Social media fan engagement strategie

Masterscriptie
Timo Sweeren



SOCIAL MEDIA EN FAN ENGAGEMENT IN HET NEDERLANDSE BETAALD VOETBAL

Eerste lezer: Lina Hellsten

Tweede lezer: Kees Boersma

Juni 2014

HOE KUNNEN DE NEDERLANDSE BETAALD VOETBALCLUBS MET BEHULP VAN SOCIAL MEDIA DE ENGAGEMENT VAN DE VOETBALFANS VERGROTEN?

Timo Sweeren

Studentnummer	2520662
Email	timosweeren@hotmail.com
Telefoon	+31 (6) 53490658
Datum	Amsterdam, juni 2014
Instelling	Vrije Universiteit, Amsterdam
	Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master	Beleid, Communicatie & Organisatie

Samenvatting

In deze masterthesis staat de onderzoeksvraag ''Hoe kunnen de Nederlandse betaald voetbalclubs met behulp van social media de engagement van de voetbalfans vergroten'' centraal. Deze relatie is onderzocht op basis van de bestaande literatuur en door het afnemen van kwalitatieve interviews met zowel medewerkers van Nederlandse betaald voetbalclubs als experts op het gebied van social media en fan engagement.

De Nederlandse voetbalfan heeft zich door de vele technologische en maatschappelijke veranderingen ontwikkeld tot een moderne fan die niet langer opgaat in de grijze massa. De moderne voetbalfan is op zoek naar een individuele beleving, heeft behoefte aan interactie met de club, wil de club overal en altijd op de voet volgen en eist centraal te staan binnen het beleid van de club.

De term fan is misleidend omdat lang niet alle fans even fanatiek en loyaal zijn zoals het woord fan impliceert. Voetbalfans verschillen van elkaar in de loyaliteit die zij aan de dag leggen. De eerste stap die de clubs moeten zetten om uiteindelijk de engagement te verhogen is het segmenteren van de verschillende type fans en de behoeften van de moderne fans in kaart brengen. Pas wanneer de clubs dit in kaart hebben gebracht kunnen zij hun marketingstrategie aanpassen op de behoeften van de verschillende type fans met als doel de engagement van de fans te vergroten en de fans te laten stijgen op de loyaliteitsladder. Het belang van een loyale achterban wordt bij de clubs steeds duidelijker. Voetbalclubs kunnen niet langer vanzelfsprekend rekenen op volle stadions en de clubs hebben het financieel moeilijk. Hierdoor beseffen de clubs dat zij mee moeten gaan met alle maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en worden de Zuid-Europese voetbalcompetities, waar de stadions half leeg zitten en de clubs met financiële problemen kampen, als schrikbeeld gezien.

Social media heeft niet alleen het medialandschap in Nederland veranderd maar ook de relatie tussen de fans en de clubs. Social media is vanwege haar open karakter en toegankelijkheid het middel om de moderne fans te bereiken en om in te spelen op de behoeften van de fans. De belangrijkste behoeften van de fans (het 24/7 volgen van de club, mogelijkheid tot interactie en het behoren tot een groep) kunnen worden vervuld door het gebruik van social media. De fans zijn door social media in staat de club altijd en overal te volgen, hebben de mogelijkheid tot interactie met de club en door het volgen van een club behoren zij tot de online achterban waardoor de behoefte van het behoren tot een groep wordt vervuld. Hierdoor is social media het middel voor de clubs om een duurzame en persoonlijke relatie met de fans op te bouwen.

Ondanks de kansen die social media bieden zorgt het ook voor de nodige knelpunten waar de clubs op dit moment mee te maken hebben. Het belangrijkste knelpunt blijkt de onduidelijkheid over de commerciële waarde van een social media fan engagement strategie, een belangrijk punt omdat de Nederlandse clubs op dit moment een zware financiële periode doormaken waardoor het financiële resultaat een belangrijke prioriteit is. Dit heeft er toe geleid dat social media vooral als zendmiddel wordt ingezet waarbij het halen van zoveel mogelijk volgers een doelstelling is terwijl social media als middel moet worden ingezet om de engagement te verhogen en niet als een opzichzelfstaand doel. Social media dient te worden ingezet om de interactie met de fan aan te gaan en hierdoor de afstand tussen de club en de fans te verkleinen waardoor de engagement toeneemt.

Uit de resultaten blijkt dat social media een zeer geschikt middel is om de engagement van de fans te verhogen. De precieze invulling van een social media fan engagement strategie is per voetbalclub verschillend. De strategie is afhankelijk van de clubcultuur, de doelstellingen van de club en de behoeften van de achterban. De investering in een social media fan engagementstrategie is op langere termijn ook van commerciële waarde. Clubs vergroten niet alleen de engagement van de fans maar ook de clubinkomsten. Loyale fans bezoeken meer wedstrijden, kopen meer fanartikelen en zijn actief in positieve mond-tot-mond reclame. Tevens zijn clubs met een loyale en in kaart gebrachte achterban aantrekkelijker voor sponsoren.

Inhoudsopgave

Samenvatting 1

Inhoudsopgave 3

Voorwoord 5

Inleiding 6

1.1 Aanleiding 7

1.2 Probleemstelling 8

1.3 Centrale onderzoeksvraag 10

1.4 Relevantie 11

1.5 Leeswijzer 12

2. Theoretisch kader 13

2.1 Fan engagement. 13

2.1.1 Klantenbinding 14

2.1.2 De moderne fan 15

2.1.3 Segmentatie fans 20

2.1.4 Marketingperspectief 22

2.2 Social media 25

2.2.1 Invloed social media als communicatiemiddel 25

2.2.2 Social media als marketinginstrument 26

2.3 De relatie tussen social media en fan engagement 28

2.3.1. Social media gebruik door de Nederlandse voetbalfan 28

2.3.2 Social media behoeften van de fans 30

2.3.3 Belang van social media voor de clubs 31

2.3.4 Keerzijde van de medaille 32

3. Onderzoeksmethodologie 35

3.1 Onderzoekstype 35

3.2 Respondenten 35

3.3 Dataverzameling 36

3.4 Data analyse 38

3.5 Kwaliteit van onderzoek 38

4. Onderzoeksresultaten 39

4.1 Huidige social media gebruik door de Nederlandse betaald voetbalclubs 39

4.1.1 Verschillen in gebruik van social media kanalen en content 39

4.1.2 De relatie tussen social media en fan engagement 43

4.2 Huidige knelpunten van social media gebruik voor de Nederlandse betaald voetbalclubs . 46
4.2.1 De commerciële waarde ... 47
4.4.2 Overige implementatieproblemen ... 49
4.4.2 Beheerproblemen ... 51
4.3 Succesvolle social media fan engagement strategieën ... 53
4.6.1 Succescases ... 54
4.3.2 Onmisbare componenten voor een succesvolle social media fan engagement strategie. 57
4.4 De toekomstige rol van social media en fan engagement binnen het beleid van de Nederlandse betaald voetbalclubs ... 60
5. Conclusie ... 64
5.1 Hoe ziet het huidige social media landschap binnen het betaald voetbal eruit? ... 64
5.2 Hoe kan de engagement van de Nederlandse voetbalfan worden vergroot? ... 65
5.3 Wat is het belang van social media om de engagement van de voetbalfans te verhogen? 66
5.4 In hoeverre wordt social media al door de Nederlandse betaald voetbalclubs ingezet om de engagement van de voetbalfans te vergroten? ... 67
5.5 Met welke knelpunten hebben de Nederlandse betaald voetbalclubs te maken bij het inzetten van een social media fan engagement strategie? ... 68
5.6 Welke componenten zijn onmisbaar voor een succesvolle social media fan engagement strategie voor de Nederlandse betaald voetbalclubs? ... 69
5.7 Centrale onderzoeksvraag ... 70
5.8 Vervolgonderzoek ... 71
Literatuurlijst ... 73
Bijlagen ... 78
Bijlage 1: Vragenlijsten experts en clubmedewerkers ... 78
Bijlage 2: Coderen ... 80

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronding van de masterstudie Beleid, Communicatie en Organisatie. Na mijn hbo-opleiding Sportmarketing heeft deze master voornamelijk gediend als verdieping en aanvulling op mijn kennis op het gebied van marketing en communicatie. Tijdens mijn Sportmarketing opleiding ben ik in aanraking gekomen met de invloed van fan engagement in de grotere sportmarketinglanden zoals Amerika en Australië en het gebruik van social media als middel om de engagement van de fans te verhogen. Hierdoor was ik benieuwd welke rol social media in het Nederlandse betaald voetbal kan spelen om de engagement van de voetbalfans te vergroten en heb ik ervoor gekozen om mijn scriptie te schrijven over de rol van social media in relatie tot fan engagement, twee relatief nieuwe onderzoeksgebieden in Nederland.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken voor de hulp tijdens mijn afstudeerperiode. Als eerste wil ik mijn scriptiebegeleidster Lina Hellsten bedanken voor haar begeleiding en feedback gedurende mijn afstudeerperiode. Ook wil ik Agnes Elling bedanken voor haar hulp en feedback. Tot slot wil ik de experts en clubmedewerkers bedanken voor de enthousiaste medewerking en de interessante en leuke gesprekken.

Veel leesplezier.

Timo Sweeren
Amsterdam
Juni 2014

Inleiding

In deze masterthesis wordt aandacht besteed aan de centrale rol die de moderne fans spelen binnen het (toekomstige) beleid van de voetbalclubs. Vroeger was het relatief simpel voor de clubs. De traditionele fans waren verbonden aan een club door een seizoenkaart of lidmaatschap. De fan was voornamelijk toeschouwer en karakteristiek aan de traditionele fan was zijn loyaliteit (Westerbeek et al, 2006). Wanneer je eenmaal fan was van een club dan was je dit voor de rest van je leven. De traditionele fan ging op in het collectief en had een sterk gevoel voor historie (Westerbeek et al, 2006). De voetballerij stond bekend als een masculiene wereld gedomineerd door de mannelijke fans en clubs konden jarenlang rekenen op volle stadions (Hutchins & Rowe, 2013). Communicatie vanuit de club naar de fan betekende dan ook slechts het eenzijdig zenden van informatie via de traditionele media kanalen zoals de krant en radio (Beech et al, 2008). De enige alternatieven voor de traditionele fan die niet in het stadion aanwezig kon zijn was het volgen van de wedstrijd via radio commentaar of het lezen van de sportverslagen in de krant de volgende dag. De traditionele fan had gelimiteerde mogelijkheden om te communiceren met de club, spelers of andere fans (Hutchins & Rowe, 2013) en fans kwamen bijeen op tastbare ontmoetingsplekken zoals supporterhomes en kroegen om hun mening en visie te delen met medesupporters (Beech et al, 2008).

Anno 2014 gaat de moderne fan niet langer op in de grijze massa maar is op zoek naar een individuele beleving (Beech et al, 2008). De moderne voetbalfan staat bekend als kritisch publiek, zowel kritisch op de sportieve prestaties als op het beleid van de club omtrent de omgang met de fans (Balduck et al, 2007). De moderne fan heeft behoefte aan een persoonlijke relatie met de club en wil in zijn behoeften worden voorzien door de club (Boyle & Haynes, 2004). De fans zijn mondiger dan ooit en eisen centraal te staan binnen het beleid van de voetbalclubs (Boyle & Haynes, 2004). Hierdoor is er tegenwoordig sprake van vraaggestuurde marketing waarbij het inspelen op de behoeften van de fan centraal komt te staan (Beech et al, 2008). Ook verandert de samenstelling van de fans en binnen de masculiene voetbalwereld wordt het aandeel betrokken vrouwelijke fans steeds groter. De moderne fan besteedt steeds meer tijd en geld online (Hutchins & Rowe, 2013) en de vele technologische ontwikkelingen op het gebied van digitale media hebben het vermogen van de voetbalfans om zichzelf openlijk te laten horen aanzienlijk vergroot en bieden de fans meer mogelijkheden tot interactie met zowel de club, spelers als andere supporters (Sanderson, 2011). Voetbal is de best bekeken en populairste sport van Nederland (Perform et al, 2012). Opmerkelijk hierbij is dat veel meer fans hun club tegenwoordig volgen via de media, zowel televisie (FOX Sports) als het internet (clubwebsite en social media), dan dat zij nog daadwerkelijk naar het stadion gaan. De belangrijkste manier om te communiceren en om de engagement te verhogen met de moderne

fan is tegenwoordig internet, in het bijzonder social media (Sanderson, 2011). Social media wordt dan ook gezien als een geïntegreerde ontmoetingsplek waar de club en de moderne fan samen komen (Hutchins & Rowe, 2013).

Deze inleiding over de verschillen tussen de traditionele en moderne voetbalfans is één van de belangrijkste ontwikkelingen waar de voetbalclubs in de laatste jaren mee te maken hebben (Beech et al, 2008). Mondialisering, nieuwe technologieën en de toenemende invloed van de media en de fans zijn karakteristiek voor de huidige voetballerij (Hutchins & Rowe, 2013). Voetbal draait al lang niet meer alleen om sportieve resultaten (Beech et al, 2008). Voetbal is van grote politieke, economische, maatschappelijke en persoonlijke betekenis. In en rondom de voetballerij heeft zich een ware bedrijfstak ontwikkeld met vele belanghebbenden (Masteralexis, 2005). De belangrijkste belanghebbenden binnen de voetbalclubs zijn de fans (Beech et al, 2008; Sanderson, 2010). De fans zijn de steunpilaren van de clubs (Koeningsstorfer, 2010) en onderzoekers (Beech et al, 2008; Koeningsstorfer, 2010; Sanderson, 2011) geven aan dat het inspelen op de behoeften van de moderne fans en het opbouwen van een duurzame persoonlijke relatie met de fan om zo de engagement te verhogen daarom centraal moet komen te staan binnen het beleid van de clubs. Sanderson (2011) geeft aan dat clubs die niet in staat zijn een loyale achterban aan zich te binden een onzekere toekomst tegemoet gaan.

1.1 Aanleiding

In deze masterthesis staat het opbouwen van een duurzame relatie met de fans centraal om de engagement te verhogen. Het verhogen van de engagement van de huidige fans om zo een loyale achterban te creëren kan uitsluitend door het vervullen van de behoeften van de fans om zo de tevredenheid van de fans te maximaliseren (Beech et al, 2008). Het inspelen op de behoeften van de fans en het opbouwen van een duurzame relatie met de fans wordt fan engagement genoemd (Beech et al, 2008). Fan engagement wordt omschreven als een duurzame groeistrategie waarbij de relatie met zowel de huidige als met de potentiële nieuwe fans centraal staat en zowel de club als de fan waarde toevoegt aan de merkperceptie en het product (Schnater, 2014).

Belangrijk bij fan engagement is het vergaren van systematische gegevens over bezoeken, aankopen en persoonlijke gegevens van individuele supporters waar de fans zelf goedkeuring voor moeten geven in verband met de privacy van de fans (Beech et al, 2008). Het gedrag van de individuele supporter wordt gevolgd in de loop van de tijd en dit biedt de clubs de mogelijkheid om in te spelen op dit gedrag om zo de tevredenheid van de fans te maximaliseren en zo de engagement te verhogen (Hutchins & Rowe, 2013). Amerika en Australië blijven de Nederlandse voetbalclubs ver voor op het gebied van fan engagement (Westerbeek & Smith, 2003). Hun invloed waait geleidelijk over en leidt

tot een verschuiving in de richting van vraaggestuurde marketing waarbij de fans meer en meer macht krijgen en centraler komen te staan binnen het beleid van de clubs (Westerbeek & Smith, 2003). Deze verschuiving wordt in zekere mate geleid door de grotere Amerikaanse sporten zoals basketbal en American football waar veel aandacht wordt besteed aan fan engagement (Westerbeek & Smith, 2003). Bij de Nederlandse voetbalclubs is het belang van fan engagement pas sinds een paar jaar doordrongen (Beech et al, 2008). Tot voor kort waren de meeste clubs product gestuurd. Dit betekende dat de clubs producten en diensten aanboden waarbij er geen rekening werd gehouden met de wensen en behoeften van de fans (Beech et al, 2008). Als een club al een marketingmix had bestond deze voornamelijk uit sponsoring, stadionreclame, mediamanagement en verkoop van fanartikelen (Beech et al, 2008). Schnater (2014) geeft aan dat dit anno 2014 nog steeds een probleem is bij veel clubs in het betaald voetbal. De belangrijkste functies van de clubs leggen zich toe op kaartverkoop en de verkoop van specialistische producten zoals faciliteiten voor conferenties en bedrijfsamusement. Ondanks het feit dat fan engagement bij veel clubs nog in de kinderschoenen staat beseffen wel steeds meer clubs het belang van tevreden fans (Beech et al, 2008). Dit besef heeft zich ontwikkeld doordat:

- Voetbalclubs niet langer vanzelfsprekend kunnen rekenen op volle stadions, mensen krijgen steeds meer mogelijkheden om hun vrije tijd door te brengen.
- Gerichtheid op supporters schept kansen op meer inkomsten uit cross-selling (het verkopen van een complementair product, gerelateerd aan de oorspronkelijke aankoop).
- Voetbalclubs worden door de concurrentiestrijd gedwongen om klantvriendelijke strategieën te imiteren (Beech et al, 2008).

1.2 Probleemstelling

Fan engagement begint bij het analyseren van de behoeften en de gezochte benefits van de fans, waardoor het mogelijk is om een fanprofiel te creëren. Uiteindelijk worden de fanprofielen gebruikt om in te spelen op de behoeften van de fans en het aanbieden van op maat gemaakte diensten en producten, zoals een gepersonaliseerde uitnodiging om de seizoenskaart te verlengen (Ferreday, 2009). Veel voorkomende behoeften en benefits voor voetbalfans zijn volgens Beech et al (2008):

Behoeften	*Benefits*
Spanning, bij een groep horen, vrijetijds-besteding, activiteit delen met vrienden en familie, gevoel van strijd, succes en prestaties, voor de bedrevenheid en veiligheid, interactie aangaan, op de hoogte zijn.	Sfeer van de wedstrijd, kameraadschap met andere fans, rivaliteit met fans van tegenstanders, afgeleide roem, waardering, technische vaardigheden van de spelers zien, de faciliteiten van het stadion,

Kaynak, Salman & Tatoglu (2008) geven aan dat het begrijpen van de behoeften van de moderne voetbalfans van belang is voor clubs om de verbondenheid van de fans met de club te verhogen. Het in kaart brengen van de behoeften van de moderne fans is de eerste stap om uiteindelijk de engagement te vergroten. Doyle en Haynes (2000) geven aan dat de belangrijkste behoeften van de moderne fans zijn: de mogelijkheid tot interactie, het 24/7 op de hoogte gehouden worden van het laatste nieuws, het delen van de eigen mening en het gevoel bij een groep te horen.

Onderzoekers (Funk & Pastore, 2000; Hutchins & Rowe, 2013; Vivek, 2012) benadrukken de mogelijkheden die social media biedt om al deze behoeften te bevredigen waardoor de clubs in staat zijn om via social media de engagement van de fans te verhogen. Bij het vergroten van de engagement kan social media dankzij haar karakteristieken een belangrijke rol spelen (Vivek, 2012). Door te beginnen met het toegankelijker maken van de club en de interactie tussen de fans en de club te stimuleren. Uit onderzoek van Funk en Pastore (2000) naar de behoeften van de fans blijkt het belang van communicatiemogelijkheden voor de fans om de interactie aan te gaan met de club en met andere supporters. Funk en Pastore (2000) benadrukken dat de fans een plek nodig hebben waar zij hun emoties kunnen uiten. Vivek (2012) beveelt de clubs aan om de fanatieke fans aan te sporen tot positieve mond-tot-mond-reclame waardoor zij als ambassadeur kunnen functioneren voor de club. Volgens Hutchins en Rowe (2013) heeft het gebruik van social media voor de clubs vele voordelen.

Zo hoeven de clubs geen geld meer uit te geven aan advertenties en dure campagnes via externe media zoals televisie en kranten. Via de eigen social media kanalen kan men nu onbeperkt content delen met de fans. Door op frequente basis informatie te delen over het team, zowel over statistieken, historische gegevens en achtergronden van de spelers bouwen de clubs een persoonlijke relatie op met de individuele fan (Smith et al, 2012). Als een club content deelt via de social media kanalen kan de club het bereik en het effect van een bericht beter meten dan bij reclame via traditionele media. Ook kunnen de clubs direct reageren op vragen, klachten of opmerkingen van de fans. Hierdoor is de club in staat om de behoeften van de fans te monitoren en hier kunnen de clubs op inspelen bij volgende berichtgevingen om zo de engagement te vergroten (Hennig- Thurau et al, 2010).

Het belang van social media en de mogelijkheden die social media biedt is bij grote bedrijven in andere sectoren doordrongen en zij zetten social media nadrukkelijk in om een relatie op te bouwen met zowel bestaande als nieuwe klanten (Kerkhof, 2010). Veel grote bedrijven hebben de laatste jaren een social media strategie ontwikkeld waarbij men zich richt op service, reputatie en

commercie. Één bedrijf springt hier bovenuit en dat is KLM, uit onderzoek van Oosterveer (2011) onder de Nederlandse consument bleek dat KLM in 2011 als meest klant-vriendelijke bedrijf beoordeeld werd en KLM geldt dan ook niet voor niets als maatstaf voor vele andere organisaties op het gebied van webcare (actief reageren op uitlatingen over je bedrijf/club op social media) en social mediabeleid (Oosterveer, 2011). De voetbalfans komen in hun dagelijkse leven in contact met deze grote bedrijven en zij raken dan ook gewend aan de klantgerichte service via social media en deze service verwachten zij ook van de voetbalclubs (Sanderson, 2010).

Een andere belangrijke ontwikkeling die bijdraagt aan het belang van social media is de populariteit van de smartphone in Nederland. De smartphone en de tablet wordt door Hutchins en Rowe (2013) omschreven als het tweede scherm dat fans gebruiken tijdens het volgen van een wedstrijd. Uit het fanonderzoek 2012/2013 van de Koninklijke Nederlandse voetbalbond (in het vervolg KNVB genoemd) blijkt dat inmiddels 72% van de Nederlandse voetbalfans in het bezit is van een smartphone en dat negen op de tien Nederlanders gebruik maakt van social media (Newcom, Research & Consultancy, 2014). Social media heeft de hiërarchische verhoudingen in de communicatiekanalen in de voetballerij al aanzienlijk veranderd en de invloed van social media zal nog verder toenemen (Hutchins, 2011). Uit onderzoek van de Catalyst (2013) is gebleken dat de invloed van social media als het belangrijkste communicatiekanaal voor voetbalfans blijft groeien, en dat de piek van social media gebruik ligt op de wedstrijddagen zelf. Het gebruik van social media in de voetballerij heeft zich in een relatief korte periode enorm verspreid (Hutchins,2011). De steeds grotere wordende rol die internet, in het bijzonder social media speelt binnen de sportwereld wordt Sportmarketing 2.0 genoemd (Lagae, 2006). Bij Sportmarketing 2.0 zal de nadruk komen te liggen bij de fans en komt het inspelen op de behoeften van de fans centraal te staan (Lagae, 2006). Hutchins en Rowe (2013) noemen het tweede scherm (smartphone en tablet) en social media hierbij de sleutel voor de toekomst van sportmarketing 2.0.

1.3 Centrale onderzoeksvraag

Door de vele mogelijkheden die de fans hebben op social media, zowel om te communiceren als zich te verenigen met andere fans en de mogelijkheden die social media de clubs biedt kan social media niet meer los worden gezien van fan engagement en speelt social media een essentiële rol in de engagement tussen de fans en de clubs (Hutchins, 2011; Hutchins & Rowe, 2013; Sanderson, 2011). Dit heeft geleidt tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

Hoe kunnen de Nederlandse betaald voetbalclubs met behulp van social media de engagement van de voetbalfans vergroten?

De centrale onderzoeksvraag is vervolgens onderverdeeld in de volgende deelvragen:

- Hoe ziet het huidige social media landschap binnen het Nederlandse betaald voetbal eruit?
- Hoe kan de engagement van de Nederlandse voetbalfan worden vergroot?
- Wat is het belang van social media om de engagement van de voetbalfans te verhogen?
- In hoeverre wordt social media al door de Nederlandse betaald voetbalclubs ingezet om de engagement van de voetbalfans te vergroten?
- Met welke knelpunten hebben de Nederlandse betaald voetbalclubs te maken bij het inzetten van een social media fan engagement strategie?
- Welke componenten zijn onmisbaar voor een succesvolle social media fan engagement strategie voor de Nederlandse betaald voetbalclubs?

1.4 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is het toevoegen van kennis aan de bestaande theorie. In de huidige literatuur bestaat een leemte omtrent het inzetten van social media als strategie om de engagement van de Nederlandse voetbalfans te verhogen. De bestaande literatuur behandelt fan engagement en social media voornamelijk als twee losstaande componenten. In dit onderzoek is getracht de relatie tussen beide componenten in kaart te brengen en hoe de Nederlandse betaald voetbalclubs via een social media strategie de engagement van de Nederlandse voetbalfans kunnen verhogen. Daarnaast schetst dit onderzoek een beeld van de huidige rol van een social media fan engagement strategie binnen het beleid van de Nederlandse betaald voetbalclubs

Praktische relevantie

De praktische relevantie van dit onderzoek is om het belang van een social media fan engagement strategie onder de aandacht te brengen bij de Nederlandse betaald voetbalclubs. Op dit moment is fan engagement in combinatie met social media een relatief nieuwe ontwikkeling in de Nederlandse voetbalwereld. Dit onderzoek moet door het behandelen van de bestaande literatuur en de interviews het belang van een social media fan engagement strategie weergeven en de clubbestuurders praktische toepasbare handvatten bieden om door het gebruik van een social media fan engagement strategie de engagement van de voetbalfans te verhogen.

