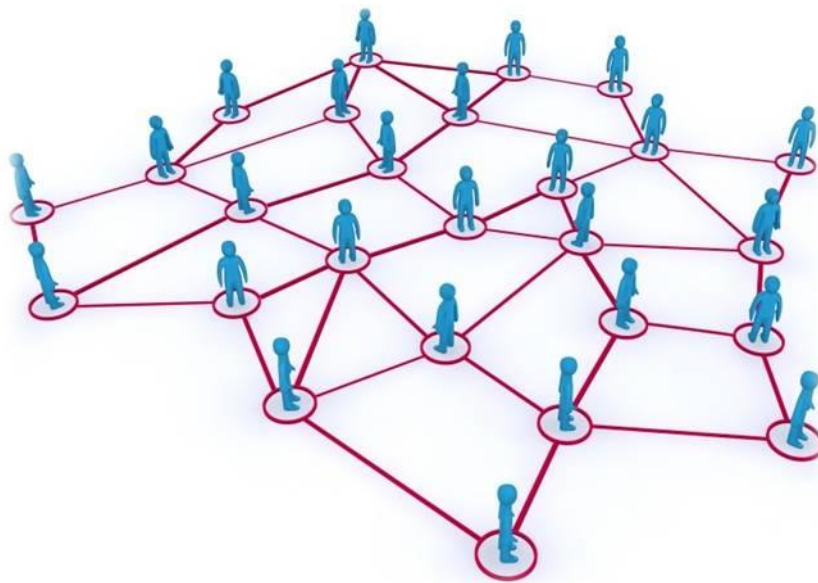


# De BVO: een Broedplaats Voor Ontmoeting



Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van zakelijke relaties aan de  
Betaald Voetbal Organisatie als regionaal netwerkplatform

**Nick Permanand**

**Augustus 2014**  
**Leiden**

# De BVO: een Broedplaats Voor Ontmoeting

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van zakelijke relaties aan de  
Betaald Voetbal Organisatie als regionaal netwerkplatform

Naam:	Nick Permanand
Contact	<a href="mailto:npermanand@gmail.com">npermanand@gmail.com</a>
Studentnummer:	3278654
Datum:	22-8-2014
Kader:	Master thesis Master Sportbeleid en Sportmanagement Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap Universiteit Utrecht
Scriptiebegeleider:	Jan-Willem van der Roest MA
Tweede beoordelaar:	drs. Michel van Slobbe

## Voorwoord

Met het inleveren van deze master thesis komt er dan eindelijk een einde aan mijn studiejaren. Ik sta op het punt mijn master opleiding Sportbeleid en Sportmanagement af te ronden, nadat ik mijn bachelor had behaald in Economics & Businesseconomics, beiden aan de Universiteit Utrecht. Het is vooral een tijd geweest waarin ik heb genoten met vele mooie momenten, maar ook met enkele dieptepunten. Al met al ben ik blij dat mijn studententijd erop zit, al besef ik dat ik er in de toekomst af en toe met verlangen naar terug zal kijken. Twee jaar geleden maakte ik met de keuze voor mijn master een flinke switch. Van de harde en commerciële kant van (bedrijfs)economie naar de wat zachtere kant van bestuurs- en organisatiewetenschap. Niemand die mij kent zal echter raar hebben opgekeken van mijn keuze, omdat het mij de kans gaf te specialiseren in de sport.

Ik heb de afgelopen twee jaar enorm veel geleerd van mijn twee stages die ik gelopen heb dankzij de studie. Allereerst een jaar lang drie dagen per week bij de Sportraad Amsterdam, het onafhankelijke adviesorgaan van de gemeente Amsterdam. Daarna een jaar lang praktisch full time bij KNVB Expertise, het centrum voor onderzoek en kennismanagement van het Betaald Voetbal in Nederland. Ik heb me als beginnend professional dankzij mijn collega's bij beide organisaties, waar ik direct veel verantwoordelijkheden kreeg, enorm ontwikkeld. Mijn dank daarvoor gaat naar hen uit! Via KNVB Expertise ben ik op het onderwerp voor mijn thesis gekomen, de BVO als regionaal netwerkplatform voor haar zakelijke relaties. Ik denk dat ik met dit onderwerp mooi mijn bedrijfseconomische en B&O achtergrond heb kunnen combineren. Deze combinatie maakt dat het voor mij een zeer interessant onderwerp was om me in te verdiepen.

Het resultaat ligt nu voor u. Ik heb er enorm veel uren in gestopt, maar ben onderweg regelmatig gesteund door een scala aan behulpzame mensen om mij heen. Mijn dank gaat allereerst uit naar mijn collega's bij KNVB Expertise, Giel Kirkels en Jurrie Groenendijk, voor hun begeleiding en de ingangen die zij mij hebben geboden om dit onderzoek mogelijk te maken. Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleider Jan-Willem van der Roest bedanken. Hij was altijd bereid met mij mee te denken als ik hem daarnaar vroeg en heeft met zijn feedback en zijn ideeën een wezenlijke bijdrage geleverd aan het eindproduct. Vervolgens enkele woorden van dank voor de mensen aan het thuisfront. Mijn ouders, Helen en Raj, hebben het studeren voor mij mogelijk gemaakt en zullen net zo blij zijn als ik als ik straks met mijn diploma in mijn hand sta. Mijn zusje en mijn vrienden, aan wie ik gedurende mijn studieperiode veel gehad heb. Als laatste mijn vriendin Malou, die met haar steun, luisterend oor en bemoedigende woorden, een grotere invloed heeft gehad dan ze zelf zal vermoeden.

Er zijn onderweg momenten geweest die ik heb vervloekt en momenten waarvan ik heb genoten. Ik ben zelf dik tevreden met het eindresultaat, dus rest mij niets anders dan u veel leesplezier te wensen.

Nick Permanand

Leiden, 22 augustus 2014

# Samenvatting

## Aanleiding

Uit kwantitatief Sponsor Onderzoek van KNVB Expertise (2013a) blijkt dat zakelijke relaties van BVO's zich voornamelijk aan de BVO verbinden vanwege netwerkmotieven. Met kwalitatief onderzoek wil ik achterhalen wat er schuil gaat achter deze cijfers en onderzoeken welke betekenissen zakelijke relaties geven aan de BVO als regionaal netwerkplatform. Zodoende hoe de BVO een verbindende rol kan spelen voor organisaties in de regio.

## Literatuur

De BVO heeft een maatschappelijke rol in de regio van de BVO. Voor regionale organisaties faciliteert het een netwerk van zakelijke relaties. Lin (1999) stelt dat participeren in een netwerk gaat om het opdoen van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal gaat over de relaties van actoren en is iets wat zowel ten goede kan komen aan individuele actoren (Bourdieu, 1990) als de gehele gemeenschap (Putnam, 2000). Ook het thema van afhankelijkheid speelt een rol, omdat de BVO in grote mate afhankelijk is van inkomsten uit sponsoring.

## Methodologisch kader

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek vanuit een interpretatieve benadering. Om de betekenissen van zakelijke relaties te achterhalen aan de BVO als netwerkplatform heb ik elf semigestructureerde interviews afgenomen met zakelijke relaties van twee BVO's. Daarnaast heb ik bij beide BVO's een interview afgenomen.

## Resultaten

De resultaten tonen dat zakelijke relaties zich verbinden aan de BVO om via de BVO nieuwe contacten te ontmoeten en om de BVO te gebruiken als middel voor relatiebeheer. Ook plezier dat men aan voetbal beleeft speelt een belangrijke rol. Het participeren in het netwerk biedt zowel mogelijkheden als beperkingen, vanwege de grootte en verdeling van het netwerk, om nieuwe contacten op te doen. De BVO zou volgens de zakelijke relaties een actievere rol kunnen spelen om zakelijke relaties in het netwerk aan elkaar te verbinden.

## Analyse

In het netwerk van zakelijke relaties vindt voornamelijk bonding plaats en is er beperkt sprake van bridging. Dit komt voort uit het feit dat zakelijke relaties moeite hebben met het opdoen van weak ties. De BVO zou een rol kunnen spelen om zakelijke relaties te helpen naar een voor hen gunstige positie in het netwerk, van waaruit zij sociaal kapitaal kunnen opdoen. Hiermee kan het de zakelijke relaties meer uitzicht bieden op rendement, waardoor het aantrekkelijker wordt om bij de BVO aangesloten te zijn voor organisaties uit de regio. Zowel de BVO als de zakelijke relaties blijken in bepaalde mate afhankelijk van elkaar.

## Conclusie

Vanuit de kracht van het voetbal speelt de BVO een verbindende rol voor regionale organisaties. Momenteel voldoet de BVO redelijk aan de netwerkverwachtingen van zakelijke relaties. Door een actievere rol te spelen in het verbinden van het netwerk en het beter inspelen op specifieke behoeften, kunnen ze meer toegevoegde waarde creëren voor (potentiële) zakelijke relaties. De BVO zou hier baat bij hebben, omdat het voor hen uitzicht op meer sponsorinkomsten zou betekenen.

# Inhoud

Voorwoord .....	3
Samenvatting.....	4
1 Inleiding .....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Vraag- en doelstelling.....	9
1.3 Relevantie.....	10
1.4 Leeswijzer .....	10
2 Theoretisch kader.....	12
2.1 Onderzoeksperspectief .....	12
2.2 Betekenisgeving.....	13
3 Literatuurstudie.....	14
3.1 Maatschappelijke context BVO .....	14
3.2 Netwerk theorie .....	16
3.3 Sociaal kapitaal.....	17
3.4 Sociaal kapitaal ten behoeve van individuele actoren .....	18
3.5 Sociaal kapitaal ten behoeve van de regio.....	21
3.6 Afhankelijkheid.....	21
4 Methodologisch kader.....	24
4.1 Dataverzameling.....	24
4.2 Respondenten .....	25
4.3 Data-analyse .....	26
4.4 Positie van de onderzoeker .....	27
5 Resultaten.....	28
5.1 Rol van de BVO in de regio .....	28
5.1.1 De BVO als voetbalclub .....	28
5.1.2 De verbindende rol van de BVO .....	28
5.1.3 De maatschappelijke rol van de BVO .....	29
5.2 Binden aan de BVO.....	29
5.2.1 Binnenkomst bij de BVO.....	30
5.2.2 Netwerken .....	30
5.2.3 Relatiebeheer .....	31
5.2.4 Exposure .....	32
5.2.5 Plezier .....	33

5.3	Participeren in het netwerk van de BVO .....	33
5.3.1	Sponsorpiramide .....	33
5.3.2	Evenementen .....	35
5.3.3	Mogelijkheden en beperkingen.....	37
5.3.4	Resultaten.....	39
5.4	Rol van de BVO in het netwerk.....	40
5.4.1	Contact tussen de BVO en de zakelijke relaties .....	40
5.4.2	Aandacht.....	41
5.4.3	Maatwerk .....	42
5.4.4	Relatie tot elkaar .....	43
5.5	Sportieve resultaten .....	45
6	Analyse .....	47
6.1	De BVO als netwerkplatform voor de regio .....	47
6.2	Het netwerk van zakelijke relaties .....	48
6.3	De rol van de BVO in het netwerk.....	52
6.4	Afhankelijkheidsrelatie.....	54
6.5	Individueel of organisatorisch profijt? .....	55
7	Conclusie .....	57
7.1	Conclusie deelvraag 1.....	57
7.2	Conclusie deelvraag 2.....	57
7.3	Conclusie deelvraag 3.....	58
7.4	Conclusie deelvraag 4.....	59
7.5	Conclusie deelvraag 5.....	59
7.6	Conclusie onderzoeksvraag.....	60
7.7	Discussie .....	61
7.8	Aanbevelingen.....	62
7.8.1	De BVO.....	62
7.8.2	De zakelijke relatie .....	63
	Bibliografie .....	64
	Bijlage 1: Topicijst voor interviews met de BVO's.....	67
	Bijlage 2: Topicijst voor interviews met de zakelijke relaties.....	68

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De wereldwijde financiële crisis van de laatste jaren is de Nederlandse voetballerij niet bespaard gebleven. Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) hebben het sinds de crisis insloeg steeds moeilijker om financieel gezond te blijven. Ze hebben zwaar moeten saneren en de afgelopen jaren zijn zelfs al vier BVO's failliet gegaan<sup>1</sup>. Verder bevinden zich momenteel 5 van de 34 BVO's in de laagste licentiecategorie<sup>2</sup> van de KNVB en moeten zich daarom zorgen maken om hun directe toekomst (KNVB, 2014). Ook uit de concrete divisiebrede financiële cijfers van de BVO's blijkt dat het financieel zware tijden zijn. Gezamenlijk behaalden alle Nederlandse BVO's in het seizoen 2012/'13 een negatief bedrijfsresultaat<sup>3</sup> van meer dan 25 miljoen euro, verdeeld over 18,6 miljoen in de Eredivisie en 6,6 miljoen in de Jupiler League, de tweede Nederlandse profcompetitie (KNVB Expertise, 2014).

