

2014

Afstudeerscriptie SV Venray

Student: Leon de Groot

Docent: Jacqueline Teunissen

Studentnummer: 2109392



**[VAN REORGANISATIE NAAR
EEN BETROKKEN
VERENIGING]**

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Inleiding	6
2. Onderzoeksopzet	8
3. Interne analyse	10
3.1 Klantsegmenten	10
3.2 Waarde proposities	11
3.3 Kanalen	11
3.4 Klantrelaties	12
3.5 Inkomstenstromen	13
3.6 Key resources	13
3.7 Kernactiviteiten	14
3.8 Key partners	14
3.9 Kostenstructuur	15
3.10 Huidige business model canvas	15
4. Externe analyse	17
4.1 Terreinverkenning	17
4.2 Concullega-analyse	18
5. Reputatienderzoek	22
5.1 Aanpak enquête	22
5.2 Identiteit	24
5.3 Imago	25
5.4 Informatievoorziening	26
6. Conclusie	28
6.1 Samenvatting SWOT	29
6.2 Conclusie en inzichten	30
7. Advies	33
7.1 Management communicatie	34
7.2 Marketing communicatie	36
7.2.1 Talenten benutten	36
7.2.2 Open houding uitdragen	36
7.3 Organisatie communicatie	37
7.3.1 Public relations	37
7.3.2 Recreatieve kant meer promoten	39





Voorwoord

De afstudeerscriptie is het slot van mijn studie Communicatie aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven. Ik kwam in maart 2013 via een medestudent bij Peter Rongen terecht. Hij is de voorzitter van voetbalclub SV Venray. Gezien mijn sportieve achtergrond was het een uitdaging om voor een afstudeeropdracht te kiezen, die ik voor SV Venray kon uitvoeren.

Graag wil ik allereerst de voetbalclub SV Venray en in het bijzonder Hans Hendriks, Arie van den Munckhof en Peter Rongen bedanken voor de kans die ik heb gekregen om de opdracht te mogen uitvoeren. Daarnaast wil ik mijn ouders bedanken voor hun steun. Ze hebben in de tijd dat ik studeerde altijd achter mij gestaan. Tevens de rest van mijn naaste familie en vrienden, die altijd betrokken probeerden te blijven, wil ik bedanken. Vooral mijn vrienden hebben eindeloos aan moeten horen hoe ik met mijn afstudeeropdracht bezig was.

Tenslotte wil ik de docenten van Fontys Hogeschool Communicatie bedanken, waaronder vooral Ruud le Sage, Wim Janssen en Jacqueline Teunissen. Zij hebben veel tijd opgeofferd om mij te begeleiden gedurende deze periode.

Leon de Groot





1. Inleiding

Aanleiding

Een jaar geleden is er een reorganisatie doorgevoerd op bestuurlijk niveau bij voetbalclub SV Venray. Het doel van de reorganisatie is om de takenpakketten te verkleinen en zo de takenlast bij o.a. het bestuur weg te nemen. De reorganisatie houdt in dat er op bestuurlijk niveau veel structurele veranderingen zijn doorgevoerd. De reorganisatie heeft eind vorig seizoen plaats gevonden. De aanleiding was dat het bestuur te veel taken had en het voorgeschreven takenpakket niet meer aan kon. Het nieuwe model zorgt voor minder bestuursleden, meer commissies en verkleinde takenpakketten. Een extern adviesbureau gespecialiseerd op het gebied van reorganisaties heeft een nieuw bestuurlijk model ontwikkeld voor SV Venray.

De groei van de club, de reorganisatie en het aantal commissies heeft er voor gezorgd dat de commissies vaak niet met elkaar communiceren. Daardoor verloopt de externe communicatie ook niet soepel. SV Venray heeft er daarnaast voor gekozen om met het eerste elftal zo hoog en prestatief mogelijk te voetballen. Om dit te bewerkstelligen werden er spelers betaald en van buitenaf gehaald. Dit heeft voor het gevoel gezorgd dat de relatie met de achterban kwijt is.

Corporate communicatie is een management instrument waarbij de interne en externe communicatie op elkaar afgestemd worden. In- en externe communicatie zijn dus aan elkaar verbonden. Bij SV Venray is er geen structuur op interne communicatie. Dit heeft ook invloed op de externe communicatie, waardoor mijn focus op corporate communicatie gelegd wordt.

De opdracht

Sinds de reorganisatie verloopt de communicatie niet soepel. De in- en externe communicatie loopt niet soepel en takenpakketten zijn niet duidelijk. Aan mij de taak om de communicatie tussen verschillende organisatieonderdelen te verbeteren. Daarnaast is door de groei van de vereniging het gevoel ontstaan dat de relatie met de achterban een stuk minder goed is geworden. Het is aan mij om te onderzoeken of dat daadwerkelijk zo is en wat er aan gedaan zou kunnen worden. Daarna is het aan mij om de bevindingen in mijn advies mee te nemen.

Doelstelling

Het doel van mijn advies is dat de vereniging over enkele jaren met korte lijnen naar elkaar communiceert. Waar de communicatie niet langs elkaar heen loopt, en dat er duidelijkheid is m.b.t taken. Daarnaast wil ik via mijn advies het imago bij doelgroepen meer in overeenstemming brengen met identiteit.





2. Onderzoeksopzet

Het onderzoek zal zich focussen op de corporate communicatie. Er wordt onderzoek gedaan naar de huidige communicatie, wat er moet veranderen en welke middelen daar voor nodig zijn.

Hoofdvraag

“Hoe kan SV Venray de communicatie tussen de verschillende organisatieonderdelen en haar achterban verbeteren?”

Deelvragen en onderzoeksmethode

De deelvragen moeten houvast bieden om de communicatie tussen verschillende organisatieonderdelen te onderzoeken. Per deelvraag zal er worden aangegeven hoe ik deze wil onderzoeken.

Interne analyse

- Hoe is de huidige situatie binnen de organisatie en communicatie van SV Venray?

Het business canvas model is een tool die ik wil gebruiken om de interne analyse in kaart te brengen. Om tot de gegevens te komen die nodig zijn voor het business canvas model ga ik desk- en fieldresearch gebruiken. Mijn fieldresearch zal bestaan uit interviews met verschillende mensen binnen de vereniging.

Externe analyse

- Hoe ziet de omgeving van SV Venray er uit?
- Hoe ziet de situatie binnen de organisatie en communicatie van concullega's eruit?
- Wat is volgens de doelgroep de reputatie van SV Venray?

Via deskresearch wil ik de omgeving van SV Venray gaan onderzoeken. Dit zal gebeuren via beschikbare websites en documenten van de vereniging. Daarnaast wil ik via desk- en fieldresearch kijken wat de sterke punten van concullega's zijn op het gebied van communicatie en organisatie. De deskresearch zal voornamelijk via de website en beschikbare documenten van de concullega's worden onderzocht. Tevens wil ik met interviews het fieldresearch verrichten. Tenslotte zal ik via desk- en fieldresearch onderzoeken wat volgens de doelgroep de reputatie van SV Venray is. Via beschikbare literatuur van Cees van Riel wil ik onderzoeken wat er nodig is om de reputatie te onderzoeken. Daarna wil ik middels enquêtes onderzoeken wat het beeld van de doelgroep is.



3. Interne analyse

Om tot een helder beeld van de huidige interne communicatie te komen ga ik gebruik maken van het business model canvas¹. Het model beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. De reden dat ik voor het model heb gekozen is, omdat het zich niet alleen op de huidige interne situatie focust. Het focust zich daarnaast deels op huidige actoren en de behoefte die deze actoren hebben. Om het business canvas model in kaart te brengen heb ik de voorzitter en een ander bestuurslid geïnterviewd. De interviewvragen zijn terug te vinden in de bijlage². Ik heb gekozen voor de voorzitter, omdat hij degene is die de reorganisatie heeft opgezet. Daarnaast heb ik een ander bestuurslid geïnterviewd, omdat hij al jaren bij de club betrokken is en ook bekend is met de situatie vóór de reorganisatie.

De grondgedachte wordt beschreven door middel van 9 bouwstenen.

- Klantsegmenten: Wie zijn de klanten van de organisatie
- Waardeproposities: Wat maakt de organisatie uniek ten opzichte van andere organisaties?
- Kanalen: Via welke communicatie, distributie- en verkoopkanalen worden de waardeproposities aan klanten geleverd.
- Klantrelaties: Wat voor relatie wil de organisatie aangaan met de verschillende klantsegmenten?
- Inkomstenstromen: Wat zijn de verschillende klantsegmenten bereid te betalen voor de waardeproposities?
- Key resources: De Key resources beschrijft de belangrijkste assets die nodig zijn om te zorgen dat een businessmodel werkt.
- Kernactiviteiten: Deze bouwsteen beschrijft de belangrijkste dingen die een organisatie moet doen om te zorgen dat het model werkt.
- Key partners: Zijn de leveranciers en partners die zorgen dat het model werkt.
- Kostenstructuur: Hoe ziet de kostenstructuur eruit om het businessmodel te laten werken?

