluissport' en 'sporten voor arbeiders' vervaagd. Men sport niet alleen meer voor prestaties, maar ook voor sociale contacten en zelfontwikkeling. Zo is tennis inmiddels een sport die door verschillende klassen wordt gespeeld. Sport is ook niet meer alleen bedoeld voor jongere en gezonde mensen. Tegenwoordig zijn de gehandicaptensport en de recreatiesport verder ontwikkeld. Dit heeft als gevolg dat invalide mensen ook sporten, waardoor het aantal mensen dat sport is toegenomen (p.p. 97-98).

Tevens beschrijft Sport en Strategie (2016) sport als een leefstijl. Een wedstrijd wordt niet alleen bezocht voor de wedstrijd, maar voor de totale beleving. Deze invloeden hebben betrekking op sc Heerenveen omdat het bedrijf ook de jongere fans wil bereiken. Urbanisatie is daarom een bedreiging voor sc Heerenveen, omdat studenten ook naar de grotere steden worden getrokken.

5.1.4 Technologische factoren

Volgens Marcus en Van Dam (2012) verwijzen de technologische invloeden naar de ontwikkeling van nieuwe producten of goederen (p. 55) Er zijn tegenwoordig veel mobiele apparaten, maar een trend is dat er steeds meer online devices komen (Frankwatching, 2014). In dit artikel werd een explosie van 'wearables' genoemd.



Verder bestaat de trend dat alles wordt gedeeld met de 'crowd'; men leeft in de zogenaamde deeleconomie. In 2014 speelden de volgende diensten een rol in de deeleconomie: voeding, geld, goederen en de ruimte- en transportsector. Voorbeelden van deze diensten uit de deeleconomie zijn AirBnB, Blablacar, Lyft en Uber. Om een praktijkvoorbeeld te geven: er wordt veel gebruikgemaakt van Blablacar. Dit is ontstaan doordat iedereen tegenwoordig bereikbaar is via een smartphone en doordat veel huishoudens slechts één auto hebben. Met Blablacar kan men snel en direct bereikt worden. Dit heeft ertoe geleid dat men van A naar B komt via een carpoolsysteem. Zo wordt het huidige netwerk steeds verder uitgebreid (Frankwatching, 2014).

Daarnaast beschrijft Frankwatching (2014) het beheren van eigen data. De samenleving vindt het van belang dat privacy blijft bestaan. Ook wil men graag informatie delen en zowel als individu als in groepen werken. Toch is de basis van het beheren van de informatie van belang. Er dient respectvol met informatie te worden omgegaan, zodat dit alleen de personen bereikt voor wie het bestemd is. Daarnaast vinden kinderen het een voorwaarde om in videogames hun eigen avatar te kunnen maken. Zij kunnen hierbij hun eigen beeld creëren.

In het onderzoek van Frankwatching (2016) is sprake van een nieuw product dat steeds meer ruimte inneemt in de wereld van de bedrijven en de consument. Dit nieuwe product is 'mixed reality'.

Allereerst is mixed reality is een combinatie van virtual reality (VR) en augmented reality (AR). Het doel van VR is het simuleren van een virtuele omgeving. AR legt een virtuele laag over de wereld heen die bijvoorbeeld informatie toevoegt aan wat je ziet. En MR brengt aspecten van AR en VR samen. De echte wereld wordt uitgebreid met levensechte virtuele objecten waarmee ook interactie mogelijk is (Frankwatching, 2016).

Voor een bedrijf kan dit een toepassing zijn voor de klantenservice of voor het verkopen van producten (Frankwatching, 2016). De MR-bril kan een bijdrage leveren aan de beleving van de klant. Als een klant bijvoorbeeld een thuisshirt van sc Heerenveen wil kopen in de Feansjop kan hij/zij dit passen zonder pashokje. Het is namelijk mogelijk om het product te scannen en dan kijkt het apparaat naar de maten die nog op voorraad zijn en controleert welke maat het beste past. Men ziet zichzelf door de bril het shirt aantrekken. Dit betekent dat de klant nooit reeds gepaste shirts of schoenen probeert.

Ook kan een MR-bril een bijdrage leveren bij het kopen van een wedstrijdkaartje. Wanneer een klant een wedstrijdkaartje wil kopen, wordt hij/zij hierbij geholpen. De medewerker staat de klant van afstand bij, in de MR wijst zij aan waar het wedstrijdkaartje op de website te vinden is en wordt stap voor stap uitgelegd wat er moet gebeuren.

Volgens Clark (2017) is in het webinar gesproken over het inzetten van Viral Reality.

Sportorganisaties kunnen deze technologische ontwikkeling inzetten om de fans de beleving van het



binnenlopen van een vol stadion mee te laten maken. Er kan bij de ingang van het stadion een plaats worden ontworpen voor VR.

Dan is er een nieuwe trend ontstaan, genaamd e-sports. Er heeft een stijging plaatsgevonden van het aantal e-sporters. Organisaties trekken door e-sports een andere doelgroep aan. De eredivisie heeft ingespeeld op deze trend door een speciale competitie te lanceren, namelijk de e-divisie. Volgens de eredivisie (2017) is dit een strijd om het kampioenschap in FIFA 17. Vanuit alle achttien eredivisieclubs wordt een e-sporter aangeleverd. De eerste wedstrijd start op 6 februari, deze is zelfs via een aantal mediakanalen te volgen voor fans en liefhebbers. Via dit unieke platform kunnen de eredivisieclubs de jongere doelgroep bereiken en de betrokkenheid van de bestaande fans vergroten. Net als vele andere eredivisieclubs heeft sc Heerenveen in januari 2017 zijn e-sporter getoond aan het publiek.

De laatste technologische ontwikkeling vindt plaats op het vlak van social media. Twitter en Facebook zijn overgegaan op het livestreamen van video's. Hierdoor kunnen consumenten gemakkelijk hun moment delen met de ander (Frankwatching, 2016). De organisaties kunnen door het live aspect Facebook of Twitter op een andere manier inzetten om de volgers te binden aan de club. Een voorbeeld hiervan is het live uitzenden van een persconferentie via social media (Clark, 2017).

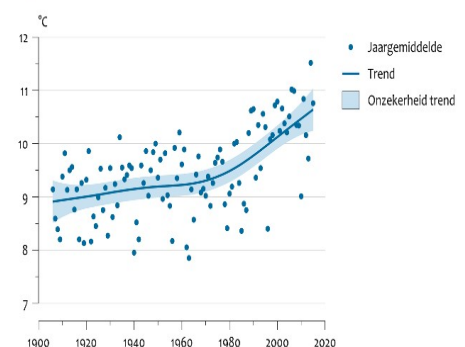
Voor sc Heerenveen betekent dit dat zij potentiële leden de beleving van een voetbalwedstrijd kunnen laten zien via een bril. De werving van nieuwe leden wordt versoepeld doordat de beleving gemakkelijker kan worden overgebracht. Ook kan iedere belangstellende rondkijken in het stadion door een MR-360-rondleiding.

5.1.5 Ecologische factoren

De ecologische invloeden hebben betrekking op de drie P's van duurzaamheid (Marcus en Van Dam, 2012, p. 70). In figuur 17 geeft Compendium voor de Leefomgeving [CLO] (2016) weer dat de temperatuur in Nederland blijft stijgen. Dit komt door de mede door het sterk gegroeide broeikasafect. Daarnaast heeft dit te maken met de zwakkere zonneactiviteit in Nederland. Zoals te zien is in figuur 17 heeft vanaf 1980 een grotere stijging plaatsgevonden van gemiddeld 0,84 ten opzichte van de 20 jaar ervoor.

Volgens het CLO (2016) zijn de menselijke activiteiten die het broeikas effect vergroten bijvoorbeeld het verbranden van fossiele brandstoffen en industriële en agrarische activiteiten, zoals de productie en toepassing van kunstmest.

Temperatuur Midden-Nederland



Bron: KNMI

PBL/feb16
www.clo.nl/nl022612

Figuur 17 Temperatuur Midden-Nederland. Overgenomen uit Temperatuur mondiaal en in Nederland, door CLO, 2016. Geraadpleegd op 3 januari 2017 via http://www.clo.nl/sites/default/files/infographics/0226_02g_clo_12_nl.png



Men wordt zich steeds meer bewust van de trend 'groen en duurzaam'. Er is steeds meer aandacht voor milieu, duurzaamheid en gezondheid. Door deze aandacht verwerft men meer informatie over het thema duurzaamheid en over de effecten van milieuvervuiling. Daarnaast stimuleert de overheid de samenleving voor een groene leefomgeving. Voorbeelden hiervan zijn milieuvriendelijke auto's, energiezuinige verlichting, het plaatsen van zonnepanelen, et cetera (Vereniging van Nederlandse Gemeenten [VNG] 2015).