1.5 Leeswijzer

Om de relatie tussen social media en fan engagement in kaart te brengen is in deze masterthesis gebruik gemaakt van twee verschillende kwalitatieve onderzoeksmethoden; literatuurstudie (beschrijvend) en interviews (verklarend). De literatuurstudie bestaat uit het analyseren van de bestaande literatuur omtrent social media en fan engagement en brengt de relatie tussen beide componenten in kaart. De literatuurstudie valt onder hoofdstuk twee, het theoretisch kader dat in drie paragraven is opgesplitst. In de eerste paragraaf van het theoretische kader staat fan engagement centraal, bestaande uit deskresearch naar de bestaande literatuur over fan engagement. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de behoeften en beweegredenen van de moderne fans en de segmentatie van de verschillende type fans. In paragraaf 2.2 staat social media centraal en deze paragraaf bestaat uit deskresearch van de huidige literatuur omtrent de invloed van social media binnen de Nederlandse samenleving en de rol van social media als marketinginstrument. In paragraaf 2.3 wordt de relatie tussen social media en fan engagement beschreven. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan het social media gebruik van de Nederlandse voetbalfans en in welke behoeften van de fans social media voorziet. Tot slot komt het belang van social media voor de clubs aan bod en de keerzijde van de medaille van social media gebruik in relatie tot fan engagement. In hoofdstuk drie komt de onderzoekmethodologie aan bod met hierin de methode beschrijving en de aanpak van het onderzoek. Hoofdstuk vier omvat het resultatengedeelte aan de hand van kwalitatieve interviews en in dit hoofdstuk zijn de belangrijkste bevindingen uit de interviews te lezen. Hoofdstuk vijf is een concluderend hoofdstuk waarin de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen worden beantwoord en waarin ruimte is voor aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt de bestaande literatuur omtrent fan engagement en social media beschreven. In paragraaf 2.1 staat de bestaande literatuur omtrent fan engagement centraal, in paragraaf 2.2 wordt de bestaande literatuur over social media beschreven en paragraaf 2.3 brengt de relatie tussen fan engagement en social media in kaart. Om de engagement te verhogen moeten eerst de behoeften van de fans in kaart worden gebracht en moeten de verschillende type fans worden gesegmenteerd zodat de clubs kunnen inspelen op de verschillende behoeften van de type fans (Beech et al, 2008). Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 de invloed van social media binnen Nederland beschreven en staat de rol van social media als marketinginstrument om de engagement te verhogen centraal. Tot slot wordt in paragraaf 2.3 de relatie tussen social media en fan engagement beschreven en in hoeverre social media in de behoeften van de fans voorziet.

2.1 Fan engagement.

Deze paragraaf behandelt de literatuur omtrent fan engagement. Om een succesvolle social media fan engagement strategie te implementeren is de eerste stap die de clubs moeten maken het in kaart brengen van de behoeften en beweegredenen van de verschillende type fans. De fans zijn de steunpilaren van de clubs (Beech et al, 2008). Door alle technologische en maatschappelijke veranderingen is de rol van de fan als belanghebbenden binnen de voetbalclubs aanzienlijk veranderd (Westerbeek et al, 2006). Boyle en Haynes (2000) hebben onderscheid gemaakt tussen de moderne en traditionele supporter en beschrijven wat er wordt bedoeld met een moderne fan. De moderne supporter is veeleisender dan ooit en gaat niet langer op in de grijze massa maar is op zoek naar een persoonlijke relatie met de club en wil in zijn behoeften worden voorzien door de club. De fans eisen centraal te staan binnen het beleid van de voetbalclubs. De moderne fan wil worden voorzien in zijn behoeften en wil zich verbinden met zowel de club als andere supporters (Boyle & Haynes, 2000).Het binden van de fans door het bevredigen van hun behoeften en door in te spelen op de beweegredenen staat centraal bij fan engagement en gezien de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen waarmee de voetbalclubs te maken hebben is er volgens Masteralexis (2005) geen voorstelling meer te maken van een beleidsplan zonder een nadrukkelijke rol weggelegd voor fan engagement omdat de fans bepalend zijn voor het succes van een club.

Deze paragraaf begint met de subparagraaf klantenbinding waarin de literatuur wordt behandeld over de redenen waarom clubs zich moeten richten op het loyaler maken van de huidige fans in plaats van zich voornamelijk te richten op het werven van nieuwe klanten. Bij het behouden van de huidige fans is het belangrijk om in kaart te brengen wat de behoeften en wat de beweegredenen

van de fans zijn. Het subkopje de moderne fan brengt in kaart wat de behoeften van de fans zijn en wat de verschillende beweegredenen van de fans zijn om een bepaalde club te supporteren. Gezien het feit dat de fans verschillen van elkaar in loyaliteit (Guilianotti, 2002) is het belangrijk om de fans te segmenteren op basis van bijbehorende kenmerken zodat de clubs in staat zijn de fans in te delen in verschillende fanprofielen (Hunt et al, 1999). Subparagraaf 2.1.3 gaat over het segmenteren van de fans aan de hand van een vijftal type fans. Op basis van deze segmentatie is het voor de clubs mogelijk op maat gemaakte diensten en producten aan te bieden aan de verschillende type fans zodat de engagement van de fans wordt vergroot en de fans stijgen op de loyaliteitsladder (Beech et al, 2008).

2.1.1 Klantenbinding

Een belangrijk onderdeel van fan engagement is het maximaliseren van de tevredenheid van de huidige fans om zo de engagement te verhogen (Beech et al, 2008). Hierbij draait het grotendeels om het maximaliseren van de tevredenheid van de huidige fans door de behoeften van de fans te bevredigen met als doel om de engagement van de huidige fans te vergroten en de fan hierdoor te laten stijgen op de loyaliteitsladder waardoor de fan commercieel gezien aantrekkelijker wordt voor de club (Hutchins, 2011). Uit het fanonderzoek 2013/2014 van KNVB Expertise blijkt dat een seizoenskaarthouder (zeer loyale fan) gemiddeld €288 voor zijn seizoenskaart betaald en gemiddeld €79 voor overige wedstrijden kwijt is. Een clubcardhouder (minder loyaal dan een seizoenskaarthouder) besteed €138 aan competitiewedstrijden en €34 voor overige wedstrijden. Bovenop dit bedrag geven de seizoenskaarthouders en clubcardhouders samen gemiddeld €11 uit aan de catering per thuiswedstrijd. Uit deze cijfers blijkt hoe trouwer de fan is hoe meer de fan commercieel gezien oplevert voor de club (KNVB Expertise, 2014).

Voor veel clubs is het echter vanzelfsprekend om zich te richten op het werven van nieuwe fans waardoor er minder aandacht is voor het behouden van de huidige fans. Aspinall et al (2011) en Tapp en Clowes (2002) benadrukken dat juist het behouden van bestaande fans meer opbrengt dan het werven van nieuwe fans. Beech et al (2008) geeft aan dat er alle reden is om te geloven dat voetbalclubs grote successen kunnen boeken door zich te richten op het maximaliseren van de tevredenheid van de (bestaande) fans. Op de eerste plaats zijn de onderliggende concepten van loyaliteit en relaties tussen de clubs en fans zeer belangrijk in de voetballerij. De band tussen voetbalfans en hun club is veel emotioneler en al snel veel hechter dan de relatie tussen diezelfde fan en zijn supermarkt of bank. Dit komt doordat fans emotioneel gezien zeer betrokken zijn bij hun favoriete club (Wolsey, 2001). Ten tweede geven fans zo veel geld uit aan hun interesses dat zij commercieel gezien zeer aantrekkelijk zijn voor de clubs (Catalyst, 2013).

Reichheld (1996) en Tapp en Clowes (2002) geven meer inzicht in het belang om de tevredenheid van de huidige fans te maximaliseren. Zij geven aan dat bestaande klanten rendabeler zijn dan nieuwe klanten vanwege drie redenen. De eerste reden is dat de wervingskosten hoger liggen dan de retentiekosten. Voetbalclubs hebben genoeg gelegenheid om gegevens van bestaande klanten op te slaan. Hierdoor kunnen ze gemakkelijk inspelen op hun behoeften. Dankzij de opkomst van social media is dit nog kosteneffectiever dan voorheen (Kaplan & Haenlein, 2010). De tweede reden die Tapp en Clowes (2002) aangeven zijn de voordelen van cross-selling (het verkopen van een verwant product gelinkt aan de oorspronkelijke koop) van goederen en diensten aan bestaande klanten. Voetbalclubs hebben de gelegenheid om bestaande fans andere en luxere kaarten, artikelen, mediadiensten en bedrijfsdiensten te verkopen. De laatste en derde reden die Tapp en Clowes (2002) aangeven is dat bestaande klanten zorgen voor positieve mond-tot-mond reclame waardoor zij als ambassadeur dienen voor de club en zo nieuwe klanten werven voor de club.

2.1.2 De moderne fan

Voordat de clubs de engagement kunnen verhogen moeten zij weten wat de behoeften zijn van de moderne fans (Beech et al, 2008). Het in kaart brengen van de behoeften van de fans is dan ook de eerste stap bij fan engagement. De tweede stap is erachter te weten komen wat de beweegredenen zijn van de fans om een club te supporteren.

Behoeften

Westerbeek et al (2006) hebben op basis van het werk van Jensen (1999) een model ontwikkeld waarin een beeld wordt geschetst van de behoeften van de moderne fans (anno 2014) op basis van de invloed van globalisering en de steeds sneller opeenvolgende ontwikkelingen op het gebied van communicatietechnologie en wetenschap. Het model staat bekend als de 'Dreamsport Society' ofwel de Droomsportmaatschappij. Westerbeek et al (2006) beschrijven de behoeften van de fans aan de hand van een zestal dimensies: sportentertainment, sportfantasie, sportkwaliteit, sportidentiteit, sporttraditie en sportbewustzijn. Het model van Westerbeek et al (2006) is aangevuld met het werk van Koeningsstorfer et al (2010) die het succes van de Duitse Bundesliga hebben onderzocht omdat de Duitse Bundesliga als meest fan-vriendelijke competitie wordt gezien (Koeningsstorfer et al, 2010; Uhrich en Koeningsstorfer, 2013). Het succes van de Duitse Bundesliga bestaat volgens Koeningsstorfer et al (2010) uit vier belangrijke punten: Stadion atmosfeer, succes in (inter) nationale competities, unieke identiteit van dominerende clubs en competitiespanning. De stadion atmosfeer en de spanning vallen onder de dimensie sportentertainment van Westerbeek et al (2006) en het succes in (inter) nationale competities en de unieke identiteit van dominerende clubs is verwerkt onder de dimensie sportidentiteit.

Sportentertainment

Voetbalfans bezoeken niet langer wedstrijden alleen om het voetbal te zien. De fans verwachten dat zij voor, tijdens en na de wedstrijd vermaakt worden. De fans kunnen het best worden geëntertaind door in zijn behoeften aan avontuur te voorzien (Westerbeek et al, 2006). Boyle en Haynes (2000) zien de interactie als sleutel tot het succes om in de emotionele behoeften van de fans te voorzien. Belangrijk bij het entertainment is ook de stadion atmosfeer die zowel door de club zelf als de fans te beïnvloeden is maar sterk afhankelijk is van het type tegenstander en de spanning van de wedstrijd (Koeningsstorfer et al, 2010). Uit onderzoeken van Koeningsstorfer et al (2010) en Marques (2002) blijkt dat de spanning een belangrijke behoefte is voor fans om een club te supporteren. De onzekere einduitslag van de wedstrijd is voor veel fans een goede reden om een wedstrijd te volgen. Deze spanning verschilt sterk per competitie en wordt door Woratschek, Schafmeister en Strobel (2006) gezien als een verklaring waarom de stadions tijdens belangrijke wedstrijden voller zijn dan tijdens minder belangrijke wedstrijden. Uit onderzoek van KNVB Expertise (2013) blijkt ook dat 86% van de Nederlandse voetbalfans die een wedstrijd bezoeken dit doen vanwege de spanning. De spanning en onzekere uitslag van een wedstrijd zorgt voor een unieke sfeer en een sterke verbondenheid tussen de fans (Szymanski, 2001). Wedstrijden waar men van te voren moeilijk kan inschatten wie de winnaar zal zijn trekken de hoogste bezoekersaantallen (Borland & Macdonald, 2003).

Onafhankelijk van het type wedstrijd en van belang op de stadion atmosfeer zijn de fanrituelen (vieren van doelpunten, oproepen van de spelers voor de wedstrijd) en de mogelijkheid voor fans om samen hun club aan te moedigen (Charleston, 2008). Clubs kunnen de atmosfeer tijdens de wedstrijd beïnvloeden, ook wanneer het team slecht presteert, door zich te focussen op de groepen fans die actief participeren in het creëren van de atmosfeer tijdens de wedstrijden. Deze groepen fans voelen zich sterk verbonden met de club en zijn vaak georganiseerd in fanclubs of groepen (Uhrich, 2008). Zij blijven loyaal aan het team wanneer er slecht wordt gepresteerd (Koeningsstorfer, 2009). Clubs kunnen in spelen op de behoeften van deze groepen fans door ze te belonen voor hun inzet om de sfeer te verbeteren. Dit kan door het aanbieden van een eigen plek en bepaalde bevoorrechten zoals het omroepen van de naam van de speler die scoort of de spelers voor de wedstrijd (Charleston, 2008). Uit het fanonderzoek van KNVB Expertise (2014) onder de Eredivisiefans blijkt hoe belangrijk de fans de sfeer in het stadion vinden, 53% van de fans vind de sfeer in het stadion belangrijker dan de aantrekkelijkheid van de wedstrijd zelf. Om de sfeer te verbeteren moeten de clubs volgens de fans meer aandacht besteden aan sfeeracties en entertainment in het stadion. Vooral de fans tot dertig jaar stellen entertainment in het stadion op prijs (KNVB Expertise, 2013). De stadion atmosfeer heeft een sterke correlatie met de emotionele binding van de fans en de clubs (Koeningsstorfer et al, 2010).

Sportfantasie

Fantasieproducten hebben te maken met het voorzien in de behoeften aan verbondenheid en saamhorigheid. Ofwel het creëren van consumptiesituaties waarin mensen elkaar kunnen treffen (Westerbeek et al, 2006). Deze behoefte wordt gevormd door het verlangen naar kameraadschap. Deze behoefte zal de manier van communiceren van managers naar de fans drastisch veranderen (Westerbeek et al, 2006). Hetzelfde geldt voor de manier waarop fans bijeenkomen. Hier biedt social media volgens Hutchins en Rowe (2013) enorme mogelijkheden om een ongekend grote markt te bereiken. Voor fans is social media een toegankelijke en gemakkelijke communicatiemethode waar fans vanuit alle windstreken met elkaar en de club in contact kunnen komen (Hutchins & Rowe, 2013).

Sportkwaliteit

Het kwaliteitssegment van de Droomsportmaatschappij is gericht op de behoefte om betrokkenheid bij de sport te tonen, in combinatie met het puur genieten van de sport (Westerbeek et al, 2006). De fans zijn niet langer tevreden met een positie als deeltijdsportliefhebber. Fans gaan op zoek naar een kwaliteitservaring waardoor zij kunnen laten zien hoezeer zij gesteld zijn op hun club (Westerbeek et al, 2006). Willen clubs aantrekkelijk zijn voor deze groep fans dan moeten zij ook hun betrokkenheid tonen. Clubs moeten zichzelf maatschappelijk verantwoord gedragen en de integriteit van de club moet worden afgezet tegen commerciële doelstellingen (Westerbeek et al, 2006). Uit het fanonderzoek 2013/2014 van de KNVB blijkt dat 86% van de Nederlandse fans maatschappelijke betrokkenheid belangrijk vind.

Sportidentiteit

Sportidentiteit heeft te maken met de emotionele behoefte om een antwoord te vinden op de vraag ''Wie ben ik''. Jensen (1999) geeft aan dat voetbalfans veel belang hechten aan het kunnen identificeren van zichzelf met de club en medesupporters. De clubs moeten de fans de mogelijkheid bieden om de persoonlijke identiteit te laten samensmelten met die van de club (Westerbeek et al, 2006). In de huidige voetballerij van hypercommercie kunnen dit soort fans gemakkelijk worden afgeschrikt (Westerbeek et al, 2006). Dat het gevoel om bij een groep te horen belangrijk is voor de fans blijkt ook uit het fanonderzoek van KNVB expertise (2013) waarin staat dat slechts 7% van de fans een wedstrijd alleen bezoekt en dat 62% van de fans het liefst met vrienden naar de wedstrijd gaat. Ook uit onderzoeken van Forrest en Simons, (2006), Groot (2008) en Bird (1982) komt de sterke emotionele binding tussen de fans en de clubs naar voren als verklaring voor de populariteit van voetbal in Europese landen. Voetbal maakt verschillende emoties bij de fans los zoals blijdschap, spanning, angst en verdriet wat er voor zorgt dat de fans irrationeel gaan handelen waardoor zij de binding met de club van groot belang vinden (Decrop & Cabossart, 2002). De emotionele binding

tussen fans en clubs zorgt er voor dat (eenzame) fans zich kunnen verenigen met een groep, waarbij de commitment richting de club gemeenschappelijk is en soms even sterk is als in een romantische relatie (Richardson & Turley, 2006). In de quote van Penders (2007, p. 25) komt het belang van de emoties die voetbal losmaakt onder de fans naar voren: "Everything starts with the passion for football, but without the passion, everything is nothing". Penders (2007) geeft aan dat de emotie centraal staat bij voetbalfans maar dat de clubs de verschillende emoties wel moeten opwekken.

Sporttraditie

Voetbalfans hebben altijd al veel waarde gehecht aan de geschiedenis en tradities van de voetbalclubs (Westerbeek et al, 2006). De clubs moeten voorzien in de emotionele behoefte aan gemoedsrust door ruimte te bieden aan de fans om te kunnen spreken over de glorieuze tijdens van weleer (Westerbeek et al, 2006). Vooral de traditionalisten, doorgaans oudere fans, zijn hierheen geïnteresseerd. Boyle en Haynes (2000) beschrijven deze groep fans als de traditionele fans met een sterk gevoel voor historie. Succesvolle clubs in (inter) nationale competities in het verleden hebben doorgaans een grotere achterban dan minder historische succesvolle clubs (Koeningsstorfer, 2010). Succesvolle clubs trekken fans aan die deel willen uitmaken van het succes. Het deelnemen aan dit succes zorgt voor een boost van het self-esteem. De unieke identiteit van de dominerende clubs is een gevolg van (inter) nationaal succes (Koeningsstorfer et al, 2010).

Sportbewustzijn

Fans met sportbewustzijn hebben de wens om iets te bereiken dat verder gaat dan alleen maar genieten van de sport. Zij zijn zich bewust van de mogelijkheden die voetbal de gemeenschap biedt (Westerbeek et al, 2006). Clubs kunnen inspelen op dit segment fans door bepaalde voordelen aan de gemeenschap aan te bieden. Dit kan door evenementen te organiseren voor een goed doel of door kinderen in de buurt de kans te geven om te voetballen op voetbalveldjes. De clubs kunnen dit vervolgens het best communiceren naar de fans zodat de fans op de hoogte zijn van de maatschappelijke functie van de club (Westerbeek et al, 2006).

Deze zestal dimensies bieden samen een duidelijk beeld van de behoeften van de moderne fans en de verwachtingen die deze fans hebben van hun club (Westerbeek et al, 2006). Door de behoeften van de fans in kaart te brengen kunnen de clubs hierop inspelen om deze behoeften te bevredigen en de engagement van de fans te verhogen.

Beweegredenen

Bij het aangaan van een relatie met zowel de huidige als toekomstige fans is het noodzakelijk om onderscheid te maken in de beweegredenen/soorten engagement van de fans om een club te supporteren (Lawrence et al, 2012). Het is belangrijk om te weten waarom een fan de club support

zodat de club kan inspelen op de verschillende behoeften van de fan. Engagement kan worden opgesplitst in een viertal dimensies namelijk cognitief, affectief, conatief en persoonlijk (Lawrence et al, 2012; Vivek et al, 2012). Een fan kan hierbij op meerdere dimensies hoog scoren en een combinatie van verschillende soorten engagement is een punt waar de clubs dan ook rekening mee moeten houden. Bij cognitieve engagement gaat het om de binding gebaseerd op kennis. De redenen waarom men een bepaalde club support is goed te beargumenteren door de fan zelf. De hoofdredenen voor fans met cognitieve engagement om de club te volgen is vanwege interessant en informatief nieuws (Lawrence et al, 2012). Fans die een club vanwege cognitieve redenen volgen zijn veelal het minst loyaal en het minst betrokken bij de club.

Bij affectieve engagement gaat het daarentegen om het gevoel van de fan. Wanneer een fan affectief engaged is bij een club komt dit door een emotionele binding, de betrokkenheid is gebaseerd op gevoelsmatige beleving en de fan ervaart het volgen van een club als plezierig en vermakelijk (Lawrence et al, 2012). De affectieve binding komt veel voor bij voetbalfans vanwege de emotionele binding die veel fans hebben met hun club (Balduck et al,2007). De derde dimensie is conatieve engagement en bij conatieve engagement gaat het over clubgerelateerde acties waartoe de fan in staat is. Dit wordt geuit in het koopgedrag van de fan, het bijdragen aan online conversaties, en de club aanraden bij kennissen. Een belangrijk onderdeel van conatieve engagement is de positieve mond-tot-mond reclame waar deze fans voor zorgen. Ook zijn deze fans sneller geneigd mee te doen aan prijsvragen, of het reageren op kortingen (Lawrence et al, 2012). De laatste dimensie is persoonlijke engagement. Bij persoonlijke engagement voelt de fan zich persoonlijk betrokken bij de club, de club speelt bij deze fans een grote rol in de levenswijze en door het online volgen van een club voelt de fan zich interessanter en meer gewaardeerd. De fans die persoonlijk engaged zijn, zijn veelal de meest loyale fans van de clubs

Ook is duidelijk dat de verschillende motieven voor het volgen van een club het verschil in engagement kan verklaren (Ryan & Deci, 2000). Bij de verschillende motieven wordt onderscheid gemaakt in intrinsieke- en extrinsieke motieven. Intrinsieke motivatie betekent het vrijwillig ondernemen van een actie, dus het vrijwillig volgen van een club vanwege bepaalde interesses van de fan zelf. Een fan handelt hierbij uit eigen belang in plaats van externe invloeden. Een belangrijke behoefte bij intrinsieke motivatie is verbondenheid. De fans hebben de behoefte om hun mening te delen met anderen en zijn op zoek naar interactie. Een fan die intrinsiek gemotiveerd is om een club online te volgen heeft behoefte aan verbintenis aan de club en andere fans en is nieuwsgierig naar de laatste ontwikkelingen en bezigheden van de club (Muntinga, Moorman & Smit, 2011).

Fans die onvrijwillig handelen bij het volgen van een club zijn fans met extrinsieke motivatie. Dit betekent het onvrijwillig ondernemen van een actie, hierbij laat de fan zich voornamelijk leiden door externe factoren zoals sociale invloeden en externe verwachtingen (Ryan & Deci, 2000). Fans die een club voornamelijk volgen vanwege win acties of kortingen zijn ook voorbeelden van fans met extrinsieke motivatie. Clubs spelen hierop in door via win acties of kortingen extra volgers te verkrijgen die zich voornamelijk verbinden met de club vanwege extrinsieke redenen. Bij fans met een extrinsieke motivatie is het de vraag of het wel zin heeft om deze fans online aan je club te binden (Vivek et al, 2012). Zowel bij cognitieve-, affectieve-, conatieve en persoonlijke engagement zal een fan die intrinsiek gemotiveerd is om een club online te volgen beter engaged zijn bij de club dan een fan die extrinsiek gemotiveerd is (Vivek et al, 2012).

2.1.3 Segmentatie fans

Naast het in kaart brengen van de behoeften van de eigen achterban zijn de fanprofielen voor de clubs van essentieel belang om de behoeften en beweegredenen van de verschillende type fans in kaart te brengen zodat zij hierop kunnen inspelen en deze behoeften kunnen vervullen. De term fan is misleidend omdat zij is afgeleid van fanatiek en dus lijkt te impliceren dat alle fans zeer loyaal zijn. Dit is duidelijk niet het geval, voetbalfans verschillen van elkaar in de loyaliteit die zij aan de dag leggen (Guilianotti, 2002). De belangrijkste factoren bij voetbalfans zijn: Geografie, demografie en gedrag. De belangrijkste invloed op de beslissing om fan te worden is iemands verblijfsplek (Beech et al, 2008). De invloed van de geografische factor is zo sterk vanwege het belang van plaatselijke banden. Fans zijn vaak supporter van de club uit hun geboorteplaats/streek ook al wonen ze nu ergens anders. Zelfs fans die later in hun leven fan worden, kiezen vaak voor een club uit hun vroegere woonplaats (Beech et al, 2008).

Demografie is een beschrijving aan de hand van kenmerken, zoals leeftijd, sekse, sociale klasse, opleidingsniveau en burgerlijke staat. Deze demografische factoren zijn vaak een aanwijzing voor bepaald gedrag. De gedragsfactoren worden onderverdeeld in drie elementen, namelijk factoren die betrekking hebben tot het individu, het leven dat hij leidt en het gedrag dat hij daadwerkelijk aan de dag legt (koopgedrag). Onder factoren met betrekking tot het individu wordt verstaan de gezochte benefits, houding, perceptie, motivatie en het karakter van de fan. Het leven dat de fan leidt heeft betrekking op de levensstijl, cultuur en referentiegroepen (Beech et al, 2008). Aan de hand van bovenstaande geografische, demografische en gedragsfactoren kunnen de clubs verschillende fanprofielen opstellen, waardoor zij vervolgens in staat zijn om diensten/producten op maat aan te bieden aan de fans (Beech et al, 2008).

De vijf fanprofielen

Om de loyaliteit van de fans te verhogen moeten de clubs de verschillende type fans duidelijk in kaart hebben (Hunt et al, 1999). De behoeften van de moderne fans en de verschillende type fans moeten los van elkaar worden bekeken. Niet iedere loyale fan is automatisch persoonlijk ge-engaged bij de club en niet iedere minder loyale fan is cognitief ge-engaged bij de club, dit verschilt per individuele fan (Beech et al, 2008). Hunt el al (1999) hebben op basis van geografische, demografische en gedragsfactoren een model ontwikkeld waarin zij vijf type fans onderscheiden: de tijdelijke fan, de plaatselijke fan, de toegewijde fan, de fanatieke fan en de disfunctionele fan. De vijf fanprofielen van Hunt et al (1999) bieden de clubs handvatten om hun fans te segmenteren waardoor zij in staat zijn om beter in te spelen op de verschillende soorten fans (Beech et al, 2008).