3.1 Klantsegmenten

SV Venray focust zich momenteel op meerdere klantsegmenten. Oftewel met welke partijen heeft SV Venray momenteel te maken. De belangrijkste 'klanten' van SV Venray zijn:

- Leden
- Vrijwilligers
- Sponsors

SV Venray heeft te maken met een ongedifferentieerde en gedifferentieerde doelgroepbenadering. De vereniging heeft een ongedifferentieerde doelgroepbenadering, omdat de markt niet in verschillende segmenten wordt verdeeld. Ieder segment wordt via dezelfde communicatiestrategie benaderd. Desondanks wordt er met andere doeleinden gecommuniceerd naar actoren. Zo worden sponsors bijvoorbeeld uitgenodigd voor wedstrijddagen en leden worden geïnformeerd over afgelastingen. Dat is de reden dat SV Venray tevens een gedifferentieerde doelgroepbenadering heeft.

¹ Osterwalder en Pigneur(2010). Business model generatie canvas, 1^e druk, Kluwer

² Bijlageboek hoofdstuk 2 pagina 5



3.2 Waarde proposities

De waarde propositie is de reden dat klanten het ene bedrijf boven het andere verkiezen. Het is het unique selling point van een organisatie. Het USP van SV Venray is het voetballende aspect.

De begeleiding is van een hoog niveau, de organisatie op voetbalgebied is erg sterk en veel teams spelen op een hoog niveau. Je ziet ook dat veel jeugdspelers die het niet redden bij een Betaald Voetbal Organisatie kiezen voor een vereniging zoals SV Venray.

Desondanks heeft de vereniging andere waarde proposities. Op de website komen de kernwaarden saamhorigheid, trots en plezier naar voren. Het zijn kernwaarden die niet overeenkomen met het USP van SV Venray.

3.3 Kanalen

De vereniging maakt vooral gebruik van directe communicatiekanalen. SV Venray communiceert over het algemeen via eigen kanalen. De eigen kanalen zijn:

- Per Post
- Telefonische benadering
- Per email
- Website
- SV Venray app
- Clubblad
- Persoonlijke benadering (op de club met elkaar contact zoeken)
- Vergaderingen

In andere gevallen wordt er ook via de lokale pers gecommuniceerd.

De interne communicatie met commissieleden en vrijwilligers verloopt op vier manieren. Dat zijn via de mail, telefonisch, persoonlijke benadering en vergaderingen. Deze vier communicatiemiddelen worden voornamelijk onderling gebruikt door commissieleden, vrijwilligers en bestuursleden. Indien commissieleden met elkaar willen communiceren, pakken ze vaak de telefoon of mailen ze om contact te onderhouden. Deze vorm van contact zorgt er voor dat commissieleden vaak geen inzicht hebben in wat er speelt bij andere commissies. Veel commissies vormen daardoor 'eilandjes'.

Bij klantsegmenten zoals ouders, leden en andere betrokkenen wordt er op een andere manier contact gelegd. Indien een wedstrijd wordt afgelast, of er bepaald nieuws naar buiten moet worden gebracht, gebeurt dit meestal via andere kanalen. Denk hierbij aan de website, email of telefonisch contact. Dit is voor ieder klantsegment helder en iedereen weet waar ze aan toe zijn.

Ten slotte worden sponsors direct benaderd d.w.z. telefonisch of persoonlijk. De vereniging heeft een commissie die zich focust op de business club. Dit is het aanspreekpunt voor sponsors, maar ook degene die de relatie met sponsors moet onderhouden.



3.4 Klantrelaties

Bij klantrelaties draait het erom wat voor relatie een organisatie aan wil gaan met de verschillende klantsegmenten. Het uiteindelijke doel hiervan is om klantsegmenten te behouden en uiteindelijk uit te breiden.

Momenteel heeft SV Venray een zwakke relatie met het grootste deel van de klantsegmenten. Via de website, mail, post en telefoon, neemt SV Venray contact op met de verschillende segmenten. Het zijn vormen van communicatie die nodig zijn om grotere doelgroepen te bereiken, maar daarnaast mist SV Venray de persoonlijke communicatie met een deel van de klantsegmenten. Het bestuur is op wedstrijd- en trainingsdagen te weinig aanwezig. Indien ze aanwezig zijn, zijn ze niet of nauwelijks toegankelijk voor de verschillende klantsegmenten. Dat komt, omdat het bestuur voornamelijk in hun eigen cirkel blijft en niet met verschillende actoren in contact komen.

Daarnaast is het belangrijk dat het voor de klantsegmenten duidelijk is wie ze moeten benaderen. Dit heeft deels te maken met de reorganisatie, maar ook deels omdat de organisatiedelen zelf niet echt weten wat hun taken zijn. De vereniging mist een persoonlijke band met verschillende klantsegmenten.

De vereniging probeert wel een persoonlijke relatie te creëren met sponsors. De vereniging heeft een eigen business club waar sponsors iedere thuiswedstrijd voor worden uitgenodigd. Daar kunnen ze genieten van een hapje en een drankje na de wedstrijd. Op deze manier hoopt SV Venray de relatie tussen de vereniging en sponsors te behouden.



3.5 Inkomstenstromen

Bij de inkomstenstromen gaat het erom wat de verschillende klantensegmenten willen betalen voor de waardeproposities van de vereniging. Er zijn twee vormen van inkomstenstromen:

- Transactie-inkomsten: Dit zijn eenmalige betalingen (eenmalig sponsorbedrag)
- Terugkerende-inkomsten: Dit zijn aanhoudende betalingen. (contributie, kaartverkoop thuiswedstrijden en subsidie)

SV Venray heeft met beide inkomstenstromen te maken. Sponsoren leveren vooral transactie-inkomsten. Ze kunnen bedragen beschikbaar stellen die helemaal ten goede komen aan de club. Of ze financieren goederen voor de vereniging. Deze vorm van transactie is zeer variabel, omdat de sponsoren zelf kunnen bepalen hoeveel geld ze willen sponsoren, of wat ze willen betalen voor de goederen die ze financieren.

De terugkerende-inkomsten zijn een stuk minder variabel. Bij SV Venray kun je denken aan subsidie die men ieder jaar krijgt toegewezen van de gemeente. Daarnaast moet er door ieder lid contributie betaald worden. Het contributiebedrag wordt ieder jaar aan het einde van het seizoen opnieuw vastgesteld voor het aankomende seizoen.

3.6 Key resources

Key resources zijn de belangrijkste assets die je nodig hebt om de values te kunnen creëren. Zoals eerder beschreven is het USP van SV Venray het voetballende aspect. Om het voetballende aspect op een hoog niveau te krijgen zijn meerdere aspecten binnen de organisatie van belang om dit te kunnen bewerkstelligen.

SV Venray heeft een samenwerkingsverband met Sport2000 en Nike. Dit zorgt er voor dat de vereniging te allen tijde over goede materialen kan beschikken. Denk hierbij aan ballen, hesjes, pionnen, doelen, etc. Dit zijn allemaal belangrijke fysieke aspecten die nodig zijn om de begeleiding te ondersteunen.

Maar de kantine en kleedkamer hebben geen passende uitstraling. Veel mensen zijn intern niet te spreken over de huidige staat van de kantine en kleedkamers. Aanpassingen op dit vlak kunnen het imago helpen opfrissen.

Kwalitatief goede materialen zijn één onderdeel van het voetballende aspect. Er zal ook goede begeleiding moeten zijn. SV Venray stimuleert begeleiders en leden om trainerscursussen te volgen. Deze bieden ondersteuning aan het begeleiden van een jeugdelftal. Daarnaast zorgt SV Venray er voor dat er bij ieder prestatief elftal een trainer voor de groep staat met de benodigde papieren.



3.7 Kernactiviteiten

Bij de kernactiviteiten draait het erom wat nu echt cruciaal is. Oftewel wat biedt SV Venray daadwerkelijk aan. SV Venray is een voetbalvereniging. De core business van de vereniging is de sport voetbal en de voetbaltrainingen die ze aanbieden. Daarnaast geeft de kantine de gelegenheid voor opvang en de gelegenheid om sociale contacten te leggen.

Het voetballende aspect is zeer goed geregeld. Dit zie je onder andere door de samenwerking met clubs zoals PSV Eindhoven en VVV Venlo. Daarnaast spelen het eerste elftallen en alle eerste elftallen in de jeugd op een aanzienlijk niveau. Dit zorgt er voor dat SV Venray prestatief hoger voetbalt dan clubs uit omringende gemeenten.

3.8 Key Partners

De belangrijkste partners buiten de klantsegmenten zijn de gemeente, de lokale pers en de KNVB. De club is de grootste in de omgeving en heeft om subsidie te verkrijgen een maatschappelijke verantwoording ten opzichte van de gemeente en haar inwoners. Zo stelt SV Venray de sportvelden beschikbaar voor sportdagen en gymlessen van omringende scholen. Indien de vereniging niet meewerkt aan zulke projecten dan zal de gemeente voorzieningen zoals subsidies kunnen ontfeggen.

Daarnaast heeft de vereniging ook vaak contact met de lokale pers. SV Venray is in een straal van 40 kilometer de grootste club. Tevens speelt het eerste elftal op zo'n hoog niveau dat de lokale pers er iedere wedstrijd aandacht aan besteedt.

Daarnaast geeft de vereniging zo nu en dan een interview over lopende zaken binnen de club. Tevens heeft SV Venray de mogelijkheid om zelf een persbericht op te stellen en te verspreiden onder lokale media.

