

Auteur	M.H. Raas
Datum	9 januari 2006
Plaats	Utrecht
Organisatie	Nederlands Handbal Verbond (NHV)
Adres	Daltonlaan 400
Postcode / plaats	3584 BK Utrecht
Begeleider NHV	Danny de Ruiter
Telefoonnummer	030-6566418
E-mail	d.d.ruiter@nhv.nl
Ondersteunend	Nederlands Handbal Verbond (NHV) NOC*NSF VODW Marketing
Opleiding	Sport, Economie en Communicatie
Onderwijsinstelling	Fontys Economische Hogescholen Tilburg
Project	Afstudeerproject / scriptie
Afstudeerbegeleider	Dhr. Wagtmans
2 ^e begeleider	Dhr. Smit
Afstudeerperiode	juli 2005 – januari 2006
Studentnummer	2019124
Student	Marc Raas Marc_raas@hotmail.com





Samenvatting

NOC*NSF heeft in haar sportagenda 2005-2008 een groei-doelstelling geformuleerd van 500.000 nieuwe georganiseerde sporters. Om deze groei-doelstelling te kunnen realiseren heeft het NOC*NSF, in samenwerking met VODW Marketing, een strategisch sportmarketingtraject uitgezet waar alle aangesloten bonden aan kunnen deelnemen.

Ook het NHV heeft in zijn meerjarenbeleidsplan zich ten doel gesteld om te groeien. Eind 2008 moet het NHV gegroeid zijn naar 65.000 leden. Tijdens het traject van dit strategisch sportmarketingplan is gebleken dat deze doelstelling bijgesteld kon worden naar maar liefst 75.000 leden eind 2008 en 100.000 leden eind 2012.

Naast de groei in ledental zal het imago van zowel de sportbond als de handbalsport een positieve impuls moeten krijgen om zo meer zichtbaar te worden in Nederland.

De centrale vraagstelling van dit strategisch sportmarketingplan luidt als volgt:

"Hoe kan het NHV zijn aanbod en imago aanpassen om zo, per doelgroep, het ledental verder te kunnen verhogen?"

Uit dit rapport komt naar voren gekomen dat het NHV zich de komende jaren moet gaan richten op specifieke doelgroepen om de doelstelling te kunnen realiseren. Deze specifieke doelgroepen zullen op maat moeten worden bediend, op een manier die deze doelgroepen aanspreekt. Om deze doelgroepen te bedienen is een drietal bedieningsconcepten ontwikkeld die het NHV in de praktijk kan brengen om het ledental te verhogen.

- **'Schoolchallenge'**: Voor de doelgroep jongste jeugd (6-14 jaar) is een bedieningsconcept uitgewerkt waarbij een volledig verzorgde gymles wordt aangeboden onder schooltijd. In de vorm van een tchoukbaltoernooi zullen de kinderen op een kindvriendelijke en leuke manier kennismaken met handbal. Werving van leden, en dan met name bij de jongens, is het belangrijkste doel.
- **'Funball.nl'**: Binnen de doelgroep jong volwassenen (16-24 jaar) zal het NHV zich meer moeten richten op het recreatieve aspect en behoud van leden. Voor deze doelgroep worden circa twaalf weken lang, in het voorjaar en de zomer, Beach festijnen georganiseerd verspreid over het land, waarbij gezelligheid en 'fun' voorop staan.
- **'Club Community'**: Binnen de doelgroep ouder werkenden (35-50 jaar) zal het NHV zich moeten richten op het "verhogen van de bijdrage". Voor deze doelgroep wordt een digitale werkomgeving ontwikkeld die het voor kaderleden gemakkelijker maakt kadertaken uit te voeren. De 'Club Community' zorgt ervoor dat kadertaken geen tweede baan vormen, waardoor de uitvoering van kadertaken voor (potentiële) leden aantrekkelijker wordt.

Uit dit onderzoek blijkt dat binnen het NHV vooral sprake is van verjonging en vervrouwelijking van het ledenbestand. De kaderproblematiek is groot binnen de relatief kleine verenigingen die het NHV heeft. Hierdoor wordt het steeds moeilijker om aan de specifieke behoeften van de klant te kunnen voldoen.

Door middel van 'interactieve beleidsvorming' en zowel reactieve als pro-actieve verenigingsondersteuning probeert het NHV deze (negatieve) trends weerstand te bieden. Verder blijkt uit de analyse dat het NHV de klantgegevens onvoldoende in beeld heeft. De mogelijkheden op het gebied van communicatie en automatisering worden nog niet voldoende benut en het NHV wordt, met name bestuurlijk, gezien als een 'starre organisatie'. Dit maakt het voor het NHV als dienstverlenende organisatie niet gemakkelijk om te voldoen aan de behoeften van de klant. Deze argumenten hebben uiteindelijk geleid tot bovenstaande bedieningsconcepten, om het aanbod en het imago per doelgroep aan te passen en het ledental in te toekomst verder te kunnen verhogen.

Het NHV zal dus in de toekomst meer marktgericht moeten denken en werken. Aan de hand van de behoeften van de klant zal de (potentiële) klant moeten worden bediend. Het is hierbij van belang dat specifiek doelgroepenbeleid wordt geïmplementeerd in de huidige bedrijfsvoering.





Voorwoord

Het Nederlands Handbal Verbond (NHV) is het overkoepelende sportorgaan voor handballend Nederland en is gevestigd te Utrecht.

Het NHV heeft in december 2004 het NHV Meerjarenbeleidsplan 2005-2008 gepresenteerd. Één van de doelstellingen die in dit meerjarenbeleidsplan naar voren komen, is een forse groei in ledental. Daarnaast wil het NHV het imago verbeteren van zowel de handbalsport als van de handbalbond. Om de groei in ledental en een verbetering van het imago te kunnen realiseren heeft het NHV besloten om een strategisch sportmarketingplan op te stellen.

Bij het opstellen van dit strategisch sportmarketingplan heeft een aantal organisaties en personen input gegeven. Naast het Nederlands Handbal Verbond hebben ook NOC*NSF (het overkoepelende sportorgaan in Nederland) en VODW marketing (een marketingbureau dat het strategisch sportmarketingplan voor alle bonden begeleidt) een belangrijke bijdrage geleverd aan het eindresultaat.



Utrecht, januari 2006





Inhoud

SAMENVATTING	3
VOORWOORD	5
INHOUD.....	7
1. INLEIDING.....	9
2. PROBLEEMSTELLING	11
2.1 CENTRALE VRAAGSTELLING.....	11
2.2 DEELVRAGEN	11
2.3 METHODEN VAN ONDERZOEK.....	11
3. ANALYSE.....	13
3.1 EXTERNE ANALYSE	13
3.2 INTERNE ANALYSE.....	19
3.3 CONCLUSIE	23
4. STRATEGIE.....	25
4.1 DOELGROEPEN	25
4.2 STRATEGISCHE OPTIES	27
4.3 CONCLUSIE	28
5. IMAGO	29
5.1 IMAGO VAN DE HANDBALSPORT	29
5.3 CONCLUSIE	32
6. BEDIENINGSCONCEPTEN	33
6.1 "SCHOOL CHALLENGE"	33
6.2 "FUNBALL.NL".....	35
6.3 "CLUB COMMUNITY"	37
6.4 CONCLUSIE	39
7. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	41
7.1 CONCLUSIES.....	41
7.2 AANBEVELINGEN	41
BRONNEN	43
BIJLAGEN	45





1. Inleiding

Het Nederlands Handbal Verbond, kortweg het NHV, is het overkoepelende handbalverbond in Nederland. Het NHV is opgericht in 1936 en heeft op het moment van schrijven ruim 57.000 leden die verdeeld zijn over 454 verenigingen.

Het NHV heeft in de afgelopen jaren een missie en een visie ontwikkeld die passen bij de moderne handbalsport en die er op gericht zijn de (potentiële) handballer meer bij handbal te betrekken.

Missie

De missie van het NHV is tweeledig. Er is een missie voor de handbalsport als zodanig en er is een missie geformuleerd voor het NHV als dienstverlenende organisatie.

“Handbal: Een snelle, passionele, dynamische en verrassende teamsport die het uiterste vraagt van de spelers; technisch, creatief en fysiek”.

“NHV: Professionele organisatie die de belangen van de handbalsport behartigt en de individuele sporter centraal stelt”.

Visie

In de visie van het NHV staat het individuele lid centraal. Het NHV richt de organisatie zo in dat de leden die diensten en producten worden aangeboden die hen in staat stellen zich optimaal te ontplooien. Het NHV is van mening dat alleen integraal beleid zorgt voor de noodzakelijke synergie tussen te onderscheiden deelgebieden, zoals opleidingen, verenigingsondersteuning, talentontwikkeling en nationale selecties. Kennis maken met handbal, binnen het onderwijs, in de directe omgeving (wijk) en door de prestaties van de nationale teams, zorgt ervoor dat de individuele leden een behoefte gaan ontwikkelen aan vitale verenigingen, geschoolde trainers, uitdagende trainingen en mogelijkheden om hun talent te ontwikkelen. Het NHV onderscheidt in het beleid daarom niet langer twee naast elkaar opererende sectoren top- en breedtesport.

Traject

NOC*NSF heeft in haar sportagenda 2005-2008 een groei doelstelling geformuleerd van 500.000 nieuwe georganiseerde sporters. Om deze groei doelstelling te realiseren heeft NOC*NSF, in samenwerking met VODW Marketing, een strategisch sportmarketingtraject uitgezet waar alle bonden aan kunnen deelnemen. NOC*NSF en VODW marketing begeleiden de verschillende bonden bij het opstellen van dit strategisch sportmarketingplan, door middel van centrale masterclasses en individuele projectmeetings.

Het traject bestaat uit vier fases. In de eerste fase ligt de nadruk op de externe en interne analyse, in fase twee wordt dieper ingegaan op de te kiezen strategie, fase drie bestaat uit het ontwikkelen van bedieningsconcepten en in de vierde fase komt de implementatie van het strategisch sportmarketingplan aan bod.

Opzet rapportage

In dit strategisch sportmarketingplan wordt nauwkeurig weergegeven hoe het NHV de groei doelstelling en de imagoverbetering wil realiseren. Het strategisch sportmarketingplan is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 2 worden de centrale vraagstelling en de daarbij behorende deelvragen geformuleerd en toegelicht. In hoofdstuk 3 wordt dieper ingegaan op de externe en interne omgeving waar het NHV zich vandaag de dag in bevindt. De uitkomsten van hoofdstuk 3 zijn bepalend voor de strategie bepaling die in hoofdstuk 4 wordt behandeld. In hoofdstuk 5 worden vervolgens het imago van het NHV en de handbalsport weergegeven en de manier waarop het imago aangepast zou moeten worden. Uiteindelijk wordt in hoofdstuk 6 een drietal bedieningsconcepten weergegeven die het antwoord vormen op de centrale vraagstelling. Tot slot worden in hoofdstuk 7 conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.





2. Probleemstelling

Voordat de genoemde fases van het strategisch sportmarketingplan verder worden uitgewerkt is het belangrijk om duidelijk in beeld te krijgen wat de centrale vraagstelling is. Daarnaast wordt deze vraagstelling onderverdeeld in een aantal deelvragen. Deze deelvragen zullen uiteindelijk leiden tot de beantwoording van de centrale vraagstelling.

2.1 Centrale vraagstelling

Het NHV is een dienstverlenende organisatie die te allen tijde zal moeten voldoen aan de behoeften van de klant. Op dit moment is handbal een 'middelgrote' sport in Nederland met een ledental van ruim 57.000. Door het grote (en toenemende) aanbod op het gebied van sport en vrije tijd zal het NHV verder moeten groeien in ledental, wil het ook in de toekomst volwaardige en interessante competities aan kunnen blijven bieden. Daarnaast kan door middel van een stijging van het ledental, de promotionele waarde van handbal verder worden verhoogd. Ten slotte zal de handbalsport een grotere inbreng kunnen krijgen op lokaal niveau, bijvoorbeeld bij de aanleg van nieuwe accommodaties.

Dit strategisch sportmarketingplan zal binnen het NHV dienen als een verdere verdiepingsslag op het meerjarenbeleidsplan en dan met name voor wat betreft de doelstellingen "ledengroei" en "verbeteren imago". In het meerjarenbeleidsplan heeft het NHV zich ten doel gesteld om te groeien naar 65.000 leden eind 2008. Tijdens het traject van dit strategisch sportmarketingplan is gebleken dat deze doelstelling bijgesteld kon worden naar 75.000 leden eind 2008 en 100.000 leden eind 2012. Op deze doelstelling zal nadrukkelijk worden ingegaan in de loop van dit strategisch sportmarketingplan. Naast de groei in ledental zal het imago van zowel de dienstverlenende handbalbond als de handbalsport een positieve impuls moeten krijgen om zo meer zichtbaar te worden in Nederland.

De centrale vraagstelling van dit strategisch sportmarketingplan luidt als volgt:

"Hoe kan het NHV zijn aanbod en imago aanpassen om zo, per doelgroep, het ledental verder te kunnen verhogen?"

2.2 Deelvragen

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden, is er een aantal deelvragen geformuleerd:

- ***In hoeverre hebben interne en externe trends en omstandigheden invloed (gehad) op de handbalsport in Nederland?***
- ***Welke strategie moet het NHV volgen om de negatieve trends en omstandigheden weerstand te kunnen bieden en om de positieve trends en omstandigheden te kunnen benutten?***
- ***Op welke wijze dient het NHV zijn huidige imago als sport(bond) te herpositioneren in de veranderende (sport)markt?***
- ***Hoe dient het NHV zijn huidige aanbod van diensten en producten aan te passen om zo beter in te kunnen spelen op veranderende behoeften van de (potentiële) leden?***

2.3 Methoden van onderzoek

Om de deelvragen, en uiteindelijk de centrale vraagstelling, te kunnen beantwoorden zijn er diverse methodieken gebruikt.

Deskresearch

Voor het opstellen van het strategisch marketingplan is allereerst gebruik gemaakt van deskresearch. Door middel van een grondige inventarisatie van eerder verricht onderzoek en beschikbare beleidsdocumenten is al meer inzicht verkregen in de stand van zaken binnen het NHV, bijvoorbeeld wat betreft:



- Het imago van de handbalsport en de dienstverlenende sportbond, dat wil zeggen het centrale bureau, de afdelingen en vrijwilligersgroepen (o.a. een imago-onderzoek uitgevoerd door mevr. Weterings in 2002).
- De behoeften van de leden wat betreft alternatieve handbalvormen (een onderzoek dat is uitgevoerd door dhr. Arts in 2004)
- De externe omgevingsfactoren van het NHV, onderzocht volgens de zogenaamde DESTEP-factoren. Hierin wordt dieper ingegaan op de Demografische, Economische, Sociaal-maatschappelijke, Technologische, Ecologische en Politiek-Juridische ontwikkelingen in de samenleving.
- Het huidige productenaanbod binnen het NHV, onderzocht door middel van de BCG-matrix. Deze matrix beoordeelt de producten van de organisatie op hun marktaandeel en hun groeikansen.

Kwantitatief onderzoek

Als verdere onderbouwing van het inzicht dat via deskresearch is verkregen, is in het kader van het strategisch marketingplan ook een kwantitatief onderzoek opgezet, door middel van een online verenigingsenquête. Op de resultaten van deze vragenlijst zal worden ingegaan in hoofdstuk 3.

