

Voorwoord

Toen ik werkzaam was voor Fortis /AMEV in de jaren negentig was ik al in de MBA opleiding Sportmanagement in Groningen geïnteresseerd. Door verandering van werkomgeving verdween de opleiding vervolgens weer uit mijn vizier. De afgelopen jaren, toen mijn huidige werkgever de Hogeschool Utrecht vroeg verder te willen studeren voor een MBA, kwam de opleiding weer in beeld. Na een gesprek met Antje Diertens, contactpersoon van het Wagnerinstituut in Groningen, op sportcentrum Papendal heb ik dan ook besloten de MBA Sportmanagement aan het SMI te gaan volgen. Dit op een moment dat ik als hogeschooldocent aan de HU werkzaam was en tevens directeur/oprichter was van Down Under Horeca & Recreatie in Nieuwegein. Dit besluit betekende dus nogal wat omdat een dag maar 24 uur heeft. Ik heb gedurende de tweejarige studie keuzes moeten maken die niet altijd door iedereen begrepen werden dan wel werden gerespecteerd. Maar het heeft me wel gebracht waar ik nu sta, op de drempel van het afronden van mijn studie. Gedurende de afgelopen twee jaar heb ik inspirerende colleges kunnen volgen die mij verrijkt hebben, niet alleen op het gebied van Sportmanagement. Zonder iemand te kort te willen doen wil ik toch één persoon noemen, onze “Goeroe” Philip Wagner. Zijn colleges zijn niet alleen inspirerend voor mij geweest maar hadden ook een hoog entertainment gehalte waardoor het geen straf was wekelijks naar Papendal te rijden.

Het afgelopen jaar stond ik voor de keuze van een onderwerp voor het afstuderen. Daar waar de meesten moeite hadden met het vinden van een onderwerp had ik een volle lijst. Nadat het wakeboarden als Olympische sport was afgefallen heb ik besloten te kiezen voor een onderwerp waar mijn roots liggen, het Nederlands Betaald voetbal. Het intrigeert mij al lange tijd dat “simpele” terreinknechten bepalen wat er wel en niet op het hoofdveld van een voetbalstadion kan gebeuren. Als marketeer een situatie die ongewenst is, omdat de P van plaats hiermee al is doorgestreept. Tijdens een aantal stagebezoeken bij PEC Zwolle zag ik dat het ook anders kon, namelijk door kunstgras. Dit heeft mij aangezet tot het schrijven van deze thesis en ik hoop dan ook met het uiteindelijke resultaat clubs in Nederland van een gedegen advies te kunnen voorzien als zij zover zijn.

Ik wil Philip Wagner en Sandra Meeuwsen bedanken voor hun prettige en leerzame ondersteuning tijdens dit proces. Ook wil ik mijn medestudenten bedanken voor de feedback tijdens het afgelopen jaar. Daarbij wil ik in het bijzonder Ed Duits, Kees van Dam en Erik Mensink noemen waarmee ik vele maar ook aangename uren heb doorgebracht rond dit afstuderen. Mijn collegae van de HU en van Down Under wil ik danken voor hun geduld en begrip. Mijn bijzondere dank gaat uit naar mijn vrienden en familie die ik gevraagd en ongevraagd heb bezig gehouden met mijn studie. Inez en Malü dank voor jullie geduld en steun!

Veel leesplezier!

Walter van den Brink
Walter.vandenbrink@hu.nl

Managementsamenvatting

De onderzoeksvraag: *“Wat kan kunstgras bijdragen aan de doeltreffendheid van de management stuurvariabelen bij een BVO?”* staat in deze thesis centraal. Op basis van deskresearch (literatuur) en kwalitatief onderzoek (expert interviews) is een antwoord gevonden in hoeverre het gebruik van kunstgras invloed heeft op de doeltreffendheid van de management stuurvariabelen bij een BVO.

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat voetbal in Nederland “Big Business” is. Voetbal is de grootste sportmarkt in Nederland. Financieel gezien gaat het, op uitzonderingen daar gelaten, niet goed met het Nederlands Betaald voetbal. Fans van de clubs haken af waardoor er minder directe inkomsten zijn uit wedstrijdbaten en lidmaatschappen. Indirect werkt dit door op lagere inkomsten uit sponsoring, merchandising en licensing. De uit media gerelateerde inkomsten zijn de afgelopen twee jaar door het contract van de KNVB met Fox gestegen, maar staan onder druk door tegenvallende abonnementscijfers. Van de 18 BVO's behaalt maar de helft een positief break-even point, het aantal werkloze voetballers groeit. De bedrijfslasten zijn in seizoen 2012/’13 verder gegroeid. Uit het fanonderzoek van de KNVB blijkt dat zowel de prijs van een ticket/seizoenkaart als de sportieve prestatie van de club als belangrijk worden ervaren. Het licentiesysteem van de KNVB dwingt de BVO's tot een gezonde financiële huishouding.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een belangrijke activiteit van zowel de KNVB als de BVO's, maar wordt door de fans ook belangrijk gevonden (87%). Wekelijks worden er activiteiten uitgevoerd door de BVO's, waarbij clubs veelal de regio intrekken omdat het speelveld in het stadion niet belast mag worden. Het MVO-beleid richt zich vooral op de jeugd vanaf 7 jaar. Dit is tevens de leeftijd waarop een kind keuzes maakt met welke club hij of zij zich wil verbinden. Familie heeft hier grote invloed op. Voor families wordt weinig georganiseerd in het stadion rond de wedstrijden terwijl uit het fan onderzoek van de KNVB blijkt dat familie dit wel belangrijk vindt.

Kunstgras is nog altijd een taboe voor veel BVO's in de Eredivisie. Men verwacht vooral veel tegenwerking vanuit de traditionele fans. Kunstgras heeft zich de laatste jaren door innovaties dusdanig ontwikkeld dat het onderscheid met natuurlijk gras steeds minder wordt. Kunstgras is aantrekkelijk voor de opleiding van de BVO's. Het is veel beter belastbaar waardoor er minder velden nodig zijn. Zelfs het (deels) opheffen van het opleidingscomplex behoort dan tot de mogelijkheden. Dit leidt dan ook tot een betere bedrijfscultuur omdat er dan geen sprake is van de wij/zij cultuur (wij van de technische/medische kant en zij van de algemene kant van de BVO). Kunstgras is financieel aantrekkelijk door de geringere onderhoudskosten en maakt van het stadion een levendige omgeving als daar doordeweeks getraind/gevoetbald wordt. Dit maakt het stadion aantrekkelijk voor congressen, vergaderingen en evenementen, niet alleen voor bestaande zakelijk relaties maar ook voor new business. Het wordt tevens mogelijk om meerdere financieel aantrekkelijke oefenpotjes tegen buitenlandse tegenstanders te spelen.

Als de BVO's de fans meer op maat bedienen dan krijgen ze daar meer betrokkenheid van de fan voor terug. Meer betrokkenheid betekent een verminderde prijs- en prestatiegevoeligheid. Twee aspecten die als belangrijk worden aangegeven in het fan onderzoek. Het Psychological Continuum Model (Funk & James, 2001) geeft de

verschillende stadia aan van psychologische connectie waarin een fan zich met een club kan verbinden. Door dit te managen is een BVO in staat de mate van loyaliteit te beïnvloeden tot uiteindelijk een trouwe fan. Hoe trouwer de fan is, hoe hoger zijn bestedingen. Een BVO kan volgens het Fan Identification Model (McDonald, 1997) aan de knoppen draaien om de betrokkenheid van lage betrokkenheid naar gemiddelde- en uiteindelijk hoge betrokkenheid te krijgen. Betrokkenheid wordt gecreëerd door een belevens te creëren die blijvend is voor de fan. Klantloyaliteit wordt positief ontwikkeld door het vasthouden aan een belevens.

Uit de expertinterviews blijkt verder dat de BVO's te weinig doen aan het ontwikkelen van fan engagement, ook voor het zakelijk segment. Oorzaak ziet men in het feit dat de clubs verweerd zijn geraakt door volle stadions en dat "het" niet nodig is. Oplossingen ziet men in het terugdringen van het hoge personeelsverloop, verbeteren van de communicatie met de fan door tweerichtingsverkeer, betere internetverbinding in de stadions en een actueel FRM-system¹ en accountmanagement.

Het onderzoeksmodel is afgeleid van het Fan Identification Model. De invloed van kunstgras op het bijdragen aan de doeltreffendheid van de management stuurvariabelen van een BVO beïnvloeden is als volgt (driepuntsschaal):

- De invloed van kunstgras op de teamsamenstelling is laag tot middelmatig door: de jeugdopleiding van de club is gewend op kunstgras te spelen en kunstgras geeft de mogelijkheid om clubiconen rond een thuiswedstrijd actief in te zetten;
- De invloed van kunstgras op de organisatie van de BVO zelf is hoog door: financieel voordeel door het (deels) opheffen van het opleidingscomplex, onderhoud van het kunstgrasveld en maakt het commercieel interessant voor verhuur. Door dagelijkse trainingen/wedstrijden wordt het een levendige omgeving. Afgelastingen zijn verleden tijd en de wedstrijdstandigheden zijn gelijk voor beide teams. De wij/zij cultuur neemt af;
- De invloed van kunstgras op het bevorderen van aansluiting met de fans is middelmatig tot hoog door: het veld is beter belastbaar waardoor er (meer) sfeeracties met de fans kunnen worden opgepakt. Optredens, voorwedstrijdjes worden mogelijk;
- De invloed van kunstgras op activiteiten is hoog door: de inzetbaarheid van het veld voor activiteiten voor MVO, kidsclubs, het zakelijke segment en de fan in het algemeen. Kwaliteit van het entertainment is daarbij van belang;

Hiermee is antwoord gegeven op de onderzoeksvraag wat kan kunstgras bijdragen aan de doeltreffendheid van de management stuurvariabelen van een BVO. De bijdrage van kunstgras is middelmatig tot hoog.

¹ Fan Relation Management system

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Onderzoeksvraag.....	7
1.4 Aanpak en afbakening.....	7
1.5 Definities en afkortingen.....	8
Hoofdstuk 2 Betaald Voetbal in Nederland.....	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Historie	9
2.2.1 Betaald Voetbal.....	9
2.2.2 De Nederlandse competitie.....	9
2.3 Het Licentiesysteem.....	10
2.4 De voetbalmarkt	11
2.5 De ontwikkeling van kunstgras.....	14
2.5.1 Traditioneel gras	14
2.5.2 Kunstgras	14
2.5.3 Voor- en nadelen natuurlijk gras en kunstgras.....	17
2.6 Verdienmodel	17
2.6.1 Recettes en wedstrijdbaten.....	17
2.6.2 Media gerelateerde inkomsten	20
2.6.3 Commerciële bronnen	22
2.6.3.2 Merchandising.....	24
2.6.3.3 Licensing.....	24
2.7 Bedrijfslasten	25
2.8 Conclusies	25
Hoofdstuk 3 Methodologie	27
3.1 Inleiding	27
3.2 Onderzoekstrategie.....	27
3.3 Werkwijze	28
Hoofdstuk 4 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	30
4.1 Inleiding	30
4.2 MVO bij de KNVB.....	30
4.3 MVO bij de BVO's.....	30
4.4 Emperisch onderzoek MVO beleid.....	31
4.5 Conclusies.....	31
Hoofdstuk 5 Fan engagement	32
5.1 Inleiding	32
5.2 Fan Engagement	32
5.2.1 Fan Identification Model.....	32
5.3 Conclusies.....	37
Hoofdstuk 6 Onderzoeksresultaten.....	38
Inleiding.....	38
6.1 Onderzoeksresultaten.....	38
6.2 Analyses	41
Hoofdstuk 7 Conclusies.....	47

7.1 Onderzoeksvraag:	47
7.2 Discussie	47
7.3 Wetenschappelijke relevantie.....	48
7.4 Persoonlijk reflectie	48
Literatuurlijst	49
Van Internet gehaald:	50
Bijlagen	52

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In de periodes dat ik direct en indirect werkzaam was voor diverse Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) in Nederland heb ik mij regelmatig verwonderd over de gang van zaken in de bedrijfsvoering van het betaald voetbal. Zo verbaasde ik mij in de tijd dat ik sponsoring manager was van AMEV Verzekeringen over het toenmalige hoofdsponsorschap van FC Utrecht. Zodra AMEV iets wilde organiseren voor relaties, klanten of personeel op het voetbalveld in stadion Galgenwaard dan was de reactie van de club steevast: nee. FC Utrecht huurde het veld van de gemeente Utrecht en kreeg geen toestemming om het veld buiten wedstrijden te gebruiken. Dat terwijl AMEV miljoenen gulden in de club pompte. Later als commercieel manager bij FC Utrecht, kwam ik erachter waar de besluitvorming lag. Die lag bij twee terreinknechten in dienst van de gemeente Utrecht die simpelweg op elke aanvraag, of het nu een trouwfoto op de middenstip of een wedstrijdje voor g-voetbal was, dwars lagen. Ook in de periodes dat ik als accountmanager werkte voor NUON met SC Vitesse en voor UPC met SC Heerenveen heb ik dezelfde ervaringen opgedaan. Zo moesten bijvoorbeeld clinics voor grote partijen als NUON of Holland Casino uitwijken naar de velden van de KNVB in Zeist of naar een van de bijvelden van het trainingscomplex van de BVO's. Op deze manier liepen de clubs veel inkomsten mis.

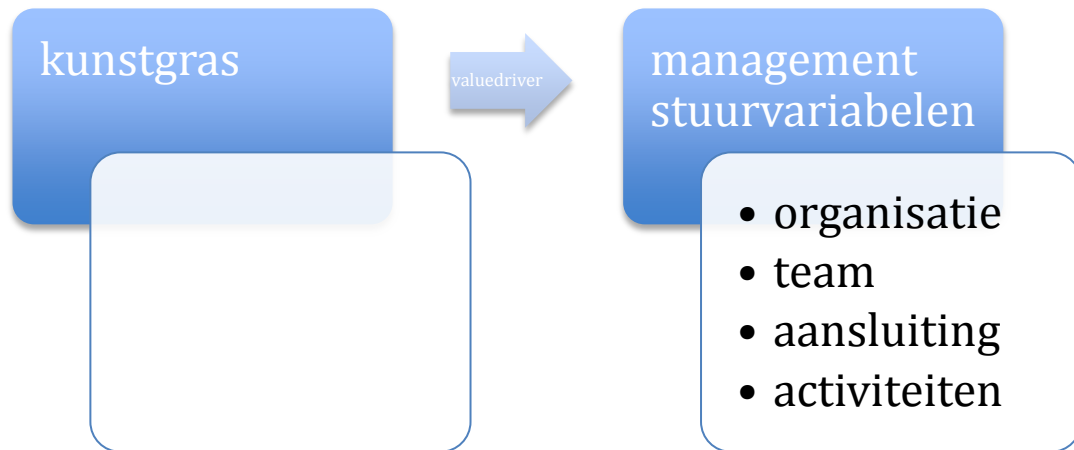
In 2013 heb ik een aantal malen studenten commerciële economie van de Hogeschool Utrecht bezocht op hun stageadres bij PEC Zwolle. Wat mij direct opviel was het cultuurverschil tussen PEC Zwolle en de bovengenoemde clubs. De huiselijke sfeer die ik bij PEC Zwolle ervoer stond in groot contrast tot die ik bij de drie andere BVO's ervoer. Hier was namelijk sprake van een sterke wij – zij cultuur. Aan de ene kant de technische en medische staf en de spelers met als locatie het trainingscomplex en aan de andere kant de rest van de organisatie met als locatie het stadion. Er lag letterlijk een barrière tussen beide locaties. Die barrière ontbreekt bij PEC Zwolle vanwege het ontbreken van een trainingscomplex. PEC Zwolle traint namelijk met alle teams in het stadion en huurt, waar nodig, velden van een amateurclub in de directe omgeving. Zij kunnen de hele dag in het stadion trainen omdat zij beschikken over een kunstgrasveld. Vanaf dit moment heeft het mij dusdanig bezig gehouden dat ik wil onderzoeken wat de toegevoegde waarde kan zijn van kunstgrasvelden voor de bedrijfsvoering van BVO's. Dit onderzoek zal zijn in de vorm van een ontwerpgericht onderzoek.

1.2 Probleemstelling

De bezoekersaantallen in de stadions van de BVO's in Nederland lopen om diverse redenen steeds verder terug. Dit heeft gevolgen voor de BVO's onder meer op financieel vlak door teruglopende recettes en sponsorinkomsten. Een manier om dit te doorbreken is het vergroten van fan engagement. Het gaat uiteindelijk om het gevoel bij een club en het binden van een fan. Om een fan te binden is contact met de fan een voorwaarde. Het intensiveren van het contact met de fan betaalt zich terug in betrokkenheid. Een hogere betrokkenheid betekent meer inkomsten voor een BVO. Traditionele grasvelden bieden, door hun kwetsbaarheid, nauwelijks mogelijkheden om het contact met de fan te intensiveren. Mijn onderzoek richt zich op de bijdrage van kunstgras als middel aan de

doeltreffendheid van de management stuurvariabelen van een BVO. De mogelijkheden worden uiteengezet in een advies voor de BVO's.

Om tot een gedegen advies te komen vindt er onderzoek plaats op de volgende gebieden: het verdienmodel van de BVO, waar kan een BVO aan de knoppen draaien om de inkomsten te vergroten, de rol van de fan hierin, activiteiten op het gebied van Maatschappelijke Betrokkenheid van de BVO's en de rol van kunstgras voor een BVO. Visueel wordt bovenstaande weergegeven in onderstaand conceptueel model:



figuur 1.1: Conceptueel model (bron eigen ontwerp)

1.3 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag voor deze thesis luidt als volgt:

“Wat kan kunstgras bijdragen aan de doeltreffendheid van de management stuurvariabelen van een BVO?”

Om tot beantwoording van deze onderzoeksvraag te komen is deze onderverdeeld in de volgende deelvragen:

- Wat is fan engagement?
- Waarom is fan engagement belangrijk voor de Betaald Voetbal Organisaties?
- Wat doen Betaald Voetbal Organisaties aan fan engagement?
- Hoe kan het overgaan van een traditioneel grasveld naar kunstgras een rol spelen in de doeltreffendheid van de management stuurvariabelen?
- Wat zijn de neveneffecten (voor- en nadelen) van het inzetten van kunstgras in vergelijking tot grasvelden?

1.4 Aanpak en afbakening

Doel is het opleveren van een ontwerpconcept in de vorm van een advies om Betaald Voetbal Organisaties (nieuwe) inzichten te geven in het gebruik van kunstgrasvelden in de stadions. Kunstgras is in het amateurvoetbal inmiddels breed geaccepteerd in tegenstelling tot het betaald voetbal, waar kunstgras op uitzonderingen na nog in de taboesfeer verkeert en is er nauwelijks onderzoek gedaan naar de eventuele rol voor kunstgras in het betaald voetbal. Dit terwijl er op technisch gebied juist wel veel onderzoeksgegevens bekend zijn. Het onderzoek richt zich in hoofdstuk 2 op de noodzaak voor kunstgras in het betaald voetbal gezien vanuit de financiële situaties bij de clubs. In een literatuurstudie wordt achtereenvolgens gekeken naar het

licentiesysteem van de KNVB, de voetbalmarkt, de ontwikkeling van kunstgras en het verdienmodel van een BVO. Qua afkaderen wordt er kort ingegaan op de bedrijfslasten van het Betaald Voetbal. Omdat de Maatschappelijke Betrokkenheid van de BVO's groot is en daar veel activiteiten plaatsvinden wordt in een literatuurstudie daar aandacht gegeven in hoofdstuk 4. Ook zijn hier drie interviews onder experts van BVO's afgenomen. De uitgewerkte analyses vindt u in bijlage 4. In hoofdstuk 5 wordt fan engagement in een literatuuronderzoek behandeld. Door kwalitatief onderzoek worden vervolgens expert interviews gehouden en geanalyseerd in hoofdstuk 6 om aan bruikbare data te komen voor het advies. Deze thesis wordt afgesloten met de conclusies in hoofdstuk 7.

1.5 Definities en afkortingen

BVO:

BVO staat voor Betaald Voetbalorganisatie. De BVO's zijn aangesloten bij de KNVB en spelen in competitieverband tegen elkaar. Er zijn twee competities: de Jupiler League met 20 clubs en de eredivisie met 18 clubs. Voor dit onderzoek staan de BVO's in de eredivisie centraal.

Fan engagement:

Betrokkenheid bij de fans creëren.

Recettes:

Recettes ofwel de verkoop van toegangsbewijzen voor entree van een voetbalstadion vormen een belangrijke bron van inkomsten voor een BVO.

Wedstrijdbaten:

Zijn inkomsten gerealiseerd uit de opbrengsten van seizoenkaarten & overige recettes en plaatsingspremies/prijzengeld uit Europese competities en de KNVB Beker.