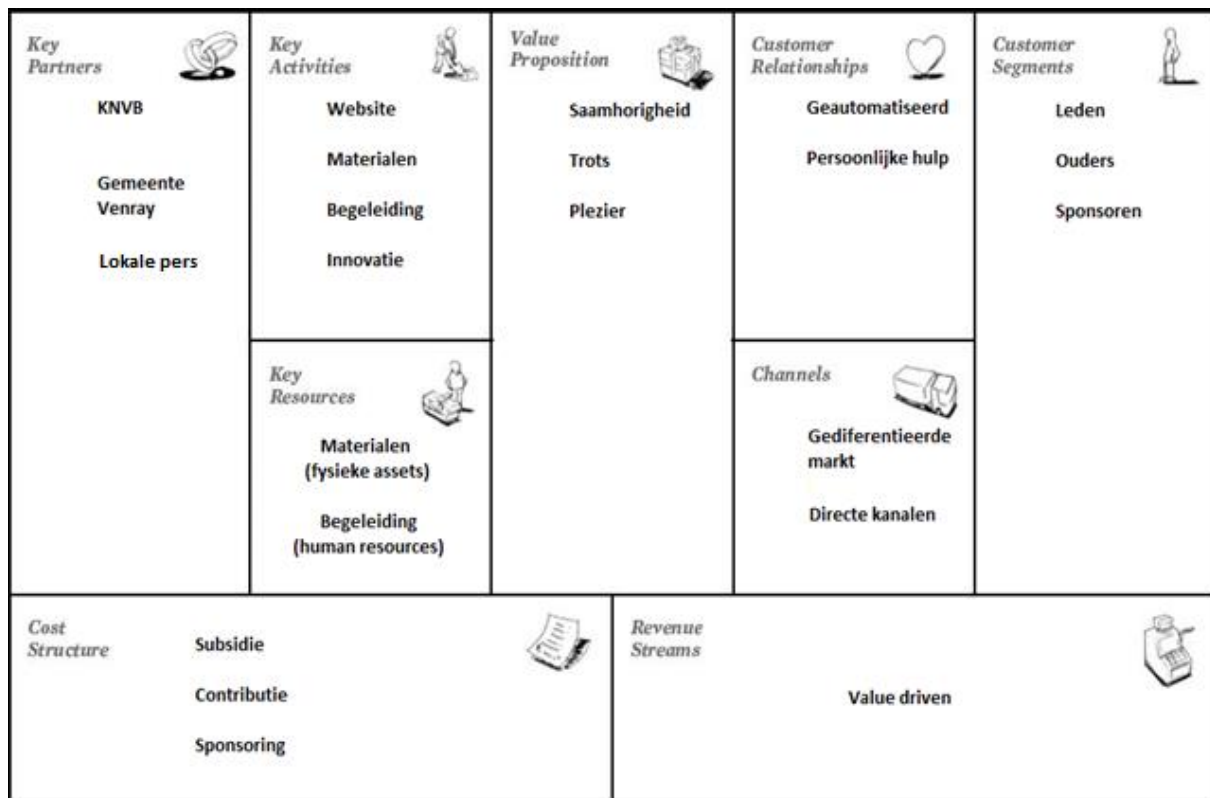
Tenslotte onderhoudt SV Venray naast relaties met de gemeente en de pers, ook een relatie met de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond. De KNVB staat altijd in contact met verenigingen. Dit kan betrekking hebben op afgelastingen, wedstrijdwijzigingen, het schorsen van spelers, het organiseren van trainerscursussen, etc. De KNVB verzorgt daarnaast voor een groot deel de scheidsrechters en probeert in samenspraak met de vereniging de wedstrijden wekelijks in te delen.

3.9 Kostenstructuur

SV Venray is een non-profit organisatie. Winst is niet het oogmerk van de organisatie. Financiën zijn wel belangrijk om te controleren en bij te houden, maar winst maken is niet aan de orde.

3.10 Huidige business model canvas SV Venray.

Hieronder is een samenvatting te zien van het huidige business canvas model van SV Venray.



Figuur 3.1 huidige businessmodel canvas

³ Figuur 3.1. Reprinted from *Business model generatie canvas* (p. 256) Door Osterwalder, A en Pigneur, Y, 2010, Alphen aan den Rijn: Kluwer. Copyright 2010 van Kluwer





4. Externe analyse

De externe analyse bestaat uit een terreinverkenning en een concullega-analyse. Daarnaast heb ik een apart hoofdstuk aangemaakt voor het onderzoek naar de belangrijkste doelgroepen van SV Venray, het reputatieonderzoek. Dit heb ik gedaan, omdat het reputatieonderzoek een groot deel van het onderzoek omvat.

4.1 Terreinverkenning

SV Venray is opgericht op 26 maart 1945, en komt voort uit een fusie tussen de clubs Servatius en de Valk. De club is gevestigd in Venray op sportpark de Wieën. De vereniging telt een ledenaantal van 1400 en is daarmee één van de grootste in de omgeving. De club heeft een rijke historie met als één van de hoogtepunten het kampioenschap in de Hoofdklasse in 1989.⁴

Na vele jaren afwezigheid, is het eerste elftal sinds een paar jaar weer terug in de Hoofdklasse. Nu speelt het team inmiddels voor het kampioenschap en promotie naar de Topklasse. Naast het eerste elftal heeft SV Venray 10 senioren elftallen en 50 jeugdteams. Daarnaast beschikt de club over ongeveer 100 rustende leden en ongeveer 150 vrijwilligers, die allen aangesloten zijn bij de club.

In de aanleiding kwam naar voren dat niet alleen interne partijen, maar ook externe partijen een rol spelen bij corporate communicatie. Deze verschillende partijen worden actoren genoemd. Actoren zijn personen of organisaties die van invloed kunnen zijn op de vereniging. Dit zijn bijvoorbeeld ouders, vrijwilligers of de gemeente.

Het onderzoek focust zich op interne en externe actoren die een rol kunnen spelen bij SV Venray. Deze actoren zijn hieronder opgesplitst in twee onderdelen de in- en externe actoren. In de onderdelen zijn actoren die relevant zijn voor het onderzoek en een relatie hebben met de club aan de vereniging gelinkt. Zo ontstaat er een duidelijk overzicht van de actoren waar SV Venray mee te maken heeft.

Interne actoren

- Commissieleden
- Bestuursleden
- Vrijwilligers

Externe actoren

- Leden
- Sponsors
- Ouders

⁴ SV Venray (2013). Sponsoring. Opgeroepen op 28 april 2013
http://www.svvenray.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=686&Itemid=370



4.2 Concullega-analyse

SV Venray is een grote voetbalvereniging, maar net zoals SV Venray zijn er meerdere verenigingen in de regio die aansluiten bij dat profiel. Ik heb drie verenigingen, VV Gemert, SV Deurne en Udi'19/Beter Bed, onderzocht. De reden dat ik heb gekozen voor deze clubs is, omdat deze clubs qua leden en organisatie ongeveer even groot zijn als SV Venray. De clubs zijn net zoals SV Venray prestatieve verenigingen die nagenoeg allemaal op het zelfde niveau acteren. Op deze manier kan SV Venray beter de link leggen tussen haar eigen situatie en die van de andere verenigingen op het gebied van communicatie en organisatie.

VV Gemert

Organisatorisch

Gedurende mijn interview met Jan Rambags⁵, voorzitter van VV Gemert, ben ik veel te weten gekomen over de vereniging. Zo is er binnen de organisatie drie jaar geleden veel gebeurd bij VV Gemert. Door interne irritatie en vooral doublure uitgevoerde taken, was het intern erg zwaar voor vrijwilligers. Daardoor heeft er in 2011 een reorganisatie plaatsgevonden bij de club. Voorafgaand aan de reorganisatie, beschikte de voetbalclub over een jeugdbestuur en hoofdbestuur, die nu zijn opgeheven.

Er is een (algemeen) bestuur van drie personen opgesteld met als doel de identiteit van de club te bewaken en eventueel een adviserende en bemiddelende rol te spelen bij problemen. Het bestuur is daarnaast bevoegd om zelf knopen door te hakken, indien nodig.

De zeven andere commissies bestaan uit een teamleider die verantwoordelijk is voor de gang van zaken binnen de commissie. Elke teamleider heeft ervaring op dat gebied. Zo is de teamleider PR een journalist van beroep en heeft de teamleider accommodatie beheer een achtergrond op bouwtechnisch gebied. Onder de teamleiders staan enkele vrijwilligers die ieder een taak uitvoeren. De takenpakketten zijn door het bestuur en de eindverantwoordelijke samengesteld. Er zijn dus korte communicatielijnen, wat miscommunicatie verkleint.

Het (algemeen) bestuur houdt niet alleen maar toezicht m.b.t. identiteit en imago. Het bestuur heeft meerdere taken zoals: het contact houden met instanties, sponsors en een bemiddelende rol spelen bij eventuele problemen. Het is niet zo dat het bestuurslid zich bemoeit met de huidige gang van zaken. Al kan hij wel bemiddelen indien er problemen zijn, of een teamleider op het matje roepen indien er niet volgens de identiteit van de club gehandeld wordt. Tevens heeft het bestuurslid een beslissende rol indien verschillende partijen binnen de club er niet uitkomen.