5.1.6 Juridische factoren

Juridische factoren betreffen de wijzigingen of beperkingen die zich voordoen in de wet (Johnson et al., 2014, p. 36).

De BVO's hebben net als alle andere bedrijven te maken met wet- en regelgeving. De Federatie van Voetbal Organisaties [FBO] (2016) benoemt de wetwijziging die gaat plaatsvinden in mei 2018. Dit is nieuwe privacywet genaamd de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Met deze wet wil de overheid persoonsgegevens beschermen. Dit kunnen gegevens zijn van supporters, personeel en spelers. Dit betekent dat sc Heerenveen hier rekening mee moet houden in het nieuwe systeem dat vanaf 1 juli 2017 in gebruik wordt genomen. Momenteel wordt dit systeem geheel naar eigen wensen ingericht.

In het artikel uit Voetbalzaken van 2015 benoemt de FBO de regelingen waarmee BVO's rekening moeten houden met het aantrekken van spelers van buiten de EU. Dit is ook één van de regelingen waarmee sc Heerenveen rekening moet houden, omdat zij ook spelers aantrekken afkomstig uit Japan, zoals dit seizoen. In het artikel staat het volgende:

Voor spelers uit Japan is voorlopig geen tewerkstellingsvergunning vereist. Dit betekent dat spelers uit deze landen op dit moment dus ook niet hoeven te voldoen aan het daarbij behorende inkomens- en kwaliteitscriterium. Uiteraard dienen deze spelers wel over een verblijfsvergunning te beschikken. De aanvraag van een verblijfsvergunning kan de club via de FBO laten verlopen (FBO, 2015).

Het is van belang om in de gaten te houden of hierin wijzigingen worden aangebracht.

Tevens is een wijziging doorgevoerd bij het aanbieden van kansspelen op het internet. Er is een aantal partijen dat hiervoor een vergunning heeft, voor andere partijen is dit verboden. sc Heerenveen biedt de toto aan, waar partijen aan kunnen deelnemen. Wanneer zij de prijzen aanbieden voor meer dan €499, moet de winnaar of de organisator kansspelbelasting betalen. Vanaf 1 juli 2017 kan een vergunning worden aangevraagd voor het aanbieden van online kansspelen (Ondernemersplein.nl, z.j.).



Kortom, voor sc Heerenveen is het van belang om in te spelen op de technologische ontwikkelingen. Elke ontwikkeling heeft een meerwaarde voor sport en later krijgt deze ontwikkeling meer bekendheid. Zo weet men over de ontwikkeling rondom e-sports niet hoe serieus dit wordt opgepakt. In het artikel van de eredivisie is te zien dat deze organisatie nu een e-sportscompetitie heeft ingericht. Ook sc Heerenveen heeft een speler hiervoor aangeleverd. Hiermee wordt het bereiken van de jongere generatie vergemakkelijkt. Verder beschrijven de resultaten dat de trends en ontwikkelingen een positief effect hebben, dat betekent dat de nulhypothese wordt verworpen.

5.2 Wat zijn de wensen en behoeften van de millennials?

Om deze onderzoeksvraag juist te beantwoorden, zijn er analyses gemaakt op basis van de drie grootste socialmediaplatforms van sc Heerenveen. Hiervoor is gekozen omdat de millennials bekend staan als de online generatie.

Eén van de behoeften van de millennials is dat ze informatie gemakkelijk kunnen vinden. Ze gaan eerst op onderzoek uit voordat zij aankopen doen. Meestal worden zowel het onderzoek als de aankopen via de telefoon of via het internet gedaan. Verder vinden zij het van belang dat de socialmediakanalen, apple-producten et cetera gepersonaliseerd zijn (Valente, 2014).

5.2.1 Twitter

Twitter analytics (z.j.) concludeert in recent onderzoek dat sc Heerenveen momenteel 62.969 volgers heeft en in de periode van 1 januari 2017 tot 21 januari 2017 waren er 2.637.252 weergaven. Uit de twitteranalyses van sc Heerenveen is te zien dat 30% behoort tot de leeftijdscategorie 18-24 jaar en 20% tot de leeftijdscategorie 25-34 jaar. Dit betekent dat de grootste groep volgers tot de millennialgeneratie behoort. Daarvan is 80% van de volgers man en is 95% geïnteresseerd in voetbal. Daarna volgen sportnieuws en comedy. Dit is ook te zien in figuur 18. Ook is in het tabblad lifestyle weergegeven van welke tv-genres de volgers houden.

Interessecategorieën

Naam van interesse	Percentage van doelgroep
Voetbal	95%
Sportnieuws	70%
Comedy (Films en televisie)	69%
Themasporten	68%
Filminieuws en algemene informatie	55%
Muziek	55%
Bedrijven en nieuws	53%
Comedy (Hobby's en interesses)	48%
Sportevenementen	41%
Onafhankelijk	38%

Tv-genres

Naam van genre	Percentage van doelgroep
Sport	70%
Sportpraatprogramma's	42%
Talkshow	25%
Drama	24%
Reality	22%
Nieuws	20%
Komedie	15%
Sciencefiction	14%
Muziek	12%
Variety	11%

Figuur 18 Lifestyle: belangrijke typen interesse voetbal.



5.2.2 Facebook

De statistieken van Facebook laten zien dat momenteel 72.791 personen de sc Heerenveen-pagina leuk vinden en 69.049 personen volgen deze pagina. In de periode van 1 januari 2017 tot 31 januari 2017 is gebleken dat er drie grote pieken waren in de weergaven van berichten. Zoals te zien in figuur 19 vonden drie pieken plaats op 10 januari, 22 januari en 29 januari. Op 10 januari zijn acht actieve berichten getoond aan personen. Dit waren de berichten van Martin Ødegaard en een bericht van de Feansjop dat het shirt van Martin Ødegaard inmiddels te verkrijgen is. Het bericht rondom Martin Ødegaard dat het meest is bekeken die dag is de video met een interview met deze speler: dit bericht is bekeken door 103.144 personen van de in totaal 185.275 weergaven deze dag. Op 22 januari zijn er zelfs 22 berichten bekeken. Dit was tevens een wedstrijddag. Dit geldt ook voor 29 januari (Facebook, z.j.).

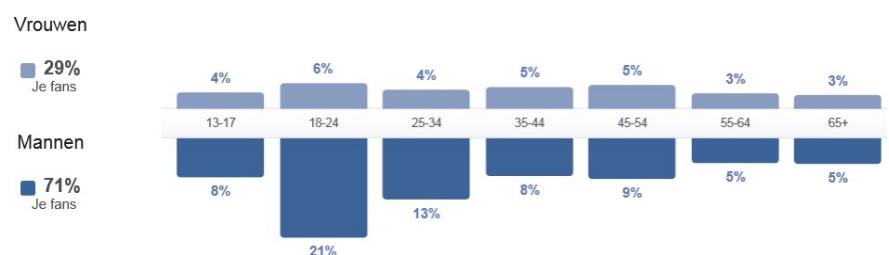


Figuur 19 Facebook: Bereik van bericht

De groep die de pagina sc Heerenveen leuk vindt, bestaat voornamelijk uit mannen en de grootste groep zit in de leeftijdscategorie van 18 tot en met 24 jaar (zie figuur 20). Dit is de leeftijdscategorie behorende bij de millennials. Om meer verdieping aan te brengen in de gegevens over de fans, is het interessant om te zien dat de fans over de gehele wereld zitten (Facebook, z.j.). In tabel 2 wordt de top tien van landen van de sc Heerenveen-volgers weergegeven. De fans kunnen worden ingedeeld op plaats. De meeste fans, in totaal 3.539, komen uit de gemeente Heerenveen. Dan volgt Drachten met 2.388 personen en als derde Sneek met 1.570 personen.

Land	Aantal fans
Nederland	54.188
Guatemala	1.031
Duitsland	895
Marokko	892
Brazilië	861
Verenigde Staten	834
België	746
Mexico	609
Italië	604
Indonesië	516

Tabel 2 Facebook: Fans ingedeeld per land.



