



Strategische analyse Calo Windesheim

Namen studenten:

Giovanni Klappe, Jasper Fokker, Lucia Everts, Maureen
Onderberg en Naomi Hackenitz

Opleiding, klas:

Sportkunde, HS2SA

Naam docent:

Edo Vette

Naam vak:

Managen van sportorganisaties

Moduulcode:

SB2.MVS.VT.18

Datum:

6 mei 2019

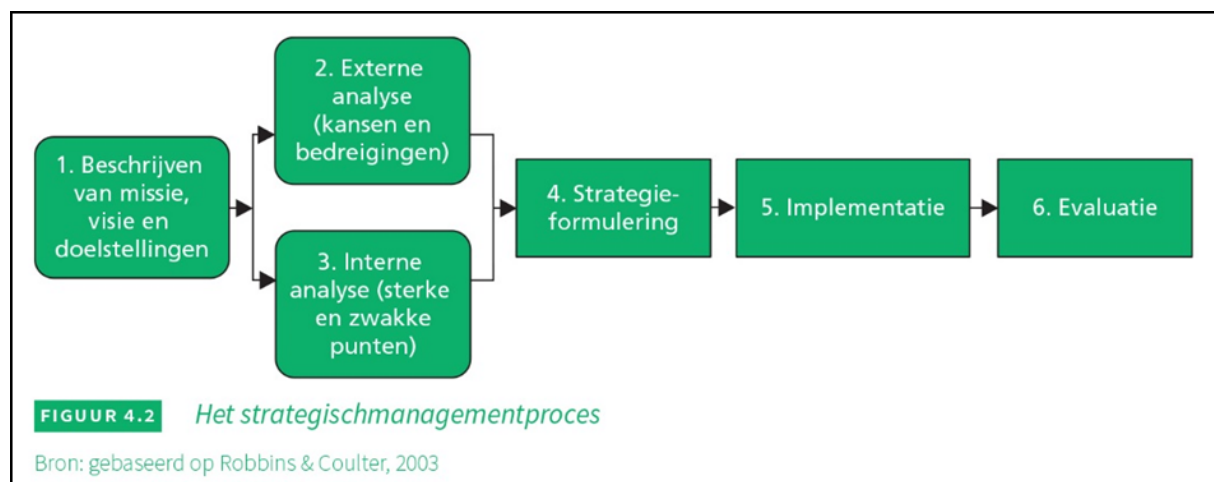
Inhoudsopgave

INLEIDING	2
AANLEIDING	3
KORTE GESCHIEDENIS VAN DE CALO	3
H1 MISSIE EN VISIE	4
H2 EXTERNE ANALYSE	6
CONCURRENTIEONDERZOEK	6
MARKT- EN KLANTENONDERZOEK	13
INZOOMEN OP RICHTINGEN VAN DE CALO	15
H3 INTERNE ANALYSE	16
MIDDELEN	16
CAPACITEITEN	16
RANDVOORWAARDEN	16
H4 STRATEGIE FORMULERING	19
SWOT-ANALYSE	19
BEPALEN VAN DE 'SCOPE'	19
CONCURRENTIESTRATEGIE	20
GROEISTRATEGIE	20
H5 IMPLEMENTATIE	22
H6 EVALUATIE	24
BRONNENLIJST	25

Inleiding

Op de CALO hangt altijd een leuke en gezellige sfeer. Op de Calo is iedereen wel in voor wat gezelligheid, dit is ook terug te zien in de klassen van de Calo. Maar wat nou als je dieper ingaat op wat de CALO werkelijk inhoudt en wat daarvoor de redenen zijn. Hoe zorgt de directeur er nu voor dat de CALO goed bestuurd kan worden en wat is daarvoor nodig?

Ons projectteam bestaat uit Giovanni Klappe, Jasper Fokker, Lucia Everts, Maureen Onderberg en Naomi Hackenitz. Wij gaan onderzoek doen naar het bestaansrecht van de CALO en maken een uiteindelijk adviesrapport maken voor de opdrachtgever Robert Agelink. Robert Agelink is de directeur van de Calo. Om tot een goed adviesrapport te komen, hebben wij aan het begin van de opdracht de taken verdeeld. Er werden steeds datums vastgesteld waarbij verschillende onderdelen af moesten zijn. Er werd steeds samengewerkt in verschillende tweetallen waardoor iedereen van alle informatie op de hoogte was. Richting het einde van de opdracht zijn alle de onderdelen voor de strategische analyse van de Calo samengevoegd tot een adviesrapport. Het doel van deze opdracht is dat we onderzoek doen naar het bestaansrecht van de organisatie en dat we uiteindelijk een goed adviesrapport kunnen opstellen en naar de opdrachtgever kunnen verantwoorden.



Afbeelding 1: Het strategisch managementproces

(Robbins & Coulter, 2003)

Aanleiding

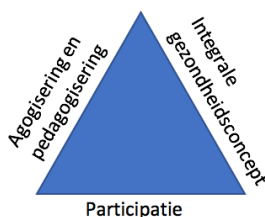
Korte geschiedenis van de Calo

In het jaar 1947 is de Calo ontstaan in de stad Amsterdam. Calo stond voor Christelijke Instituut voor Lichamelijke opvoeding. C.C.F Gordijn was de grondlegger van de Calo. Ongeveer vijf jaar later wordt de officiële naam Christelijke Academie voor Lichamelijke opvoeding. Doordat Rotterdam de Calo meer te bieden had dan Amsterdam, is de Calo binnen een cursusjaar verhuist. Echter nam in het eind van de jaren 50 het Ministerie van OKW vertrouwelijk contact op om te bezien of de CALO zich wilde vestigen in het oosten van het land. Dit werd de stad Arnhem in 1959. Nadat Gordijn in 1969 om de leer in het menselijk bewegen voor te bereiden heeft J.C. van Asch het verder opgepakt. Hij heeft samen met Rein Bloem de basis voor de school in Arnhem gelegd met de basis voor het protestants-christelijke (bewegings-)onderwijs en de protestants-christelijke sportbonden. Doordat het Christelijke erg veel naar voren kwam is de Calo in 1988 naar Hogeschool Windesheim in Zwolle verhuisd. Hier is in 1989 ook de opleiding Sportkunde en Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie ontstaan. In 2003 zijn lectoraten ontstaan. Hier zijn vanaf 2003 erg veel veranderingen in geweest en samenwerkingen (Donkers, Z.D.). Hedendaags is de Calo betrokken bij drie lectoraten. De Calo is ook een instituut wat ondernemende projecten uitvoert. Dit botst nog wel eens met Windesheim, omdat zij een instelling voor het hoger beroepsonderwijs zijn. Wat hierbij op te merken valt, is dat de Calo momenteel drie opleidingen en twee masters heeft en dat er daarvan drie topopleidingen zijn. De rest van Windesheim heeft twee topopleidingen.

H1 Missie en visie

De missie van de Calo luidt als volgt: “Centraal op de Calo staat het opleiden en bijscholen van (toekomstige) professionals met toegevoegde en toekomstige waarde in werkveld sport, bewegingsonderwijs en gezondheidszorg”.