Communicatiemiddelen

VV Gemert maakt gebruik van meerdere communicatiemiddelen. Ze maken gebruik van een website, social media zoals Twitter en Facebook, persoonlijke benadering en het clubblad. In het interview kwam naar voren dat ze de focus leggen op de persoonlijke benadering. VV Gemert wil een laagdrempelige club zijn en proberen door vaak persoonlijk mensen te benaderen dit proces te bewaken. Tevens proberen ze de betrokkenheid in- en extern te verhogen door andere sporttakken zoals hockey te bezoeken. Ten slotte staat er in de lokale krant iedere week een wedstrijdverslag van het eerste elftal en wordt het nieuwe wedstrijdschema voor de aankomende week bekend gemaakt.

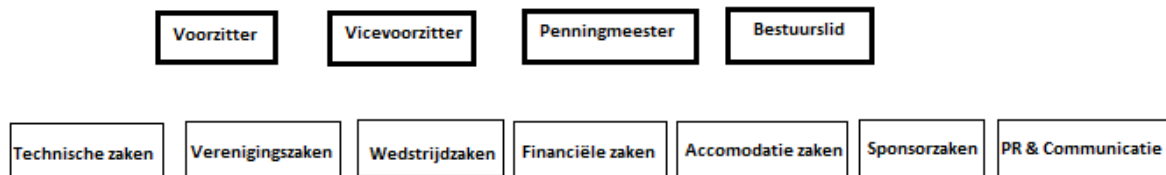
⁵Interviewvragen en uitwerking interviews, bijlageboek hoofdstuk 2, pagina 8

SV Deurne

Organisatorisch

SV Deurne stelt iedere vijf jaar een nieuw beleidsplan op. In het beleidsplan van 2010 t/m 2015 is opgenomen dat er een organisatorische splitsing is tussen de jeugd en de senioren.

Desondanks is er één persoon vanuit het jeugdbestuur, die ook plaats neemt in het 'hoofd' bestuur. Reden hiervoor is om te voorkomen dat de jeugd en senioren van elkaar geïsoleerd raken.



Figuur 4.1⁶

Bovenstaande organogram schetst de opbouw van het bestuur, dat bestaat uit 4 bestuursleden. Daaronder staan eindverantwoordelijken die de commissies leiden. De eindverantwoordelijken staan veel in contact met het bestuur en ze houden het bestuur op de hoogte van gebeurtenissen binnen hun commissie. De communicatielijnen zijn daardoor kort. De communicatielijnen worden kort gehouden, wat onder andere komt, omdat de commissies weten wat hun taken zijn. SV Deurne heeft in het beleidsplan⁷ een takenpakket voor iedere functie heeft opgesteld. Iedereen weet binnen de vereniging waar ze aan toe zijn. Er is dus veel transparantie binnen de vereniging voor de vrijwilligers.

Communicatiemiddelen

SV Deurne informeert heel veel. De vereniging maakt gebruik van een pagina in de week krant van Deurne. Daarin wordt vooral gecommuniceerd over het eerste elftal en het aankomende wedstrijdschema. Daarnaast maakt SV Deurne heel veel gebruik van hun website en social media zoals Twitter en Facebook. Er is heel veel eenrichtingsverkeer vanuit de vereniging naar actoren toe. Je kunt dus zeggen dat er bij SV Deurne weinig interactie is.

⁶ Figuur 4.1. Reprinted from *Organisatiestructuur SV Deurne*(2012), van SV Deurne. Copyright 2012 by SV Deurne. Opgeroepen op <http://www.svdeurne.nl/clubinfo/bestuur/organogram>

⁷ SV Deurne(2013). *Organisatiestructuur SV Deurne*. Opgeroepen op 13 juni 2014 <http://www.svdeurne.nl/uploads/Organisatiestructuur%20jeugd%20sv%20Deurne%202010-2015.pdf/>.



Udi'19 / Beter Bed

Organisatorisch

Via de website en huidige documenten heb ik onderzoek gedaan naar Udi'19 / Beter Bed. De club is gevestigd in Uden. Deze vereniging hanteert een andere organisatiestructuur dan de meeste verenigingen. De club bestaat uit een bestuur van 5 personen. Deze personen vertegenwoordigen allen een onderdeel in de organisatie. Deze onderdelen zijn:

- Organisatorische zaken
- Technische zaken
- Stichting STAVU
- Wedstrijd zaken
- Opleidingsteam

Onder deze commissies vallen verschillende taken en commissies waar de 5 personen in het bestuur allemaal voor 1 onderdeel verantwoordelijk zijn. De vertegenwoordigers zijn dus de schakel van het bestuur naar de commissies. Doordat de vertegenwoordigers ook in het bestuur zitten verkleint dit het risico dat er 'eilanden' ontstaan. De vertegenwoordigers weten namelijk wat er in de commissies en het bestuur speelt, omdat ze dicht bij de club staan.

Communicatiemiddelen

De vereniging maakt net zoals SV Deurne en VV Gemert veel gebruik van haar website, social media en persoonlijke benadering. De organisatie focust zich op de vele vrijwilligers die momenteel bereid zijn veel voor de vereniging te doen. Daarnaast uiten ze hun waardering voornamelijk via de website van de vereniging. Ze zijn daarnaast heel erg actief op hun Facebook en Twitter pagina. Ten slotte maakt de vereniging veel gebruik van een eigen pagina in de lokale pers. Hierin wordt nieuws vermeld voor leden en belangstellende. Het nieuws gaat over de vereniging, f-pupil van de week, het aankomende wedstrijdschema met vertrektijden, etc.





5. Reputatieonderzoek

Met het reputatieonderzoek wil ik het beeld dat doelgroep van SV Venray heeft onderzoeken. Volgens van Riel: *“Kan reputatie kortweg aangeduid worden als de overall evaluatie van een organisatie op het gebied van veronderstelde bekwaamheden en verantwoordelijkheden in vergelijking met concurrente⁸.”* Hier bedoelt van Riel dat de reputatie de totaalindruk is die stakeholders van een organisatie hebben. Tevens zegt de reputatie iets over de mate van binding van de omgeving met de organisatie. De belanghebbenden kunnen de reputatie namelijk beïnvloeden⁹. Om tot een goed beeld van de reputatie te komen maak ik gebruik van de corporate identity mix¹⁰. De corporate identity mix bestaat uit 4 onderdelen.

- Gedrag
- Symbolen
- Communicatie
- Persoonlijkheid

“Het gedrag, de symboliek en de communicatie van de onderneming zijn in wezen de vormen waarin de persoonlijkheid van een onderneming zijn in concreto uitkristalliseert¹¹”. Van Riel bedoelt hier mee dat de de persoonlijkheid via de 3 onderdelen gedrag, symboliek en communicatie wordt gevormd. Het sterke aan dit model is, dat het snel duidelijk maakt of er een verschil is tussen de identiteit, de uiterlijke en innerlijke kenmerken van een organisatie¹², en het imago. Het imago is het beeld dat mensen hebben van een organisatie ongeacht of deze een relatie hebben met de organisatie¹³. Om dit te onderzoeken heb ik een enquête opgesteld voor enkele belangrijke doelgroepen.

⁸ Riel, C van (2010). Identiteit & imago, 4^e druk, Academic Service.

⁹ Wikipedia(2013). Reputatie. Opgeroepen op 10 oktober 2014. <http://nl.wikipedia.org/wiki/Reputatie>

¹⁰ Michels, W(2013). Communicatiestrategie, 1^e druk, Noordhoff Uitgevers

¹¹ Riel, C van (2010). Identiteit & imago, 4^e druk, Academic Service.

¹² Edwin Meulwijk (2009). ‘Imago en identiteit’. <http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/imago-en-identiteit>

¹³ Riel, C van (2010). Identiteit & imago, 4^e druk, Academic Service.

5.1 aanpak enquêtes voor het bepalen van de reputatie van de vereniging.

De opgestelde enquête¹⁴ zorgt er voor dat ik sneller een groter aantal leden van doelgroepen kan bereiken. Het doel van de enquêtes is om een beter inzicht te krijgen in de huidige communicatie, imago, informatievoorziening en informatiebehoefte. Daarnaast kan er onderzocht worden waar er eventueel nog verbeterpunten liggen op het gebied van de interne communicatie.

Ik heb gedurende de enquête 3 verschillende doelgroepen benaderd:

- 300 Ouders / verzorgers
- 327 Leden
- 50 Sponsors

Ik heb gekozen voor deze doelgroepen, omdat het doel van de enquête is om beter inzicht te krijgen in de huidige communicatie, imago, informatievoorziening en informatiebehoefte. Deze doelgroepen hebben veel te maken met de thema's die ik wil onderzoeken.

De bedoeling is om er bij ouders / verzorgers en leden met een betrouwbaarheid van 90% en een nauwkeurigheid van 4% uitspraken te kunnen doen. Dat betekent minimaal een totale respons van 400 personen. Bij sponsors zal de gewenste response op 15 personen liggen. Het doel van de enquête is om te achterhalen hoe de publieksgroepen over de interne communicatie denken.