Daarnaast heeft er bij de externe analyse ook een uitgebreide cijfermatige ledenanalyse plaatsgevonden, aan de hand van onder andere de jaarverslagen en ledenoverzichten van het NHV over het gehele bestaan van het Verbond (vanaf 1936).

Kwalitatief onderzoek

Naast kwantitatief onderzoek is ook kwalitatief onderzoek verricht, door het uitvoeren van een zogenaamde "klantsafari" (zie bijlage 7). Hiervoor zijn verschillende verenigingen, verspreid over het land, bezocht. Leden, scheidsrechters, trainers en bestuurders en andere betrokkenen is gevraagd naar hun mening en ideeën wat betreft het imago van het NHV, het huidige handbalaanbod, de eigen club en de toekomst.

Tenslotte hebben gedurende het traject verschillende projectmeetings plaatsgevonden met experts uit verschillende geledingen van het Verbond. Tijdens deze sessies is de organisatie aan de hand van criteria zoals "organisatie", "doelstellingen", "klantgegevens", "segmentatie", "imago", "assortiment", "bedieningsconcepten" en "samenwerking", uitvoerig doorgelicht.



3. Analyse

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de externe en interne omgeving waar het NHV zich vandaag de dag in bevindt. De trends en ontwikkelingen in de samenleving, de afnemers, de concurrenten en de marktomvang zullen achtereenvolgens aan bod komen in de externe analyse. Aansluitend hierop wordt er een aantal kansen en bedreigingen geformuleerd. In de interne analyse worden vervolgens de sterktes en zwaktes binnen de organisatie aan het licht gebracht en uiteindelijk zal in de laatste paragraaf de eerste deelvraag, "***In hoeverre hebben interne en externe trends en omstandigheden invloed (gehad) op de handbalsport in Nederland?***", beantwoord worden.

3.1 Externe analyse

In de deze paragraaf wordt kort weergegeven wat de belangrijkste trends en ontwikkelingen zijn in de samenleving en wat de invloed hiervan is op het NHV. Naast deze trends en ontwikkelingen worden de afnemers en de concurrenten binnen het NHV in beeld gebracht.

3.1.1 Trends

In figuur 3.1 worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen in de samenleving beknopt weergegeven, waarbij alleen de trends en ontwikkelingen worden weergegeven die de meeste invloed hebben op het NHV. Deze trends en ontwikkelingen worden volgens de DESTEP-factoren in beeld gebracht. De DESTEP-factoren geven de ontwikkelingen weer op Demografisch, Economisch, Sociaal-maatschappelijk, Technologisch, Ecologisch en Politiek-juridisch gebied.

Voor een volledige uitwerking van de DESTEP-ontwikkelingen wordt verwezen naar de bijlagen 1 en 2.



DESTEP-ontwikkelingen	Ontwikkelingen	Invloed op het NHV	Kans(en)	Bedreiging(en)
Demografisch	Het aantal alleenstaanden zal de komende 30 jaar met circa 1 miljoen stijgen. Alleenstaanden hebben de helft meer vrije tijd in vergelijking met gezinnen	Door de relatief grote hoeveelheid vrije tijd kan deze groep veel betekenen voor de handbalsport	<i>Alleenstaanden</i>	<i>Handbal is juist een familiesport</i>
	"gekleurde kansen" De Nederlandse samenleving vergrijsst en verkleurt!	Binnen de handbalsport zijn relatief weinig ouderen en allochtonen, waardoor deze doelgroepen worden gemist	<i>Vergrijzende en verkleurende bevolking</i>	<i>Handbal is nu een sport voor jongeren en autochtonen</i>
Economisch	Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport wil de komende jaren het sportgedrag van de bevolking verder bevorderen	Wanneer het NHV over meer financiële middelen kan beschikken, zal er ook meer mogelijk zijn voor gezondheidsbevordering via de handbalsport	<i>Projectsubsidies VWS en NOC*NSF</i>	<i>Bezuinigingen instellingsubsidies</i>
Sociaal - Maatschappelijk	"Nederland is klein, denk groot" In Nederland is ruimtegebrek. De verstedelijking van Nederland legt een zware druk op de beschikbaarheid van de ruimte. De transportsector gaat op zoek naar nieuwe wegen, de fileproblematiek wordt groter, het 'groene' hart komt onder druk te staan	Handbal heeft als zaalsport veel zalen nodig. Dit geldt niet alleen voor handbal. Ook andere zaalsporten, zoals basketbal, volleybal, zaalvoetbal etc. kampen met dit probleem. Uit de nota Ruimte voor Sport is gebleken dat de toekomstige ruimte behoefte voor sporten zal toenemen met in totaal 132.292 m2	<i>Samenwerken</i>	<i>Accommodatieproblematiek</i>
	"de grillige consument" en "de tijd als kostenpost" Mensen willen, vooral in de steden, zelf invulling geven aan hun leven en hoeven / willen niet meer tot de massa behoren. Bij de meeste mensen is er geen vaste levensloop meer te ontdekken. Dit komt door het enorme aantal mogelijkheden dat mensen hebben	Kennis over de behoeften van de verschillende doelgroepen is cruciaal om de handballer op maat te kunnen bedienen. Wanneer klantgegevens bekend zijn kan er meer consumentgericht gerwerkt worden	<i>Lidmaatschap op maat aanbieden / alternatieve handbalvormen, consumentgericht en flexibeler werken</i>	<i>Andere vrijetijdsbestedingsactiviteiten</i>
Technologisch	Op steeds grotere schaal worden moderne gegevensverwerkende apparatuur toegepast, zoals computers. Een website als standaard informatievoorziening wordt steeds meer een interactieve website	"eat or be eaten!" Het NHV zal mee moeten met de ontwikkelingen op het gebied van automatisering en digitalisering	Directe en snelle communicatie met de klant	<i>Vasthouden aan traditionele werkwijzen in een veranderende omgeving</i>
Ecologisch	Op 1 oktober 1998 is een sportmilieubeleid van start gegaan. De verantwoordelijkheid voor een goed leefmilieu ligt steeds meer bij de sportvereniging zelf	Handbalverenigingen moeten rekening te houden met de ontwikkelingen op het gebied van milieubeleid in verband met de regelgeving die hier aan vast zit		<i>Natuur gaat voor de (sport)vereniging</i>
Politiek-Juridisch	"terugtrekkende overheid, maar een boek vol regels" De overheid geeft steeds meer zaken uit handen. Toch worden veel regels wel gehandhaafd en is het dus voor geprivatiseerde bedrijven lastig om een goede bedrijfsvoering aan te nemen	De vele 'gedwongen' regels bieden de verenigingen, maar ook het NHV, de mogelijkheid tot verder professionalisering en verhoging van de kwaliteitseisen.	<i>Verder professionaliseringsslag mogelijk</i>	<i>Grote druk op relatief kleine verenigingen</i>

Figuur 3.1 Trends en ontwikkelingen in de samenleving



3.1.2 Leden

In het kader van de afnemersanalyse is er een aantal onderzoeken verricht om een duidelijk beeld te krijgen van de klanten (de handballers en de verenigingen). Allereerst is er een klantenanalyse uitgevoerd aan de hand van de jaarverslagen en de binnen het NHV reeds beschikbare klantgegevens. Daarnaast is er een verenigingenquête uitgezet om beter inzicht te krijgen in de verenigingen. Ook de klantsafari, waarbij diverse verenigingen zijn bezocht, heeft bijgedragen aan het inzicht in de behoeften van de leden. Ten slotte is er reeds in 2004 onderzoek gedaan door Dhr. Arts naar de behoeften van de handballers in Nederland. De resultaten van dit onderzoek zijn eveneens meegenomen in dit strategisch sportmarketingplan.

Klantenanalyse

Voor het strategisch sportmarketingplan is een uitgebreide klantenanalyse verricht. Hiermee is er een beter beeld ontstaan van de klanten binnen het NHV. Onderstaand worden de belangrijkste c.q. opvallendste resultaten van de klantenanalyse weergegeven. Een uitgebreider overzicht van de resultaten van de klantenanalyse is terug te vinden in bijlage 3.

- **Het NHV vervrouwelijkt**

In 1995 bestond circa 60% van het ledenbestand van het NHV uit dames en 40% van het ledenbestand bestond uit heren. Eind 2004 was het aantal dames gestegen naar 68% en het aantal heren gedaald naar 32%. Het NHV vervrouwelijkt en hierdoor kan het voor het NHV in sommige regio's steeds moeilijker worden om volwaardige, kwalitatief goede en interessante competities aan te bieden bij de heren en jongens.

Daarnaast wordt, door de vervrouwelijking, de markt met potentiële nieuwe leden voor handbal steeds kleiner, omdat gemiddeld (juist) slechts één op de drie vrouwen in Nederland sport.

- **Het NHV verjongt**

In figuur 3.2 te zien is, dat de leden binnen het NHV ook steeds jonger worden. Vanaf 1997 is het aantal senioren bij de dames en de heren fors afgenomen. Bij de junioren is alleen het aantal heren licht gedaald. Bij de dames is een forse stijging waar te nemen. Deze ontwikkeling kan zorgen voor een toename van kaderproblematiek, doordat kadertaken opvallend veel door mannen worden uitgevoerd. Ook kunnen er door de verjonging bijvoorbeeld problemen ontstaan bij het opzetten van competities bij de heren senioren.

Categorie	Stijging/dalingspercentage (vanaf 1997)
Heren senioren	-20%
Dames senioren	-16%
Heren junioren	-3%
Dames junioren	15%

Figuur 3.2 Stijging/dalingspercentage (vanaf 1997) per categorie

- **Grote regionale verschillen**

Binnen de tien NHV-afdelingen zijn er grote verschillen waarneembaar in het ledenbestand. In de afdeling Rotterdam is bijvoorbeeld de verhouding man-vrouw nagenoeg gelijk, terwijl in de afdeling Twente 84% van de leden van het vrouwelijke geslacht is.

Daarnaast heeft in de afdeling Twente 77% van de verenigingen tussen de 100-200 leden, terwijl in de afdeling Midden-Holland dit percentage maar 30% is. Tenslotte is in de afdeling Limburg de gemiddelde leeftijd 22 jaar, terwijl dit in de afdeling Twente 29 jaar is.

Deze regionale verschillen zouden kunnen leiden tot een specifiek regionaal beleid. Een afdeling met relatief veel kleine verenigingen, zal immers andere behoeften hebben aan ondersteuning dan een afdeling met relatief veel grote vereniging.

- **Veel kleine verenigingen in vergelijking met andere bonden**

Uit figuur 3.3 blijkt dat het NHV relatief veel kleine verenigingen heeft. 66% van de verenigingen heeft niet meer dan 200 leden, terwijl dit bij hockey (5%), voetbal (31%) en zelfs korfbal (50%) veel minder het geval is.

Ledental	Korfbal	Voetbal	Hockey	Handbal
<100	16%	9%	1%	16%
101-200	34%	22%	4%	50%
201-300	24%	20%	9%	25%
>300	26%	49%	86%	9%

Figuur 3.3 grootte van verenigingen vergeleken met andere bonden

Doordat kleine verenigingen over het algemeen een beperkt bestuurlijk, technisch en organisatorisch kader hebben, over geringe financiële middelen beschikken en weinig spelers per leeftijdscategorie hebben, is het voor de verenigingen, maar ook het NHV, vaak lastig om te voldoen aan de behoeften van de klant in de vorm van activiteiten en faciliteiten.



Verenigingsenquête

Niet alleen de handballers worden tot het klantenbestand van het NHV gerekend, ook verenigingen zijn klanten van het NHV. Om een beter inzicht te krijgen in de verenigingen is er een verenigingsenquête uitgezet. De belangrijkste resultaten van deze, met een respons van circa 30%, betrouwbare verenigingsenquête worden hieronder weergegeven. Een volledige uitwerking van de resultaten van de enquête is terug te vinden in bijlage 4.

- **De handballer speelt vooral voor de gezelligheid**

Uit de enquête is naar voren gekomen dat de meeste verenigingen vooral gezelligheidssporters in huis hebben (56%). Naast de gezelligheidssporter is de prestatiesporter (38%) het meest voorkomende type handballer (zie figuur 3.4), terwijl binnen het NHV het huidige aanbod vooral gericht is op deze competitie en prestatie. De prestatiesporter bestaat voornamelijk uit (jonge) jeugd (33%) en dan met name jongens.

- **Veel verenigingen hebben kaderproblemen**

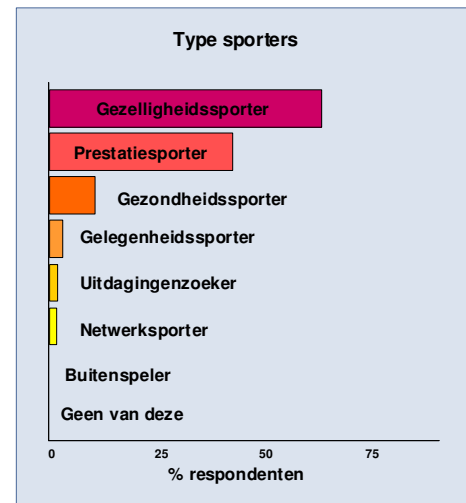
De verenigingen binnen het NHV hebben op dit moment grote kaderproblemen. 47% van de verenigingen heeft een gebrek aan bestuurlijk kader,

72% van de verenigingen heeft een tekort aan technisch kader en 54% van de verenigingen zou

graag een aanvulling willen op het organisatorisch en uitvoerend kader. Door de vele kaderproblemen wordt het voor veel verenigingen in de praktijk moeilijk om aan de behoeften van hun leden te voldoen.

- **De verenigingen willen groeien met gemiddeld 35 leden eind 2008**

De verenigingen zien, net als het NHV, in dat het noodzakelijk is om te groeien. Uit de verenigingsenquête is gebleken dat 63% van de verenigingen een groeiambitie heeft en willen groeien naar maar liefst gemiddeld 205 leden per vereniging. Dit betekent een gemiddelde stijging van 35 leden per vereniging. Men wil vooral ledenwinst boeken in de leeftijdscategorie 4-18 jaar. Uitgaande van deze cijfers zal het NHV eind 2008 73.269 leden hebben. Dit ledental sluit uitstekend aan bij de groei-doelstelling van het NHV (75.000 leden).



Figuur 3.4 type sporter

Eerder onderzoek naar de behoeften van de klant

Dhr. Arts heeft eind 2004 reeds een onderzoek gedaan naar de behoeften van de handballer wat betreft handbalvormen. De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek, die betrekking hebben op dit strategisch sportmarketingplan, worden onderstaand weergegeven, met daarbij de betekenis ervan voor het NHV.

- **De handballer speelt om te presteren, maar vooral ook voor plezier en sociale contacten**

Ook uit dit onderzoek blijkt dat de handballer vooral voor zijn of haar plezier handbalt. In vergelijking met de verenigingsenquête geven de handballers in dit onderzoek aan dat het opdoen van sociale contacten en het krijgen van een betere conditie ook belangrijke motieven zijn om te gaan handballen, wat overigens wel duidelijk verschilt per doelgroep.

Zoals eerder genoemd wordt handbal door het NHV op dit moment vooral aangeboden als een competitiesport. Er zijn echter ook opvallend veel leden die meer recreatief willen handballen. Op dit punt voldoet het NHV dus maar gedeeltelijk aan de behoeften van de klant.