Figuur 20 Facebook: personen; je fans

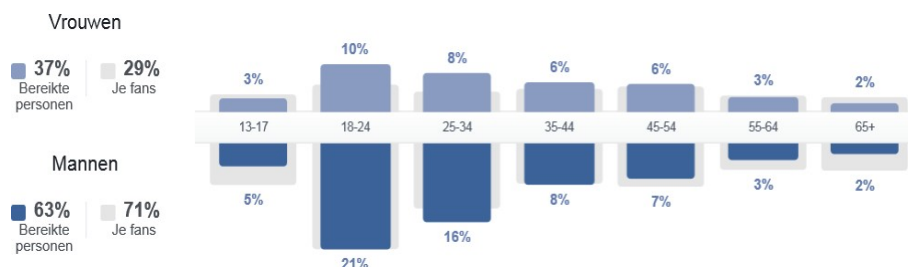
Als je deze aantallen vergelijkt met de afgelopen 28 dagen zijn er enige veranderingen opgetreden. Er zijn in deze periode relatief meer vrouwen bereikt ten opzichte van het aantal vrouwen dat de pagina leuk vindt. Dit is ook weergegeven in figuur 21. Hierin is duidelijk te zien dat een stijging heeft plaatsgevonden bij de vrouwelijke millennials. Daarbij komen de meeste personen uit Groningen, namelijk 18.527. Ook zijn veranderingen opgetreden in de locatie van de bereikte personen. De Scandinavische landen, zoals Noorwegen, Zweden en Denemarken worden namelijk goed bereikt. Er



is duidelijk te zien dat sc Heerenveen een groot bereik heeft ten opzichte van de personen die de pagina leuk vinden (Facebook, z.j.).

Land	Aantal bereikte personen
Nederland	430.786
Noorwegen	28.892
Duitsland	15.460
België	892
Verenigd Koninkrijk	861
Portugal	834
Zweden	746
Verenigde Staten	609
Polen	604
Denemarken	516

Tabel 3 Facebook: het aantal bereikte personen per land.

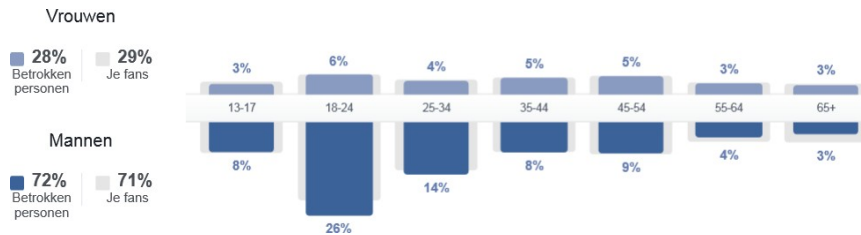


Figuur 21 Facebook: personen; bereikte personen.

Als laatste kunnen het aantal fans en bereikte personen worden vergeleken met de betrokken personen volgens Facebook (z.j.). Dit zijn de personen die hebben gereageerd op een bericht, een bericht hebben gedeeld of leuk hebben gevonden. Kortom, als er op de Facebookpagina interactie heeft plaatsgevonden.

Land	Aantal betrokken personen
Nederland	12.147
Noorwegen	557
België	294
Duitsland	188
Thailand	180
Portugal	108
Verenigde Staten	102
Brazilië	75
Zweden	73
Polen	71

Tabel 4 Facebook: het aantal betrokken personen per land.



Figuur 22 Facebook: Personen; betrokken personen

Zoals in figuur 22 is weergegeven, zijn er meer betrokken personen dan fans. Dit is een klein verschil. Het grootste verschil voor de mannen zit in de leeftijdscategorie van 18 tot en met 24 jaar. Dit aantal is een stuk groter dan het aantal fans. Voor de vrouwen is de groep betrokken personen kleiner dan de bereikte personen. Dit betekent dat vrouwen minder snel op berichten reageren, of deze delen of leuk vinden. De grootste groep betrokkenen komt uit gemeente Heerenveen. Daarentegen is deze groep kleiner dan de fans. De top tien van landen komt meer overeen met de bereikte personen dan de fans. Dit komt doordat de personen die bereikt worden ook berichten leuk vinden, delen of erop reageren.

5.2.3 Instagram

Er worden dagelijks miljoenen foto's geplaatst op social media (Lightspeed, 2014). Dit zijn foto's van mensen zelf, maar ook van de aankopen die zij willen delen met hun volgers. Instagram is een medium waarop men gemaakte foto's kan delen en hashtags kan gebruiken. Deze hashtags zijn bedoeld om de foto vindbaar te maken voor iedereen. Dit maakt Instagram ook interessant voor bedrijven. Instagram is een tool die ingezet kan worden voor *visual marketing*. Het is een interactief medium waarmee verhalen kunnen worden gedeeld. Voor een bedrijf betekent dit dat zij het verhaal achter hun product of dienst kunnen laten zien aan de volgers. Dit zorgt voor extra binding met de klant (Lightspeed, 2014).

Bedrijven kunnen Instagram ook gebruiken voor een reclamecampagne, zoals Lipton Ice Tea in 2014 heeft gedaan (Lightspeed, 2014). Zij lieten jongeren hun Lipton Ice Tea-moment delen via Instagram. Op deze manier kregen zij een groter visueel bereik en ook zorgde dit voor een stijging in het aantal volgers.

In recent onderzoek naar de volgers van sc Heerenveen zit de grootste groep volgers in de leeftijdscategorie van 18-24 jaar. Dit wordt weergegeven in figuur 23. Hier is duidelijk zichtbaar dat de leeftijdsgeneratie 55+ een kleinere groep is dan op Twitter (Heerschop, persoonlijke communicatie 22 december 2016). Dit heeft voornamelijk te maken met de online wereld waarin zij opgroeien en het iktijdperk waarin deze generatie leeft. Door het gebruik van Instagram laten zij zien hoe hun wereld eruit ziet aan de volgers.



Figuur 23 Instagram: volgers



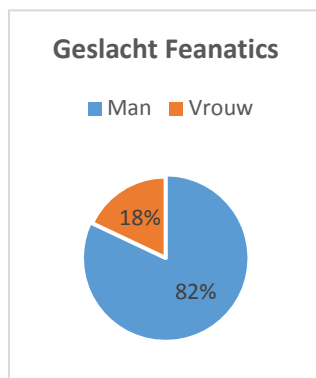
Kortom, deze leeftijdscategorie is bij elk socialmediakanaal de grootste groep. Tevens bevestigt dit de veronderstelling dat zij voornamelijk online te bereiken zijn. Ook blijkt dat dit een groep is die geïnteresseerd is in voetbal en uit de eigen regio komt. Om de resultaten te vergelijken met de hypothesen die geformuleerd zijn, blijkt dat de nulhypothese niet van toepassing is. De wensen en behoeften beschrijven de millennials.

5.3 Wat zijn de verwachtingen en percepties van de millennials ten opzichte van het aanbod van sc Heerenveen?

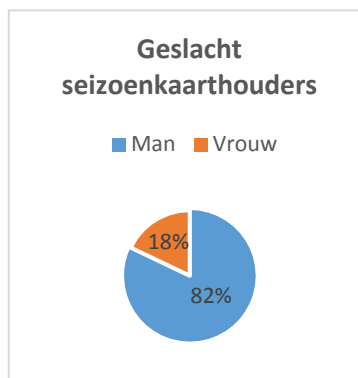
In dit hoofdstuk worden de respondenten van dit onderzoek beschreven en wordt ingegaan op de reacties van de respondenten op het gebied van tastbare zaken, betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid en gevoel. Zowel de resultaten van de enquête onder de Feanatics-leden als die van de seizoenkaarthouders worden weergegeven.

5.3.1 Beschrijving respondenten

Allereerst is de enquête verstuurd naar de Feanatics-leden en de seizoenkaarthouders die geboren zijn in het millennialtijdperk. Het aantal respondenten vanuit de Feanatics wordt weergegeven in bijlage X tabel 5. Slechts 15% van de geënquêteerden heeft gereageerd. Tevens is 82% van de 39 respondenten man; dit is weergegeven in grafiek 1. Voor de seizoenkaarthouders van deze generatie zijn er 279 respondenten, de meeste werken al. Dit is weergegeven in bijlage IX, tabel 6. Van de geënquêteerden heeft 11% van de seizoenkaarthouders gereageerd. Daarvan zijn de meeste geboren in 1991 en zoals weergegeven in grafiek 2 bestaat deze groep ook voornamelijk uit mannen.