De grootste bron van inkomsten voor BVO's zijn inkomsten uit sponsoring, dat wil zeggen alle inkomsten uit hun zakelijke relaties<sup>4</sup>. In het seizoen 2012/'13 bedroegen deze inkomsten uit sponsoring maar liefst 42% van de netto omzet in de Eredivisie (KNVB Expertise, 2014). De ontwikkeling van inkomsten uit sponsoring stagneert echter al jaren en lijkt verder te dalen. In het seizoen 2012/'13 daalde de totale sponsorinkomsten in de Eredivisie 5,7% ten opzichte van het seizoen daarvoor. Slechts 2 van de 18 BVO's in de Eredivisie wisten een stijging te realiseren en slechts 4 BVO's hielden hun sponsorinkomsten op peil (KNVB Expertise, 2014). De overgebleven 12 BVO's werden zodoende geconfronteerd met dalende inkomsten uit sponsoring (KNVB Expertise, 2014).

De Nederlandse Eredivisie telde in het seizoen 2012/'13 in totaal 12.018 zakelijke relaties (KNVB Expertise, 2013a). KNVB Expertise (2013a) deed grootschalig kwantitatief onderzoek, het Sponsor Onderzoek, naar de motivaties en tevredenheid van bestaande zakelijke relaties. Daaruit bleek dat een groot aantal van deze relaties zich heeft verbonden aan de BVO vanwege netwerkgerelateerde redenen. Zo gaf 58% van de sponsoren aan relatie te zijn geworden met het doel om in contact te komen met andere zakelijke relaties van de BVO. Verder gaf 61% ook aan relatie te zijn geworden om andere zakelijke relaties van het bedrijf mee te nemen naar wedstrijden. Deze twee netwerkmotieven zijn de meest genoemde motieven door zakelijke relaties, waarom zij zich hebben verbonden aan de BVO. Van alle relaties bevindt 75% zich op minder dan 30 minuten reistijd van de BVO (KNVB Expertise, 2013a). Dit suggereert dat betaald voetbal vanuit het oogpunt van zakelijke relaties voornamelijk een regionale business is. Veel organisaties lijken de BVO dus als goed

---

<sup>1</sup> HFC Haarlem (2010), RBC Roosendaal (2011), AGOVV Apeldoorn (2013) en SC Veendam (2013).

<sup>2</sup> Als onderdeel van het licentiesysteem hanteert de KNVB een Financial Rating System (FRS), waarbij clubs op basis van hun financiële situatie in categorie I (onvoldoende), categorie II (voldoende) of categorie III (goed) worden ingedeeld (KNVB, 2014b).

<sup>3</sup> Het bedrijfsresultaat betreft de netto omzet min de bedrijfslasten over een bepaalde periode, exclusief transferkosten en opbrengsten.

<sup>4</sup> Met zakelijke relaties worden alle zakelijke relaties van de BVO bedoeld, zoals shirtsponsors, bordspansors, leden van business clubs, skyboxhouders etc (KNVB Expertise, 2013a).

platform te zien om hun eigen netwerk te vergroten en te versterken. Ook Rodenburg (2010) erkent dit. Volgens hem binden sponsors van BVO's zich met name vanwege het potentiële netwerk dat de BVO met zich mee brengt. Bedrijven die zich verbinden aan een BVO vooral kansen zien in het versterken van bestaande relaties, maar ook het aangaan van nieuwe relaties (Rodenburg, 2010).

Sportsponsoring in het algemeen lijkt een hele andere trend te vertonen dan sponsoring specifiek van BVO's. Uit een Sponsor Survey van Sponsorreport (2014) blijkt dat de belangrijkste redenen voor sportsponsoring in het algemeen de volgende zijn: het versterken/veranderen van het imago, het tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid, het vergroten van merkloyaliteit, het vergroten van zichtbaarheid/naamsbekendheid, het versterken van sales. Het netwerkelement komt hier veel minder naar voren dan bij voetbalspecifieke sponsors. Maantjes (2014) stelt dat sportsponsoring in het algemeen steeds meer als puur marketing instrument wordt ingezet en wordt afgerekend op de 'return on investment' die het op dat vlak heeft. Het voetbal en de BVO's lijken dus op het gebied van sportsponsoring een aparte positie in te nemen en te verschillen met sportsponsoring in het algemeen.

Gedurende dit onderzoek ga ik dieper in op deze positie die de BVO inneemt voor haar zakelijke relaties. Schrijvers (2013) stelt dat de BVO voor verbondenheid kan zorgen voor individuele supporters van de BVO in de regio. In dit onderzoek staat het vraagstuk centraal op welke manier de BVO ook organisaties uit de regio met elkaar kan verbinden en welke rol het faciliteren van een netwerkplatform voor haar zakelijke relaties daarin kan spelen. Het faciliteren van een netwerkplatform gaat over faciliteren van ontmoeting tussen de zakelijke relaties van de BVO.

Eenzijds zou het aansluiten bij de wensen van haar zakelijke relaties als de BVO erin slaagt het netwerk van zakelijke relaties goed te faciliteren (KNVB Expertise, 2013a). Anderzijds zou het ook voor de regio gunstig zijn wanneer organisaties uit de regio elkaar ontmoeten in een netwerk. Sennet e.a. (2002) stellen dat er een verband bestaat tussen de ontwikkeling van netwerken en economische ontwikkeling. Niet voor niets voert de Nederlandse overheid sinds 2004 actief beleid op het stimuleren van regionale netwerken voor organisaties (Ponds & Weterings, 2007). Regionale netwerken leiden tot een toename van flexibiliteit in de ruimtelijke organisatie van bedrijvigheid en flexibiliteit in het productieproces (Van Oort e.a., 2006). Zowel de BVO als de regio van de BVO zouden er dus profijt van kunnen hebben als de BVO dient als netwerkplatform voor organisaties uit de regio. Voor de regio omdat het regionale organisaties een gelegenheid biedt om elkaar te ontmoeten. Voor de BVO niet alleen omdat je beter aansluit bij wensen van bestaande relaties, maar ook omdat een goed netwerk aantrekkelijk kan werken op potentiële nieuwe sponsors. Volgens KNVB Expertise (2013a) geeft 40% van de huidige zakelijke relaties namelijk aan via hun netwerk binnen te zijn gekomen bij de BVO. Voor slechts 24% was het eerste contact het gevolg van actieve benadering vanuit de BVO (KNVB Expertise, 2013a).



De meeste BVO's hebben momenteel al een business club voor hun zakelijke relaties en faciliteren zodoende al het netwerk. Uit het Sponsor Onderzoek (KNVB Expertise, 2013a) blijkt echter dat de mogelijkheden om te netwerken wisselend worden beoordeeld. Slechts 53,5% van alle zakelijke relaties waardeert de mogelijkheden om rondom wedstrijden van BVO's te netwerken als goed of zeer goed, waar na wedstrijden de netwerkmogelijkheden slechts door 53% als op die manier worden beoordeeld (KNVB Expertise, 2013a). De overige netwerkbijeenkomsten worden door maar liefst 76,7% als goed of zeer goed beoordeeld. Deze overige bijeenkomsten worden gemiddeld echter vele malen minder vaak per seizoen bezocht dan wedstrijden (KNVB Expertise, 2013a). Ondanks dat een groot deel van de zakelijke relaties zich verbindt aan de BVO vanwege het netwerk, slagen BVO's er dus beperkt in dit netwerk optimaal te faciliteren.

## 1.2 Vraag- en doelstelling

Met dit onderzoek wil ik een verdieping maken op bovenstaande cijfers en erachter komen welke motieven en gedachten achter deze cijfers schuil gaan. Dat wil zeggen dat ik middels kwalitatief onderzoek, door interviews af te nemen bij zakelijke relaties van BVO's, ga onderzoeken hoe bestaande zakelijke relaties hun sponsorschap bij de BVO beleven en hoe zij de BVO als netwerkplatform ervaren. Dat doe ik door de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

### ***Welke betekenissen geven zakelijke relaties van BVO's aan de BVO als regionaal netwerkplatform?***

Om goed antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag dien ik gedurende het onderzoek onderstaande deelvragen te behandelen.

Deelvraag 1: *Wat is er in de huidige literatuur bekend over netwerk theorie?*

Deelvraag 2: *Welk maatschappelijk belang dienen BVO's door zich te profileren als netwerkplatform?*

Deelvraag 3: *Hoe ervaren zakelijke relaties van BVO's hun huidige sponsorschap?*

Deelvraag 4: *Hoe ervaren zakelijke relaties van BVO's de mogelijkheid om te netwerken via de BVO?*

Deelvraag 5: *Wat betekent het voor de organisatie van BVO's om het netwerk van zakelijke relaties te faciliteren?*

Het doel van dit onderzoek is om inzichten te verschaffen in de motieven, het gebruik en de sponsorbeleving van zakelijke relaties van de BVO. Ten einde met die kennis een bijdrage te leveren aan de manier waarop BVO's het netwerk van hun zakelijke relaties optimaal kunnen faciliteren en zodoende regionale organisaties aan elkaar kunnen verbinden. De inzichten uit dit onderzoek moeten BVO's helpen om het aanbod voor hun zakelijke relaties zo goed mogelijk af te stemmen op de behoeften en motieven van zakelijke relaties, daarbij in beschouwing nemend wat dit voor de organisatie van de BVO betekent.

### **1.3 Relevantie**

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat dit onderzoek gaat over de verbindende rol die de BVO in de regio kan spelen voor regionale organisaties. De huidige literatuur bevat al onderzoek over de rol die voetbal, en daarmee de BVO, in de maatschappij kunnen spelen. Deze focust zich echter voornamelijk of op individueel niveau, of op macro niveau. Dit onderzoek focust zich erop hoe de BVO zich kan organiseren om zodoende een verbindende rol te spelen op organisatorisch niveau, namelijk als netwerkplatform voor zakelijke relaties. Uit kwantitatief onderzoek blijkt dat zakelijke relaties er behoefte aan hebben om via de BVO met elkaar in contact te komen. Met mijn kwalitatieve onderzoek zal ik, door middel van interviews, op zoek gaan naar de gedachten en motieven achter de kwantitatieve data. Hiermee kan ik een verdieping maken op het kwantitatieve onderzoek. Ik ga dan ook op zoek naar de verwachtingen, drijfveren en beleving van zakelijke relaties inzake hun sponsorschap bij de BVO. Dit onderzoek biedt daarmee inzichten in de rol die de BVO ten opzichte van regionale organisaties speelt en wat het organisatorisch betekent om als netwerkplatform voor deze organisaties te dienen.

De maatschappelijke relevantie komt voort uit de inzichten die dit onderzoek verschaft in de beleving, drijfveren en verwachtingen van zakelijke relaties van BVO's. Met deze inzichten krijgen BVO's beter in beeld hoe ze zich kunnen organiseren zodat organisaties uit de regio goed met elkaar verbonden kunnen worden. Deze inzichten kunnen BVO's daarmee helpen om een centrale rol te vervullen in de regio, door regionale organisaties op een effectieve manier met elkaar in contact te brengen. Verder zal dit onderzoek de vraag en behoeften van zakelijke relaties in kaart brengen, wat de BVO zal helpen om hieraan te voldoen. Hiermee zal de BVO zich zo kunnen organiseren dat het aantrekkelijker wordt voor regionale organisaties om zich te verbinden aan de BVO. Het zou voor BVO's, waarvan veel het momenteel financieel zwaar hebben, financieel interessant zijn om zoveel mogelijk verschillende organisaties aan zich te binden.

Ten slotte heeft dit onderzoek een praktische relevantie voor mijn stage organisatie KNVB Expertise, omdat het een verdieping betreft op het kwantitatieve Sponsor Onderzoek (KNVB Expertise, 2013a), dat wordt gebruikt om BVO's in hun bedrijfsvoering te ondersteunen. De inzichten uit dit onderzoek kunnen KNVB Expertise helpen om clubs op het gebied van sponsoring beter te ondersteunen en van dienst te zijn.

### **1.4 Leeswijzer**

In deze leeswijzer geef ik een overzicht van hoe in het vervolg van dit onderzoek heb ingedeeld. In hoofdstuk 2 beschrijf ik het onderzoeksperspectief van waaruit ik mijn onderzoeksvraag ga beantwoorden, alsmede waarom betekenisgeving centraal staat in mijn onderzoek. Hoofdstuk 3 betreft een literatuurstudie over de belangrijke thema's van dit onderzoek, te weten de maatschappelijke context van de BVO, netwerk theorie, sociaal kapitaal en afhankelijkheid. In hoofdstuk 4 ga ik dieper in op de methodologie, waar ik beschrijf welke keuzes ik heb gemaakt voor de methodes van dataverzameling en data-analyse, plus de rol die ik als onderzoeker innam tijdens het onderzoek. In hoofdstuk 5 licht ik de belangrijkste resultaten van mijn

onderzoek toe aan de hand van vijf thema's: de rol van de BVO in de regio, het binden aan de BVO, het participeren in het netwerk van de BVO, de rol van de BVO in het netwerk en de invloed van sportieve resultaten. Hoofdstuk 6 betreft een analyse van de resultaten, voornamelijk aan de hand van de eerder behandelde literatuur. In hoofdstuk 7 zal ik uiteindelijk op basis van de resultaten en de analyse mijn conclusies beschrijven door de deelvragen en de hoofdvraag te beantwoorden. Ik sluit hoofdstuk 7 af met een discussie waarbij ik suggesties doe voor vervolgonderzoek, en aanbevelingen voor zowel de BVO als de zakelijke relaties.