Over de visie raakte Robert Agelink maar niet uitgepraat. De visie is erg breed te omschrijven. Bij de Calo gaat het om de ontwikkeling en verspreiding van expertise. Dit is iets wat de Calo goed kan. Daarnaast maakt de Calo gebruik van kernthema's die worden weergegeven in een driehoek. In de driehoek worden integrale gezondheidsconcept, participatie en agogisering en pedagogisering benoemd. Alles buiten de driehoek wordt eigenlijk niet opgepakt door de Calo.



Afbeelding 2: kernthema's van de Calo

Daarnaast zijn wordt er bij het verdiepen en verbreden voornamelijk gelet op:

- Onderwijs,
- Onderzoeken,
- Ondernemen.

Het is belangrijk dat deze drie o's naar voren komen in het werkveld. De Calo vergroot zijn kennis via de drie o's. Lectoren doen vaak aan de hand van deze drie o's onderzoeken naar de kernthema's van de Calo. Doordat de medewerkers van de Calo worden betrokken in een onderzoek, leren zij hoe zij het onderwijs, onderzoek en ondernemen kunnen aanwenden in de praktijk. Hierbij heeft het opleiden een grote rol. Bij het ondernemen wordt er gekeken naar kortdurende projecten die vaak samen met innovatieve partners worden gemaakt. Er wordt gebruik gemaakt van een andere expertise, namelijk het samen leren. Na deze projecten wordt het resultaat teruggetrokken naar de Calo, zodat het kan terugkomen in het onderwijs. Zo wordt er bijvoorbeeld samengewerkt met het ambulatorium. Door middel van deze kennis van beide kanten wordt ervoor gezorgd dat er bijvoorbeeld mensen weer terugkeren in de maatschappij. Hierbij moeten geen kosten worden toegelegd door de Calo. Daarnaast wil de Calo wel investeren in overlappende expertises. Zij willen namelijk vooruitlopen op veranderingen. Het liefst op een duurzaam gebied, denkend aan minors.

De Calo wil zich graag onderscheiden van anderen. De Calo wil van buiten naar binnen denken. Zij werken hierdoor samen met allianties. Dit houdt in dat de Calo samenwerkt met partners en co creaties. Een stage valt hier bijvoorbeeld ook onder.

De Calo heeft innovatieve kenmerken en passende arrangementen. Dit ondersteunt de missie en visie van de Calo. Met name de opleiding Lichamelijke Opvoering is goed met digitalisering, internationalisering en een ondernemende attitude.

Als er wordt gekeken naar 2020, is het trio van opleidingen een vangnet voor innovaties. Op deze manier wordt iedereen toekomst klaar gemaakt. Er wordt namelijk toekomstgericht georganiseerd. Het bewegen op een andere rol, ook wel sport als middel, zal gaan toenemen. Hierop zullen de drie opleidingen een rol gaan spelen in het doen toenemen van de integratiegraad in een wijk/ samenleving. Waar ook nog een puntje van aandacht voor is, is het de mogelijkheden voor het bewegen van ouderen toe te passen in de lessen. Ook wordt er gekeken naar betere minors voor Sportkunde studenten.



Afbeelding 3: Trio van opleidingen, met een overeenkomend stuk.

De Calo heeft veel verschillende doelstellingen. Robert Agelink heeft er een paar opgenoemd. Een van de doelstellingen is het benutten van verschillen. Dit wordt onder andere bereikt door een gezamenlijke propedeuse. Heterogeniteit wordt hierbij erg gewaardeerd op de Calo. Een volgende doelstelling is een nul begroting. Robert Agelink wil graag dat alle activiteiten en projecten kostendekkend zijn. Als er winst uit wordt gehaald, gebruikt Robert Agelink deze winst om te herstructureren. Zijn belangrijkste winst is dan ook immaterieel. Dit is een financiële doelstelling. Een andere financiële doelstelling is dat het effect groeien wordt. Dus het wordt niet streven naar een bepaald doel, maar het groeien. De Calo is bezig met een post hbo-leefstijlcoach. Dit komt omdat er steeds meer wordt gevraagd naar een leefstijlcoach terwijl hier nog geen opleidingen voor zijn. Het is de bedoeling om het niveau tussen een mbo'er en een hbo'er te zitten. Er zal ook al gestart worden met een sportkadercoach met de nadruk voor een student Lichamelijke Opvoeding en Sportkunde. Ook zal er gekeken worden naar sportondernemerschap voor Sportkundestudenten. Een marketingdoelstelling voor de Calo is het contact zoeken met middelbare scholen, nieuwe doelgroepen benaderen, nascholen en bijscholen geven. Voor de prestatiedoelstellingen wil de Calo zich niet alleen richten op de marktcommunicatie op het mbo, maar ook op de professionals. Dit houdt in dat de Calo verder wil communiceren met het werkveld, dus de werkgevers. De Calo heeft iets te bieden en dit willen ze communiceren op een andere manier aan een andere doelgroep.

Robert Agelink moet ook rekening houden met de strategische koers van Windesheim 2017-2022. Deze luidt als volgt:

- Onze missie is het actief bijdragen aan een inclusieve en duurzame samenleving.
- Onze maatschappelijke opdracht is hoger onderwijs voor iedereen die daar talent voor heeft. Geen enkele student valt onnodig uit.
- De ambities van Windesheim zijn:
 - o Een eigen leerroute voor elke student die persoonlijk, uitdagend en flexibel zijn.
 - o Onderzoek gericht op een inclusieve en duurzame samenleving.
 - o Doorstroom van studenten in de onderwijsketen verbeteren.
- In onze cultuur hebben wij oog voor elkaar. We hebben de durf om te vernieuwen. We delen kennis en we zijn gericht op samenwerking.

Kort samengevat: we care, we dare, we share.

H2 Externe analyse

Concurrentieonderzoek

Om het concurrentieonderzoek goed uit te kunnen voeren is het van belang dat er allereerst wordt ingezoomd op de CALO zelf. De CALO is het sport en beweeg centrum van Windesheim te Zwolle, alle opleidingen met betrekking tot sport en bewegen vallen onder de CALO. De CALO biedt de volgende drie opleidingen aan: Lerarenopleiding lichamelijke opvoeding, Psychomotorische therapie en bewegingsagogie en sportkunde. Deze vallen allen onder Hbo-opleidingen ("Bewegen en Sport", z.d.).

Als we het hebben over de (directe = **blauw** en indirecte = **geel** en geen = **groen**) concurrenten van de CALO zijn dat de volgende hbo-opleidingen in Nederland:

Opleiding: Lichamelijke opvoeding

Score		Opleiding	Stad	Instelling	Voltijd
7,19	HBO	Leraar 1 ^e graad Lichamelijke Opvoeding	Nijmegen	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Vt, dt
7,06	HBO	Leraar 1 ^e graad Lichamelijk Opvoeding	Zwolle	Windesheim	Vt, dt
7,01	HBO	Leraar 1 ^e graad Lichamelijk Opvoeding	Eindhoven	Fontys Hogescholen	Vt
6,77	HBO	Leraar 1 ^e graad Lichamelijk Opvoeding	Den Haag	De Haagse Hogeschool	Vt, dt
6,75	HBO	Leraar 1 ^e graad Lichamelijk Opvoeding	Groningen	Hanzehogeschool Groningen	Vt
6,75	HBO	Leraar 1 ^e graad Lichamelijk Opvoeding	Amsterdam	Hogeschool van Amsterdam	Vt

Tabel 1: Opleiding Leraar 1^e graad Lichamelijke Opvoeding, informatie

Opleiding: Sport en Bewegen (Sportkunde)