- **Handbalverenigingen hebben relatief veel jeugd**

De klantenanalyse liet reeds zien dat er sprake is van verjonging. Het onderzoek van Dhr. Arts ondersteunt deze conclusie. (Maar liefst 43% van de NHV-leden is jonger dan 19 jaar). Door het grote aantal jongeren kan de kaderproblematiek toenemen, waardoor het voor het NHV moeilijker wordt om te kunnen voldoen aan de behoeften van de klant. Er ontstaat bovendien een verschil tussen de

Variabele	%
Motivatie	
Plezier	98
Sociale contacten	84
Betere conditie krijgen	81
Presteren	60
Zelfontplooiing	47
Betere gezondheid krijgen	45
Jezelf zijn	29
Zelfvertrouwen verhogen	22
Jezelf meten met anderen	13
Zelfrespect verhogen	8

Figuur 3.5 motivatie om te handballen



belevingswereld van de jeugdige handballer en het kaderlid dat hem of haar moet faciliteren (fluiten, trainer, activiteiten organiseren etc.)

- **De handballer beoefent vaak verschillende sporten**
Uit het onderzoek blijkt bovendien dat handballers vaak nog een tweede sport beoefenen. Naast handbal doet 17% van de handballers aan fitness, heeft 14% van de handballers zwemmen als tweede sport en 11% speelt tennis. Over het algemeen beoefenen handballers individuele sporten of duo-sporten als tweede sport. Wanneer wordt gekeken naar de redenen waarom men een tweede sport beoefent, dan blijkt dat 68% van de handballers het "gewoon leuk vindt om verschillende sporten te beoefenen", 30% "wil zoveel mogelijk sporten" en 15% geeft aan "de handbalcompetitie te kort te vinden".
- **Het NHV kent weinig allochtonen en ouderen**
Op dit moment is slechts 4,5% van de handballers allochtoon. Uit het onderzoek van Dhr. Arts blijkt dat handbal zelfs de minst beoefende teamsport is onder allochtonen. Daarnaast is ook slechts 5,7% van de handballers ouder dan vijftig jaar. Het NHV loopt dus twee doelgroepen mis.

De klantsafari

In het kader van dit strategisch sportmarketingplan is er een zogenaamde 'klantsafari' opgezet. Door middel van deze klantsafari is getracht een zo goed mogelijk beeld te geven van de handbalwereld in Nederland. Een aantal verenigingen verspreid over het land heeft de kans gehad hun mening te geven over onder andere handbal als sport, over de handbalvereniging, over de afdeling en over het landelijke orgaan. Er zijn interviews afgenomen bij leden en bestuursleden van verschillende verenigingen. De bijgevoegde DVD (bijlage 7) is het resultaat van de klantsafari. Dit onderzoek kan weliswaar niet als volledig representatief voor de gehele doelgroep worden beschouwd, maar geeft het NHV wel een indicatie van de meningen en opvattingen die leven binnen de handbalwereld. De klantsafari werkt ondersteunend voor de andere analyses. Onderstaand worden de belangrijkste conclusies weergegeven:

- Het NHV moet *innovatiever* zijn en meer *pro-actief* werken. Het NHV moet *naar de klanten toe* komen.
- Het *beleidsplan* dat er bij het NHV ligt moet *dichter bij de mensen* komen te staan. Niet met alleen 'een verhaal', maar ook met *pragmatische ondersteuning*.
- De *organisatiestructuur* van het NHV is *niet meer van deze tijd* en zou dus gemoderniseerd moeten worden.
- Het *imago van handbal staat onder druk*. De buitenwereld ziet handbal nog steeds als een *harde en agressieve sport*.
- Onder de verenigingen en hun leden heerst er *tevredenheid* over de nieuwe *Handbalvisie*.
- Er wordt gepleit voor een betere '*zichtbaarheid*' van de *competities op internet*.
- De handbalsport is nog steeds in ontwikkeling. De mensen die zich bezighouden met handbal zullen zich dan ook steeds moeten blijven ontwikkelen. Wanneer dit niet gebeurt zal dit ten koste gaan van de kwaliteit van het kader.
- Men vindt handbal een *veelzijdige sport*.
- Er is te weinig aanbod voor *recreantenleden*. Mensen boven de veertig willen dikwijls niet meer competitief spelen, maar zij worden hiertoe vaak verplicht omdat er geen alternatief is.

3.1.3 Concurrenten

Binnen de theorie omtrent concurrentie-analyse worden vier verschillende concurrentieniveaus beschreven. De eerste is de "productvorm concurrentie". Dit is concurrentie tussen merken die gericht zijn op hetzelfde marktsegment. Het NHV heeft op dit niveau in feite geen concurrenten, doordat er simpelweg geen andere aanbieders van handbal zijn. Het NHV vertegenwoordigt dus alle vormen van handbal.

Het tweede niveau is de "productcategorie concurrentie". Hier zijn producten met vergelijkbare eigenschappen concurrenten van elkaar. Op dit niveau heeft het NHV vooral concurrentie van andere teamsporten, zoals basketbal en volleybal.

Het derde niveau is de "generieke concurrentie". Hier vallen alle producten onder die tegemoetkomen aan dezelfde behoeften van de consument. Het NHV heeft hier concurrentie van alle sporten. Op dit niveau zijn de behoeften van de consument namelijk vooral "bewegen" en "gezond bezig zijn". Alle sporten (denksporten uitgezonderd) voldoen aan deze behoeften. Niet alleen teamsporten, maar ook solo- en duo-sporten, zoals tennis, zwemmen en fitness.



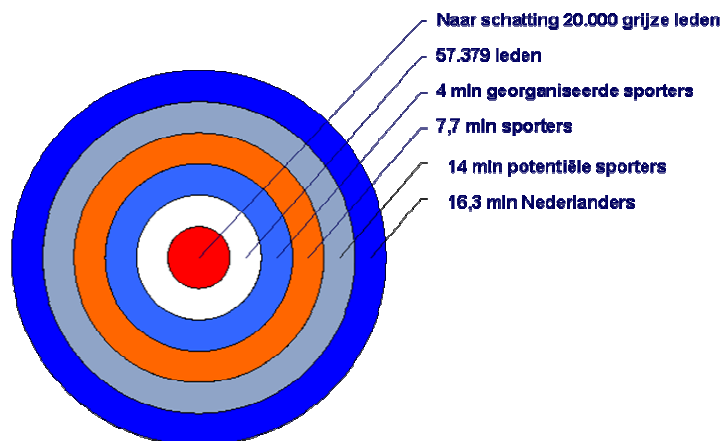
Het laatste concurrentieniveau is de "budgetconcurrentie". Deze concurrentie heeft te maken met de geldbesteding van consumenten. Hier valt dus eigenlijk alles onder waar consumenten hun geld aan uit willen geven in hun vrije tijd, zoals elektronica, uitgaan en sport.

Uit het eerdergenoemde onderzoek van Dhr. Arts bleek reeds dat de handballer naast handbal vaak nog een tweede sport beoefent. Fitness (17%), zwemmen (14%) en tennis (11%) zijn de sporten die naast handbal het meest worden beoefend. Echter, het is maar de vraag of deze bonden gezien moeten worden als concurrenten. Over het algemeen worden deze sporten beoefend, doordat de handballer het vooral leuk vindt om verschillende sporten te doen (68%) en/of zoveel mogelijk wil sporten (30%).

3.1.4 De marktomvang

Op dit moment telt Nederland ongeveer 16,3 miljoen Nederlanders. Van deze 16,3 miljoen Nederlanders zijn er ongeveer 14 miljoen in staat om te sporten. Van deze 14 miljoen potentiële sporters doen 7,7 miljoen Nederlanders ook daadwerkelijk aan sport, waarvan 4 miljoen sporters lid zijn van een sportbond.

Naast het huidige ledental van meer dan 57.000 kent het NHV naar schatting 20.000 "grijze" leden. Dit zijn mensen die zonder lidmaatschap wel actief betrokken zijn bij handbalverenigingen. Het gaat hierbij om trainers, bestuurders en scheidsrechters, maar ook bijvoorbeeld barmedewerkers, KPJ-leden (Katholieke Plattelands Jongeren) en handballers die deelnemen aan een "losse" recreantencompetitie. Deze mensen hebben er momenteel geen belang bij om lid te worden van het NHV. Daarnaast wordt er vanuit het NHV nog geen specifiek aanbod gecreëerd om deze mensen aan zich te laten binden.



Figuur 3.6 Marktomvang NHV

3.1.5 Kansen

Naar aanleiding van bovenstaande externe analyse zijn er diverse kansen naar voren gekomen. Onderstaand worden de vijf belangrijkste kansen weergegeven in volgorde van belangrijkheid:

K1 Lidmaatschap op maat / alternatieve handbalvormen

Het NHV kan niet achterblijven bij concurrenten zoals tennis, zwemmen en fitness en zal met "maatproducten" moeten komen (lidmaatschap op maat) om de "grillige consument" beter te kunnen bedienen.

K2 Marktgericht denken

Het NHV zal marktgericht moeten denken, wil "de grillige consument" niet overstappen naar één van de vele andere vrijetijdsactiviteiten.

K3 Flexibiliteit

Het NHV moet zorgen voor een moderne, dynamische en flexibele organisatie, die het mogelijk maakt om flexibeler in te spelen op de behoeften van de klant.

K4 Communicatie

Door aangepast communicatiebeleid kan het NHV "dichter bij de mensen komen" en weet de klant wat het NHV voor hem of haar kan betekenen.



K5 Samenwerking

Handbal is vooral een zaalsport en er zijn dus zalen nodig om de sport te kunnen beoefenen. Zoals uit de analyse is gebleken levert dit accommodatieproblemen op. Ook voor andere bonden geldt dit accommodatieprobleem, waardoor samenwerking met andere bonden in dit geval gewenst, zo niet noodzakelijk, is.

3.1.6 Bedreigingen

Naast de diverse kansen, zijn er in de externe analyse ook verschillende bedreigingen naar voren gekomen. Onderstaand worden de vijf belangrijkste bedreigingen weergegeven in volgorde van belangrijkheid.

B1 De consument wil zelf bepalen wanneer hij of zij sport

Wanneer het NHV niet méér gaat voldoen aan deze behoefte van de "consument", zal hij of zij mogelijk voor een andere sport kiezen. Het NHV zal zich dus flexibel moeten opstellen richting de (potentiële) handballer.

B2 Kaderproblematiek binnen handbalverenigingen

Het NHV heeft een groei-doelstelling geformuleerd naar 75.000 leden eind 2008. Om deze groei-doelstelling te realiseren zal het NHV medewerking moeten krijgen van de verenigingen. Zonder voldoende kwalitatief goed kader zal de doelstelling niet kunnen worden gerealiseerd.

B3 De snel veranderende omgeving

Om te voldoen aan de behoeften van de klant, zou het NHV er goed aan doen meer in te spelen op de snel veranderende (sport)omgeving. In het kader van deze veranderende omgeving is het noodzakelijk een jonge, dynamische organisatie neer te zetten die aan de verwachtingen van de (potentiële) klant voldoet. Wanneer dit niet gebeurt zal de klant mogelijk een andere sport gaan beoefenen!

B4 Imago

Handbal heeft al jaren het imago van een "harde", vrij onbekende (vrouwen)sport. Door dit imago is het voor een grote groep mensen niet aantrekkelijk genoeg of te onduidelijk om handbal te gaan spelen.

B5 Accommodatieproblematiek

Over het algemeen worden wedstrijden c.q. trainingen van diverse (zaal)sporten op dezelfde tijden gepland. Dit betekent al snel een tekort aan zaalruimte in "piektijden".

3.2 Interne analyse

In deze paragraaf zal de interne omgeving van het NHV centraal staan. Deze interne analyse is gebaseerd op diverse rapportages en beleidsdocumenten binnen het NHV (zie bronnen). Daarnaast zijn diverse deskundigen vanuit het NHV, maar ook vanuit NOC*NSF en VODW Marketing en andere bonden, betrokken bij dit proces. In de interne analyse wordt vanuit verschillende invalshoeken de organisatie doorgelicht, zodat uiteindelijk de sterktes en zwaktes van de organisatie worden blootgelegd. Onderstaand worden de belangrijkste conclusies weergegeven, waarbij een koppeling wordt gemaakt met de sterktes en zwaktes van het NHV.



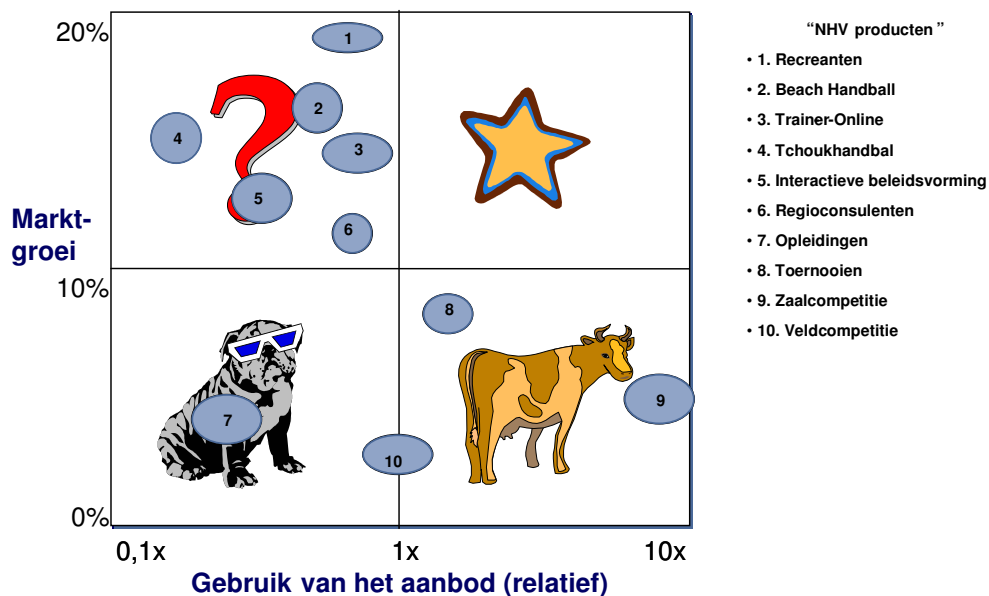
3.2.1 Interne resultaten

Trend / omstandigheid	Sterkte	Zwakte
De huidige organisatiestructuur zorgt voor vertegenwoordigers uit alle streken in het land.	Landelijke spreiding op bestuurlijk gebied	
De organisatiestructuur is inefficiënt door het relatief grote aantal afdelingen met eigen rechtspersoonlijkheid. Hierdoor is het NHV een 'dure' organisatie die geen uniform beleid heeft		"Dure" organisatie
Het NHV heeft een start gemaakt met de implementatie van het automatiseringspakket Sportlink. In de toekomst zal het NHV hierdoor meer inzicht in de klanten kunnen krijgen	Start met Sportlink	
Op dit moment is er een ad hoc communicatiebeleid, waarbij nauwelijks onderscheid wordt gemaakt tussen doelgroepen		Nauwelijks onderscheid in communicatie per leeftijdscategorie
Medewerkers van het NHV (landelijk en regionaal) zijn over het algemeen enthousiaste mensen die hart hebben voor de sport. Vaak zijn deze mensen opgegroeid met de sport!	Sterke betrokkenheid en veel kennis	
Binnen het NHV is er tot op heden weinig doorstroming van mensen. Medewerkers en vrijwilligers oefenen vaak lang een bepaalde functie uit, waardoor er weinig vernieuwingskracht zit in het verbondsbureau, het verbondsbestuur, de afdelingsbureaus, de afdelingsbesturen, commissies en werkgroepen		Organisatiecultuur (weinig vernieuwingskracht)
Binnen het NHV worden doelstellingen niet gemeten, waardoor het moeilijk is om de organisatie aan te sturen		Metten, toetsen, sturen
Op het gebied van klantgegevens heeft het NHV een grote achterstand, waardoor de klant (nog) niet 'centraal' kan staan		Klantgegevens niet goed in kaart
Op dit moment denkt het NHV vaak productgericht en wordt dus nog niet altijd de behoefte van de klant centraal gesteld		Productgericht in plaats van marktgericht
Veel mensen weten niet wat het NHV als dienstverlenende organisatie voor hen kan betekenen		Communicatie naar de klant
Het NHV-lid heeft de mogelijkheid om het gehele jaar door te handballen (o.a. zaal-, veld-, Beach Handball)	De 'JaarrondCultuur'	
Het NHV kent momenteel weinig onderscheid in lidmaatschappen, waardoor handballers in dezelfde leeftijdscategorie hetzelfde contributiebedrag betalen terwijl, niet elke handballer dezelfde afname heeft.		Nauwelijks onderscheid in ledencategorieën
Verenigingen worden, naast het verbondsbureau, binnen 5 afdelingen ondersteund door regioconsulenten en binnen 5 afdelingen ondersteund door provinciale sportraden en dergelijke, waarbij verenigingen worden ondersteund bij problemen (ook pro-actief).	Verenigingsondersteuning	
Het NHV heeft in 2004 een start gemaakt met "interactieve beleidsvorming". Door intensievere samenwerking met de verenigingen kan de kwaliteit van de dienstverlening aan de leden en verenigingen worden verbeterd.	Start met interactieve beleidsvorming	
Eind 2004 is de 'nieuwe' Handbalvisie gepresenteerd; een theoretische weergave van de gewenste Nederlandse toekomstige manier van handballen. Deze handbalvisie wordt in het land breed 'gedragen'	De Nederlandse Handbalvisie	