In de enquête heb ik verschillende doelgroepen ondervraagd. Deze doelgroepen beschikken allemaal ongeveer over een gelijk percentage aan deelnemers. Zo heb ik een goed beeld gekregen over de gedachtegang van de verschillende actoren. Desondanks is de enquête lastig te generaliseren, door de relatief lage respons. Desalniettemin denk ik dat de meting een indicatie geeft van de huidige situatie.

Populatie	Benaderd	Response
680 leden	300 leden	66 personen
800 ouders	327 ouders	52 personen
100 sponsors	50 sponsors	19 personen

Tabel 5.1

Ik heb mijn onderzoek via de website en email, waarmee de vereniging contact heeft met de actoren, onder de aandacht gebracht. Toen de respons achter bleef heb ik nogmaals een reminder uitgestuurd. De enquête was anoniem en daarom was er geen mogelijkheid om te achterhalen wie de enquête al had ingevuld en wie niet. Daardoor was bijvoorbeeld iedereen nabellen niet te realiseren.

¹⁴ Uitwerking enquête, Bijlageboek, hoofdstuk 3

5.2 Identiteit

Om de huidige identiteit in kaart te brengen heb ik de corporate identity mix¹⁵ van Birkigt en Stadler gebruikt. Het model is een compleet model dat zich op de identiteit focust. Het verschil met andere modellen is dat het model zich daarnaast focust op het imago van de organisatie. Doordat het onderzoek zich richt op corporate communicatie sluit het model goed aan bij mijn onderzoek.

De corporate identity mix beschrijft 4 onderdelen:

- persoonlijkheid
- communicatie
- symboliek
- gedrag

De 4 onderdelen moeten volgens Michels op elkaar aansluiten om zo een eenduidig imago te creëren. De onderdelen worden hieronder beschreven en worden beantwoord door middel van deskresearch en fieldresearch. De resultaten komen uit de enquête die ik heb afgenomen bij verschillende actoren.

De **persoonlijkheid** van de organisatie is eigenlijk de vastgestelde kernwaarden. De kernwaarden die SV Venray nastreeft zijn trots, saamhorigheid en plezier¹⁶.

Communicatie kan de berichten van de vereniging lading geven. Het kan de kernwaarden overbrengen op de doelgroep. Momenteel communiceert SV Venray veelal onpersoonlijk naar haar doelgroepen. Hiermee bedoel ik via mail, brieven en via de website. Enkel sponsoren worden telefonisch en/of persoonlijk benaderd. De rest van de actoren kan informatie opzoeken via de website, ontvangen brieven en/of lokale pers.

De **symboliek** bepaalt het beeld dat mensen van de organisatie hebben en geeft aan waar de organisatie voor staat. De huisstijl komt duidelijk terug in de communicatiemiddelen. De website laat de clubkleuren duidelijk terug komen. Daarnaast is recent de tribune verbouwd naar een echte SV Venray tribune. Hiermee wordt bedoeld dat op de tribune de naam van SV Venray is terug te zien. Daarnaast geven de kleuren van de stoeltjes op de tribune de clubkleuren weer.

Om het '**gedrag**' van de vereniging over te brengen is het belangrijk dat de visie en doelen van de vereniging duidelijk zijn. Momenteel is er geen duidelijk takenpakket. Het is intern dus lastig te bepalen wat de vereniging nu daadwerkelijk wil. Er zal intern dus weinig overeenstemming bestaan over de doelen en het beeld dat het bestuur wil uitvoeren en dragen.

¹⁵ Michels, W(2013). Communicatiestrategie, 1^e druk, Noordhoff Uitgevers

¹⁶ SV Venray (2013). Missie en visie. Opgeroepen op 24 oktober 2014.

http://www.svvenray.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=678&Itemid=367.



5.3 Imago

In de vorige paragraaf is de identiteit beschreven middels het model van Birkigt en Stadler. De onderdelen horen overeen te komen om een imago te vormen. Indien dit niet overeenkomt zal er bij de doelgroep geen goed beeld van de organisatie ontstaan. In deze paragraaf zal ik een beeld vormen over het huidige imago. Het beeld dat wordt gevormd komt voort uit interviews en de afgenomen enquête.

De persoonlijkheid, communicatie, symboliek en het gedrag sluiten momenteel nog niet goed op elkaar aan. Dit zorgt er voor dat het imago ook niet goed over kan komen op de doelgroepen. De vereniging wil volgens haar website trots, saamhorigheid en plezier uitstralen. Door de enquête komt terug dat de doelgroepen de vereniging niet zo zien.

Bij een vraag over de kernwaarden, kwam duidelijk naar voren dat de vereniging door de actoren als 'open' wordt gezien¹⁷. Dat is iets anders dan de club naar voren wil halen. Daarnaast is ook goed terug te lezen dat de vereniging op 'informeel' erg slecht scoort. Een belangrijke eigenschap die nodig is om saamhorigheid te creëren.

Daarnaast worden de actoren gevraagd waaraan ze als eerste bij de organisatie SV Venray denken. Er zijn veel uiteenlopende gedachten bij de actoren. Alle resultaten zijn in het bijlageboek terug te vinden¹⁸. Hieronder worden enkele speerpunten genoemd die terugkwamen bij de antwoorden:

- Het voetbal is professioneel georganiseerd
- Te veel op prestatieve richting gericht, waardoor het wij-gevoel ontbreekt
- Betrokkenheid is erg laag. Het is allemaal te zakelijk
- Door de grootte en de reorganisatie te veel eilanden. Er is te weinig communicatie tussen trainers, commissieleden en het bestuur. Daarnaast geen helder beleid
- Uitstraling kan beter denk hierbij aan de kantine, kleedkamers en velden.

¹⁷ Uitwerking enquête, Bijlageboek hoofdstuk3, pagina 59

¹⁸ Uitwerking enquête , Bijlageboek hoofdstuk3



5.4 Informatiebehoefte

Naast het imago en de betrokkenheid heb ik via de enquête de informatiebehoefte onderzocht. De huidige informatie wordt zoals in de interne analyse al naar voren kwam via verschillende wegen gecommuniceerd. Hieronder zijn de middelen waar SV Venray gebruik van maakt.

- Per Post
- Telefonische benadering
- Per email
- Website
- SV Venray app
- Clubblad
- Persoonlijke benadering (op de club met elkaar contact zoeken)
- Vergaderingen

In het onderzoek is naar voren gekomen dat interne actoren zoals commissieleden en vrijwilligers niet tevreden zijn over de huidige informatievoorziening. Er wordt te weinig vergaderd en er is onderling te weinig contact. Daarnaast kwam in de enquêtes kwam naar voren dat ze meer transparantie willen over de huidige zaken die er spelen binnen de vereniging. . Denk hierbij aan jaarverslagen en de huidige stand van de reorganisatie.

Tevens blijkt volgens de enquêtes dat de transparantie zich doorzet op fysiek vlak. De leden van het bestuur zijn te weinig zichtbaar en als de bestuursleden er zijn dan hebben ze weinig contact met andere doelgroepen. Dit terwijl actoren zoals ouders, commissieleden en leden meer zichtbaarheid willen voelen.





6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de sterke en zwakke punten die uit de in- en externe analyse naar voren komen uitgewerkt. Op deze manier ontstaat er een duidelijk overzicht tussen beide analyses. De analyses worden behandeld met de SWOT-analyse¹⁹. Dit hulpmiddel helpt om de sterke en zwakke punten, bedreigingen en kansen van SV Venray overzichtelijk in kaart te brengen. Tenslotte zullen de verschillende analyses aan elkaar gekoppeld worden om tot meerdere conclusies te komen.

SWOT-analyse

Strength

Prestatieve voetbal
Organisatie op voetbalgebied
Goede kwaliteit materialen
Samenwerkingsverband met BVO's
Grootste vereniging in omgeving
Prestatief niveau is hoog
Reorganisatie van interne organisatie

Opportunities

Uitstraling kantine / kleedkamers.
SV Venray is maatschappelijk verantwoord, maar er liggen nog kansen.
Bij concullega's zijn de bestuursleden bewakers van het communicatieproces.
Bij concullega's worden er per commissie interne vertegenwoordigers gekozen.
Actoren zien de vereniging als open.

Weakness

Er is geen duidelijk takenpakket.
Weinig onderling contact tussen commissies

Threats

Ontstaan van eilanden vanwege weinig onderling contact.
Communiceren veelal via mail website en telefoon.
Volgens een deel van de doelgroep wordt er te veel op het prestatieve gericht.
Volgens een groot deel van de actoren is het vereniging te zakelijk.
Identiteit en imago komen niet overeen
Volgens actoren is er te weinig contact met de doelgroepen

¹⁹ Verhage, B (2013). Grondslagen van de marketing, 8^e druk, Noordhoff Uitgevers



6.1 Toelichting SWOT

In deze paragraaf worden de punten van de SWOT-analyse uit de vorige paragraaf kort toegelicht.

Uit de interne analyse is gebleken dat de gewenste identiteit niet overeen komt met het imago. Daarnaast geven de actoren aan dat zij de indruk hebben dat er te veel gefocust wordt op de prestatieve kant van het voetbal. Daardoor ontstaat er een gap tussen het recreatieve aspect en het prestatieve. De gap tussen de gewenste identiteit en het imago is ontstaan, omdat de kernwaarden saamhorigheid en plezier niet voelbaar is bij de recreatieve doelgroep. Er heerst daarentegen bij zowel de recreatieve als de prestatieve kant trots, omdat de vereniging op een hoog niveau acteert. .