Kunstgras:

Bij de huidige derde generatie kunstgras zijn de vezels voornamelijk gemaakt van polyethyleen. Dit materiaal is zachter voor de huid, waardoor slidings mogelijk zijn zonder directe lichamelijke ongemakken. Daarnaast staat de derde generatie ook bekend om de langere vezels en om de rubberen infill. De infill van rubber en zand zorgt voor een juiste balans in de hoeveelheid energie die het veld terug geeft aan de voetballers.

MVO:

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

ECV:

Commanditaire Vennootschap Eredivisie. De BVO's zijn de commandites.

CED:

Coöperatieve Eerste Divisie.

Proprof:

Beroepsorganisatie voor voetballers in loondienst.

Hoofdstuk 2 Betaald Voetbal in Nederland

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk start met een korte beschrijving van de historie van het Nederlands (betaald) voetbal, de competitievormen en de belangenbehartigers binnen het betaald voetbal. Omdat vanuit de hoofdvraag het financiële aspect van het betaald voetbal van belang is, volgt er een uitgebreidere beschrijving van het licentiesysteem van de KNVB. De voetbalmarkt als breedtesport en als topsport wordt toegelicht. Ook wordt ingegaan op de ontwikkeling van kunstgras. Belangrijkste onderdeel van dit hoofdstuk is de analyse van het verdienmodel van de BVO's in Nederland. Wat zijn de valuedrivers en wat is de huidige status? Het hoofdstuk wordt afgesloten met de conclusies.

2.2 Historie

De KNVB heeft een rijke historie, waarin de bond meerdere naamswijzigingen heeft ondergaan. Op 8 december 1889 werd de Nederlandschen Voetbal en Athletischen Bond (NVAB) opgericht door Pim Mulier. In 1895 veranderde de naam van de bond in Nederlandse Voetbalbond (NVB). Ter ere van het veertigjarige jubileum kende koningin Wilhemina de NVB in 1929 het predicaat 'koninklijk' toe. Daarmee was de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond een feit (KNVB, <http://www.KNVB/wie/zijn/wij>, 2014).

2.2.1 Betaald Voetbal

Een belangrijke ontwikkeling binnen Nederland Voetballand was de intrede van het betaald voetbal. In de naoorlogse periode hield de KNVB aanvankelijk nog de boot af. Nederlandse topspelers kozen daarom steeds vaker voor een lucratief avontuur in een buitenlandse competitie (KNVB, <http://www.KNVB/wie/zijn/wij>, 2014).

2.2.2 De Nederlandse competitie

Play-offs

Tussen de Eredivisie en de Jupiler League bestaat een promotie-degradatie systeem. De nummer laatst (18) van de Eredivisie degradeert direct naar de Jupiler League. De kampioen van de Jupiler League neemt de plek van de degradant in en promoveert naar de Eredivisie. De nummer 16 en 17 uit de Eredivisie strijden om behoud van hun plek in de Eredivisie met acht BVO's uit de Jupiler League die zich hebben gekwalificeerd op basis van de eindstand in deze competitie of door de winst van een periodetitel. De strijd tussen de ploegen uit de Eredivisie en Jupiler League worden de "Play-offs promotie/degradatie" genoemd en is te zien als een afzonderlijke competitie die in het voorjaar plaatsvindt na afloop van de reguliere competities.

Een andere competitie na de reguliere competitie zijn de play-offs om Europees voetbal. Hierbij strijden vier ploegen uit de Eredivisie om een ticket dat recht geeft op deelname aan voorronde van de UEFA Europa League. Sinds het seizoen 2009- 2010 is ook degradatie uit en promotie naar de Jupiler League mogelijk (KNVB, Handboek Bestuurders Betaald Voetbal, 2012).

Internationale competities

Op basis van de resultaten in de Nederlandse Eredivisie en het KNVB-beker toernooi kunnen BVO's zich kwalificeren voor deelname aan de UEFA clubcompetities; de Champions League en Europa League. Hoeveel- en welke ploegen zich voor deze competities kwalificeren kan jaarlijks verschillen en wordt grotendeels bepaald door de plaats die Nederland inneemt op de Europese coëfficiënten lijst (KNVB, Handboek Bestuurders Betaald Voetbal, 2012).

Eredivisie CV (ECV)

Sinds 1997 hebben de 18 Eredivisie clubs zich verenigd in een zelfstandige rechtsvorm. Oorspronkelijk was dit een Naamloze Vennootschap (NV), anno 2011 is het de Eredivisie CV. Het doel van de vennootschap is onder andere de commerciële exploitatie van mediarechten en sponsorrechten ten behoeve van én namens de 18 Eredivisieclubs. Anderzijds houdt de vennootschap zich bezig met belangenbehartiging van de Eredivisieclubs op zowel nationaal als internationaal niveau. In 2004 hebben de clubs er voor gekozen de rechtsvorm om te zetten in de Commanditaire Vennootschap Eredivisie CV (ECV), waarbij de 18 clubs ieder commandite zijn en Eredivisie NV behorend vennoot (KNVB, Handboek Bestuurders Betaald Voetbal, 2012).

Coöperatie Eerste Divisie UA (CED)

Sinds 1 oktober 1993 hebben alle Jupiler League clubs zich verenigd in de overkoepelende organisatie Coöperatie Eerste Divisie (CED). De CED behartigt de belangen van alle clubs uitkomend in de Jupiler League in het algemeen en de gemeenschappelijke commerciële belangen in het bijzonder, waaronder het sluiten van overeenkomsten met derden (KNVB, Handboek Bestuurders Betaald Voetbal, 2012).

2.3 Het Licentiesysteem

Een BVO en haar bestuurders dienen vanzelfsprekend aan wet- en regelgeving te voldoen die te doen gebruikelijk is in Nederland en Europa. Daarnaast geldt voor BVO's echter een aanvullend systeem van regelgeving en handhaving. De regelgeving voor de nationale competitie betaald voetbal wordt door de BVO's gezamenlijk opgesteld in de algemene vergadering betaald voetbal en staat bekend als het licentiesysteem. Voor deelname aan de UEFA competities gelden aanvullende (licentie)regels.

De KNVB is als lid van de UEFA verantwoordelijk ervoor te zorgen (en moet aan de UEFA aantonen) dat alle toepasselijke bepalingen uit de geldende UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations zijn geïntegreerd in de regelgeving van het licentiesysteem (KNVB, Handboek Bestuurders Betaald Voetbal, 2012).

De licentie

De licentie voor het deelnemen aan de competities betaald voetbal wordt verleend aan BVO's die aan de eisen en verplichtingen van het licentiesysteem voldoen. Het licentiesysteem kent vijf kaders: sportief, organisatie en administratief, juridisch, infrastructureel en financieel. De licentie wordt aan de BVO voor onbepaalde tijd verstrekt en is in beginsel niet overdraagbaar (KNVB, Handboek Bestuurders Betaald Voetbal, 2012).

Financieel ratingsysteem

De waardering van de financiële positie vindt plaats op basis van de diverse financiële rapportages (jaarcijfers/prognose, halfjaarcijfers/prognose en begroting) die door iedere licentiehouder bij de licentiecommissie worden ingediend.

Uiteindelijk worden de punten, die een licentiehouder heeft behaald op de tien kernvariabelen, opgeteld en wordt de financiële positie van de club op basis van dat puntentotaal ingedeeld in een van de drie categorieën. De grenzen van desbetreffende categorieën zijn daarbij als volgt vastgesteld:

- Categorie I - van -16 tot en met 64 punten;
- Categorie II - van 65 tot en met 129 punten;
- Categorie III - van 130 tot en met 240 punten.

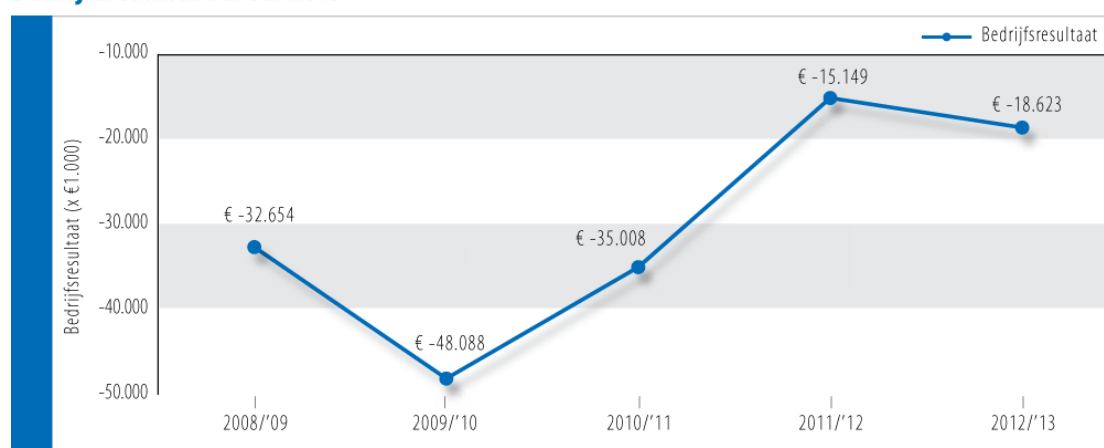
Ten minste drie keer per kalenderjaar wordt de categorie-indeling van de licentiehouders inclusief een toelichting openbaar gemaakt, waarbij onder andere wordt bekendgemaakt hoe lang een licentiehouder in een bepaalde categorie is ingedeeld.

Bij de meest recente in categorie-indeling in december 2013, zijn 4 BVO's ingedeeld in categorie I. Een voorbeeld van de gevolgen voor deze clubs is de maatregel die NAC

neemt door voor het komende seizoen 200.000 euro minder uit te geven aan spelerssalaries. Omdat NAC door de KNVB is ingedeeld in categorie I ziet de club zich genoodzaakt het spelersbudget van 3.8 miljoen euro naar 3.6 miljoen euro bij te stellen (Algemeen Dagblad Sportwereld, 2014).

Dat het financieel zwaar weer is was een jaar eerder al te zien aan het bedrijfsresultaat Eredivisie over het seizoen 2012/'13. Het bedrijfsresultaat wordt berekend door de netto omzet te verminderen met de bedrijfslasten. Het bedrijfsresultaat houdt geen rekening met incidentele baten en lasten, ook het resultaat vergoedingssommen en afschrijvingen op spelers (transfers) worden hierin niet ingenomen. Het bedrijfsresultaat wordt gezien als een van de belangrijkste graadmeters voor financiële gezondheid van een BVO:

Bedrijfsresultaat Eredivisie



Figuur 2.1: Bedrijfsresultaat Eredivisie seizoen 2012/'13
Bron: (Expertise, Het Seizoen in Cijfers 2012/'13, 2014)

De Eredivisieclubs behaalden in het seizoen 2012/'13 gezamenlijk een negatief bedrijfsresultaat van 18.6 miljoen euro. Dit 'operationele' verlies bevindt zich daarmee min of meer op hetzelfde niveau als in het seizoen daarvoor. Het is daarbij van belang te vermelden dat de verschillen tussen clubs groot zijn. Ter illustratie: het verschil tussen het beste en het slechtste bedrijfsresultaat is 33 miljoen euro. Van de 18 Eredivisie clubs behaalde de helft een positief of break-even bedrijfsresultaat (Expertise, Het Seizoen in Cijfers 2012/'13, 2014).

2.4 De voetbalmarkt

Vanuit de economie gezien is de markt de plaats waar aanbieders (BVO's) en afnemers (fans) samenkomen. In deze paragraaf worden de consumenten van voetbal als breedtesport (actief) en de consument van topsport (passief) kort beschreven (Gruijters & Kok, 2013).

Voetbal als breedtesport

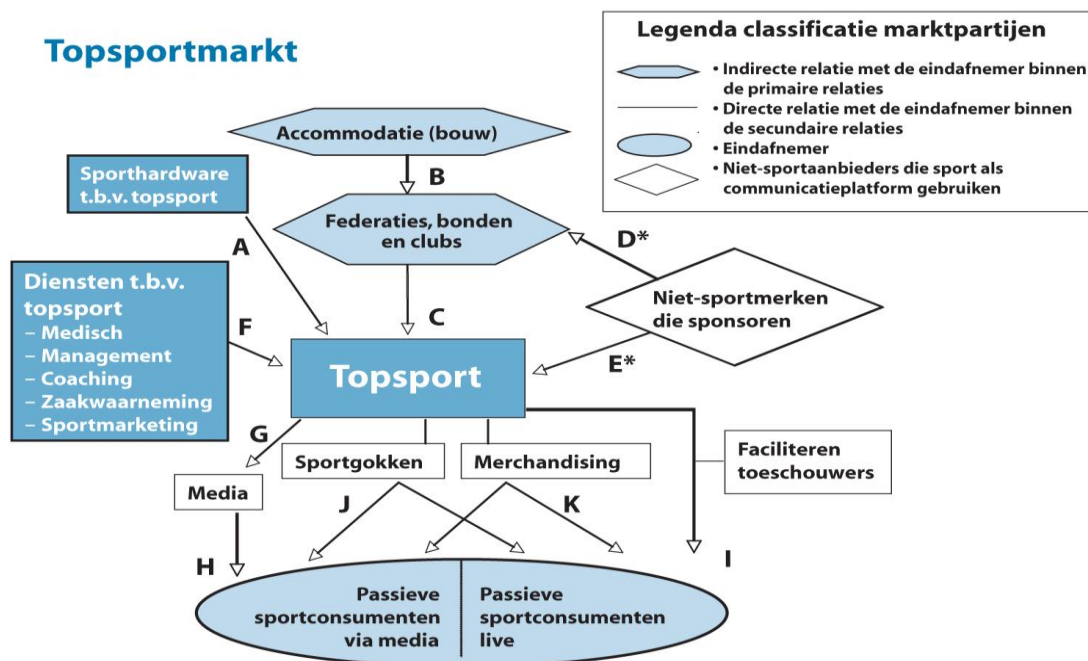
Voetbal is een teamsport. Teamsporten zijn sporten die beoefend worden door mensen die samenwerken om wedstrijden van andere mensen te winnen. Een team bestaat dus uit ten minste twee personen, die tegen ten minste twee andere personen spelen. De grootste teamsportbond was de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (1.188.873 leden gevolgd op de tweede plaats door de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (227.357 leden) en op de derde plaats door de Nederlandse Volleybalbond (125.785 leden). Voetbal is daarmee veruit de grootste georganiseerde sport in Nederland en is nog steeds groeiende (NOC*NSF, 2010).

Voetbal als topsport

Bij de topsport staat de sport, beoefend door professionals, centraal. Het aantal profvoetballers in Nederland schommelt al geruime tijd rond de duizend. Per jaar vallen er zo'n 125 tot 150 profvoetballers af die weer worden aangevuld vanuit de jeugd en het buitenland. Illustratief voor de neergang in het Nederlands voetbal is het aantal profvoetballers dat werkloos is. Het aantal profvoetballers, dat werkloos is, is veel groter dan de voorgaande seizoenen en de verwachting is dat deze trend zich de komende seizoenen nog zal doorzetten. Het afgelopen seizoen zijn er tussen de honderd en honderdvijftig werkeloze profvoetballers meer dan normaal (Andriessen, K. vakbond ProProf, 2013).

Daarnaast bestaat de topsportmarkt uit partijen die producten leveren aan de topsporter en partijen die topsport leveren aan de consument. De eindafnemer, de consument, is de belangrijkste schakel binnen de topsportmarkt. Bij topsport is de consument passief, dat wil zeggen dat hij zelf niet deelneemt aan de sport. De aard van de relatie tussen de consument en de topsport kan echter verschillend zijn. Een topsportconsument kan bijvoorbeeld bij een wedstrijd aanwezig zijn of een wedstrijd op televisie bekijken, op de radio beluisteren en/of erover lezen in kranten en tijdschriften. Bovendien kan een topsportconsument merchandising aanschaffen, weddenschappen afsluiten over wedstrijduitslagen en op reis gaan om een bepaald sportevenement te bezoeken. De grootte van de vraag naar een bepaalde topsportvorm wordt bepaald door de mate van attractiviteit voor een consument (Gruijters & Kok, 2013, p. 49).

In onderstaand figuur volgt een overzicht van de topsportmarkt voetbal.



Figuur: 2.2: De markt rondom voetbal als topsport
Bron: (Gruijters & Kok, 2013)

In figuur 2.2 zijn de verschillende partijen rondom voetbal als topsport en het consumeren van voetbal als topsport in kaart gebracht.

In de figuur zijn relaties aangegeven door middel van de letters A tot en met K. In het kort kunnen de relaties al volgt benoemd worden:

- Producten en intermediairs van sporthardware en sportkleding ten behoeve van voetbal als topsport, gericht op productontwikkeling en imagovorming ten behoeve van de breedtesportmarkt;
- Accommodatiebouw en -management ten behoeve van organisatoren van topsporttrainingen, topsportcompetities en topsportevenementen;
- Organisatie en levering van competities, faciliteiten, trainingen en ondersteuning;
- Niet-sportaanbieders die organisatoren van topsport als communicatieplatform gebruiken, bijvoorbeeld gemeentes en provincies;
- Niet-sportaanbieders die de topsport zelf als communicatieplatform gebruiken;
- Levering van diensten gericht op betaald voetballers;
- Inkoop van topsportbeelden, topsportgegevens en informatie over topsporters;
- Doorgifte van topsportbeelden, topsportgegevens en informatie over topsport via de media;
- Faciliteren van topsporttoeschouwers, al dan niet via reizen;
- Weddenschappen die af te sluiten zijn op topsport;
- Merchandising rondom betaald voetbal.

(Gruijters & Kok, 2013)

2.5 De ontwikkeling van kunstgras

Er gaat niets boven perfect natuurgras. De dauw die opstijgt van het gras in de vroege morgen, de geur na een korte, verfrissende regenbui; kortom het is de natuur in pure vorm.

Aan de ene kant is het voetbalspel op natuurgras een beleving met dat ene graspolletje dat het verrassingselement vormt. Aan de andere kant geeft kunstgras veel meer mogelijkheden vanuit commercieel en marketing belang.

2.5.1 Traditioneel gras

Het voetbal in Nederland wordt traditioneel gespeeld op natuurlijk gras. Door de ligging in de diverse stadions en het Hollands klimaat is het onderhoud van de speelvelden intensief, vakkundig en dus kostbaar. Veelal zijn de velden in eigendom en/of beheer van de gemeentes waar de BVO's speel gerechtigd zijn. Ook dient een traditioneel grasveld regelmatig vervangen te worden. Zo is het speelveld van de Amsterdam Arena sinds de opening in 1996 al 57 keer vervangen (Markering, 2013). Kosten voor aanleg van een traditioneel grasveld bedragen circa 250.000 euro. Dit is goedkoper dan de aanleg van een kunstgrasveld maar wordt ruimschoots gecompenseerd door het onderhoud van het veld dat zich door vertaalt in huur van het veld. Zo betaalt FC Utrecht jaarlijks een bedrag van 600.000 euro voor de huur van het speelveld, waarop dan gemiddeld zo'n 20 wedstrijden kunnen worden gespeeld voor de KNVB Beker- en Eredivisiewedstrijden (Folke Nagtegaal, 2014).

Voor een training of oefenwedstrijd wordt extra huur door de gemeente Utrecht berekend. Of en zo ja wanneer er extra gebruik gemaakt kan worden van het speelveld in het stadion wordt beslist door de gemeente, waardoor planning van een aantrekkelijke, internationale tegenstander (lees extra inkomsten) in gevaar komt. Een tweede voorbeeld komt uit een interview met Cor Bladt uit het Algemeen Dagblad van 21 januari 2014. Bladt is de bijna-redder wiens plan om het professionele vrouwenvoetbal in Utrecht te redden figuurlijk strandde in een grasveld van 103 bij 67 meter. Alles voor een doorstart was geregeld, maar de gewenste speellocatie bij het grote FC Utrecht als voorwaarde kwam er niet. Geen capaciteit, de vrouwen werden gedwongen op een veld bij een Utrechtse amateurclub hun thuiswedstrijden af te werken (Algemeen Dagblad Sportwereld, 2014).

2.5.2 Kunstgras

Volgens Mirande Lazeroms van Greenfields, marktleider op het gebied van de verkoop van kunstgrasvelden zijn de ontwikkelingen op het gebied van kunstgras de afgelopen jaren in een stroomversnelling geraakt. De toegepaste innovaties op graspollentechniek zorgt ervoor dat het kunstgras voor de spelers natuurlijk aanvoelt, aldus Lazeroms. Kunstgras is goedkoper qua onderhoud, geeft meer mogelijkheden door veel meer speuluren en er kan dus meer en vaker op gevoetbald worden. Het is daardoor ook voordeliger omdat er minder ruimte nodig is. Afgelastingen zijn behoudens barre weersomstandigheden minder aan de orde. De topplaat van een kunstgrasveld dient elke tien jaar vervangen te worden, de onderbouw elke 20 jaar (Mirande Lazeroms, 2014). Volgens Jelle Beuker, directeur Coöperatie Eerste Divisie, is het voor een BVO veelal goedkoper om op kunstgras te spelen in vergelijking met natuurgras. In een stadion met natuurgras is het alleen bij uitzondering mogelijk om te trainen op het hoofdveld. Dat betekent dat er minimaal een tweede veld nodig is. Verder geeft een stadionveld met kunstgras veel meer commerciële mogelijkheden. Een veld wordt niet iedere twee weken een keer gebruikt voor een thuiswedstrijd, maar is zeven dagen per week beschikbaar (Burg van den, R., 2013).