Figuur 3.7 Interne analyse



In het kader van de centrale vraagstelling is het belangrijk om stil te staan bij het huidige aanbod van het NHV. Door middel van de zogenaamde "BCG-matrix" is het aanbod van het NHV geanalyseerd. De BCG-matrix beoordeelt de producten van een organisatie op hun marktaandeel en hun groeikansen (in dit geval het 'gebruik van het aanbod'). Onderstaand is het belangrijkste huidige aanbod van het NHV weergegeven.



Figuur 3.8 BCG-matrix

Ter verduidelijking van bovenstaand figuur 3.8 is het zinvol om een aantal termen kort toe te lichten.

- "Trainer-Online" is een 'product' dat in 2005 door het NHV is ontwikkeld. Het is een internettoepassing die een handbaltrainer toegang geeft tot trainingsstof voor zijn of haar team. Het gebruik van de Trainer-Online maakt het voor trainers gemakkelijker om aantrekkelijke en kwalitatief goede, verantwoorde trainingen te verzorgen.
- "Interactieve beleidsvorming" is door het NHV in het leven geroepen om samen met de handbalverenigingen in Nederland beleid te formuleren dat zo goed mogelijk aansluit bij de behoeften van de verenigingen en de handballers.
- "Regioconsulenten" worden door het NHV aangeboden om de verenigingen te ondersteunen bij de diverse activiteiten binnen de verenigingen, zoals het organiseren van evenementen en het maken van beleidsplannen.
- Daarnaast biedt het NHV ook op verschillende niveaus gekwalificeerde "opleidingen" aan voor scheidsrechters, trainers en rapporteurs.

NHV producten

Uit bovenstaande figuur blijkt dat het NHV momenteel veel 'question marks' heeft. Dit houdt in dat het NHV veel producten in de markt heeft gezet, maar dat het gebruik van deze producten dikwijls nog achterblijft bij het marktpotentieel. Beach Handball is bijvoorbeeld oorspronkelijk medeontwikkeld ('92-'93) door het NHV, maar is uiteindelijk groot geworden in het buitenland (onder andere Duitsland en Spanje). In Nederland is Beach Handball echter niet goed in de markt gezet c.q. van de grond gekomen, waardoor deze alternatieve handbalvorm door relatief weinig mensen wordt beoefend (23% speelt regelmatig Beach Handball) in vergelijking met andere, omringende handballanden. In principe is dit bij het overgrote gedeelte van het aanbod het geval.

Naast de vele 'question marks' heeft het NHV ook een aantal 'cash cows'. Vertaald naar de praktijk betekent dit dat er bijvoorbeeld door vrijwel elk NHV-lid zaalhandbal wordt gespeeld (98%). Bij de veldcompetitie op asfalt ligt dit anders. In het westen worden volwaardige veldcompetities aangeboden door het NHV. In het oosten van Nederland wordt er echter weinig veldhandbal gespeeld en is het voor het NHV soms moeilijk om interessante competities aan te bieden bijvoorbeeld bij jongens of heren. Totaal 62% van de handballers neemt momenteel deel aan de veldcompetities.

Het NHV kent op dit moment drie soorten opleidingen. Er worden trainersopleidingen, scheidsrechtersopleidingen en opleidingen tot rapporteur aangeboden. Van opleidingen die door het NHV worden aangeboden wordt echter nog maar relatief weinig gebruik gemaakt en ook de marktgroei is bij



deze dienst niet groot. Dit wordt nog eens bevestigd door het huidige tekort aan opgeleid technisch kader binnen de verenigingen.

3.2.2 Sterktes

Naar aanleiding van bovenstaande interne analyse zijn er diverse sterktes naar voren gekomen. Onderstaand worden de vijf belangrijkste sterktes weergegeven in volgorde van belangrijkheid:

S1 Verenigingsondersteuning

Door middel van accountmanagement (via de regioconsulenten of provinciale sportraden) wordt de handbalvereniging op diverse gebieden ondersteuning aangeboden op een reactieve en proactieve manier, waardoor verenigingen sterker en vitaler kunnen worden.

S2 Interactieve beleidsvorming

Doordat NHV-leden meer invloed hebben op het beleid dat het NHV voert, ontstaat hiervoor meer draagvlak. De implementatie van deze beleidsplannen wordt hierdoor gemakkelijker en sluit beter aan bij de behoeften van de klant en de mogelijkheden van de verenigingen.

S3 De JaarrondCultuur

Het NHV heeft in de loop der jaren, buiten de reguliere zaal- en veldcompetities om, verschillende alternatieve spelvormen ontwikkeld (soms door internationale invloeden, zoals Beach- en tchoukbal). Hiermee is het mogelijk geworden om het hele jaar door te handballen. De handballer hoeft dus niet meer per se een tweede sport te beoefenen om aan zijn of haar 'trekken' te komen.

S4 Sterke betrokkenheid

Over het algemeen zijn de medewerkers en vrijwilligers binnen het NHV al van jongs af aan bezig met handbal en hebben zij een sterke betrokkenheid, waardoor er veel 'know-how' is op het gebied van handbal.

S5 De Handbalvisie

Eind 2004 is de 'nieuwe' Nederlandse handbalvisie afgerond. Deze handbalvisie wordt breed gedragen en laat handbal zien als een snelle, verrassende, dynamische en effectieve teamsport.

3.2.3 Zwaktes

Naast de diverse sterktes zijn uit de interne analyse ook verschillende zwaktes naar voren gekomen. Onderstaand worden de vijf belangrijkste zwaktes weergegeven in volgorde van belangrijkheid:

Z1 Klantgegevens

Op dit moment zijn veel klantgegevens nog niet bekend bij het NHV. Het NHV weet bijvoorbeeld niet hoe het ledenbestand er op regionaal of lokaal niveau exact uitziet, waardoor het NHV maar moeilijk kan communiceren met de klanten. Hierdoor ontbreekt een belangrijke basis voor beleidsvorming!

Z2 Bestuursstructuur en -cultuur

Het NHV is momenteel geen moderne, flexibele organisatie. Door deze ouderwetse structuur en cultuur kan het NHV maar moeilijk inspelen op de tegenwoordige trends. "stroperigheid" en regelgeving belemmeren regelmatig impulsen voor vernieuwing.

Z3 Meten, sturen, toetsen

Binnen het NHV worden doelstellingen nog niet altijd gemeten en geëvalueerd. Hierdoor is het vaak lastig om de activiteiten binnen de organisatie aan te 'sturen' of bij te sturen.

Z4 Mogelijkheden van communicatie en automatisering

De huidige mogelijkheden van communicatie en automatisering, zoals het gebruik van internet, het gebruik van het klantenregistratiesysteem Sportlink en de inzet van directe communicatie naar de klant, worden nog onvoldoende benut. Hierdoor weten veel verenigingen vaak niet goed wat het aanbod van het NHV is.

Z5 Nauwelijks onderscheid in aanbod

De contributieafdracht is nog niet afgestemd op de afname van de klant. Hierdoor kan het voorkomen dat de klant een bedrag moet betalen dat totaal niet in verhouding staat tot zijn of haar daadwerkelijke afname.



3.3 Conclusie

In de voorgaande paragrafen zijn alle aspecten van de externe en interne analyse kort beschreven. Hieruit kan de volgende conclusie worden getrokken met betrekking tot de deelvraag:

"In hoeverre hebben interne en externe trends en omstandigheden invloed op het NHV?"

Binnen het NHV is er vooral sprake van **verjonging** en **vervrouwelijking** van het ledenbestand. De **kaderproblematiek** is groot binnen de relatief **kleine verenigingen** die het NHV heeft. Hierdoor wordt het steeds moeilijker om aan de specifieke behoeften van de klant te voldoen.

Door middel van **interactieve beleidsvorming** en zowel reactieve als pro-actieve **verenigingsondersteuning** probeert het NHV aan deze negatieve trends weerstand te bieden.

Verder blijkt uit de analyse dat het NHV de **klantgegevens** nog onvoldoende in beeld heeft. Ook worden de mogelijkheden op het gebied van **communicatie en automatisering** onvoldoende benut en wordt het NHV gezien als een **'starre' organisatie**. Deze trends maken het voor het NHV het niet gemakkelijk om te voldoen aan de behoeften van de leden.

Het NHV zal de komende jaren een **doelgroepenbeleid** moeten gaan implementeren in de organisatie om beter te kunnen (blijven) voldoen aan de behoeften van de verschillende doelgroepen in de (veranderende) sportmarkt.





4. Strategie

Naar aanleiding van de externe en interne trends en omstandigheden wordt in dit hoofdstuk de te volgen strategie bepaald om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden. Allereerst zullen de verschillende doelgroepen worden gedefinieerd. Vervolgens worden er segmentatiekeuzes gemaakt en strategische opties geformuleerd. Uiteindelijk zal hiermee de tweede deelvraag, **"Welke strategie moet het NHV volgen om aan de negatieve trends en omstandigheden weerstand te kunnen bieden en om de positieve trends en omstandigheden te kunnen benutten?"**, worden beantwoord.

4.1 Doelgroepen

Binnen dit strategisch sportmarketingplan staat doelgroepenbeleid centraal. De belangrijkste reden hiervoor is dat verschillende doelgroepen ook verschillende behoeften hebben. Onderstaand wordt een overzicht weergegeven van de verschillende doelgroepen binnen het NHV. Deze gegevens komen onder andere voort uit de analyse in hoofdstuk 3 en diverse onderzoeksresultaten vanuit NOC*NSF.

	Jongste jeugd (4-12 jaar)	Jeugd (12-18 jaar)	Jong volwassenen (18-25 jaar)	Jong werkenden (25-35 jaar)	Ouder werkenden (35-45 jaar)	Masters (45-65 jaar)	Senioren (65+)
Huidige ontwikkeling	↑	↑	↓	↓	↔	↔	↔
Belangrijkste kenmerken	Basisschool Ontdekken Afhankelijkheid ouders Vrienden maken	Middelbare school Meer eigen wil Internet en mobiel Vrienden maken Druk schema Bijbaantjes Internet en mobiel	Periode van de keuzes (opleiding) Vaak nieuwe omgeving Toename tijdsdruk Keuze blijven (top)sporten of niet	Eerste baan Tijdsdruk Behoefte flexibele tijdsindeling Hooger inkomen (soms) jonge kinderen	Kinderen Druk bezet leven Netwerk Gezondheid belangrijk	Toename vrije tijd Zorg voor ouders Netwerk Gezondheid belangrijk	Veel vrije tijd Toename gezondheid-klachten Behoefte sociale omgeving
Omgeving	Ouders Broers/ zussen Grootouders Klasgenoten	Ouders Broers/ zussen Grootouders Klasgenoten Overige clubs	Ouders Broers/ zussen Vrienden Studiegenoten Collega's	Vrienden Collega's Kinderen	Vrienden Collega's Zakelijke contacten Kinderen	Vrienden Collega's Zakelijke contacten Kinderen Kleinkinderen	Vrienden Kinderen Kleinkinderen
Belangrijkste barrières om te sporten/handballen	onbekendheid afstand beschikbaarheid aanbod slechte sportervaring kosten	kosten imago slechte sportervaring tijd afstand passend aanbod	tijdgebrek geldgebrek bereikbaarheid passend aanbod	tijdgebrek niet-flexibel aanbod geldgebrek passend aanbod	bereikbaarheid Tijdgebrek passend aanbod	bereikbaarheid tijdgebrek passend aanbod	bereikbaarheid / openingstijden Gezondheid / lichamelijke beperkingen passend aanbod
Belangrijkste redenen om te sporten/handballen	Ontwikkeling motoriek Ontwikkeling door teamsport Plezier Competitie	Ontwikkeling talent Competitie Ontmoeten vrienden Conditie	Competitie Plezier Conditie	Conditie Competitie Plezier	Gezondheid Ontspanning Plezier	Gezondheid Ontspanning Gezelligheid	Gezondheid Gezelligheid
Huidig aanbod van het NHV	Wekelijkse competitie (zaal / veld) Trainingen Toernooien Instuiven Feestavonden Zomerkampen Spreekbeurt poster Jeugdspelregelboekje Tchoukbal	Wekelijkse competitie (zaal / veld) Trainingen Toernooien Instuiven Feestavonden Zomerkampen Spreekbeurt poster Jeugdspelregelboekje Tchoukbal Opleidingen Talentcentra Beach Handball	Wekelijkse competitie (zaal / veld) Trainingen Toernooien Feestavonden Tchoukbal Opleidingen Beach Handball Kaderfuncties	Wekelijkse competitie (zaal / veld) Trainingen Toernooien Feestavonden Tchoukbal Opleidingen Beach Handball Kaderfuncties	Wekelijkse competitie (zaal / veld) Trainingen Feestavonden Tchoukbal Opleidingen Kaderfuncties	Wekelijkse competitie (zaal / veld) Trainingen Feestavonden Tchoukbal Opleidingen Kaderfuncties	Wekelijkse competitie (zaal / veld) Trainingen Feestavonden Tchoukbal Opleidingen Kaderfuncties
Belangrijkste doelstelling	Verhogen bekendheid van de handbalsport	Verhogen bekendheid van de handbalsport	Aanpassen van het aanbod / inspelen op belevingswereld	Aanpassen van het aanbod / inspelen op belevingswereld	Betrekken bij de clubs voor invulling van kaderfuncties	Betrekken bij de clubs voor invulling van kaderfuncties	Betrekken bij de clubs voor invulling van kaderfuncties
Belangrijkste groei-doelstelling eind 2008	De ledengroei bij jongens verhogen naar +5% (nu -3%)	De ledengroei bij jongens verhogen naar +5% (nu -3%)	Stabilisatie van het ledental	Stabilisatie van het ledental	"Grijze (kader) leden" betrekken bij het NHV	"Grijze (kader) leden" betrekken bij het NHV	

Figuur 4.1 Doelgroepen



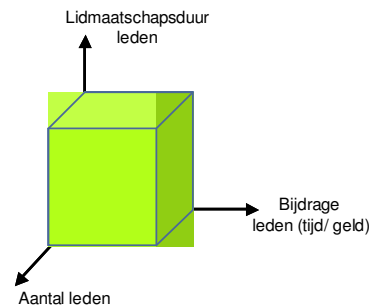
Uit bovenstaande gegevens zijn drie categorieën te onderscheiden die vooral van toepassing blijken te zijn op het NHV. Bij de eerste categorie, *de (jongste) jeugd*, is een stijging in ledental zichtbaar. Deze stijging wordt vooral veroorzaakt door handballende meiden. Deze doelgroep leeft vaak nog in een veilige omgeving en is nog volop in ontwikkeling op allerlei gebieden. Kinderen zijn vooral bezig met 'winnen' in hun sport. Deze doelgroep, en dan vooral de jongste jeugd, is aan het ontdekken welke sport het wil beoefenen.

