

# 09 FOCUS DATAMINDED

Leer van de voetbalclub en begin bij het doel, de bal en de schoenen.

*tekst Lars Baartmans*



# VOETBALLEN OP DE SCHOENEN VAN EEN ANDER

Business intelligence begint met  
business. Hoe zorg je ervoor dat je  
de kansen scherp hebt?

Data is in overvloed voorhanden, de technische mogelijkheden zijn ongekend, onze creativiteit is eigenlijk de enige beperking. We worden dagelijks geconfronteerd met steeds meer voorbeelden van slimme innovatieve technologische toepassingen, de een nog waarde- en succesvoller dan de ander. De ontwikkelingen gaan razendsnel. Traag vernieuwen betekent nog sneller verouderen. Maar hoe maak je slimme keuzen binnen je verenigingsmogelijkheden? Met de ambitie om te vernieuwen en het besef van de noodzaak daarvan, ben je er nog niet. Business intelligence is niet een simpel in te zetten wondermiddel. Het hebben, vergaren en analyseren van data is zinloos zolang je geen idee hebt wat je ermee moet of kunt.

**Eerstkansenzien** | Het benutten van de kracht van business intelligence ligt eigenlijk al besloten in de term zelf: business first, intelligence second. Als je je business wilt vernieuwen, dan is het maken van strategische keuzen over de reden, richting en de omvang daarvan het vertrekpunt. Pas daarna kun je aan de slag met intelligence en gegevens omzetten in informatie, die je vervolgens kunt gebruiken om gestelde doelen te bereiken. Je moet eerst kansen zien voordat je ze kunt benutten. In de praktijk is deze cruciale eerste stap, het zien of creëren van kansen, gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het vereist het verlaten van de gebaande paden en denken buiten de vaste kaders. De oogkleppen moeten af. Dat is geen gemakkelijke opgave en kennis en ervaring helpen daar niet bij, of werken misschien zelfs tegen. Je moet uit de waan van de dag kunnen stappen en vastgeroeste denkpatronen of achterhaalde aannamen ter discussie stellen.

**Wat je niet alleen kunt** | Voordat je stappen in de juiste richting kunt zetten, moet je eerst scherp op het netvlies hebben waar je in elk geval uit wilt komen, je werkelijke bestaansrecht kennen. De echte kracht van verenigen is gelegen in het gezamenlijk realiseren, wat een individueel lid niet of moeilijk voor elkaar krijgt. Neem als voorbeeld een voetbalvereniging. Als je van voetballen houdt, dan kun je in je eentje een bal tegen een muurtje trappen of op straat oefenen met hooghouden. Maar dan doe je jezelf eigenlijk tekort. Het lidmaatschap van een voetbalvereniging heeft een 'prof in de dop' veel te bieden:

- je krijgt begeleiding en training, waardoor je beter wordt;
- je kunt in teamverband spelen, waardoor je eigen kwaliteiten (bijvoorbeeld aanvallen) worden aangevuld met die van andere spelers (bijvoorbeeld verdedigen);
- je kunt in wedstrijdverband een competitie spelen tegen andere teams, waardoor je meer voldoening haalt uit je inspanning;
- je hebt de beschikking over faciliteiten die je anders niet hebt, zoals een professioneel voetbalveld, officiële doelen, verlichting en een kantine;
- je draagt hetzelfde tenue, wat de saamhorigheid en professionele uitstraling ten goede komt;
- daarnaast leg je nieuwe sociale contacten die, naast het voetbal, wellicht ook nog op andere vlakken van waarde kunnen zijn.

**Individueel verbeteren** | Natuurlijk speelt elke speler ook zijn eigen spel en is er sprake van onderlinge concurrentie binnen een team. De scouts staan immers ook langs de lijn. Toch weegt, in de juiste samenstelling, het

teambelang zwaarder dan het individuele belang. Individuele spelers van eredivisieclubs zijn elkaars concurrenten in de competitie, maar op het moment dat ze gezamenlijk trainen en uitkomen voor het Nederlands elftal, delen ze elkaars belangen en is optimale samenwerking vereist. In algemene zin kan gesteld worden dat, door lid te worden van een vereniging, een lid beter presteert en meer realiseert dan individueel mogelijk zou zijn. Alle leden hebben elkaar nodig om verder te komen. Niet-leden ondervinden daardoor een relatief nadeel. Door geen lid te worden van de vereniging worden ze in absolute zin niet slechter, maar ze worden wel op afstand gezet ten opzichte van het collectief dat sneller vooruitgang boekt. De voordelen van het lidmaatschap van een voetbalvereniging zijn overduidelijk. Het betalen van contributie is meer dan te rechtvaardigen en de toegevoegde waarde van verenigen is boven elke twijfel verheven. Die vanzelfsprekendheid zou ook voor het overgrote deel van de huidige en toekomstige verenigingsactiviteiten moeten gelden.