Ben Veenbrink, stadionmanager van FC Groningen en consultant op het gebied van stadionexploitatie, denkt dat kunstgras weinig toegevoegde waarde heeft voor de exploitatie van een stadion. Hij richt zich op evenementen met bijkomende horeca-inkomsten als belangrijkste inkomstenbron. Er zijn volgens Veenbrink maar weinig echt grote evenementen die het financieel aantrekkelijk maken om het veld van een stadion te gebruiken. Een stadion als de Amsterdam Arena is een uitzondering. Die hebben Schiphol om de hoek en zijn gevestigd in Amsterdam. Veenbrink ziet geen andere potentiële kandidaat in ons land waar dankzij kunstgras grote evenementen georganiseerd zouden kunnen worden. Grootste pluspunt volgens Veenbrink is het kunnen besparen op een dure trainingsaccommodatie (KPMG, 2013).

Volgens Nico Jan Hoogma, algemeen directeur van Heracles Almelo, kan een stadion met kunstgras verhuurd worden aan derden. Bij Heracles Almelo wordt het veld vooral ingezet om sponsors aan zich te binden. De eredivisionist weet zich, dankzij sponsor Koninklijke Ten Cate, altijd verzekerd van het beste kunstgras. Zo kunnen sponsors regelmatig een wedstrijd spelen in het stadion van Heracles Almelo en spelen in een stadionomgeving blijft een prachtige ervaring (KPMG, 2013).

Volgens het KPMG rapport dat in opdracht van de European Synthetic Turf Association is geschreven, geven de meeste stadions die momenteel voor kunstgras hebben gekozen, of stadions die in de toekomst graag kunstgras willen hebben, aan dat zij verlangen naar minder onderhoud. De natuurgrasvelden zijn niet altijd van goede kwaliteit en sommige stadionmanagers zijn het beu om daar achteraan te zitten. Het kost ze teveel tijd, energie en geld (KPMG, 2013).

Herman Harmsen, fieldmanager en hoofd facilitaire zaken bij Sparta, geeft aan niet diepgaand goed onderhoud te willen plegen aan natuurgras. Het gras in het Kasteel heeft last van wormen en kale banen die niet te verklaren zijn volgens Harmsen. Daarvoor is kostbaar bodemonderzoek nodig waarvoor Sparta geen financiële middelen heeft. Volgens Harmsen is in het betaald voetbal een perfecte mat vereist. Daar mogen geen missers gemaakt worden zoals in het amateurvoetbal. Alleen heeft Sparta geen geld voor de perfecte mat. De gemeente besteedt wel extra zorg aan het onderhoud door extra bemesten, beluchten en bestrijdingsmiddelen toe te passen tegen wormen. Maar als dat niet lukt gaat Sparta waarschijnlijk over op kunstgras. Het 35 centimeter afgraven van het veld en er een nieuw grasveld opleggen is bijna even duur als het aanleggen van een kunstgrasveld. Volgens Harmsen komt het stadion weer tot leven met kunstgras. Het is hier zo stil als een muis. Zonde van een stadion met zoveel historie. Met kunstgras kan Sparta het eerste, het tweede en de jeugd erop laten trainen en ook maatschappelijke evenementen hierop laten plaatsvinden. De voetbalschool zal harder volstromen wanneer de kinderen weten dat ze in het stadion mogen trainen. Wanneer er constant activiteit is, is het niet alleen goed voor de bespeelbaarheid en het rendement van de kunstgrasmat, maar dan kunnen de skyboxen ook beter benut worden voor congressen, vergaderingen en evenementen. De markt vindt het leuker om in een levendig stadion plaats te nemen (KPMG, 2013).

Citaat: "Het is hier muisstil in het stadion. Met kunstgras kun je er iedereen op laten spelen en komt er weer leven in de brouwerij".²

Kunstgras de 3^e generatie

Het kunstgras dat tegenwoordig gebruikt wordt is de derde generatie kunstgras. In de jaren '70 werd de eerste generatie kunstgras geïntroduceerd. Deze kunstvezels werden gemaakt van polypropyleen.

De tweede generatie kunstgras werd geïntroduceerd eind jaren 70. Het kenmerk van deze generatie is het vullen van het kunstgras met zand. Om dit mogelijk te maken

² Herman Hansen, fieldmanager en hoofd facilitaire zaken Sparta

werden de vezels verder uit elkaar “getuft” in vergelijking tot de eerste generatie en met name gebruikt door de hockeyclubs;

Bij de huidige derde generatie kunstgras zijn de vezels van deze generatie voornamelijk gemaakt van polyethyleen. Dit materiaal is zachter voor de huid, waardoor slidings mogelijk zijn zonder directe lichamelijke ongemakken. Daarnaast staat de derde generatie ook bekend om de langere vezels en om de rubberen infill. De infill van rubber en zand zorgt voor een juiste balans in de hoeveelheid energie die het veld terug geeft aan de voetballers.

De eisen aan kunstgras worden steeds strenger. Eén van de initiatieven op dit gebied is de introductie van de FIFA Preferred Producers. Slechts vijf kunstgras fabrikanten over de hele wereld behoren tot dit selecte gezelschap (<http://www.greenfields-kunstgras.nl>, 2013). Kiwa Isa Sport is in Nederland verantwoordelijk voor de keuring van de kunstgrasvelden en volgens hen heeft Nederland de beste kunstgrasvelden ter wereld. Met andere woorden de kennis op het gebied van kunstgras is dichtbij (Burg van den, R., 2013).

Er is veel meer informatie beschikbaar met betrekking tot de innovaties op kunstgras maar deze wordt in het belang van het beantwoorden van de hoofdvraag verder buiten beschouwing gelaten.

Dat kunstgras steeds populairder wordt zien we met name in het amateurvoetbal waar op 2506 sportcomplexen de verdeling als volgt is:

- 8849 grasvelden
- 2072 kunstgrasvelden

(Telegraaf Telesport, 2014)

De verwachting dat het betaald voetbal massaal op kunstgras overstapt, is minder groot. Zo heeft FC Den Haag afgelopen winter een speciale supportersavond belegd om de supporters uit te leggen dat de BVO om financiële redenen op kunstgras is overgestapt (<http://www.fcdenhaag.nl>, 2014). Deze overgang is eigenlijk zonder veel poespas tot stand gekomen.

Een tweede voorbeeld komt uit een artikel in het Algemeen Dagblad Sportwereld (Algemeen Dagblad Sportwereld, 2014) met als header: Wouters is om: kunstgras geen taboe. Citaat Wouters: “Op een goede grasmat spelen heeft de voorkeur, maar de laatste tijd merk ik dat ik graag dagelijks train onder dezelfde veldcondities. En dat is nu onhaalbaar, omdat onze velden dramatisch slecht zijn. Dat maakt dat ik anders in de hele kunstgrasdiscussie ben komen te staan. Goed kunstgras, lekker vochtig, waarop de bal lekker loopt, ik zeg daar ja tegen. Ook omdat je de hele week op hetzelfde veld kunt trainen als waar je wedstrijden op speelt.”

Gelijk niveau

ProZone deed een aantal jaren geleden al eens onderzoek naar de voetbaltechnische verschillen tussen gras en kunstgras. De onderzoeker hield de loep boven honderd wedstrijden gespeeld in onder meer de Champions League, Eredivisie en het WK onder 20 van 2007. Door middel van tien sensoren werden alle spelers en balomwentelingen vastgelegd en gemeten. Het resultaat was verrassend: er was geen aantoonbaar verschil. De bal bleef even lang in het spel, het aantal keren dat spelers aan de bal zijn, bleef gelijk en ook het aantal assists was gelijk (Burg van den, R., 2013).

2.5.3 Voor- en nadelen natuurlijk gras en kunstgras

Natuurlijk gras	Kunstgras
- Meer beleving door o.a. verrassingselement	- Gelijke omstandigheden op sportief gebied, geen afgelastingen
- Veel voorstanders dus verwachte weerstand bij supporters	- Veel innovatie waardoor kunstgras steeds natuurlijker aanvoelt
- Alleen inzetbaar voor competitie wedstrijden, niet voor andere activiteiten	- Ruim inzetbaar ook op andere momenten, meer speeluren
- Hoge onderhoudskosten	- Lage onderhoudskosten
- In aanschaf goedkoper	- In aanschaf duurder dan natuurlijk gras
- Geen mogelijkheden voor de voetbalschool van de BVO	- Aantrekkelijk voor de voetbalschool van de BVO
- Meerdere velden nodig	- Minder velden nodig
- Geen levendige omgeving	- Door levendige omgeving meer aantrekkingskracht voor congressen, vergaderingen en evenementen

Figuur 2.3: Voor- en nadelen natuurlijk gras en kunstgras

Bron: Eigen ontwerp

2.6 Verdienmodel

Inleiding:

De Sports Business Group van Deloitte U.K. presenteert jaarlijks The Football Money League. De recentste, 17^e editie geeft een overzicht van de top-20 Europese voetbalclubs die de meeste inkomsten hebben gegenereerd in het seizoen 2012-2013. Voor dit rapport wordt gebruik gemaakt van dezelfde uitgangspunten als bron van inkomsten voor de Nederlandse BVO's. Deze zijn:

1. Recettes & wedstrijdbaten: onder te verdelen in losse verkoop, seizoenkaarten en lidmaatschappen;
2. TV-uitzendrechten;
3. Commerciële bronnen onder te verdelen in sportsponsoring en merchandising en licensing.

(Deloitte, 2013)

2.6.1 Recettes en wedstrijdbaten

Recettes ofwel de verkoop van toegangsbewijzen voor competitiewedstrijden, KNVB Beker en Europese competities. Wedstrijdbaten zijn inkomsten gerealiseerd uit de opbrengsten van seizoenkaarten & overige recettes en plaatsingspremies/prijzengeld uit Europese competities en de KNVB Beker (Expertise, Het Seizoen in Cijfers 2012/13, 2014).

2.6.1.1 Kaartverkoop

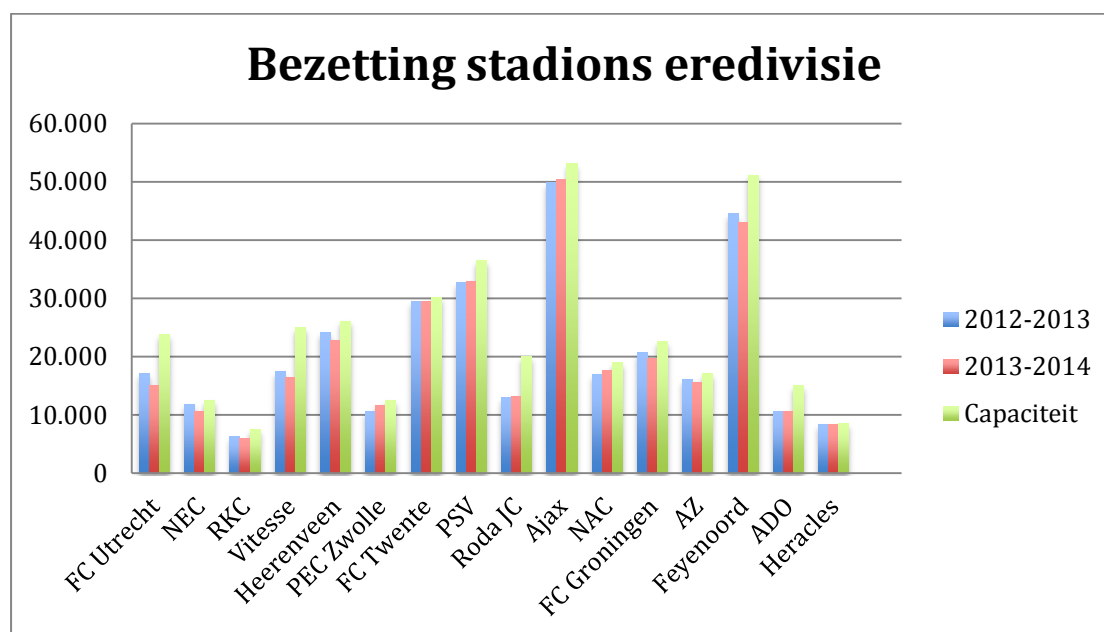
Een eerste onderscheid dat gemaakt kan worden is die tussen losse kaartverkoop en de verkoop van seizoenkaarten. Een BVO is vanzelfsprekend gebaat bij een zo optimaal mogelijke bezetting van hun capaciteit. Aan de ene kant is een BVO gebaat bij de verkoop van zoveel mogelijk seizoenkaarten want deze verzekeren de club voor aanvang van het seizoen al een gegarandeerde bezetting en inkomstenstroom. Aan de andere kant levert losse kaartverkoop in vergelijking met seizoenkaartverkoop

financieel meer op. De verhouding seizoenkaartverkoop – losse kaart verkoop is volgens manager Fanzaken Folke Nagtegaal bij FC Utrecht voor het seizoen 2013 – 2014 als volgt: 12.000 seizoenkaarthouders versus 5.000 losse kaartverkoop waarvan 60% actiematig worden verkocht en dus minder inkomsten opleveren.

Extra belemmering in de losse kaartverkoop is volgens hem de clubkaartverplichting. Idealiter zou volgens hem de verdeling over de beschikbare capaciteit als volgt moeten zijn: 23.500 beschikbaar plaatsen waarvan 18.000 seizoenkaarthouders, 1.500 voor het zakelijk segment, 1.500 voor het bezoekers vak voor de tegenstander en 2.500 kaarten in de losse verkoop. (Folke Nagtegaal, 2014)

Een tweede onderscheid dat gemaakt kan worden is die op doelgroep segmentatie. Zo kennen de BVO's een groot onderscheid tussen het particuliere segment en het zakelijke segment. De organisaties van de BVO's zijn zo ingericht dat voor beide segmenten, publiekszaken en business aparte afdelingen de marketing, sales en logistiek afhandelen.

Volgens AD Sportwereld (Bijl & Van Eenendam, 2013) lopen supporters steeds minder warm voor de eredivisie. Tijdens de eerste 15 speelronden van de competitie bleven bij de zestien clubs die vorig jaar ook op het hoogste niveau speelden, gemiddeld elk weekend meer dan 56.000 stoelen onbezet. In onderstaande grafiek zijn de eerste 15 speelronden van het huidige seizoen vergeleken met vorig seizoen en de totale capaciteit per club. In de bijlagen staan de exacte aantallen per BVO vermeld.



Grafiek 2.4³
Bron: (TU Delft, 2013)

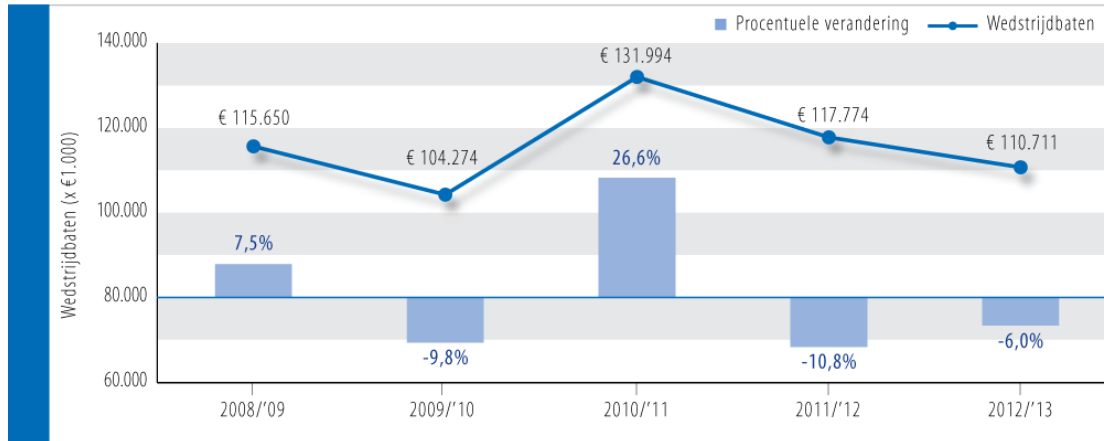
Duidelijk is dat de bezetting bij de 16 BVO's in Nederland in het seizoen 2013-2014 met 5.881 stoelen afgenomen (1.8%);

Oorzaken volgens het AD Sportwereld zijn de economische crisis en de aanwezigheid van het alternatief, live wedstrijden kijken op de televisie. (Bijl & Van Eenendam, 2013)

Over seizoen 2012/'13 en voorgaande seizoenen, zagen de inkomsten voor de BVO's in de Eredivisie er als volgt uit:

³ Cambuur en GoAhead Eagles zijn vanwege promotie uit de Jupiler League niet meegenomen in het overzicht.

Ontwikkeling wedstrijdboten Eredivisie



Figuur 2.5: ontwikkeling wedstrijdboten Eredivisie seizoen 2012/'13
Bron: (Expertise, Het Seizoen in Cijfers 2012/'13, 2014)

De wedstrijdboten daalden met 6% naar een totaal van ruim 110 miljoen euro. Dit wordt grotendeels verklaard door verminderde inkomsten uit Europees voetbal (Expertise, Het Seizoen in Cijfers 2012/'13, 2014).

Belangrijkste bevindingen Eredivisie Fan Onderzoek 2012/'13

De belangrijkste bevindingen uit het Eredivisie Fan Onderzoek over seizoen 2012/'13 met betrekking tot kaartverkoop op een rijtje:

- 37% van alle fans gaan naar (bijna) alle thuiswedstrijden van hun club;
- Seizoenkaarthouders bezoeken gemiddeld ruim 15 wedstrijden in het stadion;
- De beslissing om de kaart wel of niet te verlengen spelen vooral de prijs (48%) en de prestaties van de club (35%) een belangrijke rol;
- Clubkaarthouders bezoeken gemiddeld 4 thuiswedstrijden van hun club;
- Bij de beslissing om niet meer thuiswedstrijden te bezoeken speelt de prijs van het kaartje bij 37% een rol;
- 52% van de fans vinden de prijzen voor losse toegangskaartjes te hoog;
- 43% van de fans vinden de seizoenkaarten te duur;
- Voor 83% van de bezoekers is een stadionbezoek een positieve ervaring;
- Seizoenkaarthouders beoordelen het stadionbezoek beter dan Clubkaarthouders;
- 94% van de fans vinden de stadionsfeer belangrijk door sfeeracties met name door de fans zelf, door vocale ondersteuning, muziek, optredens en spandoeken;
- Bezoekers zijn in het algemeen tevreden over: de veiligheid in het stadion, de catering, klantvriendelijkheid van de stewards en de toegangscontrole. De toiletten zorgen vaak voor een minder positieve ervaring waarbij wel grote verschillen tussen de clubs te constateren zijn. Eredivisiefans zijn wisselend positief over de manier waarop de club hen van informatie voorziet;

(Expertise, Eredivisie Fan Onderzoek 2012/'13, 2013)

2.6.1.2 Lidmaatschappen

Naast de inkomsten uit de verkoop van toegangsbewijzen bieden de Nederlandse clubs lidmaatschappen aan. De lidmaatschappen voor de publieke doelgroep zijn er in diverse vormen en demografisch ingedeeld op leeftijd. Naast een inkomstenbron vormen deze lidmaatschappen een mogelijkheid om de betrokkenheid met de fan, liefst al op een zo jong mogelijke leeftijd, verder uit te bouwen. Hieronder volgt een voorbeeld van de diverse lidmaatschapvormen met rechten en kosten voor de publieke doelgroep van Ajax:

Naam	Leeftijd	Mogelijkheden	Prijs
Ajax Kidsclub	0-12 jaar	Welkomstcadeau Spelerskaart Verjaardagskaart Kidsclubblad Kortingen op merchandising Meedoen aan evenementen	17,=
Ajax Jonge Schare	13-18 jaar	Welkomstcadeau Ajax Live magazine Kortingen op merchandising Meedoen aan evenementen	25,=
Ajax Club Card	> 18 jaar	Welkomstcadeau Ajax Live magazine Kortingen op merchandising	27,=

Figuur 2.6: lidmaatschappen bij Ajax
Bron: (<http://www.ajax.nl>, 2014)

De lidmaatschappen voor de business doelgroep zijn er ook in diverse vormen afhankelijk van de doelstelling en het budget van de ondernemer. De opbrengsten voor een BVO liggen hier substantieel hoger dan die bij de publieksgroepen. Daar staan dan ook hogere kosten tegenover zoals catering & hospitality, parkeerfaciliteiten, seats kwaliteit en onderhoud. Elke BVO heeft zijn eigen productmarktcombinaties die door de differentiatie moeilijk met elkaar te vergelijken zijn.