Grafiek 2 Geslacht respondenten Feanatics-leden



Grafiek 1 Geslacht respondenten seizoenkaarthouders

De respondenten volgen sc Heerenveen op de voet via verschillende kanalen. Dit is weergegeven in grafiek 5, bijlage X. Het grootste medium dat wordt gebruikt door de respondenten is Facebook. Slechts een kleine groep beschikt over de socialmediakanalen Twitter, Instagram en Snapchat. Op de tweede plaats staat de website van sc Heerenveen. Zoals gebleken uit de enquêteresultaten (zie bijlage X) bekijkt de grootste groep respondenten de website een à twee keer in de maand. Ook voor de Feanatics-leden is Facebook het grootste social medium. Daarentegen volgen zij sc Heerenveen



voornamelijk via de website. Uit de enquêteresultaten is gebleken (zie bijlage X, grafiek 5) dat 13% de website dagelijks bezoekt.

5.3.2 Tastbare zaken

Op het gebied van tastbare zaken zijn er enkele verschillen tussen de huidige situatie en het gewenste serviceniveau. Deze verschillen hebben te maken met de volgende stellingen:

- Het stadion voldoet aan de modernste eisen
- De website is overzichtelijk
- De app biedt alle benodigde informatie
- De Feansjop heeft voldoende producten beschikbaar ter verkoop

Wat deze stellingen betreft, blijft het huidige serviceniveau achter bij het niveau dat de respondenten wensen. Dit geldt deels zowel voor de Feanatics als de seizoenkaarthouders. In de verbeterpunten is ook naar voren gekomen dat zij nog geen goede ervaringen hebben met de wifi in het stadion. Ook past de aankleding van het stadion niet bij de beleving van de millennials. Ze zien graag meer Friese kleuren en aankleding in het stadion, zodat de beleving van een Friese club wordt uitgestraald. Verder zijn de muren aan de tribunekant blauw, maar de muur aan de veldkant heeft nog geen uitstraling. Een voorbeeld van een sfeer aan de NieuwNoord-zijde is de muur voorzien van graffiti. Daarnaast is het achterstallig onderhoud van de goals een aandachtspunt dat naar voren komt uit de resultaten van de enquête. De onderkant van de paal slaat geel uit vanwege roest. Verder geven de respondenten aan dat zij het een pré vinden als de website overzichtelijker is. Nu wordt veel informatie weergegeven op de hoofdpagina, waardoor het niet duidelijk is waar de bezoeker eerst moet kijken. Wat betreft de informatievoorziening van de sc Heerenveen-app geven de respondenten aan dat het niveau nog omhoog kan. Dit heeft echter niet de grootste prioriteit. Een voorbeeld van een verbeterpunt is dat de iPhone-app nog niet geschikt is voor 'devices' met een hoge resolutie. Zij vinden dat dit slordig oogt voor een gloednieuwe app. Ook stellen zij dat het assortiment in de Feansjop kan worden uitgebreid. De reacties in de enquête waren vooral dat er weinig moderne en leuke artikelen te koop zijn. Een voorbeeld van een product dat kan worden toegevoegd, zijn sfeervlaggen. De producten worden ervaren als oubollig en zeer simpel qua ontwerp.

5.3.3 Betrouwbaarheid

Op het gebied van betrouwbaarheid zijn de grootste verschillen naar voren gekomen in de enquête. Deze stellingen zijn voornamelijk van belang voor het vertrouwen in de club.

Allereerst wordt ingegaan op de volgende stelling: 'sc Heerenveen belooft iets te doen binnen een bepaalde tijd, deze belofte wordt ook nagekomen'. Hierbij is een groot verschil te zien tussen de huidige situatie en het gewenste serviceniveau in combinatie met het belang van deze stelling. De



respondenten vinden het van belang dat een belofte die wordt gedaan door een medewerker wordt nagekomen en momenteel zijn ze hier ontevreden over.

Als het gaat over de stelling 'klachten worden serieus behandeld', vinden respondenten dat ze niet serieus worden genomen met een klacht die ze melden bij sc Heerenveen. Dit staat in relatie tot de tevredenheid over de oplossingen die worden geboden bij een klacht. Daarnaast is het lastig te bepalen of er inderdaad geen goede oplossing is geboden. Bijvoorbeeld, aan de klacht dat men een parkeerkaart heeft voor P-6 en na afloop van de wedstrijd hier in de file staat, kan sc Heerenveen niets doen. Een punt dat naar voren komt uit de reacties van de seizoenkaarthouders is ervoor zorgen dat er een tweede uitgang komt.

5.3.4 Responsiviteit

De resultaten geven weer dat drie stellingen een groot verschil laten zien tussen de huidige situatie en het gewenste serviceniveau.

- Het is realistisch om directe dienstverlening te verwachten van de medewerkers
- Het personeel laat mij niet onnodig wachten
- Het personeel is nooit te druk bezig om mij te kunnen helpen

Een van de respondenten gaf aan dat hij een snel, maar afwijzend antwoord kreeg. Ondanks het geven van antwoord kan de wijze waarop het antwoord werd gegeven nog verbeterd worden. Dit kan worden veranderd door een persoonlijke benadering toe te passen, desnoods kan het een gepaste manier zijn om te bellen. Zo heeft de tegenpartij geen gevoel van onpersoonlijkheid en dat er niet naar hen wordt geluisterd. In een ander voorbeeld heeft een respondent geen reactie ontvangen op verscheidene mails. Ook ervoer zij dat er geen moeite werd gedaan om te helpen toen ze bij de balie vroeg om een andere plek in verband met een herniaoperatie. Dit zijn kleine punten waarop sc Heerenveen zichzelf kan verbeteren. Dit is van belang voor het vertrouwen en de binding met de supporter.

Een ander voorbeeld dat wordt gegeven door meerdere respondenten is het personeel van de catering in de gracht. Dit kan zeker worden verbeterd: de supporters ervaren nu dat zij te weinig aandacht aan hen besteden en dat het werkende personeel zich professioneler moet gedragen. De grootste rijen zijn ook bij de catering te vinden.

De Feanatics zijn positief te spreken over het tijdsbestek waarin zij geïnformeerd worden over het dragen van de vlaggen tijdens de wedstrijd. Daarentegen geven zij aan dat sc Heerenveen telefonisch beter bereikbaar moet zijn, maar er is een miniem verschil tussen de huidige situatie en het gewenste serviceniveau.



5.3.5 Zekerheid

Op het vlak van zekerheid hebben de geënquêteerden voornamelijk positief gereageerd op de huidige situatie rondom de vriendelijkheid en de behulpzaamheid van het personeel. Er zijn twee punten die een verschil laten zien, namelijk dat zij ervaren tijdens het contact met het personeel dat zij zekerder moeten overkomen en meer kennis moeten hebben om de vragen te beantwoorden. Wel heeft men opgemerkt dat sc Heerenveen erop vooruitgaat qua klantcontact, voornamelijk via social media, maar ook via de supportersservice.

5.3.6 Gevoel

Bij dit laatste punt, gevoel, is de enige stelling die in de huidige situatie minder is beoordeeld dan het gewenste serviceniveau: 'het personeel houdt rekening met de wensen van de klant'. Dit geldt zowel voor de seizoenkaarthouders, als voor de Feanatics-leden. Het verschil heeft onder andere te maken met de punten die eerder al zijn genoemd, zoals het gevoel dat niet naar hen wordt geluisterd.

Kortom, de respondenten zijn positief over de sfeer van de club en het vertrouwen dat zij in de club hebben. Alleen zijn er enkele punten die verbeterd kunnen worden. Deze hebben betrekking op de beleving in het stadion en het gevoel dat zij krijgen door het personeel. In relatie tot de hypothesen die eerder zijn opgesteld in dit onderzoek kan de nulhypothese worden verworpen, omdat er een verschil is tussen de verwachtingen en percepties en het aanbod van sc Heerenveen.

5.4 Wat zijn de managementpercepties van de verwachtingen van de leden?

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op bovenstaande onderzoeksvraag. Deze onderzoeksvraag wordt onderverdeeld in de vijf topics uit het SERVQUAL-model.

5.4.1 Tastbare zaken

Op het vlak van tastbare zaken heeft het management verschillende punten aangegeven. De app is grotendeels aangemaakt voor de jongere generatie. Wanneer zij het stadion betreden, ontvangt ieder een pop-up op de telefoon. Dit wordt gezien als een service die van toegevoegde waarde is voor de fan. Verder is er voor de Feanatics al een digitaal magazine, de andere flyers en magazines worden ook digitaal. Dit betekent dat zij deze ook in de app zien. Het is een informatievoorziening met nieuwtjes, kaartverkoop, merchandising en horeca. Dat men via de app ook merchandise kan kopen, heeft als gevolg dat het doen van impulsieve aankopen wordt bevorderd (Bloemers, persoonlijke communicatie, 16 februari 2017). Verder is er een magazine ontwikkeld voor na de wedstrijd, waarin alle content wordt samengevoegd en verstuurd naar de aanwezigen. Het magazine bevat informatie over de volgende kaartverkoop, een samenvatting van de wedstrijd, statistieken, et cetera (Van der Hoek, persoonlijke communicatie, 14 februari 2017).