Score		Opleiding	Stad	Instelling	Voltijd
7,00	HBO	Sport en Bewegen	Haarlem	Hogeschool Inholland	Vt
6,80	HBO	Sport en Bewegen	Zwolle	Windesheim	Vt
6,57	HBO	Sport en Bewegen	Den Haag	De Haagse Hogeschool	Vt

Tabel 2: Opleiding Sport en Bewegen, informatie

Opleiding: Sport en Bewegingseducatie

Score		Opleiding	Stad	Instelling	Voltijd
7,28	HBO	Sport en Bewegingseducatie	Nijmegen	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Vt
6,86	HBO	Sport en Bewegingseducatie	Vlissingen	HZ University of Applied Sciences	Vt
6,74	HBO	Sport en Bewegingseducatie	Eindhoven	Fontys Hogescholen	Vt

Tabel 3: Opleiding Sport en Bewegingseducatie, informatie

Opleiding: Sport Gezondheid en Management

Score		Opleiding	Stad	Instelling	Voltijd
6,92	HBO	Sport, Gezondheid en Management	Nijmegen	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Vt
6,83	HBO	Sport, Gezondheid en Management	Groningen	Hanzehogeschool Groningen	Vt

Tabel 4: Opleiding Sport, Gezondheid en Management, informatie

Opleiding: Sport, Management en Ondernemen

Score		Opleiding	Stad	Instelling	Voltijd
7,98	HBO	Sport, Management en Ondernemen	Amsterdam	Hogeschool van Amsterdam	Vt

Tabel 5: Opleiding Sport, Management en Ondernemen, informatie

Opleiding: Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie

Score		Opleiding	Stad	Instelling	Voltijd
6,95	HBO	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Zwolle	Windesheim	Vt, dt

Tabel 6: Opleiding Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie, informatie

In de tabellen zie je het kopje 'score' met daaronder het betreffende cijfer. Met deze cijfers kunnen we de opleidingen vergelijken op basis van hun onderwijskwaliteit. Studenten betreffende deze opleiding hebben enquêtes ingevuld waardoor deze cijfers tot stand zijn gekomen. We zien dat Zwolle (CALO) op één na het beste scoort met de opleiding lichamelijke opvoeding. Dat betekent dat de concurrentie bij deze opleiding niet heel hoog ligt en zij hoog aangeschreven staan. Bij Sport en bewegen neemt Zwolle een gemiddelde positie aan. Er is maar één opleiding Psychomotorische therapie en bewegingsagogie, deze opleiding is in Zwolle. Dit betekent geen concurrentie betreft die opleiding, wat gunstig is. Wel zou deze concurrentie er kunnen komen en is het dus van belang dat deze opleiding zich blijft ontwikkelen en verbeteren.

De opleidingen in het blauw vormen de directe concurrenten van de CALO.

Sport en bewegingsagogie, Sport Gezondheid en Management en Sport, Management en ondernemen worden niet aangeboden op de CALO. Toch zijn dit concurrenten die niet vergeten dienen te worden, deze opleidingen liggen namelijk dichtbij dezelfde tak als de opleidingen van de CALO, ook wel indirecte concurrenten genoemd (geel).

Zo behoren ook alle andere hbo-opleidingen die er zijn tot de indirecte concurrenten, echter liggen deze wel lager vergeleken met de bovengenoemde opleidingen.

In de volgende tabel zien we de directe concurrenten met diens doelstellingen en strategieën, dit geeft een goed inzicht in de huidige situatie van de concurrent (muilwijk, z.d.).

	Visie & kwaliteit	Agressief/passief	Inzet marketinginstrumenten	Effect
Lo Nijmegen	De LO opleiding in Nijmegen staat als hoogste aangeschreven op de ranglijst van LO opleidingen in Nederland.	Waarom LO aan de HAN? • Bij Leraar Lichamelijke Opvoeding (ALO) aan de HAN in Nijmegen krijg je veel vrijheid, maar ook voldoende structuur • Je maakt deel uit van een hechte HAN Topsportacademie • De ALO in Nijmegen is een ambitieuze en vernieuwde opleiding: toegespitst op de actualiteit • Er wordt gewerkt met verschijningsvormen van sport en bewegen als basis (wedstrijd, show, avontuur, spel, gezondheid, recreatie); dus niet alleen met de traditionele wedstrijdporten • Prachtige locatie en schoolgebouw (Gymnasion Nijmegen en Papendal Arnhem)	Hulpmiddelen voor het kiezen voor de LO-opleiding van de HAN: • Wat ga je worden • Check je toelaatbaarheid • Maak kennis met studenten en docenten • Bezoek de Open Dag • Vraag je brochure aan! • Hulp bij je studiekeuze? • Studiekosten • Onderzoek aanvullende eisen doen Daarnaast maakt de school veel gebruik van promotiefilmpjes, posters en matchingsdagen	Nummer 1 op de ranglijst van LO-opleidingen in Nederland. Dit betekent dat deze opleiding het hoogst aangeschreven staat en dus het populairste is van alle LO-opleidingen in Nederland.
Lo Eindhoven	Fontys ALO heeft een passie voor (lichamelijke) opvoeding. We zijn niet alleen geïnteresseerd in het beter leren bewegen, maar ook in waarden die je samen met het bewegen kunt overbrengen zoals bijvoorbeeld gezondheid, teamwork en Fairplay. We zijn gehuisvest in één van de mooiste en 'sportiefste' gebouwen van Nederland, gelegen in het sportieve hart van Brabant: Genneper Parken. Enthousiaste en kundige docenten staan voor je klaar om je te ondersteunen bij jouw studie en je persoonlijke vorming tot docent LO. Daarbij werken we nauw samen met vaste partners in het werkveld zodat jij altijd een leuke en zinvolle stage hebt.	Zie visie & kwaliteit Fontys ALO leidt op tot leraar Lichamelijke Opvoeding in de eerste graad. De meesten van onze afgestudeerden komen dan ook in het onderwijs terecht. We zien daarnaast dat ALO-afgestudeerden ook buiten het onderwijs aan de slag gaan als combinatiefunctionaris of buurtsportcoach binnen een gemeentelijke instantie. In alle gevallen levert de ALO-afgestudeerde een bijdrage aan de zelfstandigheid, het zelfvertrouwen en de betrokkenheid van leerlingen. Dit doen onze afgestudeerden door ervoor te zorgen dat de leerlingen	Om zeker te zijn dat je op je plek zit maakt Fontys gebruik van de volgende middelen: • Open dagen • Movies open dag • Proef studeren	Nummer 3 op de ranglijst van LO-opleidingen in Nederland.