Als voorbeeld volgen de productmarktcombinaties voor de business doelgroep bij FC Utrecht (Folke Nagtegaal, 2014).

Business Club (diverse gradaties)	Bouw & Business Club
Loge	Vast & Goed Lounge
Loge Premium	Offshore Business Lounge
Skybox	Directory Lounge
Young Business Club	Sponsor (diverse gradaties)

Figuur 2.7: zakelijke lidmaatschappen bij FC Utrecht
Bron: (Folke Nagtegaal, 2014)

2.6.2 Media gerelateerde inkomsten

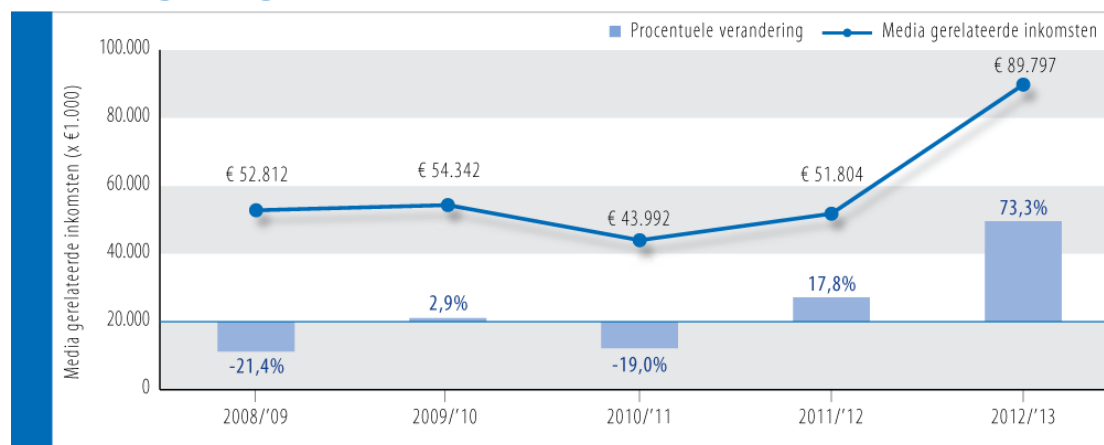
Door de vercommercialisering van de televisie in 1989 werd sport een belangrijke factor in de concurrentie om de aandacht van de kijker, de kijkcijfers. Door het sluiten van contracten met sportorganisaties kunnen tv-kanalen de exclusieve sportuitzendrechten van sport garanderen. De uitzendrechten rond wedstrijden van het betaald voetbal in Nederland zijn daarbij het meest gewenst.

Later dan in andere Europese landen leidde dit tot de “heilige” drie-eenheid: sport – sponsoring – uitzendrechten (Helland, 2007, p. 110).

De tv-rechten van de Nederlandse competitie zijn in augustus 2013 gekocht door het Amerikaanse mediabedrijf FOX International Channels. Over een periode van dertien jaar investeren zij een bedrag van 1 miljard euro in de Eredivisie. Zij zijn daarmee grootaandeelhouder van de Nederlandse betaalzender Eredivisie Live geworden (Voetbal International, 2013). Dankzij de overname van Eredivisie Live door FOX stijgen de inkomsten uit tv-rechten voor de eredivisieclubs de komende jaren fors.

Dit valt duidelijk op te maken uit onderstaand figuur:

Ontwikkeling media gerelateerde inkomsten Eredivisie



Figuur 2.8: Ontwikkeling media gerelateerde inkomsten Eredivisie
Bron: (Expertise, Het Seizoen in Cijfers 2012/'13, 2014)

Alle achttien clubs lieten in 2012/'13 een forse stijging zien in de media gerelateerde inkomsten tot een divisietotaal van bijna 90 miljoen euro. Deze stijging is grotendeels toe te schrijven aan de samenwerking met FOX International Channels die in 2012/'13 werd geëffectueerd (Expertise, Het Seizoen in Cijfers 2012/'13, 2014).

Voortaan is het meteen na afloop van de play-offs duidelijk hoeveel iedere club in het nieuwe seizoen aan tv-rechten gaat ontvangen door tegelijk met de Fox-deal een nieuwe verdeelsleutel van de tv-miljoenen samen te stellen. Het geld voor het komende seizoen wordt verdeeld door een eredivisieranglijst over de laatste seizoenen samen te stellen. Per seizoen krijgt een club punten, omgekeerd evenredig aan de klassering. De kampioen krijgt 18 punten, de nummer laatst 1 punt. Bovendien tellen recente seizoenen zwaarder mee dan oude seizoenen. Het voorbije voetbaljaar krijgt de factor 10, het voetbaljaar daarvoor factor 9 enzovoorts. De op deze manier samengevatte "tv-geldranglijst" is gekoppeld aan een tabel met percentages. Zo krijgt de nummer één van de lijst 12,95 procent van de totale tv-gelden, bijna 8 miljoen euro. Per positie op de ranglijst lopen de percentages af, waarbij de verschillen naar beneden toe steeds kleiner worden (De Gelderlander, 2013).

In onderstaand figuur staat een overzicht met de verdeling van het mediageld voor de eredivisie voor het seizoen 2013-2014:

VERDELING MEDIAGELD EREDIVISIE SEIZOEN 2013-2014



Figuur 2.9: Verdeling mediagelden
Bron: (De Gelderlander, 2013)

Bovengenoemde verdeling van de media-inkomsten ziet er aantrekkelijk uit maar daar valt nog wel een kanttekening bij te maken want uit een artikel in het Algemeen Dagblad blijkt dat het rommelt binnen FOX. De nieuwe gratis tv-zender voor de samenvattingen die in september 2013 van start is gegaan, loopt niet. Programmadirecteur Peter Lubbers is opgestapt. Ook valt het aantal abonnees voor de betaalkanalen tegen: naar schatting 600.000 daar waar in het businessplan over 800.000 tot 1 miljoen abonnees wordt gesproken (Tienhoven, G., 2014).

2.6.3 Commerciële bronnen

Naast de inkomsten uit kaartverkoop en tv-gelden is er nog een derde valuedriver onder de noemer: “commerciële bronnen”. Deze commerciële bronnen leveren een belangrijke bron van inkomsten op en zijn te verdelen in sportsponsoring, merchandising en licensing.

2.6.3.1 Sportsponsoring

Sponsoring is het beschikbaar stellen van een bepaalde waarde voor een sponsorobject met als wederdienst dat datgene die de waarde beschikbaar heeft gesteld het sponsorobject voor promotionele doeleinden mag gebruiken. Een organisatie kan allerlei verschillende objecten sponsoren: maatschappelijke projecten, kunst, cultuur, amusement, onderwijs, wetenschap en sport. Als er voor sponsoring is gekozen, moet

er bij de selectie van een sponsorobject een tweetal keuzes gemaakt worden. De eerste keuze is die van een sport, de tweede is de keuze van een sponsorobject, dus de mogelijkheden binnen die sport. Sportsponsoring is een instrument dat vooral bij doelgroepen die sterk betrokken zijn bij sport veel impact hebben. Merken rondom die sport krijgen veel aandacht van deze geïnteresseerde doelgroepen (Gruijters & Kok, 2013, pp. 328-329).

In onderstaand figuur volgt een overzicht sponsoring.

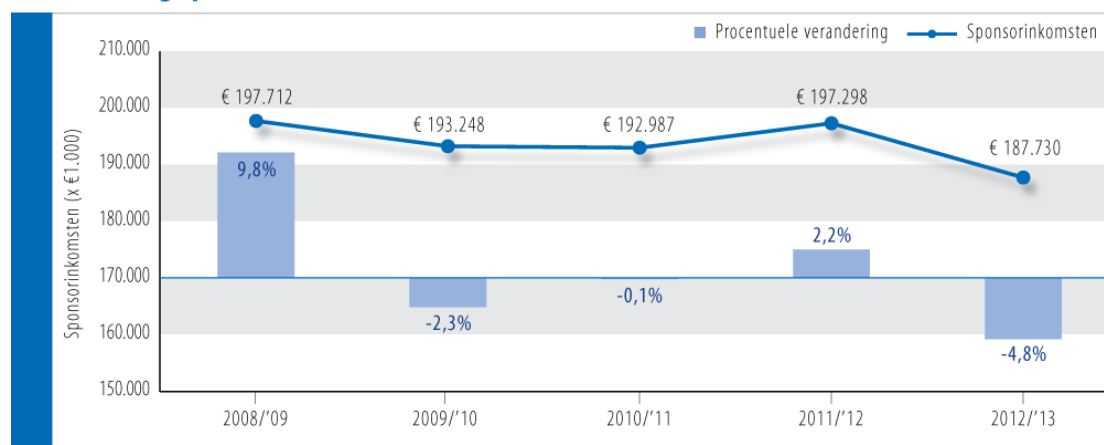
Instrument	Uitleg	Doelstellingen	Mogelijkheden
sponsoring	Sponsor stelt geld, goederen, personeel en/of expertise beschikbaar aan sponsorobject om marketing communicatiedoelstellingen te kunnen verwezenlijken	Doelstellingen op cognitief en affectief gebied. Naamsbekendheid en imago bevestiging of imago veranderingen zijn vaak de beoogde doelstellingen	Top- of breedtesport - bewegingsprogramma - actieve vrijetijdsbesteding - een sportvereniging - een sport gerelateerde stichting - een sporter - een sportteam - een sportfaciliteit - een sportreis - een sportevenement - een sportprijs - een competitie - een sportbond - een sportkoepel

Figuur 2.10: Overzicht sponsoring

Bron: (Gruijters & Kok, 2013)

Sponsoring is de belangrijkste vorm van inkomsten voor een BVO. Deze inkomstenpost bestaat uit de volgende categorieën: shirtsponsoring, bordreclame, wedstrijd sponsoring, verhuur ruimtes, kledingsponsoring, naamgeving, collectieve contracten en overige sponsoring. In onderstaand figuur 3.11 valt te concluderen dat, onder druk van de huidige economie de totale inkomsten uit sponsoring zijn afgenomen met 5.7% tot een kleine 188 miljoen euro. Vier clubs wisten op hetzelfde niveau te blijven en twee clubs realiseerden een stijging (Expertise, Het Seizoen in Cijfers 2012/'13, 2014).

Ontwikkeling sponsorinkomsten Eredivisie



Figuur 2.11: Ontwikkeling sponsorinkomsten Eredivisie

Bron: (Expertise, Het Seizoen in Cijfers 2012/'13, 2014)

Sportsponsoring geeft ook mogelijkheden voor de sponsor om merchandising artikelen in de markt te zetten. Dat kan onder andere door een promotionele licentie aan te gaan

met de gesponsorde zie ook de volgende paragrafen 3.5.3.2 en 3.5.3.3 (Lagae, 2013, p. 176).

2.6.3.2 Merchandising

Een logo en/of naam kunnen ingezet worden als valuedriver voor een merk. Een willekeurig sportshirt, handdoek of cap worden een collectorsitem zodra het logo of de naam van de favoriete club erop staat vermeld. Op deze manier worden merchandisingartikelen ontwikkeld die kunnen bijdragen aan de inkomsten van een BVO. Voetbalshirts en andere traditionele merchandisingartikelen die een directe relatie met sport hebben worden "Paraferalia" genoemd. Naast de traditioneel merchandisingartikelen bestaan er ook nieuwe merchandisingartikelen die geen betrekking op sport hebben (brand stretching). Voorbeelden hiervan zijn pennen, sierraden, rugzakken, babyartikelen, tassen, pins maar ook financiële diensten (Lagae, 2013).

Merchandisingartikelen maken het voor consumenten mogelijk om hun identificatie en emotionele verbondenheid met hun idolen en gelijkgestemden te uiten en de emotie die ze als supporters beleefd hebben vast te houden. De sportbeleving zit niet alleen in het geheugen van de fan verankerd, maar is tevens fysiek aanwezig in het merchandise artikel (Crielaard, H., 2012).

Uit het Eredivisie Fan Onderzoek blijkt dat:

- eredivisiefans kopen in het seizoen 2012/'13 minder fan artikelen dan het seizoen daarvoor, 61% tegen 65%;
- de uitgaven van merchandise dalen van 54 euro in het seizoen 2012/'13 naar 5 euro in het seizoen daarna;
- 73% van de fans is tevreden over de fanshops van Eredivisieclubs;

(Expertise, Eredivisie Fan Onderzoek 2012/'13, 2013)

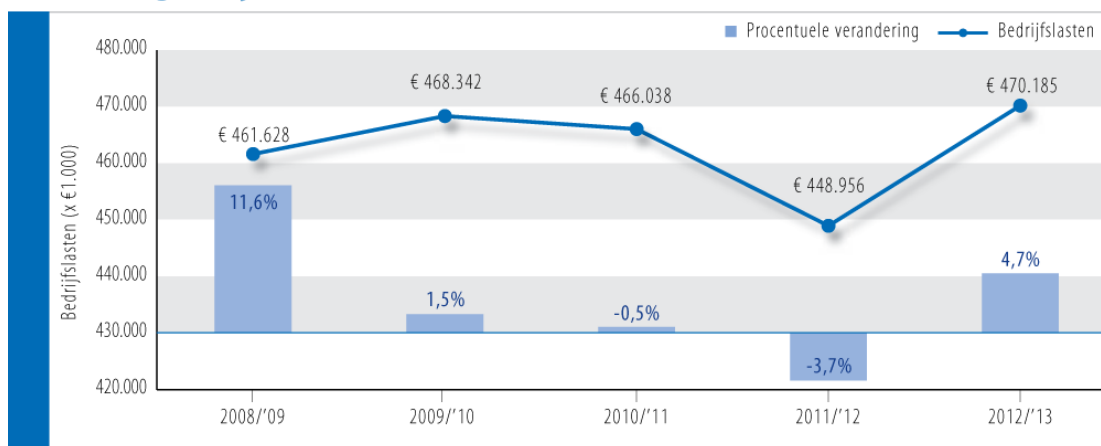
2.6.3.3 Licensing

Er is sprake van licensing door het kopen van het recht om de naam of logo van een sportmerk te vermelden op een of meerdere producten. Er kunnen drie soorten licentieakkoorden worden onderscheiden. In het geval van de exclusieve licentie beperkt de licentiehouders het aantal licenties tot een specifieke productcategorie of geografische regio. Voordelen van zo'n licentie-exclusiviteit voor de licentiehouders zijn een sterk partnership en goede communicatie met de licentieverstrekker en gemakkelijke detectie van niet toegestane of nagemaakte merchandise producten. De beperking van concurrentie is een voordeel voor de licentiehouders en een nadeel voor de licentieverstrekker (risico op een verminderde productbeschikbaarheid, dienstverlening en creativiteit). Een tweede vorm is de niet-exclusieve overeenkomst, die wel kan leiden tot concurrentie tussen licentiehouders voor dezelfde productcategorie. Daar staat tegenover dat dit wel een oververzadiging op de markt kan veroorzaken en/of inferieure productkwaliteit. De derde vorm is een gezamenlijke licentieovereenkomst, een zogenaamde joint-use licensing agreement om logo's te vermelden op merchandise producten. De valuedriver voor de BVO's zijn de royalty fees die clubs ontvangen op de, onder licentie verkochte merchandise artikelen. Daar komt bij dat de verkoop van merchandise artikelen leidt tot een verhoogde zichtbaarheid van het eigen merk en logo (Lagae, 2013, pp. 176-179). Een voorbeeld is in Bijlage 2 opgenomen.

2.7 Bedrijfslasten

Naast inkomsten kent een BVO ook bedrijfslasten en door afbakening van de thesis wordt dit onderwerp maar beperkt behandeld. Bedrijfslasten bij een BVO bestaan uit een aantal posten. Personeelskosten zijn daarvan verreweg de grootste, gemiddeld zo'n 60%. Daarnaast zijn de huisvestingskosten, de verkoopkosten en de wedstrijd- en trainingskosten relatief grote uitgaven. De bedrijfslasten bestaan verder uit algemene kosten, afschrijvingskosten en overige kosten. Uit onderstaand figuur 3.12 valt te concluderen dat bedrijfslasten in de Eredivisie in het seizoen 2012/'13 met 4,7% zijn gestegen naar in totaal ruim 470 miljoen euro (Expertise, Het Seizoen in Cijfers 2012/'13, 2014).

Ontwikkeling bedrijfslasten Eredivisie



Figuur 2.12: Ontwikkelingen bedrijfslasten Eredivisie
Bron: (Expertise, Het Seizoen in Cijfers 2012/'13, 2014)

2.8 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de theorie en de praktijk van het betaald voetbal in Nederland aan bod gekomen. Op basis van desk- en fieldresearch en interviews onder de BVO's in de eredivisie kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- 1. Professioneel voetbal in Nederland is "Big Business":**
 - Het licentiesysteem van de KNVB dwingt de BVO's tot een gezonde financiële huishouding, continuïteit voor de BVO;
 - (Betaald) Voetbal is de grootste sportmarkt in Nederland zowel qua breedtesport- als topsportmarkt;
- 2. Het financieel draagvlak onder de BVO's is niet groot:**
 - Van de 18 BVO's behaalt maar de helft een positief break-even point;
 - 4 BVO's zijn eind 2014 ingedeeld in categorie I, de categorie die aangeeft dat de financiële huishouding niet op orde is;
 - Het aantal profvoetballers dat werkloos is, groeit;
 - De wedstrijdboten rond de eredivisiewedstrijden lopen terug;
 - Het aantal lidmaatschappen bij de BVO's loopt terug;
 - De media gerelateerde inkomsten zijn in principe positief maar staan onder druk door tegenvallende kijkcijfers;
 - De inkomsten uit sportsponsoring lopen terug;
 - De inkomsten uit merchandising & licensing lopen terug;
 - De bedrijfslasten voor de BVO's over het seizoen 2012/'13 zijn gegroeid met 4,7%;

3. Fan beleving:

- 37% van alle fans gaan naar (bijna) alle thuiswedstrijden van hun club;
- Seizoenkaarthouders bezoeken gemiddeld ruim 15 wedstrijden in het stadion;
- De beslissing om de kaart wel of niet te verlengen spelen vooral de prijs (48%) en de prestaties van de club (35%) een belangrijke rol;
- Clubkaarthouders bezoeken gemiddeld 4 thuiswedstrijden van hun club;
- Bij de beslissing om niet meer thuiswedstrijden te bezoeken speelt de prijs van het kaartje bij 37% een rol;
- 52% van de fans vinden de prijzen voor losse toegangskaartjes te hoog;
- 43% van de fans vinden de seizoenkaarten te duur; Voor 83% van de bezoekers is een stadionbezoek een positieve ervaring;
- Seizoenkaarthouders beoordelen het stadionbezoek beter dan Clubkaarthouders;
- 94% van de fans vinden de stadionsfeer belangrijk door sfeeracties met name door de fans zelf, door vocale ondersteuning, muziek, optredens en spandoeken;
- Bezoekers zijn in het algemeen tevreden over: de veiligheid in het stadion, de catering, klantvriendelijkheid van de stewards en de toegangscontrole. De toiletten zorgen vaak voor een minder positieve ervaring waarbij wel grote verschillen tussen de clubs te constateren zijn. Eredivisiefans zijn wisselend positief over de manier waarop de club hen van informatie voorziet;

4. Kunstgras is financieel aantrekkelijk:

- Kunstgras in het stadion is aantrekkelijk voor de voetbalscholen/opleidingen van de BVO's;
- Kunstgras in het stadion maakt verhuur van het stadion mogelijk;
- Kunstgras is financieel aantrekkelijk dan natuurlijk gras;
- Met kunstgras heb je minder velden nodig;
- Meer mogelijkheden voor aantrekkelijke (buitenlandse tegenstanders) oefenpotjes;

5. Kunstgras heeft meer mogelijkheden:

- Kunstgras is veel breder inzetbaar, ook op andere momenten;
- Kunstgras in het stadion zorgt voor een levendige omgeving waardoor het aantrekkelijk wordt als locatie voor congressen, vergaderingen en evenementen;
- Kunstgras in het stadion maakt verhuur van het stadion mogelijk;

Hoofdstuk 3 Methodologie

3.1 Inleiding

In de Methodologie wordt ingegaan op de methoden van onderzoek, waarbij inzicht wordt gegeven in de strategie, de waarnemingstechnieken, de dataverzameling en de dataverwerking van het onderzoek. Hierdoor wordt verantwoord dat de verzamelde data nauwkeurig zijn beschreven, de methodiek adequaat en van voldoende kwaliteit is en dat de dataverzameling correct (betrouwbaar en valide) is uitgevoerd.

3.2 Onderzoekstrategie

Het onderzoek geeft een antwoord op een concreet handelingsprobleem bij BVO's. De interventiecyclus is een reeks van fasen die moeten worden doorlopen bij het oplossen van dergelijke handelingsproblemen. In de cyclus worden vijf fasen onderscheiden:

1. Probleemanalyse

Hier moet voornamelijk het probleem bij de belanghebbenden onder de aandacht worden gebracht;

2. Diagnose

Hierna volgt een bestudering van de achtergronden van de problematiek en wordt de richting gegeven waarin de oplossing kan worden gezocht;

3. Ontwerp

Er wordt na de probleemsignalering en diagnose een interventieplan gemaakt in de vorm van een advies;

4. Interventie/verandering

Er wordt een interventietraject in gang gezet;

5. Evaluatie

Controleren of de interventie en verandering ook het probleem daadwerkelijk hebben opgelost.