Type fan	Kenmerken	Voorbeelden
Tijdelijke fan	Interesse duurt een bepaalde periode (door een evenement, specifieke sporter of successen van de club). Geografische en demografische factoren zijn niet doorslaggevend, gedragsfactoren zijn veelal de reden van belangstelling. Koopgedrag is doorgaans impulsief of semi-impulsief	Iemand die alleen fan is wanneer de club successen boekt en kampioen wordt. Iemand die fan is van een bepaalde speler en daarom fan is van een club zolang die specifieke speler daar speelt.
Plaatselijke fan	Geografische factoren zijn zeer belangrijk. Daarnaast ook de gedragsfactoren (referentiegroepen, cultuur, motivatie) en het horen bij een plaatselijke groep van belang. Koopgedrag is doorgaans gepland of semi-impulsief	Iemand uit een bepaalde geboorteplaats of gebied blijft altijd de resultaten van de plaatselijke club met speciale gevoelens volgen.
Toegewijde fan	Sterke band. Vaak teamgericht. Gedragsfactoren (motivatie, cultuur, referentiegroepen) zijn zeer belangrijk. Koopgedrag is doorgaans gepland.	Fan met supporterscard, die regelmatig een wedstrijd van zijn favoriete club bezoekt. Daarnaast via de media op de hoogte blijft van de ontwikkelingen omtrent de club.
Fanatieke fan	Bijna verslaafd, maar beheerst gedrag. Het team is een belangrijk maar niet het belangrijkste onderdeel van het leven van de fan. Extremer dan de toegewijde fan,	Fan die elke wedstrijd, uit en thuis bijwoont. In zijn huis verwijzingen naar de club d.m.v. beeldjes, vlaggen of anders.

	waardoor geografische en demografische factoren minder belangrijk zijn maar gedragsfactoren zeer belangrijk zijn. Koopgedrag is altijd gepland.	
Disfunctionele fan	Obsessief, gevaarlijk of asociaal gedrag. De club is het enige belangrijke in hun leven waardoor zij voor overlast kunnen zorgen. Gedragsfactoren zoals motivatie zijn heel belangrijk.	Veel mensen zien voetbalvandalen als disfunctionele fans. Hierover valt te twisten maar wel staat vast dat de disfunctionele fan weinig aandacht heeft voor andere zaken dan de club.

Tabel 1: Type fans (Beech et al, 2008, p 138-139)

In tabel één worden de fans ingedeeld naar het belang dat zij hechten aan het fan zijn en het gedrag waartoe dit leidt (Hunt et al, 1999). Aan het begin van de tabel zien we de tijdelijke fan met beperkte engagement, zonder sterke loyaliteit of typisch fangedrag. Supporter zijn is slechts een marginaal onderdeel van het leven van deze fans. De disfunctionele fan daarentegen heeft nauwelijks andere interesses dan de club. De loyaliteit neemt vaak extreme, obsessieve vormen aan met asociaal gedrag tot gevolg. Succes op het veld verhoogt de eigenwaarde, mislukkingen hebben het tegengestelde effect, vaak desastreus (Hunt et al, 1999). Tussen deze twee uitersten worden fans steeds loyaler. Aan de hand van dit model is het mogelijk een indruk te geven van de marketing activiteiten afgestemd op specifieke groepen fans (Beech et al, 2008).

2.1.4 Marketingperspectief

Type fan	Marketingtaken
Tijdelijke fan	Timing cruciaal. Evenementen koppelen aan sociale activiteit. Inspelen op sportief succes met het aanbieden van fanartikelen.
Plaatselijke fan	Fans een belang geven in hun plaatselijke team. Evenementen organiseren in de plaatselijk gemeenschap. Een plaatselijke identiteit opbouwen en onderhouden.
Toegewijde fan	Uitvoerige informatie geven over teams/spelers. Merkproducten en merkdiensten bieden De loyaliteit onderhouden en uitbouwen.

Fanatieke fan	Manieren waarop de fans hun loyaliteit kunnen tonen en zich kunnen vereenzelvigen met hun team. Geïndividualiseerde marketing waarbij producten en diensten uitsluitend beschikbaar zijn voor 'ware' fans.
Disfunctionele fan	Marketing inzetten om sociaal onaanvaardbaar gedrag te voorkomen. Bijvoorbeeld door opvoedingsprogramma's

Tabel 2: Marketing activiteiten voor specifieke groepen fans (Beech et al, 2008, p 139)

Zoals al eerder vermeld is het sturen op de loyaliteit van de fans van belang voor het voortbestaan van de clubs (Beech et al, 2008). Het segmentatiemodel van Hunt et al (1999) biedt de clubs handvaten om de verschillende type fans beter te begrijpen maar gaan niet in op de psychologische behoeften van de fans om van de ene fase naar de volgende fase te kunnen bewegen om uiteindelijk te klimmen op de loyaliteitsladder (Beech et al, 2008). De vijf verschillende type fans kunnen worden ingedeeld op de loyaliteitsladder zoals te zien is in tabel drie. Bij elke trap wordt benadrukt welke activiteiten de managers van de clubs moeten overwegen voor bepaalde groepen fans. Er zijn hierbij twee belangrijke doelen. Ten eerste ervoor zorgen dat de gelegenheidssupporters de ladder beklimmen, zodat zij loyaler worden in hun gedrag en ten tweede ervoor zorgen dat de loyale fans tevreden blijven en hierdoor dus de ontevredenheid en het afhaken van de fans wordt bestreden (Beech et al, 2008).

Soort fan	Rol van de clubmedewerker
Consument via de media	Identificeren, stimuleren tot proberen
Gelegenheidsfan	Frequentie van bezoeken, aankopen vergroten, dialoog aangaan.
Regelmatige bezoeker	Seizoenskaarten aanbieden, attributen verkopen, dialoog aangaan.
Fanatieke fan	Loyaliteit belonen, dialoog aangaan, exclusief aanbod van diensten en producten

Tabel 3: Loyaliteitsladder (Beech et al, 2008, p 145)

Het toegankelijker maken van de clubs en het stimuleren van de interactie wordt door Funk en Pastore (2000) aanbevolen om de fans te laten stijgen op de loyaliteitsladder. Ook geven zij aan dat de clubs de fans een platform moeten bieden waar zij hun mening kunnen delen. Trouwe fans moeten worden gestimuleerd tot positieve mond-tot-mond reclame waarbij zij als ambassadeur voor de club naar buiten treden (Beech et al, 2008). Ook geven Beech et al (2008) aan dat het delen van

informatie op frequente basis zorgt voor meer betrokkenheid. Door het delen van achtergrondinformatie verkleinen de clubs de afstand tussen de club en de fan. Een andere manier om de engagement te verhogen is het tonen van maatschappelijke betrokkenheid en Beech et al (2008) zien dit als belangrijk middel om de engagement te verhogen. Tot slot wijzen Beech et al (2008) op het aanbieden van prijsacties en kortingen om de engagement van de fans te verhogen.

Een andere mogelijkheid om de fans te laten klimmen op de loyaliteitsladder is door het toepassen van de vier niveaus van relationship marketing (Ziethaml & Bitner, 2000). Bij relationship marketing draait het om het creëren en in stand houden van een duurzame persoonlijke relatie met de individuele fan (Ziethaml & Bitner, 2000). Het eerste niveau richt zich op financiële prikkels om de fan te verleiden tot wedstrijdverkoop of de aankoop van fanartikelen. De financiële prikkels hebben voornamelijk effect op gelegenheidsfans. Deze fans kunnen door kortingen en/of winacties verleid worden om een wedstrijd te bezoeken. Zonder financiële prikkels zijn deze fans eerder geneigd te kiezen voor andere vormen van entertainment. Het tweede niveau van relationship marketing richt zich op de sociale binding (Ziethaml & Bitner, 2000). De sociale binding bestaat uit een persoonlijkere relatie tussen fan en club en een belangrijk onderdeel hiervan is de interactie tussen de fan en de club. De sociale binding richt zich voornamelijk op regelmatige bezoekers die al frequent wedstrijden bezoeken, of fanartikelen aanschaffen en al een sterke band hebben met de club. Het derde en vierde niveau van relationship marketing richt zich op de fanatieke fan, hierbij moet aandacht worden besteed aan op maat gemaakte services die de persoonlijke relatie verder bevorderen (Funk & James, 2001).

2.2 Social media

Van radio commentaar en sportverslagen in de krant tot het gebruik van social media, livestreams op internet en betaalzenders voor voetbal op televisie. De relatie tussen het betaald voetbal en de media heeft een punt bereikt waarop voetbal niet meer zou overleven zonder de media (Westerbeek et al, 2006). Hutchins en Rowe (2013) verduidelijken dit door te stellen dat er sinds de opkomst van het internet geen voorstelling meer te maken is van voetbal zonder de media. De opkomst van social media is hierin geen uitzondering en heeft de manier waarop fans de sport ervaren compleet veranderd. Volgens Koeningsstorfer (2009) zijn moderne, sterk emotioneel verbonden fans niet zo zeer de fans die de wedstrijden vaak bezoeken, het kunnen ook de fans zijn die hun club voornamelijk via de media volgen omdat zij niet in staat zijn om wedstrijden te bezoeken. Hutchins en Rowe (2013) benadrukken dan ook de functie van internet, in het bijzonder social media, om de moderne fan te bereiken.

In deze paragraaf staat de invloed van social media binnen Nederland centraal. In subparagraaf 2.2.1 wordt de invloed van social media binnen de Nederlandse samenleving beschreven, vervolgens gaat subparagraaf 2.2.2 in op de rol van social media als marketinginstrument.

2.2.1 Invloed social media als communicatiemiddel

Uit het longitudinale onderzoek onder social media gebruikers in Nederland door Newcom Research en Consultancy (2014) is gebleken dat bijna negen op de tien Nederlanders gebruik maakt van social media. Waarbij jongeren tot negentien jaar de grootste gebruikers zijn. 99% van de jongeren zijn actief op social media en gemiddeld gebruiken zij vier verschillende soorten social media. In de leeftijdscategorie 20 tot 39 jaar maakt 97% gebruik van social media en gemiddeld gebruiken zij drie verschillende soorten social media. In de leeftijdscategorie 40 tot 64 jaar is 84% van de Nederlanders actief op social media en deze leeftijdscategorie gebruikt gemiddeld twee verschillende social media kanalen. De 65 plussers zijn het minst actief op social media met 11% en gemiddeld gebruiken zij één soort social media platform (Newcom Research & Consultancy, 2014). Qua sekse zit er weinig verschil in het gebruik van social media, wel gebruiken meer vrouwen Facebook dagelijks en maken mannen meer gebruik van Twitter. Volgens onderzoek van Newcom Research en Consultancy (2014) worden de traditionele platformen zoals Facebook en YouTube nog steeds het meest gebruikt anno 2014. Zo wordt Facebook door 8.9 miljoen Nederlanders gebruikt, waarvan 6.1 miljoen dagelijkse gebruikers zijn. YouTube wordt door 7.1 miljoen Nederlanders gebruikt, waarvan 1.1 miljoen dagelijkse gebruikers. Zes op de tien Nederlanders ziet Facebook als het belangrijkste social media platform, dit is een stijging van 10% ten opzichte van 2013. Het aantal afhakers van Facebook is ook afgenomen

ten opzichte van 2013 waardoor Facebook volgens Newcom Research en Consultancy (2014) ook de komende jaren de grootste speler blijft. Een andere grote speler binnen de branche is Twitter, het gebruik van Twitter is in 2014 gestegen met 6% ten opzichte van 2013. Twitter heeft 3.5 miljoen gebruikers waarvan 1.5 miljoen dagelijks gebruik maken van het platform. De nieuwe platformen winnen in 2014 aan terrein met als koploper Instagram dat begin 2014 gebruikt wordt door twee miljoen Nederlanders ten opzichte van 700.000 gebruikers in 2013 (Newcom Research & Consultancy, 2014).

2.2.2 Social media als marketinginstrument

De veranderingen die social media teweeg heeft gebracht in het medialandschap heeft ook binnen het marketingperspectief geleid tot een verschuiving (Hutchins & Rowe, 2013). Waar clubs zich vroeger richtten op externe marketingcampagnes zoals advertenties in kranten en tijdschriften zijn de marketingactiviteiten aan het verschuiven naar de eigen digitale kanalen (Hutchins & Rowe, 2013). Waarbij social media vanwege haar open karakter en toegankelijkheid volgens Hutchins & Rowe (2013) het meest geschikte kanaal is om de fans te bereiken. Het gebruik van social media als marketinginstrument zorgt volgens Hutchins en Rowe (2013) bij veel clubs echter nog voor de nodige onduidelijkheid.

Van Belleghem (2012) geeft aan dat de gehanteerde social mediastrategie afhankelijk is van de clubcultuur en de doelstellingen van de club en dat er niet één specifieke succesvolle strategie is. Ook geven Hutchins en Rowe (2013) aan dat de clubs hun social media activiteiten moeten afstemmen op de eigen achterban en hun behoeften. Kietzmann et al (2011) geeft aan dat de eerste stap die de clubs moeten zetten het in kaart brengen is van het huidige social medialandschap omtrent de club. Dit kan door te achterhalen welke kanalen gebruikt worden door de fans en wat de behoeften van de fans zijn op social media gebied en welke fans de belangrijkste beïnvloeders zijn op de social media kanalen van de clubs. Het koppelen van de huidige social media activiteiten, om te zien waar de fans behoefte aan hebben, aan de eigen doelstellingen zijn de twee belangrijkste bouwstenen voor een succesvolle social media fan engagement strategie (Kietzmann et al, 2011). Van Belleghem (2012) omschrijft vier C's, namelijk customer experience, content, conversatie en collaboratie, waar de clubs op moeten letten bij het inzetten van social media als marketinginstrument.

Bij customer experience (beleving) draait het om de beleving van de fan. De beleving van een fan vindt zowel offline (in het stadion) als online (via social media) plaats. Hutchins & Rowe (2013) benadrukken hierbij het voordeel dat de voetbalclubs hebben ten opzichte van het bedrijfsleven gezien het feit dat voetbalfans zeer betrokken zijn bij hun favoriete club. Een belangrijk onderdeel van customer experience is de service geeft Van Belleghem (2012) aan. Door het optimaliseren van

de service kunnen de clubs zich onderscheiden en Hutchins en Rowe (2013) stellen dat het vervullen van de behoeften van de fans van belang is om deze service te optimaliseren. Ook de content is een belangrijk onderdeel van een succesvolle social media strategie stelt Van Belleghem (2012). Hierbij moeten de clubs er op letten dat zij aandacht besteden aan content waarmee ze een langdurige duurzame relatie opbouwen en zich niet richten op content met een groot bereik op korte termijn. Van Belleghem (2012) geeft aan dat hoe groot het bereik van een content ook is, deze interactie slechts tijdelijk is terwijl het aan de clubs is om een continue interactie in stand te houden. De derde C is die van conversaties geeft van Belleghem (2012) aan. Het regisseren van de interactie en het zelf participeren in de interactie zorgt ervoor dat de afstand tussen de fans en de clubs wordt verkleind waardoor de engagement toeneemt (Van Belleghem, 2012). Een ander voordeel van het regisseren van de content is dat de clubs door de interactie in de gaten te houden proactief kunnen reageren op klachten en eventuele escalaties kunnen voorkomen (Kietzmann et al, 2011). De laatste C is collaboratie, met collaboratie bedoelt Van Belleghem (2012) dat de fans mee beslissen bij beslissingen van de club. De clubs kunnen dit doen door via social media de mening van de fans te vragen over een bepaald vraagstuk en hierdoor vergroot men het draagvlak van de fans stelt Van Belleghem (2012).

Classificatie social media

Om social media als marketinginstrument te kunnen inzetten is het belangrijk om te weten hoe de verschillende social media kanalen kunnen worden ingezet en wat de belangrijkste kenmerken zijn van de verschillende social media kanalen zodat de verschillende kanalen elkaar aanvullen (Hutchins & Rowe, 2013). Kietzmann et al (2011) hebben de verschillende soorten social media geclassificeerd aan de hand van een zevental bouwstenen: relaties, aanwezigheid, reputatie, delen, identiteit, groepen en conversaties. Door deze classificatie brengen Kietzmann et al (2011) in kaart waarvoor de verschillende soorten social media kanalen worden gebruikt. De verschillende social media kanalen worden vervolgens ingedeeld aan de hand van de meest dominant aanwezige bouwsteen. Binnen de voetballerij zijn de vier grootste social media kanalen: Twitter, Facebook, YouTube en Instagram (Catalyst, 2013). Deze vier verschillende soorten social media worden voor andere doeleinde gebruikt en dienen ter aanvulling op elkaar (Kietzmann et al, 2011). De hoofdbouwsteen van Facebook is relaties, de mindere prominente bouwstenen zijn: aanwezigheid, conversaties, identiteit en reputatie. Voor YouTube is delen de hoofdbouwsteen en zijn de minder prominente bouwstenen: conversaties, groepen en identiteit. Bij Twitter is conversaties de hoofdbouwsteen en zijn de minder prominente bouwstenen: delen, aanwezigheid, reputatie en groepen. Instagram heeft dezelfde hoofdbouwsteen als YouTube, namelijk delen. De minder prominente bouwstenen van Instagram zijn: aanwezigheid, conversatie, groepen en reputatie (Kietzmann et al, 2011). Het verschil tussen

Instagram en YouTube ondanks dat zij dezelfde hoofdbouwsteen (delen) hebben is dat je op Youtube vooral wedstrijdbeelden deelt. Instagram biedt de clubs de mogelijkheid om de fans beeldmateriaal te laten zien die niet op YouTube of andere social media netwerken te zien zijn (Kietzmann et al, 2011) zoals exclusieve beelden van plekken die fans normaal gesproken niet kunnen zien zoals de kleedkamer, skyboxen en de spelerstunnel vlak voor de wedstrijd. Door het delen van exclusieve foto's/filmpjes die alleen te zien zijn via Instagram worden de fans aangespoord om het Instagram account van de club te volgen (Boyd, 2011). Instagram is dan ook het kanaal dat geschikt is om een visueel dagboek bij te houden waardoor fans de hele dag op de hoogte blijven van de gebeurtenissen omtrent de spelers en de club (Boyd, 2011).

2.3 De relatie tussen social media en fan engagement

In paragraaf 2.3 staat de relatie tussen social media en fan engagement centraal. Om deze relatie in kaart te brengen staat in subparagraaf 2.3.1 het social media gebruik van de Nederlandse voetbalfan centraal en in 2.3.2 komen de behoeften van de fans in relatie tot social media aan bod. In paragraaf 2.3.3 komt het belang van social media gebruik in relatie tot fan engagement voor de clubs naar voren en in paragraaf 2.3.4 staan de huidige knelpunten waar de clubs mee te maken hebben centraal op het gebied van social media in relatie tot het verhogen van de engagement van de fans.

2.3.1. Social media gebruik door de Nederlandse voetbalfan

In paragraaf 2.2 blijkt hoe hoog het social media gebruik van de Nederlander is en dit is ook terug te zien in het social media gebruik van de Nederlandse voetbalfan waaruit blijkt hoe groot de behoefte van de Nederlandse voetbalfan is om social media te gebruiken in relatie tot de Nederlandse betaald voetbalclubs. Sportclubs zijn na nieuwszenders en webwinkels de meest gevolgde organisatie op social media in Nederland en het aantal volgers stijgt nog ieder jaar (Newcom Research & Consultancy, 2014). Uit onderzoek van de Catalyst (2013) blijkt dat voor het eerst meer dan de helft van de voetbalfans gebruik maakt van social media in relatie tot de sport. Een belangrijke motivatie van fans om een club te volgen is dat zij via social media de kans hebben op korting (61%). Een andere reden voor fans om een club te volgen is om te laten zien aan de buitenwereld dat zij hun favoriete club steunen (57%). De fans gebruiken social media hoofdzakelijk voor het bekijken van wedstrijd hoogtepunten (90%), het bijhouden van het wedstrijdverloop (90%) en het bekijken van statistieken (79%) (Catalyst, 2013). Tegenwoordig kijken fans veel sneller op social media om op de

hoogte te blijven van het laatste nieuws omtrent voetbal (KNVB Expertise, 2014). Fans staan erom bekend dat zij tegenwoordig overal hun club op de voet willen volgen (Hutchins & Rowe, 2013). Het gebruik van social media verschilt wel per geslacht en leeftijdsgroep. Zo hebben jongere fans onder de dertig jaar (70%) meer behoefte aan informatie ontvangen via social media dan zestig plussers (11%) (KNVB Expertise 2013). De Nederlandse fans worden het liefst geïnformeerd via Facebook (29%) en vervolgens via Twitter (15%). Opvallend is dat fans liever worden geïnformeerd via social media dan via fora over de club (15%). De informatie die de clubs op dit moment verspreiden wordt nog niet goed gewaardeerd. Slechts 37% van de fans waardeert de berichtgeving via social media als (zeer) goed (KNVB Expertise, 2013).

Een andere belangrijke reden om social media te gebruiken is voor het communiceren met andere fans en de clubs zelf (Hutchins & Rowe, 2013). Het gebruik van smartphones en tablets speelt hierbij een belangrijke rol, door deze ontwikkelingen hebben de fans 24/7 de mogelijkheid om online te zijn (Solberg et al, 2011). 83% van de fans gebruikt social media via het tweede scherm tijdens het volgen van een wedstrijd waardoor zij niet langer alleen toeschouwer meer zijn maar actieve deelnemers aan het spel door live commentaar te geven via Twitter en Facebook en door filmpjes/ foto's te delen via Instagram en YouTube (Hutchins & Rowe, 2013). Uit onderzoek van Sportfive (2013) blijkt dat de fans in het stadion voor veel interactie zorgen op social media omtrent de clubs. Uit het onderzoek kwam naar voren dat de fans tijdens de Champions League wedstrijden in het stadion aanwezig waren verantwoordelijk zijn voor tien keer zoveel tweets dan het tv-publiek.

Gebruik verschillende soorten social media kanalen

Er is nog geen onderzoek gedaan naar het gebruik van de verschillende social media kanalen door de Nederlandse voetbalfan. Wel blijkt dat onder de Europese voetbalfans Facebook door 73% van de Europese voetbalfans, die actief zijn op social media, gebruikt wordt en hiermee veruit het populairst kanaal is ondanks een daling van 8% ten opzichte van 2012 toen 81% van de fans Facebook gebruikte (Catalyst, 2013). Op dit moment is YouTube de grootste stijger met een aandeel van 54% van de gebruikers ten opzichte van 40% in 2012. Twitter is ook een stijger en wordt door 37% van de fans gebruikt ten opzichte van 30% in 2012 en volgens de Catalyst (2013) zal dit aandeel nog aanzienlijk stijgen. Opvallend is dat vooral Twitter onder voetbalfans een stuk populairder is dan onder de algemene sportfans. Het rijtje wordt afgesloten door Instagram dat door 18% van de fans wordt gebruikt, dit is nagenoeg hetzelfde percentage als in 2012 (17%).

In paragraaf 2.2 werden de verschillende social media kanalen geclassificeerd aan de hand van de belangrijkste kenmerken per kanaal zodat de clubs de verschillende kanalen op de juiste manier kunnen inzetten. Belangrijk bij het onderscheid maken qua content via de verschillende kanalen is

het gebruik van de verschillende kanalen door de voetbalfans. Uit onderzoek van Catalyst (2013) blijkt dat YouTube het meest gebruikt wordt voor het bekijken van video hoogtepunten, Twitter om op de hoogte te blijven van het laatste nieuws en Facebook om te communiceren met andere fans.

Facebook en Twitter zijn de populairste kanalen op de wedstrijddagen. Voordat de wedstrijd begint worden zowel Facebook als Twitter het meest gebruikt met respectievelijk 50% en 48%. Gedurende de wedstrijd zelf wordt Twitter het meest gebruikt door de fans met een percentage van 64% ten opzichte van 54% van de fans die Facebook gebruiken tijdens de wedstrijd. Na afloop van de wedstrijd is Facebook weer een stuk populairder met een aandeel van 70%. Het gebruik van Twitter blijft gelijk met het gebruik tijdens een wedstrijd (64%). YouTube wordt door veel fans (59%) na de wedstrijd gebruikt om de hoogtepunten terug te kijken en Instagram groeit enorm in populariteit vooral na afloop van wedstrijden 56%, een stijging van maar liefst 115% ten opzichte van 2012 (Catalyst, 2013).

2.3.2 Social media behoeften van de fans

In paragraaf 2.1.2.1 kwamen de behoeften van de moderne fans naar voren. Hieruit blijkt dat de fans behoefte hebben aan het delen van de eigen mening/emotie, het horen bij een groep en het op de voet volgen van de club. Hutchins & Rowe (2013) benadrukken de mogelijkheden die social media biedt om al deze behoeften te vervullen waardoor de clubs in staat zijn om via social media de engagement van de fans te verhogen.

Voetbalfans hebben van alle sportfans de grootste behoefte om via social media op de hoogte te worden gehouden van de verrichtingen van de club (Catalyst, 2013). Social media wordt vaker door de fans gebruikt dan kranten om op de hoogte te blijven van het laatste nieuws omtrent de clubs. Alleen televisie en non-social websites zoals de clubwebsite worden beschouwt als betrouwbaarder (Catalyst, 2013). Tegenwoordig kijken fans veel sneller op social media om op de hoogte te blijven van het laatste nieuws omtrent voetbal (KNVB Expertise, 2014). Uit het fanonderzoek van KNVB Expertise (2014) blijkt dat steeds meer voetbalfans nieuws over hun club volgen via social media en dat de populariteit van social media volop in ontwikkeling is. Zo willen meer dan vier op de tien fans (49%) via social media in het seizoen 2013/2014 op de hoogte worden gehouden van het laatste nieuws ten opzichte van 19% in het seizoen 2011/2012.

Een andere belangrijke behoefte die social media vervuld is het feit dat de voetbalfans door de vele technologische ontwikkelingen op het gebied van digitale media het vermogen van de voetbalfans om zichzelf openlijk te laten horen aanzienlijk hebben vergroot. (McCarthy, 2011; Sanderson, 2011). Door de vele ontwikkelingen op het gebied van digitale media en multichanelling hebben de fans veel meer mogelijkheden om te communiceren met de clubs, voetballers en andere fans waardoor

de engagement wordt versterkt (Hutchins & Rowe, 2013). In de begindagen van het internet hadden de fans nog gelimiteerde mogelijkheden om te communiceren met andere fans en zeker met de clubs en voetballers zelf (Hutchins & Rowe, 2013). Dit is door de opkomst van social media geheel veranderd (Hutchins & Rowe, 2013). Social media biedt de fans de mogelijkheid om te communiceren met andere fans maar ook met de voetballers en de clubs zelf. Social media wordt door Hutchins en Rowe (2013) omschreven als een geïntegreerde ontmoetingsplek waar voetballers en fans samen komen. Social media biedt de mogelijkheid om te communiceren met mensen waarmee je niet snel ergens anders kan communiceren (Boyd & Ellison, 2007). De toegankelijke en directe manier van communiceren tussen fans onderling en met voetballers bevredigt de gedragsbehoeften van de fans waardoor de fan engagement wordt verhoogd (Sanderson, 2010).