## 2 Theoretisch kader

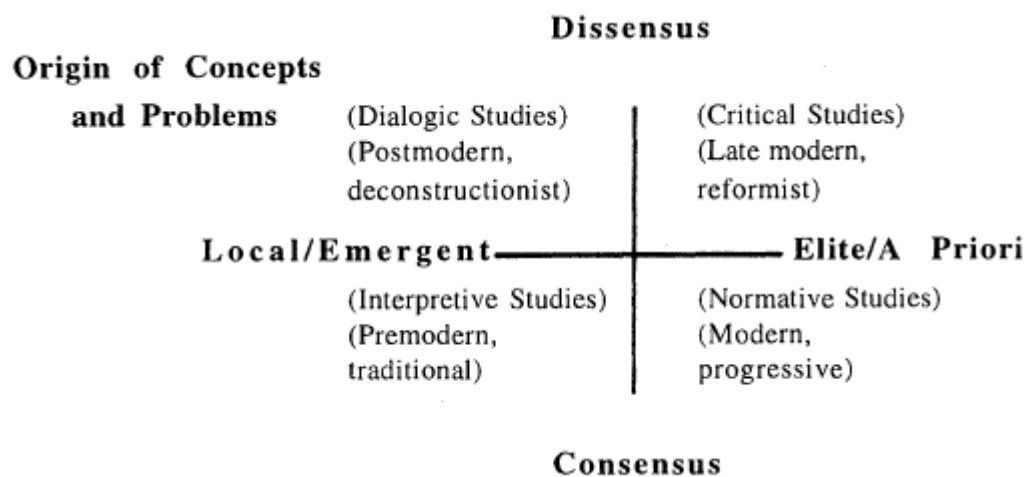
### 2.1 Onderzoeksperspectief

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek vanuit een interpretatief perspectief. Edwards & Skinner (2009) beschrijven interpretatief onderzoek als volgt:

*'The interpretive stance requires the use of qualitative research methodology as these enable researchers to explore how people make sense of their lives, their experiences and their reactions to those experiences.'*  
(Edwards & Skinner, 2009, p. 28)

Onderzoek vanuit interpretatief perspectief is onderzoek waarbij de onderzoeker op zoek gaat naar betekenissen, ervaringen en reactief op ervaringen van de respondenten op bepaalde sociale fenomenen in hun leven (Edwards & Skinner, 2009). In de context van dit onderzoek betreft het sponsorschap van de BVO als het sociale fenomeen, waar ik op zoek ga naar de betekenissen, ervaringen en reacties van zakelijke relaties van de BVO, inzake hun sponsorschap en het netwerk van zakelijke relaties.

Met het kwadrant van Deetz (1996), zie Figuur 1 hieronder, kan het interpretatieve perspectief verder worden toegelicht. Aan de hand van twee dimensies onderscheidt hij vier verschillende epistemologische perspectieven van elkaar. De twee dimensies zijn de 'local/emergent vs. elite/ a priori' dimensie en de 'consensus vs. dissensus' dimensie (Deetz, 1996).



Figuur 1: Het kwadrant van Deetz (Deetz, 1996, p.198)

Wanneer een onderzoek vanuit een local/emergent uitgangspunt wordt gedaan, gaat het om betekenissen die vanuit de verzamelde onderzoeksdata om van daaruit nieuwe inzichten en theorie te ontwikkelen. Bestaande theorie wordt hier gezien als startpunt, maar het staat open voor interpretatie en verandering door interactie tijdens het onderzoeksproces. Vanuit elite/ a priori gaat het om een bestaande vooraf bekende theorie die met nieuwe onderzoeksdata getoetst wordt. Bij interpretatief onderzoek is het uitgangspunt local/emergent. Ik ga

geen bestaande theorie toetsen, maar gedurende dit onderzoek op zoek ga naar nieuwe inzichten en theorie over de sponsorbeleving van de zakelijke relaties van BVO's.

Wanneer een onderzoek vanuit een consensus uitgangspunt wordt gedaan, gaat de onderzoeker op zoek naar een bepaalde orde en gemeenschappelijkheid van sociale systemen. Vanuit een dissensus uitgangspunt ligt de focus voornamelijk op conflicten in de sociale orde en meningsverschillen. Interpretatief onderzoek bevindt zich aan de consensus kant van deze dimensie. Ik ga met dit onderzoek naar gemeenschappelijke betekenissen en factoren die van invloed zijn op de sponsorbeleving van zakelijke relaties van BVO's.

## **2.2 Betekenisgeving**

Omdat ik tijdens dit onderzoek op zoek ga naar betekenissen zal ik nu toelichten wat ik precies onder betekenisgeving versta. Ik doe dit aan de hand van Weick (1995). Hij beschrijft betekenisgeving als het proces van betekenisconstructie die men geeft aan de werkelijkheid. Weick (1995) stelt dat dit proces van betekenisgeving in drie fases verloopt. De eerste fase is die van enactment, waar de situatie en omgeving worden gedefinieerd. Dit proces is afhankelijk van de subjectiviteit van de betekenisgever. De tweede fase is die van selectie, waarbij hetgeen dat in de eerste fase naar voren is gekomen in retrospect wordt verklaard. Dat wil zeggen dat men terugkijkt op gebeurtenissen of keuzes in het verleden en deze verklaren. De handelingen zijn al verricht, maar achteraf wordt er getracht logica aan te brengen aan de handelingen. Een belangrijk aspect daarin volgens Weick (1995) is dat betekenisgeving verder gaat dan de interpretaties of meningen van iemand, maar dat het ook gaat om de manier waarop deze tot stand zijn gekomen. De laatste fase is die van retentie, waar wordt bepaald welke informatie en meningen relevant zijn om mee te nemen naar toekomstige keuzes en handelingen (Weick, 1995). Volgens Weick (1995) is het voor de onderzoeker cruciaal is om een 'double interact' te creëren met de respondenten om betekenissen te achterhalen. Dat wil zeggen dat er een reactie volgt vanuit de interviewer, wanneer de respondent iets vertelt over een handeling of gebeurtenis. Weick (1995) stelt dat betekenisgeving plaats vindt door individuen. In mijn onderzoek gaat het om betekenissen van zakelijke relaties. Het betreft zodoende betekenisgeving van individuen, die een organisatie vertegenwoordigen. Hiermee zal ik rekening moeten houden wanneer ik de resultaten analyseer en conclusies trek.

Zoals gezegd ga ik middels interviews de betekenissen van zakelijke relaties aan hun sponsorschap onderzoeken. Het centraal stellen van betekenisgeving betekent dat ik de zakelijke relaties laat vertellen over hun sponsorschap bij de BVO en de manier waarop zij hier gebruik van maken. Door middel van double interact met de respondenten zal ik hen terug laten kijken op hoe zij dat hebben ervaren, hoe deze ervaringen en meningen tot stand zijn gekomen, en wat dit betekent voor de toekomst van hun sponsorschap. Op deze manier zal ik in staat zijn om de sponsorbeleving van de zakelijke relaties te achterhalen. De exacte methodologie van dit onderzoek en de motivatie hiervoor licht ik later toe in hoofdstuk 4.

### 3 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk licht ik theoretische thema's toe, die belangrijk zijn bij het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag. Allereerst ga ik dieper in op de maatschappelijke context van de BVO en welke positie de BVO in de Nederlandse samenleving heeft (3.1). In dit onderzoek ga ik op zoek naar betekenissen aan de BVO als netwerkplatform. Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden is het belangrijk de theorie van netwerken te behandelen. Ik doe dit aan de hand van het model van Lin (1999), die stelt dat netwerken vooral gaan om het opdoen van sociaal kapitaal. Hij stelt dat een netwerk de actoren die daarin participeren faciliteert om sociaal kapitaal op te doen. Alvorens het model van Lin (1999) dieper in te duiken, zal ik de begrippen netwerk (3.2) en sociaal kapitaal (3.3) verder uitwerken. Vervolgens licht ik toe hoe sociaal kapitaal ten goede kan komen aan individuen (3.4) en aan de gemeenschap (3.5). Ten slotte zal ik in dit hoofdstuk dieper ingaan op het begrip afhankelijkheid, omdat BVO's in bepaalde mate vanwege afhankelijk zijn van hun zakelijke relaties, v het relatief grote percentage van de omzet dat uit sponsoring voort komt (3.6).

#### 3.1 Maatschappelijke context BVO

In deze paragraaf ga ik in op de rol die de BVO vervult in de samenleving. Deze rol kan zowel van invloed zijn op de manier waarop zakelijke relaties hun sponsorschap en de BVO als netwerkplatform ervaren, als op de manier waarop de BVO zich in de regio positioneert ten opzichte van regionale organisaties.

Voetbal heeft een grote impact op de samenleving en daarmee grote maatschappelijke waarde (Ecorys, 2005). In totaal geven ruim 7,8 miljoen Nederlanders aan geïnteresseerd te zijn in voetbal (Blauw Research, 2012). De wedstrijden in beide professionele competities kenden maar liefst 7,2 miljoen betalende bezoekers in het seizoen 2012/'13 (KNVB Expertise, 2013b). Veel Nederlanders zijn niet alleen geïnteresseerd in voetbal of voetballiefhebber in het algemeen, maar zijn ook supporter van een specifieke club. Volgens Schrijvers (2013) komt het supporterschap voort vanuit een emotionele binding met de identiteit van de voetbalclub. Ze identificeren zich met eigenschappen en karakteristieken van de club. De verbondenheid is iets wat vaak vanuit de omgeving van de supporter wordt meegegeven en iets wat supporters veelal niet meer kwijt raken (Schrijvers, 2013). Schrijvers (2013) stelt verder dat supporters zich ook verbonden voelen met medesupporters, omdat zij een gezamenlijk belang hebben waardoor saamhorigheid bestaat. Op individueel zorgt de BVO dus voor binding, zowel met de BVO zelf als met medesupporters.

Om deze impact van voetbal in te zetten voor een sterkere samenleving werd in 2004 Stichting Meer dan Voetbal<sup>5</sup> (Meer dan Voetbal, 2014) opgericht. Betaald Voetbal wordt door deze stichting ingezet voor maatschappelijke doeleinden en om als bindmiddel in de samenleving te fungeren. Enerzijds op nationaal niveau, maar anderzijds ook zeker op regionaal/lokaal niveau kan het voetbal zorgen voor sociale binding en sociale cohesie (Ecorys, 2005). Veel BVO's zijn zich bewust van de sociale rol die zij kunnen vervullen in de

---

<sup>5</sup> Meer dan Voetbal is een initiatief van de Rijksoverheid, Eredivisie CV, Coöperatie Eerste Divisie en de KNVB. (Meer dan Voetbal, 2014)

maatschappij (Ecorys, 2005). Uit de volgende cijfers blijkt dat BVO's bewust maatschappelijk actief zijn. Van alle BVO's had 55% in het seizoen 2011/'12 een eigen maatschappelijke stichting, opgericht in samenwerking met in totaal 332 maatschappelijke partners (KNVB Expertise, 2013b). Alle BVO's samen realiseerden dat seizoen 279 maatschappelijke projecten, waarin totaal 124.396 mensen hebben geparticipeerd. Bij elkaar investeerden de BVO's 3,89 miljoen euro in maatschappelijke activiteiten. Met de investeringen van de maatschappelijke partners daarbij opgeteld komt dat bedrag neer op 9,73 miljoen euro (KNVB Expertise, 2013b). Behalve de 115,2 FTE<sup>6</sup> die zich die door BVO's werden ingezet voor maatschappelijke activiteiten, werden spelers en trainers hiervoor ook maar liefst 11.474 uur ingezet (Dijk & Van Eekeren, 2013).

Naast de verbondenheid die de BVO op individueel niveau kan creëren en de maatschappelijke impact op de samenleving, heeft de BVO ook een economische impact op de samenleving. In totaal waren in het seizoen 2011/'12 2.521 FTE aan arbeidsplaatsen beschikbaar bij Nederlandse BVO's (KNVB Expertise, 2013b). Dat seizoen bedroeg de totale netto omzet van de BVO's 491 miljoen euro, wat neerkomt op 0.08% van het Nederlandse BNP in 2011 (KNVB Expertise, 2013b). Ecorys (2005) berekende dat de waarde van het voetbal in Nederland 2,5 miljard euro bedraagt. Dit bedrag is tot stand gekomen door een optelsom van de betalingsbereidheid van de samenleving. 1,85 miljard van het bedrag valt terug te rekenen naar consumenten, 485 miljoen euro naar het bedrijfsleven en 170 naar bijdrages van de overheid (Ecorys, 2005). De overheid ontvangt zelf jaarlijks 380 miljoen euro middels belastingen die samenhangen met het voetbal (KNVB Expertise, 2013b).