Het onderzoek wordt vanuit de 3^e fase in de interventiecyclus van Verschuren en Doorewaard uitgevoerd; het ontwerp. Hierbij wordt het probleem bij de BVO's erkend. In deze fase onderzoeken we de achtergronden van de problematiek zullen worden onderzocht waarin een advies richting kan geven aan een mogelijke oplossing/verandering (Verschuren & Doorewaard, 2007).

In hoofdstuk 2 is op basis van literatuuronderzoek en enkele telefonische open interviews beschreven dat het Nederlands Betaald Voetbal "Big Business" is. Voetbal is de grootste sportmarkt in Nederland en het licentiesysteem van de KNVB dwingt de BVO's tot een gezonde financiële huishouding. Het verdienmodel van het betaald voetbal is uitvoerig beschreven. Uit het onderzoek blijkt dat er een negatieve ontwikkeling is in de bezetting van de stadions, die om diverse beschreven redenen van invloed is op de financiële situatie van de BVO's. Vervolgens zijn de voor- en nadelen van kunstgras ten opzichte van natuurlijk gras beschreven. Uit dit onderzoek blijkt dat kunstgras onder andere veel vaker inzetbaar is dan natuurlijk gras. Uit het theoretisch kader blijkt in hoofdstuk vier verder dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij, zowel de KNVB als de BVO's, een belangrijk onderdeel vormt van de activiteiten van de organisatie. Zo zijn clubs wekelijks actief op het gebied van MVO maar worden ze beperkt in het handelen door onder andere de beperkte inzetbaarheid van het veld in het stadion. In hoofdstuk vijf wordt het begrip "fan engagement" belicht van Milne & McDonald (McDonald, 1997). Volgens dit model zijn er vier management stuurvariabelen die een BVO kan inzetten om fan engagement door te ontwikkelen. Deze vier stuurvariabelen zijn: samenstelling van het team verbeteren, de kracht van de organisatie benutten, aansluiting van de fan bevorderen en het ontplooiën van

activiteiten. Deze stuurvariabelen worden getoetst in de praktijk teneinde de hoofdvraag: 'Wat kan kunstgras bijdragen aan de doeltreffendheid van de management stuurvariabelen van een BVO?' te kunnen beantwoorden.

Om deze vier management stuurvariabelen te kunnen toetsen wordt gebruik gemaakt van een in deze paragraaf beschreven onderzoeksmodel.

3.3 Werkwijze

De toetsing van de vier stuurvariabelen vindt plaats door half gestructureerde expertinterviews. In een half gestructureerd interview liggen de vragen en antwoorden niet van te voren vast, maar de onderwerpen wel. Er zijn 6 beginvragen in het expertinterview opgenomen. Daarnaast is er per beginvraag de mogelijkheid om door te vragen wat per geïnterviewde kan verschillen (Baarda, Hulst van der, & Goede de, 2012). Door het afnemen van de expertinterviews wordt dieper ingegaan op de vraag of kunstgras bijdraagt aan de doeltreffendheid van de management stuurvariabelen bij een BVO. In de periode van 16 maart tot en met 12 april zijn er in totaal 6 expertinterviews afgenomen met experts op het gebied van voetbal, beleving/fan engagement of een combinatie daarvan. Voor het onderzoek zijn de volgende experts geïnterviewd:

1. Folke Nagtegaal; coördinator marketing bij FC Utrecht en verantwoordelijk voor Fan Relation Management (FRM). Folke Nagtegaal is dagelijks bezig met het ontwikkelen van fan engagement voor de club en heeft veel contact met de ECV en andere marketing specialisten bij de diverse BVO's;
2. Pim Hermans; medewerker Marketing bij PEC Zwolle. Pim Hermans is bekend met kunstgras in een stadion en gebruikt dit als marketingtool voor PEC Zwolle;
3. Perry Leidsman; oprichter en directeur van de Betrokken Spartaan, de MVO Stichting van Sparta. Perry Leidsman is oud-professioneel voetballer van Sparta, jeugdtrainer en is ook zakelijk in het betaald voetbal betrokken geweest als leverancier van fan magazines en programmabladen en als businesslid bij diverse BVO's;
4. Marcel Vermeulen; Directeur/eigenaar van Kick Vormgeving & Media, een bureau dat veel met experience marketing te maken heeft. Marcel Vermeulen is groot liefhebber van voetbal, is fan van Ajax en FC Utrecht, heeft diverse bestuursfuncties bekleed, is al jarenlang businesslid van FC Utrecht en skyboxhouder en levert reclameadviezen en producten aan de club;
5. Marco ten Berge; directeur/eigenaar van Ten Events een evenementenbureau dat ook veel te maken heeft met experience marketing. Marco ten Berge bezoekt regelmatig wedstrijden van het Nederlands Elftal, Ajax en diverse buitenlandse clubs. Verder is hij al jarenlang businesslid en skyboxhouder van FC Utrecht. Hij organiseert in opdracht van FC Utrecht evenementen;
6. Peter Landsaat; medeoprichter van sportmarketingbureau Fans First. Peter Landsaat is vijf jaar actief geweest als sponsoring- en eventmanager bij Feyenoord en heeft als ondernemer met voetbalfans gewerkt;

Vier van de geïnterviewden zijn werkzaam of werkzaam geweest bij een BVO en houden zich nadrukkelijk bezig met fan engagement. Twee van de geïnterviewden zijn nauw met voetbal verbonden en zijn met name in het werkveld experience marketing werkzaam.

De diversiteit van de geïnterviewden zorgt voor een brede scope en daardoor wordt het onderwerp fan engagement van diverse kanten belicht. Door de resultaten van de interviews te combineren ontstaat er een combinatie van informatie vanuit experience marketing en fan engagement.

De volgende 6 vragen zijn door de geïnterviewden beantwoord:

1. Wat is jouw relatie met voetbal?
2. Waarom is fan engagement belangrijk voor het Betaalde Voetbal?
3. Wat doen Betaald Voetbal organisaties aan fan engagement?

4. Hoe sta je tegenover kunstgras in het stadion?
5. Als je naar een team kijkt, zie je dan mogelijkheden voor fan engagement?
6. En als je naar de club als organisatie kijkt, zie je dan mogelijkheden voor fan engagement?

De interviews zijn handmatig verwerkt en later volledig uitgeschreven. Een volledige vragenlijst met door te vragen opties is in Bijlage 3 opgenomen.

De uitgeschreven interviews zijn vervolgens gecodeerd met de volgende codering:

1. Team
2. Organisatie
3. Aansluiting
4. Activiteiten particuliere fans
5. Activiteiten zakelijke fans
6. MVO
7. Kunstgras
8. Verminderde prijs/prestatiegevoeligheid

De resultaten hiervan staan vermeld in hoofdstuk 6. De uitgeschreven interviews zijn opvraagbaar. De resultaten worden vervolgens geanalyseerd in paragraaf 6.2 aan de hand van het hieronder beschreven onderzoeksmodel. Uiteindelijk volgen in hoofdstuk 7 de conclusies in de vorm van een advies voor de BVO's.



Figuur 3.1: Onderzoeksmodel
Bron: eigen ontwerp

Hoofdstuk 4 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

4.1 Inleiding

Zowel de KNVB als de BVO's houden zich nadrukkelijk met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) bezig. De wereld verandert en MVO is daarin een bewustwordingsproces. Maatschappelijk marketing georiënteerd beleid wordt vaak ook wel MVO genoemd. Elk bedrijf dient zich af te vragen of het wel voldoende bijdrage levert aan de duurzame economische-sociale en milieutechnische groei van de regio waarin het werkzaam is. En of het voldoende respect heeft voor de rechten van de mens en de lokale wetgeving, zonder inmenging (manipulatie in de lokale politiek). Stimuleert het bedrijf bijvoorbeeld eigen werknemers en zakenrelaties, zoals toeleveranciers en afnemers, om zich aan deze gedragsregels te houden? MVO wordt door veel bedrijven en instellingen op verschillende manieren ingevuld (Tak, 2005).

LTO Nederland zegt dat MVO een transparante manier van zaken doen is, die afgestemd is op de wensen van de samenleving en die zowel gericht is op winst in de vorm van geld als op maatschappelijke winst. Naast de P van Profit (geld verdienen en winst maken) moet de aandacht gericht zijn op de P van People (de mensen binnen of buiten het bedrijf of organisatie) en ten slotte de P van Planet (het natuurlijk leefmilieu) (<http://www.lto.nl>, 2014).

4.2 MVO bij de KNVB

De KNVB ontplooit haar activiteiten vanuit de Stichting meer dan Voetbal. Zij doen dit vanuit de volgende visie:

Voetbal is er voor iedereen en voetbal is van iedereen. Dat maakt voetbal bij uitstek geschikt om mensen te verbinden, jong en oud, zwart en wit, arm en rijk. In 2004 werd door de KNVB, de Eredivisie en de Eerste Divisie, de Stichting Meer dan Voetbal opgericht om de kracht van het voetbal in te zetten voor een betere samenleving. Voetbal is meer dan een spelletje en een BVO is meer dan een club. De BVO's zijn zich hier steeds meer van bewust. Ook zij realiseren zich dat ze geen doodgewone onderneming zijn, maar een trefpunt van mensen met een gedeelde passie. Hoezeer die mensen ook van elkaar verschillen, aan voetbal beleven ze allemaal plezier. Of ze nu zelf spelen of supporter zijn. Door de plek die een club inneemt in de harten van supporters, kunnen zij vanuit de club effectiever worden aangesproken op hun gedrag en gemotiveerd dat te veranderen (KNVB, Beleidsplan Betaald Voetbal, 2005, p. 11).

Activiteiten

Stichting Meer dan Voetbal zet de verbindende kracht van het voetbal in voor een betere samenleving. De Stichting heeft hierin een stimulerende rol: aanjager en spelverdeler. Het uitgangspunt daarbij is dat het voetbal in Nederland geen kostenpost moet zijn maar dat het iets moet opleveren voor de maatschappij (Korthals, 2014). Stichting Meer dan Voetbal wordt gesteund door de KNVB, de BVO's, de overheid en door enkele fondsen (KNVB, Handboek Bestuurders Betaald Voetbal, 2012).

4.3 MVO bij de BVO's

Ook de BVO's ontplooiën hun activiteiten vaak vanuit stichtingen. Elke BVO heeft zijn eigen beleid als het om MVO gaat. Uit de conclusie van het onderzoek van Wai-kin Chung Studie Bestuurskunde Universiteit Twente, 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door BVO's voldoende of niet', blijkt dat het aantal activiteiten op MVO-gebied per BVO aanzienlijk verschilt (Chung, 2005). De verwachting dat de BVO's met de hoogste begrotingen bovenin de lijst staan als het gaat om het aantal activiteiten dat wordt uitgevoerd, klopt niet. Juist de clubs met een middelgrote begroting staan bovenaan de

lijst (FC Twente en FC Utrecht). Feyenoord is de op een na minst actieve club als het gaat om de uitvoering van activiteiten.

Uit het Eredivisie Fan Onderzoek blijkt:

- 87% van de fans vindt de maatschappelijke betrokkenheid van de club (zeer) belangrijk;
- 51% van de fans weet niet welke acties op MVO-gebied door hun club worden uitgevoerd;
- 73% van de fans vindt het belangrijk dat hun club een proactieve bijdrage levert aan de ontwikkeling van de wijk, stad of omgeving waarin de club zich bevindt;

(Expertise, Eredivisie Fan Onderzoek 2012/"13, 2013)

4.4 Emperisch onderzoek MVO beleid

Om een duidelijk beeld van het MVO-beleid bij de BVO's te krijgen is er een aantal gestructureerde interviews gehouden onder diverse eindverantwoordelijken van het MVO-beleid. Deze gestructureerde expertinterviews omvatten vier vragen waarbij de experts ondervraagd zijn over het MVO-beleid bij de BVO waar zij werkzaam zijn. Het laatste interview leverde geen nieuwe inzichten op waaruit geconcludeerd kan worden dat het verzadingspunt na de drie interviews is bereikt.

Geïnterviewden:

- Ben Mansvelder, Coördinator FC Utrecht Maatschappelijk;
- Anton Nijboer, Projectmanager St. ADO Den Haag in de Maatschappij
- Perry Leidsman, Directeur St. De Betrokken Spartaan

De bevindingen uit het kwalitatief onderzoek zijn uitgeschreven en vervolgens geanalyseerd. De analyse is opgenomen in Bijlage 4. De conclusies vindt u terug in onderstaande paragraaf.

4.5 Conclusies

In dit hoofdstuk is het belang van MVO-beleid voor de KNVB en de BVO's uitgelicht. De belangrijkste conclusies zijn:

1. Zowel de KNVB als de BVO's zijn wekelijks actief op het gebied van MVO activiteiten;
2. 87% van de fans vindt de maatschappelijke betrokkenheid van de club belangrijk;
3. 51% van de fans weet niet welke acties op MVO-gebied door hun club worden uitgevoerd;
4. Er is geen directe relatie tussen het aantal activiteiten van een BVO en de begroting van de BVO;
5. 73% van de fans vindt het belangrijk dat hun club een proactieve bijdrage levert aan de ontwikkelingen van de wijk, stad of omgeving;
6. Belangrijkste doelgroep voor het MVO vormt jeugd in de leeftijd van 8 tot en met 12 jaar;
7. De MVO-activiteiten moeten gefinancierd worden uit eigen bronnen, de BVO faciliteert alleen op assets;
8. Veel activiteiten van een BVO vanuit MVO-beleid worden belemmerd door de geringe inzetbaarheid van de velden in de stadions;

Hoofdstuk 5 Fan engagement

5.1 Inleiding

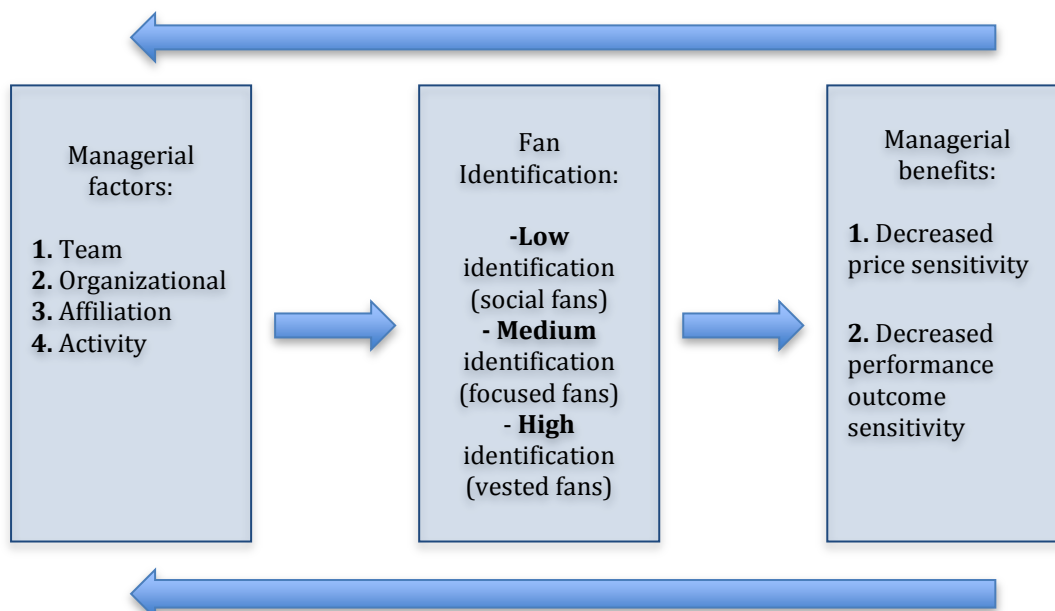
Pooley (Pooley, 1978) maakt onderscheid tussen de bezoeker als toeschouwer en de bezoeker als fan. Een toeschouwer heeft weinig binding en bekijkt de wedstrijd terwijl de fan in verschillende stadia binding heeft met de club/het team en zich daarmee verbindt. De verschillende stadia van binding worden in de volgende paragraaf verder toegelicht.

5.2 Fan Engagement

Volgens Bram Molenaar, fan marketeer voor de Coöperatieve Eerste Divisie (CED), schuift de CED fan engagement onder de term fan marketing, waarbij het centraal stellen van de fan het uitgangspunt is. Volgens Molenaar is betrokkenheid bij de fans creëren synoniem voor fan engagement. Het stadionbezoek moet een beleving worden. Het gaat uiteindelijk om het gevoel bij een club en het binden van een fan. Bij een supporter wordt tussen zijn zevende en twaalfde levensjaar de clubkeuze bepaald. Vaak is het een oom of een vader die je meeneemt naar het stadion, waardoor het kind een beleving heeft gehad en daardoor fan wordt van een club. Volgens James (Roest, 2013) zijn kinderen vanaf hun achtste jaar in staat om vanuit emotie lange termijn verbintenissen met sporter, team of sport aan te gaan. Belangrijke beïnvloeders in dat proces zijn de familie, de media en hun eigen sportactiviteiten. Vanuit dat vertrekpunt is het belangrijk de jeugd binnen te halen en de beleving te creëren. Met twee kinderen een wedstrijd bezoeken is al een hele onderneming. Als er iets gedaan kan worden om die drempel te verlagen dan moet dat niet nagelaten worden. Dat gebeurt ook wel bij BVO's maar dat kan beter. De betrokkenheid van de medewerkers en de supporters is al groot. Dus als het contact met de fans, door middel van database marketing en on- en offline media zoals het clubmagazine, de website en de sociale media, verder wordt geïntensiveerd dan wordt de betrokkenheid met de fan vergroot. Kortom, als de BVO's de fans meer op maat bedienen, dan geven de fans daar extra betrokkenheid voor terug (Molenaar, 2013).

5.2.1 Fan Identification Model

Volgens Milne & McDonald (McDonald, 1997) zijn er vier manieren om vanuit een sportorganisatie de betrokkenheid van de fan verder te intensiveren van low naar high identification wat vervolgens weer voordelen voor de organisatie oplevert:



Toelichting Fan Identification model:

Managerial factors:

Volgens Milne en McDonald kan een sportorganisatie op vier manieren de betrokkenheid van de fan zodanig beïnvloeden dat deze van lage betrokkenheid naar gemiddelde betrokkenheid en ten slotte hoge betrokkenheid groeit. Voor de sportorganisatie heeft dit als resultaat dat, hoe hoger de betrokkenheid van de fan met de sportorganisatie is, hoe minder zij afhankelijk is van prijsgevoeligheid en van prestatiegevoeligheid. De organisatie kan sturen door het team te versterken door betere spelers aan te trekken. Ook kan zij sturen op het versterken van de eigen, interne organisatie. Voorbeelden hiervan zijn: een goede openbare verbinding naar het stadion, voldoende parkeerplaatsen, schone ruimten, droge- en schone zitplaatsen en een goede catering.

Een derde mogelijkheid is aansluiting van de fan bij de organisatie te bevorderen door bijvoorbeeld lidmaatschappen van de club aan te bieden.

Vierde en laatste mogelijkheid om betrokkenheid te bevorderen bij de fan is het aanbieden van extra activiteiten als een fanvillage, voetbalclinics, en meets en greets.

Een recente ontwikkeling in de marketing is de belevenisoriëntatie. Mede als gevolg van de materiële welvaart in onze maatschappij zijn consumenten steeds vaker op zoek naar memorabele belevenissen. Materiële behoeften zijn veelal vervuld en er ontstaan nieuwe, immateriële behoeften. Men is op zoek naar blijvende herinneringen, ontstaan door prikkeling van alle zintuigen. Bij de belevenisoriëntatie staan, in plaats van behoeften, waarden aan de basis van de marketinginspanningen. De achterliggende gedachte is dat wanneer materiële behoeften tot een bepaald niveau zijn vervuld, de consument niet in staat is zijn overige (immateriële) behoeften onder woorden te brengen. Wel kan hij duidelijk maken welke waarden hem aanspreken. Door belevenissen te creëren die aansluiten bij de waarden van de doelgroep, is de kans op succes groot. Onder succes wordt verstaan: een blijvende herinnering, die bij de consument leidt tot voorkeur of zelfs loyaliteit (Pine, 2000)

Belevenissen zijn er op verschillende niveaus:

- Een basale belevenis wordt op het moment zelf positief ervaren, maar levert geen blijvende herinnering op;
- Een memorabele belevenis levert een blijvende herinnering op, zonder dat de consument zelf verandert;
- Een transformerende belevenis leidt niet alleen tot een blijvende herinnering, maar ook tot een blijvende verandering in het leven van een consument. Een deelnemer aan de Camel Trophy heeft bijvoorbeeld niet alleen een goede herinnering aan de race, maar voelt zich voor de rest van zijn leven verbonden met Camel Trophy; hij is voor de rest van zijn leven Camel-coureur. Dit verband kan makkelijk gelegd worden voor het betaald voetbal in Nederland (Godin, 1999).