Social media is de plek waar fans zich kunnen verenigen waardoor de behoefte om bij een groep te horen wordt bevredigd (Sanderson, 2011). Social media werkt tevens als een natuurlijke mechanisme wanneer de clubidentiteit wordt bedreigd door overnames/ grote veranderingen binnen de club (Boyd & Ellison, 2007). Door zich te verenigen hebben de fans de mogelijkheid hun mening te laten horen waardoor de clubs rekening kunnen houden met de mening van hun achterban bij het maken van bepaalde belangrijke beslissingen om zo de clubidentiteit te waarborgen. Social media heeft de mogelijkheid voor fans om van zich te laten horen enorm versterkt en sluit hierdoor goed aan op de behoeften van de moderne fans die centraal wil staan binnen het beleid van de club (Westerbeek et al, 2006). Fans gebruiken social media dus niet alleen om van zich te laten horen maar ook om de identiteit (in de ogen van de fans) van de club te beschermen tegen het grote publiek (Sanderson, 2011).

2.3.3 Belang van social media voor de clubs

Naast het inspelen op de behoeften van de fans via social media heeft social media ook haar voordelen voor de clubs zelf in relatie tot fan engagement. De clubs kunnen door het social media gebruik te koppelen aan reeds bekende algemene gegevens van de fans niet alleen systematisch gegevens over bezoeken, aankopen en algemene persoonlijke gegevens vergaren van individuele supporters maar ook over hun interesses en behoeften (Sanderson, 2010). Het gedrag van de individuele supporter kan worden gevolgd in de loop van de tijd en dit biedt de clubs de mogelijkheid om in te spelen op dit gedrag om zo de tevredenheid van de fans te maximaliseren. Door in te spelen op de behoeften van de fans zorgen clubs niet alleen voor een tevreden en loyalere achterban maar ook commercieel gezien is een loyale achterban aantrekkelijk voor de club (Beech et al, 2008). Door het aangaan van een dergelijke persoonlijke relatie kunnen de clubs de clubinkomsten verhogen. Uit onderzoek van de Catalyst (2013) blijkt dat betrokken fans financieel gezien aantrekkelijk zijn voor

een club. Een betrokken fan bezoekt meer wedstrijden, koopt meer fan artikelen en zijn actief in positieve mond-tot-mond reclame. Tevens zijn clubs met een loyale fanbase aantrekkelijker voor sponsoren en media (Catalyst, 2013).

Uit onderzoek van Sportfive (2013) blijkt dat voetbalfans open staan voor commerciële boodschappen zoals advertenties via social media, zo vindt 68% van de fans het niet erg als er geadverteerd wordt op de social media pagina van hun club zolang het maar niet te nadrukkelijk is en te frequent en hier liggen dan ook kansen voor de clubs om op in te spelen (Vivek et al, 2012). Volgens Kaplan et al (2010) zijn maar liefst zeven op de tien fans bereid om over te gaan op actie nadat zij een club via social media volgen en is het overhalen van een online volger tot actie eenvoudiger dan de fans die bereikt worden via traditionele media als televisie en de krant. Wel moeten de clubs opletten dat zij niet teveel plaatsen. Meer dan de helft van de fans geeft aan een club niet meer online te volgen wanneer de club teveel plaatst of wanneer zij teveel irrelevante dingen plaatsen (Catalyst, 2013). Volgens Beech et al (2008) zorgt het in kaart brengen van de commerciële waarde van social media nog voor problemen. Door een club online te volgen verbindt de fan zich met de club maar omdat er nog weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de waarde van een online volger is het nog niet duidelijk wat een online volger oplevert voor een club. Volgens Hutchins en Rowe (2013) is deze onduidelijkheid de reden waarom clubs op dit moment nog terughoudend zijn in het gebruiken van social media om de fan engagement te verhogen. Ondanks het gebrek aan onderzoek over de directe waarde van een social media fan engagement strategie blijkt dat een online verbintenis tussen de fans en de clubs al waardevol is voor een club (Vivek et al, 2012). De engagement kan namelijk leiden tot meer positieve mond-tot-mond reclame, loyaliteit, gevoelsmatige verbinding en vertrouwen (Vivek et al, 2012). Ook wijst een onderzoek van Syncape (2013) uit dat fans die een merk volgen op Facebook 43% meer uitgeven aan het desbetreffende merk dan fans die het merk niet online volgen. Social media en in het bijzonder Facebook wordt door haar brede communicatie mogelijkheden gezien als een ideaal middel om relaties met klanten op te bouwen en te onderhouden (Hennig-Thurau et al, 2010). Door slechts één muisclick kan een fan je club online volgen en wordt de fan onderdeel van de online gemeenschap. Vervolgens is de club in staat om kosteloos en onbeperkt content te delen, het gedrag te monitoren en de interactie aan te gaan. (Hennig- Thurau et al, 2010).

2.3.4 Keerzijde van de medaille

Het gebruik van social media in relatie tot fan engagement heeft ook haar keerzijde. Hutchins en Rowe (2013) wijzen op de keerzijde van de medaille van social media gebruik in relatie tot fan engagement. Het feit dat social media bekent staat om haar open karakter en mogelijkheid tot

interactie kan volgens Hutchins en Rowe (2013) ook nadelig zijn. De fans zijn in staat om te schrijven wat ze willen op de social media kanalen van de clubs. Hierdoor heeft de club minder controle over de communicatie op de eigen kanalen. Fans kunnen discussies starten over een ander onderwerp dan door de club gewenst of de eigen club in een negatief daglicht zetten, dit gebeurt voornamelijk als de prestaties op het veld tegenvallen (Hutchins en Rowe, 2013). Dit kan zelfs zo extreem zijn dat er mensen gekwetst of beschadigd worden. Het is aan de clubs zelf hoe zij hier mee omgaan en waar zij de grens trekken (Hutchins en Rowe, 2013). Wel is duidelijk dat schelden en het kwetsen van anderen niet getolereerd moet worden en dat de clubs bepaalde huisregels moeten hanteren om dit in goede banen te leiden. Ondanks dat social media is gebaseerd op de interactie waarbij de fans een grote rol spelen binnen de communicatie, kan dit voor problemen zorgen en het is belangrijk dat de clubs huisregels opstellen waardoor zij in staat zijn het gebruik van de fans in goede banen te leiden (Hutchins en Rowe, 2013).

Kerkhof (2010) geeft aan dat grote bedrijven als KLM de lat hoog hebben gelegd op webcare gebied en dat de clubs hier min of meer in mee moeten. De fans zijn gewend geraakt aan deze vorm van klantenservice en verwachten ook van hun club via social media antwoord te krijgen op vragen en of klachten (Kerkhof, 2010). Hierdoor ontstaat een verschuiving van callcenter naar webcare, het online helpen van de fans. Dit kan door antwoord te geven op vragen maar ook door te reageren op klachten. (Kerkhof, 2010). Het is voor de clubs van groot belang om te reageren op negatieve berichten van fans. Toch bleek uit onderzoek van Dekay (2012) dat veel bedrijven niet reageren op negatieve berichten of deze zelfs censureren. Terwijl men negatieve berichten juist kan zien als een kans om een ontevreden fan tevreden te stellen waardoor diegene fan blijft en niet afhaakt. Negatieve berichten hoeven volgens De Vries et al (2012) niet persé slecht te zijn. Volgens de Vries et al (2012) zorgen zowel positieve als negatieve berichten voor meer aandacht en reacties. Fans voelen zich meer betrokken als er levendige discussies ontstaan en hebben de neiging om de club te verdedigen of andere gebruikers die zich negatief uitlaten te corrigeren en aan te spreken op hun gedrag (De Vries et al, 2012). Uit onderzoek van Smith et al (2010) blijkt ook dat je negatieve berichten van fans beter niet kan negeren of censureren. Door de reacties goed te monitoren en te reageren op klachten kan je problemen voorkomen. Door het open karakter kan iedereen zien hoe clubs omgaan met negatieve berichten en door klachten behulpzaam en persoonlijk af te handelen kan dit zorgen voor meer vertrouwen in de club onder andere fans (Smith et al, 2010).

Een ander belangrijk punt van aandacht is het feit dat binnen de voetballerij het traditionele mechanisme dat vaders hun zonen meenemen naar wedstrijden steeds meer een tegenhanger krijgt, namelijk dochters die hun moeder voor het eerst meenemen als toeschouwer (Beech et al, 2008). Steeds meer vrouwen worden lid van de KNVB, op dit moment heeft de KNVB 131.948 vrouwelijke

leden en ook wordt het aandeel vrouwen die zeer betrokken zijn bij hun favoriete clubs steeds groter (Hutchins & Rowe, 2013). De opkomst van deze groep fans is een kans voor de clubs maar brengt ook de nodige problemen met zich mee (Hutchins & Rowe, 2013). De voetbalwereld staat bekend als een masculiene wereld die wordt gedomineerd door mannelijke bestuurders en fans (Hutchins & Rowe, 2013). Veruit de meeste aandacht van de traditionele media gaat naar het mannenvoetbal (Peeters, 2013). De masculiene voetbalcultuur stamt af van het voetbal vroeger. Toen de sport vrijwel uitsluitend door mannen werd beoefend. Uit nostalgische redenen refereren fans nog aan de tijd dat voetbal voor ''echte mannen'' was dat bekend stond om het harde spel binnen de lijnen en het hooliganisme buiten de lijnen (Hutchins & Rowe, 2013). De opkomst van de vrouwelijke fans werd in eerste instantie dan ook gezien als een bedreiging van de masculiene cultuur (Connell, 2005). Hier komt steeds meer verandering in en vrouwen vormen dan ook een steeds groter aandeel van de groep fans waar voor de clubs enorme kansen liggen om een nieuwe groep fans aan te boren mits de clubs dit op de juiste manier aanpakken (Selmer & Sulzle, 2010).

Het is voor vrouwen anno 2014 nog steeds een gevecht om geaccepteerd en gerespecteerd te worden binnen de fan gemeenschappen, zoals online fora die gekenmerkt worden door de masculiene cultuur (Jones, 2008). Uit een onderzoek onder de fans van FC Liverpool blijkt dat slechts één op de veertien online fans vrouw is. Dit is volgens Jones (2008) representatief voor alle West-Europese clubs ondanks dat het aandeel vrouwelijke fans zowel online als offline gestaag toeneemt. De online deelname van vrouwen op fanfora en social media kan door de nauwe band tussen offline en online ervoor zorgen dat vrouwen sneller geaccepteerd worden als fan. Omdat vrouwen steeds meer en meer behoefte krijgen om online actief deel te nemen aan de fan gemeenschappen is het voor clubs van belang dat zij de vrouwen op hun gemak stellen. Een mogelijkheid is volgens Hutchins en Rowe (2013) om het geslacht niet bekend te maken waardoor er geen onderscheid kan worden gemaakt tussen mannen en vrouwen. Hierdoor voelen de vrouwen zich meer op hun gemak binnen de online gemeenschap. Hutchins en Rowe (2013) dringen er op aan dat clubs meer aandacht moeten besteden aan het stimuleren van actieve deelname door vrouwelijke fans. Alleen op deze manier kan de masculiene cultuur worden doorbroken en kunnen vrouwen zich comfortabeler voelen waardoor de engagement toeneemt onder deze steeds groter wordende groep fans (Hutchins & Rowe, 2013).

3. Onderzoeksmethodologie

3.1 Onderzoekstype

Bij het in kaart brengen van hoe de Nederlandse betaald voetbalclubs de engagement van de fans met behulp van social media kunnen vergroten, is gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee verschillende kwalitatieve onderzoeksmethoden (Ritchie et al, 2013), namelijk literatuurstudie (beschrijvend) en interviews (verklarend). De literatuurstudie bestaat uit het theoretisch kader (hoofdstuk twee) waarin de bestaande literatuur omtrent social media en fan engagement wordt behandeld. De bestaande literatuur behandelt echter niet hoe de Nederlandse betaald voetbalclubs social media kunnen inzetten in relatie tot het verhogen van de engagement van de Nederlandse voetbalfans. Vanwege deze leemte in de literatuur is er gekozen voor kwalitatieve interviews (Richie et al, 2013). De interviews dienen als middel om data te verzamelen omtrent de huidige gang van zaken en de rol die social media kan spelen om de engagement van de voetbalfans te verhogen.

3.2 Respondenten

Gezien het feit dat er tot nu toe geen bestaande literatuur beschikbaar is omtrent de rol die social media kan spelen in relatie tot het verhogen van de fan engagement in het Nederlandse betaald voetbal, zal dit onderzoek zich vooral toespitsen op Nederlandse experts op het gebied van fan engagement in relatie tot social media en medewerkers van Nederlandse betaald voetbalclubs, die tijdens hun werk in aanraking komen met zowel fan engagement als social media. In totaal zijn er dertien kwalitatieve interviews gehouden (de laatste interviews leverden geen nieuwe inzichten op waaruit kon worden geconcludeerd dat bij dertien interviews het verzadigingspunt is bereikt). Om de relatie tussen social media en fan engagement vanuit verschillende invalshoeken te bekijken, is er onderscheid gemaakt in een tweetal type respondenten. Ten eerste experts op het gebied van social media en fan engagement en ten tweede medewerkers van Nederlandse betaald voetbalclubs. In totaal zijn er vijf experts geïnterviewd op het gebied van social media en fan engagement en acht medewerkers van Nederlandse betaald voetbalclubs.

De volgende experts en clubmedewerkers zijn geïnterviewd:

Respondent	Functie	Bedrijf	Type respondent
Eén	Trainee betaald voetbal	KNVB Expertise	Expert
Twee	Projectmanager	Repucom Nederland	Expert
Drie	Senior Sportmarketeer	Triple Double	Expert
Vier	Docent Sportmarketing	Hogere Economische School (HES) Amsterdam	Expert
Vijf	Directeur fan engagement	Fan engagement	Expert
Zes	Communicatie en Ticketing	SC Telstar	Clubmedewerker
Zeven	Operationeel manager	FC Volendam	Clubmedewerker
Acht	Marketeer	FC Groningen	Clubmedewerker
Negen	Accountmanager/ Marketing	AZ Alkmaar	Clubmedewerker
Tien	Coördinator Marketing	FC Utrecht	Clubmedewerker
Elf	Hoofd Fan Relations	AFC Ajax	Clubmedewerker
Twaalf	Coördinator Marketing	ADO Den Haag	Clubmedewerker
Dertien	Manager Media en Communicatie	Feyenoord Rotterdam	Clubmedewerker

In eerste instantie zijn de respondenten gekozen op basis van non-probability sampling, selectie van respondenten op grond van vertegenwoordiging van specifieke kenmerken in sample (Richie et al, 2013). Het gaat hierbij niet om de kans op selectie maar om de kenmerken van de respondenten. De respondenten in dit onderzoek zijn geselecteerd op basis van hun expertise en werkzaamheden omtrent fan engagement en social media. Ook is bij de respondenten twee, drie, acht en negen gebruik gemaakt van het werven van respondenten via het netwerk van (voorgaande) respondenten, dit wordt de snowball sampling strategie genoemd (Richie et al, 2013).

3.3 Dataverzameling

De interviews zijn afgenomen op basis van een semi-gestructureerde vragenlijst. De vragenlijst bestaat uit twee topics waarin de respondent wordt gevraagd naar zijn mening en ervaringen omtrent social media en fan engagement maar voornamelijk over de relatie tussen beide. Tijdens het interview zijn uitsluitend open vragen gesteld. De vragen gelden als rode draad waarbij afwijken van de specifieke vragen niet als probleem wordt gezien. Door deze ruimte geeft het de interviewer de mogelijkheid om dieper in te gaan en door te vragen op interessante/relevante antwoorden (Ritchie et al, 2013).

Vanwege het verschil tussen de twee type respondenten (experts op het gebied van social media en fan engagement en medewerkers van Nederlandse betaald voetbalclubs) zijn er een tweetal vragenlijsten ontworpen (de vragenlijsten zijn terug te vinden in bijlage één). Een vragenlijst specifiek voor de experts op het gebied van fan engagement en social media en een vragenlijst voor de medewerkers van de betaald voetbalclubs. Beide vragenlijsten zijn onderverdeeld in een tweetal topics. Het eerste topic is gebaseerd op de rol van social media in relatie tot fan engagement in de voetballerij en hoe de huidige social media activiteiten er op dit moment uitzien in de voetbalwereld. Het tweede topic is fan engagement en in het tweede gedeelte van het interview wordt ingegaan op de kansen en mogelijkheden van fan engagement en het belang van een social media fan engagement strategie in de nabije toekomst in relatie tot het voortbestaan van de betaald voetbalclubs. Bij de expertinterviews op het gebied van fan engagement zal hier aandacht worden besteed aan de huidige ontwikkelingen en welke kenmerken een succesvolle social media fan engagement strategie bezit. In de vragenlijst van de medewerkers van de betaald voetbalclubs wordt in de tweede fase ingegaan op de huidige rol van fan engagement binnen de club en hoe zij social media inzetten op dit gebied.

Social media

In het eerste deel van het interview stond social media in relatie tot fan engagement centraal. Hierin kwamen de belangrijkste karakteristieken van social media in relatie tot fan engagement aan bod en welke social media kanalen het meest geschikt zijn om de engagement te verhogen en hoe de verschillende kanalen het best naast elkaar gebruikt kunnen worden om van toegevoegde waarde te zijn. Ook werd er aandacht besteed aan de knelpunten van het social media gebruik en hoe clubs om kunnen gaan met deze knelpunten.

Fan engagement

In het tweede gedeelte van het interview stond fan engagement centraal. In dit gedeelte werd dieper ingegaan op de beweegredenen van de fans om zich op social media te begeven. Maar ook waar de fans volgens de experts behoefte aan hebben. Vervolgens werd er aandacht besteed aan succescases van fan engagement met behulp van social media en wat de onmisbare componenten zijn van een succesvolle social media fan engagement strategie. Tot slot werd er aandacht besteed aan de invloed die een social media fan engagement strategie zal hebben in de toekomst op het beleid van de voetbalclubs.

3.4 Data analyse

De dertien interviews zijn allemaal face to face afgenomen en de duur van de interviews varieerde van driekwartier tot anderhalf uur. Het doel van de interviews was om achter de visie en meningen van de respondenten te komen. De interviews zijn anoniem afgenomen en met toestemming van de respondenten opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Bij het coderen is gebruik gemaakt van codes gebaseerd op het literatuuronderzoek en het coderen van de eerste vijf interviews (Ritchie et al, 2013). In het onderzoek is gebruik gemaakt van abstracte codes omdat hierdoor beter de verbanden kunnen worden gelegd tussen de verschillende interviews. Deze vorm van analyseren maakt het mogelijk om systematisch te coderen en het categoriseren van grote hoeveelheden tekst (Richie et al, 2013). In totaal zijn er 41 codes gebruikt. Deze codes zijn uiteindelijk samengevoegd in tien families, clusteren van codes die overeenkomen. De codes en families zijn terug te vinden in bijlage twee.

3.5 Kwaliteit van onderzoek

Een belangrijk punt bij wetenschappelijk kwalitatief onderzoek is de kwaliteit van het onderzoek. Om de kwaliteit van het onderzoek te garanderen wordt er onderscheid gemaakt in betrouwbaarheid en validiteit (Ritchie et al, 2013).

Betrouwbaarheid is altijd een belangrijk punt van aandacht bij onderzoek en met name bij kwalitatief interpretatief onderzoek omdat er uitsluitend gebruik is gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Zo is de herhaalbaarheid van de interviews, waarbij het altijd gaat om een momentopname, moeilijk te bewerkstelligen. Door te werken met een gestructureerde onderzoeksopzet en de data te coderen is getracht de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten.

Een andere kritische noot bij kwalitatief onderzoek is het verzamelen van data door middel van interviews. Om de validiteit te vergroten is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een semi-gestructureerde vragenlijst waarbij de respondenten van hetzelfde type dezelfde vragen kregen in dezelfde volgorde. Doordat de onderzoekspopulatie enerzijds uit experts bestond en anderzijds uit medewerkers van de clubs, kan tevens worden getest of deze verschillende invalshoeken met elkaar overeenkomen en of de resultaten binnen dezelfde onderzoekspopulatie overeenkomen. De validiteit bij de keuze van de respondenten is een gevolg van de gebruikte methoden en wordt gewaarborgd door het gebruik van “non-probability sampling''. Hierbij wordt de onderzoekspopulatie op basis van expertise en werkzaamheden bepaald en vormt zo een goede afspiegeling van de totale onderzoekspopulatie (Richie et al, 2013).

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten uit de interviews centraal. De onderzoeksresultaten dienen ter aanvulling van de leemte in de bestaande literatuur omtrent de relatie tussen social media en fan engagement in het Nederlandse betaald voetbal. Dit hoofdstuk is onderverdeeld in vier paragrafen. Eerst wordt er een beeld geschetst van de huidige social media activiteiten van de clubs en de beweegredenen hierachter. Vervolgens wordt er aandacht besteed aan de belangrijkste knelpunten waar de clubs op dit moment mee te maken hebben waardoor zij de social media activiteiten nog niet optimaal kunnen afstemmen op de behoeften van de fans om zo de engagement van de fans te verhogen. In paragraaf drie staan succesvolle social media fan engagement voorbeelden centraal en welke componenten onmisbaar zijn voor de clubs bij het succesvol implementeren van een social media fan engagement strategie en tot slot behandelt deze paragraaf de toekomstige rol van een social media fan engagement strategie binnen het Nederlandse betaald voetbal.

4.1 Huidige social media gebruik door de Nederlandse betaald voetbalclubs

Om de gewenste situatie in kaart te brengen (zie paragraven 4.3 en 4.4) is het belangrijk om in eerste instantie een beeld te schetsen van het huidige social media landschap met betrekking tot het Nederlandse betaald voetbal. In paragraaf 4.1 staat de relatie tussen social media en fan engagement centraal. Vanwege de leemte in de bestaande literatuur omtrent het social media gebruik van de Nederlandse voetbalclubs en de beweegredenen hiervan gaat paragraaf 4.1.1 in op het huidige social media gebruik van de Nederlandse voetbalclubs. Aan de acht clubmedewerkers is gevraagd welke social media kanalen de clubs gebruiken en welk onderscheid de clubs maken in de content (visuele of tekstuele content) die zij aanbieden via deze verschillende kanalen. Dit is van belang om te zien welke soort content beter wordt gewaardeerd door de fans waardoor de engagement van de fans wordt vergroot. Paragraaf 4.1.2 brengt de belangrijkste karakteristieken van social media in relatie tot fan engagement in kaart en verduidelijkt hoe social media de engagement van de fans kan verhogen.

4.1.1 Verschillen in gebruik van social media kanalen en content

Uit de acht interviews met de clubmedewerkers blijkt dat er binnen het Nederlandse betaald voetbal vier grote social media spelers actief zijn, namelijk Facebook, Twitter, YouTube en Instagram. Facebook, Twitter en YouTube zijn al jaren de grootste social media kanalen in Nederland en deze stabiliteit zorgt voor rust bij de clubs geeft respondent vijf aan. ''Clubs zijn op de hoogte van de werking van deze kanalen en kunnen door deze kennis een betere invulling geven aan de

beweegredenen van de fans om zich op deze kanalen te begeven'', aldus respondent vijf. Dit blijkt ook uit de acht interviews met de clubmedewerkers waarin alle acht de clubmedewerkers aangeven actief te zijn op Facebook en Twitter en vier clubmedewerkers (Respondenten 7, 10, 11 en 13) geven aan een YouTube kanaal te hebben omdat op deze drie kanalen de meeste fans zich begeven. In de begindagen van social media in Nederland waren de clubs actief op Hyves maar dit platform wordt door geen van de clubs nog langer gebruikt. Inmiddels is Instagram de vierde grote speler geworden en respondenten negen, elf, twaalf en dertien geven aan reeds gebruik te maken van Instagram.

Alle acht de clubmedewerkers geven aan dat de content op social media moet verschillen van de aangeboden content die via andere communicatiemiddelen beschikbaar is voor de fans zoals de clubwebsite maar dat dit in de praktijk nog niet naar behoren gebeurd en dat er regelmatig sprake is van overlapping in de aangeboden content. Respondenten twee en vijf geven aan dat niks zo storend is als het lezen van dezelfde content via verschillende communicatiekanalen. Bij het plaatsen van content via social media moeten de clubs volgens respondent vier rekening houden met vier belangrijke kenmerken: de snelheid, de veelzijdigheid, de emotie en de variatie. Respondent twee benadrukt wel dat de clubs er rekening mee moeten houden dat niet iedere Facebook volger de club ook via Twitter, YouTube of Instagram volgt waardoor enige overlapping in de geplaatste content via de verschillende social media kanalen wel noodzakelijk is. Respondent vijf geeft aan dat de verschillende social media kanalen ter aanvulling van elkaar dienen. Respondent vier vult dit aan: ''Twitter wordt vooral op de wedstrijddag zelf gebruikt, Facebook in aanloop naar de wedstrijddag en YouTube als naslagwerk. Rondom de wedstrijddagen ligt de engagement het hoogst en op die momenten zijn de meeste fans actief op Twitter''. Respondent tien geeft aan dat de clubs door verschillende soorten content te plaatsen via de verschillende kanalen kunnen meten welke content via welk kanaal aanslaat bij de fans en welke niet, waardoor de clubs in kaart kunnen brengen waar hun achterban behoefte aan heeft.

Tekstuele content

Er zijn twee type content die de clubs kunnen delen, namelijk tekstuele content en visuele content. Hieronder wordt stilgestaan bij de verschillen tussen beide type content en welke social media kanalen geschikt zijn voor welk type content.