Ook het nieuwsitem is sterk veranderd. Eerder bestond een persbericht uit drie A4'tjes, nu kan een mening door 140 tekens worden veranderd. Daarnaast is het van belang om de regie te houden over



de content die geplaatst wordt en dat het bericht als eerste te lezen is bij sc Heerenveen. Toen bekend werd dat Jurgen Streppel een wedstrijdschorsing zou krijgen, is er bij de KNVB gevraagd naar de tijd waarop dit nieuwsbericht naar buiten zou worden gebracht. Hier is bewust naar gevraagd, om het bericht vanuit sc Heerenveen eerder te versturen, zodat het citaat van Jurgen Streppel door iedereen werd opgepikt en het bericht geen eigen leven meer zou leiden (zie het interview met sc Heerenveen, bijlage VIII).

Verder zijn er uitbreidingsplannen voor de Feansjop, deze heeft als doel om de sponsorgroep beter te bedienen en de impulsaankopen bij de supportersservice te bevorderen. De ruimte van de Feansjop wordt groot en open met een balie voor de kidsclub, de kaartverkoop en de merchandise. Zo hoeft de consument niet eerst voor een kaart naar de ticketing, dan naar de winkel voor een sjaal en voor de rondleidingen naar boven. Tevens kan één balie ervoor zorgen dat het doen van impulsaankopen wordt bevorderd (Bloemers, persoonlijke communicatie, 16 februari 2017 en Van der Hoek, persoonlijke communicatie, 14 februari 2017).

5.4.2 Betrouwbaarheid

Onder de betrouwbaarheid vallen de klachten en de administratieve systemen. De klachten worden behandeld door de desbetreffende afdeling. Uit het interview (zie bijlage VIII) is naar voren gekomen dat consumenten ook via Twitter een bericht sturen wanneer zij geen antwoord hebben gekregen op hun klachten. Dan wordt de desbetreffende afdeling gewezen op de klacht en wordt gevraagd antwoord te geven. Als er geen oplossing kan worden geboden, omdat de klacht de file naar de snelweg betreft, kan sc Heerenveen niets doen. Het is van belang dat zij sowieso een antwoord ontvangen. Mensen willen serieus worden genomen en soms wil men even zijn/haar verhaal kwijt (Van der Hoek, persoonlijke communicatie, 14 februari 2017). Tevens kunnen klachten kansen zijn (Bloemers, persoonlijke communicatie, 16 februari 2017).

Vervolgens wordt er gebruikgemaakt van verschillende systemen, namelijk OT, Actual en Scope. Vanaf aankomend seizoen wordt overgegaan op een nieuw systeem, namelijk AFAS-software. Dit is ter vervanging van Scope. OT is een apart ticketingsysteem dat gekoppeld is aan de capaciteit van het stadion. In OT staan de supporters en in AFAS-software komen de zakelijke relaties. Het OT-systeem voldoet aan de wensen van de supporters, zij hebben geen problemen met het kopen van een kaartje of het verlengen van hun seizoenkaart. Dit is opgenomen in bijlage X.

5.4.3 Responsiviteit

Op het vlak van responsiviteit worden verscheidene kaartenacties gedaan. De acties worden verspreid via de website, social media en de e-mail. De hoeveelheid reacties is afhankelijk van een aantal factoren, namelijk de wedstrijd zelf en het tijdstip. De verkoop ligt hoger bij een zaterdagavondwedstrijd. Dit heeft ook te maken met het aantal jongeren in het stadion. Op een zondag zijn er minder jongeren, omdat de meeste amateurverenigingen in de regio van Heerenveen



spelen op zondagmiddag. Volgens Van der Hoek (persoonlijke communicatie, 14 februari 2017) is naar voren gekomen dat de acties ook gericht zijn op een specifieke doelgroep. Een voorbeeld van een actie bij kinderen is dat de ouders korting krijgen op een kaart of eten en drinken met de kaart. Een ander voorbeeld gericht op de jongeren is het creëren van een arrangement om goedkoper kaarten te kunnen kopen wanneer zij lid zijn van een specifieke amateurclub. Verder worden er spontane campagnes opgezet (sc Heerenveen, bijlage VIII). Een voorbeeld hiervan is het verlengen van de seizoenkaart van het afgelopen seizoen. Deze campagne was opgezet via het Twitterkanaal. Mensen waren positief over deze actie; bij de 5000ste, 10.000ste, 11.000ste, 12.000ste (et cetera) seizoenkaartverlenging kwam de algemeen directeur langs met een cadeautje als dank.

5.4.4 Zekerheid

Op het vlak van zekerheid is gesproken met sc Heerenveen (zie bijlage VIII) over het vertrouwen dat de medewerkers moeten uitstralen naar de consument. Met dit vertrouwen bind je de consument om een seizoenkaart te kopen bij de club. Verder is het van belang dat zij dit vertrouwen uitstralen om eventueel vragen te stellen en dat de medewerker behorende bij een afdeling antwoord kan geven en hiervoor de specifieke kennis heeft. Vervolgens is aan het begin van het huidige seizoen een grote slag gemaakt met de inzet van social media. Deze verbeteringen zijn zichtbaar in het aantal volgers en de positieve geluiden die sc Heerenveen hoort. Er is speciaal iemand ingezet om de juiste content te plaatsen. Tevens zijn er verbeterpunten, namelijk de nieuwtjes die naar buiten treden, moeten van goede aard zijn.

5.4.5 Empathie

Tot slot wordt ingegaan op empathie. Er worden verscheidene sfeeracties georganiseerd door de supportersverenigingen NieuwNoord en de FeanFan. Dit is een aanwinst voor de club, omdat zij het clubgevoel op een positieve wijze uitdragen. Sinds dit seizoen is het stavak ook vergroot; eerder was het stavak alleen bovenin het stadion, nu reikt deze tot aan het veld. Dit betekent dat de acties en de spreekkoren duidelijk te horen en te zien zijn in het gehele stadion. Er is een aantal uitzonderingen, namelijk dat voornamelijk jongeren de regels overtreden. Het optreden kan worden bestraft met een stadionverbod, maar ook met een waarschuwing over wat wel en niet wordt toegelaten. Tevens zijn huisregels opgesteld, waarmee rekening moet worden gehouden. Voorbeelden hiervan zijn van elkaars spullen afblijven en niemand kwetsen. Dit is voortgekomen uit het gesprek met sc Heerenveen (zie bijlage VIII).

Kortom, uit resultaten komt naar voren dat het management positief is over de leden en het aanbod dat zij leveren. Hierdoor blijkt dat de doelgroep lastig te bereiken is, maar wel de goede tools worden ingezet.



5.5 Waar zit de kloof tussen sc Heerenveen en de millennials?

Bij deze onderzoeksvraag wordt per kloof antwoord gegeven aan de hand van de literatuur. Zo wordt duidelijk in kaart gebracht waar een kloof zit tussen sc Heerenveen en de millennials.

5.5.1 GAP 1

Volgens De Vries et al. (2011) is het management bij deze kloof niet goed op de hoogte van de klantverwachtingen. Een probleem is dat dan niet de goede klantengroep wordt bereikt (p. 203).

Uit het interview met F. Van der Hoek (persoonlijke communicatie, 14 februari 2017) is gebleken dat enkele communicatiemiddelen zijn ingezet zonder onderzoek te doen naar de wens van de consument, zoals gebleken uit het magazine dat eerst voor de wedstrijd werd gestuurd. Daarna is onderzoek gedaan naar het moment waarop de consument het magazine wil ontvangen. Hieruit bleek dat men het magazine het liefst ontvangt na de wedstrijd. Dit laat zien dat niet elke perceptie van het management overeenkomt met de klantverwachting. Ook blijkt dit uit de reacties van de Feanatics-leden en de seizoenkaarthouders. Het management geeft aan dat het assortiment in de Feansjop naar wens is voor de supporters, ondanks dat het tegendeel is gebleken in dit onderzoek. Zij zien graag dat de Feansjop ook meegaat met de tijd. Een oorzaak van deze punten kan zijn dat er onvoldoende communicatie is tussen het management en de supporters.