Pine en Gilmore (Pine, 2000) onderscheiden vier belevenisdomeinen, gebaseerd op twee dimensies. De ene dimensie geeft de mate weer waarin de consument de activiteiten beïnvloedt, de andere de verhouding met de omgeving:



Figuur 5.2: soorten belevissen
Bron: (Pine, 2000)

Bij escapisme neemt de consument actief deel aan een andere werkelijkheid zoals een voetbalclinic. Bij entertainment wordt de consument op een passieve manier geëntertand zoals in het stadion. Bij esthetiek gaat het alleen maar om het 'er zijn'; zoals iemand in een museum kan genieten van de omgeving en de sfeer. In een educatieve belevenis steekt een consument iets op door actief bezig te zijn. Experience marketing biedt marketeers nieuwe mogelijkheden om zich te onderscheiden. Experience marketing is erop gericht om bij consumenten door middel van een belevenis een blijvende en onderscheidende indruk achter te laten en zo de voorkeur en de loyaliteit van de consument te winnen (Pine, 2000).

Fan Identification:

Betrokkenheid van de fan drukt zich uit in lage, gemiddelde of hoge betrokkenheid. Milne en Mc Donald spreken over social fans, fans die een of twee keer per seizoen een wedstrijd bezoeken, de focused fans die vaak een wedstrijd bezoeken en beschikken over een seizoenkaart en de vested fans die ook de trainingen en uitwedstrijden bezoeken en alles over de club willen weten. Het escalator model van Mullin e.a. (Mullin, Hardy, & Sutton, 2007) beschrijft het getrapte model beginnend bij de niet consument die onwetend of verkeerd geïnformeerd is. Dan volgt de mediaconsument die de sportorganisatie alleen volgt in de media. Dan volgen de light, medium en heavy users. Doel van het getrapte model is de consumenten hoger op de ladder te krijgen waarbij het consumptiepatroon toeneemt (Mullin, Hardy, & Sutton, 2007). Fans die groeien in loyaliteit besteden meer tijd en meer geld aan de sportorganisatie en willen hun positieve ervaringen graag delen met anderen en zoeken ook actief naar informatie over hun club (Kim, Trail, Woo, & Zang, 2001). Funk en James (Funk & James, 2001) hebben onderzoek gedaan hoe fans kunnen groeien in loyaliteit. Het door hen ontworpen model: Psychological Continuum Model (PCM) komt voort uit eerdere verschenen wetenschappelijke onderzoeken naar sportfans. Het model maakt onderscheid tussen de graad van psychologische binding

die fans met sport en sportmerken ervaren. Er worden in het PCM vier fases onderscheiden: bewustzijn, aantrekkingskracht, gehechtheid en trouw:



Figuur 5.3: Psychological Continuum Model
Bron: (Funk & James, 2001)

Om de hoogste mate van loyaliteit te bereiken, trouw, dient de fan de voorgaande drie stadia te doorlopen. Beginnend bij stadium 1: bewustzijn, weten dat het sportmerk bestaat overgaand naar stadium 2: aantrekkingskracht, waarbij de persoon de invloed van het sportmerk ondervindt. Die invloed wordt groter naarmate de fan meer gehecht raakt aan het sportmerk in stadium 3. Per persoon verschilt de interesse in een bepaald sportmerk. Ook kan na verloop van tijd de interesse weer verminderen doordat de persoon in een andere levensfase geraakt. Ook kan een persoon interesse tonen voor verschillende sporten of sportmerken en zich daarbij op verschillende niveaus bevinden. Een voetbalfan is ook vaak een wielervederfan of schaatsfan maar dat kan op een ander niveau (Funk & James, 2001).

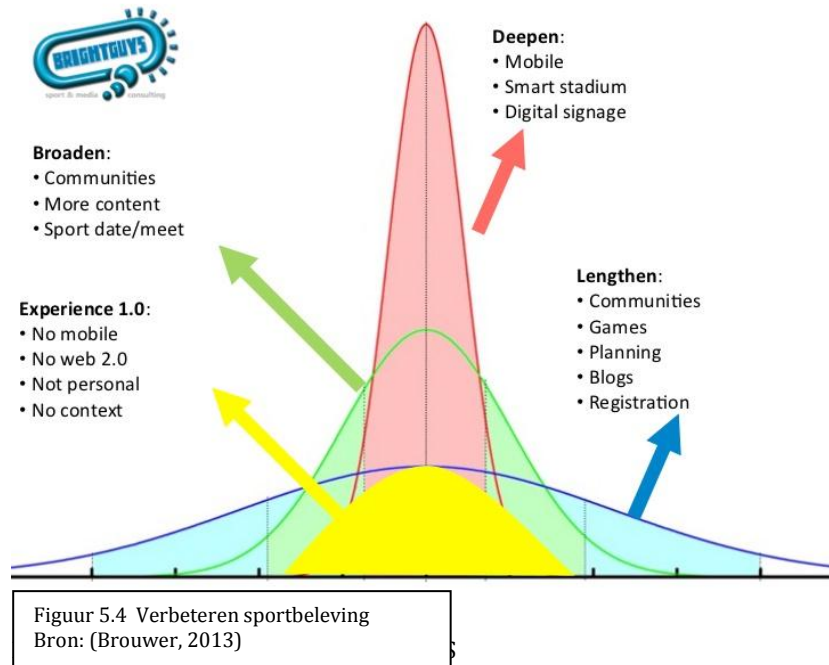
Een voorbeeld van hoe groot de invloed van een voetbalmerk op een fan kan zijn volgt uit een artikel in NRC Next (NRC Next, 2013): Rotterdam. "Feyenoord is je alles en dat mag iedereen weten. Maar er komt een dag dat je er niet meer bent". Geen zinnen die je op een website van een voetbalclub verwacht. Toch wijst Feyenoord graag op de sterfelijkheid van zijn supporters. De reden is dat de club per seizoen 2013/'14 een licentieovereenkomst met uitvaartverzorging Monuta aangaat. Daar kun je nu een uitvaart bestellen in Feyenoord stijl. De mogelijkheden lopen uiteen van een vlag op een kist tot het inzetten van de spelersbus als volgauto.

Sportbeleving:

'The Experience Economy' (Pine, 2000) geeft aan dat optimale beleving gecreëerd wordt via de elementen amusement, esthetiek, leren en ontsnapping. Daarnaast benoemt Sportstrategie en Social Media-specialist Gijsbrecht Brouwer drie niveaus om online sportbeleving te verbeteren (Brouwer, 2013): verlengen, verbreden en verdiepen.

1. Verlengen: mensen langer met de sport(beleving) bezig laten zijn (delen via community, games, voorbereiden activiteiten, blogs, informatie, etc);

2. Verbreden: meer mensen zijn (tegelijktijd) met de sportbeleving bezig: mogelijkheid tot samen sporten, sportbeleving delen, kruisbestuiving en toevoeging van informatie, alternatieve sportactivatie);
3. Verdiepen: mensen zijn op een andere manier met hun sport(beleving) bezig: (mobiel, apps, games, infotainment, sportactivatie);



Sportbeleving en clubcultuur:

Volgens Frank van Eekeren, organisatiewetenschapper (Eekeren van, 2014) gaan de clubs te bedrijfsmatig te werk als het om groeien gaat en verliezen zij daarbij de kernwaarden van de club uit het oog. Ze laten het contact met de fans links liggen. Hierdoor merk je dat er een steeds grotere kloof ontstaat tussen clubs en fans. Van Eekeren heeft de situatie bij Cambuur, waar trainer Dwight Lodeweegs onder druk van de fans moest vertrekken, met veel interesse gevolgd. Citaat Van Eekeren: "Het is anders dan bij veel andere clubs. Bij Cambuur waren de prestaties goed en toch is er onvrede. Het succes lijkt minder belangrijk te zijn dan de clubcultuur. De fans verliezen de verbondenheid met de club. Vitesse is daar ook een goed voorbeeld van. Ondanks betere prestaties zijn ze ontevreden, omdat een persvoorlichter weg moet. Schijnbaar is diegene één van de laatste cultuurdragers van de club. Er zijn ook fans die niet happy zijn, maar wel rustig blijven. Je ziet ze op fora en social media hun onrust uiten. Je moet als club ook in gesprek gaan met deze supporters. Nu rellen veel fans omdat ze niet gehoord worden. Ze willen zich verbonden voelen met de club."

Managerial Benefits:

Fans van een lager betrokkenheidsniveau naar een hoger betrokkenheidsniveau brengen, levert de sportorganisatie voordelen op. Dat uit zich ten eerste in een verminderde prijsgevoeligheid. De prijselasticiteit van de vraag brengt tot uitdrukking in welke mate de vraag naar het product verandert als gevolg van een prijswijziging. Als een prijsverlaging resulteert in een dusdanige toename van het verkochte aantal producten dat de opbrengst in zijn totaliteit stijgt, dan is de vraag naar dat product prijselastisch (Verhage, 2004)

Ten tweede uit zich dat door een verminderde prestatiegevoeligheid.

Motivatie activeert een persoon en motivatie richt het handelen van het individu op het doel (Weber, 2006). In het algemeen gelden factoren als: ontstressen, drama, esthetische motieven, entertainment en sociale motieven zoals familiebinding als motieven om een sportwedstrijd te bezoeken (Sierra, 2012). Wanneer prestatiegevoeligheid afneemt loopt de BVO minder risico omdat de fans om andere, bovengenoemde motieven toch terug willen komen en blijven consumeren (McDonald, 1997).

5.3 Conclusies

In dit hoofdstuk is de theorie over fanbeleving aan de orde geweest. De volgende conclusies volgen uit de paragrafen 5.1 en 5.2:

- Bij een supporter wordt tussen zijn 7^e en 12^e levensjaar de clubkeuze bepaald;
- Als de BVO's de fans meer op maar bedienen, dan krijg je daar extra betrokkenheid voor terug;
- Er zijn vier manieren om vanuit een sportorganisatie de betrokkenheid van de fan te vergroten, vanuit de organisatie zelf, teamaanpassing, aansluiting vinden en activatie door activiteiten;
- Als de betrokkenheid van de fan groter wordt, dan heeft dat voordelen voor een sportorganisatie: verminderde prijsgevoeligheid en prestatiegevoeligheid;
- Experience marketing biedt sportorganisaties mogelijkheden om zich te onderscheiden;
- Het PCM-model (figuur 5.3), benoemt de vier stadia van loyaliteit, beginnend bij bewustzijn, gevolgd door aantrekkingskracht en gehechtheid en eindigend met trouw.

Hoofdstuk 6 Onderzoeksresultaten

Inleiding

Nadat de uitgeschreven interviews zijn gecodeerd zoals beschreven in hoofdstuk 4 Methodologie, volgen hieronder de resultaten.

6.1 Onderzoeksresultaten

Op het kenmerk “team gerelateerd” zijn de volgende resultaten uit de interviews gekomen:

Men vindt in het algemeen dat het team een kernwaarde is voor een club, de fan moet zich hierin kunnen herkennen. De Nederlandse clubs hebben, op enkele uitzonderingen na, geen budget voor de aankoop van (buitenlandse) topspelers. Kijkend naar de samenstelling van een team vindt men in het algemeen dat dat van groot belang is voor het creëren van fan engagement en dat het niet alleen om voetbalkwaliteit gaat. In het algemeen is men voor een salarisplafond omdat dat in het belang is voor de continuïteit van een club. Eén geïnterviewde vindt dat een verlamme werking hebben op een club en pleit voor basissalaris met een bonussysteem. Doordat een fan zich verbindt met een team dient de samenstelling van een team een afspiegeling te zijn van de regio. Probleem daarbij kan de geografische ligging zijn. Er zijn nogal wat clubs die uit dezelfde regio komen. Men pleit ook voor een maximum aantal buitenlandse spelers om te voorkomen dat het een ‘gekocht’ team wordt. Überhaupt een maximum aan selectiespelers vindt men in deze tijd een goede optie. De rijke clubs worden rijker en de arme worden armer. Dat is een slechte ontwikkeling voor de lange termijn. De topclubs kunnen niet zonder de arme clubs want dan is er geen competitie meer. Men moet zoeken naar een gezonde balans en één van de geïnterviewde gaf aan dat de ECV zich daarbij in de voet heeft geschoten en daarmee ook de BVO's zelf want die zijn aandeelhouder van de ECV.

Een ander item wat duidelijk naar voren kwam is het begrip “Icoon”. Het is voor een team belangrijk om iconen te hebben en deze te behouden voor een club, ook na hun actieve voetbalcarrière. Verder geldt dat men het belangrijk vindt dat de jeugd van een club kan doorgroeien naar een basispositie in het eerste team.

Op het kenmerk “organisatie gerelateerd” zijn de volgende resultaten uit de interviews gekomen:

De algemene gedachte die de geïnterviewden uitspreken is dat veel gebonden fans een voetbalorganisatie versterken op commerciële-, sociale-, en maatschappelijke waarde voor een club. Fan engagement is het bestaansrecht voor een club, de corebusiness. Men is hier niet tevreden over en vindt dat op uitzonderingen na hier te weinig door de clubs op wordt geïnvesteerd. Spelersaankopen blijven prioriteit houden. Fans maken een club, creëren de beleving rond de club en zorgen voor inkomsten. Oorzaken ziet men doordat de clubs in het verleden vermeld zijn geweest met volle stadions en daardoor achterover bleven leunen. Een tweede oorzaak is het grote personeelsverloop bij de BVO's, waardoor er weinig gelegenheid is om een band op te bouwen en kennis op te bouwen. Fans worden in het algemeen door clubs als lastig gezien in plaats van als een kans. Emotie speelt daarbij een belangrijke rol en een club moet die bewaken. Een derde oorzaak is dat de beschikbare capaciteit van een stadion zowel op wedstrijddagen als op doordeweekse dagen niet wordt benut.

Op personeelsgebied: Zorg dat het hoge personeelsverloop afneemt. Zet accountmanagement in om een relatie met de fans op te bouwen, ook op zakelijk vlak. Luister naar de fan, speel in op zijn behoefte in plaats van uit functionaliteit te opereren. Essentieel is de bereikbaarheid van de club. Zorg voor tweerichtingsverkeer in plaats van alleen maar zenden. Zorg voor een goede serviceafdeling die inspelt op de behoeften.

Op communicatief gebied: Zorg voor een goede, structurele communicatie met de fans. Wees proactief in plaats van reactief. Zorg voor een goede klachtenafhandeling. Wat naar voren kwam was dat de clubs hun fans meer moeten waarderen. Zo zouden clubs de fans kunnen bedanken voor hun loyaliteit door iets voor ze te organiseren als fans zoveel jaar een clubkaart hebben. Fan loyaliteit / engagement is geen vanzelfsprekendheid. De al eerder genoemde bereikbaarheid van de club is belangrijk. Uiteindelijk leidt dit tot goede retentiecijfers. Verder vindt men het belangrijk om in een goede internetverbinding te investeren. In bijna alle stadions is er geen of een hele slechte internetverbinding. Zorg ook voor een goede website vanuit communicatiedoelstellingen met het laatste nieuws over spelers maar ook over nog beschikbare kaarten. Online kan een club snel heel veel terrein winnen, dus investeer hierin. Zet op creatieve manier de boarding in, in combinatie met de bezoekende fans. Pak sfeeracties samen op met supporters, laat ze meedenken en maak ze verantwoordelijk. Zorg voor co-creatie met sponsors. Maak fans medeverantwoordelijk voor merchandisingartikelen.

Op het kenmerk “aansluiting gerelateerd” zijn de volgende resultaten uit de interviews gekomen:

De geïnterviewden zijn overall van mening dat aansluiting door de fans sterk gezocht wordt in en rond het stadion. Een fan zoekt andere fans op en deelt zijn passie met hen 24/7. Fan engagement heeft dus een duidelijke sociale functie. Voetbal vormt een uitlaatklep waarvan de maatschappij profiteert als de supporter dat bij een wedstrijd doet in plaats van bijvoorbeeld in het uitgaansleven. De fan kijkt vanuit zijn eigen identiteit.

Voor het zakelijk segment geldt vooral de combinatie: sociaal en zakelijk. De kans om in contact te kunnen komen met waardevolle mensen speelt een grote rol. Opvallend is de uitspraak van één van de geïnterviewden dat hij diverse vriendschappen heeft afgesloten in de afgelopen jaren als zakelijk fan van zijn club.

Op het kenmerk “activiteiten voor het particuliere segment” gerelateerd zijn de volgende resultaten uit de interviews gekomen:

De mening dat: hoe meer activiteiten voor de fans hoe meer binding met de club, wordt door alle geïnterviewden gedeeld. Daarbij geeft men wel aan de kwaliteit van het amusement belangrijk te vinden. Als een club een fan village bouwt, maak dan ook een echte fan village en geen veredeld snackerrein. Hoe meer de club inzet op familieactiviteiten, hoe hoger men de inkomsten voor de club inschat. Voor de wedstrijddagen geeft men aan voor de fans voetbal gerelateerde activiteiten te organiseren rond de wedstrijd, al dan niet in samenwerking met de fans van de bezoekende club. Voor doordeweekse dagen zouden er mogelijkheden voor de fans kunnen komen in de vorm van: trouwerijen, begrafenissen, jubilea, kidsclub et cetera. Als laatste geeft men aan de fans meer te betrekken bij de spelers. Wat gebeurt er bijvoorbeeld in de kleedkamer. Ook de typische voetbalhumor zou men graag terug zien.

Op het kenmerk “activiteiten voor het zakelijke segment” gerelateerd zijn de volgende resultaten uit de interviews gekomen:

Het zakelijk segment kan volgens de geïnterviewden op twee manieren bij een club betrokken zijn. Vanuit engagement omdat men naast de zakelijke relatie ook fan is van de club. Of vanuit zakelijk motief, men bezoekt de wedstrijden om relaties te fêteren of met het doel nieuwe relaties aan te gaan. Men vindt het belangrijk om laagdrempelig te zijn, de club moet makkelijk bereikbaar zijn, alert reageren op verzoeken en aanspreekbaar zijn. In veel gevallen vindt men dit nu onvoldoende. Er is teveel eenrichtingsverkeer. Er kan veel meer gefaciliteerd worden vanuit de club en er kan veel meer geïnnoveerd worden. Al jaar en dag worden dezelfde activiteiten georganiseerd, zoals: een voorbeschuwing op de wedstrijd door een oud-speler, de kwartaalborrel en de nieuwjaarstoespraak. Maak gebruik van de mogelijkheden die het stadion biedt en organiseer om de wedstrijd heen leuke dingen voor het zakelijk segment. Een voorwedstrijd waarbij men ook in de kleedkamer komt, in de spelerstunnel en in het spelershome zijn onvergetelijke ervaringen. Voor je eigen zakelijke fans maar ook die van de tegenstander. Bekijk daarna gezamenlijk de wedstrijd. Combineer dat met werving van nieuwe relaties, betrek die erbij. Een clinic met een ontbijt samen met de spelersgroep voor nieuwe leden. Betrek ook het personeel van het zakelijk segment als blijkt dat het stadion niet vol zit. Beloon ze voor hun loyaliteit. Organiseer sowieso meer activiteiten. Geef sponsors de kans om sales promotions in te zetten in hun marketing als er nog lege plekken op de tribunes zijn. Zorg voor een goede database die actueel is en makkelijk bereikbaar is voor het zakelijk segment. Vaak weet men niet wie wie is. Vroeger was er een “Smoelenboek” maar dat is door het internettijdperk verdwenen. Zet meer after sales in, dat gebeurt nu nauwelijks. Maak daarbij gebruik van de iconen van de club. Zet die ook in op andere momenten als fans bereikt kunnen worden. Wees niet bang om ook evenementen in de regio te bezoeken, waar ook het zakelijk segment aanwezig is.

Op het kenmerk “MVO gerelateerd” zijn de volgende resultaten uit de interviews gekomen:

In het algemeen zien de geïnterviewden veel kansen voor het MVO-beleid van de clubs. Daarbij geldt de jeugd als belangrijkste doelgroep. Voorbeelden in willekeurige volgorde:

- Regionaal schoolvoetbaltoernooi met finales in het stadion. Alle deelnemers met aanhang zijn te gast, neemt drempels weg;
- Regionale sportdagen: geef zoveel mogelijk scholen in het jaar de mogelijkheid om hun sportdag op het veld in het stadion af te werken, zo'n initiatief neemt drempels weg;
- Een streetleague voor de wijken in de stad met semi/finales in het stadion;
- Geef de winnaars van het sportiviteitklassement van de amateurverenigingen in de regio de kans een voorwedstrijd te spelen;
- Organiseer naschoolse activiteiten;

Doordat het veld vaak spelbreker is, trekken de clubs nu de regio in. Daardoor zie je vaak veel van hetzelfde: bezoeken aan (kinder)ziekenhuizen, gehandicapten en scholen. Op zich is dit niet verkeerd, maar wel erg eenzijdig. Betrek de supporters meer bij de MVO-clubactiviteiten en creëer zo meer draagvlak. Een ander idee is om winkeliers in de regio als katalysator te gaan gebruiken door hen ook voordelen te bieden.