Dit onderzoek gaat echter over de rol die de BVO speelt voor organisaties in de regio. Zoals eerder gezegd telt de Eredivisie meer dan 12 duizend zakelijke relaties (KNVB Expertise, 2013a). Deze zakelijke relaties erkennen de impact van de BVO op een regio en dat de BVO voor identificatie en binding kan zorgen in de regio (Rodenburg, 2010). De derde meest genoemde reden, na de eerder genoemde netwerk gerelateerde motieven, waarom zakelijke relaties zich verbinden aan BVO's is namelijk niet-zakelijke motieven, namelijk als voetballiefhebber. Maar liefst 52% van de zakelijke relaties gaf aan dat dit meespeelde zich aan de club te verbinden (KNVB Expertise, 2013a). Ook Rodenburg (2010) concludeerde al dat veel bedrijven sponsor zijn, omdat zij zich als fan verbonden voelen.

Ongeacht de reden waarom ze aan de BVO verbonden zijn, vormen de zakelijke relaties met elkaar een netwerk. Ze komen met elkaar in contact rond activiteiten die door de BVO worden georganiseerd. Rodenburg (2010) suggereerde al dat het netwerk van zakelijke relaties verder gaat dan alleen zakelijk contact, maar dat het de potentie heeft om als broedplaats voor sociaal kapitaal te dienen. Om dit beter te begrijpen en kunnen analyseren ga ik in de volgende paragrafen dieper in op netwerk theorie en sociaal kapitaal.

---

<sup>6</sup> Full time equivalents (op basis van een werkweek van veertig uur).

### 3.2 Netwerk theorie

Wasserman & Faust (1994) beschrijven een netwerk als een aantal actoren binnen een groep, dit kunnen zowel individuen als organisaties zijn, en de relaties die bestaan tussen deze actoren. Vanuit het perspectief van dit onderzoek beschouw ik een zakelijke relatie van een BVO als actor binnen het netwerk van alle zakelijke relaties van een BVO.

Deze relaties die actoren met elkaar hebben kunnen volgens Katz et al. (2004) divers van aard zijn. Zij onderscheiden de volgende zes verschillende soorten banden die actoren binnen een netwerk met elkaar kunnen verbinden. Bij communicatieve banden gaat het erom welke actoren contact hebben met elkaar. Bij formele banden gaat het om de formele en hiërarchische verhoudingen tussen actoren. Bij affectieve banden gaat het om de persoonlijke en sociale verhoudingen die bestaan tussen actoren. Bij workflow banden gaat het om de zakelijke verhouding en zakelijke afspraken die actoren met elkaar hebben. Bij banden van nabijheid gaat het om de afstanden (zowel fysiek als elektronisch) die bestaan tussen actoren. Ten slotte de cognitieve banden waar het gaat om de mate waarin actoren elkaar kennen. Doorgaans zijn actoren binnen een netwerk door middel van verschillende van deze banden met elkaar verbonden (Katz et al., 2004).

Waar bovenstaande banden uitgaan van verschillende manieren waarop zakelijke relaties van BVO's met elkaar verbonden kunnen zijn, maakt Granovetter (1973) onderscheid tussen de sterkte van banden tussen actoren. Volgens hem hebben actoren zowel zogenaamde strong ties, als zogenaamde weak ties. Hoe sterk een tie is hangt af van een aantal karakteristieken, namelijk de hoeveelheid tijd die wordt doorgebracht met elkaar, de emotionele intensiteit, het onderlinge vertrouwen en de wederzijdse diensten die worden geleverd door de verschillende actoren aan elkaar (Granovetter, 1973). Het gehele netwerk van een actor bestaat zowel uit zijn strong als zijn weak ties.

Een actor vormt met zijn strong ties een dicht en exclusief netwerk, waar hij met zijn weak ties een minder dicht en inclusief netwerk vormt. Met zijn strong ties vormt een actor een hechte sociale groep. Binnen het gehele netwerk bestaan dus verschillende kleinere hechte groepen actoren die strong ties met elkaar hebben. Wanneer het gaat over het versterken van de cohesie en binding binnen de eigen sociale groep, spreekt met over bonding sociaal kapitaal (Putnam, 2000). Wanneer het gaat over het overbruggen van verschillen tussen sociale groepen binnen het netwerk en het leggen van contact met (actoren uit) andere groepen, spreekt met over bridging sociaal kapitaal (Putnam, 2000). Granovetter (1973) stelt dat weak ties vaker leiden tot bridging. Het betreft dan minder hechte ties die zich buiten de eigen hechte sociale groep begeven, waardoor de weak ties contact faciliteren tussen verschillende sociale groepen. Strong ties leiden vaker tot bonding, omdat deze zich voornamelijk beperken tot contact binnen de eigen sociale groep (Granovetter, 1973). In de context van dit onderzoek betekent dit dat de zakelijke relaties van de BVO op verschillende manieren met elkaar verbonden zijn. Binnen het netwerk zullen zich kleinere hechte sociale groepen vormen, die strong ties met elkaar hebben.



Volgens Granovetter (1973) zijn vooral de weak ties van een actor binnen het netwerk cruciaal. Weak ties bieden vanwege het inclusieve karakter kansen aan om contact te leggen en om te integreren met andere sociale groepen binnen een netwerk, waar strong ties vanwege het exclusieve karakter voornamelijk leiden tot fragmentatie, verschillen en verdeling binnen het netwerk. Weak ties bieden zoals gezegd meer mogelijkheden tot bridging dan strong ties. Hoe minder weak ties een actor heeft, hoe beperkter hij is tot de kennis en mogelijkheden die zich reeds in zijn hechte groep van strong ties bevinden. Middels weak ties krijgen actoren toegang tot informatie, mogelijkheden en invloeden, die zij niet zouden krijgen via alleen hun strong ties (Granovetter, 1973). Daarnaast stelt Granovetter (1973) dat weak ties organisaties flexibiliteit en autonomie verschaffen, omdat ze meer mogelijkheden hebben binnen hun indirecte contacten, met bepaalde eigenschappen of middelen. Ritter & Gemunden (2004) erkennen dit en stellen dat het voor organisaties belangrijk is om contacten en relaties te onderhouden met je netwerkomgeving, omdat het ze anders beperkt in hun toegang tot externe middelen. Organisaties die aandacht schenken aan het creëren en onderhouden van hun netwerk zijn beter in staat om relaties aan te gaan met andere organisaties, die voor hen belangrijke middelen kunnen bezitten (Ritter & Gemunden, 2004), waarmee dit zeer belangrijk kan zijn voor het presteren van de organisatie (Ritter, 1999). Bovenstaande suggereert dat het opbouwen van een netwerk, het opdoen van weak ties en het onderhouden van relaties met actoren binnen het netwerk van grote waarde kan zijn voor organisaties. In de context van dit onderzoek is het interessant uit te vinden of de zakelijke relaties van BVO's hun netwerk ook als zodoende ervaren en welke rol het zakelijke netwerk van de BVO en de BVO zelf daarin spelen.

### **3.3 Sociaal kapitaal**

Zoals gezegd moet het participeren in een netwerk volgens Lin (1999) leiden tot het opdoen van sociaal kapitaal. Nu ik heb besproken wat het begrip netwerk omhelst, zal ik dieper ingaan op het begrip sociaal kapitaal. Ik doe dit aan de hand van de theorie van Bourdieu (1990).

Bourdieu (1990) stelt dat individuen gedurende hun hele leven een habitus ontwikkelen, die invloed heeft op de manier waarop zij de werkelijkheid begrijpen en ervaren. Deze habitus wordt gevormd door de opvoeding van het individu en door interacties en ervaringen in zijn sociale omgeving en beïnvloedt van daaruit de manier waarop individuen handelen (Bourdieu, 1990). Individen handelen en bewegen zich in verschillende sociale ruimtes, die Bourdieu (1990) ook wel velden noemt, waarbinnen eigen regels en eigen normen gelden. Het netwerk van zakelijke relaties van een BVO kan je zien als zo een veld, waarbinnen individuele relaties zich bewegen. Hun habitus heeft invloed op de manier waarop ze zich gedragen en zich bewegen in het netwerk. Hoe langer je in een veld beweegt, hoe makkelijker je daarin beweegt, omdat je bekend bent met de normen en regels van het veld (Bourdieu, 1990). Bourdieu (1990) noemt dit socialisatie. Het gedrag van de individuen wordt gestuurd door de regels binnen het veld, die na verloop van tijd voor hen als vanzelfsprekend worden ervaren. Dit gedrag vindt zodoende onbewust plaats. Dit suggereert dat zakelijke relaties die al langer

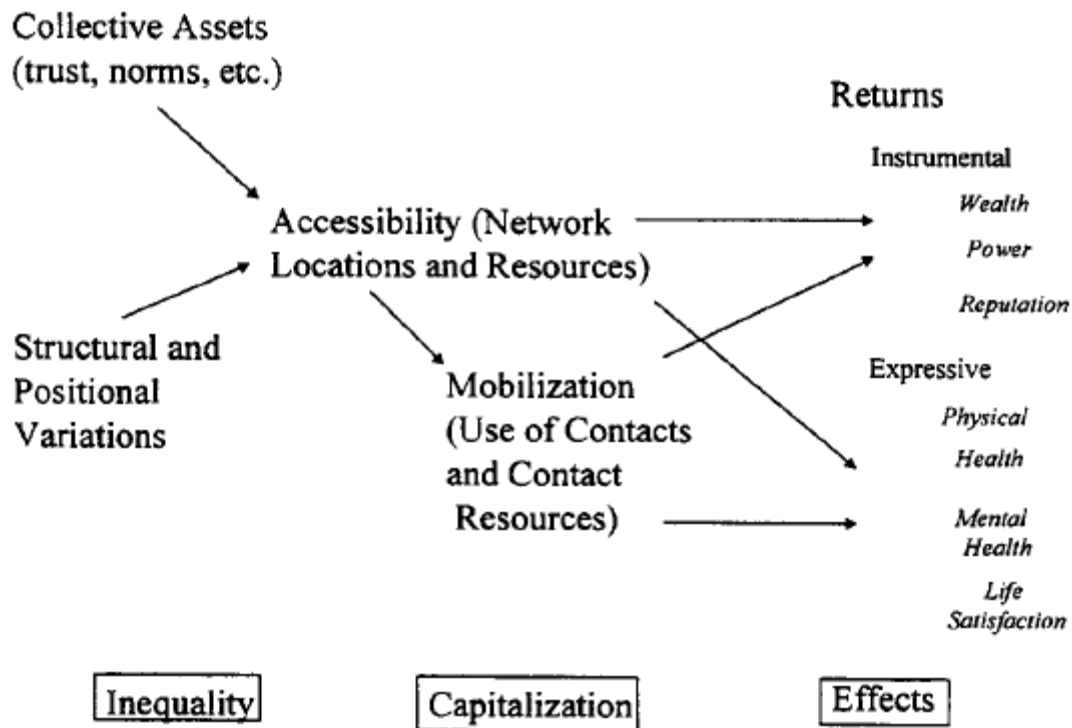
verbonden zijn bij de BVO zich makkelijker bewegen in het netwerk. Zij weten immers onbewust hoe zich te gedragen en met elkaar om te gaan binnen het netwerk.

Volgens Bourdieu (1990) nemen individuen een bepaalde positie in binnen een veld en is deze positie afhankelijk van het kapitaal dat ze bezitten. Hij stelt dat individuen kapitaal nodig hebben om invloed te kunnen uitoefenen in een veld, waarbij hij vijf verschillende soorten kapitaal onderscheidt: sociaal kapitaal betreft de relaties en het netwerk van een individu; economisch kapitaal betreft de welvaart en het vermogen van een individu; cultureel kapitaal betreft de kennis en opleiding van een individu; symbolisch kapitaal betreft de status van een individu; linguïstisch kapitaal betreft het taalgebruik van een individu (Bourdieu, 1990). Zo nemen ook zakelijke relaties van BVO's een bepaalde positie in binnen het netwerk, afhankelijk het kapitaal dat ze bezitten. Een zakelijke relatie kan bijvoorbeeld een bepaalde status hebben (symbolisch kapitaal) of een bepaalde financiële positie hebben (economisch kapitaal), die hem in staat stelt invloed uit te oefenen en gebruik te maken van het netwerk.