5.5.2 GAP 2

Kloof twee heeft te maken met het formuleren van de randvoorwaarden volgens De Vries et al. (2011, p. 203). Uit de interviews is gebleken dat sc Heerenveen een doel heeft waar de club naartoe wil werken met de vernieuwde APP en met het connected stadium dat als medium wordt gebruikt om het doel te bereiken. Met deze punten wordt weergegeven dat de juiste klantverwachtingen in de app zijn vastgelegd. Uit onderzoek van Boer & Harzevoort (2016) is gebleken dat de millennials voornamelijk online zijn en eigen foto's graag delen.

5.5.3 GAP 3

Volgens De Vries et al. (2011) komt deze kloof voort uit het feit dat de medewerkers de producten niet naar wens kunnen leveren bij de klanten (p. 204).

De geënquêteerden hebben aangegeven dat de kaarten en de informatie juist worden aangeleverd bij de supporters. Dit betekent voor sc Heerenveen dat er geen kloof is op deze fronten. Ook betekent dit dat er een goede samenwerking is tussen de verschillende afdelingen.

5.5.4 GAP 4

Dit is een kloof tussen de levering van producten; er wordt iets door de organisatie beloofd wat zij niet na kunnen komen (Zeithaml et al., 1990, p. 116).



Volgens sc Heerenveen (zie bijlage VI) is gebleken dat de beloftes die door het personeel worden gedaan volgens het management wel worden nagekomen. Echter, de seizoenkaarthouders en Feanatics-leden zijn hier minder tevreden over. Hier is sprake van een kleine kloof.

5.5.5 GAP 5

Tot slot vormt kloof vijf de conclusie van de informatie uit de andere kloven (Zeithaml et al., 1990, p. 490).

Uit de eerste twee kloven is gebleken dat de managementpercepties voor een groot deel overeenkomen met de klantverwachtingen. Dit komt overeen met de technologische ontwikkelingen die sc Heerenveen heeft doorgevoerd. Het blijkt echter dat er niet voldoende onderzoek wordt gedaan voordat iets wordt veranderd voor een bepaalde groep.

De derde en vierde kloof hadden betrekking op de medewerkers die communiceren met de klanten. Hier is nauwelijks sprake van een kloof. Voor deze deelvraag zijn ook hypothesen opgesteld. Hieruit blijkt dat de hypothese is bevestigd, er is daadwerkelijk een verschil.



Conclusie, aanbevelingen en discussie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen die eerder zijn opgesteld en volgt het antwoord op de probleemstelling. Tevens zijn aanbevelingen geformuleerd die voortkomen uit de analyse van de resultaten. De aanbevelingen zijn SMART geformuleerd; dit betekent specifiek, meetbaar, actief, realistisch en tijdsgebonden. Het hoofdstuk is afgesloten met de discussie.

Conclusie

De probleemstelling luidt als volgt: *Op welke wijze kan sc Heerenveen de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren met betrekking tot de behoeften van de millennials?*

Het doel van dit onderzoeksrapport was het meten van de kwaliteit van het aanbod van sc Heerenveen ten behoeve van de millennials. Zo kan sc Heerenveen een passend advies worden geboden, zodat de club de doelgroep kan (blijven) verbinden aan de club. Daarbij is van belang om de behoeften inzichtelijk te krijgen en te weten wat de beweegredenen zijn van de uitstromende Feanatics-leden.

De eerste deelvraag waarop antwoord wordt gegeven is: *‘Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen de sportbranche?’*. De trends en ontwikkelingen zijn naar voren gekomen aan de hand van de PESTEL-analyse. Dit zijn de politieke, economische, sociologische, technologische, ecologische en juridische factoren. Deze factoren zijn onderzocht door middel van deskresearch. Er zijn binnen de sportbranche verscheidene ontwikkelingen gaande, voornamelijk op technologisch gebied. Dit komt mede door de vooruitgang van de media, maar ook de VR-bril die steeds meer vorm krijgt.

De vraag *‘wat zijn de wensen en behoeften van de millennials?’* is deels beantwoord in het theoretisch kader. Millennials zijn op zichzelf gericht. Dit blijkt ook uit de social media die zij gebruiken, hierin plaatsen zij foto's en filmpjes van zichzelf. Uit de analyse bij sc Heerenveen is gebleken dat zij de grootste groep bereikte en betrokken volgers zijn op Facebook, Twitter en Instagram.

Als volgt: *‘Wat zijn de verwachtingen en percepties van de millennials ten opzichte van het aanbod van sc Heerenveen?’* de respondenten zijn over de sfeer en het vertrouwen in de club tevreden. Enkele punten zijn volgens de millennials toe aan verbetering, zoals het assortiment van de Feansjop.

Vervolgens volgt de beantwoording van de deelvraag *‘Wat zijn de managementpercepties van de verwachtingen van de leden?’*. De leden zijn tevreden over de club en de producten die sc Heerenveen levert sluiten aan bij de wensen van de leden. Tevens verwachten zij dat de leden steeds meer informatie digitaal willen ontvangen en meer zaken digitaal willen regelen, zowel met de app als de website.



Tot slot luidt de laatste deelvraag: *‘Waar zit de kloof tussen sc Heerenveen en de millennials?’*. Hierbij is gebruikgemaakt van het SERVQUAL-model. Hierin is naar voren gekomen dat er voornamelijk een kloof is tussen de managementpercepties en de klantverwachtingen.

Deze deelvragen leiden tot de beantwoording van de probleemstelling. sc Heerenveen kan de diensten beter laten aansluiten op de wensen en behoeften van de millennials. Zij kunnen nog meer bereiken vanuit de millennials. De kwaliteit kan worden verbeterd door de vraag neer te leggen bij de supporters om hun behoeften in kaart te brengen, zoals het magazine dat eerst voor de wedstrijd werd verstuurd en nu na de wedstrijd. Er is vraag naar veel content op één plaats. Daarnaast is het van belang om te luisteren naar de supporters.

Aanbevelingen

In dit onderzoek is gekeken naar de wensen en behoeften van de fans van sc Heerenveen behorende bij de millennials. Naar aanleiding van de resultaten zijn verscheidene aanbevelingen geformuleerd. Deze zijn geordend op drie niveaus; operationeel, tactisch en strategisch. Verder zijn de aanbevelingen geformuleerd aan de hand van de SMART-methode.

Allereerst is het operationeel niveau gericht op de korte termijn. Het is voor sc Heerenveen van belang om de muren in de gracht op te fleuren. Wanneer deze worden beschilderd, zorgt dit voor meer beleving bij het binnentreden van het stadion.

De tweede aanbeveling voor sc Heerenveen op operationeel niveau is dat er meer overzicht gecreëerd kan worden op de website. Nu staat op de homepage veel informatie in één keer, waardoor het niet duidelijk is waar de bezoeker eerst heen moet. De millennials krijgen al veel prikkels via een telefoon, het is dan van belang om de website niet te voorzien van te veel content op de homepage alleen. Het is voor sc Heerenveen realistisch om de content op de website aan te passen, omdat hierin al vooruitgang wordt geboekt met de eerdere aanpassingen. Om de huisstijl en de app te blijven verbeteren, is het van belang om dit gezamenlijk op te pakken.

Dan volgt het tactische niveau, ook wel de middellangetermijnstrategie. Uit de enquêteresultaten is gebleken dat het assortiment van de Feansjop niet voldoende aansluit op de doelgroep. Zij vinden het van belang dat de Feansjop wordt uitgebreid en/of het assortiment wordt gemoderniseerd. De producten in de Feansjop bevorderen de beleving van de wedstrijd en het clubgevoel. Als het assortiment wordt gemoderniseerd, zorgt dit waarschijnlijk voor een stijging in de verkoop van producten. Tevens kunnen deze producten in de app worden aangeboden, zodat er variatie is in het assortiment. Dit is voor sc Heerenveen realistisch, omdat zij de Feansjop al gaan uitbreiden in een andere zin. Dit biedt ook de mogelijkheid om het assortiment aan te passen. Het is van belang om dit met de uitbreiding van de Feansjop door te voeren, anders is de Feansjop niet meer oubollig, maar de producten nog wel. De combinatie van het uitbreiden van de Feansjop met de mogelijkheid om



daar ook kaarten te kopen voor een wedstrijd zorgt ervoor dat men ook het nieuwe assortiment ziet en koopt.