Twitter

Twitter wordt door alle acht de clubs gebruikt voor het delen van voornamelijk tekstuele content. Alle acht de clubs plaatsen korte en snelle nieuwsberichten om de fans 24/7 op de hoogte te houden van het laatste nieuws. Alle acht de clubs gebruiken Twitter om de fans op de hoogte te houden van het wedstrijdverloop door middel van het doorgeven van statistieken zoals kaarten, doelpunten en

wissels. De invulling van het doorgeven van de wedstrijdverslagen via Twitter leidt tot gemengde reacties. Respondent tien geeft aan dat de club gebruikt maakt van een aparte matchday account waarop de wedstrijd van minuut tot minuut wordt beschreven. Respondent tien geeft als reden voor de splitsing dat veel fans hun smartphone of tablet gebruiken tijdens het volgen van de wedstrijd. ''Door de aanwezigheid van het second screen is het overbodig om te tweeten wat de fans zelf al zien, je overspoelt hun tijdlijn met berichten en dit zorgt voor irritaties bij de fans'', aldus respondent tien. Tevens wijst hij op de vele aanwezige alternatieven zoals supportersfora om op de hoogte te blijven van het wedstrijdverloop. Wel geeft respondent tien aan dat het matchday account geschikt is om fans die de wedstrijd niet kunnen zien op de hoogte te houden van de laatste ontwikkelingen in de wedstrijd. Via het algemene account biedt de club unieke content aan die voor de fan niet via andere kanalen te ontvangen is zoals foto's van achter de schermen. Deze unieke content draagt daardoor bij aan de beleving van de fans en verhoogt de engagement geeft respondent tien aan. Respondent twee twijfelt over het gebruik van een aparte matchday account voor de clubs en geeft aan dat het inzetten van meerdere accounts tot verwarring kan leiden omdat de fans het overzicht kwijt kunnen raken en hierdoor niet goed het verschil zien tussen de officiële twitteraccounts van de clubs zelf en de fanaccounts. Respondent negen wijst op het feit dat de club op dit moment een groot aantal volgers heeft en wanneer de club een aparte matchday account aanmaakt dit bereik weer opnieuw moet worden gegenereerd. Respondenten één, drie en vijf zien dit niet als een probleem en wijzen op het belang van twee verschillende Twitter accounts om optimaal in te spelen op de behoeften van de verschillende type fans.

Zes respondenten (3, 4, 5, 10, 11 en 13) zien Twitter als het meest geschikte communicatiekanaal om de interactie met de fans aan te gaan. Respondent vijf geeft aan dat de clubs via Twitter snel en kort kunnen reageren op vragen en klachten om zo de engagement te verhogen. Slechts drie clubmedewerkers (respondenten 6, 10 en 11) geven aan Twitter al te gebruiken om te reageren op vragen en klachten waarbij respondent zes en tien benadrukken dat dit nog minimaal is. Respondenten tien geeft aan alleen te reageren op belangrijke vragen over de ticketing en het stadionbezoek. Alleen respondent elf geeft aan dat de club een apart Twitteraccount is begonnen om de dienstverlening voor de fans te verhogen. Respondent elf geeft aan dat de fans gewend zijn snel reacties te ontvangen van grote bedrijven zoals KLM en dat de voetbalclubs in deze ontwikkeling mee moeten gaan en dat de club daarom probeert de backoffice zo in te richten dat fans een snelle reactie krijgen op hun vragen en/of klachten. Respondenten twee, drie en vijf moedigen deze ontwikkeling aan en benadrukken het belang voor de clubs om de fans een platform te bieden waar zij de interactie met de club kunnen aangaan en respondent drie ziet de huidige invulling van het

social media gebruik waarbij de clubs zich nog niet mengen in discussies als een gemiste kans voor de clubs.

Facebook

Facebook wordt door de clubs ingezet om de relatie met de fan te onderhouden. Op Facebook plaatsen de clubs content waarmee zij emoties van de fans oproepen. Respondent twee geeft aan dat de clubs voornamelijk historische gegevens via Facebook delen. Respondent acht beaamt dit en geeft aan dat de club bezig is met het ontwikkelen van een historische tijdlijn waar de fans hun favoriete momenten/wedstrijden kunnen delen met de medefans. Naast de historische content gebruiken de clubs Facebook voor het plaatsen van een voorbeschouwing op de wedstrijd en als nabeschouwing op de wedstrijd in de vorm van foto's van de wedstrijd en een foto met de einduitslag. Respondenten twee, vier en vijf geven aan dat de Nederlandse clubs vooral voor de hand liggende content delen via Facebook en dat er geen enkele Nederlandse club is die zich op dit moment weet te onderscheiden van de rest qua creativiteit en het delen van unieke content via Facebook. Respondent twaalf wijst op de extra functie die Facebook biedt door een waarde te geven aan iedere post van de club waardoor het makkelijker is om te bekijken welke content via Facebook goed werkt''een bericht met weinig likes wordt als zwak beoordeeld en een bericht met veel likes wordt als goed beoordeeld. Wanneer clubs veel berichten plaatsen die goed woorden beoordeeld worden de berichten nadrukkelijker weergeven in de tijdlijn van de fans'', aldus respondent twaalf.

Visuele content

Alle acht de clubmedewerkers zijn het unaniem eens met het feit dat beeldcontent voor een hogere engagement bij de fans zorgt. Uit ervaring vertellen respondenten negen, tien en twaalf dat visuele content in de vorm van foto's en filmpjes voor veel meer bereik en reactie zorgt dan tekstuele content. Respondent twaalf geeft aan dat een sfeerfilmpje met een optreden voorafgaand aan een competitiewedstrijd veruit het populairst was onder de fans en respondent zes heeft de meeste reacties ontvangen op foto's van spelers met een pakkende tekst erbij. Respondent twee wijst op het feit dat er veel tijd gaat zitten in het maken van goede visuele content en benadrukt dat visuele content niet afgeraffeld moet worden omdat het anders niet het gewenste effect heeft. Respondent twee stelt dat visuele content zo populair is onder de fans omdat het een gemakkelijke manier is om informatie op te nemen en het bespaart de moeite van het lezen van een stuk tekst. Respondent dertien beveelt het gebruik van Instagram en Vine aan omdat de clubs via deze kanalen snel en gemakkelijke visuele content kunnen delen. Respondent twee vult dit aan door te stellen dat de fan van nature lui is en dat een kort filmpje via Vine dat meteen beschikbaar is beter werkt dan het linken naar de YouTube pagina van de club. Respondent twee geeft dit als belangrijke reden waarom Twitter haar functies heeft aangepast zodat foto's nu meteen te zien zijn terwijl gebruikers voorheen

eerst een link moesten aanklikken om een foto te bekijken. Respondent vier stelt dat de clubs door het bijhouden van een visueel dagboek de engagement van de fans het best kunnen verhogen. ''Clubs kunnen op maandag terugblikken op de wedstrijd van het weekend , op dinsdag aandacht besteden aan de resultaten van de dames en jeugdelftallen, op woensdag een maatschappelijk bezoek van een aantal spelers aan het plaatselijke ziekenhuis en op donderdag en vrijdag weer toe leven naar de volgende wedstrijd door het delen van exclusieve beelden van de training. Op de wedstrijddag zelf een voorbeschouwing plaatsten van de trainer en/of spelers en het aanbieden van achtergrondinformatie omtrent de wedstrijd. Op deze manier bouwt men de hele week de spanning op en leven de fans van wedstrijd naar wedstrijd met als hoogtepunt het social media gebruik tijdens de wedstrijd zelf waar fans live kunnen meepraten tijdens de wedstrijd'', aldus respondent vier.

YouTube

Slechts twee respondenten (11 en 13) geven aan YouTube actief in te zetten om de engagement van de fans te verhogen en via YouTube samenvattingen uit te zenden van wedstrijden, historische beelden en interviews met de spelers. Respondent elf geeft aan: ''Via YouTube ontvangen de fans unieke content en wordt de fans een kijkje achter de schermen gegund''. Respondenten zeven en tien geven aan door interne veranderingen te zijn teruggezakt in hun social media gebruik en dat zij hierdoor geen gebruik meer maken van het YouTube kanaal. Respondent zeven is op zoek naar een oplossing en wil in samenwerking met de lokale omroep, die zich vanaf komend seizoen gaat vestigen in de kantoorruimte onder de nieuwe tribune, snel weer filmpjes gaan aanbieden aan de fans door het YouTube kanaal nieuw leven in te blazen.

Instagram

Instagram wordt steeds meer ingezet door de Nederlandse clubs en wordt door respondent twee gezien als het belangrijkste platform om visuele content te delen met de fans. Respondenten negen, tien, elf en dertien gebruiken Instagram maar geven aan dat dit nog minimaal is. Respondent negen geeft hiervoor als reden dat Instagram een relatief nieuw platform is en dat de club nog aan het zoeken is hoe zij content via Instagram moeten aanbieden en hoe Instagram kan dienen ter aanvulling op Twitter en Facebook. Respondent twee ziet Instagram als een mooie aanvulling van Facebook en Twitter en door Instagram aan de Facebook en Twitter accounts te linken zijn de clubs in staat om ook via deze kanalen meer visuele content aan te bieden.

4.1.2 De relatie tussen social media en fan engagement

Deze paragraaf behandelt de belangrijkste karakteristieken van social media in relatie tot fan engagement. De vijf belangrijkste karakteristieken van social media in relatie tot fan engagement die naar voren kwamen in de interviews zijn: het bereik, het open karakter, de interactie, het creëren

van ambassadeurs en het menselijker maken van de club. Het belang voor clubs om social media in te zetten benadrukt respondent vijf: ''De clubs moeten social media inzetten om zich te positioneren in de wereld waar de fans zich begeven. De fans moeten niet naar de clubs toe komen maar de clubs moeten zich begeven waar de fans zijn. Offline is dat ook zo, zijn jouw fans woonachtig in Noord Holland dan maak je reclame in Noord Holland dus zijn jouw fans actief op Facebook dan ben jij als club ook actief op Facebook. De fans zijn de steunpilaren van de organisatie en aan hun behoeften moet je als club voldoen''.

Bereik

Dat de clubs in de begindagen van social media nog geen idee hadden van de mogelijkheden blijkt uit de citaten van respondenten acht en negen: ''De fans zijn aanwezig op social media en wij kunnen hierin niet achterblijven'' en ''het is er dus laten we er maar gebruik van maken''. Alle acht de clubs geven aan te zijn begonnen met social media vanwege het enorme bereik, zoveel mogelijk volgers krijgen was de primaire doelstelling voor de clubs. De clubs zitten volgens respondent drie nu nog op informatievoorziening waarbij de clubs alleen informatie zenden en er niet of nauwelijks wordt gereageerd op de input van de fans. Wel geven alle acht de clubmedewerkers aan dat deze houding langzamerhand begint te veranderen, maar dat hiervoor eerst nog de nodige obstakels moeten worden overwonnen (zie paragraaf 4.2).

Open karakter

Naast het bereik is het tweede belangrijke karakteristiek van social media het open karakter. Respondent vier geeft aan dat niet alleen de fans altijd een smartphone bij de hand hebben maar ook de medewerkers en spelers van de clubs zijn in het bezit van een smartphone. Zij zijn hierdoor in staat even snel een foto te maken van achter de schermen of om het laatste nieuws meteen te delen met de achterban terwijl dit via de traditionele media niet mogelijk is. Hierdoor is de fan in staat om dag en nacht de ontwikkelingen binnen de club te volgen constateert respondent drie. Door het open karakter spelen de clubs in op de behoefte van de fans om 24/7 op de hoogte te zijn van het laatste nieuws geeft respondent vier aan. Respondent dertien benadrukt het belang van het open karakter van social media: ''De club wil open en eerlijk zijn naar haar fans toe en via social media ben je als club in staat het laatste nieuws snel te delen en door deze openheid vergroot je de binding met de fans''. Respondent dertien benadrukt dat de clubs wel moeten oppassen met het open karakter en geeft als voorbeeld: ''Wanneer een speler bijna rond is met een andere club maar alleen nog medisch gekeurd moet worden dan kan je dit nog niet melden ondanks dat andere bronnen dit wel doen en je de fans als eerste op de hoogte wilt brengen van de laatste ontwikkelingen, wanneer de speler niet door de medische keuring komt beschadig je de speler en zal het uitgelekte nieuws de speler de rest

van zijn carrière achtervolgen''. ''De status van ons communicatiekanalen is dan ook veranderd tot officiële nieuwsbron. Pas als wij via Twitter, de website of dergelijk een nieuwsbericht aankondigen weten de fans dat het officieel is'', aldus respondent dertien.

Interactie

Net als het bereik en het open karakter werd de mogelijkheid tot interactie door alle dertien de respondenten genoemd. De mogelijkheid tot interactie is volgens respondent vijf typerend voor social media: ''Via social media hebben de fans de mogelijkheid in contact te komen met de club, fans kunnen niet alleen reageren op content die de club plaatst maar ook zelf content plaatsen of een discussie of gang brengen''. Respondent vijf ziet het aangaan van de interactie met de fans dan ook als de volgende stap die de clubs moeten zetten. Respondent vier is het hier mee eens en beveelt de clubs aan om een diepte-relatie met de individuele fan op te bouwen. Respondent twee vindt het belangrijkste dat de interactie van twee kanten afkomt: ''Clubs hebben de neiging alleen de interactie op gang te brengen en alleen te zenden, maar moeten juist toewerken naar het aangaan van een dialoog met de fans alleen zo verhoog je de engagement''. ''Het aangaan van de interactie brengt de nodige knelpunten (zie paragraaf 4.2.1) met zich mee waardoor de clubs de makkelijkste weg kiezen en voor een zo groot mogelijk bereik kiezen in plaats van de relatie aan te gaan'' stelt respondent vier. Dit terwijl de mogelijkheid tot interactie voor de fans een belangrijke behoefte is geeft respondent drie aan: ''De fans willen hun mening delen met de rest van de wereld en zich verenigen met een groep''.

Club menselijker maken

De mogelijkheid tot interactie en het open karakter staan in nauw verband met het vierde karakteristiek waar respondenten drie, vijf en tien op wijzen, het menselijker maken van de club. Door de interactiemogelijkheden en het open karakter van social media hebben de fans de mogelijkheid in contact te komen met spelers/clubmedewerkers waarmee ze normaal gesproken nooit in contact hadden kunnen komen. Tevens zorgt de content die de clubs plaatsen ervoor dat de fans mee kunnen kijken op plekken die normaal gesproken voor het grote publiek afgeschermd zijn. Respondent vijf constateert dat social media ervoor heeft gezorgd dat de afstand tussen de fans en de clubs is verkleind. ''Fans kunnen zelfs één op één contact zoeken met hun favoriete speler door een Twitter of Facebook bericht te sturen. De spelers staan tussen het netwerk van de fans en zijn onderdeel van de identiteit van de fans en dit verhoogd de engagement tussen de clubs en de fans'', aldus respondent vijf.

Ambassadeurs

Het vijfde belangrijke karakteristiek van social media in relatie tot fan engagement is dat het gebruik van social media door de clubs de belangrijkste behoefte (de mogelijkheid tot interactie, het 24/7 op de voet volgen van de club en het gevoel bij een groep te horen) van de fans vervult, waardoor de tevredenheid van de fan wordt vergroot en de fan als ambassadeurs gaat functioneren voor de club. Respondent drie en vier noemen het creëren van ambassadeurs het vijfde belangrijke karakteristiek van social media in relatie tot fan engagement. Het creëren van ambassadeurs komt tevens overeen met de behoefte van de fan om bij een groep te horen. ''Tevreden en loyale fans zijn trotste fans die dit graag naar buiten uitstralen, zij functioneren als ambassadeurs voor je club en zorgen voor positieve mond-tot-mond-reclame'', meldt respondent vier. De ambassadeur wordt door respondent drie als de beste reclame voor de club gezien: ''De ambassadeurs promoten de club door berichten te delen of zelf berichten te plaatsen omtrent de club''. Zij delen hun beleving met hun netwerk en hierdoor vergroot de ambassadeur niet alleen het bereik van de club maar prikkelt hij/zij ook anderen uit het netwerk om een wedstrijd te bezoeken omdat een bekende van hem/haar ook heen is.

4.2 Huidige knelpunten van social media gebruik voor de Nederlandse betaald voetbalclubs

Uit paragraaf 4.1.2 blijkt dat de clubs op dit moment social media nog inzetten om zoveel mogelijk bereik te genereren maar dat zij de relatie met de fan moeten aangaan om de engagement te verhogen. Hierbij moet social media gaan dienen als middel om de interactie met de fan op te zoeken en om in te spelen op de behoeften van de fans om de engagement te verhogen. De clubs geven aan nog met de nodige knelpunten te maken hebben bij het implementeren van een succesvolle social media fan engagement strategie waardoor de fans nog niet in hun behoeften kunnen worden voorzien. In deze paragraaf staan de huidige implementatie en beheerproblemen van de clubs betreffende social media centraal. In paragraaf 4.2.1 staat het belangrijkste implementatieprobleem centraal, namelijk de commerciële waarde van een social media fan engagement strategie. Het feit dat de clubs niet hard kunnen maken wat een social media fan engagement strategie precies oplevert is een belangrijke belemmering voor de clubs bij het implementeren van een social media fan engagement strategie. In paragraaf 4.2.2 worden de overige implementatieproblemen in kaart gebracht. Tot slot gaat paragraaf 4.2.3 in op de huidige beheerproblemen waar de clubs mee te maken hebben.

4.2.1 De commerciële waarde

Het belangrijkste implementatieprobleem waar de clubs mee te maken hebben is de onduidelijkheid over de commerciële waarde van een social media fan engagement strategie. ''Uiteindelijk draait het voor de clubs om de financiële cijfers en moet er ieder jaar winst worden gemaakt, clubs hechten veel belang aan wat iedere investering oplevert'', aldus respondent vijf. Respondenten acht, negen, tien en twaalf geven toe dat de commerciële waarde lastig te meten is. Respondent tien geeft aan: ''Het is moeilijk hard te maken wat iedere geïnvesteerde euro precies oplevert, waardoor ik merk dat mensen binnen de club sceptisch zijn over de toegevoegde waarde van een social media fan engagement strategie''. Respondent acht geeft aan dat het lastig is voor de club om de resultaten op korte termijn te meten omdat de club nog nooit op loyaliteit heeft ingezet en niet goed weet wat dan de nulmeting moet zijn. Respondent twaalf beaamt het probleem en geeft aan dat je via advertorials wel kunt doormeten of iemand iets gekocht heeft of niet maar dat het moeilijk is om dit te linken aan een like of retweet. Respondent elf geeft aan dat de technologische ontwikkelingen binnen de club nu zo snel gaan dat zij al in staat zijn om pixels mee te sturen waardoor zij kunnen zien of iemand na een bezoek aan de Facebook of Twitter pagina doorklikt naar de ticketshop en vervolgens overgaat tot aankoop. Respondent drie haakt hier op in door te stellen dat door de snelle technologische ontwikkelingen hij niet uitsluit dat fans binnen een relatief korte periode via Facebook kunnen betalen waardoor het gemakkelijk wordt om een kaartje te kopen via de social media kanalen van de clubs en de clubs de commerciële waarde van social media beter kunnen inschatten. Respondent twee vraagt zich wel af in hoeverre de privacy van de fans hierbij in het geding komt en is benieuwd hoe de clubs hier mee omgaan. Respondent tien is er van overtuigd dat op dit moment al 20% van de vulling van het stadion op de hoogte is gebracht via social media, maar geeft aan dit niet hard te kunnen maken op papier. Respondent drie stelt dat voor vrijwel iedere wedstrijd nog kaarten beschikbaar zijn maar dat in de perceptie van de fans het stadion vaak vol zit. ''Als de clubs de beschikbaarheid beter communiceert richting de achterban is daar op korte termijn al commercieel gewin te behalen, de clubs kunnen eenvoudig de beschikbare kaarten communiceren naar de achterban via social media en ik zie dan ook geen reden waarom de clubs dit nog niet doen'', aldus respondent drie.

Commerciële waarde ten opzichte van traditionele media

Respondenten twee en vijf vragen zich af waarom de clubs zoveel geld blijven uitgeven aan traditionele media aangezien hierbij ook moeilijk te meten is wat iedere geïnvesteerde euro oplevert.''Social media biedt de clubs juist een mogelijkheid om de kenmerken van de achterban in kaart te brengen, door het aantal likes en retweets kan je zelfs beter inschatten wat het bereik van je

post is en hoe de fans er op hebben gereageerd'', constateert respondent vijf. Ook geven respondenten negen, tien en twaalf geven aan dat een social media volger al vrij hoog op de loyaliteitsladder staat en respondent acht noemt het online volgen van een club een verbintenis voor een langere periode. ''Een social media volger is al eerder met de club in aanraking gekomen en heeft ergens een latente behoefte om de club te volgen, door deze behoefte staat een online volger open voor een bezoek aan een wedstrijd of het aanschaffen van fanartikelen waardoor het voor de clubs makkelijker is om deze groep fans over te halen tot een wedstrijdbezoek dan de groep fans die je via de traditionele media bereikt'', geeft respondent acht aan.

Naast de opbrengsten van een social media fan engagement strategie wijzen respondent elf en dertien op het feit dat de clubs door social media in te zetten kosten kunnen besparen. ''Waar de clubs vijf jaar geleden gebruik moesten maken van externe media zoals de krant en radio, heb je nu je eigen krachtige kanalen waar je de fans mee kan bereiken. Je bent nu zo krachtig om je fans zelf te bereiken dat je het aantal marketingeuro's om je achterban te bereiken aanzienlijk verlaagt'', stelt respondent elf. Alleen al vanwege het besparen van deze kosten is een social media fan engagement strategie commercieel gezien van waarde voor de clubs merkt respondent drie op. Respondent vijf voegt hier aan toe dat social media een middel is waar de budgetverschillen geen grote rol hoeven te spelen: ''Social media biedt de Nederlandse clubs juist kansen omdat het relatief weinig hoeft te kosten en je op een goedkope manier een groot gedeelte van je achterban kan bereiken''.

Commerciële waarde ten opzichte van sponsoren

Het in kaart hebben van de gegevens van de fans is ook relevant voor zakelijke relaties en sponsoren geeft respondent tien aan. ''De sponsor wil weten welke groep mensen de club volgt en hoe zij hier ook op kunnen anticiperen. Wat is hun engagement en hoe groot is je achterban zijn belangrijke vragen voor sponsoren voordat zij investeren in de club'', vult respondent elf aan. Volgens respondent vijf zijn clubs met een loyale achterban en clubs die hun achterban beter in kaart hebben daardoor stukken aantrekkelijker voor sponsoren en liggen hier kansen voor de clubs om de inkomsten te vergroten. ''Als een sponsor een bepaald bereik wil hebben in bijvoorbeeld China en de club heeft hier een grote achterban en heeft de behoeften en gegevens van deze groep fans in kaart dan is het voor de sponsor aantrekkelijk om jouw club te sponsoren'', benadrukt respondent vijf. Respondent negen wijst op de kansen die het samenwerken met sponsoren biedt voor de clubs. ''Omdat de investeringen in bijvoorbeeld een dekkende WiFi verbinding in het stadion hoog zijn moeten de clubs kijken naar mogelijkheden om de hoge investeringen te delen met sponsoren. In ruil hiervoor bieden de clubs de sponsoren een platform aan waar zij een groot bereik hebben'', geeft respondent negen aan.

Waarde op langere termijn

Respondent dertien geeft aan dat het social media gebruik van de clubs tweesporig moet zijn: ''Enerzijds gericht op de korte termijn door de kaartverkoop en de verkoop van fanartikelen te stimuleren en anderzijds gericht op de langere termijn door de relatie met de fans te onderhouden en te voeden''. De clubs moeten de juiste balans vinden tussen content gericht op omzet en content gericht om de engagement te vergroten. De respondenten één tot en met vijf zijn het unaniem eens over het feit dat clubs verder moeten kijken dan de commerciële waarde van een social media fan engagement strategie op korte termijn. ''De strategie moet gericht zijn op een duurzame relatie opbouwen met je huidige fans en de financiële resultaten zijn hierbij slechts een bijzaak'', benadrukt respondent vijf. Expert vier haakt hier op in door te stellen dat op de langere termijn de strategie haar vruchten zal afwerpen en de clubs er profijt van hebben. Respondenten één en drie constateren wel steeds meer dat de clubs het belang om meer uit de huidige fanbase te halen beseffen en door hebben dat social media een belangrijk hulpmiddel is om de achterban in kaart te brengen. ''Alleen wanneer de behoeften in kaart zijn gebracht kunnen clubs hierop inspelen en op deze manier kunnen de fans stijgen op de loyaliteitsladder'', stelt respondent vier. Respondent drie berekent de waarde van de fans voor de clubs door de engagement te verhogen aan de hand van een simpele rekensom. ''Een fan die de club vooral via televisie volgt en sporadisch een fanartikel aanschaft of een wedstrijd bezoekt is ongeveer €80 waard voor een club, een clubcardhouder daarentegen is ongeveer €200 waard voor een club, wanneer de clubs in staat zijn deze eerste groep fans te laten stijgen op de loyaliteitsladder tot clubcardhouders vergroten ze de waarde van deze fan met €120 per seizoen''. Respondent drie geeft dat elke volger mooi meegenomen is maar dat het er uiteindelijk om gaat hoe je meer uit deze volgers kan halen, zodat zij stijgen op de loyaliteitsladder.

4.4.2 Overige implementatieproblemen

Naast het feit dat de clubs worstelen met de commerciële waarde van een social media fan engagement strategie kampen de clubs met nog drie belangrijke implementatieproblemen: een gebrek aan executie, expertise en langetermijnvisie waardoor geen van de clubs op dit moment in staat is zich te onderscheiden van de rest.

Gebrek aan executie

Alle acht de clubmedewerkers geven aan dat een belangrijk knelpunt het gebrek aan executie is. De respondenten zes, zeven en acht geven aan dat het gebrek aan executie ontstaat door een gebrek aan mankracht en tijd en dat hierdoor veel plannen niet tot uitvoering komen. "Mankracht is bij ons de hoofdreden waarom wij social media vooral als zendmiddel inzetten en de kans laten liggen om

de engagement van de fans te verhogen'', geeft respondent zes aan. Respondent vijf ziet dit probleem terugkeren in de gehele Nederlandse sportmarkt: ''Ik geloof niet dat clubs geen ideeën of plannen hebben om de social media kanalen in te zetten, kijk maar naar het plan voor de Olympische Spelen 2028 dat theoretisch gezien prima in elkaar zit maar vervolgens niet wordt uitgevoerd. Dit gebeurt ook bij veel plannen van de clubs, de executie ontbreekt waardoor de plannen in de kast blijven liggen''.