**FC Uw Vereniging** | Met die essentie van het spel in het achterhoofd kom je uit voor 'FC Uw Vereniging'. Het is een belangrijke wedstrijd en de tegenstander staat al op het veld, maar op het allerlaatste moment kom je tot de ontdekking dat je je voetbalschoenen bent vergeten. Geen enkele andere speler heeft reserveschoenen bij zich, maar gelukkig schieten verschillende omstanders te hulp. Op wiens schoenen betreed je het speelveld? Hoe speel je de wedstrijd?

**Paar 1 - In de schoenen van de coach** | Het winnen van een wedstrijd doe je niet alleen. Elke speler levert een individuele bijdrage aan de opbouw van een aanval, die uiteindelijk tot een doelpunt moet leiden. Hoe beter de spelers op elkaar ingespeeld zijn, hoe groter de kans daarop. De coach speelt de cruciale rol in het samensmelten van individuele kwaliteiten tot een teamprestatie.

Net zo goed zijn je leden vaak een schakel in een keten, die als geheel voorziet in de behoefte van de eindklant. Hoe beter de schakels in de keten op elkaar afgestemd zijn, hoe hoger de toegevoegde waarde tegen des te lagere kosten. Dit vereist handelen vanuit de (eind)klantvraag in brede zin, in plaats vanuit het eigen aanbod in enge zin. Leden worden succesvoller als ze volgende schakels in de keten ook helpen op hun beurt succesvoller te zijn. De vereniging kan daarin een belangrijke rol spelen, die door anderen nauwelijks vervuld kan worden, door het samenspel in de keten te verbeteren. De hamvraag is: welke diensten aan de leden hebben daadwerkelijk de volledige keten en eindklant als uitgangspunt?

**Paar 2 - In de schoenen van de twaalfde man** | Trouwe supporters kennen hun club door en door. Al jaren bezoeken ze alle wedstrijden en ze zijn vaak ook op allerlei andere manieren betrokken bij het reilen en zeilen. Hun kennis van de club gaat veel verder dan de namen van de spelers. Ze hebben voorafgaand aan elke wedstrijd hun mening klaar over de opstelling, het wisselbeleid, de kwaliteit van het veld en de tegenstander en weten achteraf precies te vertellen waar het spel anders had kunnen verlopen. Trouwe supporters zijn soms weleens teleurgesteld, maar over het algemeen positief gestemd. Ze zijn als een twaalfde speler onmisbaar voor het team.



**TROUWE SUPPORTERS ZIJN  
ALS EEN TWAALFDE SPELER ONMISBAAR  
VOOR HET TEAM**



De trouwste leden kennen je vereniging ook als hun broekzak. Ze zijn al jaren lid, weten wat er speelt en zijn betrokken als geen ander. Zij weten exact wat er goed gaat, maar ook wat er in hun ogen beter kan. Als zij het voor het zeggen hadden, dan zouden ze sommige zaken toch anders aanpakken. En waarom gebeurt dat niet? Hebben zij het mis of ziet u bottlenecks? Tijd voor een inventarisatie: welke bottlenecks ervaren we en is het werkelijk terecht dat die vermeende knelpunten ons weerhouden van het winnen van de wedstrijd?