Volgens Lin (1999) gaat het zoals gezegd in een netwerk om het vergaren van sociaal kapitaal. Hij definieert sociaal kapitaal als volgt: *'Investment in social relations by individuals through which they gain access to embedded resources to enhance expected returns of instrumental or expressive actions'* (Lin, 1999, p. 39). Net als Bourdieu (1990) erkent Lin (1999) dat sociaal kapitaal gaat om de relaties en netwerken van individuen. Lin (1999) stelt met bovenstaande definitie dat je door middel van sociaal kapitaal toegang krijgt tot middelen, waar je anders geen toegang tot zou hebben, om die vervolgens om te zetten in een bepaald rendement. Ook dit is in lijn met Bourdieu (1990), volgens wie individuen verschillende soorten kapitaal kunnen gebruiken om daarmee andere soorten kapitaal te verwerven. Beiden schrijven over hoe sociaal kapitaal ten goede kan komen aan individuele actoren. Aan de hand van het model van Lin (1999) zal ik dit verder toelichten.

### **3.4 Sociaal kapitaal ten behoeve van individuele actoren**

Lin (1999) modelleert in Figuur 2 het proces hoe individuele actoren in een netwerk sociaal kapitaal genereren middels participatie in een netwerk en welke factoren in dit proces belangrijk zijn. Het model laat zien dat Lin (1999) drie fases onderscheidt in dit proces.



Figuur 2: Modeling social capital (Lin, 1999, p.41)

De eerste fase is de fase van inequality, oftewel ongelijkheid, waar het gaat over de mogelijkheden en onmogelijkheden van verschillende actoren om te investeren in sociaal kapitaal, het opdoen van contacten. Er wordt gesteld dat actoren ten opzichte van elkaar, afhankelijk van hun individuele sociale positie, goed of minder goed in staat zijn om te participeren in een netwerk. Deze sociale positie is afhankelijk van hun achtergrond en van hun karakteristieken en zorgt ervoor dat alle actoren een ongelijke uitgangspositie hebben (Lin, 1999). Ook Bourdieu (1990) erkende dat de achtergrond, wat hij de habitus noemt, invloed heeft op hoe actoren zich in een netwerk kunnen bewegen. Ook erkent hij dat het kapitaal dat actoren al bezitten invloed heeft op de positie die ze innemen in het netwerk. Lin (1999) noemt concreet dat actoren kunnen verschillen op basis van onder andere economisch gebied (economisch kapitaal), opleidingsniveau (cultureel kapitaal) en taalgebruik (linguïstisch kapitaal).

De tweede fase is de fase van capitalization, waar het gaat over de toegang tot en het opdoen en het gebruik van sociaal kapitaal, vanuit de positie van de individuele actoren (Lin, 1999). Vanuit deze ongelijkheden binnen het netwerk kunnen actoren beperkingen of mogelijkheden ondervinden om sociaal kapitaal op te doen. In deze fase hebben actoren, gegeven hun uitgangspositie, bewust invloed op de manier waarop ze gebruik maken van hun contacten en middelen in het netwerk (Lin, 1999). Belangrijk vraagstuk hierin is hoe verschillende actoren met dezelfde toegang binnen een netwerk, verschillend in staat zijn om gebruik te maken van deze middelen en contacten, en dus sociaal kapitaal op te doen. Burt (1998) stelt dat actoren zich vanuit hun positie naar een strategische locatie in een netwerk kunnen bewegen, niet alleen om zo waardevolle informatie en middelen te winnen, maar ook om invloed en controle te kunnen uitoefenen. De mogelijkheden

hiertoe zijn afhankelijk van de strong en weak ties die een actor om zich heen heeft verzameld en de mogelijkheden om bruggen te slaan met andere actoren die informatie en/of middelen tot hun beschikking hebben (Lin, 1999), iets wat Putnam (2000) als bridging omschreef. Eerder heb ik beschreven dat Granovetter (1973) al stelde dat vooral de weak ties van een actor hierin cruciaal zijn.

De derde en laatste fase gaat om de effecten sociaal kapitaal en het omzetten van kapitaal in een bepaald rendement, waarin Lin (1999) een onderscheid maakt tussen returns of instrumental actions enerzijds en returns of expressive actions anderzijds. Het verschil is dat het bij returns of instrumental actions gaat om rendement dat van extrinsieke waarde is voor de actor, waar het bij returns of expressive actions gaat om rendement dat van intrinsieke waarde is (Lin, 1999). Extrinsieke waarde betreft waarde verkregen van buitenaf, waar intrinsieke waarde gaat om waarde vanuit het individu zelf. Lin (1999) beschrijft drie soorten extrinsiek rendement voor actoren, namelijk economisch rendement (in de vorm van welvaart), politiek rendement (in de vorm van macht) en sociaal rendement (in de vorm van reputatie). Wat Lin (1999) als economisch rendement omschrijft is vergelijkbaar met wat Bourdieu (1990) economisch kapitaal noemt. Wat Lin (1999) als politiek en sociaal rendement omschrijft, noemt Bourdieu (1990) symbolisch kapitaal. Lin (1999) beschrijft ook drie soorten intrinsiek rendement, namelijk fysieke gezondheid, mentale gezondheid en tevredenheid van het leven. Belangrijk is om te beseffen dat verschillende soorten rendement elkaar kunnen versterken (Lin, 1999).

Bovenstaand staat het proces beschreven hoe het participeren in een netwerk en het opdoen van relaties en contacten, sociaal kapitaal dus, rendement kan opleveren voor actoren. Lin (1999) noemt daarnaast de drie voornaamste eigenschappen van sociaal kapitaal waarom het rendement kan opleveren. Ten eerste faciliteert het de stroom aan informatie waar actoren toegang toe krijgen. Ten tweede biedt het de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de relaties van een actor om dat vervolgens in eigen voordeel te benutten. Ten derde kan het zorgen voor een bepaald imago en de beeldvorming rondom actoren versterken, waardoor ze in de toekomst gemakkelijker toegang hebben tot bepaalde middelen (Lin, 1999).

Veel zakelijke relaties van BVO's geven aan dat netwerkmotieven een belangrijke reden zijn om zich aan de BVO te verbinden. Aan de hand van het model van Lin (1999) heb ik zojuist het proces toegelicht waarin de zakelijke relaties sociaal kapitaal op doen in het netwerk van de BVO. Als ik uiteindelijk iets wil kunnen zeggen over de betekenissen die zij geven aan de BVO als netwerkplatform, is het belangrijk om een goede theoretische basis te hebben over hoe een netwerk in elkaar steekt, welke factoren een rol spelen in het wel of niet effectief participeren in een netwerk en welke factoren een rol spelen in het wel of geen rendement halen uit een netwerk. Met deze theoretische basis ben ik in staat om de resultaten van mijn onderzoek goed te kunnen analyseren en iets te kunnen zeggen over de betekenissen die worden gegeven aan de BVO als netwerkplatform.

### **3.5 Sociaal kapitaal ten behoeve van de regio**

Waar Bourdieu (1990) en Lin (1990) sociaal kapitaal zagen als iets wat ten goede kan komen aan individuen, heeft Putnam (2000) er een andere kijk op. Putnam (2000) ziet sociaal kapitaal, naast iets dat waarde kan hebben voor het individu, voornamelijk als iets dat ten goede komt aan het collectief, de gemeenschap. Hij stelt dat sociaal kapitaal bijdraagt aan het effectief en efficiënt nastreven van gemeenschappelijke belangen (Putnam, 2000). Sociaal kapitaal wordt hierbij niet alleen getypeerd als het sociale netwerk van één actor, maar als de combinatie van sociale netwerken, het onderlinge vertrouwen in andere actoren en de maatschappelijke betrokkenheid van actoren (Wollebaek & Selle, 2002). Hiermee wordt gesuggereerd dat een netwerk van actoren, zeker als het netwerk onderling vertrouwen creëert en maatschappelijk betrokken is, een positieve rol kan spelen in de gemeenschap. Met betrekking tot mijn onderzoek betekent dit dat volgens de theorie van Putnam (2000), in tegenstelling tot Lin (1999) en Bourdieu (1990), er vanuit het gehele netwerk van zakelijke relaties van de BVO geredeneerd kan worden en hoe het ontwikkelde sociaal kapitaal ten goede kan komen aan dit netwerk, en de gehele regio van de BVO.

Fukuyama (2010) gaat dieper op de functie van sociaal kapitaal in een gemeenschap. Hij stelt dat samenwerking en afstemming tussen organisaties op informele basis een belangrijk onderdeel is van de moderne economie. Deze informele relaties tussen organisaties komt voort uit opgebouwd sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal heeft hiermee een economische functie door de transactie kosten te verminderen bij samenwerking tussen organisaties (Fukuyama, 2010) Als partijen zonder sociaal kapitaal een samenwerking afstemmen en contracten afsluiten, nemen transactiekosten toe in de vorm van onderhandelingen en formele procedures. Daarnaast heerst er indien er sprake is van meer sociaal kapitaal meer onderling vertrouwen, waardoor partijen minder snel geneigd zijn om elkaar bewust te benadelen (Fukuyama, 2010). Zodoende scheelt dit organisaties veel kosten aan onderhandeling, afstemming en onderhoud. Sociaal kapitaal en vertrouwen zorgen ervoor dat organisaties efficiënter handel met elkaar kunnen drijven. Ook stelt Fukuyama (2010) sociaal kapitaal binnen een gemeenschap voor veel informatie- en kennisuitwisseling zorgt via informele kanalen. Granovetter (1973) stelde eerder dat voornamelijk weak ties de uitwisseling van informatie faciliteren binnen een netwerk.

In deze paragraaf heb ik beschreven waarom het voor de regio gunstig kan zijn als de BVO organisaties in de regio met elkaar weet te verbinden en hen zo in staat stelt om sociaal kapitaal op te doen. Dit is belangrijk, omdat ik ook in beschouwing neem wat heeft voor de regio betekent dat de BVO dienst als netwerkplatform voor regionale organisaties.

### **3.6 Afhankelijkheid**

Tot dusverre heb ik slechts de relatie behandeld tussen zakelijke relaties onderling en de faciliterende rol van de BVO hierin. Er bestaat echter net zo goed een relatie tussen de BVO en haar zakelijke relaties. De BVO faciliteert het netwerk en neemt zodoende ook een rol in het netwerk. Burt (1998) stelde eerder al dat actoren

invloed en controle willen uitoefenen op het netwerk. Het is daarom belangrijk om stil te staan bij hoe de BVO hiermee omgaat en bij de relatie die de BVO onderhoudt met haar zakelijke relaties. Er is namelijk sprake van een afhankelijkheidsrelatie van de BVO ten opzichte van haar zakelijke relaties, omdat zoals gezegd bijna de helft van de inkomsten van de BVO bestaat uit sponsorinkomsten. In deze paragraaf behandel ik daarom het thema afhankelijkheid en hoe afhankelijkheid de relatie tussen de BVO en haar zakelijke relaties beïnvloedt.

Pfeffer & Salancik (1978) ontwikkelden de Resource Dependency Theory over de invloed van externe middelen van organisaties op hun gedrag. Deze theorie over afhankelijkheid stelt dat organisaties afhankelijk zijn van middelen die ze uit de directe omgeving halen en in handen zijn van externe organisaties (AbouAssi, 2013). Deze externe organisaties bevinden zich in een positie om eisen te stellen aan organisaties en hebben daarmee invloed op het gedrag en keuzes van organisaties (AbouAssi, 2013). Naar dit onderzoek vertaald, betekent het dat zakelijke relaties van BVO's invloed hebben op de organisatie van BVO's, omdat BVO's afhankelijkheid zijn van middelen, in dit geval inkomsten, van de zakelijke relaties.

Pfeffer & Salancik (1978) stellen dat macht en afhankelijkheid hand in hand gaan als het gaat om inter-organisatorische relaties. Als organisaties afhankelijk zijn van middelen van anderen, hebben ze niet de volledige macht in eigen handen. Organisaties bevinden zich daarom in een spagaat om enerzijds zelf autonomie te behouden, en anderzijds een stabiele relatie onderhouden met hun relaties die benodigde middelen bezitten (Davis & Cobb, 2009). Ze zijn daarom constant bezig met de macht die ze hebben in te zetten, maar ook om hun afhankelijkheid van externe partijen te managen (Pfeffer & Salancik, 1978). Hoe zwaarder een organisatie afhankelijk is van externe middelen, hoe meer invloed externe organisaties, die deze middelen bezitten, kunnen uitoefenen op de organisatie en hoe meer eisen ze kunnen stellen (AbouAssi, 2013).