Respondent vier geeft als mogelijk oplossing aan dat de clubs vrijwilligers en fans zelf kunnen inzetten om de social media activiteiten te sturen: ''Het nadeel hiervan is wel dat je als club de regie uit handen geeft maar het is wel een oplossing voor het gebrek aan mankracht waar veel clubs mee te maken hebben''. Zes van de acht clubmedewerkers (respondenten 6, 7, 8, 9, 10 en 12) geven aan dat de social media activiteiten vaak door een medewerker bij het bestaande werk wordt gedaan en daardoor veelal blijft liggen. Ook geven respondenten zes en negen aan dat binnen de club niet duidelijk is onder welke afdeling de social media activiteiten vallen en het beheer daardoor tussen marketing en communicatie in komt te liggen terwijl er juist sprake moet zijn van een samenwerking tussen beide afdelingen.

Gebrek aan expertise

Respondenten twee, drie en vijf noemen het gebrek aan expertise een belangrijk knelpunt voor de clubs. Respondent vijf verduidelijkt dit door te stellen dat: ''Clubs actief zijn op social media met de verkeerde beweegredenen. Zij weten dat ze actief moeten zijn maar hebben geen idee hoe zij dit moeten invullen en hoe zij de social media activiteiten kunnen aanpassen op het eigen DNA''. Respondent vier vult dit aan: ''Kijk wat de behoeften zijn van je achterban, dit is verschillend per club. Iedere fangroep heeft zijn eigen behoeften en daar moeten de clubs hun social media activiteiten op aanpassen''. Respondent twaalf ziet dit probleem bij zijn club terug: ''Social media wordt bij onze club ingezet om eenzijdig zakelijk te zenden terwijl de fans behoefte hebben aan interactie en exclusievere content''. Respondent tien geeft aan dat er professionals nodig zijn om de social media activiteiten in goede banen te leiden om de engagement van de fans te verhogen. ''De KNVB probeert de clubs wel te stimuleren in het social media gebruik door te verwijzen naar clubs die het wel goed doen maar dit is lang niet voldoende'', constateert respondent drie.

Gebrekkige langetermijnvisie

Het laatste belangrijke knelpunt voor de clubs is een gebrekkige langetermijnvisie van de clubs melden respondenten één, drie, vier en vijf. ''Clubs kijken vooral naar de korte termijn, om de twee weken moet het stadion vol zitten en dit is het belangrijkste prioriteit'', geeft respondent tien aan. Respondent zes bevestigt dit door te vertellen dat het op dit moment vooral overleven is: ''Het onderhouden van de club en de begroting per seizoen sluitend maken is het belangrijkste waardoor een visie over vijf tot tien jaar erbij inschiet''. Respondent tien ziet het gebrek aan een lange termijn visie als de belangrijkste belemmering: ''Het liefst sluit ik deuren van het stadion een jaar lang om alles organisatorisch op orde te krijgen en een visie voor vijf á tien jaar te ontwikkelen, dan kan de club groeien en is het niet meer alleen overleven''. Respondent negen ziet het feit dat de managers/ directeuren van de clubs vaak voor de korte termijn aan een club verbonden zijn als belangrijk probleem voor de gebrekkige langetermijnvisie. ''Doordat de clubmedewerkers vaak passanten zijn is het beleid afgestemd op de korte termijn en wordt het aangaan van een langdurige relatie met de fan naar achter geschoven'', geeft respondent drie aan. Respondent tien ziet dit als een zorgelijke ontwikkeling: ''Clubs richten zich op de korte termijn terwijl de slag over tien jaar nu geslagen moet worden, wanneer je nu de plank mislaat zal dit over vijf á tien jaar grote problemen kunnen opleveren''. Hij verwijst hierbij naar het buitenland: ''De stadions in Italië en Spanje zijn een schrikbeeld voor de Nederlandse clubs, op dit moment zitten de stadions hier nog redelijk vol maar als de clubs niet snel hun beleid veranderen dreigt dit scenario ook in Nederland, anno 2014 zijn er al clubs die moeite hebben om een stadion vol te krijgen en ik zie dit probleem alleen maar groter worden'', aldus respondent tien. Ook respondent drie benadrukt het belang van een langetermijnvisie: ''Weinig clubs hebben een langetermijnvisie, als een club honderd euro verdient investeren zij dit liever in een nieuwe spits dan in de eigen organisatie. De clubs die meer investeren in de eigen organisatie om bijvoorbeeld de social media activiteiten te verbeteren met deze inkomsten zie je uit de financiële problemen blijven waardoor zij in staat zijn verder te groeien als club en niet alleen hoeven te overleven''.

4.4.2 Beheerproblemen

Naast de implementatieproblemen lopen de clubs ook tegen beheerproblemen aan. Respondent vier stelt dat elke medaille twee kanten heeft en benadrukt dit door te stellen: ''Het is naïef om alleen van de positieve punten van social media uit te gaan. Belangrijk is juist om de negatieve kant om te buigen en zo klein mogelijk te houden. Online berichten kunnen hun eigen leven gaan leiden en zorgen voor ophef terwijl je dit niet zo bedoeld hebt. Clubs moeten goed bedenken wat ze posten en op welke manier zodat het geen verkeerde reacties kan oproepen''. Respondenten twee en vijf geven

aan dat deze angst ervoor zorgt dat clubs terughoudend zijn met het posten van berichten en dat zij regelmatig terugvallen op content van de clubwebsite. ''Zij spelen op veilig en durven geen risico's te nemen'', geeft respondent twee aan. Opvallend is dat respondenten zes, zeven, acht, negen en tien aangeven relatief weinig negatieve reacties via de social media kanalen binnen te krijgen. Fans reageren vooral tijdens mindere sportieve prestaties teleurgesteld maar dit gebeurt wel binnen de acceptabele grenzen waardoor de clubs er geen hinder van ondervinden. Dit blijkt wel uit een citaat van respondent zes: ''De club is nu drie jaar actief op Facebook en in al die jaren heb ik slechts eenmalig meegemaakt dat ik een bericht heb moeten verwijderen omdat een fan zich kwetsend uitliet over één van de bestuurders van de club''.

De respondenten twee, vier en vijf benadrukken de kansen die negatieve berichten bieden.
'' Wanneer een club in staat is professioneel op een klacht of teleurstelling te reageren dan kan het de onvrede bij de fan wegnemen'', geeft respondent vier aan. Respondent vijf ziet een negatieve reacties als een kans om de engagement van de gehele achterban te vergroten: ''Door de klacht op een nette manier af te handelen is niet alleen de ontevreden fan geholpen maar zien andere fans ook dat de club bereid is mee te denken en dit verbeterd het imago van de club''. Respondent tien geeft aan dat het belangrijk is om negatieve berichten te laten staan omdat anders de frustraties van de fans worden vergroot. Wel adviseren de respondenten twaalf en dertien de clubs om hun content aan te passen aan de sfeer op de social media platformen.''Pas de tone of voice en de frequentie van je content aan'', geeft respondent twaalf aan hierdoor voorkom je negatieve reacties maar probeer je wel de relatie te onderhouden. Respondent dertien geeft de Catalaanse krant Sport als voorbeeld om de tone of voice aan te passen aan de sportieve resultaten: ''Wanneer FC Barcelona een wedstrijd wint melken zij dit uit tot woensdag en pas op donderdag blikken zij vooruit naar de komende wedstrijd, maar wanneer Barcelona verliest of gelijkspeelt dan plaatsen zij alleen op maandag nog een bericht over de wedstrijd en blikken zij vanaf dinsdag alweer vooruit. Hieruit blijkt wel hoe belangrijk de sportieve resultaten zijn en dat je de content hierop moet aanpassen'', aldus respondent dertien.

Ook respondent twee geeft aan dat clubs niet bang moeten zijn voor negatieve berichten en geeft aan dat het juist goed is om teleurgestelde berichten te laten staan. ''Wanneer het sportief minder goed gaat merk je dit aan de sfeer op de social media kanalen, hierdoor is social media juist de plek om de sfeer onder de fans te peilen en dient het medium als een platform waar de fans hun teleurstelling kwijt kunnen'', geeft respondent twee aan. ''De stemming moet je aanvoelen daar zijn geen regels voor, dat geldt ook voor berichten van de fans, je moet aanvoelen wat wel door de beugel kan en wat niet'', geeft respondent twaalf aan. Respondent acht reageert hierop dat de clubs wel grenzen moeten stellen. ''Negatieve berichten zijn inherent aan slechtere sportieve resultaten en

fans mogen best hun teleurstelling uiten zolang dit respectvol en binnen de grenzen gebeurt, stel huisregels op met hierin de richtlijnen waar de fans zich aan moeten houden zodat de fans weten waar ze zich aan moeten houden'', adviseert respondent acht. Respondent acht sluit vervolgens af met de opmerking: ''Social media is toch vooral een spreekbuis en de fans moeten de mogelijkheid hebben om hun kritiek of teleurstelling te uiten''.

Op dit moment hebben geen van de acht clubs richtlijnen voor het social media gebruik van de fans. Bij alle acht de clubs worden fans die zich structureel misdragen ontvriend maar verder worden er geen stappen ondernomen. Respondenten zes, zeven en negen merken dat de fans elkaar onderling corrigeren waardoor de clubs zelf nauwelijks hoeven in te grijpen. Respondent dertien benadrukt dat er bij de beheerproblemen wel onderscheid moet worden gemaakt tussen de kleinere clubs en de topclubs: ''Vanwege de grootte van de achterban en het feit dat een deel van onze fans met fakenamen online actief is, is het lastig om te achterhalen wie wat plaatst op social media waardoor het moeilijk is om stappen te ondernemen''. Wel geeft respondent dertien aan dat het belangrijk is voor de club om de regie in handen te houden. ''Wij geven via onze website aan wat de officiële Twitteraccounts van de spelers zijn en geven aan dat de overige accounts nep zijn waardoor wij de regie in handen houden'', aldus respondent dertien. Respondent tien wijst tot slot op het feit dat Facebook van zichzelf al een blacklist heeft met woorden die het niet toestaat: ''Facebook filtert bepaalde woorden waardoor schadelijke berichten niet zomaar geplaatst kunnen worden, er wordt dan eerst toestemming gevraagd aan de beheerder van de pagina''. Respondent vijf geeft de clubs het advies de risico's te omarmen en er gebruik van te maken en sluit af met de quote: ''Als je social media gebruikt waarvoor het is bedoeld, heb je er alleen maar profijt van''.

4.3 Succesvolle social media fan engagement strategieën

In paragraaf 4.3 staat de gewenste rol van een social media fan engagement strategie binnen de clubs centraal. In paragraaf 4.3.1 wordt ingegaan op succesvolle voorbeelden van social media fan engagement strategieën en paragraaf 4.3.2 brengt de onmisbare componenten voor een succesvolle strategie in kaart en biedt de clubs handvaten om rekening mee te houden bij het doorvoeren van een social media fan engagement strategie.

De respondenten drie, vier, vijf en dertien geven aan dat clubs in de grotere sportmarketinglanden als Amerika en Engeland al veel verder op het gebied van social media en fan engagement zijn en dat de Nederlandse clubs van deze voorbeelden kunnen leren. Respondent vier geeft aan dat Nederlander erom bekend staan het liefst alles zelf uit te vinden terwijl er goede voorbeelden bestaan vanuit het buitenland waar de Nederlandse clubs van kunnen leren en waar zij ideeën van kunnen overnemen. Respondent vier merkt op dat het hierbij wel van belang is dat er wordt gekeken

naar de context. ''De clubs in Engeland werken met enorme begrotingen en beschikken over veel meer mankracht waardoor er veel meer mogelijk is'', geeft hij aan. Respondent vier adviseert de clubs om hun eigen afwegingen te maken en de voorbeelden aan te passen aan hun eigen social media beleid en doelstellingen. Ook wijzen respondenten vier, acht en negen op de cultuurverschillen met vooral de Engelsen. De Engelse cultuur is gemaakt voor social media geeft respondent vier aan: ''De Engelse fans leven voor hun club en zijn zeer betrokken en dit leidt tot meer social media gebruik, in Nederland is er ook een groep fans die zo betrokken is maar deze groep is veel kleiner dan in Engeland''. Respondent acht geeft aan dat Nederlanders niks van de wedstrijd willen missen en dat alles wat om de wedstrijd heen dient als afgeleide van het voetbal zelf. Respondent twee geeft aan dat voetbal minder geschikt is voor entertainment dan populaire Amerikaanse sporten als basketbal en honkbal en geeft hiervoor als verklaring: ''Bij voetbal kan iedere minuut beslissend zijn doordat er vaak weinig doelpunten vallen, bij basketbal wordt de hele wedstrijd door gescoord waardoor fans het minder belangrijk vinden om een aantal punten te missen en er meer ruimte is voor entertainment om de wedstrijd heen''.

4.3.1 Succescases

Alle acht de clubmedewerkers geven aan te benchmarken waarbij de Amerikaanse NFL en NBA, de Engelse Premier League, de Duitse Bundesliga en de clubs uit de eigen Nederlandse Eredivisie veelal als voorbeeld worden gebruikt.

Engelse Premier League

Respondenten zes, acht, tien en twaalf wijzen Manchester City aan als het grote voorbeeld op social media gebied. ''City is voor mij absoluut het voorbeeld op social media gebied, City werkt met een heel team om de engagement te verhogen, het lijkt wel of alles hier mogelijk is en ik volg City dan ook op de voet'', geeft respondent tien aan. Ook respondent acht is zeer onder de indruk van Manchester City: ''City is online zeer actief en stelt de fans echt centraal binnen hun beleid, een voorbeeld hiervan is dat City een fulltime functie voor een jaar lang heeft gelanceerd voor één van de fans die meedenkt met het beleid van de club omtrent de omgang met de fans. Ook beschikken zij over een heel webcare team die alle vragen en klachten van de fans behandelen en de hele dag bezig zijn met het verkopen van de emotie voetbal''. De respondenten twee, drie en vijf geven aan dat Nederlandse clubs nog lang niet op het niveau van Manchester City zitten maar geven wel aan dat hier de toekomst ligt. Een succesvol voorbeeld van Manchester City dat door respondenten acht en tien werd genoemd is de historische tijdlijn van Manchester City waar de fans hun verhalen en foto's kunnen plaatsen over historische gebeurtenissen van de club. Beide respondenten gaven aan dit idee te willen overnemen en vanaf komende zomer hier mee te beginnen maar dan wel aangepast op de

eigen doelstellingen. Respondent drie roemt Manchester City vanwege haar lange termijn visie: ''City heeft een beleidsplan gericht tot 2020 en daar plukken ze nu al de vruchten van''. Respondent drie geeft aan dat de Nederlandse clubs dit als voorbeeld moeten overnemen.

Een ander Engels voorbeeld gegeven door respondent één is Cardiff City. Deze club heeft nu twee jaar op rij de Customer Excellent Award gewonnen in Engeland. Centraal in hun filosofie staat de fanbeleving. Fans moeten los van wat er op het veld gebeurt een mooie dag beleven en social media speelt hierin een grote rol geeft respondent één aan. Cardiff City heeft een apart Twitteraccount voor de uitfans, om de bezoekende fans te informeren en om de fans een kanaal te bieden om vragen te kunnen stellen aan Cardiff City. Via social media worden alle vragen netjes beantwoord zowel van de eigen fans als van bezoekende fans, geeft respondent één aan. Ook op verzoeken van de eigen fans via social media wordt zeer proactief gereageerd blijkt uit een citaat van respondent één: ''Een dochter van een man van 85 die al zijn leven lang fan was van de club stuurde het verzoek of de man op de foto mocht met de aanvoerder. Cardiff ging veel verder, zij regelden een heel tenue, een rondleiding door het stadion en een foto met de aanvoerder op de middenstip met daarvoor de FA Cup beker. De verwachting werd overtroffen en de fan stond centraal, dit leverde de club veel positieve aandacht op en verhoogde niet alleen de engagement met de desbetreffende familie maar de engagement van de gehele achterban'', aldus respondent één.

Respondent vijf geeft Manchester United als voorbeeld voor de Nederlandse clubs en wijst op een unieke actie van United waarmee ze de engagement van de internationale achterban hebben vergroot. ''Manchester United nodigde tijdens de thuiswedstrijd tegen Liverpool fans uit om op de eerste rij te komen zitten via een Google Hangout in samenwerking met Google+. Fans van over de hele wereld zaten voor even helemaal vooraan op Old Trafford en kregen een foto als bewijs in de mailbox. Op basis van de gedeelde foto's door de fans met de hashtag #MUFrontRow heeft de club een selectie gemaakt van fans die tijdens de wedstrijd te zien waren op de boarding waardoor het leek alsof deze fans op de eerste rij zaten. Hierdoor was het als fan uit China mogelijk om voor even op de eerste rij te zitten in het stadion terwijl dit fysiek niet mogelijk is'', aldus respondent vijf. Ook geeft hij aan dat deze actie een groot succes was en dat bijna twee miljoen fans meededen met deze actie.

Duitse Bundesliga

Vanwege de cultuurverschillen tussen Nederland en Engeland geven de respondenten drie en vier het advies aan de Nederlandse clubs om meer te kijken naar de Duitse Bundesliga omdat de fan beleving van het Duitse publiek meer in de buurt komt van het Nederlandse publiek. Volgens de respondenten drie en vier moeten de Nederlandse clubs vooral kijken naar het offline gedeelte van

fan engagement en is Duitsland qua social media beleid geen goed voorbeeld. Respondent dertien benadrukt dit en geeft aan dat Duitsers weinig waarde hechten aan social media, en dit heeft volgens respondent dertien te maken met het consumptiegedrag van de Duitsers: ''In Nederland zijn de Amerikaanse invloeden veel duidelijker zichtbaar dan in Duitsland en hierdoor sluit social media beter aan op de Nederlandse cultuur dan op de Duitse cultuur''. Dit blijkt ook uit de interviews met de respondenten zeven en negen die aangaven een aantal Duitse clubs zoals Borussia Dortmund en Eintracht Frankfurt te hebben bezocht. Bij deze clubs viel respondent negen de stadion beleving op: ''De fans konden een paar honderd meter voor het stadion al inchecken. Hierdoor hoeven de fans niet meteen het stadion in maar kunnen zij vrij om het stadion heen lopen. Om het stadion heen waren drink en eetgelegenheden en een aantal podia waardoor de fans zich vrij konden bewegen maar zich wel al binnen de hekken van het stadion begaven waardoor al deze extra uitgaven van de fans een extra inkomstenbron zijn voor de clubs''. Respondent zeven geeft aan dat zijn club hier voorbeelden van over wil nemen: ''Wij openen vanaf komend seizoen een supporterscafé en willen voor de kinderen mini open dagen organiseren met als doel om de fans eerder naar het stadion te krijgen en langer te laten blijven''. Respondent tien geeft aan het liefst rondom iedere wedstrijd een thema te willen organiseren om zo een algehele fanbeleving te creëren waarbij de 90 minuten voetbal centraal staat maar niet zo nadrukkelijk als op dit moment. Respondent tien verwijst hierbij naar een citaat van een directeur van een betaald voetbalclub die eens aangaf dat voetbal slechts een onderbreking is van een gezellige avond.

Nederlandse voorbeelden

Naast de buitenlandse voorbeelden kijken de ''kleinere'' Nederlandse clubs ook naar de traditionele Nederlandse drie topclubs namelijk Ajax, Feyenoord en PSV. Zo wordt door respondenten zeven en tien Feyenoord als voorbeeld gegeven die in samenwerking met sponsor Opel en sportmarketingbureau Triple Double een twitterwall hadden waarop de fans Twitterberichten konden plaatsen. Tot vrijdag hadden de fans de tijd om Twitterberichten te sturen die vervolgens werden gemonteerd en op zondag waren te zien op de boarding tijdens de wedstrijd. Respondent tien geeft aan de Nederlandse leisure markt als voorbeeld te gebruiken: ''Pretparken zoals de Efteling zijn heel ver in het creëren van een bijzondere beleving voor de consument en deze beleving willen wij ook overbrengen op onze fans''.

4.3.2 Onmisbare componenten voor een succesvolle social media fan engagement strategie.

''Gezien de cultuurverschillen met Engeland, Amerika maar ook met Duitsland is het belangrijk dat de clubs kijken naar het eigen social media beleid en de daarop sluitende doelstellingen en hier de succesvolle voorbeelden op aanpassen'', adviseert respondent vier. Het ontwikkelen van een eigen social media strategie is de eerste stap die clubs moeten maken. ''Op dit moment doen de meeste clubs maar iets en is er geen sprake van een duidelijk beleid, de clubs moeten hun doelstellingen in kaart brengen en de social media activiteiten hierop aanpassen alleen dan kan social media bijdragen aan het verhogen van de engagement'', aldus respondent vijf. Benchmarken wordt door de respondenten één, drie en vier als een geschikte methode gezien om het eigen social media gebruik te verbeteren omdat de basis in alle landen hetzelfde is, namelijk de fan centraal stellen binnen het beleid van de club. ''Clubs moeten zich laten inspireren en leuke dingen eruit halen en deze aanpassen op het eigen beleid'', adviseert respondent drie. Aan de hand van de eerdergenoemde succescases worden hieronder de onmisbare componenten beschreven waar de Nederlandse clubs aan moeten voldoen om een succesvolle social media fan engagement strategie te ontwikkelen. De onmisbare componenten voor een succesvolle strategie zijn: unieke content, creativiteit, langetermijnvisie, dekkende WiFi verbinding, maatschappelijke veranderingen en de inzet van de spelers.

Unieke content

De respondenten zijn het er unaniem over eens dat het belangrijkste onmisbare component van een social media fan engagement strategie het bieden van unieke content is. Met unieke content bedoelen zij content en nieuwsberichten waar de fans via andere communicatiekanalen niet aan kunnen komen zoals foto's vanuit de kleedkamer of het spelershome. Volgens respondent drie is het aanbieden van de unieke content waarover de clubs beschikken de sleutel om de engagement van de fans te verhogen. Respondent drie geeft aan dat clubs de luxe positie hebben dat zij het hele jaar door over unieke content beschikken waar de fans vraag naar hebben, tijdens het seizoen over de wedstrijden en beelden van achter de schermen en in de zomerstop is men weer benieuwd naar het komende seizoen en wil men op de hoogte geworden van het laatste transfernieuws en de trainingskampen en wedstrijden in de voorbereiding. Respondent drie verwacht dan ook dat het aanbieden van unieke content veelal terug te zien zal zijn tijdens het WK 2014 in Brazilië. Respondent drie verwacht dat de spelers en de technische staf met hun smartphone beelden vanaf het veld, de hotels en de kleedkamer zullen plaatsen via social media om de binding met de fans te vergroten. Respondent vier geeft Voetbalzone (een Nederlandse website over voetbalnieuws) als voorbeeld

voor de clubs om unieke content te delen: ''Voetbalzone plaatst op de eigen website het laatste voetbalnieuws en via Facebook plaatsen zij luchtige unieke content, hierdoor verlagen ze niet de traffic naar hun eigen website maar spelen ze met unieke content in op de wensen van de fans en vergroten zo de engagement met de volgers''.

Creativiteit

In nauw verband met het delen van unieke content staat creativiteit. ''Clubs onderscheiden zich op dit moment nog te weinig en nemen weinig risico's. Met een beetje creativiteit kunnen de clubs een dagje of avondje voetbal beter positioneren en bieden zij de fans net dat stukje extra beleving waardoor de fans naar het stadion komen in plaats ervoor te kiezen om thuis op de bank Fox Sports te kijken'', benadrukt respondent vier. Het overtreffen van de verwachtingen van de fans door op een creatieve manier unieke content te bieden is het belangrijkste component van een succesvolle social media fan engagement strategie volgens de respondenten vier, vijf en tien. Respondent één geeft als voorbeeld van de creativiteit het personaliseren van de berichten. ''Fans willen gezien worden als een individu en gaan niet langer op in de grijze massa. Clubs moeten hier op inspelen door gepersonaliseerde berichten te sturen. Dit kan heel eenvoudig door te reageren met Beste .. met hier de voornaam van de fan'', aldus respondent één. Respondent twee geeft aan dat de clubs op een creatieve manier aandacht moeten besteden aan de tone of voice. Respondent vijf geeft aan dat de clubs meer als hun fans moeten communiceren om de interactie aan te gaan. ''Op dit moment communiceren de clubs vrij statisch en zijn de geplaatste berichten zakelijk en persberichtachtig'', geeft hij aan. Ook de frequentie van de berichten is belangrijk volgens respondent tien. Clubs moeten ervoor waken dat zij niet teveel berichten plaatsten en daardoor de volgers overspoelen. ''Je kan best één á twee dagen niks posten om het gedrag te observeren. Als er dan meer mensen naar je pagina komen dan weet je dat ze behoeften hebben aan een nieuw bericht en hier moeten de clubs mee spelen'', adviseert respondent tien.

Langetermijnvisie

Een belangrijk onderdeel van een succesvolle social media fan engagement strategie is dat het gericht moet zijn op de langere termijn geeft respondent drie aan. Respondent tien benadrukt dat het opbouwen van een duurzame persoonlijke relatie met de fan centraal moet staan. Respondent drie geeft aan dat de clubs nog te veel kijken naar het rendement op korte termijn en geeft aan dat er genoeg voorbeelden van clubs zijn die door alleen naar de korte termijn te kijken in de problemen zijn geraakt en hier niet of nauwelijks meer uit komen.

Belonen van loyaliteit

Een andere belangrijke component is het belonen van loyaliteit geeft respondent twaalf aan. Door de fans punten op te laten bouwen kunnen de clubs de loyaliteit meten. Alle acht de clubmedewerkers geven aan dat het ontwikkelen van een FRM systeem een prioriteit is voor de clubs. FRM wordt door respondent tien beschreven als, Customer Relationship Management waarbij de C van customers worden vervangen door de F van fans. Op dit moment zijn meerdere clubs gezamenlijk bezig met het uitwisselen van ideeën over een FRM systeem. De clubs zijn bezig een FRM systeem te ontwikkelen waarmee men de behoeften en gegevens van de fans in kaart kan brengen en via deze gegevens kunnen de clubs toewerken naar een loyaliteitsprogramma waar de fans punten kunnen sparen. ''Een like op Facebook betekent honderd punten, een wedstrijdbezoek duizend punten. Zo kun je in kaart brengen wat de fan doet en hoe de binding is met de club'', geeft respondent acht aan. Hij vervolgt: ''Hieruit kun je in eerste instantie je belangrijkste fans halen die meer dan gemiddeld uitgeven en inspelen op hun behoeften om de inkomsten verder te vergroten. Ook kan je de fans belonen voor hun betrokkenheid, bijvoorbeeld met zoveel punten kan je een gratis dvd met de seizoenshoogtepunten ophalen. Hierdoor vergroot je de engagement en ga je als club meer aan de fan verdienen''.