De interne communicatie verloopt niet strak en kort, waardoor commissieleden niet weten wat er binnen andere commissies speelt. Daardoor ontstaan eilanden. Communicatie loopt niet alleen langs elkaar heen, maar er is ook veel doublure. Er is veel onduidelijkheid over elkaars taken, omdat er geen duidelijk takenpakket is opgesteld.

De externe communicatie verloopt vanwege de interne communicatie ook niet goed. Betrokken actoren geven aan niet te weten bij wie problemen te moeten aankaarten. Dit komt doordat de commissies het zelf niet altijd weten. Concullega's hebben per commissie een eindverantwoordelijke gekozen. Dit is het aanspreekpunt voor commissieleden, maar ook voor het bestuur en andere commissies.

Daarnaast is er te weinig persoonlijk contact met de actoren. Het bestuur is volgens actoren te zakelijk. De bestuursleden hebben een eigen kring waar ze niet uit komen. De wens van de actoren is dat ze zich meer onder hun groepen tonen.

Concullega's ontnemen bij het bestuur verschillende taken, zodat het bestuur zich kan focussen op het bewaken van de clubcultuur. Bij concullega's zorgen commissies met eindverantwoordelijken voor een ontlasting van het bestuur, zodat het bestuur zich vaker op de club kan laten zien en meer kan communiceren met verschillende lagen binnen de vereniging. Op deze manier weten de bestuursleden wat er binnen een vereniging speelt.

Ten slotte betekent SV Venray momenteel te weinig in haar omgeving. Momenteel stellen ze hun velden beschikbaar voor de scholen in de omgeving om ze te kunnen laten sporten. Alleen de concullega's doen er bijvoorbeeld nog meer voor. Bestuursleden van concullega's proberen aanwezig te zijn bij sportevenementen in de omgeving, maar organiseren ook meerdere activiteiten voor de inwoners van de gemeente.

De club is de grootste in de omgeving. Het beschikt over goede materialen en heeft een goede organisatie op voetbalgebied. Dit is terug te zien in de samenwerking met Betaald Voetbal Organisaties zoals PSV en VVV. Als bestuur meer ontlast zou worden door de commissies heeft het ook meer tijd en mogelijkheden om de vereniging beter in de omgeving neer te zetten.

Het enige wat ontbreekt is de goede facilitaire voorzieningen. De kantine en kleedkamers missen de passende uitstraling die een vereniging als SV Venray nodig heeft, als grote vereniging.



6.2 Conclusie en inzichten

Om de conclusies van mijn onderzoek overzichtelijk weer te geven ga ik gebruik maken van de confrontatiematrix²⁰. Ik maak gebruik van dit model, omdat het goed aansluit bij de SWOT-analyse. Tevens wil ik met de SWOT en confrontatiematrix de antwoorden op mijn deelvragen in kaart brengen. In mijn advies wil ik antwoord geven op mijn hoofdvraag. De confrontatiematrix is een hulpmiddel die de combinaties van sterktes en zwaktes - kansen en bedreigingen aan elkaar koppelt. De sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen heb ik via een SWOT-analyse eerder dit hoofdstuk uitgewerkt. Via de matrix worden voorkeursstrategieën ontwikkeld voor elk kwadrant. Of de strategieën haalbaar zijn wordt daarna pas bekeken middels een strategisch advies. In onderstaand schema worden de uitkomsten van de SWOT-analyse middels nummers en kleuren aan elkaar gekoppeld.

Strength

Prestatieve voetbal
Organisatie op voetbalgebied
Goede kwaliteit materialen
Samenwerkingsverband met BVO's
Grootste vereniging in omgeving
Prestatief niveau is hoog

1. Reorganisatie van interne organisatie

Opportunities

Uitstraling kantine / kleedkamers.
2. SV Venray is maatschappelijk verantwoord, maar er liggen nog kansen.
3. Bij concullega's zijn de bestuursleden bewakers van het communicatieproces.
4. Bij concullega's worden er per commissie interne vertegenwoordigers gekozen.
5. Actoren zien de vereniging als open.

Weakness

1. Er is geen duidelijk takenpakket.
4. Weinig onderling contact tussen commissies

Threats

4. Ontstaan van eilanden vanwege weinig onderling contact.
Communiceren veelal via mail website en telefoon.
2. Volgens een deel van de doelgroep wordt er te veel op het prestatieve gericht.
3. Volgens een groot deel van de actoren is het vereniging te zakelijk.
5. Identiteit en imago komen niet overeen
3. Volgens actoren is er te weinig contact met de doelgroepen.

²⁰ Verhage, B (2013). Grondslagen van de marketing, 8^e druk, Noordhoff Uitgevers



Inzichten

Het in- en externe onderzoek en de conclusies zijn middels de SWOT-analyse en confrontatiematrix beknopt beschreven. Hieronder worden nog enkele inzichten van de confrontatiematrix in hoofdlijnen toegelicht die de basis zullen vormen voor het advies.

- De interne communicatie verloopt niet soepel. De taken zijn veelal niet duidelijk en er is veel doublure binnen de organisatie. Dit zorgt er voor dat veel taken half of niet worden uitgevoerd. De nieuwe organisatievorm zorgt er voor dat dit kan verbeteren.
- SV Venray wordt door de actoren als te zakelijk gezien. Er wordt te veel op de prestatieve kant van het voetbal gericht. De recreatieve kant is ook een belangrijk aspect van het voetbal om een goede sfeer binnen SV Venray te creëren. Er ligt een kans door maatschappelijk meer betrokken te raken bij de actoren om zo een meer informele omgeving te creëren.
- Bestuursleden hebben bij SV Venray weinig contact met de actoren. Ze blijven voornamelijk in hun eigen kring. Het bestuur zal haar zichtbaarheid moeten verhogen om het contact met actoren te verbeteren. Bij concullega's zijn de bestuursleden eerder cultuurbewakers. Ze weten wat er binnen de vereniging speelt door veel contact te hebben met actoren. Het verhoogt de betrokkenheid.
- Momenteel weten commissieleden niet wat er bij andere commissies gebeurt. Er wordt namelijk weinig onderling gecommuniceerd. Bij concullega's ligt er een kans voor SV Venray. De concullega's maken gebruik van tussenpersonen die het onderlinge contact intern kort houdt. De tussenschakels zijn het aanspreekpunt voor andere commissies, het bestuur en commissieleden.
- De vereniging wordt door doelgroepen als 'open' gezien, maar de gewenste identiteit van de vereniging komt niet overeen met het imago dat de doelgroepen hebben. Er ligt voor SV Venray een kans om deze kernwaarden in de organisatie terug te laten komen zodat de gewenste identiteit meer overeen komt met het imago.





7. Advies

In dit hoofdstuk wordt er een advies gegeven op basis van de conclusies uit het onderzoek. Het verrichte onderzoek levert input op de huidige en gewenste communicatie van SV Venray. De centrale vraag die als rode draad heeft gediend luidt:

“Hoe kan SV Venray de communicatie tussen de verschillende organisatie onderdelen en haar achterban verbeteren?”

Het advies bevat een corporate communicatie strategie. Corporate communicatie is een management instrument waarmee alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat de organisatie het imago dat ze bij haar doelgroepen wil hebben, krijgt en behoudt²¹. Ik heb gekozen voor een model gekozen dat is ontwikkeld vanuit verschillende bronnen²². Het hulpmiddel verdeelt de corporate communicatie in de onderstaande drie vormen. Deze vormen focussen zich op zowel de interne als de externe communicatie, omdat corporate communicatie de hele organisatie betreft. Daarnaast helpt een corporate communicatie strategie met het integreren van de communicatie. De drie vormen zijn: Managementcommunicatie, Marketingcommunicatie, Organisatiecommunicatie.

Het sluit aan bij het probleem dat eerder is gesteld en kan me daarnaast ondersteunen om een passend advies te geven. Desondanks focust het probleem zich meer op de management- en organisatiecommunicatie. Daardoor wordt er in het advies minder op de marketingcommunicatie gericht. Dat is momenteel minder relevant.

- Managementcommunicatie: Dit is de communicatie van het management met de in- en externe doelgroepen. Het is eigenlijk de communicatie over het beleid.
- Marketingcommunicatie: Dit is de communicatie waarin het doel is gesteld om de afnemer direct of indirect te beïnvloeden.
- Organisatiecommunicatie: Bij deze vorm van communicatie staat een helder beeld bij doelgroepen waarmee de organisatie een onafhankelijkheidsrelatie heeft centraal. Onderdelen die hieronder vallen zijn: public relations, public affairs, investor relations, arbeidscommunicatie, corporate advertising, milieucommunicatie, voorlichting en interne communicatie.

Het eerder gestelde probleem focust zich voornamelijk op de managementcommunicatie en organisatiecommunicatie. Dat is de reden dat ik in mijn advies voornamelijk aandacht besteed aan deze twee onderdelen en dat ik me minder focus op marketingcommunicatie.

²¹ Marketing-menu(2013). Corporate communicatie, de theorie. Opgeroepen op 13 oktober 2014 <http://www.marketing-menu.nl/corporate-communicatie-de-theorie>.