Cho & Gillespie (2006) onderscheiden een aantal factoren die de mate van afhankelijkheid van externe middelen, en daarmee van externe organisaties, bepaalt. Een van de factoren is *criticality*, waar het gaat om de relatieve omvang van de uitwisseling en de noodzaak ervan voor de organisatie (Cho & Gillespie 2006). De situatie van BVO's is zo dat gemiddeld bijna de helft van de omzet voortvloeit uit zakelijke relaties. Deze inkomsten zijn van groot belang voor de BVO, waardoor je kunt stellen dat op het punt van *criticality* BVO's in grote mate afhankelijk zijn van hun zakelijke relaties. Het is daarbij belangrijk vast te stellen dat de totale sponsorinkomsten verdeeld zijn over een groot aantal verschillende zakelijke relaties. De inkomsten vanuit individuele zakelijke relaties zullen relatief een stuk lager percentage van de omzet betekenen. Zodoende ligt de mate van afhankelijkheid van individuele zakelijke relaties ook lager en kan de invloed per zakelijke relatie verschillen. Het kan voor BVO's een groot risico betekenen als een sponsor veel relatief veel inkomsten zorgt en daarmee een grote impact heeft op de organisatie.<sup>7</sup>

Een andere belangrijke factor is *concentration*, waar het gaat om de toegang tot en beschikbaarheid van alternatieve bronnen (Cho & Gillespie 2006). In de context van dit onderzoek betreft dit alternatieve bronnen van inkomsten voor de BVO. Alternatieve bronnen om je middelen te verkrijgen betekenen volgens Cho &

---

<sup>7</sup> Er zijn in het voetbal meerdere gevallen geweest waar een grote sponsor grote invloed had op de organisatie van de BVO. Een bekend voorbeeld is AZ Alkmaar, dat in 2010 onder curatele werd gesteld na het faillissement van hoofdsponsor DSB.

Gillespie (2006) meer macht, omdat de afhankelijkheid van de bestaande bronnen afneemt. Als de BVO nieuwe stromen van inkomsten kan aanwenden, zou dit dus betekenen dat ze minder afhankelijk worden van de bestaande zakelijke relaties. In het geval dit andere vormen van inkomsten zouden zijn, zou de afhankelijkheid van BVO's van inkomsten uit sponsoring en zakelijke relaties in het algemeen betekenen. Wanneer het gaat om inkomsten vanuit nieuwe zakelijke relaties, neemt de afhankelijkheid van bestaande zakelijke relaties af, maar niet van zakelijke relaties in het algemeen.

Resource Dependency Theory stelt dat organisaties, die afhankelijk zijn van externe bronnen, strategieën hebben om hun eigen belangen en autonomie te beschermen (Davis & Cobb, 2009). Er bestaan een aantal strategieën waarmee organisaties proberen om onzekerheid en afhankelijkheid uit de omgeving te beperken (AbouAssi, 2013). Diversificatie, het verspreiden van externe middelen over verschillende organisaties, is zo een soort strategie. Hoe beter verspreid de benodigde middelen zijn, hoe minder afhankelijkheid een organisatie is van een individuele externe organisatie (AbouAssi, 2013). Deze strategie suggereert dat de BVO de sponsorinkomsten zou moeten verspreiden over zo veel mogelijk verschillende zakelijke relaties. Een andere strategie voor een organisatie kan zijn om aandacht te schenken conflicterende belangen tussen de organisatie en organisaties belangrijke middelen bezitten, en deze proberen te verminderen (AbouAssi, 2013). Volgens deze strategie zou de BVO een gemeenschappelijke deler moeten zoeken met de zakelijke relaties om zo tegenstrijdige belangen te voorkomen. Een gemeenschappelijke deler zou bijvoorbeeld het voetbal kunnen zijn. Het product voetbal is echter een product waar je als organisatie slechts beperkt invloed op hebt. Door het netwerk van zakelijke relaties te faciliteren en daarbij vast te stellen wat een zakelijke relatie wil realiseren door te participeren in het netwerk, kan de BVO ook een gemeenschappelijke deler creëren, die beide partijen nastreven.

Het is belangrijk het thema van afhankelijkheid behandeld te hebben en in beschouwing te houden bij het analyseren van alle data. Het kan immers een rol spelen bij de relatie die de BVO onderhoudt met de zakelijke relaties en kan daarmee invloed hebben op zowel de beleving van de zakelijke relaties als de organisatie van de BVO.

## 4 Methodologisch kader

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek vanuit een interpretatief perspectief, waar ik op zoek ben gegaan naar betekenisgeving door individuen. In dit hoofdstuk licht ik toe hoe ik te werk ben gegaan gedurende het onderzoek en welke methodes ik heb gebruikt om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden. Allereerst ga ik in op de manier waarop ik mijn data verzameld (4.1) en op mijn respondenten (4.2). Vervolgens op de manier waarop ik de data geanalyseerd (4.3) heb, waarna ik als laatste stil sta bij de positie die ik als onderzoeker inneem tijdens dit onderzoek (4.4).

### 4.1 Dataverzameling

Om te beginnen heb ik voor dit onderzoek een literatuurstudie gedaan inzake een aantal thema's die ik belangrijk achtte om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden. Het gaat hier om de thema's netwerk theorie, sociaal kapitaal en afhankelijkheid. Netwerk theorie omdat het belangrijk is te weten wat een netwerk precies omhelst als ik kijk naar de BVO als netwerkplatform. Volgens de theorie van Lin (1999) gaat netwerken vooral om het opdoen van sociaal kapitaal, dus heb ik ook dat begrip verder toegelicht. Als laatste afhankelijkheid, omdat ik vermoedde dat dit een rol zou spelen in de relatie tussen de BVO en haar zakelijke relaties. De literatuurstudie zal worden gebruikt om de onderzoeksresultaten te analyseren en interpreteren om van daaruit conclusies te kunnen trekken.

Het belangrijkste deel van mijn dataverzameling vond plaats tijdens het houden van semigestructureerde interviews. Deze manier van onderzoek doen sluit volgens Edwards & Skinner (2009) goed aan bij het interpretatieve perspectief. Bij semigestructureerde interviews is de respondent voornamelijk aan het woord, maar wordt het gesprek wel gestuurd door de onderzoeker door middel van een aantal open vragen en/of topics. Op die manier wordt geborgd dat het interview zoveel mogelijk over voor de onderzoeker relevante onderwerpen gaat, maar is er wel voldoende mogelijkheid voor de respondent om zijn/haar verhaal te vertellen. Het verhaal van de respondent is waar het om gaat tijdens een semigestructureerd interview (Edwards & Skinner, 2009). Wel is het daarbij belangrijk dat ik als onderzoeker reageer op de subjectieve waarnemingen en mening van de respondenten, om zo een 'double interact' te creëren. Zodoende ben ik in staat om te achterhalen hoe ervaringen en meningen tot stand zijn gekomen. Weick (1995) spreekt dat er alleen dan sprake is van een geslaagde interactie, om betekenisgeving te achterhalen.



## 4.2 Respondenten

In totaal heb ik dertien interviews afgenomen voor dit onderzoek. Twee interviews waren met verantwoordelijken voor sponsoring bij BVO's, te weten van ADO Den Haag<sup>8</sup> en FC Utrecht. De overige elf interviews vonden plaats bij zakelijke relaties van de twee BVO's, zes bij zakelijke relaties van ADO Den Haag en vijf bij zakelijke relaties van FC Utrecht. Het betrof interviews met individuen van de organisaties, die het meest gebruik maken van het sponsorschap bij de BVO's. Het is niet de bedoeling van dit onderzoek om de BVO's en hun zakelijke relaties met elkaar te vergelijken. Ik heb gekozen voor twee verschillende BVO's om zo te proberen een algemeen beeld te krijgen van de situatie. BVO's kunnen namelijk afhankelijk van regio, grootte, sportieve prestaties, aanhang en andere factoren erg specifieke karakteristieken hebben. Om een algemeen beeld te krijgen en te voorkomen dat de resultaten van de interviews alleen voor één BVO en haar regio waardevol zouden zijn, heb ik besloten om twee BVO's te interviewen voor dit onderzoek. Er zijn een aantal redenen dat ik deze twee BVO's heb gebruikt voor dit onderzoek:

- Uit het Sponsor Onderzoek (2013a) van KNVB Expertise bleek dat bij ADO Den Haag en FC Utrecht bovengemiddeld veel zakelijke relaties hebben aangegeven zich aan de BVO te hebben verbonden vanwege netwerkmotieven. Zodoende hoop ik dat mijn respondenten een duidelijk verhaal hebben over waarom zij de BVO als netwerkplatform zien en hoe zij dit ervaren.
- Bij één van deze BVO's worden in het Sponsor Onderzoek (KNVB Expertise, 2013a) de netwerkmogelijkheden bij de BVO beoordeeld als ruim bovengemiddeld en bij één van deze BVO's als ruim ondergemiddeld<sup>9</sup>. Zodoende hoop ik een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de factoren die een rol spelen bij hoe de respondenten de BVO als netwerkplatform ervaren, zowel positieve als negatieve factoren.
- Deze twee BVO's waren bereid volledig mee te werken aan het onderzoek. Dat wil zeggen bereid om een interview af te nemen en het sponsorbestand met mij te delen, zodat ik contact op kon nemen met hun zakelijke relaties.

De interviews met de verantwoordelijken voor sponsoring bij BVO's hadden als voornaamste doel om inzichten te krijgen in het sponsorbeleid van BVO's en de organisatie van BVO's. De topiclijst (zie Bijlage 1) betrof de volgende topics: de interne organisatie, de functie van de BVO in de regio, het sponsorbestand, de sponsoractiviteiten, het contact met sponsoren en de evaluatie van tevredenheid. Met deze kennis van de organisatie en de motivatie van de BVO's was ik beter in staat om de verzamelde data vanuit de zakelijke relaties te begrijpen, analyseren en in de juiste context te plaatsen. De BVO's zijn als eerst benaderd per mail en vervolgens telefonisch, waarna een afspraak is gemaakt voor een interview. De contactgegevens waren voor mij beschikbaar via KNVB Expertise. Na afloop van alle interviews en de analyse presenteer ik mijn bevindingen

---

<sup>8</sup> Op 24 juni 2014 werd bekend dat het Chinese sportbedrijf United Vansen International Sports CO de nieuwe grootaandeelhouder van ADO Den Haag is. Het bedrijf gaf aan zowel op organisatorisch als financieel vlak te willen investeren. Alle interviews met de zakelijke relaties van ADO Den Haag zijn afgenomen voordat dit nieuws bekend werd en heeft daarmee geen invloed gehad op de verzamelde data.

<sup>9</sup> Omdat de clubspecifieke informatie uit het Sponsor Onderzoek (KNVB Expertise, 2013a) vertrouwelijk is, deel ik niet welke BVO bovengemiddeld of ondergemiddeld scoorde.

bij de BVO, waardoor het voor hen ook waardevol was om mee te werken aan het onderzoek. Alle resultaten worden volledig anoniem verwerkt.

De interviews met de zakelijke relaties van BVO's hadden als voornaamste doel om inzichten te krijgen in de algehele beleving van het sponsorschap bij de BVO. De topiclijst (zie Bijlage 2) betrof de volgende topics: de eigen organisatie, de functie van de BVO in de regio, het gebruik van het sponsorschap, de tevredenheid van het sponsorschap, de verbeterpunten en de toekomst. De zakelijke relaties heb ik telefonisch benaderd, nadat de BVO's voor mij contactgegevens van de zakelijke relaties beschikbaar hadden gesteld. Zowel ADO Den Haag als FC Utrecht hebben in de business club voor hun zakelijke relaties een sponsorpiramide met verschillende segmenten. Hier horen verschillende prijzen en verschillende mogelijkheden bij. Bij het benaderen van de zakelijke relaties heb ik ervoor gezorgd dat ik uit alle segmenten minimaal één zakelijke relatie geïnterviewd. Zodoende heb ik getracht een representatief aantal zakelijke relaties te interviewen en zo een representatief beeld te krijgen van welke factoren een belangrijke rol spelen in de sponsorbeleving van zakelijke relaties uit alle segmenten.

### **4.3 Data-analyse**

Om de data die ik heb verzameld uit de interviews optimaal te kunnen analyseren, zijn alle interviews opgenomen en vervolgens volledig uitgeschreven. Volgens Boeije (2005) is het belangrijk voor de betrouwbaarheid van de interviews om het proces van dataverzameling en data-analyse te standaardiseren, om zo de data goed met elkaar te kunnen vergelijken. Ik heb hiervoor gedurende het onderzoek zowel voorafgaand aan de interviews als bij de analyse maatregelen genomen.

Voorafgaand aan de interviews heb ik een topiclijst opgesteld, die ik op dezelfde manier heb aangehouden bij alle interviews. Ondanks dat het verhaal van de respondent leidend was tijdens de interviews, was ik zo in staat om structuur in de interviews te behouden en om informatie te verkrijgen die belangrijk was voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag. Dankzij deze structuur was de data betrouwbaar en vergelijkbaar.