Dekkende WiFi verbinding in het stadion

Een ander onmisbaar component waar de clubmedewerkers op wijzen is een dekkende WiFi verbinding in het stadion. Respondent vier geeft aan dat in Engeland 60% van de tweets afkomstig is van fans uit het stadion en dat dit een belangrijk punt is om de engagement met de achterban te vergroten. Aan een dekkende WiFi verbinding wordt hard gewerkt door de clubs, zo is er vanuit de Eredivisie CV een pilot met PSV die vanaf komend seizoen een dekkende WiFi verbinding hebben geeft respondent negen aan. Daarnaast speelt men meteen op de mogelijkheden in die een dekkende WiFi verbinding biedt door het ontwikkelen van een stadionapp. Via de stadionapp worden de fans op de hoogte gehouden van relevant nieuws en beelden van de wedstrijd. De opkomst van de smartphone is belangrijk in deze ontwikkeling. Door het second screen kunnen mensen alle informatie op vragen waar zij behoeften aan hebben geeft respondent negen aan. Respondent elf geeft aan dat zijn club bezig is met het ontwikkelen van een stadionapp waarmee fans onder andere hun eten en drinken kunnen bestellen zodat zij niet meer in de rij hoeven te staan. ''We zijn constant bezig met het optimaliseren van het gemak voor de fan'', geeft respondent elf aan. Een volgende stap is het mogelijk maken van contactloos betalen waardoor het gemak verder stijgt. Een andere optie is om een routebeschrijving in de stadionapp te verwerken om de fans naar het stadion te leiden en vervolgens aan te geven waar zij het beste hun auto kunnen parkeren, vervolgens leidt de

app je naar je stadionplaats en wanneer je langs de fanshop loopt krijg je een melding met een speciale actie om de fans aan te zetten tot het aanschaffen van fanartikelen.

Maatschappelijke veranderingen

Het inspelen op de maatschappelijke veranderingen wordt door respondenten vijf en elf als een onmisbare component gezien. Zo geeft respondent elf aan dat zijn club door de globalisering steeds meer buitenlandse fans krijgt en dit ziet hij duidelijk terug op de social media kanalen. Zo bestaat 33% van de Facebook volgers uit Nederlanders en zijn de overige 66% internationale fans. Ook wijst expert vijf op de steeds groter wordende groep vrouwelijke fans die vaak nog actiever zijn dan mannen op social media kanalen. In de Amerikaanse NFL wordt veel aandacht besteed aan de vrouwelijke fans en hun behoeften. Hierbij wordt gekeken naar de kenmerken en de behoeften van deze groep fans. Het aantal vrouwelijke KNVB leden stijgt ieder jaar en hieruit concludeert respondent vijf dat de vrouwen zeer geïnteresseerd zijn in de voetbalclubs en er een opening is voor de clubs om deze groep fans naar het stadion te krijgen. Respondent vijf geeft aan dat de clubs de behoeften van deze groep fans beter in kaart moeten krijgen. ''Willen de vrouwen wijn en roze shirts of juist niet de enige manier om hier achter te komen is het aan de fans zelf te vragen'', adviseert respondent vijf.

Inzet van de spelers

Respondenten drie, vier en zeven zien tot slot de inzet van de spelers als een onmisbare component voor een succesvolle social media fan engagement strategie. ''Bij de spelers liggen kansen voor de clubs, de spelers zijn vaak populairder dan de clubs zelf en hebben meer volgers'', geeft respondent drie aan. Respondent vier geeft aan dat de spelers de helden zijn voor de fans en dat de voornamelijk de jongere fans klakkeloos het gedrag van de spelers overnemen. Respondent drie wijst wel op de imagorechten waarmee de clubs te maken hebben maar ziet dit als een non-discussie. ''Zowel de speler als de club is gebaat bij een vol stadion en betrokken fans, waarom dan niet onderling afspreken om het bereik van de club te vergroten door de spelers in te zetten'', vraagt respondent drie zich af. Respondent zeven geeft ook aan dat een bericht van een spelers meer impact heeft en dat de clubs hier meer gebruik van moeten maken.

4.4 De toekomstige rol van social media en fan engagement binnen het beleid van de Nederlandse betaald voetbalclubs

In deze paragraaf wordt de toekomstige rol van een social media fan engagement strategie voor de Nederlandse voetbalclubs besproken en wordt de invloed van een social media fan engagement strategie binnen het toekomstige beleid van de clubs in kaart gebracht. De respondenten twee, drie

en vier geven aan dat de Nederlandse clubs het in vergelijking met andere Europese clubs op het gebied van social media niet slecht doen maar dat er nog genoeg ruimte voor verbetering is. De respondenten één tot en met vijf zijn het er unaniem over eens dat social media een belangrijk middel is om de engagement van de fans te vergroten maar waarschuwen ervoor dat social media geen opzichzelfstaand doel wordt.''Social media dient als hulpmiddel om de engagement te vergroten en moet daarvoor gebruikt worden, op dit moment zien clubs social media voornamelijk als een opzichzelfstaand doel waardoor zij hun doel voorbij schieten. De clubs hebben als doelstelling zoveel mogelijk volgers te generen maar hebben geen doelstellingen om de engagement van de groep volgers te vergroten zodat deze stijgen op de loyaliteitsladder en hierdoor commercieel gezien aantrekkelijker worden voor de club'', constateert respondent twee. Respondent vijf geeft aan dat Twitter en Facebook hun volwassenheidsfase hebben bereikt en dat de toepassingen van social media gaat veranderen. ''Het alleen aanwezig zijn op de verschillende social media kanalen en zoveel mogelijk volgers genereren wordt omgezet in het aangaan van waarderelaties met de fans, waarbij het tijd is om te oogsten'', geeft respondent vijf aan. Voordat de clubs deze stap kunnen zetten moeten eerst de huidige social media kanalen worden geoptimaliseerd en worden aangepast aan de specifieke behoeften van de achterban. Ook moet er gekeken worden naar welke social media kanalen nog ontbreken en welke moeten worden toegevoegd aan de huidige social media kanalen van de clubs geeft respondent dertien aan.

Fan Relationship Management (FRM)

Respondent vijf geeft aan dat de eerste stap die de clubs moeten maken het in kaart brengen van de gegevens en behoeften is van de fans.''Aan welk typen content hebben mijn fans behoefte? Op welke kanalen zijn zij actief? Waarom volgen de fans mij online? en Wat verbindt mijn volgers onderling met elkaar? zijn essentiële vragen waar de clubs antwoord op moeten kunnen geven voordat zij waarde aan de relatie met de fan kunnen toevoegen'', aldus respondent vijf. Op dit moment geven de respondenten acht tot en met dertien aan druk bezig te zijn met het in kaart brengen van de behoeften van de verschillende type fans door middel van Fan Relationship Management (FRM systeem). ''Fan Relationship Management is gebaseerd op Customer Relationship Management (CRM) alleen wordt de C van customer hier vervangen door de F van fan. FRM is een werkwijze waarbij het optimaliseren van de tevredenheid van de fans centraal staat en de clubs trachten op maat gemaakte diensten en producten aan te bieden gebaseerd op de behoeften van de individuele fan'', aldus respondent tien. Respondenten acht tot en met dertien geven aan bezig te zijn met het ontwikkelen van een FRM systeem om de behoeften en gegevens van individuele fans in kaart te brengen zodat de clubs een persoonlijke en duurzame relatie kunnen opbouwen met de fans. Ook geven respondenten acht, negen, tien en elf aan verder te kijken dan alleen het creëren

van een FRM systeem en in te spelen op loyaliteit door de fans een waarde toe te wijzen op basis van hun loyaliteit. Door het geven van punten bij bepaalde acties zoals het bezoeken van een wedstrijd krijgt een fan een bepaald aantal punten en hierdoor stijgt zijn totaal. Voor de clubs is het daardoor goed in kaart te brengen welke groepen fans het aantrekkelijkste zijn en waar zij extra aandacht aan kunnen besteden om de inkomsten te verhogen. Ook geeft respondent vier aan dat de clubs hierdoor is staat moeten zijn om de fans te laten stijgen op de loyaliteitsladder.

Webcare

''Op dit moment lopen webshops en grote bedrijven als KLM nog enorm voor op dit gebied ten opzichte van de Nederlandse clubs. Mensen zijn gewend snel reacties te krijgen bij bedrijven als KLM en de clubs moeten hier van leren'', geeft respondent vier aan. Respondent twee raadt de clubs aan te kijken hoe deze bedrijven de webcare hebben geregeld en hier van te leren: ''Clubs hoeven niet alles zelf uit te vinden, er mag best iets vaker worden gekeken naar het bedrijfsleven voor de invulling van dit soort strategieën''. Respondenten elf en dertien geven KLM aan als voorbeeld te nemen en hun backoffice zo in te willen richten dat de club op korte termijn kan reageren op vragen en klachten van de fans. ''KLM is als één van de eerste bedrijven in Nederland met webcare begonnen en de fans verwachten nu niks anders meer, het is de standaard geworden. Dit veroorzaakt een verschuiving van werkzaamheden van callcenter naar webcare'', geeft respondent elf aan.

Online en offline

Door online en offline te laten samensmelten zijn de club beter in staat de engagement te verhogen, alleen online of offline aanwezig zijn is niet langer voldoende geeft respondent vijf aan omdat de fans zowel op online als offline vlak hun behoeften hebben. Door de fans online te engagen trekken de clubs meer aandacht voor de offline activiteiten. Fan engagement is veel meer dan alleen het online apparaat in orde hebben geven de respondenten zeven, negen en twaalf aan. Fan engagement begint al bij de toegangswegen naar het stadion, is het stadion toegankelijk en zijn er voldoende parkeerplekken is al een punt waarop fans kunnen afhaken en dit moet dus in orde zijn. Overal binnen het beleid moet de fan centraal komen staan en alle vijf de p's van de marketingmix moeten afgestemd zijn op de behoeften van de fans beveelt respondent zeven aan. Belangrijk is dat fan engagement wordt verworven in de hele club en dat de fan centraal staat binnen het gehele beleid. Iedere medewerkers moet werken vanuit de engagement gedachte. Respondent negen geeft als voorbeeld een kraampje met eten buiten het stadion: ''Een horecamanager heeft voor honderd euro aan kosten en haalt er maar honderdtwintig euro uit, dat is niet rendabel berekent de horecamanager en dus geen goed plan, maar dit moet juist wel gebeuren omdat je de engagement

er wel mee verhoogt en op langere termijn zal dit zich ook commercieel uiten''. Idealiter zien respondenten negen, tien, elf en twaalf specialisten op het gebied van fan engagement die zich bezig houden met de behoeften van de fans en vanuit deze gedachte naar de verschillende afdelingen van de club kijken. Respondent elf geeft aan dat het service level constant verhoogd moet worden: ''Dat is het belangrijkste en gezien de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen kunnen we social media hierdoor niet meer los zien van de offline fan engagement activiteiten''. ''De belangrijkste rol van social media in relatie tot fan engagement is dat je mensen informeert, zoals fans op de hoogte brengen van de offline activiteiten van de club. Nederlanders staan bekend om hun organisatievermogen en ik zie dan ook veel kansen liggen op het online gebied om de offline fan engagement activiteiten te verbeteren en de relatie met de fans te onderhouden'', adviseert respondent vijf.

Toekomstige ontwikkelingen

Respondent vijf geeft aan dat het belangrijk is dat de clubs weten waar hun fans zich begeven binnen nu en vijf jaar. Daar moet je als club alvast zijn geeft respondent vijf aan. Zo wijst hij op de ontwikkeling van Google Glass en noemt 2014 het jaar van Google Glass (een draagbare computer in de vorm van een bril). Respondent vijf adviseert de clubs nu al een plan te maken om op deze ontwikkeling in te spelen zodat zij via Google Glass de fans een extra beleving kunnen aanbieden en de fans de bril niet gaan zien als een inbraak op hun privacy. ''Wanneer je steeds achter de feiten aanloopt gaan derde partijen er van door met bijvoorbeeld applications om in te spelen op de behoeften van de fans en dan moeten de clubs straks gaan betalen voor de data van hun eigen achterban omdat ze te laat zijn'', kaart respondent vijf aan.

Respondenten vier en vijf wijzen tot slot op het belang dat de clubs zich niet alleen focussen op de huidige social media kanalen maar vooruit moeten blijven kijken. Nederlanders zijn langzaam in het adopteren van nieuwe social media kanalen, en dit ziet respondent vijf als voordeel voor de Nederlandse clubs. ''Amerikanen proberen meer verschillende platformen uit en Nederlandse clubs moeten deze ontwikkelingen in de gaten houden, wordt een bepaald platform populair in Amerika dan is het verstandig je te verdiepen in het desbetreffend platform zodat je weet wat je te wachten staat wanneer het overslaat naar Nederland'', geeft respondent vijf aan. Als voorbeeld geeft respondent vijf de opkomst van Instagram aan: ''Instagram was in Amerika al populair en richt zich voornamelijk op tieners, maar dit zijn wel de toekomstige seizoenskaarthouders waar je een band mee moeten weten op te bouwen. Voor de Nederlandse clubs is het nog niet duidelijk wat de mogelijkheden zijn van Instagram en hierdoor missen ze een kans om in te spelen op de behoeften van deze groep fans''.

5. Conclusie

In deze masterthesis is getracht de relatie tussen social media en fan engagement in kaart te brengen, met als doel de engagement van de voetbalfans te verhogen door middel van een social media fan engagement strategie. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag ''Hoe kunnen de Nederlandse betaald voetbalclubs met behulp van social media de engagement van de voetbalfans vergroten''? Deze centrale onderzoeksvraag is onderverdeeld in de volgende zes deelvragen:

- Hoe ziet het huidige social media landschap binnen het Nederlandse betaald voetbal eruit?
- Hoe kan de engagement van de Nederlandse voetbalfan worden vergroot?
- Wat is het belang van social media om de engagement van de voetbalfans te verhogen?
- In hoeverre wordt social media al door de Nederlandse betaald voetbalclubs ingezet om de engagement van de voetbalfans te vergroten?
- Met welke knelpunten hebben de Nederlands betaald voetbalclubs te maken bij het inzetten van een social media fan engagement strategie?
- Welke componenten zijn onmisbaar voor een succesvolle social media fan engagement strategie voor de Nederlands betaald voetbalclubs?

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen per deelvraag samengevat. De deelvragen worden beantwoord aan de hand van de gevonden resultaten uit de literatuurstudie in hoofdstuk twee en de onderzoeksresultaten in hoofdstuk vier. Hoofdstuk vijf wordt afgesloten met paragraaf 5.8 waarin de mogelijkheden voor vervolgonderzoek aangedragen worden.

5.1 Hoe ziet het huidige social media landschap binnen het Nederlandse betaald voetbal eruit?

In de literatuurstudie (paragraaf 2.2.1) kwam naar voren dat bijna negen op de tien Nederlanders gebruikt maakt van social media. In paragraaf 2.3.1 van de literatuurstudie blijkt dat dit hoge gebruik terug te zien is in de behoeften van de Nederlandse voetbalfan. Zo zijn sportclubs na nieuwszenders en webwinkels de meest gevolgde organisaties en stijgt het aantal volgers nog ieder jaar (Newcom Research & Consultancy, 2014). Fans willen hun club constant op de voet volgen en een belangrijk middel om op de hoogte te blijven van het laatste nieuws omtrent de club is social media (KNVB Expertise, 2014). Ondanks deze behoefte waardeert slechts 37% van de fans de huidige berichtgeving via social media als (zeer) goed en liggen hier nog kansen voor de clubs om de engagement te verhogen (KNVB Expertise, 2013). Social media wordt voornamelijk gebruikt via het tweede scherm

(smartphone of tablet), waardoor de fans in staat zijn live mee te praten tijdens het bekijken van een wedstrijd en zo in staat zijn de eigen mening en content te delen met medefans. In paragraaf 2.3.1 bleek dat er nog geen onderzoek gedaan is naar het gebruik van de verschillende social media kanalen door de Nederlandse voetbalfan. Wel bleek dat Facebook, Twitter, YouTube en Instagram de meest gebruikte kanalen zijn door de Europese voetbalfans.

Uit de interviews blijkt dat deze vier kanalen ook binnen het Nederlandse voetbal veruit de grootste spelers zijn. Twitter, Facebook en YouTube zijn al jaren de grootste spelers binnen het Nederlandse social media landschap en voorheen waren de clubs ook actief op Hyves, dit kanaal is echter vervangen door Instagram, dat op dit moment de vierde grote speler is. Alle acht de clubs geven aan gebruik te maken van zowel Facebook als Twitter omdat hier de meeste fans zich begeven. Het gebruik van YouTube en Instagram is een stuk lager. Slechts twee clubs geven aan met regelmaat content te plaatsen via YouTube en Instagram. Dit is opmerkelijk aangezien uit de interviews blijkt dat visuele content voor een hogere engagement zorgt dan tekstuele content. Uit eigen ervaring geven de respondenten aan meer interactie en bereik te verkrijgen op visuele content dan op tekstuele content. Het succes van visuele content zorgt dan ook voor de opkomst van nieuwe visuele platformen zoals Instagram en Vine. Ondanks het feit dat de Nederlandse clubs aangeven aanwezig te willen zijn op de kanalen waar de fans zich begeven en dat dit de belangrijkste reden is waarom de clubs actief zijn op Facebook en Twitter (hier begeven de meeste fans zich blijkt uit paragraaf 2.3.1) is het opvallend dat YouTube door slecht twee clubs actief wordt gebruikt terwijl 54% van de Europese fans aangeven YouTube te gebruiken om de club te volgen. Intensiever gebruik van visuele content en kanalen die hiervoor geschikt zijn zoals YouTube, Instagram en Vine bieden daarom mogelijkheden voor de clubs om de fans beter te bedienen.

5.2 Hoe kan de engagement van de Nederlandse voetbalfan worden vergroot?

Voordat de clubs de engagement van de fans kunnen vergroten moeten zij eerst de behoeften en beweegredenen van de fans in kaart brengen blijkt uit de literatuurstudie (paragraaf 2.1.2). Dit kan door de fans aan de hand van een vragenlijst te vragen naar hun behoeften. De moderne fan wordt in paragraaf 2.1.2.1 beschreven aan de hand van het model de ''Dreamsport Society'' van Westerbeek et al (2008) aangevuld met het werk van Koeningsstorfer et al (2010). Het model bestaat uit een zestal dimensies; sportentertainment, sportfantasie, sportkwaliteit, sportidentiteit, sporttraditie en sportbewustzijn waarin de belangrijkste algemene behoeften van de moderne fans worden omschreven zodat de clubs hier op kunnen inspelen om zo deze behoeften te vervullen. De dimensies sportentertainment en sportidentiteit zijn hierbij het belangrijkste omdat de fan niet langer alleen toeschouwer is maar op zoek is naar een continue beleving. Ook heeft de fan behoefte

om zich te identificeren met een club en medefans en de clubs dienen de fans deze mogelijkheid te bieden. Naast de behoeften van de fans zijn de beweegredenen om een club te supporteren belangrijk om te weten voor de clubs zelf. De engagement kan worden opgesplitst in een viertal dimensies, namelijk cognitief, affectief, conatief en persoonlijk (Vivek et al, 2012). Door te achterhalen wat de reden van de engagement is tussen de fan en de club is het voor de clubs makkelijker om in te spelen op de behoeften van de fan om een club te supporteren.

De term fan is misleidend omdat de fans verschillen in loyaliteit van elkaar. In paragraaf 2.1.3 worden de fans gesegmenteerd op basis van loyaliteit in een vijftal type fans , namelijk de tijdelijke fan, de plaatselijke fan, de toegewijde fan, de fanatieke fan en de disfunctionele fan. Aan de hand van deze indeling is het mogelijk om specifieke marketingactiviteiten op de verschillende type fans af te stemmen om zo de loyaliteit per type fan te vergroten. Het toegankelijker maken van de club en het stimuleren van de interactie wordt door Funk en Pastore (2000) aangewezen als pijlers om de fans te laten stijgen op de loyaliteitsladder. Ziethaml en Bitner (2000) wijzen op de mogelijkheid om de fans te laten stijgen op de loyaliteitsladder door het toepassen van de vier niveaus van relationship marketing. Het eerste niveau bestaat uit financiële prikkels zoals kortingen om de fans tot activatie over te halen. Het tweede niveau is de sociale binding, een persoonlijke relatie aangaan met de fan. Het derde en vierde niveau richten zich op de loyale fans, hierbij moet gedacht worden aan op maat gemaakte diensten en producten om de persoonlijke relatie verder te bevorderen.

5.3 Wat is het belang van social media om de engagement van de voetbalfans te verhogen?

In paragraaf 1.2 geven Doyle en Haynes (2000) aan dat het gevoel bij een groep te horen, de mogelijkheid tot interactie, het 24/7 op de hoogte gehouden worden van het laatste nieuws en het verkleinen van de afstand tussen de club en de fan de belangrijkste behoeften zijn voor de fans. Uit het Fanonderzoek 2013/2014 van KNVB Expertise blijkt dat 49% van de Nederlandse voetbalfan op de hoogte wil worden gehouden van het laatste nieuws via social media terwijl dit in het seizoen 2011/2012 nog maar 19% was (KNVB Expertise, 2013). Daarnaast hebben de vele technologische ontwikkelingen op het gebied van digitale media het vermogen van de fans om openlijk van zichzelf te laten horen aanzienlijk vergroot (Sanderson, 2011). Door de opkomst van social media hebben de fans de mogelijkheid tot interactie en Hutchins en Rowe (2013) omschrijven social media als een geïntegreerde ontmoetingsplek waar de fans en de clubs samenkomen. Sanderson (2011) benadrukt dat social media de plek is waar fans zich kunnen verenigen waardoor de behoefte om bij een groep te horen wordt vervuld. Hutchins en Rowe (2013) geven aan dat social media de mogelijkheid heeft om de belangrijkste behoeften van de moderne fans te vervullen en noemen social media de sleutel voor de toekomst van sportmarketing.

Naast het feit dat de clubs via social media kunnen inspelen op de behoeften van de fans worden de Nederlandse voetbalclubs ook min of meer gedwongen om mee te gaan in de ontwikkeling van social media als communicatiemiddel naar de fans toe blijkt uit paragraaf 1.2. In het bedrijfsleven zetten veel bedrijven social media al in om een persoonlijke duurzame relatie met de klant op te bouwen. Veel bedrijven hebben een social media strategie ontwikkeld waarbij men zich richt op service, reputatie en commerce. Uit de interviews blijkt dat bedrijven als KLM, dat als één van de eerste bedrijven in Nederland is begonnen met webcare, als voorbeeld dienen omdat de fans in hun dagelijkse leven in contact komen met deze klantgerichte service en deze service wordt dan ook als de maatstaf gezien voor de Nederlandse voetbalclubs in de toekomst.

5.4 In hoeverre wordt social media al door de Nederlandse betaald voetbalclubs ingezet om de engagement van de voetbalfans te vergroten?

Bij het vergroten van de engagement spelen de karakteristieken, het open karakter en de interactiemogelijkheden, van social media een belangrijke rol geeft Vivek (2012) aan. De kansen die de karakteristieken van social media bieden om de engagement te verhogen bleek ook uit de interviews waarin de belangrijkste vijf karakteristieken van social media in relatie tot fan engagement werden benoemd. De belangrijkste karakteristieken van social media in relatie tot fan engagement zijn volgens de respondenten het bereik, het open karakter, de interactie, het menselijker maken van de club en het creëren van ambassadeurs. Deze karakteristieken komen overeen met de huidige literatuur (paragraaf 2.3) waarin het open karakter en de toegankelijkheid van social media werden beschreven om de engagement van de fans te verhogen. Op dit moment proberen de clubs vooral zo veel mogelijk volgers te krijgen en wordt social media voornamelijk ingezet als zendmiddel waarbij de clubs eenzijdig informatie zenden. Op dit punt moeten de clubs volgens de respondenten stappen gaan maken. Van het genereren van zoveel mogelijk volgers moeten de clubs zich gaan richten op het aangaan van een duurzame persoonlijke relatie met de huidige fans waarbij de interactiemogelijkheden een belangrijk onderdeel vormen. Door het aangaan van een diepte-relatie zijn de clubs in staat de engagement te verhogen. Het open karakter is nauw verbonden met de interactiemogelijkheden. Via social media kunnen de clubs de fans een uniek kijkje achter de schermen bieden en hebben de fans de mogelijkheid om met de club en haar spelers te communiceren waardoor zij de afstand tussen de clubs en de fans verkleinen en hierdoor de club menselijker maken waardoor de engagement stijgt. Ook kunnen loyale fans dienen als ambassadeur voor de club. Deze groep fans zijn trots op de club en willen dit naar buiten toe uitstralen waardoor zij zorgen voor positieve mond-tot-mond reclame.

5.5 *Met welke knelpunten hebben de Nederlandse betaald voetbalclubs te maken bij het inzetten van een social media fan engagement strategie?*

Zoals aangeven in paragraaf 5.4 worstelen de clubs op dit moment met het inzetten van social media in relatie tot fan engagement. De clubs hebben hierbij voornamelijk te maken met implementatieproblemen. Een belangrijk implementatieprobleem is de onduidelijkheid over de commerciële waarde van een social media fan engagement strategie. Uit de interviews blijkt dat het lastig is om te meten wat iedere geïnvesteerde marketingeuro oplevert en dat het uiteindelijk bij veel clubs gaat om de commerciële waarde van een investering. Uit de interviews blijkt wel dat social media een voordeliger marketinginstrument is dan de traditionele media. De clubs hebben nu hun eigen communicatiekanalen in handen waarmee ze een groot gedeelte van hun achterban kunnen bereiken, waardoor zij minder geld uit hoeven te geven aan externe communicatiemiddelen zoals de krant om de achterban te bereiken.