Tot slot is het op de lange termijn voor sc Heerenveen van belang dat zij vooruitgang boeken op technologisch gebied. Er worden momenteel al stappen gezet, maar deze kunnen nog worden verbeterd. Er is inmiddels al een app gebouwd en het stadion is voorzien van wifi. De app kan nog meer naar de wensen van de respondenten worden ingericht door de modules die nog aan de app kunnen worden toegevoegd. Dit is voornamelijk van belang voor de betaalwijze in het stadion. Het is voor de fan niet fijn om aldoor in de rij te staan en hierdoor een stuk van de wedstrijd te missen. Wellicht kunnen zij thuis al munten kopen en deze via de post ontvangen, waardoor deze rij al wordt verkleind. Doordat het straks ook mogelijk is om met de app eten en drinken te bestellen, is het van belang om over de betaalmethoden na te denken.

Kortom, de aanbevelingen voor sc Heerenveen zijn als volgt geformuleerd:

- De muren in de gracht voorzien van een andere kleur of schildering van spelers;
- De homepage van de website overzichtelijk maken;
- Het assortiment van de Feansjop uitbreiden;
- De wachtrijen verkleinen bij de horeca en muntverkoop door de betaalmethoden te wijzigen of een andere methode kiezen om de munten te kopen.

Deze aanbevelingen hebben voor een vervolgonderzoek als gevolg dat deze uitkomsten kunnen worden vergeleken met de uitkomsten van de millennials die woonachtig zijn in de omgeving sc Heerenveen en niet fan zijn. Via dit vervolgonderzoek kan een breder perspectief worden getrokken voor zaken die sc Heerenveen moet veranderen om hen ook te voorzien van een wedstrijdbeleving.

Discussie

In deze subparagraaf wordt de betekenis van de conclusie tegen het licht gehouden. Tevens wordt het proces van het onderzoek geëvalueerd. Tot slot vindt een evaluatie plaats van de methodologische verantwoording volgens Verhoeven (2011, p.p. 338 – 340).

Allereerst is in de literatuur informatie over millennials naar voren gekomen. In dit onderzoek zijn respondenten gevraagd die geboren zijn tussen 1985 en 2000. Daardoor is het mogelijk dat de conclusies niet geheel correct zijn. De verdere informatie over millennials is correct, waardoor de wensen en behoeften duidelijk in kaart zijn gebracht.

In het onderzoek zijn de interviews goed verlopen, het enige leerpunt zit in de formulering van de enquête. Eén van de respondenten reageerde dat er voor hem niet duidelijk was aangegeven waar belangrijkheid voor stond. Wellicht is het voor een volgend onderzoek nuttig om een voorbeeldvraag op te stellen, zodat dit voor iedereen duidelijk is. Degenen voor wie het onduidelijk was, hebben dit via een persoonlijk bericht aangegeven. De antwoorden van deze respondenten zijn niet meegenomen in de analyse. Daarentegen waren de meesten positief over de enquête.



Wat betreft de methodologische verantwoording kan geconcludeerd worden dat er een lage respons is geweest. Dit heeft onder andere te maken met de doelgroep van dit onderzoek. Van tevoren heeft sc Heerenveen aangegeven dat zij hebben ervaren dat er weinig respons is op enquêtes vanuit de club. Hierdoor is het als positief ervaren dat er ± 300 respondenten waren. Wellicht is het voor een volgend onderzoek verstandig om de enquête via de app te versturen naar deze doelgroep, aangezien zij ook voornamelijk online zijn. Tevens kan de enquête eventueel via WhatsApp of een sms worden verstuurd. Het was in dit onderzoek niet haalbaar om de enquête via de telefoon te versturen, omdat hiervoor geen telefoon beschikbaar was.

Een vervolgonderzoek kan worden gericht op de verbeteringen vanuit sc Heerenveen. Dit betekent dat het vervolgonderzoek van toepassing is als de Feansjop is uitgebreid naar een balie waar de supporter zowel zijn kaartje als sjaal kan kopen. Daarnaast kan het vervolgonderzoek worden gericht op degenen binnen deze doelgroep die kaarten kopen tijdens de vrije verkoop en dan kan worden gemeten waarom zij geen seizoenkaart afnemen bij sc Heerenveen. Zo kan een breder beeld worden geschetst over de kwaliteit van de diensten en/of producten van sc Heerenveen.



Literatuurlijst

- Baarda, B., Bakker, E., Hulst, M. van der, Fischer, T., Julsing, M., Vianen, R. van, & Goede, M. de. (2014). *Basisboek methoden en technieken: Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis* (5^e ed.). Houten: Noordhoff Uitgevers
- Boer, A. de, & Harzevoort, S. (2016) *PIM Trendrapport 2016: De Millennial Footprint: Hoe millennials richting geven aan marketing*. Utrecht: Trendsactive
- Boschma, J., & Groen, I., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux b.v.
- Burböck, B. (2014). *Prospect Theory and SERVQUAL*. Management, 9(2), 155-168. Geraadpleegd op 13 december 2016 via http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/9_155-168.pdf
- CBS (1999, 23 augustus). *Koning voetbal*. Geraadpleegd op 12 november 2016 via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/1999/34/koning-voetbal>
- CBS (2016, 1 november). *Bevolkingsteller*. Geraadpleegd op 12 november 2016 via <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingsteller>
- CIV (z.j.) *Kader voor beleid: voetbal en veiligheid*. Geraadpleegd op 22 december 2016 via <http://www.civ-voetbal.com/sites/default/files/Kader%20voor%20beleid%20Web-ZW%20Definitief.pdf>
- CPB (2016, maart 21). Onzekere wereld: Nederlandse economie stabiel. *Centraal economisch plan 2016*, 11-44. Geraadpleegd op 22 december 2016 via <http://www.cpb.nl/publicatie/centraal-economisch-plan-2016>
- Checkmarket (z.j.) *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 26 november 2016 via <https://nl.checkmarket.com/steekproefcalculator/>
- Clark, R. (2017, januari 18). *Trends in digital sport for 2017* [webinar]. Geraadpleegd op 18 januari 2017 via <http://sbibarcelona.com/trends-in-digital-sport-for-2017/>
- CLO. (2016, februari 19). *Temperatuur in Nederland en mondiaal, 1906 – 2015*. Geraadpleegd op 3 januari 2017 via <http://www.clo.nl/indicatoren/nl0226-temperatuur-mondiaal-en-in-nederland?i=9-54>



CLO. (2016, oktober 26). *Inleiding tot het broeikaseffect*.

Geraadpleegd op 3 januari 2017 via <http://www.clo.nl/indicatoren/nl0163-klimaatverandering-oorzaken-en-effecten>

De Vries, W., Van Helsdingen, P. & Borchert, T. (2011). *Essentie van Dienstenmarketingmanagement*. (1^e dr.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

Encyclo.nl (z.j.). *Behoeften*. Geraadpleegd op 24 november 2016 via <http://www.encyclo.nl/begrip/behoeften>

Encyclo.nl (z.j.). *Viral-marketing*. Geraadpleegd op 22 december 2016 via <http://www.encyclo.nl/begrip/viral%20marketing>

Ensie (2010, 7 juli). *Klanttevredenheid*. Geraadpleegd op 24 november 2016 via <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/klanttevredenheid>

Eredivisie (2017, januari 18). *Eredivisie lanceert officiële esports-competitie voor FIFA-gamers: De E-divisie*. Geraadpleegd op 20 januari 2017 via <http://www.eredivisie.nl/uitgelicht/eredivisie-lanceert-officiële-esportscompetitie-voor-fifagamers-de-edivisie->

Facebook (z.j.). *sc Heerenveen: actieve berichten van 10 januari 2017*. Geraadpleegd op 2 februari 2017 via <https://www.facebook.com/scheerenveen/insights/?section=navReach>

Facebook (z.j.). *sc Heerenveen: personen*. Geraadpleegd op 2 februari 2017 via <https://www.facebook.com/scheerenveen/insights/?section=navPeople>

Federatie van Voetbal Organisaties [FBO] (2016, december 1) *Gevolgen van de nieuwe privacy wetgeving*. Geraadpleegd op 4 januari 2017 via <http://www.fbo.nl/fbo09321602/gevolgen-van-de-nieuwe-privacy-wetgeving/>

Federatie van Voetbal Organisaties [FBO] (2015) *Speciale regelingen voor niet-EU spelers. Voetbalzaken*, 6 (48). Geraadpleegd op 4 januari 2017 via <http://www.fbo.nl/fbo09321602/voetbalzaken/>

Frankwatching (2014, December 12). *Niet te missen technologische ontwikkelingen volgens Le Web*. Geraadpleegd op 3 januari 2017 via <https://www.frankwatching.com/archive/2014/12/12/3-niet-te-missen-technologische-ontwikkelingen-volgens-leweb/>

Frankwatching (2016, December 20). *Zo verbetert mixed reality de customer experience* [5



voorbeelden]. Geraadpleegd op 3 januari 2017 via
<https://www.frankwatching.com/archive/2016/12/20/zo-verbetert-mixed-reality-de-customer-experience-5-voorbeelden/>

Frankwatching (2016, december 14). *Je kunt nu direct livestreamen in de twitter app*. Geraadpleegd op 3 januari 2017 via
<https://www.frankwatching.com/archive/2016/12/14/je-kunt-nu-direct-livestreamen-in-de-twitter-app/>

Geenen, B. & Spee, H. (2003). *Sport en maatschappij*. Arnhem: Angerenstein.