Bij de tweede categorie, *de jong volwassenen* en (in mindere mate) *de jong werkenden*, is vandaag de dag een daling in ledental zichtbaar. Deze doelgroep heeft over het algemeen een druk bestaan en er is sprake van relatief veel tijdgebrek. Naast het competitieve element is deze doelgroep meer dan (jonge) jeugd op zoek naar ontspanning, plezier en 'socializing'.

Bij de derde categorie, *de ouder werkenden*, is er op het gebied van ledental weinig beweging (lichte daling). Zoals ook uit hoofdstuk 3 is gebleken kent het NHV relatief weinig ouderen. Deze doelgroep heeft vaak weinig tijd in verband met werk en gezinsleven. Gezelligheid en ontspanning staan voorop bij het kiezen van een vrijetijdsbesteding, zoals de handbalsport.

Er is voor gekozen om geen focus te leggen op de doelgroepen *peuters*, *masters* en *senioren*. Peuters (0-4 jaar) zijn over het algemeen nog niet in staat een bal te gooien en vooral senioren (65+) spelen over het algemeen geen handbal meer in verband met de gezondheid en blessures.

Alle, in figuur 4.1 genoemde doelgroepen, zijn terug te brengen tot drie specifieke doelgroepen waar het NHV zich de komende jaren op moet richten. Naast de doelgroepenkeuze zal ook per doelgroep de 'groeirichting' moeten worden bepaald. Het NHV kan op drie verschillende manieren groeien; door middel van werving, door middel van behoud en door de verhoging van de bijdrage per lid.



Figuur 4.2 Groeimogelijkheden

Focus

Uitgaande van bovenstaande gegevens zou het NHV zich de komende jaren vooral moeten focussen op onderstaande doelgroepen, waarbij de focus in het bijzonder zal liggen op de grote markeringen. Er wordt hierbij wel enigszins afgeweken van de leeftijdsindeling, zoals vermeld in figuur 4.1. Uit de ledenanalyse is gebleken dat de meeste kinderen beginnen met handbal tussen de 6-14 jaar, dat relatief veel mensen stoppen met handbal tussen de 16-24 jaar en dat vooral voor de mensen tussen de 35-50 jaar nog te weinig reden is om lid te worden c.q. blijven bij de handbalvereniging ("grijze leden", zoals kaderleden, recreanten etc.).

	Peuters	Jongste jeugd	Jeugd	Jong volwassen	Jong werkenden	Ouder werkenden	Masters	Senioren
Groei in aantal		X	X			X		
Verlenging duur lidmaatschap				X	X			
Verhoging bijdrage per lid						X		

Figuur 4.3 Gekozen doelgroepen



Ledenwerving bij jongste jeugd (6-14 jaar)

Het NHV zal bij de jongste jeugd de bekendheid van de handbalsport moeten vergroten door kinderen meer in aanraking te laten komen met handbal. Over het algemeen wordt de keuze voor een sport bepaald op de basis- en/of middelbare school, waardoor het belangrijk is om de jeugd op deze plek in aanraking te laten komen met handbal. Binnen deze doelgroep zal het NHV zich nadrukkelijk richten op jongens om verdere vervrouwelijking tegen te gaan en het herenhandbal te stimuleren.

Ledenbehoud bij jong volwassenen (16-24 jaar)

Het NHV zal zich bij de doelgroep jong volwassenen vooral moeten richten op het behoud van leden door het aanbod meer aan te passen aan hun behoeften. In hoofdstuk 3 is gebleken dat er vandaag de dag bij deze doelgroep een opvallend grote terugloop is in ledental. Het is echter van groot belang om deze groep wel te behouden voor de handbalsport. Het is immers ook het kader van de toekomst! Hiervoor dient het aanbod meer te worden aangepast aan de specifieke behoeften van deze doelgroep.

Verhoging van de bijdrage bij de ouder werkenden (35-50 jaar)

Het NHV kan in samenwerking met deze doelgroep proberen om de, uit de verenigingsenquête gebleken, kaderproblematiek terug te dringen. Gedacht kan worden aan het werven van leden (bijvoorbeeld ouders van jonge handballers en ex-handballers) die invulling willen en kunnen geven aan deze functies. Daarnaast zal er nadrukkelijk moeten worden gestreefd naar het betrekken van recreanten- en "grijze" leden bij het NHV.

4.2 Strategische opties

In paragraaf 4.1 zijn de doelgroepen geformuleerd waar het NHV zich de komende jaren op moet gaan focussen. Om deze doelgroepen in de toekomst zo goed mogelijk te kunnen bedienen, worden er met behulp van de "confrontatiematrix" (bijlage 5) een aantal strategische opties geformuleerd die uiteindelijk de belangrijkste trends en omstandigheden beïnvloeden, in zowel negatieve als positieve zin. Onderstaand worden de belangrijkste, elkaar versterkende, elementen weergegeven. Deze versterkende elementen vormen de basis voor de strategische opties en zijn verder uitgewerkt in bijlage 5.

- K1 Lidmaatschap op maat/alternatieve handbalvormen en Z5 Nauwelijks onderscheid in aanbod
- K5 Samenwerking en S5 verenigingsondersteuning
- K5 Samenwerking en Z1 Organisatiestructuur en -cultuur

De strategische opties die uit deze, elkaar versterkende, elementen voortvloeien zijn onderstaand geformuleerd en gerangschikt naar belangrijkheid. Deze strategische opties zullen, naast de versterkende elementen, ook andere sterktes, zwaktes, kansen en/of bedreigingen het hoofd bieden.

Optie 1 Assortiment aan handbalvormen koppelen aan lidmaatschap op maat (K1, K2, K3, K4, B1, B2, S2, S4, Z1, Z5)

Uit de BCG-matrix (zie hoofdstuk 3) is gebleken dat het NHV relatief veel (alternatieve) handbalvormen kent. Het marktpotentieel van deze handbalvormen groeit, maar het gebruik van de producten blijft achter. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de alternatieve handbalvormen niet goed in de markt zijn gezet door het NHV. Zo worden de alternatieve handbalvormen vooral vaak in een competitievorm aangeboden, terwijl de klant, naast het competitieve (zaal of veldcompetitie), behoefte heeft aan een meer recreatieve vorm van handbal, waarbij plezier en 'socializing' de belangrijkste drijfveren zijn (zie hoofdstuk 3).

In de steeds veranderende sportmarkt wil de klant steeds meer zelf bepalen wanneer hij of zij gaat sporten en hoe vaak hij of zij gaat sporten. Het NHV kan aan deze behoefte voldoen door een lidmaatschap op maat te ontwikkelen waarbij de afnemer betaalt naar de mate van afname. Door middel van de 'JaarrondCultuur' en interactieve beleidsvorming zal het assortiment van handbalvormen gekoppeld kunnen worden aan de behoeften van de klant.



Optie 2 "Good practices" koppelen aan een intensieve verenigingsondersteuning (K3, K4, K5, B1, B3, B5, S1, S3, S4, S5, Z1, Z4, Z5)

Uit de interne analyse is gebleken dat verenigingsondersteuning op lokaal niveau een belangrijke sterkte is van het NHV. Het NHV zou de verenigingsondersteuning verder uit kunnen bouwen door 'good practices' binnen verenigingen meer te integreren in de verenigingsondersteuning. Een club binnen de afdeling Rotterdam heeft bijvoorbeeld relatief veel heren in het ledenbestand, terwijl bij een club in de afdeling Twente juist weinig heren handballen. Het zou zo kunnen zijn dat een club uit Twente leert van een club uit de afdeling Rotterdam hoe zij meer mannelijke leden aan kan trekken. Uiteraard zijn er zo vele voorbeelden mogelijk. Op die manier worden 'good practices' gedeeld en integraal ingezet in het land.

Door op die manier samen te werken kunnen initiatieven door verenigingen ook bij andere verenigingen in het land toegepast worden. Daarnaast zal de kwaliteit van het functioneren van het kader toenemen (verenigingen leren immers van elkaar) en dit zal weer ten goede komen aan de handballer c.q. het kaderlid.

Optie 3 Intensivering en optimalisering van samenwerking (K5, K4, B2, B3, B5, S5, S4, Z1, Z3, Z4)

Het NHV kan door middel van een intensievere samenwerking met afdelingen, regioconsulenten, sportraden, overheden, andere sportbonden en andere aanbieders van vrijetijdsbesteding beter in gaan spelen op de behoeften van de klant.

Uit de interne en externe analyse van hoofdstuk 3 is gebleken dat handbal veelal in de zaal beoefend wordt. Met behulp van goede samenwerking met de diverse belangengroepen kan er gezocht worden naar een oplossing voor de huidige accommodatieproblematiek.

Zowel het NHV als de verenigingen kunnen beter worden van deze samenwerking, bijvoorbeeld met andere bonden of verenigingen. Samenwerking levert namelijk meer kennis op en leidt tevens tot andere, vernieuwende inzichten. Dit komt uiteindelijk weer ten goede van de klanten.

Toch zal het NHV niet alleen met externe belangengroepen de samenwerking moeten gaan intensiveren en optimaliseren. Door een interne en interactieve beleidsvorming binnen het NHV en met de eigen leden kan het NHV een 'gezamenlijk' beleid formuleren, waarbij het draagvlak groot is.

4.3 Conclusie

In voorgaande paragrafen is de te volgen strategie voor het NHV bepaald. Hiermee kan de deelvraag, "**Welke strategie moet het NHV volgen om aan de negatieve trends en omstandigheden weerstand te kunnen bieden en de positieve trends en omstandigheden te versterken?**", beantwoord worden.

Het NHV dient zich de komende jaren te richten op een drietal specifieke doelgroepen. Bij de doelgroep **jongste jeugd** (6-14 jaar) zal het NHV zich vooral moeten richten op **ledenwerving**. Deze kinderen zijn nog aan het ontdekken welke sport ze willen gaan beoefenen en zullen meer in aanraking moeten komen met handbal, bijvoorbeeld via school. Het NHV zal zich binnen de doelgroep **jong volwassen** (16-24 jaar) vooral richten op **behoud van leden**, met name door aanpassing van het aanbod. Hierdoor zal het grote ledenverlies binnen deze doelgroep gestabiliseerd moeten worden. Daarnaast zal het NHV de **ouder werkenden** (35-50 jaar) meer moeten betrekken bij handbal. Bij deze doelgroep zal vooral de focus liggen op het **verhogen van de bijdrage** in verband met de kaderproblematiek binnen handbalverenigingen.



5. Imago

Het beeld dat de buitenwereld heeft van het NHV en van de handbalsport, wordt ook wel het imago genoemd. In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van het huidige imago en wordt het gewenste imago van het NHV bepaald. Uiteindelijk zal dit leiden tot beantwoording van de derde deelvraag:

"Op welke wijze dient het NHV haar huidige imago als sport(bond) te herpositioneren in de veranderende (sport)markt?"

5.1 Imago van de handbalsport

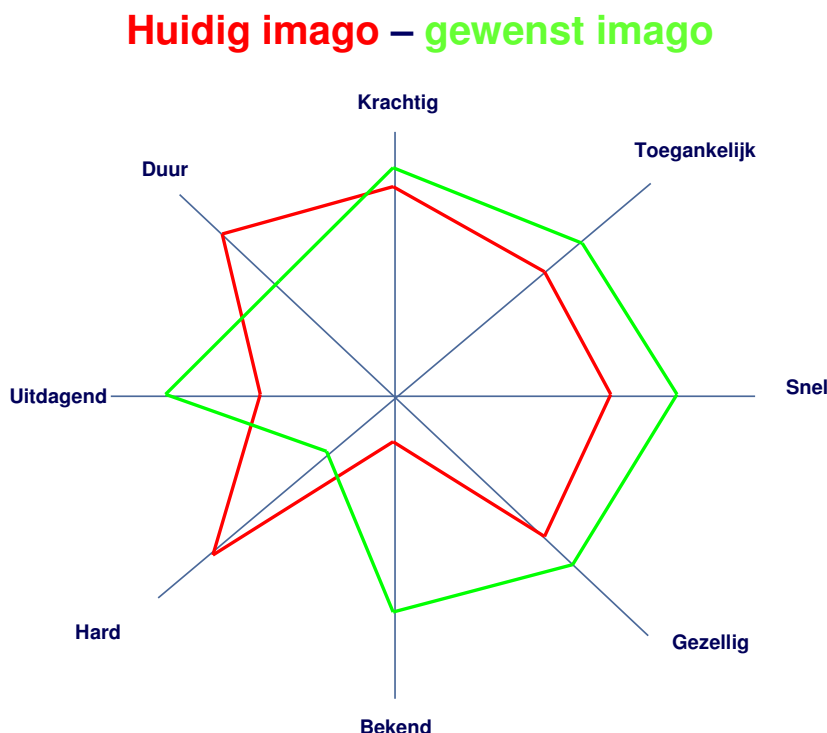
In deze paragraaf zal zowel het huidige als het gewenste imago van de handbalsport inzichtelijk worden gemaakt.

5.1.1 Huidig imago

Het huidige imago van de handbalsport is onder andere bepaald aan de hand van een imago-onderzoek dat in 2002 is verricht door mevr. Weterings. Daarnaast hebben deskundigen uit de organisatie van het NHV, evenals kaderleden vanuit verenigingen, hun inbreng gehad in dit proces.

Mevr. Weterings concludeert in haar onderzoek dat handbal een relatief *onbekend* imago heeft. Veel niet-handballers weten niet exact wat handbal inhoudt en hoe handbal moet worden gespeeld. Hierdoor ontstaat er een tegenstrijdig beeld van de sport. Uit onderstaand figuur 5.1 blijkt dat handbal op dit moment een relatief *dure* sport wordt gevonden. Dit is voor een groot gedeelte terug te voeren op de hoge kosten voor het huren van de zalen. Daarnaast blijkt uit het onderzoek van mevr. Weterings dat handbal een *harde* sport is, in de ogen van niet-leden.

Naast deze negatieve aspecten wordt handbal echter over het algemeen wel gezien als een *gezellige, krachtige, snelle en uitdagende sport*.