	Tot slot staat Fontys ALO bekend om haar goede sfeer en geven studenten aan zeer tevreden te zijn over het positieve lesklimaat op de opleiding.	zichzelf mogen zijn en het beste uit zichzelf naar boven kunnen halen op het gebied van sport en bewegen.		
Lo Den Haag		Je bent altijd in de sportzaal of op het sportveld te vinden. Je weet dat bewegen belangrijk is. Het houdt je gezond, fit en sterk. Maar niet iedereen beleeft plezier aan sport. Welvaartsaandoeningen als obesitas, hart- en vaatziekten steken de kop op. Daar weet jij wel raad mee! Want jij bent een kei in motiveren. Je haalt mensen gemakkelijk over de streep. Van het organiseren van sportactiviteiten gaat je hart sneller kloppen. En dat enthousiasme straalt je uit. Bij de lerarenopleiding voor lichamelijke opvoeding (HALO) leer je hoe je van jouw passie je beroep maakt. Word een sportleraar in hart en nieren!	Om zeker te zijn dat je op je plek zit maakt de HALO gebruik van de volgende middelen: • Open dagen • Meeloopdagen • Evenementen	Nummer 4 op de ranglijst van LO-opleidingen in Nederland.
Lo Groningen	Het organiseren en begeleiden van sportlessen en -activiteiten is nog steeds één van de belangrijkste taken binnen de ALO. Kinderen en jongeren leren bewegen, leren over bewegen en enthousiast maken voor het actief sporten en bewegen is een uitdagende, verantwoordelijke en leuke taak!	Zit sport in je bloed? Vind je het leuk om anderen te leren sporten en bewegen? Wil je kinderen stimuleren hun talent te ontwikkelen en bijdragen aan duurzaam bewegen voor jong en oud? Dan is de ALO van het Instituut voor Sportstudies, Hanzehogeschool Groningen, dé opleiding voor jou! Na het afronden van de ALO kun je binnen diverse sectoren in de sport aan het werk. Met je eerstegraads bevoegdheid om les te geven ben je als gymdocent inzetbaar binnen het basisonderwijs, voortgezet onderwijs, speciaal onderwijs en het mbo.	Om zeker te zijn dat je op je plek zit maakt de Hanzehogeschool Groningen gebruik van de volgende middelen: • Open dagen • Meeloopdagen • Inlezen op ervaringen van studenten	Gedeelde 5 ^e plek met LO Amsterdam op de ranglijst van LO-opleidingen in Nederland.

		Daarnaast gaan veel afgestudeerden aan de slag als buurtsportcoach binnen een gemeente, trainer/coach of ze starten als ondernemer een eigen bedrijf binnen de sport. Je wordt opgeleid voor een breed en dynamisch domein waarbinnen je een scala aan functies kunt uitvoeren. Daarnaast kun je ervoor kiezen om door te studeren.		
Lo Amsterdam	De HvA is een breed toegankelijke hogeschool, waarin een grote diversiteit aan studenten zich welkom en uitgedaagd voelt. HvA investeert in talentontwikkeling, een ondernemende houding, persoonlijke vorming en ontwikkeling van professionele identiteit van de student. Daarmee is de HvA de emancipatiemotor van Amsterdam. Daarom krijgt elke student de regie op zijn eigen studieroute en investeert de HvA in veelvormig onderwijs en verschillende leertrajecten. Studenten ontwikkelen zich bij de HvA tot wereldburger en start- en vakbekwame professional in de arbeidsmarkt. Werkenden en afgestudeerden kunnen bij ons een leven lang blijven leren.	Wil je kinderen en jongeren leren sporten en bewegen? Ben je fit, enthousiast en graag actief? Op de Academie voor Lichamelijke Opvoeding (ALO) leer je in vier jaar hoe je als gymleraar leidinggeeft aan groepen. Je loopt vanaf het eerste jaar stage en bent zelf volop sportief bezig.	De HVA ALO maakt gebruik van de volgende hulpmiddelen: • Opendagen • Proef studeren • Studenten aan het woord	Gedeelde 5^e plek met LO Groningen op de ranglijst van LO-opleidingen in Nederland.
Sport en Bewegen Haarlem	Jij bent altijd in beweging en vindt gezondheid belangrijk. Daarbij help je ook graag anderen: het is voor jou een uitdaging om door middel van sport- en bewegingsactiviteiten de gezondheid van mensen te verbeteren en te onderhouden. Je behandelt mensen hierbij als mens, niet als patiënt. Van samenwerken in teams krijg je energie. Je bent creatief in het	Hoe motiveer je mensen om gezond te blijven of te worden? Hoe kun je iemand met een beperking laten sporten? Hoe zorg je dat werknemers gezond gedrag tijdens het werk vertonen? Bij de opleiding Sportkunde van Hogeschool Inholland leer jij alles over bewegen en gezondheid. En hoe je anderen helpt om	Sportkunde Hogeschool InHolland maakt gebruik van de volgende hulpmiddelen: • Opendagen • Proef studeren	Nummer 1 op de ranglijst van alle sport en bewegen (sportkunde) opleidingen in Nederland.

	vinden van oplossingen om mensen in beweging te laten komen. Je bent enthousiast en ondernemend. Bij Sportkunde aan Hogeschool Inholland stoom jij jezelf klaar om van bewegen je beroep te maken. Je gaat bij Sportkunde jongeren, ouderen, mensen met een beperking en andere groepen begeleiden op het gebied van bewegen en een gezonde leefstijl. Je leert mensen zo gezond mogelijk te leven, wanneer zij problemen ervaren en vooral preventief. Ook leer je hoe mensen zichzelf sterker kunnen maken, letterlijk en figuurlijk. Bijvoorbeeld hoe ze hulp van vrienden of familie kunnen inzetten. Naast het effectief uitvoeren van sportactiviteiten richt je je op onderzoek, projecten, het opstellen van sportbeleid, het ontwikkelen van beweeg- en gezondheidsprogramma's en innovaties op het gebied van sport, bewegen en gezonde leefstijl. Kortom, we zorgen ervoor dat je na de opleiding een Sportkundige bent die vakkundig is en vol zelfvertrouwen de arbeidsmarkt betreedt.	lichamelijk en geestelijk gezond te worden. Want een samenleving waarin mensen zich fysiek en mentaal gezond voelen, is een gezonde samenleving.		
Sport en Bewegen Den Haag	Bewegen zit jou in het bloed. Je staat vaak op het sportveld, maar je wilt meer halen uit je passie. Mensen aanzetten om te sporten, innovatieve beweegprogramma's ontwikkelen en sportbeleid schrijven waar jong en oud iets aan heeft. In de voltijdopleiding Sportkunde leer je het allemaal. Je studeert niet om zelf fysiek te bewegen, maar om dit te organiseren voor anderen. Je wordt een sportmanager. Een echte pro waar een topsportteam, gemeente, sportvereniging of multinational blind van op aan kan.	Sportkunde is een managementopleiding, dus laat je niet uitsluitend leiden door je liefde voor sport. Vraag jezelf af wat je aanspreekt in sport en bewegen. Vind je het vooral leuk om zelf te sporten? Dan past deze opleiding niet bij je. Vind je het leuk om je passie in te zetten om anderen te laten bewegen? Dan kan de studie Sportkunde Sportmanagement een schot in de roos zijn.	Om zeker te zijn dat je op je plek zit maakt de Haagse Hogeschool Den Haag gebruik van de volgende middelen: • Open dagen • Meeloopdagen • Evenementen	Nummer 3 op de ranglijst van alle sport en bewegen (sportkunde) opleidingen in Nederland.

Tabel 7: Concurrenten opleidingen voor de Calo op het gebied van visie, kwaliteit, agressie/passie, inzet marketinginstrumenten en het effect

(Leraar Lichamelijke Opvoeding voltijd Nijmegen (Academie voor Lichamelijke Opvoeding) ALO voltijd, z.d.), (Lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding (ALO), z.d.), (HALO - Voltijd, z.d.), (Lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding, z.d.), (Sportkunde voltijd, z.d.), (Alle HBO opleidingen in Nederland, z.d.).