Op het kenmerk “kunstgras gerelateerd” zijn de volgende resultaten uit de interviews gekomen:

De geïnterviewden zijn over het algemeen enthousiast over kunstgras in plaats van natuurlijk gras in het stadion. Dat heeft alles te maken met de huidige ontwikkelingen van het kunstgras waardoor het nog nauwelijks te onderscheiden is van gewoon gras. Men verwacht wel weerstand vanuit de fans als men van gewoon gras op kunstgras overgaat. Communicatie naar de fans met uitleg over het hoe en waarom kan deze weerstand verminderen. Na verloop van tijd ziet iedereen de voordelen wel. Daarnaast ziet men dat het financieel voordeliger is voor een club vanuit onderhoud en vanuit het feit dat men minder ruimte nodig heeft (opheffen trainingscomplex) ziet men verder voordelen in:

- Als er doordeweeks getraind gaat worden in het stadion wordt het levendiger en daardoor commercieel interessanter voor vergaderingen en congressen;
- Dit geldt ook voor bestaande skyboxhouders/logehouders/business seathouders die veel meer gebruik gaan maken van hun mogelijkheden doordeweeks;
- De jeugd van de club groeit op met kunstgras en is dit gewend;
- Geen afgelastingen meer;
- Gelijke omstandigheden voor de clubs;
- Veel meer inzetbaar voor activiteiten voor de fans rond de wedstrijden en doordeweeks;
- Stadion wordt verhuurbaar voor derden;
- Financieel aantrekkelijk oefenpotjes tegen buitenlandse clubs;

Op het kenmerk “prijs/prestatiegevoeligheid” gerelateerd zijn de volgende resultaten uit de interviews gekomen:

Men geeft aan het belangrijk te vinden dat, als jouw club verliest je “je gezicht” moet blijven tonen. Verder was al eerder aangegeven dat veel familieactiviteiten leiden tot verwachte meer inkomsten voor de club.

6.2 Analyses

Nadat de belangrijkste bevindingen per deelvraag zijn benoemd, worden deze vervolgens verwerkt in het onderzoek model. Na verwerking in het model, dient dit vervolgens als advies voor de BVO's. Om de bruikbaarheid van het model te benadrukken wordt gestart met het analyseren van de noodzaak waarom een BVO gebaat is bij verminderde prijs- en prestatiegevoeligheid. Dan volgt een beschrijving van de fase waarom- en hoe fanbetrokkenheid bij een BVO kan groeien. Het model wordt afgesloten met een beschrijving van de vier management factoren die een BVO kan inzetten om de fanbetrokkenheid te beïnvloeden en welke mate van invloed kunstgras heeft op deze factoren teneinde antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag uit hoofdstuk 2.

Managementvoordelen:

Het Fan Identification Model geeft aan dat als de fanbetrokkenheid groter wordt, de BVO minder afhankelijk wordt voor prijs- en prestatiegevoeligheid. De noodzaak hiervoor is in dit rapport aangetoond. Betaald Voetbal in Nederland is “Big Business”, voetbal is de grootste sportmarkt in Nederland, zowel qua breedtesport als qua topsport. Ondanks dat het licentiesysteem van de KNVB de BVO's dwingt tot een gezonde financiële huishouding is de continuïteit van een aantal BVO's in gevaar. Van de 18 BVO's haalt maar de helft een positief break even point. Verdere indicatoren die uit het onderzoek naar voren komen zijn: het aantal werkloze profvoetballers neemt toe, inkomsten uit wedstrijdbaten, sponsoring, merchandising en licensing nemen af en vier BVO's zijn in categorie 1 geplaatst. Weliswaar is er een stijging in de mediagerelateerde inkomsten te zien, maar dat is betrekkelijk door tegenvallende aantallen abbonnementhouders.

Concluderend kan gesteld worden dat de BVO's in actie moeten komen om het tij te keren. Volgens het conceptueel model kan dat door de betrokkenheid van de fan te laten groeien.

Betrokkenheid van de fan:

Fan betrokkenheid kan groeien van lage betrokkenheid naar gemiddelde- en uiteindelijk hoge betrokkenheid. Het PCM-model (figuur 6.3) benoemt de vier stadia van loyaliteit: van bewustzijn naar aantrekkingskracht en gehechtheid en eindigend met trouw. Om de hoogste mate van loyaliteit te bereiken, trouw, dient de fan de voorgaande drie stadia te doorlopen (Funk & James, 2001). Van Amstel noemt drie niveaus om sportbeleving te verbeteren: verlengen, verbreden en verdiepen (Brouwer, 2013). Pine en Gilmour onderscheiden vier belevenisdomeinen, gebaseerd op twee dimensies. Experience marketing is er op gericht om bij consumenten (fans) door middel van een beleving een blijvende en onderscheidende indruk achter te laten en zo de voorkeur en de loyaliteit van de consument te winnen (Pine, 2000). Fans die groeien in loyaliteit besteden meer tijd en geld aan de sportorganisaties en willen hun positieve ervaringen delen met anderen (Kim, Trail, Woo, & Zang, 2001). Volgens Van Eekeren (Eekeren van, 2014) gaan de clubs te bedrijfsmatig te werk als het om groeien gaat en verliezen daarbij de kernwaarden van de club uit het oog. De resultaten van het kwalitatief onderzoek bevestigen bovenstaande theorieën. De algemene gedachte is dat veel gebonden fans een voetbalorganisatie versterken op commerciële-, sociale-, en maatschappelijke waarde voor een club. Men vindt dat er te weinig geïnvesteerd wordt op fan engagement, spelersaankopen hebben nog altijd prioriteit. Men is ontevreden en wijt dat aan een aantal factoren: clubs zijn verwend door volle stadions in het verleden en konden achterover leunen. Het grote personeelsverloop, waardoor het opbouwen van een band met fans en kennisopbouw verloren gaan, de slechte bereikbaarheid van een club, de reactieve- in plaats van proactieve houding van veel clubs naar fans en de beschikbare capaciteit in de stadions die niet wordt benut. Daarnaast speelt de factor emotie vaak een te grote rol.

Volgens James (Roest, 2013) zijn kinderen vanaf hun achtste jaar in staat om vanuit emotie lange termijnverbintenissen met een sporter, team of sport aan te gaan. Vanaf deze leeftijd wordt veelal de clubkeuze bepaald. Het kwalitatief onderzoek bevestigt deze theorie. Uit de interviews blijkt dat bij een supporter tussen zijn 7^e en 12^e levensjaar de clubkeuze bepaald wordt. Familie en vriendjes spelen daar een rol van betekenis in. Vanuit segmentering overwegingen voor een BVO dus een belangrijke reden om zich te richten op kinderen van 7/8 jaar oud.

Omdat aangetoond is dat fans de maatschappelijk betrokken activiteiten van hun club steunen (87% van hen vindt dit belangrijk), liggen hier voor een BVO kansen. Dit onderzoek heeft aangetoond dat MVO door de BVO's als speerpunt in hun strategisch beleid wordt gezien. Wekelijks vinden er meerdere, veelal buiten het stadion, georganiseerde activiteiten plaats. Door kunstgras wordt het mogelijk een (groot) deel van die activiteiten naar het stadion te halen. Het aanbieden van jeugd lidmaatschappen, de zogenaamde "Kidsclubs" geeft de BVO ook de mogelijkheid om betrokkenheid van de fan al op een vroege leeftijd te antimeren. De high involved fans maken er vaak een sport van om hun pasgeboren kind zo snel mogelijk lid te maken van een kidsclub. Een tweede belangrijke doelgroep wordt gevormd door de families uit de regio. Dit onderzoek heeft aangetoond dat het bezoeken van een wedstrijd van een club een interessante familiebezigheid kan zijn als er ook aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Een fan village is daar een voorbeeld van. Kunstgras kan daar een grote rol in spelen door de fans al vroeg voor de wedstrijd naar toe te trekken door een gevarieerd aanbod aan entertainment. Ook na de wedstrijd kan dat een goede reden zijn om te blijven.

Een derde doelgroep zijn de kijkers naar de wedstrijden via de media. Deze laag betrokken fans zouden geprikkeld moeten worden om te groeien in betrokkenheid en de stap naar het daadwerkelijk bezoeken van een wedstrijd, te maken. De voetbalmarkt is de grootste sportmarkt in Nederland en heeft veel potentie. Door experience marketing in te zetten, een goede band op te bouwen met de fan en een goede communicatie naar de fan, bereik je deze fan en kun je hem of haar vasthouden. Het vasthouden van de beleving levert klantloyaliteit op. Volgens Pine en Gilmour (Pine, 2000) zijn er belevenissen op drie niveaus: een basale beleving die geen blijvende herinnering oplevert, een memorabele beleving die wel een herinnering vasthoudt maar de consument niet verandert en een transformerende beleving waarbij de herinnering wordt vastgehouden en de consument blijvend verandert in loyaliteit voor de zender. De geïnterviewden geven aan het belangrijk te vinden dat de fans beloond worden voor hun loyaliteit. Wat is er leuker dan op je Facebookpagina gefeliciteerd te worden door jouw favoriete club en dat te delen met anderen. Kunstgras kan een belangrijk factor gaan spelen in het aanbieden van experience marketing omdat de inzetbaarheid groter is dan die van natuurlijk gras.

Vierde en laatste doelgroep is de zakelijke fan. Voor deze fan is het interessant om relaties of werknemers te fêteren in het stadion. Ook het aangaan van nieuwe relaties is een belangrijk doel. Uit de interviews blijkt dat men niet tevreden is met het aantal activiteiten dat voor businessleden wordt georganiseerd en dat deze vaak veel van hetzelfde zijn. Door kunstgras kunnen er innovaties ingezet worden. Aspecten die belangrijk daarbij gevonden worden zijn: goede accountmanagement met after sales, het inzetten van de faciliteiten van het stadion als: kleedkamers, persruimte, spelerstunnel en spelershome voor een unieke beleving, gebruik de "Clubiconen", trek de regio in en laat sponsors gebruik maken van sales promotions, direct marketing en reclame om de lege plekken in de stadions te vullen. Social media kan hierbij een prima rol spelen.

Management factoren:

Het model voorziet hier in een register, het vermogen voor een BVO om verschillende tactieken toe te passen vanuit het besef dat fans op verschillende niveaus acteren. Door tijdig te evalueren krijgt een BVO de mogelijkheid om tussentijds van tactiek te veranderen. De vier factoren worden achtereenvolgens geanalyseerd waarbij de mate van invloed van kunstgras wordt bepaald.

Teamsamenstelling:

Uit het theoretisch kader is duidelijk geworden dat een fan zich identificeert met een team. Volgens Pooley (Pooley, 1978) heeft een fan in verschillende stadia binding met het team. Uit het kwalitatief onderzoek vindt men het team een kernwaarde van een club. De clubs zijn door hun financiële beperkingen niet in de positie om veel te kunnen investeren in nieuwe spelers. Uit de interviews blijkt dat men dat ook niet belangrijk te vinden, maar één van de geïnterviewden pleit voor extra budget voor een of meerdere dragende spelers. Overall is men van mening dat de eigen jeugdopleiding voor doorstroming naar het eerste team moet zorgen. Daarbij vindt men dan weer dat de club oog moet hebben voor jeugdspelers uit de eigen regio, de fan wil zich verbinden met een team dat een afspiegeling is van de regio. Daarbij kan de geografische ligging een probleem vormen doordat clubs uit dezelfde regio komen. Men is tegen een "gekocht" team en voor clubiconen. Ook na hun actieve voetbalcarrière zien zij deze iconen graag aan de club verbonden. In het algemeen vindt men het belangrijk dat de jeugd van een club kan doorgroeien naar een basispositie in het eerste team.

De invloed van kunstgras:

Jeugdspelers zijn al gewend om op kunstgras te trainen en te spelen en zullen de overgang van natuurlijk gras naar kunstgras in het stadion positief vinden. Daarnaast

kunnen zij vaker in het stadion een wedstrijd spelen tijdens hun jeugdopleiding wat ook een positieve ontwikkeling geeft.
Verder geeft kunstgras mogelijkheden om de clubiconen actief in te zetten.

Conclusie invloed kunstgras: laag tot middelmatig

De organisatie zelf:

Uit het theoretisch kader blijkt dat betaald voetbal in Nederland weliswaar Big Business is maar dat het veel BVO's in financieel zwaar weer verkeren. Op de valuedrivers van een BVO, wedstrijdbaten, media gerelateerde inkomsten, sponsoring, merchandising en licensing heeft de fan grote invloed. Zonder fan is er geen sfeer en zonder sfeer is er geen vol stadion waardoor de valuedrivers achter blijven. Als de BVO's de fans meer op maat bedienen dan krijgen zij daar extra betrokkenheid voor terug. Het fan onderzoek van de KNVB (Expertise, Eredivisie Fan Onderzoek 2012/"13, 2013) geeft aan dat de fans in het algemeen tevreden zijn over: de veiligheid in het stadion, de catering, klantvriendelijkheid van de stewards en de toegangscontrole. De toiletten zorgen vaak voor een minder positieve ervaring waarbij wel grote verschillen tussen de clubs te constateren zijn. Eredivisiefans zijn wisselend positief over de manier waarop de club hen van informatie voorziet. Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat een voetbalorganisatie meer moet gaan investeren in strategie, cultuur, personeel, communicatie en systemen:

1. Strategie: de BVO dient fan engagement als strategisch speerpunt te benoemen en daar als zodanig mee om te gaan. Andere activiteiten als MVO en de Kidsclub dienen hierop afgestemd te worden. Betrek fans ook bij de ontwikkeling van merchandisingartikelen;
2. Cultuur: de wij/zij cultuur die bij BVO's ontstaat door de werkzaamheden op verschillende locaties (algemene kant in het stadion en technische/medische kant op het opleidingscomplex) dient te worden teruggedrongen;
3. Structuur: zorgen voor een open, bereikbare organisatie met een serviceloket voor fans. Speel in op behoefte in plaats van op functionaliteit vanuit de organisatie;
4. Staff: de BVO dient het hoge personeelsverloop terug te dringen en accountmanagement in te zetten om relaties met fans op te bouwen en kennis te verzamelen;
5. Communicatie: zorg voor een goede structurele communicatie met de fans. Zet op een creatieve manier de boarding in het stadion in gericht op de fans;
6. Systemen: zorg voor een actueel FRM⁴ systeem van waaruit proactief met de fans de band wordt verstevigd door hen bijvoorbeeld op gezette tijden te bedanken voor hun loyaliteit. Zorg voor een goede internetverbinding in het stadion zodat social media ingezet kan worden rond de wedstrijden. Online kan een club nog veel terrein winnen;
7. Marketing: zorg voor co-creatie met de sponsors;

Volgens de geïnterviewden zit de zwakte van de clubs van binnen en kan daar door te investeren in bovenstaande micro-aspecten gewerkt worden aan verbeteringen.

De invloed van kunstgras:

Kunstgras wordt steeds populairder, met name in het amateurvoetbal. Doordat een kunstgrasveld veel vaker inzetbaar is dan natuurlijk gras zijn er minder velden, dus minder fysieke ruimte nodig dus een financieel voordeel. Het opleidingscomplex kan (gedeeltelijk) verdwijnen. Daarnaast is het onderhoud van een kunstgrasveld voordeliger dan dat van natuurlijke grasvelden. Voetballen op kunstgras zorgt voor constant dezelfde veldcondities. Ook levert het trainen op hetzelfde veld waarop je

⁴ Fan Relation Management system

traint voordelen op ten opzichte van de tegenstander, terwijl de andere omstandigheden gelijk blijven voor de clubs. Afgelastingen zijn verleden tijd. Voor de voetbalscholen/opleidingen is kunstgras aantrekkelijk. Kunstgras in het stadion maakt het stadion commercieel interessant voor verhuur aan derden. Door dagelijks in het stadion te trainen wordt het stadion levendig wat het als locatie commercieel interessant maakt voor bestaande businessleden/skyboxhouders en ook voor vergaderingen en congressen. Doordat de technische/medische kant van het voetbalbedrijf vanuit dezelfde locatie gaat werken als de algemene kant van het bedrijf “verdwijnt” de wij/zij cultuur. Men is dan bereid harder voor elkaar te werken.

Conclusie invloed kunstgras: hoog

Aansluiting bevorderen:

Uit het theoretisch kader blijkt dat fans het bezoeken van een wedstrijd ervaren als een sociale aangelegenheid. Men ziet een bezoek aan een wedstrijd als een mogelijkheid om elkaar te ontmoeten (McDonald, 1997). Uit het fan onderzoek van de KNVB (Expertise, Eredivisie Fan Onderzoek 2012/"13, 2013) blijkt dat 94% van de fans de stadionsfeer belangrijk vindt door met name sfeeracties door de fans zelf, door vocale ondersteuning, muziek, optredens en spandoeken. Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat de geïnterviewden overall van mening zijn dat aansluiting door de fans vooral gezocht wordt in- en rond het stadion. Een fan zoekt andere fans op en deelt zijn passie met hen 14/7. Fan engagement heeft dus duidelijk ook een sociale- en maatschappelijke functie. Over sfeeracties is men van mening dat deze samen met de fans moeten worden opgepakt, waarbij de fans input kunnen geven maar ook verantwoordelijkheid moeten nemen.

Voor het zakelijk segment geldt vooral de combinatie: sociaal en zakelijk. De kans om in contact te komen met waardevolle mensen speelt een belangrijke rol. Het zakelijk segment zoekt aansluiting door een lidmaatschap te nemen op een “business platform”. Als er vanuit dit platform acties worden opgepakt om de relaties met bestaande en/of nieuwe relaties te bevorderen, draagt dat bij aan de aansluiting van deze zakelijk georiënteerde fans.

De invloed van kunstgras:

Kunstgras geeft een BVO de mogelijkheid om meer acties, waaronder sfeeracties door de fans te gaan organiseren. Het kunstgras is goed belastbaar waardoor optredens, voorwedstrijdjes et cetera mogelijk worden. Hierdoor komen de fans eerder naar een stadion en blijven langer. Dit bevordert zeker de aansluiting van de huidige fans maar trekt ook de laag betrokken fans naar het stadion. Dit zelfde geldt voor de zakelijk georiënteerde fan.

Conclusie invloed kunstgras: middelmatig tot hoog

Activiteiten organiseren:

Uit het theoretisch kader blijkt dat 87% van de fans de maatschappelijke betrokkenheid van de club belangrijk te vinden en 73% van de fans vindt het belangrijk dat hun club een proactieve bijdrage levert aan de ontwikkelingen van de wijk, stad of omgeving. Belangrijkste doelgroep voor MVO is de jeugd in de leeftijd van 8 tot en met 12 jaar. Familieactiviteiten worden als belangrijk genoemd. Ook voor kidsclubs liggen er mogelijkheden. De fans van de bezoekende club kunnen bijdragen aan de sfeer door mee te doen aan voetbalgerelateerde activiteiten rond de wedstrijd. Voor de doordeweekse dagen liggen er mogelijkheden voor de fans in de vorm van bijvoorbeeld trouwerijen, begrafenissen en jubilea. Ook voor de zakelijk georiënteerde fans wordt het mogelijk om voetbal gerelateerde activiteiten te organiseren.

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat de mening: hoe meer activiteiten voor de fans hoe meer binding met de club, door alle geïnterviewden wordt gedeeld. Daarbij is de kwaliteit van het amusement wel belangrijk. Voor het MVO-beleid voor de clubs zien de geïnterviewden de jeugd als belangrijkste doelgroep. Voorbeelden van te organiseren activiteiten voor BVO's die genoemd zijn: regionaal schoolvoetbaltoernooi, regionale sportdag, streetleague, finales sportiviteitklassement regionaal amateurvoetbal, naschoolse activiteiten en een deel van de al bestaande MVO-activiteiten naar het stadion toe halen.

De invloed van kunstgras:

Veel activiteiten van een BVO worden belemmerd door de geringe inzetbaarheid van de velden in de stadions. Door op kunstgras over te gaan is dat probleem verleden tijd. Op wedstrijddagen wordt het voor een BVO mogelijk om de fans al vroeg voor aanvang van de wedstrijd naar het stadion te trekken door aantrekkelijk entertainment. Hierbij dient wel rekening gehouden te worden met de benodigde tijd die beide teams nodig hebben voor de warming up. Op doordeweekse dagen krijgt de club mogelijkheden om acties in te zetten richting belangrijke segmenten als MVO, kidsclub, de zakelijk georiënteerde fan en de fans in het algemeen.