**Paar 3 – In de schoentjes van aanstormend talent |** De spelregels van voetbal zijn op zich niet heel ingewikkeld en voor de jongste spelers zijn de wat lastigere, zoals bijvoorbeeld buitenspel, nog niet van toepassing. Dat is misschien maar goed ook, want kinderen nemen niet altijd alles klakkeloos aan. De welbekende waaromfase drijft ouders soms tot het uiterste. Jonge kinderen kunnen ‘waarom?’ net zo lang blijven herhalen, totdat ‘daarom’ nog het enige antwoord is. Maar vergis je niet in de waarde van deze vraag. Het noodzaakt je keer op keer na te denken over aannamen, ingesleten denkpatronen, jargon en uitgangspunten. Van jezelf en van anderen. Het verplicht je halve (on)waarheden opnieuw ter discussie te stellen en subjectieve interpretaties objectief te beoordelen. Vijf maal ‘waarom?’ brengt je naar de kern van elk vraagstuk. Wimpel jezelf niet af met ‘daarom’ als antwoord. Je kunt elke vraag als vertrekpunt nemen, bijvoorbeeld de vraag: waarom is een lid contributie verschuldigd voor het lidmaatschap van onze vereniging? Waarom? Waarom? Waarom? Waarom?

**Paar 4 – In de schoenen van voormalige leden |** Johan Crujff zei het al: “Elk nadeel heb z’n voordeel”. Maar dat geldt net zo goed andersom. Wat je zelf als groot pluspunt ziet, ziet een ander wellicht als een behoorlijk minpunt. Stap eens in de schoenen van leden die hun lidmaatschap hebben opgezegd. Kennelijk zagen zij uiteindelijk per saldo meer nadelen dan voordelen in een lidmaatschap. Dat staat volledig haaks op de intenties en inspanningen van de vereniging. Verplicht jezelf daarom eens om de volgende vraag in alle eerlijkheid te beantwoorden: om welke drie redenen zou je zelf geen lid worden of blijven van uw vereniging?

**Paar 5 – In de schoenen van de wethouder |** Onder andere door de grote populariteit van voetbal heeft een voetbalvereniging een aanzienlijke maatschappelijke invloed. De club kent een diversiteit aan stakeholders en speelt een verbindende rol in de lokale (tot zelfs de internationale) samenleving. Ook individuele spelers tonen regelmatig hun maatschappelijke betrokkenheid, op het veld en daarbuiten. Deze maatschappelijke impact en relevantie ontgaan de wethouder niet. Sterker nog, het kan hem goed van pas komen bij het spelen van zijn eigen competitie. Bij een verzoek om stimulerend beleid, regelgeving, of sportfaciliteiten is de grootste vraag of (en hoe) hij de sportieve aspiraties kan verenigen met het winnen van zijn eigen, politieke spel. Hij zal afwegen of het doel van de vereniging en zijn doel in elkaars verlengde liggen. Met andere woorden, hoe gaat winst op het veld hand in hand met winst in de maatschappij? Ook een vereniging zoekt naar samenwerking met de overheid, of is er soms zelfs van afhankelijk om haar doelen te realiseren. De activiteiten moeten dus zowel het belang van

(toekomstige) leden dienen en tegelijkertijd aantrekkelijk zijn vanuit het perspectief van de overheid. Om die reden lopen er veel lijnen tussen een vereniging en de overheid, over en weer, en op verschillende niveaus. Maar bereik je daarmee daadwerkelijk wat je wilt bereiken, of word je als een marionet aan het lijntje gehouden? Zonder er politiek omheen te draaien: wie heeft, in de relatie tussen de vereniging en de (lokale) overheid, de touwtjes in handen? En wie trekt er aan het langste eind?

**Paar 6 – In de schoenen van de chieff officer for technical development, FIFA** | Ten tijde van het EK in '88 was er nog geen kunstgras, videoscheidsrechter, scheidsrechterschuim, of doellijnttechnologie. Nog niemand had enig benul van live streamen of decoderen van wedstrijden. De technologie doet onherroepelijk zijn intrede, op en buiten het veld. Sinds september 2016 is Marco van Basten verantwoordelijk voor technologische innovaties bij de FIFA. Aan hem de taak om nog verder vooruit te kijken. En aan de vereniging natuurlijk ook.

## HET ZET JE ALS VERENIGING PAS ECHT OP VOORSPRONG ALS JE INZICHTEN UIT DATA VOOR JEZELF HOUDT EN EXACT OP HET JUISTE MOMENT EN VOOR HET JUISTE DOEL INZET

Vergeet wat je weet, laat je bagage achter en trek de status quo in twijfel. Over vijf, tien of desnoods honderd jaar leven we anders, communiceren we anders, werken we anders en ook hoe we ons verenigen zal er anders uitzien dan nu. Laat je allesbehalve remmen door: hoort niet, kan niet, wil niet, of mag niet. Je kunt namelijk niet ontkennen dat iemand ooit een keer de volgende vraag beantwoordt: welke alternatieve vorm van samenwerken zou het bestaansrecht van de vereniging in een keer volledig van de kaart kunnen vegen?