	Visie & kwaliteit	Agressief/passief	Inzet marketinginstrumenten	effect
Lo Zwolle	De Lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding verzorgt onderwijs vanuit een visie op bewegen en beïnvloeding van bewegingsgedrag in onderwijs, die ervan uitgaat dat iedereen mee kan doen met bewegingsactiviteiten: of iemand nu topfit is of een fysieke beperking heeft, doel is leerlingen bewegend (beter) tot hun recht te laten komen. De opleiding heeft een eigen Werkveld Advies Commissie die zorgt voor de aansluiting tussen opleiding en werkveld.	Wij willen – net als (top)sporters – op het vlak van onderwijs naar de top reiken. Als je voor de Lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding kiest, kies je voor een studie waarin je de ruimte krijgt je talenten te ontplooien. Op de Campus vind je veel faciliteiten, zoals drie zwembaden, sportzalen, klimwand en sportterrein en je krijgt les van een betrokken team, ondersteund door een kenniscentrum dat zich richt op sport-, spel- en beweegonderzoek.	De Calo maakt veel gebruik van promotiefilmpjes en door de studenten ingevulde enquêtes.	Nummer 2 op de ranglijst van beste opleiding lichamelijke opvoeding gebaseerd op de onderwijskwaliteit.
Sport en Bewegen Zwolle	De opleiding Sportkunde verzorgt onderwijs vanuit een visie op bewegen en beïnvloeding van bewegingsgedrag in de sportsector én de maatschappij, die ervan uitgaat dat in principe iedereen deelneemt aan bewegingsactiviteiten: of iemand nu topfit is of een fysieke beperking heeft, doel is de samenleving bewegend (beter) tot haar recht te laten komen.	Wij willen – net als (top)sporters – op het vlak van onderwijs naar de top reiken. Liggen je ambities op het vlak van sportmanagement of -beleid? Dan kies je bij ons voor een studie waarin je de ruimte krijgt talenten te ontplooien. Op de Campus vind je veel faciliteiten, zoals drie zwembaden, sportzalen, klimwand en sportterrein en je krijgt les van een betrokken team, ondersteund door een kenniscentrum dat zich richt op sport-, spel- en beweegonderzoek.	De Calo maakt veel gebruik van promotiefilmpjes en door de studenten ingevulde enquêtes.	Opkomende opleiding die zich richt op het ontwikkelen en verbeteren van de onderwijskwaliteit in het algemeen. Middenmoot op de ranglijst.
PMT Zwolle	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie verzorgt onderwijs vanuit een visie op mensen, bewegen en het beïnvloeden van bewegingsgedrag in de sector zorg en welzijn, die ervan uitgaat dat iedereen kan deelnemen aan de samenleving in het algemeen en aan bewegingsactiviteiten in het bijzonder (participatie en inclusie): doel is mensen (beter) tot hun recht te laten komen.	Wij willen – als beweegprofessionals – op het vlak van onderwijs naar de top reiken. Als je voor Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie kiest, kies je voor een studie waarin je de ruimte krijgt je talenten te ontplooien. Op de Campus vind je veel faciliteiten, zoals drie zwembaden, sportzalen, klimwand en sportterrein en je krijgt les van een betrokken team, ondersteund door een kenniscentrum dat zich richt op sport-, spel- en beweegonderzoek.	De Calo maakt veel gebruik van promotiefilmpjes en door de studenten ingevulde enquêtes.	Enigste opleiding psychomotorische therapie en bewegingsagogie, unieke positie.

Tabel 8: Opleidingen Calo op gebied van visie, kwaliteit, agressie/passief, inzet marketinginstrumenten en het effect

("Bewegen en Sport", z.d.)

Markt- en klantenonderzoek

Ontwikkeling van de markt:

Marktontwikkeling is het ontwikkelen of aanboren van nieuwe markten voor bestaande producten, bijvoorbeeld door het openen van additionele geografische markten of het ontwikkelen van nieuwe marktsegmenten (Ensie, 2017).

Sport blijft groeien, aangezien het tegenwoordig niet alleen wordt ingezet als een ding op zich. Namelijk ook als middel in de maatschappij. Hierbij is het welbekende sport als middel. Sport als doel wordt individueel veel gebruikt, kijkend naar de vele sporters die sporten om fit te worden/blijven. In grotere vormen, zoals bijvoorbeeld een evenement als het NK Stoepranden, wordt sport meer gebruikt als middel.

Als de markt groeit liggen er altijd kansen en mogelijkheden om uit te breiden. Hierdoor is het interessanter om een breed assortiment aan te bieden als het raakvlakken heeft met sport in het algemeen.

Groote van de markt:

Hieronder staat een overzicht vermeld van alle hbo-opleidingen omtrent de sportindustrie. Hierbij is opvallend dat Leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Oefening op veel plaatsen in Nederland wordt aangeboden in vergelijking met andere opleidingen.

Instelling	Plaats	Opleiding
Christelijke Hogeschool Windesheim	Zwolle	• Bewegingsagogie/ Psychomotorische Therapie • Leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Oefening • Sport en Bewegen
De Haagse Hogeschool	Den Haag	• Bewegingstechnologie • Leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Oefening • Sportmanagement (Sport en Bewegen)
Fontys Hogescholen	Sittard	• Leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Oefening • Sport & Leisure • Sport & Wellness
	Tilburg	• Master of Sports • Leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Oefening • Sport & Media • Sport en bewegingseducatie • Sport en Marketing/ Management • Sportmarketing en Commerciële Economie
Hanzehogeschool Groningen	Groningen	• Operationeel Sportmanagement • Leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Oefening • Sport, Gezondheid en Management
Hogeschool Inholland	Amsterdam en Diemen	• Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs • Sport en Bewegen
	Haarlem	• Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs

		• Sport en Bewegen
	Rotterdam	• Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs
Hogeschool Rotterdam	Rotterdam	• Master Sportfysiotherapie • Sportmarketing en Management • Vrijtijdsmanagement
Hogeschool van Amsterdam	Amsterdam	• Commerciële Sporteconomie • Leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Oefening • Sport, Management en Ondernemen • Sportmanagement • Sportmarketing • Sportmarketing en Commerciële Economie (Johan Cruyff University) • Voeding en Diëtetiek
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Arnhem en Nijmegen	• Leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Oefening • Sport en Bewegingseducatie • Sport, Gezondheid en Management • Master Sport- en Beweeginnovatie
Hogeschool Van Hall Larenstein	Wageningen	• Equine, leisure and sports
Hogeschool Zeeland	Vlissingen	• Sport en Bewegingseducatie • Vitaliteitsmanagement en toerisme
NHTV internationaal hoger onderwijs Breda	Breda	• Commerciële economie met specialisatie/ minor sportmarketing • Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie • Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs • Vrijtijdsmanagement

Tabel 9: Alle Hbo-opleidingen omtrent de sportindustrie

(Pelsser & Schipper- van Veldhoven, z.d.)

Segmentatie van de markt:

WO/MBO/HBO Sportopleidingen

MBO:

Er zijn in Nederland verschillende sport gerelateerde studies per niveaugroep 2,3 en 4 op het MBO. Inmiddels zijn er in Nederland 36 ROC's (Regionaal Opleidingscentrum) en particuliere instellingen die in totaal op 46 locaties S&B-opleidingen verzorgen, waarvan de meeste scholen onderwijs aanbieden op al deze niveaus. In totaal zijn er in het MBO daarmee ruim 120 S&B-opleidingen (Pelsser & Schipper- van Veldhoven, z.d.).