Hess, S. (2011, 10 juni). *Millennials: Who They Are & Why We Hate Them* [Video]. Geraadpleegd op 27 december 2016 via https://www.youtube.com/watch?v=P-enHH-r_FM&t=733s

Instagram (2016), *sc Heerenveen official*. Geraadpleegd op 21 september 2016 via
https://www.instagram.com/p/BKlhxb_Bvyn/?taken-by=scheerenveenofficial

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Exploring strategy* (10th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Jong, R. de. (2016, 30 september). *Het beeld van Abe*. *It Pompeblêdsje*, p.p. 15-17.

Kennisbank Openbaar Bestuur (2013, juni). *Rijksbrede Trendverkenning: Strategieberaad Rijksbreed*. Geraadpleegd op 2 januari 2017 via
<http://www.kennisopenbaarbestuur.nl/media/103181/rijksbrede-trendverkenning.pdf>

KNVB (2015, januari 7). *De kracht van voetbal: sturen op de maatschappelijke impact van voetbal*. Geraadpleegd op 31 december 2016 via www.knvb.nl/downloads/bestand/4608/rapport-de-kracht-van-voetbal

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2009). *Principes van marketing* (5^e ed.). Amsterdam: Pearson.

KNVB Expertise. (2016). *Fan profiel*. Eredivisie fan onderzoek 2015/'16, 2016(7), 3-7.

Lightspeed (2014, juli 2). *Waarom Visual Marketing de nieuwe hype is volgens Experts*. Geraadpleegd op 16 februari 2017 via <https://www.lightspeedhq.nl/blog/visual-marketing/>

Maatjens, A. (2016, september). *Maatschappelijke positionering belangrijk voor eredivisie*.



Geraadpleegd via

<http://www.overondernemen.com/marketing/sportmarketing/maatschappelijke-positionering-belangrijk-voor-eredivisie>

Marcus, J. & Van Dam, N. (2012) *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. (7^e dr.) Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.

Marketingfacts (2015, maart 3) *11 online trends en ontwikkelingen voor 2015 die je gemist hebt*.

Geraadpleegd op 22 december 2016 via <https://www.marketingfacts.nl/berichten/11-online-trends-en-ontwikkelingen-voor-2015-die-je-gemist-hebt>

Mulders, M. (2007). *75 managementmodellen*. Groningen [etc.: Wolters-Noordhoff b.v.

McDonald, Sutton en Milne (1995). TEAMQUAL (TM): *Measuring Service Quality in Professional Team Sports*. Sport Marketing Quarterly, 4(2), 9-15. Geraadpleegd via <http://fitpublishing.com>

NOC*NSF (z.j.). *Ledentallen*. Geraadpleegd op 30 september 2016 via <http://www.nocnsf.nl/ledentallen>

NOS (2016, oktober 11) *Honderden voetbalclubs ongerust over kunstgras*. Geraadpleegd op 24 december 2016 via <http://nos.nl/artikel/2137210-honderden-voetbalclubs-ongerust-over-kunstgras.html>

Ondernemersplein.nl (z.j.). *Wetten en regels: Kansspelen*. Geraadpleegd op 4 januari 2017 via <http://www.ondernemersplein.nl/regel/kansspelen/>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1993) Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 70(3), 201-230, Geraadpleegd op 21 december 2016 via https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/225618504_The_Nature_and_Determinants_of_Customer_Expectations_of_Service/links/559aa65008ae99aa62ce1c8e.pdf

Rijksoverheid (2016, december 21) *Kabinetsreactie rubbergranulaat en rubbertegels*. Geraadpleegd op 24 december 2016 via <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-volksgezondheid-welzijn-en-sport/nieuws/2016/12/21/kabinetsreactie-rubbergranulaat-en-rubbertegels>

sc Heerenveen (2016). *Abe Lenstra*. Geraadpleegd op 30 september 2016 via



<https://www.sc-heerenveen.nl/club/historie/abe-lenstra>

sc Heerenveen (2016). *Beleid*. Geraadpleegd op 9 september 2016 via
<https://www.sc-heerenveen.nl/club/organisatie/beleid>

sc Heerenveen (2017). *Lidmaatschap businessclub*. Geraadpleegd op 18 maart 2017 via
<http://www.sc-heerenveen.nl/businessclub/lidmaatschap>

Schnater (2016, april 11). PART ONE: Measuring fan engagement: an introduction. Geraadpleegd op 22 december 2016 via <https://www.linkedin.com/pulse/part-one-measuring-fan-engagement-introduction-bas-schnater>

Sport-koepel.nl (2016) *Trends en ontwikkelingen*. Geraadpleegd op 21 december 2016 via
http://www.sport-koepel.nl/595/trends_a_ontwikkelingen/

Sport & Strategie (2016, juli 4). *De toekomst van sport en bewegen: vier belangrijke ontwikkelingen*. Geraadpleegd op 3 januari 2017 via
<http://www.sportenstrategie.nl/2016/sportdeelname/statistieken-en-trends/de-toekomst-van-sport-en-bewegen-vier-belangrijke-ontwikkelingen/>

Twitter analytics. (z.j.). *Analyse van Tweetactiviteit voor sc Heerenveen [Twitter]*. Geraadpleegd op 21 januari 2017 via <https://analytics.twitter.com/user/scHeerenveen/tweets>

Twitter analytics. (z.j.). *Veilinginzichten: demografie [Twitter]*. Geraadpleegd op 21 januari 2017 via
https://analytics.twitter.com/accounts/oq25bd/audience_insights?lang=nl&audience_types=followers%2C&audience_interactions=%2C&audience_ids=%2C&custom_types=%2C&targeting_criteria=%5Bobject+Object%5D%2C%5Bobject+Object%5D&attribute_group=demographics

Twitter analytics. (z.j.). *Veilinginzichten: lifestyle [Twitter]*. Geraadpleegd op 21 januari 2017 via
https://analytics.twitter.com/accounts/oq25bd/audience_insights?lang=nl&audience_types=followers%2C&audience_interactions=%2C&audience_ids=%2C&custom_types=%2C&targeting_criteria=%5Bobject+Object%5D%2C%5Bobject+Object%5D&attribute_group=lifestyle

Valente, M. (2014, december 9). *Marketing to the Millennial Mindset [Presentation]*. Geraadpleegd op 21 januari 2017 via <http://www.genre.com/knowledge/blog/marketing-to-the-millennial-mindset.html>

Van Dale (2016). *Dienstverlening*. Geraadpleegd op 12 november 2016 via
<http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=dienstverlening&lang=nn>



Van Dale (2016). *Trends*. Geraadpleegd op 12 november 2016 via
<http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=trends&lang=nn>

Van Dale (2016). *Ontwikkelingen*. Geraadpleegd op 12 november 2016 via
<http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=ontwikkelingen&lang=nn>

VNG (2015, juli 7). *Overzicht trends en ontwikkelingen: Een outside–in analyse van de belangrijkste bewegingen in het sociaal domein*. Geraadpleegd op 3 januari 2017 via
<https://vng.nl/files/vng/20150707-vtsd-scenario.pdf>

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* (4^e dr.). Houten: Noordhoff Uitgevers.

Vries, W. ., Helsdingen, P. J. C., & Borchert, T. (2011). *Essentie van dienstenmarketingmanagement*. Houten: Noordhoff Uitgevers.

Westerbeek, H., Rubingh, B., Shilbury, D. & Quick, S. (2003). *Strategische sportmarketing*. (1e dr.). Nieuwegein: Arko Sports Media

Wijsman, E. (2013). *Psychologie en Sociologie*. (6e dr.). Houten: Noordhoff Uitgevers

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.