²² Olsthoorn, Adriaan en Velden, Hansch van der (2007). Elementaire communicatie, strategie, beleid en uitvoering, 3^e druk Thieme Meulenhoff.

Riel, C van (2010). Identiteit & imago, 4^e druk, SDU uitgevers.

Ruler, B van (2005). Communicatiemanagement, in communicatiewetenschappelijk perspectief, 1^e druk Boom Onderwijs.



7.1 Managementcommunicatie

Betrokkenheid creëren door interne communicatie

De communicatie op management niveau verloopt niet soepel. Uit de externe analyse is gekomen dat de bestuursleden weinig contact hebben met de actoren. Daardoor heeft het bestuur weinig inzicht in wat er binnen de vereniging speelt. Daarnaast is er een eilanden cultuur ontstaan bij de commissies. Dit komt, omdat de commissies geen duidelijk takenpakket hebben en ze dus niet precies weten wat de taken van hunzelf, maar ook andere commissies zijn. Om de interne communicatie beter te laten verlopen heb ik een 4-delig stappenplan opgesteld.

- Cultuurbewakers
- Takenpakketten opstellen
- Interactie creëren
- Voorkomen eilanden

Cultuurbewakers

Bij concullega's zie je de trend dat bestuursleden steeds meer cultuurbewakers worden. Ze houden toezicht op de taken die worden uitgevoerd door de commissies en bewaken het beleid van de club. Om dit te bewerkstelligen dient het bestuur eerst per commissie een eindverantwoordelijke aan te stellen. De eindverantwoordelijke is de schakel tussen het bestuur en de commissies en heeft als doel om taken van het bestuur weg te nemen. Doordat de rol van het bestuur binnen de vereniging verandert, hebben de bestuursleden meer tijd en speling om hun zichtbaarheid binnen de vereniging te vergroten. Ga als bestuur vaker naar trainingsavonden en wedstrijddagen. Praat met 'onbekende' mensen en kijkt wat er leeft binnen de vereniging. Zo ontstaat er een beter beeld bij het bestuur over de heersende cultuur.

Takenpakketten

Als de rolverdeling bekend is kun je als bestuur met de eindverantwoordelijke een takenpakket per commissie gaan opstellen. Iedere verantwoordelijke mag aangeven wat zij onder hun taken vinden vallen. Indien er doublure is in taken, bepaalt het bestuur wie er verantwoordelijk wordt voor die taken. Na het overleg moet er per commissie een takenpakket liggen. De eindverantwoordelijke is op dat moment degene die zorg draagt dat de taken naar behoren worden uitgevoerd. Het bestuur is het orgaan dat dit proces bewaakt. Dit zal moeten gebeuren door meer interactie tussen bestuur en commissies. Dit behandel ik in de volgende stap.



Interactie creëren

Er is momenteel weinig interactie tussen commissies onderling, en met het bestuur. Om dit te verbeteren kan de trap van Quirke²³ helpen. Het model beschrijft dat men betrokkenheid creëert bij de actoren indien er interactiviteit ontstaat. Alleen brieven en mailings zijn niet genoeg. Actoren gaven in het onderzoek aan dat ze niet tevreden zijn over de bereikbaarheid en toegankelijkheid bij SV Venray. Om interactie te laten ontstaan is er werkoverleg / feedbacksessies nodig.

Het bestuur van de vereniging zal in het begin van het jaar als de begroting besproken wordt bij elkaar moeten komen met alle eindverantwoordelijke commissieleden. Hierin wordt besproken wat de commissies in het komende jaar willen gaan doen en welke begroting daarbij past. Op deze manier krijgen andere commissies inzicht in de doelen van andere commissies. Gedurende deze vergadering kan er ook gediscussieerd worden over de aangevraagde budgetten. Uiteindelijk is het bestuur die bepaalt hoeveel iedere commissie toegewezen krijgt.

Om toezicht te houden op de huidige gang van zaken is het belangrijk dat de eindverantwoordelijke commissieleden en het bestuur 1x per maand bij elkaar zitten. Gedurende dit werkoverleg is het de bedoeling dat ieder commissielid aangeeft wat ze gedaan hebben en of ze tegen problemen zijn aangelopen. Indien ze tegen problemen zijn aangelopen kunnen andere eindverantwoordelijken en het bestuur eventueel tips geven en helpen. Let wel op dat er gedurende deze overleggen niet gediscussieerd wordt. Het doel is om elkaar op de hoogte te houden en eventueel feedback te geven op voorgekomen problemen.

Voorkomen eilanden

Ten slotte is het aan de eindverantwoordelijke commissieleden dat ze deze informatie doorspelen naar de rest van zijn of haar commissie. Daarnaast heeft de commissie ook eigen taken uit te voeren waardoor ook daar werkoverleg nodig is. Probeer 1x in de maand te vergaderen, na de vergadering tussen het bestuur en eindverantwoordelijke. Op dit moment kan de eindverantwoordelijke kort toelichten wat er momenteel binnen de vereniging speelt. Daarna kan de gehele commissie discussiëren over de huidige gang van zaken binnen de commissie. Indien er algemene problemen zijn voorgekomen kunnen commissieleden deze ook voorleggen bij het werkoverleg. Individuele problemen kunnen altijd aangekaart worden bij de eindverantwoordelijke, daar is geen werkoverleg / feedbacksessie voor nodig.

²³ Reijnders, E (2010). Basisboek interne communicatie, 8^e druk, van Gorcum

7.2 Marketingcommunicatie

7.2.1 Talenten benutten

Het onderzoek toont aan dat de actoren trots zijn op het niveau waar SV Venray acteert. Het is een kans voor de vereniging om meer talenten aan de vereniging te binden. De club is één van de grootste in de omgeving en heeft al een naam opgebouwd in de omgeving. Nu is het zaak dat talenten voor SV Venray kiezen en niet voor concullega's. Iedere concullega heeft net zoals SV Venray een goede organisatie op voetbalgebied en de prestatieve elftallen acteren nagenoeg allemaal op hetzelfde niveau. Hierin valt dus moeilijk een concurrentievoordeel te behalen voor SV Venray. De vereniging zal dus in haar communicatie met de doelgroep andere positieve aspecten van de vereniging naar voren moeten halen.

De vereniging heeft onder andere een samenwerkingsverband met Betaald Voetbal Organisaties VVV-Venlo en PSV. Indien jonge spelers niet goed genoeg zijn om nog een jaar door te mogen voetballen horen ze dit tijdig. SV Venray kan hun samenwerkingsverband benutten om tijdig te achterhalen welke spelers dit zijn. Het bestuur kan dan communiceren met de ouders en of spelers, afhankelijk van de leeftijd, om ze een keer uit te nodigen voor een wedstrijd bij het eerste elftal. Geef ze een rondleiding op de club en laat de doelgroep kennismaken met de vereniging. Op deze manier laat je als club zien dat de vereniging graag persoonlijk communiceert met de interne actoren.

7.2.2 Open houding uitdragen

De identiteit van SV Venray komt niet overeen met het imago. De doelgroepen zien de vereniging als een 'open' vereniging. Aangezien SV Venray deze houding nog niet heeft proberen over te dragen is het een kans om dit wel te gaan doen.

SV Venray is de grootste vereniging van de regio en is tot nu toe enkel maatschappelijk verantwoord door haar velden beschikbaar te stellen voor scholen. Bij concullega's kwam naar voren dat zij meer doen om zich binnen de maatschappij te vestigen. Probeer ook als vereniging vaker deel te nemen aan evenementen binnen de gemeente. Indien je als vereniging vaker je betrokkenheid toont in de gemeente zal de betrokkenheid met de maatschappij vergroot worden. Denk hierbij aan deelname aan het jaarlijkse straatvoetbaltoernooi, de sportdag op verschillende basisscholen of bijvoorbeeld het sponsoren van een evenement zoals Muziek Totaal in Venray.

Het bestuur zal zich daarnaast meer zichtbaar moeten maken in de omgeving. Hiermee bedoel ik dat ze zich moeten laten zien bij andere verenigingen. Bezoek eens in de maand / twee maanden wanneer er een evenement plaatsvindt, een andere vereniging. Dit hoeft niet per se een voetbalvereniging te zijn, het kan namelijk ook de hockey- of tennisclub van Venray zijn. Laat zien dat je als SV Venray goed om kunt gaan met verschillende verenigingen in dezelfde, maar ook andere sporttakken. Tevens verhoogt het de betrokkenheid van SV Venray bij de gemeenschap. Daarnaast kan SV Venray ook andere verenigingen uitnodigen om bij activiteiten binnen de vereniging aanwezig te zijn. Nodig ze bijvoorbeeld uit om aanwezig te zijn bij de seizoensopening, het schoolvoetbaltoernooi of internationale voetbaltoernooien die SV Venray organiseert.

Ten slotte is, zoals eerder aangegeven, marketingcommunicatie momenteel niet de communicatie waar het advies zich op richt. Desondanks heb ik hierboven een punt meegenomen voor mijn advies, omdat het toch kansen biedt voor SV Venray om te werken aan haar algemene imago.