Figuur 5.1 Huidig en gewenst imago van de handbalsport



5.1.2 Gewenst imago

Om het imago te kunnen herpositioneren zal het NHV een aantal kernwaarden moeten behouden, een aantal moeten ontwikkelen en een aantal kernwaarden moeten afstoten. Onderstaand wordt het gewenste imago van de handbalsport weergegeven. Dit gewenste imago is in beeld gebracht door koppeling van het onderzoek van mevr. Weterings, de opvattingen van diverse kaderleden binnen verenigingen en opvattingen van de projectgroepleden, die betrokken zijn bij dit strategisch sportmarketingplan in beeld gebracht.



Figuur 5.2 Gewenst imago

5.1.3 Doelgroepen

Het hierboven schematisch weergegeven imago van de handbalsport zal worden gekoppeld aan de doelgroepen waar het NHV zich de komende jaren op dient te focussen. De kernwaarden zullen moeten worden aangepast per doelgroep. Immers, een kind tussen de 6-14 jaar behoeft een andere benadering dan een volwassen persoon van bijvoorbeeld 35 jaar.

Jongste jeugd (6-14 jaar)

Bij de jongste jeugd, en dan voornamelijk bij jongens in deze leeftijdscategorie, zullen vooral de kernwaarden "uitdagend", "stoer", "snel" en "dynamisch" naar voren moeten komen. Daarnaast is het aantal succesmomenten bij het sporten belangrijk voor een kind en zal het NHV dáár de nadruk op moeten leggen. Dit is goed mogelijk aangezien de handbalsport relatief veel succesmomenten kent in de vorm van het, over het algemeen, hoge doelpuntenaantal.

Jong volwassen (16-24 jaar)

Binnen deze doelgroep zijn "gezelligheid", "fun", "veelzijdig" en "eigentijds" de belangrijkste kernwaarden die moeten worden benut. Deze doelgroep heeft relatief veel vrije tijd en wil graag veel leuke dingen doen 'just for fun'. Er zal dus minder ingespeeld moeten worden op het presteren, maar er zal vooral ook aandacht moeten komen voor het recreatieve aspect (zie de gezelligheidssporter in hoofdstuk 3), zodat meer handballers behouden blijven voor het NHV.

Ouder werkenden (35-50 jaar)

De ouder werkenden zullen vooral worden 'getriggered' door kernwaarden zoals "gezellig", "gezond" en "uitdagend". Naast hun drukke, dagelijkse leven moet de handbalvereniging juist een leuke hobby zijn die gezellig en leuk is, maar ook uitdagend en eventueel gezond. Deze doelgroep heeft daarnaast nog de drang om uitdagingen aan te gaan en om 'iets' neer te zetten binnen een vereniging. Binnen verenigingen kan deze doelgroep kadertaken uitvoeren, bijvoorbeeld als scheidsrechter, trainer of bestuurslid. Hierdoor kunnen ze 'iets' neer zetten en de vereniging ondersteunen.



5.1.4 Communicatie

Uiteraard zal de wijze van communiceren aangepast moeten worden aan de doelgroep. Zoals eerder gesteld, heeft de jongste jeugd een andere benaderingswijze dan bijvoorbeeld de jong volwassenen en/of de ouder werkenden. Door communicatieaanpassing per doelgroep te realiseren, kan het imago per doelgroep een positieve impuls krijgen. De geselecteerde doelgroepen moeten in aanraking komen met handbal op een manier die bij hen past en met aspecten waar men zich mee wil en kan identificeren.

Jongste jeugd (6-14 jaar)

Communicatie met de jongste jeugd zal vooral moeten verlopen via scholen. Op een vereenvoudigde manier zullen kinderen in aanraking moeten komen met handbal. De kinderen moeten zich lekker kunnen uitleven en veel kunnen scoren. Bij de doelgroep jongste jeugd zal er vooral veel gehandbald moeten worden, zonder al te veel uitleg en spelregels. Deze kinderen moeten juist ontdekken dat handbal een leuke sport is.

Jong volwassenen (16-24 jaar)

De communicatie met de doelgroep jong volwassenen zal vooral moeten verlopen via de digitale weg. Door de opkomst van internet en andere digitale toepassingen kan de consument gemakkelijk worden bereikt. De communicatie kan onder andere verlopen via:

- Website
- Forums, chat
- MSN
- SMS etc.

Ouder werkenden (35-50 jaar)

Ook de doelgroep ouder werkenden komt steeds meer in aanraking met internet en andere digitale toepassingen. Uiteraard wel minder dan de doelgroep jong volwassenen, maar websites en mobiele toepassingen kunnen in de communicatie met ouder werkenden zeker worden benut. Binnen deze doelgroep zal het NHV zich vooral richten op "verhoging van de bijdrage" om het ledental te kunnen vergroten. Om het voor de doelgroep aantrekkelijker te maken zou het NHV er goed aan doen om kaderfuncties, waar het NHV de ouder werkenden bij wil betrekken, een bepaalde "status" te geven, zodat het een 'eer' wordt om kaderfuncties binnen verenigingen te vervullen.

5.2 Huidig / gewenst imago handbalverbond

Om het imago van het NHV als dienstverlenende organisatie te kunnen herpositioneren zal zowel het huidige als het gewenste imago inzichtelijk moeten worden gemaakt.

5.2.1 Huidig imago

Uit diverse rapportages, analyses en gesprekken met medewerkers en vrijwilligers binnen het NHV komt naar voren dat het, voornamelijk door het eigen beleid van de tien afdelingen, het erg lastig is om een algemeen gedragen beleid uit te voeren. Daardoor is het moeilijk om een eenduidige positionering en een sterk imago neer te zetten.

Ook is de overkoepelende organisatie erg "naar binnen gekeerd" en is het NHV voor veel mensen een onbekende organisatie of zelfs onvindbaar. Er is nog geen rechtstreekse communicatie (mogelijk) met de leden.

5.2.2 Gewenst imago

Het NHV zal een duidelijke cultuuromslag moeten maken richting een meer marktgerichte, dienstverlenende en professionele organisatie, die de belangen van de handbalsport behartigt en de individuele sporter centraal stelt.

Het NHV heeft in het NHV meerjarenbeleidsplan 2005-2008 het gewenste imago van het handbalverbond gepresenteerd. Het NHV zal zich de komende jaren moeten ontwikkelen tot een organisatie met:

- ***Klantgerichte dienstverlening***
Alleen door zo goed mogelijk te voldoen aan de behoeften van de verschillende doelgroepen wordt een imagoverbetering gerealiseerd en is er een basis voor verdere ledengroei. Het NHV, centraal verbondsbureau en de afdelingen samen, moet toegroeien naar een meer servicegerichte en ondersteunende organisatie.



- **Kwalitatief hoogwaardige producten**
Het NHV wil een zo breed en aantrekkelijk mogelijk aanbod verzorgen voor de verschillende doelgroepen binnen het ledenbestand. De behoefte van de handballer is dan ook het belangrijkste uitgangspunt bij het organiseren van activiteiten en het ontwikkelen van nieuwe producten.
- **Bekendheid van producten en diensten**
Het NHV zal de komende jaren de bekendheid van producten en diensten moeten verbeteren. Door meer bekendheid van de kwalitatief hoogwaardige producten en diensten kan, bij tevredenheid van de klant het, imago worden verbeterd.
- **Een open, moderne en dynamische organisatiestructuur**
De dienstverlening moet voor alle leden van het NHV transparant, efficiënt en op een effectieve wijze georganiseerd zijn. De inzet van ICT en andere moderne middelen is hierbij vanzelfsprekend en noodzakelijk. Het NHV zal meer moeten aanhaken bij de ontwikkelingen in de (veranderende) sportomgeving.
- **Goede samenwerking tussen alle geledingen**
Door middel van een goede samenwerking tussen de diverse geledingen kan de klant (nog) efficiënter en effectiever worden bediend. Het NHV, maar ook de lokale vereniging, kan door middel van samenwerking beter voldoen aan de behoeften van de klant.

5.3 Conclusie

De resultaten beschreven in dit hoofdstuk vormen uiteindelijk het antwoord op de derde deelvraag "**Op welke wijze dient het NHV haar huidige imago als sport(bond) te herpositioneren in de veranderende (sport)markt?**". Onderstaand wordt het kort samengevat.

Binnen het NHV is een **herpositionering** van zowel het imago van de handbalsport als van het imago van het dienstverlenende handbalverbond noodzakelijk. Dit om enerzijds **meer zichtbaar** te blijven c.q. te worden in de sportwereld en anderzijds om het **ledental** (fors) te kunnen **vergroten**.

Deze herpositionering is te realiseren door de handbalsport meer te positioneren als een **krachtige, snelle sport voor doorzetters, waarbij gezelligheid, veelzijdigheid, dynamiek, eigentijds en uitdaging aspecten zijn die ontwikkeld en geïntegreerd moeten worden** in de positionering van handbal richting een specifieke doelgroep.

Daarnaast zal de wijze van communiceren door het dienstverlenende verbondsbureau, de afdelingen en vrijwilligers moeten worden herzien en versterkt. Het belangrijkste uitgangspunt is dat de **wijze van communiceren** wordt **aangepast aan de specifieke doelgroepen** waar het NHV zich op focust.



6. Bedieningsconcepten

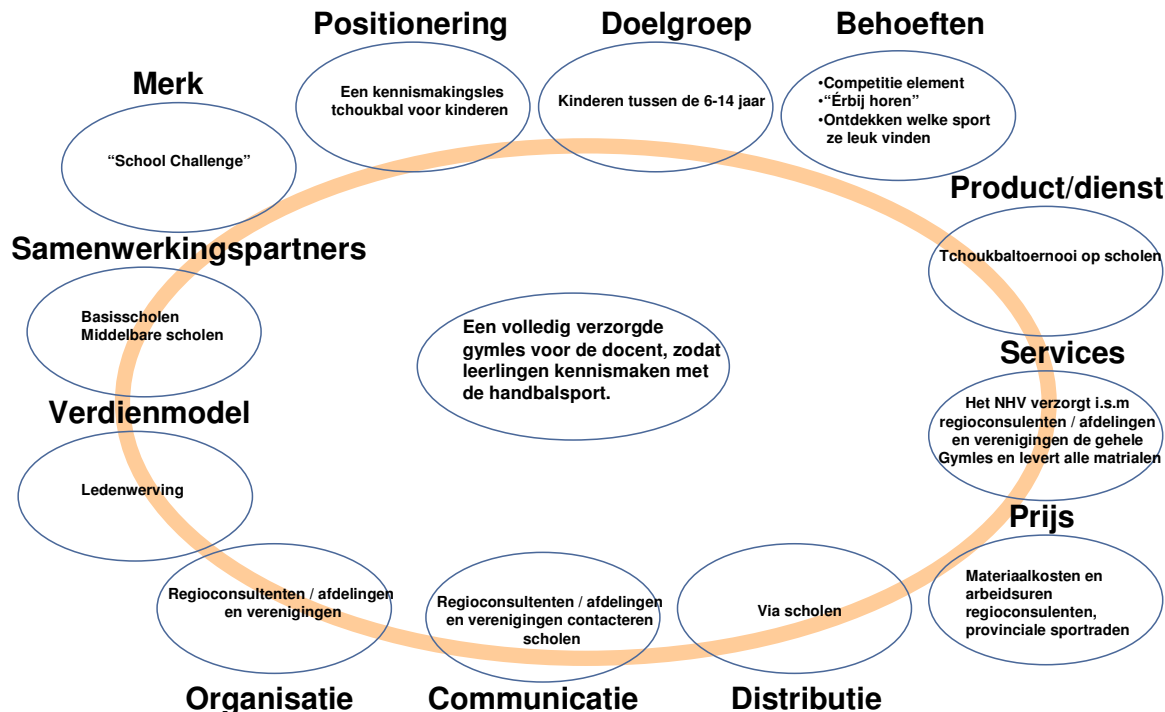
In dit hoofdstuk wordt, per gekozen doelgroep, een specifiek bedieningsconcept gepresenteerd. Voor elk bedieningsconcept zal bovendien (beknopt) een mogelijkheid voor praktische invulling van dit concept worden beschreven. Daarbij wordt ook weergegeven wat er voor nodig is en wat het oplevert voor het NHV om een bedieningsconcept uit te voeren. Hiermee kan een antwoord worden gegeven op de vierde deelvraag **"Hoe dient het NHV zijn huidige aanbod van diensten en producten aan te passen om zo beter in te kunnen spelen op veranderende behoeften van de (potentiële) leden?"**

6.1 "Schoolchallenge"

Uit onderzoek van NOC*NSF is gebleken dat vandaag de dag 22% van de kinderen tussen de 6-12 jaar gaat voetballen. Daarnaast gaat 21% van de kinderen zwemmen en 13% van de kinderen gaat gymnastiek beoefenen. Handbal komt in dit onderzoek niet eens voor in de top 10. Deze doelgroep zal dus de komende jaren meer in aanraking moeten komen met handbal. Uit de analyse is daarnaast gebleken dat het ledenbestand van het NHV vervrouwelijkt. Ook hebben verenigingen in de verenigingsenquête aangegeven tot eind 2008 te willen groeien met gemiddeld 35 leden. Om aan de vervrouwelijking weerstand te bieden en groei in ledental te stimuleren is er een bedieningsconcept ontwikkeld voor, met name jongens, binnen de doelgroep jongste jeugd (6-14 jaar).

6.1.1 Bedieningsconcept

Uit de analyse van de doelgroepen is gebleken dat de jongste jeugd (6-14 jaar) vooral aan het ontdekken is welke sport(en) men leuk vindt om te doen. Een barrière om te gaan handballen is vaak de onbekendheid van de sport onder kinderen. Dit bedieningsconcept kan er voor zorgen dat de bekendheid van de handbalsport wordt vergroot. Onderstaand wordt het bedieningsconcept schematisch weergegeven.



Figuur 6.1 "schoolchallenge"

Bij de jongste jeugd, en dan voornamelijk bij de jongens in deze leeftijdscategorie, zullen vooral de kernwaarden "uitdagend", "stoer", "snel" en "dynamisch" naar voren moeten komen. Daarnaast is



winnen en het aantal succesmomenten bij het sporten belangrijk voor een kind. Hier zal het NHV meer op in moeten spelen om dit concept van de grond te krijgen. Het NHV dient, in samenwerking met basis- en middelbare scholen, kinderen tussen de 6-14 jaar meer in aanraking te laten komen met handbal. De handbalvorm tchoukbal zal in dit bedieningsconcept centraal staan, dit in verband met de voordelen voor kinderen van deze handbalvorm. Immers, bij deze handbalvorm:

- Is geen keeper nodig
- Krijgt iedereen vaak de bal (bijvoorbeeld 3 tegen 3)
- Is het veld klein (de helft van een normaal veld)
- Zijn, door het kleine veld, nog meer scoringsmogelijkheden

6.1.2 Mogelijke uitwerking

In figuur 6.1 is het bedieningsconcept schematisch weergegeven. Het idee is om een volledig verzorgde gymles te organiseren voor de docent, zodat leerlingen kennis kunnen maken met de handbalsport. Deze clinic wordt verzorgd in samenwerking met de regioconsulenten, afdelingen en verenigingen. Het NHV zorgt voor beschikbaarheid van de benodigde materialen. Om dit bedieningsconcept te laten slagen is een goede samenwerking met basis- en middelbare scholen noodzakelijk. Dit bedieningsconcept dient eerst 'getest' te worden in een 'pilotafdeling', zodat de effectiviteit van dit bedieningsconcept gemeten kan worden en mogelijke verbeterpunten kunnen worden geïmplementeerd.