Na afloop van de interviews heb ik alle interviews getranscribeerd en op dezelfde manier geanalyseerd met behulp van de analyse programma MAXQDA. Het analyseren van de interviews deed ik door de data te coderen aan de hand van het model van Boeije (2005), die stelt dat coderen uit drie fases bestaat: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Het open coderen is bedoeld om een goed overzicht te krijgen van alle verzamelde data (Boeije, 2005). Zodoende heb ik al mijn interviews geanalyseerd en verdeeld aan de hand van verschillende thema's, die voortvloeide uit het coderen. Het axiaal coderen is bedoeld om een onderscheid te maken in de relevantie van de verkregen data (Boeije, 2005). In deze fase heb ik bepaald welke thema's en welke data interessant was voor mijn onderzoek naar betekenisgeving aan de BVO als netwerkplatform. Het selectief coderen is bedoeld om verbanden te vinden tussen de relevante data (Boeije, 2005). Uiteindelijk heb

ik zodoende geanalyseerd hoe alle relevante thema's zich verhouden tot elkaar en wat dit zegt over de BVO als netwerkplatform voor haar zakelijke relaties.

#### **4.4 Positie van de onderzoeker**

Het is belangrijk om stil te staan bij de positie die ik innam als onderzoeker gedurende het proces. Ik ben me ervan bewust dat mijn positie als onderzoeker en stagiair bij KNVB Expertise van invloed is geweest op de data verkregen van de respondenten. De respondenten kunnen me beschouwd hebben als 'iemand van de KNVB', wat mogelijk invloed heeft gehad op de interviews. De KNVB heeft een bepaalde autoriteit in Nederland, waardoor respondenten wellicht niet alles willen of durven te zeggen over de manier waarop zij iets ervaren. Dit zal vooral gelden voor de respondenten van de BVO's. Voor de zakelijke relaties geldt dat ze mij mogelijk zagen als iemand die alle onderzoeksresultaten naar de BVO zou terugkoppelen, en mij daarom zagen als verlengstuk richting de BVO. Ook dit kan invloed hebben gehad op wat ze tijdens de interviews wel of niet met mij wilde delen. Om de kans te verkleinen dat mijn positie als onderzoeker invloed had op de onderzoeksresultaten heb ik alle respondenten van tevoren duidelijk verteld dat alle interviews volledig anoniem zouden worden verwerkt en vertrouwelijk zouden worden behandeld.

## 5 Resultaten

In dit hoofdstuk behandel ik de empirische resultaten van mijn onderzoek. Deze zijn verdeeld over vijf belangrijke thema's: de rol van de BVO in de regio (5.1), het binden aan de BVO (5.2), het participeren in het netwerk van zakelijke relaties van de BVO (5.3), de rol van de BVO in het netwerk (5.4) en invloed van de sportieve resultaten (5.5). Wanneer ik in mijn beschrijving van de resultaten verwijs naar de 'respondenten' doel ik hierbij altijd op de interviews met de zakelijke relaties van de BVO. Indien ik verwijs naar resultaten vanuit de BVO's zal ik dit er altijd expliciet bij vermelden.

### 5.1 Rol van de BVO in de regio

In deze paragraaf behandel ik hoe de respondenten de rol van de BVO in de regio ervaren. Hierin licht ik drie verschillende rollen toe die de BVO volgens de respondenten vervult in de regio, namelijk de rol als voetbalclub (5.1.1), de verbindende rol (5.1.2) en de maatschappelijke rol (5.1.3). Belangrijk om hierbij aan te geven is dat respondenten de BVO vaak ervaren als organisatie die niet slechts één, maar meerdere rollen vervult in de regio.

#### 5.1.1 De BVO als voetbalclub

De rol van voetbalclub, waar veel mensen uit de regio supporter van zijn, is de rol van de BVO die het meest werd genoemd tijdens de interviews. Volgens een groot aantal respondenten is voetbal volkssport nummer één, de grootste sport van Nederland en hebben heel veel mensen iets met voetbal. *'Voetbal. Ja het is natuurlijk gewoon voetbal. Mensen vinden voetbal prachtig, dat heeft iets magisch'*(R9)<sup>10</sup>, aldus een respondent. *'Niet voor niks kijken er negen miljoen mensen naar de wedstrijd Nederland - Argentinië'*(R13), geeft een andere respondent aan. Veel mensen vinden het leuk voetbal te kijken, over voetbal te praten, en naar het voetbal toe te gaan. ADO Den Haag en FC Utrecht zijn beiden de enige BVO in hun stad en komen uit op het hoogste niveau in Nederland. Zodoende neemt de BVO een positie in de regio in waar veel mensen affiniteit mee hebben. De BVO maakt het zodoende mogelijk voor mensen om hun passie voor voetbal te uiten en naar het voetbal te gaan, zo stelt een respondent. *'Als Betaald Voetbal Organisatie biedt het natuurlijk de regio Den Haag de gelegenheid om daarheen te gaan. Om te kijken hoe ADO Den Haag daar op het hoogste niveau acteert.'*(R3)

#### 5.1.2 De verbindende rol van de BVO

Volgens een aantal respondenten heeft de BVO ook een verbindende rol in de regio. Omdat veel mensen zoals gezegd iets met voetbal hebben, vervult de BVO met het voetbal een verbindende rol. *'Voetbal is nou eenmaal volkssport nummer één en heeft een bindende factor omdat je ergens over kan kletsen. Over de spelers, over de trainer, over de organisatie. Mensen hebben een mening over voetbal.'*(R6) Het voetbal biedt daarmee de regio

---

<sup>10</sup> (R9) verwijst in dit geval naar een citaat uit mijn interview met Respondent 9. In het belang van de respondenten zullen zij echter anoniem blijven en zal geen specifieke informatie over hen worden vrij gegeven.

iets gemeenschappelijks dat mensen verbindt. Volgens een aantal respondenten gaat het vervolgens ook verder dan voetbal. Zowel van ADO Den Haag als FC Utrecht geven ze aan dat het echte volksclubs zijn, die dichtbij de stad en dichtbij de mensen staan. De BVO is daarom iets waar de bevolking zich mee kan identificeren. *'En het lijkt wel of je als grotere stad toch zo'n club, zo'n icoon nodig hebt. In Amsterdam is dat Ajax, in Rotterdam is dat Feyenoord, maar je ziet het ook aan de Breda's van deze wereld. Ze hebben allemaal een eigen voetbalclub waar ze iets aan op kunnen hangen, waarmee eigenlijk de bevolking zich kan identificeren.'*(R8) Ook geven respondenten aan dat de BVO iets is dat mensen verbindt omdat het hun stad en hun regio vertegenwoordigt. *'De voetbalclub vertegenwoordigt de regio, waar je dan ook wel trots op bent. Of het nou jouw club of jouw sport is of niet, dat kan nog, maar hoe dan ook heb je daar toch altijd affiniteit bij.'*(R13) Zodoende blijkt de BVO ook mensen en organisaties met allerlei verschillende achtergronden te binden. *'Er lopen natuurlijk mensen rond uit het bedrijfsleven, maar niet alleen dat. Ook uit de sport, ook uit de kunst en cultuur, ga zo maar door.'*(R3) Bovenstaande meningen van zakelijke relaties sluiten aan bij de rol die de BVO's willen vervullen in hun regio. Beide respondenten van de BVO's gaven aan dat 'verbinden' een belangrijke pijler van de BVO is.

### **5.1.3 De maatschappelijke rol van de BVO**

Als laatste vervult de BVO namens een aantal respondenten een maatschappelijke rol in de regio. Enerzijds is dat onbewust, dat zit hem in de voorbeeldfunctie van de BVO, met name voor de jeugd, omdat kinderen uit de regio supporter zijn van de BVO. *'Kijk, die kinderen zijn gek van die spelers en de club en pikken op wat daar gebeurt. Dat bedoel ik een beetje als voorbeeldfunctie naar de jeugd.'*(R5) Ook naar de breedtesport, het amateurvoetbal, heeft de BVO deze voorbeeldfunctie. *'Je moet er niet aan denken dat ADO 1<sup>e</sup> divisie wordt, want dat is niet goed voor het amateurvoetbal, dat kan je niet los zien van elkaar.'*(R4) Anderzijds zien de respondenten ook dat de BVO deze voorbeeldfunctie bewust inzet, door bijvoorbeeld clinics te geven op scholen en verenigingen. *'Die richt zich dan vooral op de gemeente Den Haag en daar spelen de spelers van ADO, dat zijn gewoon rolmodellen denk ik, een belangrijke rol ook om kinderen inzicht te geven hoe ze om moeten gaan met bijvoorbeeld met de sport, maar ook veiligheid, respect, normen en waarden.'*(R3)

## **5.2 Binden aan de BVO**

In deze paragraaf behandel ik de afwegingen van de respondenten waarom ze zich aan de BVO verbonden hebben. Hier onderscheid ik vier verschillende redenen die ter sprake zijn gekomen tijdens de interviews, namelijk om gebruik te maken van het netwerk van de BVO (5.2.2), om de BVO in te zetten voor relatiebeheer (5.2.3), om de BVO in te zetten voor exposure (5.2.4) en vanwege het plezier (5.2.5). De respondenten gaven meestal aan dat ze op meerdere van bovenstaande manier gebruik maken van hun sponsorschap, maar in de meeste gevallen was er toch sprake van één hoofdreden waarom ze zich aan de BVO hebben verbonden. Alvorens ik dieper in ga op deze redenen, wijd ik paragraaf 5.2.1 aan de manier waarop de zakelijke relaties voor het eerst binnenkwamen bij de BVO

### 5.2.1 Binnenkomst bij de BVO

In de interviews met de BVO's gaven ze allebei aan dat ze het netwerk van hun bestaande zakelijke relaties inzetten om nieuwe zakelijke relaties te werven. *'Dat vragen we ook gewoon aan ons netwerk he. Ik ben op zoek naar nieuwe sponsors, of een energie leverancier. Heb jij mensen in je netwerk zitten? Ken je überhaupt nog mensen die het leuk vinden business lid te worden? En dan gaan mensen ook praten.'*(R2) Dat blijkt ook wel uit de interviews met de respondenten. Meer dan de helft van hen geeft aan dat zij zakelijke relatie zijn geworden via een persoonlijk contact of een relatie. *'Heel eerlijk gezegd ben ik erbij gekomen bij FC Utrecht, doordat anderen die daar al zaten enthousiast waren en mij meegevraagd hebben.'*(R12) Niet alleen de BVO's, maar ook een aantal zakelijke relaties geeft aan actief te proberen bekenden aan te dragen bij de BVO als potentiële zakelijke relatie. Één van de respondenten geeft zelfs aan dit zeer belangrijk te vinden. *'Want niks is belangrijker dan dat ik relaties uitnodig die ik naar FC Utrecht toe haal, die dan ook hier uit blijken te komen, en dan denken dat het toch wel leuk is allemaal. Dan koppel ik ze aan een accountmanager en dan kunnen ze er weer wat uithalen.'*(R12) De redenen die hiervoor worden gegeven zijn omdat het goed is voor zowel FC Utrecht als de business club als die 'vol' is.

Ook gaven een paar respondenten aan zelf met het idee gekomen te zijn om FC Utrecht te benaderen om zakelijke relatie te worden. Het blijkt dat deze respondenten dan toch in het verleden al een keer in aanraking zijn geweest met de business club van de BVO. Zij nemen dan zelf contact op met de BVO. *'Ik heb toen zelf het initiatief genomen om contact te zoeken met FC Utrecht om erover te praten. In eerste instantie hebben we een paar keer wedstrijden gedaan en daar is toen uit voortgevloeid dat we een contract hebben getekend.'*(R11) Ondanks dat beide BVO's aangeven ook aan koude acquisitie te doen, gaf geen van de zakelijke relaties aan op deze manier bij de BVO te zijn binnen gekomen.