**Paar 7 – In de schoenen van de sportjournalist** | Soms is een club op een andere manier in het nieuws dan met een overwinning, nederlaag, of de transfer van een speler. Het gaat dan bijvoorbeeld over supportersgeweld, doofpotaffaires, of matchfixing. Dergelijke incidenten doen de oprechtheid van intenties of eerdere resultaten in twijfel trekken. Natuurlijk valt er bij uw vereniging niets aan te merken op de manier waarop zij het belang van de leden dient en is de

vereniging het toonbeeld van transparantie. Maar in de praktijk heeft elke vereniging wel iets dat zij liever niet (vrijwillig) aan de grote klok hangt. Wacht niet tot je in een klap in een kwaad daglicht wordt gesteld, maar verplaats je nu al in de rol van vasthoudende journalist die doorvraagt. Wat zou die aan de kaak stellen? Waar zouden leden het meest over struikelen? Wees zelf je grootste criticaster en stel jezelf de simpele, kritische vraag: is er een schandaal(tje) over de vereniging te bedenken dat in potentie kan uitgroeien tot een coverstory?

**Paar 8 – In de schoenen van een hockeyer** | De meeste vernieuwing komt van buiten de eigen branche. Niet elk verschil met een andere sport biedt automatisch een verbeterkans, maar soms is het gras bij de burens toch echt groener. Al sinds de jaren zeventig wordt hockey bijvoorbeeld gespeeld op kunstgras. Tijdstraffen, waarover in het voetbal pas sinds kort gesproken wordt, zijn bij hockey al veel langer gebruikelijk. Kijk eens goed naar hoe in andere sectoren wordt gedacht (en gehandeld) met betrekking tot bijvoorbeeld klanten werven en binden, of verdienmodellen. Waarom zijn ze bijvoorbeeld in de autosector zo goed in merkloyaliteit? Of waarom (en vooral hoe) zijn sommige, meest conservatieve sectoren zo vergevorderd met digitalisering en online toepassingen?

Benoem een sector waarin ze juist datgene bijzonder goed onder de knie hebben, wat je zelf als een grote uitdaging ziet. Wat zou je anders doen als je de kennis, expertise en de inzichten van die sector zou meebrengen? Wat zou opvallen, waar zou je kansen zien en wat zou je als eerste aan willen pakken in de komende drie maanden? Welk succes kan en wil de vereniging kopiëren uit welke sector?

**Slim** | Niet elk paar schoenen zal even lekker spelen. Het gaat erom dat je eens met andere ogen naar de bestaande business kijkt, waarbij een beetje doorfilosoferen geen kwaad kan. Datzelfde geldt voor de intelligence, waarvan je gebruik wilt gaan maken. Als je weet welke doelen de vereniging nastreeft, maakt dat het gericht vergaren van data aanzienlijk eenvoudiger. En kijk daarbij eens verder dan de bestaande bronnen. Je kunt je inzichten herleiden uit (historische of nog te vergaren) data betreffende klanten, leden, concurrenten, afzetmarktontwikkelingen, leveranciers, beslissingsprocessen, interne procedures, technologische ontwikkelingen, of economische, culturele en maatschappelijke trends.

Toch zet het je pas echt op vooruitgang als je de inzichten voor jezelf houdt en exact op het juiste moment en voor het juiste doel inzet. Louis van Gaal, een groot voorstander van het gebruik van voetbaldata, heeft dat goed gezien. Met de geveulgelde uitspraak: “Ben ik nou zo slim of ben jij zo dom?” wist hij dat al in 1996 treffend te verwoorden. Laat dat je als vereniging in elk geval nooit verweten worden.

Verenigingsmanagement zal hoe dan ook vernieuwen en business intelligence gaat daarin een belangrijke rol spelen. Welke rol dat is, hangt af van de vereniging. Volg je de ontwikkelingen op de voet, of zet je de ontwikkelingen naar je hand? Ofwel, ben je wisselspeler of ga je voor een basisplaats? ←

*Lars Baartmans is business development manager bij Wissenraet van Spaendonck.*