- Bij de implementatie van dit bedieningsconcept moet het NHV rekening houden met een aantal knelpunten en valkuilen. Allereerst zal dit concept goed afgestemd moeten worden met regioconsulenten, afdelingen en verenigingen.
- Ten tweede zal er rekening moeten worden gehouden met de grootte van de klas, de grootte van de gymzaal en de wijze waarop wordt gespeeld (bijvoorbeeld 3-3 of 4-4). Tijdens het toernooi moeten de leerlingen immers zo min mogelijk stil zitten.
- Ten slotte zal het NHV dit concept moeten positioneren als een wervingsconcept. Dit betekent dat het niet alleen gaat om de kinderen, door middel van het bedieningsconcept, kennis te laten maken met handbal. Er zal ook een vorm van 'nazorg' moeten komen, waarbij de kinderen de mogelijkheid hebben om meer in aanraking te komen met handbal en de verenigingen in de buurt. Wanneer deze 'nazorg' niet voldoende wordt georganiseerd, zal het resultaat in ledengroei ook achterblijven.

6.1.3 Consequenties

In onderstaand tabel is weergegeven wat er nodig is om dit bedieningsconcept goed in de markt te zetten en wat het naar verwachting oplevert wanneer het NHV het uitvoert.

Doel: Ledenwerving bij de jongste jeugd (6-14 jaar)	
<p>Wat is het aanbod?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zie paragraaf 6.1.1 <p>Vervolgacties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitnodiging voor een 'proef' training • Uitnodigen kennismakingsdag(en) binnen verenigingen • Promotie van plaatselijke vereniging(en) • Kortingen op evenementen 	<p>Wat levert het op?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ledengroei • Bekendheid van de sport bij de jeugd • Bekendheid van de vereniging bij de jeugd • Verbetering van het imago onder de jongste jeugd
<p>Wat is hier voor nodig?</p>	
<p>Vanuit de bond</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inzet van regioconsulenten, provinciale sportraden en dergelijke • Tchoukbalmateriaal • Promotiemateriaal • Financiële middelen voor aanschaf van materialen • Draaiboek • Aansturing vanuit de bond • Pr voor dit concept 	<p>Vanuit de verenigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilot verenigingen • Vrijwilligers (jonge mensen) • Promotiemateriaal van de vereniging(en) • Vervolgacties vanuit de vereniging(en)

Figuur 6.2 Consequenties van dit bedieningsconcept



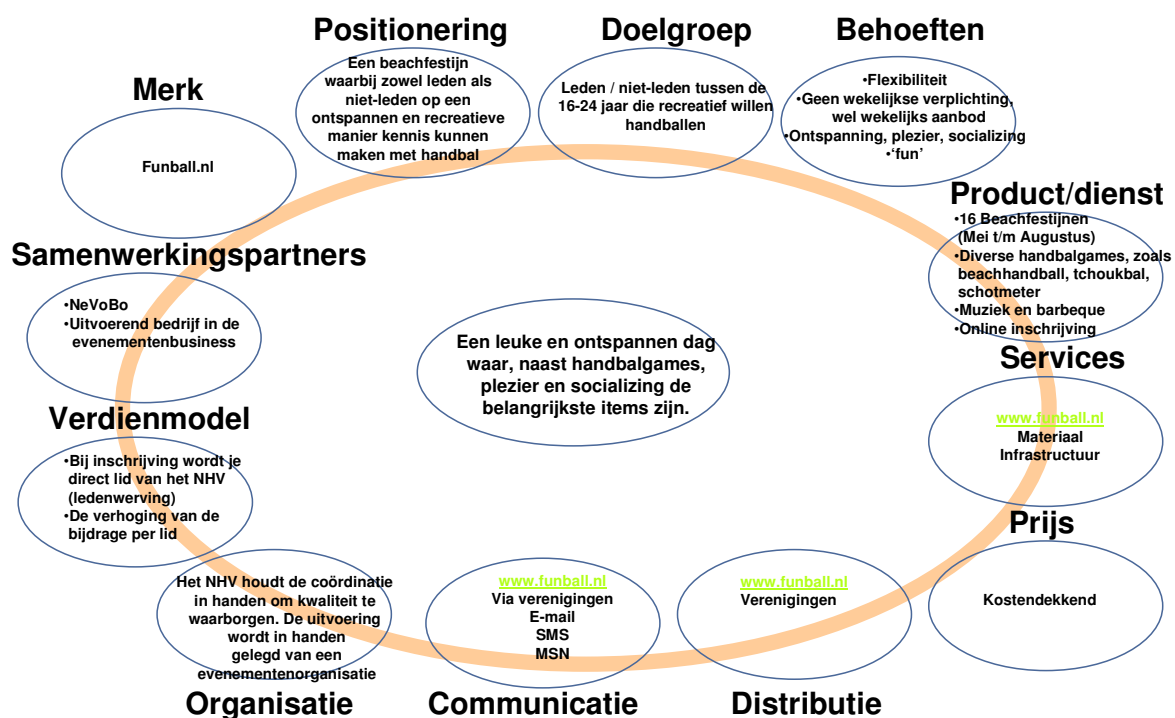
6.2 "Funball.nl"

Uit de uitvoerige analyse die is verricht in het kader van dit strategisch sportmarketingplan is gebleken dat bij de jongste jeugd (6-14 jaar), en dan vooral bij de jongens, handbal vooral draait om "competitie" en "winnen". Bij de jong volwassenen wordt handbal voornamelijk gespeeld voor het opdoen van "sociale contacten", "plezier" en "gezelligheid". Ook kwam uit deze analyse naar voren dat de gemiddelde leeftijd binnen het ledenbestand van het NHV steeds verder daalt. Om de klant optimaal te bedienen en verjonging van het ledenbestand tegen te gaan is er voor de jong volwassenen (16-24 jaar) een bedieningsconcept ontwikkeld waar behoud van leden centraal zal staan.

6.2.1 Bedieningsconcept

Uit de klantenanalyse en de analyse van de doelgroepen is gebleken dat jong volwassenen (16-24 jaar) in een fase zitten waar de keuze om te blijven sporten c.q. handballen wordt gemaakt. Binnen het ledenbestand van het NHV is een grote ledending te zien bij de jong volwassenen.

"Geen passend of flexibel aanbod" wordt vaak als barrière gezien om te gaan of te blijven handballen. Er moet binnen het NHV worden gezorgd dat het aanbod voor de jong volwassenen meer "passend" en "flexibel" wordt, waardoor meer leden behouden blijven voor de handbalsport. Binnen deze doelgroep zijn "gezelligheid", "fun", "veelzijdig" en "eigentijds" de belangrijkste kernwaarden die moeten worden benut. Deze doelgroep heeft relatief veel vrije tijd en wil graag veel leuke dingen doen 'just for fun'. Er zal dus naast de mogelijkheid voor competitie en prestatie meer ingespeeld moeten worden op het recreatieve aspect van handbal.



Figuur 6.3 "Funball.nl"

6.2.2 Mogelijke uitwerking

In figuur 6.3 is het bedieningsconcept schematisch weergegeven. Het idee is om leden en niet-leden een leuke en ontspannen dag aan te bieden waar, naast handbalgames, plezier en 'socializing' de belangrijkste items zijn. Dit bedieningsconcept is uiteraard vooral bedacht voor gedurende de zomermaanden, wanneer er over het algemeen geen competities plaatsvinden. Het NHV zorgt voor een digitale omgeving, in de vorm van website, voor informatie en inschrijving. Daarnaast zorgt het NHV voor materialen en de infrastructuur. Via bijvoorbeeld www.funball.nl kunnen mensen zich inschrijven voor dit evenement en leden worden geïnformeerd via e-mail of sms. Het NHV zal de coördinatie over het evenement behouden, maar het evenement zelf wordt



georganiseerd door een evenementenbureau. Ook zou gekeken kunnen worden naar een samenwerking met de NeVoBo, die veel expertise heeft op het gebied van Beach-festijnen. Elk afzonderlijk evenement zal tegen kostprijs worden aangeboden. Door middel van 'pilot' evenementen zal onderzocht moeten worden wat de effectiviteit is van dit bedieningsconcept en wat de mogelijke verbeterpunten zijn.

Bij implementatie van dit bedieningsconcept zal het NHV rekening moeten houden met een aantal knelpunten en valkuilen:

- Het is in ieder geval belangrijk dat dit bedieningsconcept wordt ingezet als een kwalitatief hoogwaardig product. Dit zal leden maar ook niet-leden eerder aanspreken, aangezien het aanbod op het gebied van vrijetijdsbesteding vandaag de dag enorm groot is.
- Ook zal dit evenement een handbalkarakter moeten behouden, om het onderscheidende karakter van handbal niet te verliezen. Het NHV zal dus moeten voldoen aan de behoeften van de klant, maar ook zeker de eigenheid van de handbalsport niet uit het oog moeten verliezen.
- Bij uitbesteding van het evenement bestaat het gevaar dat het evenement de binding verliest met het NHV. Op dat moment is het wel een evenement van het NHV, maar het heeft bijvoorbeeld niet de uitstraling die past bij het NHV. Bij evaluatie momenten moet dit steeds terugkomen.

6.2.3 Consequenties

In onderstaande tabel is weergegeven wat er nodig is om dit bedieningsconcept goed in de markt te zetten en wat het naar verwachting oplevert wanneer het NHV dit doet.

Doel: Ledenbehoud bij de jong volwassenen (16-25 jaar)	
<p>Wat is het aanbod?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zie paragraaf 6.2.1 <p>Vervolgacties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klantgegevens registreren en uitnodigen voor andere evenementen • Kortingen op evenementen 	<p>Wat levert het op?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klantgegevens • Verbetering van het imago onder jong volwassenen • Behoud van leden
<p>Wat is hier voor nodig?</p>	
<p>Vanuit de bond</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers vanuit de bond • Aansturing vanuit de bond • Draaiboek • Locaties • Materialen • Financiële middelen • Pr voor het concept • Verzekering voor de sporters 	<p>Vanuit de verenigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilot verenigingen • Vrijwilligers (jonge mensen) • Link naar de verenigingswebsite

Figuur 6.4 Consequenties van dit bedieningsconcept



6.3 "Club Community"

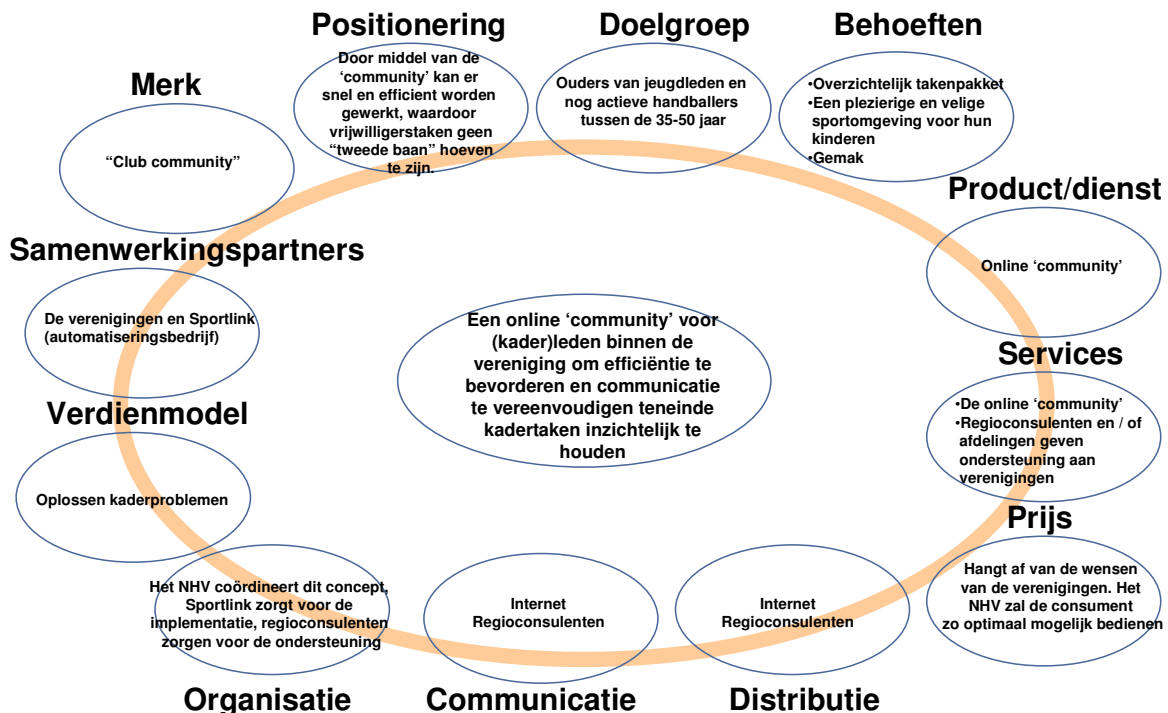
Uit de analyse van hoofdstuk 3 is gebleken dat veel verenigingen problemen ondervinden om de verschillende kaderfuncties in te vullen. Binnen het ledenbestand van het NHV bevinden zich opvallend weinig ouder werkenden (35-50 jaar). Het ledenbestand is sterk aan het verjongen en dit kan één van de oorzaken zijn voor de grote kaderproblematiek binnen de verenigingen. Daarnaast kan ook het relatief grote aantal kleine verenigingen (<150 leden) een oorzaak zijn van de kaderproblematiek.

Toch hebben de vereniging aangegeven de komende jaren te willen groeien naar gemiddeld 205 leden per vereniging. Dit betekent een stijging van 35 leden per vereniging. Dit betekent echter ook dat er meer kaderleden moeten komen om de spelende leden te faciliteren.

Ten slotte is uit de analyse gebleken dat er binnen de verenigingen veel "grijze" leden actief zijn. Deze leden zijn geen lid van het NHV, maar ze zijn wel actief binnen de handbalverenigingen. Om de kaderproblematiek een halt toe te roepen en de "grijze" leden te binden aan het NHV is er voor de ouder werkenden (35-50 jaar) een apart bedieningsconcept ontwikkeld.

6.3.1 Bedieningsconcept

De ouder werkenden (35-50 jaar) zitten in een fase waarin vooral hun kinderen een belangrijke rol spelen. Naast hun drukke baan zijn het de kinderen die veel vrije tijd opeisen van de ouder werkenden. Over het algemeen sporten c.q. handballen de kinderen ook, wat betekent dat ouders doordeweeks en in het weekend met de kinderen op het sportveld of in de sportzaal aanwezig zijn. Uiteraard zijn er ook ouder werkenden die al actief zijn binnen de handbalvereniging. Het bedieningsconcept, dat wordt weergegeven in figuur 6.5, kan er voor zorgen dat ouder werkenden meer betrokken worden bij de handbalsport waarmee de "bijdrage per lid" wordt verhoogd. Naast hun drukke leven kan voor ouder werkenden de handbalvereniging juist een leuke hobby zijn wat gezellig en leuk is, maar ook uitdagend en veelzijdig. Deze doelgroep heeft immers nog de drang om uitdagingen aan te gaan en 'iets' neer te zetten binnen een vereniging. Het NHV zal voornamelijk, in samenwerking met regioconsulenten en sportraden, de ouder werkenden meer moeten betrekken bij de handbalvereniging. De "club community" zal in dit bedieningsconcept centraal staan.