Conclusie invloed kunstgras: hoog

Hoofdstuk 7 Conclusies

Het laatste hoofdstuk sluit af met de conclusies, discussie en de wetenschappelijke relevantie. In paragraaf 7.1 wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag:

7.1 Onderzoeksvraag:

De onderzoeksvraag voor deze thesis luidt:

“Wat kan kunstgras bijdragen aan de doeltreffendheid van de management stuurvariabelen van een BVO?”

Dit onderzoek heeft aangetoond dat voetbal weliswaar de grootste sportmarkt is in Nederland maar dat het voetbal zich in financieel “zwaar weer” bevindt. Oorzaak ligt in de teruglopende bezoekersaantallen van de wedstrijden van de BVO's (uitzonderingen daargelaten) de afgelopen jaren. Dit heeft direct invloed op de inkomsten uit wedstrijdbaten en lidmaatschappen van de BVO's. Indirect heeft dit negatieve gevolgen op de inkomsten uit sponsoring, merchandising en licensing. Het is dus van belang dat de BVO's zorgen dat de lege plekken op de tribunes snel verleden tijd zijn. Dit onderzoek heeft aangetoond dat het verbeteren van fan engagement daarvoor de juiste tool is. Fans zoeken elkaar op en delen hun passie voor hun favorieten team. Vasthouden van de klantloyaliteit betekent de fan weten te bereiken en te belonen met beleving. Wanneer een BVO de beleving weet vast te houden dan doorloopt de fan de 4 fases van het Psychological Continuum Model (PMC), van bewustzijn naar aantrekkingskracht en gehechtheid en eindigend bij de hoogste mate van intrinsieke kracht: trouw gevormd door ruime loyaliteit en grote betrokkenheid (Funk & James, 2001).

Het management van een BVO heeft 4 instrumenten om de betrokkenheid van de fan te beïnvloeden (McDonald, 1997). Deze 4 management stuurvariabelen: de teamsamenstelling, de organisatie van een BVO, het bevorderen van aansluiting van de fan en het organiseren van activiteiten zijn verwerkt in een advies waarbij de invloed van kunstgras is bepaald aan de hand van de analyses. Door aan de juiste knoppen te draaien kan het management van een BVO zo invloed uitoefenen op fan engagement met behulp van de voordelen van kunstgras. Concluderend kan gesteld worden dat de invloed van kunstgras op de stuurvariabele: teamsamenstelling op een driepuntsschaal laag tot middelmatig is. Op de stuurvariabele: organisatie is de invloed hoog, op de variabele: aansluiting bevorderen is de invloed middelmatig tot hoog en de invloed van kunstgras op de stuurvariabele: het organiseren van activiteiten is hoog. Het antwoord op de onderzoeksvraag luidt dat de invloed van het gebruik van kunstgras op de bijdrage van de doeltreffendheid van de management stuurvariabelen bij een BVO middelmatig tot hoog is. Voor meer dan de gemiddelde BVO dan ook een goede reden het advies nader te bestuderen in belang van hun eigen bedrijfsvoering.

7.2 Discussie

Het feit dat praten over kunstgras bij de Eredivisieclubs nog in de taboesfeer verkeert (zie eerdere informatie) geeft al aan dat dit een punt van discussie vormt. Ondanks dat kunstgras door alle innovaties van de laatste jaren bijna niet meer te onderscheiden valt van natuurlijk gras is voor de meeste traditionele fans geen issue. In dit onderzoek is duidelijk aangetoond wat de voordelen voor een BVO zijn bij het gebruik van kunstgras. Toch valt uit de hoek van de fans (veel) tegenwerking te verwachten. Dan komt het neer op de schouders van het management van de betreffende BVO. Hoe sterk is dit management en hoe sterk is de kracht van de fans van de BVO. Illustratief is een

artikelen uit het Algemeen Dagblad van 13 mei 2014 waarin Ramon Spaaij, Hoogleraar sportsociologie de clubs deel van het probleem noemt naar aanleiding van de reacties van de fans op de degradatie van NEC. “De clubs proberen supporters aan zich te binden onder het motto: we doen het samen. De marketing is daar ook op gericht. Een seizoenkaart wordt verhandeld met een zweem van: jij hoort nu bij deze familie. Maar waar de clubs zich op verkijken, is dat als het misloopt men ook verhaal komt halen.” Volgens Spaaij is de oplossing nog zoek. “De clubs willen trouwe, betrokken fans. Maar de ellende van de bedreigingen maken het onwerkbaar. Op die paradox heeft nog geen club antwoord gevonden” (Spaaij, 2014).

7.3 Wetenschappelijke relevantie

Het toevoegen van kennis aan al bestaande theorie vormt de wetenschappelijke relevantie van deze thesis. In het theoretisch kader is literatuuronderzoek gedaan naar Betaald Voetbal in Nederland, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij de BVO's, de ontwikkelingen in kunstgras en fan engagement. Omdat de noodzaak voor het ontwikkelen van fan engagement is aangetoond is getracht de mogelijkheden die kunstgras biedt voor BVO's in kaart te brengen. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een advies voor de BVO's in Nederland maar het kan wellicht ook voor andere landen als managementinstrument dienen.

7.4 Persoonlijk reflectie

Het neerzetten van een onderzoek met een duidelijke afbakening, structuur en het durven maken van keuzes waren mijn persoonlijke leerdoelen voor deze thesis. Het feit dat ik in mijn dagelijkse werkzaamheden regelmatig scripties van Hbo-studenten beoordeel gaf mij het vertrouwen in een succesvolle exercitie. Na wat herformuleren van de onderzoeksvraag ben ik al snel van start gegaan met het Theoretisch kader. Na gestoei met mijn conceptueel model dat uiteindelijk mijn onderzoeksmodel werd, kwam er licht aan de horizon. Ik kreeg een steeds beter beeld van hoe het Theoretisch kader mij kon helpen bij mijn onderzoek door als input van de interviews te fungeren. De uiteindelijke 10 interviews hebben weliswaar veel tijd opgeslokt, maar heb ik als leuk ervaren. Van natura ben ik planmatig ingesteld, ik houd van overzicht. Ik vergelijk het schrijven van de thesis vaak met het lopen van een marathon. Ik ben geen uitgesproken duurloper, meer een sprinter, maar heb 4 marathons gelopen, alleen maar door een goede planning. Ik heb regelmatig moeten snijden in mijn tekst. Dit vond ik lastig, ook omdat daar weer bronnen mee verloren zijn gegaan. Een andere valkuil voor mij is dat ik in mijn streven naar duidelijk schrijven nog wel eens teveel neig naar spreektaal. Bij het zoeken naar een antwoord op de hoofdvraag heb ik veel gehad aan het onderzoeksmodel waardoor ik de antwoorden op de deelvragen kon structuren naar het uiteindelijk advies. Hier ligt mijn volgende uitdaging: het in de markt zetten van dit advies. Ik kijk ernaar uit!

- Algemeen Dagblad Sportwereld. (2014, april 5).
- Andriessen, K. vakbond ProProf. (2013, januari 7). Opgehaald van <http://www.KNVB.nl>.
- Baarda, B., Hulst van der, M., & Goede de, M. (2012). *Basisboek Interviewen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2008). *Sportmanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Bijl & Van Eenendam. (2013). *Algemeen Dagblad Sportwereld*.
- Brouwer, G. (2013). MBA Sportmanagement.
- Burg van den, R. (2013). *Sportprof*.
- Chung, W.-k. (2005). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. thesis, Twente Universiteit.
- Crielaard, H. (2012). *Zeventien jaar Wielersponsoring*. Amsterdam.
- Deloitte, S. B. (2013). *The Football Money League 17e editie*.
- Eekeren van, F. (2014, april 9). *AD Sportwereld*, p. 3.
- Expertise, K. (2013). *Eredivisie Fan Onderzoek 2012/"13*. Zeist: KNVB Expertise.
- Expertise, K. (2014). *Het Seizoen in Cijfers 2012/"13*. KNVB, Expertise, kennis- en onderzoekscentrum. Zeist: KNVB Expertise.
- Floor, K., & Raay van, F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff.
- Folke Nagtegaal, m. m. (2014, februari 26). (A. v. Brink, Interviewer)
- Funk, D., & James, J. (2001). The Psychological Continuum Model: A Conceptual Framework for Understanding an Individual's Psychological Connection to Sport. *Sport Management Review*, 4 119-150.
- Godin, S. (1999). *Permission Marketing*. New York: Simon & Schuster.
- Gruijters, K. (2013). *Sportmarketing 2013*. Pearson Benelux.
- Helland. (2007).
- Kim, Y., Trail, V., Woo, B., & Zang, J. (2001). Sports consumer-team relationship quality: development and psychometric evaluation of a scale. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12 (3), 254-271.
- KNVB. (2005). *Beleidsplan Betaald Voetbal*.
- KNVB. (2012). *Handboek Bestuurders Betaald Voetbal*. KNVB.
- KNVB. (2014, januari 7). Opgehaald van <http://www.KNVB/wie/zijn/wij>.
- Korthals. (2014, januari 16). Opgehaald van <http://www.civ.voetbal.com/bvo/twee-doelen-3.htm>.
- KPMG. (2013). KPMG.
- Lagae, W. (2013). Sportsponsoring activeren. In W. Lagae, *Sportsponsoring activeren* (pp. 176-179). Nieuwegein: Arko Sportsmedia.
- Lemmink, H. (2011). *Ontdek office voor MAC*. Culemborg: Van Duuren Informatica.
- Markering, H. d. (2013). (A. Blog, Interviewer)

- McDonald, M. &. (1997). Conceptual framework for evaluating marketing relationships in professional sport franchises. *Sport Marketing Quarterly*, 27-34.
- Mirande Lazeroms, G. T. (2014, februari 21). (A. v. Brink, Interviewer)
- Molenaar, B. (2013). *Sportprof*.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2007). *Sportmarketing*. Leeds UK: Human Kinetics.
- Nederstigt, J., & Pole, T. (2010). *Consumentengedrag*. Groningen/Houten: Noordhoff.
- NOC*NSF. (2010). *Ledental NOC*NSF 2009 en CSP*.
- Pine, G. &. (2000). *De Beleveniseconomie*. Schoonhoven: Academic Service.
- Pooley, J. (1978). *The Sport Fan: A social psychology of misbehavior*. Calgary: Capher.
- ProBadge. (2014, januari 7). Opgeroepen op februari 7, 2014, van <http://www.fanshop.nl>.
- Quarterman, J., & Parent, M. (2003). *Contemporary Sport Management*. Leeds UK: Human Kinetics.
- Roest, F. (2013).
- Sierra, J. (2012, March 29). Explaining NFL fans purchase intentions for revered and reviled teams: A dual-process perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 333.
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research*. Los Angeles: Sage.
- Slack, T., & Parent, M. (2006). *Understanding Sport Organizations*. Leeds UK: Human Kinetics.
- Spaaij, R. (2014, mei 13). *Algemeen Dagblad*, p. 7.
- Tak, A. (2005). *Basisboek Marketing*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Tienhoven, G. (2014, februari 20). *Algemeen Dagblad Sportwereld*.
- TU Delft. (2013, december 5). *Algemeen Dagblad Sportwereld*.
- Verhage, B. (2004). *Grondslagen van de marketing*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Voetbal International. (2013). *Voetbal International*.
- Weber, A. (2006). In *Consumentengedrag de Basis* (pp. 60-63).

Van Internet gehaald:

- (2013, mei 28). *De Gelderlander*.
- (2013, oktober 3). *NRC Next*.
- (2013, december 29). Opgehaald van <http://www.greenfields-kunstgras.nl>.
- (2013, december 27). Opgehaald van <http://www.wikipedia.nl>.
- (2014, maart 1). *Algemeen Dagblad Sportwereld*.
- (2014, januari 21). *Algemeen Dagblad Sportwereld*.
- (2014, januari 8). Opgehaald van <http://www.debetrokkenspartaan.nl>.
- (2014, januari 7). Opgehaald van <http://www.fcdenhaag.nl>.
- (2014, januari 7). Opgehaald van <http://www.fctwente.nl>.
- (2014, januari 7). Opgehaald van <http://www.feyenoord.nl>.
- (2014, januari 16). Opgehaald van <http://www.lto.nl>.

(2014, januari 6). Opgehaald van <http://www.debetrokken spartaan.nl>.
(2014, januari 8). *Telegraaf Telesport*.
(2014, januari 7). Opgehaald van <http://www.ajax.nl>.

Bijlagen

Bijlage 1 Verdeling mediagelden

	FC Utrecht	NEC	RKC	Vitesse	Heerenveen	PEC Zwolle
2012-2013	17.159	11.850	6.340	17.413	24.171	10.564
2013-2014	15.110	10.577	5.924	16.387	22.757	11.699
Capaciteit	23.750	12.500	7.508	25.000	26.100	12.500
	FC Twente	PSV	Roda JC	Ajax	NAC	
2012-2013	29.414	32.763	13.020	49.912	16.879	
2013-2014	29.450	32.943	13.102	50.347	17.606	
Capaciteit	30.205	36.500	19.979	53.052	19.000	
	FC Groningen	AZ	Feyenoord	ADO	Heracles	
2012-2013	20.704	16.068	44.571	10.643	8.386	
2013-2014	19.660	15.616	42.938	10.547	8.312	
Capaciteit	22.550	17.023	51.137	15.000	8.500	

Figuur 3.5: Verdeling mediagelden
Bron: (De Gelderlander, 2013)

Bijlage 2 Voorbeeld merchandising / licensing



Bijlage 3 Zes half gestructureerde interviewvragen:

1. Wat is jouw relatie met voetbal?
2. Waarom is fan engagement belangrijk voor het Betaalde Voetbal?
 - Wat versta je onder een fan en wat onder toeschouwer?
3. Wat doen Betaald Voetbal organisaties aan fan engagement?
 - Zie je onderscheid tussen particulier en zakelijk segment?
 - Zie je een rol voor MVO als het gaat om fan engagement?
4. Hoe sta je tegenover kunstgras in het stadion?
 - Hoe denk je dat fans reageren op kunstgras?
 - Zie je voor MVO mogelijkheden met kunstgras?
5. Als je naar een team kijkt, zie je dan mogelijkheden voor fan engagement?
 - Waar identificeert een fan zich mee?
 - Hoe denk je over de samenstelling van een team?
 - Hoe denk je over een salarisplafond?
6. En als je naar de club als organisatie kijkt, zie je dan mogelijkheden voor fan engagement?
 - Hoe denk je meer binding te krijgen tussen de club en de fan?

De – vragen zijn eventueel geschikt voor doorvragen.

Bijlage 4 Uitgeschreven bevindingen MVO interviews

Op de vraag welke positie MVO inneemt binnen uw BVO antwoorden alle geïnterviewden dat MVO van groot belang is voor het beleid van de club. De BVO's zijn al langere tijd op dit vlak actief en onderkennen de resultaten van deze initiatieven. Juridisch valt het MVO beleid onder een aparte stichting die echter weer aangestuurd wordt door BVO management.

Citaat Mansvelder: "MVO is een speerpunt in het beleid van FC Utrecht. De eigenaar van de club, de heer Frans van Seumeren, vindt dat FC Utrecht toonaangevend moet zijn in de provincie Utrecht. De afdeling valt onder de verantwoording van de marketing manager van FC Utrecht. Vanuit financieel oogpunt wordt de afdeling aangestuurd door vier personen waarvan de voorzitter ook de voorzitter van FC Utrecht is."

Citaat Nijboer: "MVO is voor de club van groot belang, het zit in het dna van de club verweven. Achttien seizoenen geleden is het eerste project De Held gestart waarbij spelers scholen bezochten om over pesten en zinloos geweld te praten. Twee en een half jaar geleden is de Stichting ADO Den Haag in de Maatschappij opgericht met een eigen bestuur. Voorzitter is de Algemeen Directeur van ADO Den Haag."

Citaat Leidsman: "MVO is al jaren lang van belang voor Sparta. Afgelopen jaar heeft het beleid zich bewezen waardoor we intern meer draagvlak hebben gekregen. Zowel het management als de supporters zien de positieve ontwikkelingen voor de club. Inmiddels is een van de marketing medewerkers een dag per week werkzaam op mijn afdeling."

Op de vraag hoe zij inkomsten voor de BVO genereren blijkt uit de verschillende antwoorden dat subsidies de hoofdmoot vormen naast donaties van partners. Opvallend is dat de BVO's zelf geen geld ter beschikking stellen maar wel assets.

Citaat Mansvelder: "Wij ontvangen subsidies bijvoorbeeld van het Oranje Fonds. Nadeel is dat dat geen continuïteit geeft voor de afdeling. Ten tweede stelt de club assets ter beschikking. Zo beschikken we elke thuiswedstrijd over een skybox (Charitybox) waar gasten ontvangen worden vanuit ons MVO beleid. Ook kunnen we tegen inkooprijzen zaken inkopen en worden er spelers en/of technische staf ter beschikking gesteld."

Citaat Nijboer: "Bij de oprichting hebben we fondsen gekregen van de Founding partners. Helaas was dat maar eenmalig. Verder hebben we maatschappelijk partners

die gemiddeld 25.000 euro doneren. Deze contracten lopen voor een periode van drie jaar en moeten aan het eind van dit seizoen verlengd worden. Ik merk wel dat het animo kleiner wordt en ik moet dus op zoek naar nieuwe sponsors.”

Citaat Leidsman: “De stichting moet zichzelf bedruipen en doet dit geheel vanuit subsidies die we ontvangen. Daarnaast zet Sparta spelers in en krijgen we fysieke ruimtes in het stadion en tickets voor wedstrijden als we daarom vragen.”

Op de vraag wie de doelgroepen zijn voor het MVO beleid valt op dat met name de jeugd in de leeftijd van 7 tot en met 12 jaar bij de activiteiten betrokken wordt.

Citaat Mansvelder: “Jeugd in de leeftijd van 8 tot 23 jaar in de provincie Utrecht. Gezondheid staat bij ons centraal, vaak preventief. Wij hebben een doorverwijsfunctie naar de lokale clubs.”

Citaat Nijboer: “Wij voeren twaalf projecten uit met elk een eigen doelgroep. We richten ons daarmee wil het meest op de jeugd in de Regio Haaglanden met projecten als De Held waarbij we de jeugd in groep 7 op de scholen benaderen en voetbalclinics voor de jeugd in de leeftijd van 7 t/m 12 jaar. Maar we richten ons bijvoorbeeld ook op homo emancipatie werklozen en verslaafden.”

Citaat Leidsman: “Wij richten ons op de groepen die voor de maatschappij belangrijk zijn. Met andere woorden daar waar in bepaalde bevolkingsgroepen problemen rijzen proberen wij de helpende hand te bieden. Voorbeelden hiervan zijn jeugdwerkloosheid, sportparticipatie en overgewicht.”

Op de vraag hoeveel activiteiten zij op jaarbasis organiseren en wat de belemmeringen daarbij zijn valt op dat alle geïnterviewden aangeven dat zij erg actief zijn. Wekelijks vinden er activiteiten op MVO gebied plaats. Belemmeringen vormen de financiën maar ook de beperkte inzet van het stadion en dan met name het veld vormt een belangrijk obstakel. Zoals een van de geïnterviewden aangeeft ontbreekt hierdoor de zogenaamde “wauw factor”.

Citaat Mansvelder: “In 2013 hebben wij circa 130 activiteiten georganiseerd. Grootste problemen zijn de teruggang in sponsor- en subsidie inkomsten en het feit dat we niets kunnen/mogen organiseren op het veld in het stadion. De “wauw factor” die met name kinderen krijgen als ze op een stadionveld komen ontbreekt.”

Citaat Nijboer: “Wij voeren 12 projecten op jaarbasis uit die op zich weer uit diverse activiteiten bestaan. Ik weet niet hoeveel dat er exact zijn maar je spreekt al snel over 200 activiteiten. Ik krijg veel medewerking vanuit de club op diverse gebieden maar lastig is dat we niet in het stadion terecht konden. Een rondleiding kon niet afgemaakt worden door op het veld te komen. Na de winter waarin we over zijn gegaan op kunstgras zie ik dat de mogelijkheden beter zijn geworden. Zo kunnen we bijvoorbeeld bij de uitwedstrijden van ADO activiteiten op het veld plannen. Omdat er nu veel meer getraind wordt op het veld en niet altijd zeker is wanneer geeft dat nog wel eens problemen in de planning.”

Citaat Leidsman: “Wij werken structureel met vijf projecten die goed zijn voor zo’n 200 activiteiten op jaarbasis. Wij vinden het belangrijk om veel contact met de doelgroep te hebben. Liever een paar keer per week kort contact dan een keer per maand een langer contact. We werken samen met het Leger des Heils, met de sociale werkplaatsen, met schoolsportverenigingen, drop-outs en Wajongeren. Waar we tegen aanlopen is dat we de keten samenwerking niet altijd rond krijgen. Sommige besluitvormingsprocessen kosten veel tijd. Ik zou graag over mee financiën willen beschikken en betere lesruimtes in het stadion. Ook zou ik het veld willen inzetten voor activiteiten, iets wat nu uitgesloten is.