7.3 Organisatiecommunicatie

7.3.1 Public relations

Betrokken actoren zijn het 'wij' gevoel kwijt. Public relations²⁴ is een communicatiemiddel dat de betrokkenheid bij de actoren weer kan vergroten. Public relations is het stelselmatig bevorderen van het wederzijds begrip tussen een organisatie en haar doelgroepen. In 3 stappen zal ik adviseren hoe SV Venray public relations kan gebruiken om de betrokkenheid met de doelgroepen te verbeteren. De 3 stappen zijn:

- Free publicity
- Vergroten maatschappelijke evenementen
- Contact onderhouden

Free publicity

Voor SV Venray is het niet mogelijk om grootschalige campagnes op te zetten. Free publicity²⁵ is een onderdeel van public relations en richt zich specifiek op het inzetten van media. Evenementen, wedstrijden, aanwezigheid bij evenementen binnen de gemeente. Allemaal noemenswaardige activiteiten voor de lokale pers. Door de media van deze activiteiten op de hoogte te stellen wordt er aandacht aan de vereniging besteed. Zorg er wel voor dat het nieuws interessant genoeg is! Stel daarnaast één of twee personen aan die de PR & Communicatie op zich gaan nemen. Dit aantal zorgt er voor dat er weinig kans bestaat dat er zomaar berichten naar de pers worden gecommuniceerd. Deze personen hebben contact met de media en zij zullen tevens alle berichten richting actoren opstellen en verzenden. Zo gaat het nieuws er via één kanaal in en uit.

Ook social media kunnen gebruikt worden door SV Venray. Maak via de Facebook en Twitter pagina bekend wat er aan evenementen staat te gebeuren en waar je als vereniging aanwezig bent geweest. Schrijf er een mooi artikel over op social media. Dit is een taak voor de PR & Communicatie commissie. Plaats iedere week een bericht op social media wat er de afgelopen week binnen de vereniging is gebeurd. Afspraken, opkomende evenementen, verslagen over reeds georganiseerde evenementen, recente uitslagen, leuke feiten.

Daarnaast is het belangrijk om te weten dat ook medewerkers een belangrijk onderdeel van free publicity zijn. Medewerkers zijn het uithangbord binnen de vereniging. Ze staan wekelijks in contact met actoren en doelgroepen. Het is daarom belangrijk dat er intern duidelijk gecommuniceerd wordt naar commissieleden en vrijwilligers. Eindverantwoordelijken en het bestuur hebben maandelijks contact met elkaar. Waarna de eindverantwoordelijken minimaal één keer per maand vergadert met zijn / haar commissie. Daarin krijgen de andere commissieleden te horen wat de voortgang binnen de vereniging is. Daarna dient dit gecommuniceerd te worden naar ouders, leden en vrijwilligers. Dit kan via de website, Facebook en Twitter, waarin de vereniging aankaart wat er in hoofdlijnen de komende maand staat te gebeuren. Van activiteiten en evenementen tot het aanstellen van een nieuw commissielid. Via Facebook en de website kunnen de doelgroepen reactie geven op de gestelde plannen. En stel ze in de gelegenheid om de PR & Communicatie commissie te mailen indien het een persoonlijk bericht is. Daarna is het aan de commissie PR & Communicatie om relevante punten mee te nemen in de eerst aankomende vergadering.

²⁴ Mastenbroek, J (2004). Public relations, de communicatie van organisaties, 5^e druk, Kluwer

²⁵ Michels, w (2013). Communicatiestrategie, 1^e druk, Noordhoff Uitgevers

Vergroten maatschappelijke evenementen

Momenteel organiseert SV Venray weinig maatschappelijke evenementen. De evenementen commissie zal meerdere maatschappelijke evenementen kunnen organiseren. Denk hierbij aan evenementen zoals vrijwilligers- en sponsoravonden, of proefdagen voor 'potentieel' nieuwe jeugdleden. Op deze manier kunnen ze proeven wat voor club SV Venray het is. Het organiseren van toernooien. Denk hierbij aan een schoolvoetbaltoernooi of een toernooi waarvoor heel de gemeente zich kan inschrijven. Ga deze evenementen actief promoten. Doe dit niet alleen via social media, maar ook via de website, posters. Breng daarnaast lokale media hier van op de hoogte. Je hoeft als organisatie niet iedere week of maand een toernooi of evenement te organiseren, maar kijk naar wat de middelen zijn. Evenementen en activiteiten zijn een belangrijk aspect om free publicity te krijgen.

Contact onderhouden

Een ander onderdeel om de PR te verbeteren is door de persoonlijke contacten te onderhouden. Neem als bestuur vaker contact op met actoren zoals ex-jeugdspelers / vrijwilligers. Indien jeugdspelers / vrijwilligers vertrekken naar een Betaald Voetbal Organisatie of stoppen, is het altijd goed om contact met ze te houden. Houd één keer per 3 maanden telefonisch contact met deze personen. Een commissielid van PR & Communicatie zal de ex-jeugdspelers / vrijwilligers uitnodigen. Nodig ze daarnaast een keer per jaar uit om een wedstrijd van SV Venray te bekijken. Ga met ze in gesprek en nodig ze uit voor een drankje in de business club. Op deze manier zullen ze zich gewaardeerd voelen door de club waar ze al die jaren gespeeld of gewerkt hebben.

SV Venray houdt contact met huidige sponsors, door ze uit te nodigen voor iedere thuiswedstrijd. Alleen net zoals bij de ex-leden, zal SV Venray hetzelfde moeten doen met ex-sponsors. Zoek contact met ze, nodig ze een keer uit voor een thuiswedstrijd. De achterliggende gedachte moet in eerste instantie niet het terughalen van de sponsors zijn. Uiteraard is dat wel het uiteindelijke doel, maar in eerste instantie zal dat nog weinig effect hebben. Geef de ex-sponsors het gevoel, dat ze nog steeds gewaardeerd worden voor wat ze gedaan hebben binnen de vereniging. Het houdt daarnaast de band met deze groep mensen warm.

7.3.2. Recreatieve kant sport meer promoten

Uit onderzoek is gebleken dat er te veel op de prestatieve kant gefocust wordt. SV Venray moet het gat tussen de recreatieve elftallen en de prestatieve elftallen verkleinen. Door de veldbezetting is het niet altijd mogelijk om recreatieve elftallen twee keer in de week te laten trainen. Desondanks kun je als vereniging proberen recreatieve elftallen om de beurt twee keer in de week te laten trainen. Hiermee bedoel ik dat bijvoorbeeld in week 1 de E- en F-pupillen twee keer trainen, in week twee de D- en C-pupillen enzovoort. Op deze manier krijgen deze leden ook de kans om net zoals selectie elftallen ongeveer even veel te voetballen.

Daarnaast zal de vereniging meer over recreatieve elftallen moeten communiceren. Zet ze meer in het zonnetje op de website als ze kampioen zijn, of als ze weer een belangrijke wedstrijd gewonnen hebben. Biedt ieder team even veel kansen om in de spotlights te staan, er mag daarin geen verschil meer zijn tussen de recreatieve en prestatieve elftallen. Probeer hierin leden van teams te betrekken. De PR & Communicatie gaat leiders van jeugdelftallen benaderen om de spelers zelf een verslag van de wedstrijd te laten doen. De jeugdspelers van een team kunnen dan om de beurt een kort verslag, over een mooie actie of een leuk voorval schrijven van hun wedstrijd. Beloon de teams die dat goed volhouden en die er iets leuks van maken.

Om de betrokkenheid van de recreanten te vergroten zijn er ook winacties mogelijk. Een winactie kan over meerdere dingen binnen SV Venray gaan. Uit het onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat de kantine en kleedkamers een passende uitstraling missen. Leden, vrijwilligers en commissieleden kunnen allemaal met een idee komen om de kantine en kleedkamers aan te pakken. Het beste idee wint een prijs. Om een winactie op te zetten zal de PR & Communicatie afdeling gebruiken moeten maken van social media en de website. Belangrijk is om de winactie warm te houden. Probeer dus als PR & Communicatie afdeling minimaal 1 keer per week te berichten over de voortgang van de actie.

Naast social media en de website kunnen posters op de club worden opgehangen en zal het bestuur de mensen moeten activeren. Eerder in het advies is naar voren gekomen dat het gewenst is dat het bestuur meer betrokken is bij actoren. Op wedstrijddagen en trainingsdagen zal het bestuur met actoren gesprekken aan kunnen knopen over ideeën en of ze al mee doen aan de actie. Ze hoeven de actie niet continue te promoten, maar het is wel de bedoeling dat ze het warm houden onder de actoren.

Slotwoord

De reorganisatie heeft er bij SV Venray voor gezorgd dat de communicatie nog niet soepel verloopt. Dit heeft er toe geleid dat de relatie met de actoren is verslechtert. De vereniging kan daarentegen middels communicatie wel degelijk een betere relatie met de achterban creëren. Door de taken beter te verdelen en de communicatielijnen kort te houden kan de vereniging de relatie met haar achterban versterken. Daarnaast is het belangrijk dat de vereniging haar zichtbaarheid vergroot. Bestuursleden dienen meer aanwezig te zijn op de vereniging en evenementen. Tevens dient de vereniging zich meer in de maatschappij te vestigen door te helpen bij andere sport gerelateerde evenementen binnen de gemeente. Op deze manier kan communicatie wel degelijk een rol spelen in de verbetering van SV Venray.