Figuur 6.5 "Club Community"



6.3.2 Mogelijke uitwerking

In figuur 6.5 is het bedieningsconcept schematisch weergegeven. Het idee is een online 'community' op te zetten voor (kader)leden binnen de vereniging om zo efficiëntie te bevorderen en communicatie te vereenvoudigen teneinde kadertaken overzichtelijk en inzichtelijk te houden. Elke vereniging krijgt een eigen 'community' waar informatie op kan worden gezet en af kan worden gehaald door kaderleden van de desbetreffende vereniging. Dit kan informatie over uiteenlopende zaken zijn, zoals notulen van vergaderingen, agendapunten, trainingsvormen, beleidsplannen en andere zaken die spelen binnen een vereniging. Daarmee is het voor leden mogelijk om via deze 'community' zaken te regelen en te plannen binnen de vereniging. Er kan hierbij bijvoorbeeld gedacht worden aan de inplanning van scheidsrechters voor wedstrijden.

Kaderleden van de verenigingen krijgen een inlogcode om gebruik te kunnen maken van de 'community'. Wanneer iemand geen lid is van het NHV, kan geen inlogcode worden verstrekt. Op deze manier kan het NHV het aantal "grijze" leden lid maken. In samenwerking met de verenigingen zal gekeken worden wat dit bedieningsconcept gaat kosten. Het financiële plaatje hangt vooral af van de behoeften van de klant. Uiteraard zal dit bedieningsconcept eerst worden 'getest' bij enkele "pilot" verenigingen om te kijken wat de exacte behoeften van de clubs zijn:

- Bij de implementatie van dit bedieningsconcept zal het NHV rekening moeten houden met een aantal knelpunten en valkuilen. Het NHV zal bij de ontwikkeling van de 'community' rekening moeten houden met de mogelijkheden en onmogelijkheden die verenigingsleden hebben op het gebied van ICT. Nog niet alle kaderleden in het land beschikken over de mogelijkheid om met een computer te werken.
- Bij de implementatie van dit bedieningsconcept is een goede ondersteuning van (kader)leden noodzakelijk. Verenigingen zullen, voordat ze gaan werken met de 'community', goed moeten worden geïnformeerd over de gebruiksmogelijkheden.
- Ten slotte zal het NHV zich moeten realiseren dat dit bedieningsconcept niet alle kaderproblemen oplost. Het moet worden gezien als een middel om kaderleden te ondersteunen bij hun werkzaamheden, zodat het inzichtelijk en overzichtelijk wordt. Net als in het eerste concept "schoolchallenge" is 'nazorg' belangrijk, zodat (kader)leden bij iemand terecht kunnen met vragen.

6.3.3 Consequenties

In onderstaand tabel is weergegeven wat er nodig is om dit bedieningsconcept goed in de markt te zetten en wat het naar verwachting oplevert wanneer het NHV dit doet.

Doel: Verhoging van de bijdrage en ledenwerving bij de ouder werkenden (35-50 jaar)	
<p>Wat is het aanbod?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zie paragraaf 6.3.1 <p>Vervolgacties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kortingen op evenementen 	<p>Wat levert het op?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minder kaderproblematiek • Kaderwerkzaamheden die inzichtelijker worden • Gemak voor de verenigingen • Verhoging van de bijdrage bij ouder werkenden • Betrekken van "grijze" leden
<p>Wat is hier voor nodig?</p>	
<p>Vanuit de bond</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitale werkomgeving • Aansturing vanuit de bond • Helpdesk • Financiële middelen • Inzet van regioconsulenten, provinciale sportraden en dergelijke voor ondersteuning bij dit concept • Pr voor dit concept • Inlogcodes voor geregistreerde leden 	<p>Vanuit de verenigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilot verenigingen • Vrijwilligers die redelijk wat kennis hebben op het gebied van ICT.

Figuur 6.6 Consequenties van dit bedieningsconcept



6.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is een drietal mogelijke bedieningsconcepten ontwikkeld in verband met de aanpassing van het huidige productaanbod. Deze bedieningsconcepten vormen het antwoord op de deelvraag "**Hoe dient het NHV zijn huidige aanbod van diensten en producten aan te passen om zo beter in te kunnen spelen op veranderende behoeften van de (potentiële) leden?**".

De specifieke doelgroepen, waar het NHV zich de komende jaren op gaat focussen, zullen op maat moeten worden bediend op een manier die deze doelgroepen aanspreekt. Onderstaand zijn de ontwikkelde **bedieningsconcepten** samengevat:

- Voor de doelgroep **jongste jeugd (6-14 jaar)** is een bedieningsconcept uitgewerkt waarbij een **volledig verzorgde gymles** wordt aangeboden onder schooltijd. In de vorm van een **tchoukbaltoernooi** zullen de kinderen op een kindvriendelijke en leuke manier **kennismaken met handbal** met **werving** van leden, en dan met name bij jongens, als belangrijkste doel.
- Binnen de doelgroep **jong volwassenen (16-24 jaar)** moet het NHV zich vooral richten op recreatieve aspecten en **behoud** van leden. Voor deze doelgroep worden (twaalf) weken lang, in het voorjaar en de zomer, **Beach-festijnen** georganiseerd overal in het land, waarbij **plezier en 'fun'** voorop staan.
- Binnen de doelgroep **ouder werkenden (35-50 jaar)** moet het NHV zich richten op het **verhogen van de bijdrage** (in tijd). Voor deze doelgroep wordt een **digitale werkomgeving** ontwikkeld wat het voor kaderleden gemakkelijker maakt kadertaken uit te voeren. De 'Club Community' zorgt ervoor dat kadertaken geen tweede baan vormen en kadertaken inzichtelijk en overzichtelijk worden.





7. Conclusies en aanbevelingen

In de voorgaande hoofdstukken zijn conclusies geformuleerd aan de hand van de deelvragen uit hoofdstuk 1. Deze conclusies vormen gezamenlijk het antwoord op de centrale probleemstelling **"Hoe kan het NHV haar aanbod en imago aanpassen om zo, per doelgroep, het ledental verder te kunnen verhogen?"**

7.1 Conclusies

Binnen het NHV is er vooral sprake verjonging en vervrouwelijking van het ledenbestand. De kaderproblematiek is groot binnen de relatief kleine verenigingen die het NHV heeft. Hierdoor wordt het steeds moeilijker om aan de specifieke behoeften van de klant te kunnen voldoen. Door middel van interactieve beleidsvorming en zowel reactieve als pro-actieve ondersteuning van de verenigingen probeert het NHV deze negatieve trends weerstand te bieden. Verder blijkt uit de analyse dat het NHV de klantgegevens onvoldoende in beeld heeft. Ook worden de mogelijkheden op het gebied van communicatie en automatisering onvoldoende benut en wordt het NHV met name bestuurlijk gezien als een 'starre' organisatie. Deze trends maken het voor het NHV niet gemakkelijk om te voldoen aan de behoeften van de klant.

Het NHV zal de komende jaren **doelgroepenbeleid** moeten uitvoeren om beter te kunnen (blijven) voldoen aan de behoeften van verschillende doelgroepen in de (veranderende) sportmarkt.

- Bij de doelgroep **jongste jeugd (6-14 jaar)** zal het NHV zich vooral moeten richten op **ledenwerving**. Deze kinderen zijn nog aan het ontdekken welke sport ze willen gaan beoefenen en zullen in aanraking moeten komen met handbal.
- Het NHV moet zich binnen de doelgroep **jong volwassen (16-24 jaar)** vooral richten op **behoud van leden**. Hierdoor kan het grote ledenverlies binnen deze doelgroep gestabiliseerd worden.
- Daarnaast dient het NHV de **ouder werkenden (35-50 jaar)** meer te betrekken bij kadertaken binnen handbal. Bij deze doelgroep zal vooral de focus liggen op het **verhogen van de bijdrage**, in verband met de kaderproblematiek binnen handbalverenigingen.

Binnen het NHV is een **herpositionering van zowel het imago van de handbalsport als het imago van het dienstverlenende handbalverbond** noodzakelijk. Dit om enerzijds (meer) zichtbaar te blijven c.q. worden in de sportwereld en anderzijds om het ledental (fors) te kunnen vergroten. Deze herpositionering is te realiseren door de handbalsport meer te positioneren als een krachtige, snelle sport voor doorzetters, waarbij gezelligheid, veelzijdigheid, dynamiek, eigentijds en uitdagend aspecten zijn die ontwikkeld en geïntegreerd moeten worden in de positionering van handbal richting specifieke doelgroepen.

7.2 Aanbevelingen

De doelgroepen, waar het NHV zich de komende jaren vooral op gaat focussen, zullen op maat moeten worden bediend. Dat wil zeggen op een manier die deze doelgroepen ook aanspreekt. Om deze doelgroepen te bedienen is er een drietal bedieningsconcepten ontwikkeld die het NHV in de praktijk kan brengen om het ledental te verhogen:

- **'Schoolchallenge'**: Voor de doelgroep jongste jeugd (6-14 jaar) is een bedieningsconcept uitgewerkt waarbij een volledig verzorgde gymles wordt aangeboden onder schooltijd. In de vorm van een tchoukbaltoernooi maken de kinderen op een kindvriendelijke en leuke manier kennis met handbal. Werving van leden, en dan met name bij de jongens, is het belangrijkste doel.
- **'Funball.nl'**: Binnen de doelgroep jong volwassenen (16-24 jaar) zal het NHV zich meer moeten gaan richten op het recreatieve aspect en behoud van leden. Voor deze doelgroep worden twaalf weken lang, in het voorjaar en de zomer, Beach festijnen georganiseerd verspreid over het land, waarbij plezier en 'fun' voorop staan.
- **'Club Community'**: Binnen de doelgroep ouder werkenden (35-50 jaar) dient het NHV zich te richten op het "verhogen van de bijdrage". Voor deze doelgroep wordt een digitale werkomgeving ontwikkeld wat het voor kaderleden gemakkelijker maakt kadertaken uit te voeren. De 'Club Community' zorgt ervoor dat kadertaken geen tweede baan vormen, maar



dat op een overzichtelijke en inzichtelijke manier de verschillende kadertaken binnen de club in kaart worden gebracht.

Overige aanbevelingen

Naast de hierboven geformuleerde bedieningsconcepten kan er naar aanleiding van dit onderzoek nog een aantal aanbevelingen worden gedaan. Deze aanbevelingen zijn niet direct van toepassing op de centrale vraagstelling, maar er zal zeker rekening mee moeten worden gehouden om eventuele problemen in de toekomst te vermijden als het gaat om ledengroei en imagoverbetering:

- **Nulpuntanalyse**
Het NHV zou er goed aan doen om, bij het opstellen van het meerjarenbeleidsplan 2009-2012, een zogenaamde 0-meting uit te voeren. Hierdoor zullen doelstellingen objectiever en betrouwbaarder worden, kan jaarlijks worden gemeten en zonnodig kan het beleid worden bijgesteld. Het recentelijk aangeschafte klantenregistratiesysteem Sportlink kan hierbij een belangrijke rol spelen.
- **Imago-onderzoek**
Het NHV zou er goed aan doen om een specifiek imago-onderzoek op te zetten, waardoor het imago van de handbalsport, maar ook van het NHV, per doelgroep meer tastbaar wordt gemaakt. In dit onderzoek zullen er zowel leden als niet-leden moet worden betrokken.
- **Behoeften van de klant**
Het NHV dient de doelgroepen waar het zich op focust permanent te blijven "monitoren". Dit kan door middel van onderzoek (bijvoorbeeld via polls op de website), maar in de toekomst zou het klantenregistratiesysteem Sportlink hier ook een belangrijke rol in kunnen spelen.
- **Strategisch sportmarketingplan**
Voor de implementatie van dit strategisch sportmarketingplan zal het NHV draagvlak moeten creëren binnen de handbalverenigingen. Het NHV zou door middel van regionale bijeenkomsten de verenigingen kunnen informeren over dit plan. Deze bijeenkomsten moeten worden geleid door een extern persoon met kennis van marketing, waardoor het plan meer 'status' krijgt. Het NHV zal er voor moeten waken dat dit strategisch marketingplan, door de verenigingen, niet wordt gezien als "één van de plannen van het NHV". Er dient een goede vertaling te komen in de praktijk.
- **Jeugdraad**
Om de behoeften van de jeugd optimaal in beeld te brengen, zou het NHV er goed aan doen om een jeugdraad in het leven te roepen als klankbord bij het opstellen van nieuw beleid of bij ontwikkeling van producten en diensten. Door middel van een jeugdraad kan beter ingespeeld worden op hun behoeften.
- **Centralisatie**
Het NHV zou er goed aan doen om verschillende zaken meer te centraliseren. Vertaald naar de praktijk zou het NHV bijvoorbeeld de communicatie grotendeels centraal kunnen oppakken, waardoor deze eenduidiger verloopt.



Bronnen

Literatuur

Alsem, K.J., Strategische marketingplanning (3^e Druk, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2001)

Rapportages

NOC*NSF Kenniscentrum (VODW Marketing), Marktanalyse, juni 2005

NOC*NSF, Rapportage sportbeoefening 2002-2004, Arnhem, 2005

NOC*NSF, 13 Aanbevelingen Goed Sportbestuur, Arnhem, 2004

NOC*NSF, Nota Ruimte voor Sport, Arnhem, 2005

Nederlands Handbal Verbond, Meerjarenbeleidsplan 2005-2008, Utrecht, 2004

Nederlands Handbal Verbond, Jaarverslagen 1960-2004, Utrecht

Nederlands Handbal Verbond, Jaarplan 2005, Utrecht, 2004

Nederlands Handbal Verbond, Jaarplan 2006, Utrecht, 2005

NKS-NHV, Hoe scoren handbalverenigingen op jeugdsport?, Den Bosch, 2004

NHV, Vitaliseringbarometer, Utrecht, 2004

NHV, Versterking handbalverenigingen 2001-2007, Utrecht, 2001

NKS-NHV, projectplan Doorbraakproject Kwaliteit van Jeugdsport, Utrecht, 2005

NKS-NHV, Jeugdsportmonitor 2003, Utrecht, 2003

Arts, B.R.W., De JaarrondCultuur, Helmond, 2004

Weterings, B., Imago onderzoek handbal, Tilburg, 2002

Studenten Johan Cruijff University, New Profile, Amsterdam, 2005

Roele, A., Imago Handbalverbond, Utrecht, 2005

Groenman, R., Praatjes vullen geen gaatjes, Utrecht, 2002

Ministerie van VWS, Nota Tijd voor sport, Den Haag, 2005

Websites

<http://www.cbs.nl/nlNL/menu/cijfers/default.htm>

http://aps.vlaanderen.be/statistiek/publicaties/stat_Publicaties_stat32.htm

<http://www.nhv.nl/content/NL/254>

<http://www.nhv.nl/content/NL/331>

www.sport.nl/bondnet

Overig

Ledenregistratiesysteem Whale

Ledencijfers financiële administratie NHV





Bijlagen

Bijlage 1	Marktanalyse
Bijlage 2 A	Trends en ontwikkelingen (NOC*NSF)
Bijlage 2 B	Trends en ontwikkelingen (NHV)
Bijlage 3	Klantanalyse
Bijlage 4 A	Verenigingsenquête
Bijlage 4 B	Verenigingsenquête - resultaten
Bijlage 5	Strategie
Bijlage 6	Format SMP
Bijlage 7	Klantsafari