Uit zowel de literatuurstudie (paragraaf 2.3.3) als de interviews blijkt dat de clubs naar de waarde van een social media fan engagement strategie op de langere termijn moeten kijken. Uit de interviews blijkt dat de clubs verder moeten kijken dan de commerciële waarde op korte termijn en dat de strategie gericht moet zijn op het opbouwen van een duurzame relatie. De eerste stap die clubs hierbij moeten zetten is het in kaart brengen van de behoeften van de fans. Het in kaart brengen van de behoeften heeft niet direct commerciële waarde maar levert op de langere termijn haar vruchten af geven de respondenten aan. Door de behoefte van de fans in kaart te hebben kunnen de clubs een persoonlijke duurzame relatie met de fans aangaan en dit verhoogt de engagement van de fans waardoor de achterban loyaler wordt. Een loyale achterban is op langere termijn financieel gezien aantrekkelijk. Een loyale fan bezoekt meer wedstrijden, koopt meer fanartikelen en is actief in positieve mond-tot-mond reclame (Catalyst, 2013). Ook zijn clubs die hun loyale achterban in kaart hebben aantrekkelijker voor sponsoren blijkt uit de interviews. Uit de literatuurstudie blijkt dat fans open staan voor commerciële boodschappen via social media zolang dit niet te nadrukkelijk is en niet te frequent gebeurt (Infographic, 2014). Ook wijst Kaplan (2012) op het feit dat zeven op de tien online volgers bereid is over te gaan tot actie nadat zij een club via social media volgen.

Uit de literatuurstudie (paragraaf 2.3.4) bleek ook dat social media haar keerzijde heeft. Door het open karakter kan iedereen schrijven wat hij/zij wil en hebben de clubs minder controle over de eigen communicatiekanalen. Smith et al (2012) geven aan dat negatieve berichten niet persé slecht hoeven te zijn, maar geven ook aan dat negatieve berichten van de fans niet moeten worden genegeerd of gecensureerd omdat social media als digital spreekbuis voor de fans dient. Door als

club te reageren op negatieve berichten kan de club dit ombuigen in positieve reclame voor de club. Uit de interviews blijkt echter dat het gebrek aan mankracht en tijd belangrijke knelpunten zijn waar de clubs tegen aan lopen waardoor zij niet in staat zijn om de interactie met de fan aan te gaan en dus niet in staat zijn om de onvrede van de fans weg te nemen. Andere belangrijke implementatieproblemen waar de clubs op dit moment mee kampen hebben zijn gebrek aan executie (vanwege het gebrek aan tijd en mankracht), gebrek aan expertise en een gebrekkige langetermijnvisie. Door deze knelpunten is geen van de clubs op dit moment in staat zich te onderscheiden van de rest en kan geen van de clubs nog optimaal inspelen op de behoeften van de fans.

5.6 Welke componenten zijn onmisbaar voor een succesvolle social media fan engagement strategie voor de Nederlandse betaald voetbalclubs?

Uit de interviews blijkt dat de grotere sportmarketinglanden als Amerika en Engeland voorlopen op het gebied van social media in relatie tot fan engagement en dat de Nederlandse clubs er goed aan doen om ideeën van clubs uit deze landen over te nemen. Uit de interviews bleek dat de Engelse Premier League clubs als voorbeelden dienen op het gebied van social media en dat de Duitse Bundesliga clubs als voorbeeld dienen op offline fan engagement gebied. De respondenten geven aan dat de Nederlandse clubs genoeg voorbeelden hebben in het buitenland en dat zij als voordeel hebben dat zij niet alles zelf hoeven uit te vinden. Wel wijzen de respondenten erop dat de clubs naar de context kijken moeten en ideeën van andere clubs moeten aanpassen op het eigen social media beleid en de clubcultuur. Uit de literatuurstudie (paragraaf 2.2.2.1) blijkt ook dat de clubs een social media strategie moeten hanteren die aansluit op de clubcultuur en de doelstellingen van de club (Van Belleghem, 2012). Hutchins en Rowe (2013) vullen dit aan door te stellen dat de social media activiteiten moeten worden afgestemd op de behoeften van de eigen achterban en dat er niet één specifieke succesvolle strategie is. In paragraaf 2.2.2.1 omschrijft Van Belleghem vier C's, namelijk customer experience, content, conversatie en collaboratie, waar de clubs aandacht aan moeten besteden bij het implementeren van een social media strategie. In paragraaf 2.2.2.2 gaan Kietzmann et al (2011) nog een stap verder door de verschillende social media kanalen te classificeren aan de hand van de belangrijkste kenmerken per kanaal zodat de clubs in staat zijn de verschillende social media kanalen complementair in te zetten met als doel de verschillende kanalen in te zetten waarvoor de fans de kanalen ook gebruiken.

In paragraaf 4.3.2 kwamen in totaal zes onmisbare componenten naar voren waar de clubs op moeten letten bij het implementeren van een social media fan engagement strategie. Deze zes onmisbare componenten zijn: unieke content, creativiteit, langetermijnvisie, dekkende WiFi

verbinding, maatschappelijke veranderingen en de inzet van de spelers. De belangrijkste component die de respondenten aangeven is het aanbieden van unieke content. De clubs hebben als voordeel het gehele jaar door over unieke content te beschikken waardoor zij meerdere malen per dag in staat moeten zijn om de fans unieke content aan te bieden waardoor de engagement wordt verhoogd.

5.7 Centrale onderzoeksvraag

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag: *Hoe kunnen de Nederlandse betaald voetbalclubs met behulp van social media de engagement van de voetbalfans vergroten?*

De eerste stap die de clubs moeten zetten voordat zij de engagement van de fans kunnen vergroten is het in kaart brengen van de behoeften van de fans met behulp van een FRM systeem. Aan de hand van het Dreamsport Society model van Westerbeek et al (2008) aangevuld met het werk van Koeningsstorfer et al (2010) is een zestal dimensies ontstaan waarin de belangrijkste algemene behoeften van de moderne fans in kaart worden gebracht. Deze zes dimensies zijn: Sportentertainment, sportfantasie, sportkwaliteit, sportidentiteit, sporttraditie en sportbewustzijn. Daarnaast hebben Hunt et al (1999) een model ontwikkeld waarin de voetbalfans worden onderverdeeld in een vijftal type fans aan de hand van de loyaliteit die zij tonen. Deze vijftal type fans zijn: de tijdelijke fan, de plaatselijke fan, de toegewijde fan, de fanatiek fan en de disfunctionele fan. Aan de hand van de verschillende type fans en de behoeften van de fans zijn de clubs in staat om specifieke marketingactiviteiten op de verschillende type fans af te stemmen waardoor zij in staat zijn een persoonlijke duurzame relatie op te bouwen met de fans (Beech et al, 2008).

Social media blijkt een zeer geschikt middel om de loyaliteit van de fans te verhogen. Uit de literatuurstudie (paragraaf 2.3.1) blijkt dat het hoge social media gebruik van de Nederlander terug te zien is in de behoeften van de Nederlandse voetbalfan. De belangrijkste behoeften van de moderne Nederlandse voetbalfan zijn de mogelijkheid tot interactie, het 24/7 op de hoogte worden gehouden van het laatste nieuws omtrent de club en het gevoel bij een groep te horen (Doyle & Haynes, 2000). Uit de interviews blijk dat social media dankzij haar vijf belangrijkste karakteristieken (open karakter, bereik, interactie, menselijker maken van de club en het creëren van ambassadeurs) een zeer geschikt middel is om de behoeften van de moderne fans te vervullen. Belangrijk hierbij is dat social media als middel wordt gebruikt en zeker niet als doel. Clubs moeten social media inzetten om de relatie met de fans te onderhouden en niet om zoveel mogelijk online volgers te genereren zoals nu nog gebeurt. Door het vervullen van de behoeften vergroten de clubs de tevredenheid van de fans en dit leidt er toe dat de engagement toeneemt en de fans loyaler worden ten opzichte van

de club. Het doel van een social media fan engagement strategie is dan ook de fans naar een zo hoog mogelijk loyaliteitsniveau laten stijgen.

De precieze invulling van een social media fan engagement strategie is per voetbalclub verschillend. De invulling is afhankelijk van de clubcultuur, de doelstellingen van de club en de behoeften van de achterban. Clubs moeten verder kijken dan de commerciële waarde op korte termijn (belangrijkste knelpunt op dit moment). De investering om een social media fan engagement strategie te implementeren zal zich op de langere termijn terugbetalen. Een loyale fan bezoekt meer wedstrijden en koopt meer fanartikelen. Ook zijn clubs met een loyale achterban aantrekkelijker voor sponsoren.

Bij het implementeren van een succesvolle social media strategie moeten de clubs rekening houden met een zestal onmisbare componenten: unieke content, creativiteit, een langetermijnvisie, een dekkende WiFi verbinding, de maatschappelijke veranderingen en de inzet van de spelers.

5.8 Vervolgonderzoek

In deze afsluitende paragraaf worden de tekortkomingen van het onderzoek besproken en welke mogelijkheden dit biedt voor vervolgonderzoek.

Gezien het feit dat zowel social media als fan engagement twee relatief nieuwe onderzoeksgebieden zijn en er een beperkte hoeveelheid onderzoek is gedaan naar de relatie tussen social media en fan engagement is met dit onderzoek getracht de leemte in de bestaande literatuur omtrent de relatie van fan engagement en social media in relatie tot het Nederlandse betaald voetbal op te vullen. Er kan nog veel meer onderzoek worden gedaan naar de relatie van een social media fan engagement strategie binnen het Nederlandse betaald voetbal en er zijn dan ook nieuwe suggesties ontstaan die interessant kunnen zijn voor vervolgonderzoek. Ten eerste is het relevant om de cultuurverschillen qua social media gebruik in relatie tot fanbeleving tussen Nederland en de grote sportmarketinglanden als Amerika, Australië en Engeland in kaart te brengen en om te onderzoeken in hoeverre deze culturele verschillen van invloed zijn op het succesvol implementeren van een social media fan engagement strategie.

Ten tweede is het relevant om te onderzoeken hoe de clubs invulling kunnen geven aan een driehoeksverhouding tussen sponsoren, fans en de club zelf. Op dit moment is de commerciële waarde van een social media fan engagement strategie een knelpunt en door te onderzoeken hoe een social media strategie in relatie met de sponsoren kan worden ingezet om enerzijds de engagement van de fans te vergroten en anderzijds de inkomsten van de clubs te vergroten, kan dit de clubs het laatste zetje geven om een social media fan engagement strategie te implementeren. Waardoor zij niet alleen de engagement van de fans vergroten maar ook de sponsoren actief

betrekken binnen het beleid en daardoor niet alleen de binding tussen de sponsoren en de club maar ook de binding tussen de sponsoren en de fans vergroten waardoor de clubs interessanter worden om te sponsoren.

De laatste suggestie voor vervolgonderzoek is om te onderzoeken hoe de clubs de online en offline activiteiten het beste in elkaar kunnen laten overlopen. Fan engagement bestaat uit zowel het online als offline gedeelte en het optimaal samensmelten van beide gedeelten moet leiden tot een ultieme fan beleving waar de clubs uiteindelijk naar toe willen werken. In dit onderzoek is gekeken naar de relatie tussen het online gedeelte van fan engagement in relatie tot het Nederlandse betaald voetbal. Het in kaart brengen van het offline gedeelte van fan engagement in relatie tot het Nederlandse betaald voetbal is daarom een onderzoeksgebied dat ook nog onderontwikkeld is.

De praktische relevantie van deze masterscriptie is het onder de aandacht brengen van een social media fan engagement strategie bij de Nederlandse betaald voetbalclubs en deze suggesties voor vervolgonderzoek kunnen bijdragen aan het duidelijker in kaart brengen van de kansen die social media biedt om de engagement te verhogen en hoe de clubs invulling kunnen geven aan de huidige knelpunten en implementatieproblemen voor een succesvolle social media fan engagement strategie.

Literatuurlijst

Aspinall, E.C., Nancarrow, C & Stone, M. (2001) The meaning and measurement of customer retention. *Journal of Targetting, Measurement and Analysis for Marketing, 10* (1), 79-89

Balduck, A. Buelens, M & Maes, M. (2007) *Handboek sportmanagement*. LannooCampus. Leuven.

Beech, J., Chadwick,S & Posthumus, R. (2008) *Sportmanagement.* Pearson Education. Benelux

Beech, J. Tapp, A. & Chadwick, S. (2000) Towards a schema for football clubs seeking an effective presence on the internet. *European Journal for Sportmanagement*. Speciaal nummer. P 31-51

Belleghem, S. (2012) *De Conversation Company.* Van Duuren management.

Bird, P. (1982) The demand for league football. *Applied Economics, 14*, 637-649

Borland, J. & Macdonald, R. (2003). Demand for sport. *Review of Economic Policy*, *19*, 478-502.

Boyd, D. (2011). *Social network sites as networked publics: affordance, dynamics and implications*. New York, Routledge.

Boyd, D. & Ellison, N. (2007) *Journal of Computer-Mediated Communication*, *13*, 210–230.

Boyle, R. Haynes,R. (2000) *Sport, the Media and popular culture.* Longmen. Sydney

Boyle R. Haynes,R. (2004) *Football in the New Media Age*. London: Routledge.

Catalyst (2013) Fan Social Media use passes a Threshold. *Street and Smith's SportsBusiness Journal, 6*, 12-13.

Charleston, S. (2008) Determinants of home atmosphere in English football: A commited supporter perspective. *Journal of Sport Behavior, 31*, 312-328.

Connell, RW. (2005) *Masculinities*. Cambridge, UK. Polity Press

Decrop, A. & Cabossart, O. (2002) Colors and Scarves: The Symbolic Consumption of Material Possessions by Soccer Fans. Advances in Consumer Research . 2002, Vol. 29 Issue 1, p511-518

Dekay, S. H. (2012). How large companies react to negative Facebook comments. *Corporate Communications: An International Journal, 17*, 289–299.

Ferreday, D. (2009) *Online belonings: Fantasy, Virtuality, Community.* Oxford: Peter Lang

Forrest, D. Simmons,R. (2006) Outcome uncertainty and attendance demand in sport; The case of English soccer. *The Statitician, 51*, 229-241

Funk, D.C., & James, J. (2001) The Psychological Contiuum Model: A Concenptual Framework for Understanding an Individual's Psychological Connection to Sport. *Sport Management Review, 4*, 119-150.

Funk, D.C. & Pastore, D.L. (2000) Equatting attitudes to allegiance: The usefulness of selected attidunial information in segmentation loyalty to professional sportsteams. *Sport Masaeting Quarterly, 9 (4*) 174-184

Giulianotti, R (2002) Supporters, Followers, Fans, and Flaneurs : A Taxonomy of Spectator Identities in Football. *2002 Journal of Sport and Social Issues 26.*

Groot, L. (2008) *Economics, uncertainty and European Football: Trends in competitive balance.* Cheltenham; Edward Elgar Publishing.

Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege. C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships*. Journal of Service Research, 13*, 311-330.

Hutchins, B. (2011) The accelaration of media sport culture: Twitter, telepresence and online messaging. *Information, Communication Society 14*. p 237-257

Hunt, K.D., Bristol, T. & Bashaw, R.E.(1999) A Conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing, 13(6),* 439-452

Hutchins, B & Rowe, D. (2013) *Digital Media Sport: Technology, Power and Culture in the Network Society*. Routledge. New York.

Jensen, R. (1999) *The Dream Society*. McGraw-Hill. New York.

Jones, K.W. (2008). Female fandom: identity, sexism, and men's professional football in England. *Sociology of Sport Journal 25*, 516-537

Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010) Users of the world, unite. The challanges and opportunities of Social media. *Business Horizon, 53,* 59-69

Kaynak, E., Salman, G. G. and Tatoglu, E., 2008. An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Journal of Brand Management 15 (5)*, 336-357.

Kerkhof, P. (2010). Merken en social media. In: S. van den Boom, E. Smit, & S. de Bakker (Eds.), *Nachtmerrie of droom: de ROI van customer media*, (pp. 149-154). Heemstede (NL): Customer Media Council.

Kietzmann, J.H., Hermkens, K. McCarthy,I.P. (2011) Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizon, 54(3),* 241-251

Koeningsstorfer, J. (2009) Getting into the heart of the sport consumer. Sport, Medien und Kommunikation: Aktuelle okonomische und managementbezogene Aspekte. C*urrent economic and managerial aspects* 131-160. Cologne: German Sports University.

Koenigstorfer, J., Groeppel-Klein, A., & Kunkel, T. (2010). The Attractiveness of National and International Football Leagues: Perspectives of Fans of “Star Clubs” and “Underdogs.” *European Sport Management Quarterly , 10 (2),* 127-163. doi:10.1080/16184740903563406

Koeningsstorfer, J. & Uhrich, S. (2009). Riding a rollercoaster: The dynamics of sports fans' loyalty afer promotion and relegation. *Marketing- Journal of Research and Management, 31,* 71-83.

KNVB Expertise (2013) *Fan onderzoek 2012/2013.* Jaargang 4. Blauw research.

KNVB Expertise (2014) *Fan onderzoek 2013/2014.* Jaargang 5. Blauw research.

Lagae, W. (2006) *Marketingcommunicatie in de sport*. Pearson Education Benelux. 2e editie.

Lawrence, B., Fournier, S., & Brunel, F. (2012). When companies don't make the ad: a multi-method inquiry into the differential effectiveness of consumer-generated advertising. B*oston University School of Management Research Paper, 2012(29*), 1-43.

Marques, A. (2002) Competitive balance in the Portugese premier league of professional soccer. *Industrial Organization 21*, Econ WPA.

Masteralexis, P.,Barr, C.A. & Hums,M.A (2005) *Principles and Practise of sport management.* Jones ad Bartlett Publishers, Inc, Sudbury, USA.

McCarthy, A. (2011) Geekospheres: visual culture and material culture at work. *Journal of visual culture (3)* p 212-221

Mullin, B. Hardy, S. & Sutton, W. (2000) *Sportmarketing.* Human Kincetics. Baltimore

Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing Cobras. International. *Journal of Advertising, 30 (1),* 13-46.

Newcom Research & Consultancy B.V. (2014) *Nationale Social Media Onderzoek 2014: Het grootste trendonderzoek van Nederland naar het gebruik en verwachting van social media*. Newcom Research & Consultancy

Oosterveer, D. (2011). *KLM 24 uur per dag te bereiken via sociale media.* http://www.marketingfacts.nl/berichten/20110722_klm_24_uur_per_dag_te_bereiken_via_sociale_media

Penders, P. (2007) November 26. Bundesliga Kommentar: Ein stuck leben (Comment on the Bundesliga: A Piece of Life), *Frankfurter Allgemeine Zeitung,* p 25

Perform, KantarSport & TV Sports Markets. (2012) *Global sports media consumption report (2012) A study of sports media consumption and preferences in 10 international markets.* London.

Reichheld, F.F (1996). *The loyalty Effect.* Bain & Co. Boston.

Richardson, B. & Turley, D. (2006) Support your local team: Resistance, subculture, and the desire for distinction. In C*.Pechmann & L.L. Price(Eds), Advances in Consumer Research 33* Dulut, Association for Consumer Research

Ritchie, J. Lewis,J McNaughton Nicholls,C. Ormston,R. (2013), *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers* (2e ed.). Sage

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*, 54-67.

Sanderson, J. (2010) Framing tiger's troubles: comparing traditional and social media*. International Journal of Sport Communication 3.*

Sanderson, J (2011) *It's a Whole New Ball Game; How Social Media is Changing Sports.* New York: Hampton Press

Schnater, B (2014) *Fan engagement jaaroverzicht.* http://www.fanengagement.nl/blog-/fan-engagement-nieuws-top-5/#more-4841

Selmer, N. & Sulzle, A. (2010). (En)-gendering the European football family: the changing discourse on women and gender at Euro 2008. *Soccer Society, 11.* 803-814

Smith, A. N., Fischer, E., & Yongjian, C. (2012). How Does Brand-related User-generated Content Differ across Youtube, Facebook, and Twitter? *Journal of Interactive Marketing, 26(2*), 102-113.

Sportfive (2013) *European football 2013*. Hamburg: Sportfive

Syncapse (2013, 26 april). *Business News Daily.* Opgehaald 27 april, 2013 van

http://www.businessnewsdaily.com/4402-value-facebook-friend-marketing.html

Smith, A., & Stewart, B. (2010).Evolutionary Psychology: new perspective on sportmarketing? *International Journal Management and Marketing, 8,* 265-276

Solberg, H.A. & Helland, K. (2011) Sports broadcasting: an accelerator of business integration in the media industry. *Nodricom Review, 32,* 17-33

Szymanski, S. (2001) Income quality, competitive balance and the attractiveness of team sports: Some evidence and a natural expertiment from English soccer. *The economic Journal, 111,* 69-84.

Tapp, A. & Clowes, J. (2002) From carefree casuals to football anoraks: segmentation possibilities for football supporters. *European Journal of Marketing. 36*

Uhrich, S. (2008) *Stadium atmosphere: a latent dissertation*, University of Rostock. Wiesbaden: Gabler.

Uhrich, S., & Königstorfer, J. (2013) Development and psychometric evaluation of sport stadium atmosphere scale in spectator sport events. *European Sport Management Quarterly. Volume 13,* Issue 2, 2013

Vivek, D. S., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice,20(2),* 127-145.

Vries, L. de, Gensler, S., & Leeflang, P. S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: an investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing, 26(2),* 83-91.

Westerbeek, H. Smith, A. (2003) *Sportbusiness in de mondiale markt.* Arko Sports Media. Nieuwegein

Westerbeek, H. Russell, H. Smith, A. Stewart, B & Nicholson, M (2006) *Sportmanagement grondbeginselen en toepassingen.* Arko Sports media, Nieuwegein

Wolsey, C & Abrams, J. (2001) *Understanding the leisure and Sport Industry*. Pearson Higher Education. Harlow

Woratschek, H., Schafmeister, G., Strobel, T. (2006) A new paradigm for sport management in the German football market. *Marketing and football: An international perspective* 163-185. Amsterdam: Elsevier.

Ziethaml, V.A., & Bitner, M.J. (2000). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm,* 2e herziene druk. Boston, MA: McGraw-Hill.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijsten experts en clubmedewerkers

Vragenlijst experts

Social media

- Wat zijn volgens u de belangrijkste karakteristieken van social media?
- Welke van deze karakteristieken zijn volgens u van invloed op fan engagement in de voetballerij?
- Welke social media kanalen zijn het meest geschikt in de voetballerij om de fan engagement te verhogen?
- Hoe kan je de verschillende soorten social media het best naast elkaar gebruiken zodat zij complementair aan elkaar zijn?
- Welke kansen biedt social media in relatie tot fan engagement?
- Wat zijn volgens u de grootste beperkingen voor voetbalclubs om social media in te zetten?
- Wat zijn de beheerproblemen van social media waar clubs op moeten letten
- Heeft u nog iets te voegen over dit onderwerp?

Fan engagement (*Fan engagement is een duurzame groeistrategie waarbij de relatie met zowel de huidige als potentiële nieuwe fans centraal staat en zowel de fan als de club waarde toevoegen aan de merkperceptie en het product. Schnater,2013)*

- Kunt u zich vinden in deze definitie van fan engagement? Heeft u daar nog iets aan toe te voegen?
- Welke rol speelt fan engagement op dit moment binnen het Nederlandse betaald voetbal?
- Waar hebben de fans op social media vlak volgens u behoefte aan?
- Kent u succescases waarin de fan engagement is vergroot d.m.v. social media zowel in de sportbranche als in de voetballerij zelf?
- Welke componenten zijn onmisbaar in een succesvolle social media fan engagement strategie?
- Wat levert fan engagement in combinatie met social media in uw ogen commercieel gezien op voor de clubs?
- Welke rol gaat een social media fan engagement strategie spelen binnen het toekomstige beleid van de Nederlandse betaald voetbalclubs?
- Heeft u nog iets te voegen over dit onderwerp?

Vragenlijst medewerkers Nederlandse betaald voetbalclubs

Social media

- Wat zijn volgens u de belangrijkste karakteristieken van social media om er gebruik van te maken als club?
- Welke van deze karakteristieken zijn volgens u van invloed op fan engagement in de voetballerij?
- Welke social media kanalen gebruikt uw club om de fan engagement te verhogen?
- Gebruikt uw club de verschillende soorten social media naast elkaar zodat zij complementair aan elkaar zijn?
- Welke kansen biedt social media in relatie tot fan engagement?
- Wat zijn volgens u de grootste beperkingen voor voetbalclubs om social media in te zetten?
- Ziet u ook negatieve aspecten van social media waar uw club mee te maken heeft?
- Heeft u nog iets te voegen over dit onderwerp?

Fan engagement (*Fan engagement is een duurzame groeistrategie waarbij de relatie met zowel de huidige als potentiële nieuwe fans centraal staat en zowel de fan als de club waarde toevoegen aan de merkperceptie en het product.)*

- Kunt u zich vinden in deze definitie van fan engagement? Heeft u daar nog iets aan toe te voegen?
- Welke rol speelt fan engagement op dit moment binnen het Nederlandse betaald voetbal?
- Waar hebben de fans op social media volgens u behoefte aan?
- Kent u succescases waarin de fan engagement is vergroot d.m.v. social media zowel in de sportbranche als in de voetballerij zelf?
- Welke componenten zijn onmisbaar in een succesvolle social media fan engagement strategie?
- Wat levert fan engagement d.m.v. social media in uw ogen commercieel gezien op voor uw club?
- Welke rol gaat een social media fan engagement strategie spelen binnen het toekomstige beleid van de Nederlandse betaald voetbalclubs?
- Heeft u nog iets te voegen over dit onderwerp?

Bijlage twee: Coderen

Families	Codes
Soorten social media platformen	Facebook, Twitter, YouTube, Instagram
Belangrijkste karakteristieken social media	Bereik, open karakter, interactie, menselijker maken van club, ambassadeurs
Huidig gebruik social media	Eenzijdig communicatiemiddel, informatievoorziening, reageren op vragen/klachten,
Onderscheid content op social media	Tekstuele content, visuele content
Grootste beperkingen social media gebruik	Executie, tijd, mankracht, expertise, langetermijnvisie
Commerciële waarde	Geld, sponsoren, klantenbinding, bezoekersaantallen, traditionele media, overige inkomstenbronnen
Negatieve aspecten social media gebruik	Hooliganisme, schelden/bedreigen
Succescases	Premier League, Bundesliga, Amerikaanse sporten, Nederlandse voorbeelden
Onmisbare componenten	WiFi-dekking, unieke content, inzet spelers, creativiteit, loyaliteit, maatschappelijke veranderingen, langere termijn
Toekomst fan engagement	Beleid van de clubs, invloed fan engagement, invloed social media