HBO:

De kern van de HBO-sportopleidingen wordt gevormd door de zes ALO-opleidingen. Er zijn echter verspreid in het land, ook nog niet specifieke ALO-opleidingen die men volgen kan.

De diversiteit binnen de sport gerelateerde opleidingen in het HBO, is groter dan die in het MBO, waardoor niet elke specifieke richting in het hele land te vinden is. De ALO-opleidingen hebben een behoorlijke landelijke dekking. Dit geldt ook voor de Sportkunde-opleidingen. Ook de veertien op sport gerichte economische opleidingen, zoals sportmarketing en -management, zijn vanuit het hele land goed bereikbaar (Pelsser & Schipper- van Veldhoven, z.d.).

WO:

Voor het WO is er minder aanbod dan voor MBO/HBO. Wel kunnen studenten een specialisatie sport volgen in verschillende opleidingen en worden er een aantal keuzevakken met betrekking tot sport gegeven. De opleidingen bewegingswetenschappen in Amsterdam en Groningen zijn volledig gericht op sport en bewegen en bieden binnen zowel de bachelor- als masteropleiding een specialisatie sport aan. Ook is er een gezondheidsrichting en wordt onderwijs gegeven op het gebied van fysiologie, bewegingssturing, revalidatie en psychomotorische therapie. Gezondheidswetenschappen in Maastricht verzorgt de master Physical activity and Health (Pelsser & Schipper- van Veldhoven, z.d.).

Inzoomen op richtingen van de CALO

“Calo Zwolle beweegt het speelveld” (z.d.) geeft aan dat de volgende richtingen worden aangeboden op de CALO te Zwolle (Windesheim, hogeschool).

Docent “Lichamelijke Opvoeding: Onderwijs en bewegen combineren? Als leraar lichamelijke opvoeding mag je lesgeven in alle typen onderwijs: van basisschool tot vwo én hbo.

Sportkunde: Is sport je passie en sportprofessional worden je doel, dan is Sportkunde je studie! Je zorgt dan straks voor alle sportieve randvoorwaarden.

PMT: Wil je in de gezondheidszorg met het thema ‘bewegen’ aan de slag, kies dan voor de opleiding Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie

Groei van de markt:

Een hele stijgende lijn momenteel, vooral als je kijkt naar het aantal leerlingen in de eerste klassen. De doorstroom blijft steeds toenemen. Hier kan de CALO goed op in spelen, alleen een valkuil is het “te veel willen”. De CALO dient zich ook nog kwalitatief te onderscheiden, en wilt het bindende gevoel dat je er krijgt graag behouden.

Frank van Ekeren van de Universiteit Utrecht heeft onderzoek gedaan naar de maatschappelijke waarde en de kracht van voetbal. Hij geeft hierbij aan dat er telkens een stijgende lijn wordt geconstateerd in de betrokkenheid van profclubs bij de samenwerking met maatschappelijke partners, zeker als het gaat om maatschappelijk ondernemen. Ook vertelt hij dat er vanuit de maatschappij ook steeds nadrukkelijker om wordt gevraagd en dan met name door de politiek. Er zijn zelfs gemeenten die voetbalclubs contractueel tot maatschappelijke projecten verplichten, bijvoorbeeld in ruil voor financiële steun (Beech et al., 2018).

Veel organisaties willen dus steeds meer hen steentje bijdragen voor de maatschappij. Dit genereert kansen en mogelijkheden in de sportwereld.

H3 Interne analyse

Om de Calo goed in beeld te krijgen is het belangrijk om een interne analyse uit te voeren. Hierbij is het opvallend dat de middelen van de Calo erg hoog scoren op het gebied van een duurzaam concurrentievoordeel (zie tabel 1). Op de capaciteiten en randvoorwaarden wordt lager gescoord.

Middelen

Onder middelen worden alle vaste, vlottende, tastbare en niet-tastbare activa waardoor de onderneming haar goederen en diensten kan produceren en afzetten bedoeld (Beech, Chadwick, & Van 't Verlaat, 2018). De Calo heeft ontzettend veel machines, waarbij je kunt denken aan printers, snoep en drink automaten, pinapparaten, en papier snijmachines bij ons campus. Daarnaast heeft de Calo een erg duurzaam patent, namelijk het zijn van een Christelijke school. Dit komt soms ook terug in lessen. Het gebouw van de Calo is goed bereikbaar, schoon en aardig groot. Daarnaast is er een redelijk nieuw zwembad. De kleedkamers en wc zijn ruim voldoende aanwezig op de Calo. Echter is er wel een puntje van kritiek bij het verdelen van het lesmateriaal in de gymzalen en beperkte aanwezigheid van stoelen en tafels in leslokalen.

De Calo maakt veel gebruik van lopende productontwikkeling. Op de Calo is SSPUIZ aanwezig. SSPUIZ is een ideeëngenerator voor sport en spel in onderwijs, zorg en vrije tijd. Samen met NIJHA en SSPUIZZ ontmoeten studenten op de Calo elkaar, zij leren van elkaar en samen onderzoeken en versterken zij de professionals in de bewegingscultuur (Over SSPUIZ - SSPUIZ, z.d.). Daarnaast wordt er in vakken en profilering ook aandacht gegeven aan productontwikkelingen.

De naam Calo is onderscheidend, makkelijk uit te spreken, een duurzame naam, eenvoudig en de naam staat voor het bedrijf. De Calo maakt hierbij ook goed gebruik van een betrouwbaar klantenbestand. De inschrijvingen verlopen allemaal soepel, er wordt veel gevraagd naar de meningen van studenten aan de hand van enquêtes en in lessen wordt de Calo goed besproken. De studenten kunnen klachten aanleveren bij de examencommissie.

Capaciteiten

Bij de capaciteiten wordt gelet op de vaardigheden van het personeel. Over het algemeen heeft de Calo zeer goede docenten met een goede wil. Robert Agelink (directeur van de Calo) probeert alle docenten van buiten naar binnen les te laten geven. Dit houdt in dat de veranderingen in de omgeving worden meegenomen in de lessen en de lessen worden hierop aangepast. Dit is echter makkelijker voor de een dan voor de ander, aldus Robert Agelink. Daarnaast kijkt ook niet elke docent even goed na. Daar en tegen geven de docenten zeer goede lessen, proberen elke docent te helpen en doen goed hun best. Naast de docenten moet er ook gekeken worden naar al het andere personeel op de Calo. Denkend aan het schoonmaakpersoneel, de conciërges, klusjesmannen etc. Hier heb je over het algemeen niks mee te maken. Zij verrichten allemaal goed hun werk. Het is alleen niet altijd handig als de schoonmakers overdag de toiletten en/of gymzalen schoonmaken.

Randvoorwaarden

De organisatiestructuur van de Calo schommelt erg heen en weer. Per klas is het verschillend of de lessen goed aansluiten en of zij lange dagen hebben. Wat wel erg positief

is, zijn alle informatiesystemen. De studenten van de Calo beschikken over een account op Sharenet, ELO, Educator en het rooster. Op deze websites is alles te vinden wat de student nodig is. In mededelingen worden storingsen en of werkzaamheden op tijd aangegeven waardoor hier rekening mee gehouden kan worden.

	Waardevol	Schaars	Kostbaar om te imiteren	Moeilijk te vervangen	Concurrentiepositie
Winst	Ja	Ja	Ja	Nee	Duurzaam
Machines	Ja	Nee	Nee	Nee	Nadeel
Christelijk	Ja	Ja	Ja	Ja	Zeer duurzaam
Gebouw	Ja	Ja	Ja	Nee	Duurzaam
Productontwikkeling	Ja	Ja	Ja	Ja	Zeer duurzaam
Merknaam	Ja	Ja	Ja	Nee	Duurzaam
Klantbestand	Ja	Nee	Nee	Nee	Nadeel
Personeel	Ja	Ja	Nee	Nee	Nadeel/voordeel
Organisatiestructuur	Ja	Nee	Nee	Nee	Nadeel
Informatiesystemen	Ja	Ja	Nee	Nee	Nadeel/voordeel

Tabel 10: Bepalen duurzaam concurrentievoordeel

Sterktes: - De Calo maakt geen winst. Zodra er winst wordt gemaakt, wordt dit direct geïnfesteed om te herstructureren. - o Machines aanwezig. (Denk aan Printers, snoep en drink automaten, pinapparaat bij sportcafé, en parkeergeld, on campus snijmachine.). - Christelijke school. - Goed bereikbaar gebouw. - Gebouw is groot genoeg, schoon en nieuw. - Grote gymzalen met voldoende kleedkamers. - Veel wc's. - Productontwikkelingen met SPUIZZ, NIJHA, door middel van vakken en profilering. - De naam Calo is onderscheidend, makkelijk uit te spreken, duurzaam, eenvoudig en staat voor het bedrijf. - Een goed betrouwbaar klantenbestand - Goede docenten - Juiste informatiesystemen	Zwaktes: - Te weinig tafels en stoelen. - Materialen niet goed verdeeld over de gymzalen. - Aansluitende lessen
Kansen: - Onlineprogramma die studenten kunnen volgen, mochten zij onverhoopt een les missen. - Met het oog op de toekomst, voldoende aanbod op de arbeidsmarkt.	Bedreigingen: - De stad Zwolle is voor veel studenten nog niet aantrekkelijk genoeg om te studeren. In dat geval doen ze dezelfde opleiding liever in steden als Groningen of Amsterdam. - Het domein sport is erg specifiek.

- Met de opkomst van de zogeheten 'fitgirls' en 'fitboys', neemt de interesse in een sportopleiding toe.	Bij zowel kansen als bedreigingen, gebruik maken van de externe analyse....
--	--

Tabel 11: Overzicht van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen intern bij de Calo

H4 Strategie formulering

SWOT-analyse

	Kansen • Online les, zodat de studenten thuis kunnen studeren	Bedreigingen • De stad Zwolle is nog niet aantrekkelijk genoeg • Door de jeugd van tegenwoordig wordt het sporten bij kinderen minder en dat kan later effect hebben voor de opleiding
Sterktes • De gemoedelijkheid binnen de Calo • Goed opgeleide docenten	1. Aanvallen/ uitbuiten	2. Verdedigen
Zwaktes • Geen uitgebreide kennis van marketing	3. Versterken	4. Terugtrekken

Tabel 12: een ingevulde SWOT-analyse van de Calo

Bepalen van de 'scope'

De CALO biedt verschillende producten en diensten aan in verschillende markten. Om inzicht te krijgen in de omvang van de bepaalde scope zijn er drie factoren die inzicht geven.

Allereerst beginnen we met het domein van de organisatie. De CALO biedt onderwijs aan op hbo-niveau. De CALO is een onderdeel van Windesheim die het sportonderwijs aanbiedt en dit verdeelt in drie verschillende takken. Namelijk Sportkunde, LO en PMT. De CALO verricht dus onderwijs voor HBO die later in een werkveld willen werken waarbij sport belangrijk is.

Daarnaast wordt er gekeken naar de aangeboden product- marktcombinaties. De CALO zet zijn product neer in het onderwijs. Dit doen ze door bepaalde uitstraling van de opleiding te creëren en daardoor zullen veel mensen overwegen om te gaan studeren op de CALO. De CALO wordt gezien als een gezellige en sfeervolle opleiding, waarbij iedereen een passie heeft voor sport en vanuit daaruit zich oriënteert op het verdere werkveld. De CALO richt zich meer op de maatschappelijke aspecten bij de sport, terwijl andere opleidingen meer op de marketing gericht zijn.

Tot slot kijken we naar de betrokken marktsegmenten. De CALO richt zich op de doelgroep die studeert op hbo-niveau. De leeftijd van deze doelgroep kan erg verschillen, maar de doelgroep zit vooral tussen de 18 en 25 jaar. Dit komt doordat de studenten bijvoorbeeld een vooropleiding op het MBO hebben gedaan, of ze na het slagen op de HAVO meteen bij de CALO zijn gekomen om daar te beginnen met de opleiding.

De CALO heeft een nauwe scope. Dit betekent dat de CALO een duidelijke focus legt op slechts één of enkele producten in een specifieke markt, gericht op een specifieke doelgroep. Voordelen hiervan zijn dat de CALO hierdoor transparant en efficiënt is. Maar er zijn ook nadelen. Het nadeel bestaat uit het risico dat ontstaat door de afhankelijkheid van één product. Stel dat er in de toekomst minder mensen geïnteresseerd zijn in deze opleidingen, doordat ze niet zo veel affiniteit meer hebben met de sport. Dan zal de CALO kleiner worden en dit kan uiteindelijk voor bepaalde problemen kunnen zorgen. Doordat de CALO zich richt op een kleine markt of een speciale doelgroep doen ze aan Nichemarketing.

Concurrentiestrategie

Differentiatie strategie

Hierbij wordt het voordeel van een onderneming bepaald door de mate waarin zij in staat is een unieke product-marktcombinatie neer te zetten. Door het kwaliteitsverschil of de geboden extra service ten opzichte van concurrenten zijn klanten bereid een premie te betalen. Deze strategie wordt gehanteerd door bijvoorbeeld de luxere fitnessclubs.

Wat de CALO uniek maakt is de verbondenheid en vriendschappen die ontstaan tussen de studenten. Hier zal de CALO gebruik van moeten maken, laat de studenten die een meeloop dag doen ervaren hoe het is hierbij te kunnen horen. Maak gebruik van de sterktes en pak de zwaktes aan indien mogelijk.

Manier om concurrentievoordeel na te gaan:

1. Leveren van een koopmotief aan de klant.
2. Overtreffen van concurrenten die aan hetzelfde koopmotief beantwoorden.
3. Perceptie van de klant dat concurrenten worden overtroffen.
4. De gecreëerde waarde behouden.

Groeistrategie

Marktpenetratie

Dit betreft het verkopen van bestaande producten of diensten op de huidige actieve markten. Het doel van marktpenetratie is het vergroten van het marktaandeel. Dat kan op twee manieren: klanten winnen van de concurrent of meer van dezelfde producten verkopen aan de huidige klant.

Om de CALO nog 100 jaar te laten bestaan is er geen groeistrategie nodig die ervoor zorgt dat er meer studenten op de CALO komen. Wel zal de CALO de huidige hoeveelheid studenten moeten behouden. Om dit te verwezenlijken zal de CALO gebruik moeten maken van de groeistrategie marktpenetratie. De CALO zal zich moeten blijven ontwikkelen in het

aantrekkelijk neerzetten van de opleidingen. Wat kenmerkend is aan de CALO is de verbondenheid en de vriendschappen die worden opgebouwd. Het is een hechte groep. Dit maakt de CALO onderscheidend van de andere opleidingen. Door deze eigenschappen kenbaar naar buiten te maken zul je en je huidige doelgroep maar ook studenten van concurrenten aantrekken zich bij de CALO aan te sluiten.

H5 Implementatie

Een logisch en samenhangend implementatieplan op te stellen, waarbij in ieder geval aan bod komen de wijze waarop de organisatieprocessen, structuur, cultuur en leiderschap dienen te worden ingericht (context);

Om een goed zicht te krijgen wat de Calo voor veranderingen moet invoeren, maken wij gebruik van het strategie-implementatiemodel. In het strategie-implementatiemodel bestaat uit het proces, de inhoud, context en het strategie implementatie succes.

Inhoud

Smart doelstellingen formuleren. Deze formuleren aan de hand van H4 (in dit bestand). Daarnaast Waar welke afdeling verantwoordelijk voor is. Ook met tijdschema en financiële verantwoording.

Specifiek

Meetbaar

Acceptabel

Realistisch

Tijdsgebonden

Doelstelling 1: De opleiding sportkunde kan vanaf september 2027 ook online gevolgd worden.

De verantwoordelijke afdeling voor het realiseren van deze doelstelling zal Domein Bewegen en Educatie in samenwerking zijn met Domein Business, Media en Recht. Hierbij zullen alle boeken van de opleiding Sportkunde binnen drie jaar allemaal online zijn. Dit scheelt de studenten zelf erg veel kosten. Daarnaast zullen de studenten vaker op de ELO kijken. Hier halen de docenten erg veel voordeel uit. Na vijf jaar zullen er twee eerstejaars sportkundeklassen een test van de pilot gaan draaien. Dit kan de Calo erg veel geld opleveren, door een grote instroom van studenten. De studenten zullen namelijk allemaal erg enthousiast zijn over het testen van een onlineopleiding. Binnen zeven jaar moeten alle foutjes eruit zijn, zodat er na acht jaar een onlineopleiding Sportkunde is.

Doelstelling 2: De docenten werken over twee jaar allemaal van binnen naar buiten.

Robert Agelink zal verantwoordelijk worden voor het realiseren van deze doelstelling. Binnen vijf maanden zal Robert een cursus aanbieden, waarbij alle docenten van de Calo leren hoe zij informatie van buitenaf in de lessen kunnen toepassen. Dit zal de Calo veel geld kosten (+/- €20.000). Na een jaar moet er resultaat te zien zijn bij de leraren. Dit wordt getest door studenten, waardoor hier verder geen kosten aan verbonden zijn. Als er geen resultaat is, gaat Robert Agelink met de desbetreffende docenten in gesprek. Hij of zij krijgt de kans zich verder te ontwikkelen en/of opnieuw de cursus te volgen. Blijkt er na anderhalf jaar nog steeds geen verandering plaatsgevonden te zijn, wordt diegene ontslagen. Robert Agelink kan dan een nieuwe docent inhuren. Robert Agelink kan hierbij kiezen voor een net afgestudeerde persoon. Hij of zij zal niet veel geld kosten en maakt veel mee buiten de school om.

Dus ook nog andere dingen van H4. Heb er nu 2 gepakt uit die tabel. Je mag er ook een paar pakken uit de tekst.

Context

Door de luchtige cultuur op de Calo (denkend aan alle gezelligheid), zijn de docenten ook vaak was losser in het nakijken van de toetsen. Hierdoor moet er strikter naar de regels gekeken worden voor het nakijken. Hierdoor moet de leidinggevende van deze docenten hier goed naar voren stappen. **Ja ik heb eigenlijk ook geen idee. Het gaat hier wel om de interne analyse. Misschien snap jij dit.**

- Hoe moet de structuur aangepast worden, cultuur, leiderschap en organisatieprocessen.

Proces

Het proces is niet mogelijk om mee te nemen in deze strategische analyse van de Calo. Het zal hier namelijk gaan om het daadwerkelijk uitvoeren van de strategie. Dit is voor ons niet mogelijk.

H6 Evaluatie

Bronnenlijst

- Alle HBO opleidingen in Nederland. (z.d.). Geraadpleegd op 3 mei 2019, van <http://www.kiesjestudie.nl/allehboopleidingen.html>
- Beech, J., Chadwich, S., & van 't Verlaat, M. (2018). *Sportmanagement (3^e ed)*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- Bewegen en Sport. (z.d.). Geraadpleegd op 3 mei 2019, van <https://www.windesheim.nl/studeren/opleidingen/bewegen-en-sport>
- Calo Zwolle beweegt het speelveld. (z.d.). Geraadpleegd op 2 mei 2019, van <https://www.calozwolle.nl/onderwijs/>
- Donkers, B. (Z.D.). *Christelijk instituut voor lichamelijke opvoeding: De Calo (Zwolle): waarden van verschillen*. Geraadpleegd op 12 april 2019, van <https://canonlo.nl/venster/21>
- Ensie (2017, 21 april). Marktontwikkeling. Geraadpleegd op 6 mei 2019, van <https://www.ensie.nl/werken-met-logistiek/marktontwikkeling>
- HALO – Voltijd. (z.d.). Geraadpleegd op 3 mei 2019, van <https://www.dehaagsehogeschool.nl/opleidingen/bachelors/halo-voltijd/voor-de-opleiding>
- Leraar Lichamelijke Opvoeding voltijd Nijmegen (Academie voor Lichamelijke Opvoeding) ALO voltijd (z.d.). Geraadpleegd op 3 mei 2019, van <https://www.han.nl/opleidingen/bachelor/leraar-lichamelijke-opvoeding/vt/>
- Lerarenopleiding Lichamelijke opvoeding (ALO). (z.d.). Geraadpleegd op 3 mei 2019, van <https://fontys.nl/Studeren/Opleidingen/Lerarenopleiding-Lichamelijke-Opvoeding-ALO.htm>
- Lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding. (z.d.). Geraadpleegd op 3 mei 2019, van <https://www.hanze.nl/nld/onderwijs/gezondheid/instituut-voor-sportstudies/opleidingen/bachelor/lerarenopleiding-lichamelijke-opvoeding-alo>
- Muilwijk, E. (z.d.). *Concurrentenanalyse*. Geraadpleegd op 3 mei 2019, van <https://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/concurrentenanalyse>
- Over SSPUIZ – SSPUIZ. (z.d.). Geraadpleegd op 29 april 2019, van <https://www.sspuiz.nl>
- Sportkunde voltijd. (z.d.). Geraadpleegd op 3 mei 2019, van <https://www.inholland.nl/opleidingen/sportkunde-voltijd/na-je-opleiding/>
- Pelsser, J., & Schipper- van Veldhoven, N. (z.d.). *Sportopleidingen in Beeld – MBO – HBO – WO – [PDF]*. Geraadpleegd op 5 mei 2019, van <https://www.nocnsf.nl/stream/nocnsfsportopleidingen-in-beeld>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2003). *Management (7e ed.)*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.