### 5.2.2 Netwerken

De meest genoemde reden van de respondenten om zakelijke relatie te worden bij de BVO is om gebruik te maken van het netwerk van zakelijke relaties van de BVO en zo hun eigen netwerk te vergroten. Het doel van de BVO's zelf blijkt ook om een groot netwerk te creëren voor al hun zakelijke relaties. *'Als je kijkt naar onze business club, wij willen de business club van de regio zijn. De paraplu over het gehele gebied.'*(R2) Veel van de respondenten lijken te erkennen dat de BVO een goed platform is om te netwerken. *'Nou, om mijn netwerk te verbreden en te vergroten.'*(R10) Deze reactie van een respondent is representatief voor de meeste antwoorden die ik kreeg als ik vroeg naar de belangrijkste reden om zich aan de BVO te verbinden. Volgens de respondenten lijkt netwerken vooral te gaan over het opdoen van contacten en over het laten zien van je gezicht in het netwerk, zodat ze jou kennen. *'Nou netwerken betekent dat je mensen moet leren kennen, het gaat er niet om wie je bent, maar wie je kent. En je moet ergens beginnen toch. Zo ben ik bij ADO terecht gekomen, om mensen te leren kennen en zorgen dat ze mij kennen. Voetbal kijken en daarnaast de mensen ontmoeten is dan een makkelijke koppeling.'*(R6) Deze respondent geeft al aan dat voetbal een makkelijke manier is om mensen te ontmoeten. Een andere respondent bevestigt door aan te geven dat voetbal een ontspannen sfeer creëert. *'En dan is de combinatie tussen een stukje entertainment, in dit geval is dat voetbal,*

*een hapje eten, drankje, goede entourage, in dit geval is dat helemaal goed. Dan leer je elkaar op een ontspannen manier kennen.'*(R9)

Volgens de meeste respondenten komt dat omdat, zoals eerder behandeld in de resultaten, veel mensen iets met voetbal hebben. Ze geven aan dat er veel mensen op het voetbal en het netwerk van de BVO afkomen en zich daarom aansluiten bij de BVO. De BVO's beschikken daarom over een grote business club en een groot netwerk van zakelijke relaties. De grootte van dit netwerk is belangrijk volgens de respondenten om goed te kunnen netwerken. *'ADO heeft niet voor niets de grootste business club van de regio. Dat zijn veel mensen hoor, met wie je in contact kan komen.'*(R4) Deze respondent heeft het slechts over in contact komen met elkaar. Een andere respondent wordt al wat concreter en geeft al aan dat een groot netwerk belangrijk is, om er vervolgens zakelijk beter van te worden. *'Ze hebben een business club, wat volgens mij de grootste business club is van de regio. Daar kom je natuurlijk toch altijd mensen tegen, wat hopelijk ook weer werk en opdrachten met zich mee neemt.'*(R5)

De meeste respondenten die aangeven dat netwerken een belangrijke reden is om zich aan te sluiten bij de BVO, beamen dat het er uiteindelijk om gaat om er zakelijk profijt uit te halen. *'business is de rode draad'*(R9), zoals één van de respondenten aangeeft. De respondenten zien het netwerk van zakelijke relaties van de BVO als een grote groep organisaties met vaak al bestaande klanten of opdrachtgevers, maar vooral met partijen die of direct of op termijn interessant kunnen zijn voor de eigen organisatie. Sommige respondenten zijn meer op zoek om er direct iets uit te halen dan andere respondenten. *'Dan hopen we zo potentiële partijen te ontmoeten via de contacten die we daar op zouden doen, om daar weer business uit te halen.'*(R8) Diezelfde respondent geeft later in het interview het volgende aan. *'ADO is voor mij een netwerkmogelijkheid, maar niet meer en niet minder dan dat. Als hij voor mij niet meer voldoet en ik haal er niks uit dan stop ik ermee.'*(R8) Uitzicht op zakelijke profijt is voor deze respondent erg belangrijk. In de ogen van een aantal andere respondenten is het opdoen van contacten ook waardevol als je er niet direct iets aan hebt. *'Want in die tijd heb je bij de club allemaal mensen leren kennen, waar je misschien niet nu al iets mee kan, maar in een later stadium wel bij terecht kan komen.'*(R10)

Een laatste, minder genoemde, reden die genoemd is door respondenten om te participeren in het netwerk, is om nuttige informatie te verkrijgen via andere zakelijke relaties. Een respondent geeft aan dat hij zodoende op de hoogte blijft van ontwikkelingen in zijn marktgebied. *'In mijn branche is het natuurlijk heel belangrijk, dat je een beetje blijft praten en doen, zodat je weet wat er gebeurt. Als ik alleen maar op kantoor zit hier en ik spreek niemand, dan weet ik niet wat er gebeurt en wat er allemaal speelt in mijn branche.'*(R5) Een andere respondent geeft aan ook te kunnen leren van andere zakelijke relaties in het netwerk. *'Wat ik ook heel belangrijk vind, is dat ik daar verhalen hoor van andere ondernemers, waar ik iets van kan leren. Kennis en kunde opdoen.'*(R6)

### **5.2.3 Relatiebeheer**

Een andere veel genoemde reden van respondenten om zakelijke relatie te worden is om de BVO te gebruiken als middel voor hun relatiebeheer. Vrijwel alle respondenten gaven aan regelmatig, enkelen zelfs altijd, eigen

relaties mee te nemen naar wedstrijden van de BVO, ook de respondenten die voornamelijk vanwege het netwerk bij de BVO zitten. Een respondent geeft dit weer door te stellen dat hij de BVO te wil gebruiken als *'vehicle om aan relatie management te kunnen doen.'*(R13) Dit gebeurt volgens de respondenten voornamelijk op twee verschillende manieren, zoals de volgende respondent aangeeft. *'Daarom hebben we er ook voor gekozen, heel veel mensen houden toch wel van voetbal, om business seats bij FC Utrecht te nemen. Op die manier klanten mee te nemen, nieuwe klanten of bestaande klanten, die een leuke middag te bezorgen met voetbal en een hapje en een drankje.'*(R11) Ten eerste worden de wedstrijden van de BVO dus gebruik om de band met bestaande relaties te versterken en hen te bedanken. *'Goede relaties hier bij ons, die we willen belonen. U heeft die deal gedaan, kom eens mee naar een voetbalwedstrijd bij FC Utrecht.'*(R9) Ten tweede om (potentiële) nieuwe relaties aan de voorkant in de watten te leggen. *'Het kan ook zijn dat we met een offerte bezig zijn en dat het net dat zetje in de rug geeft. Dan vinden ze het leuk dat we dat gedaan en hebben en dat ze dat waarderen en misschien daardoor zaken kunnen doen.'*(R11) Uiteindelijk komt het er volgens de respondenten op neer dat de relatie zich gewaardeerd voelt en daarmee loyaliteit creëert. *'En die loyaliteit zorgt ervoor dat als er iets is of problemen zijn, dat de concurrentie iets doet met een prijsslag ofzo, dat ze altijd eerst naar ons komen om te kijken of wij er nog wat mee kunnen doen, omdat ze het liefst zaken met ons willen blijven doen. De bekende gunfactor he. Het zorgt ervoor dat we altijd het laatste woord hebben.'*(R13)

Wanneer ik de respondenten vroeg waarom de BVO zich goed leent om aan relatiebeheer te doen, werd er opnieuw vaak verwezen naar de aantrekkingskracht van voetbal. *'Het heeft altijd wel een bepaalde aantrekkingskracht, zo'n voetbalwedstrijd. Mensen vinden het echt leuk om te horen als ze mee naar een wedstrijden mogen.'*(R11) Het is dan volgens veel respondenten niet alleen het voetbalspel zelf wat een wedstrijd geschikt maakt om relaties mee naar toe te nemen, maar vooral ook de informele sfeer waarin men naar een wedstrijd kijkt. *'Het gaat niet over geld of over het project, het gaat over het voetbal. Dat is waarom de omgeving binnen zo een wedstrijd zich ertoe leent om een relatie mee te nemen.'*(R8) Die informele sfeer zorgt ervoor dat je op een andere manier met elkaar praat en elkaar zodoende beter leert kennen. Hierdoor kan er een band ontstaan waardoor je in het vervolg ook zakelijk makkelijker met elkaar praat, volgens de volgende respondent. *'Kijk als ik met jou een biertje heb zitten drinken in het weekend tijdens een potje van ADO en op maandag gaan we weer in pak tegenover elkaar zitten omdat we iets zakelijks moeten bespreken, praat dat toch iets makkelijker dan wanneer we dat niet gedaan hebben.'*(R7)

#### **5.2.4 Exposure**

Een reden die ook door een klein aantal respondenten om zich te verbinden aan de BVO was de mogelijkheid voor exposure via de BVO. Het gaat hierbij om zakelijke relaties die als doel hebben bekendheid te creëren voor hun organisatie bij het grote publiek. Omdat het voetbal veel publiek trekt leent de BVO zich daar volgens deze respondenten goed voor. *'Toen hebben we bedacht hoe we nou toch op een bepaalde leuke manier de massa kunnen bereiken en onze naamsbekendheid te versterken. Dan is uiteindelijk voetbal daar een prima medium voor.'*(R13) Om die exposure op te doen, zorgen de respondenten dat hun naam goed in zicht is tijdens wedstrijden van de BVO. *'Het is dus een combinatie van je naam promoten, door middel van bordsporing of shirtsporing, en box nemen voor je contacten.'*(R6)



### 5.2.5 Plezier

De laatste reden waarvan de respondenten aangaven dat hij meespeelde in de beslissing om zakelijke relatie bij de BVO te worden is plezier. Bijna alle respondenten gaven aan dat plezier een belangrijk aspect is om verbonden te zijn en blijven aan de BVO. Één respondent gaf aan dat het voor hem de enige reden is. *'Ik ben Business Club lid geworden omdat ik naar het voetballen wilde. Ik wilde gaan kijken naar wedstrijden, vond ik leuk. Dat is eigenlijk de enige reden.'*(R12) Voor de overige respondenten zijn één of meerdere van de eerder behandelde redenen wel belangrijk, maar ook voor hen speelt plezier een grote rol. Vaak blijkt dit voort te komen uit supporterschap voor de BVO waaraan zij zich verbinden. Meerdere respondenten gaven aan altijd al veel in het stadion te komen om wedstrijden te bezoeken. *'Zelf kom ik al bij ADO vanaf mijn 10<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup>. Paar jaar niet geweest, daarna heel fanatiek met zelf kaarten, seizoenskaarten. Uiteindelijk ben ik dus gaan sponsoren met mijn bedrijf, dat was logisch.'*(R5)

Vooraf de combinatie van het plezier met het zakelijke aspect bleek voor veel respondenten een motivatie om zich aan de BVO te verbinden. *'Het is niet alleen maar werken. Als je dat doet, alleen maar daar voor werk komt, dan wordt het een straf. Ik doe het ook voor mijn plezier en ontspanning. Dat heeft er ook mee te maken, ongeveer 60% werk en 40% ontspanning.'*(R6) Een andere respondent geeft zelf aan dat plezier voor hem erg belangrijk is en zelfs hand in hand gaat met het zakelijke. *'Als je het naar je zin hebt pak je dat grote bedrijfsmatige stuk ook meteen mee. Dan gaat het zo vanzelf dat het bedrijfsmatige als privé gaat voelen. Dat is voor mij de unieke combinatie.'*(R5) In de ogen van een groot aantal respondenten is plezier ook nodig om zakelijk meer uit het sponsorschap te halen. *'Als ik daar met een lang gezicht zit ga ik ook geen business doen. Je moet wel plezier hebben in hetgeen je doet, wat dat ook is.'*(R7) Volgens de meeste respondenten kwam het erop neer dat het hebben van plezier als zakelijke relatie, belangrijk is om andere doelen die je nastreeft uit je sponsorschap te behalen. Een groot aantal respondenten geeft daarom enerzijds aan op te zeggen als zakelijke relatie als het plezier afneemt, maar ook dat plezier ervoor kan zorgen dat ze verbonden blijven, ook al worden zakelijke doelstellingen niet behaald. *'Als je het leuk hebt, word je daardoor ook wat milder in of je door gaat of niet, al zal het wel zakelijk zijn waarde moeten behouden.'*(R10)

## 5.3 Participeren in het netwerk van de BVO

In deze paragraaf behandel ik hoe de respondenten aangeven te participeren in het netwerk van de BVO. Allereerst licht ik toe welke verschillende typen zakelijke relaties er in het netwerk zitten en hoe zij verdeeld zijn in de sponsorpiramide (5.3.1). Vervolgens ga in op de manieren waarop de respondenten met elkaar in contact komen tijdens door de BVO georganiseerde evenementen (5.3.2). In 5.3.3 beschrijf ik welke mogelijkheden en beperkingen de respondenten ondervinden om te netwerken. In 5.3.4 komt aan bod welke resultaten de respondenten behalen door te participeren in het netwerk van zakelijke relaties van de BVO.

### 5.3.1 Sponsorpiramide

Bij beide BVO's zijn de zakelijke relaties onderverdeeld in een sponsorpiramide, met verschillende segmenten waar zakelijke relaties sponsoring kunnen afnemen. De top van de piramide is bij beide BVO's het hebben van

een aparte skybox (ook wel een unit), waar zakelijke relaties alleen of met andere zakelijke relaties een eigen ruimte in het stadion kunnen afnemen en inrichten. Daarnaast heb je bij beide BVO's zogenaamde themaboxen, waar mensen uit specifieke branches zich bij aan kunnen sluiten. Daaronder heb je bij beide BVO's de business clubs, waar alle soort organisaties zich bij kunnen aansluiten. Een business club is in deze een grotere ruimte waar verschillende zakelijke relaties samen komen. De thema- en skyboxen zijn exclusieve ruimtes. Bij ADO Den Haag is de business club verder nog onderverdeeld in drie segmenten, namelijk de Brasserie, de Business en de Residentie. Bij beide BVO's verschillen de verschillende sponsegmenten in prijs, plek op de tribune en hospitality arrangementen. Tijdens wedstrijddagen zitten de ruimtes die bij de duurdere segmenten horen bij beide BVO's ook letterlijk op hogere verdiepingen van het stadion. De BVO's geven aan met deze verschillende segmenten te werken om zo voor ieder wat wils te creëren. In de ogen van vrijwel alle respondenten, ongeacht bij welk segment ze horen, is deze verdeling een goede zaak. *'Ja, dat is op zich prima gedaan denk ik. Zo kan ieder aansluiten bij waar zijn behoefte ligt.'*(R11) Met de verdeling kunnen zakelijke relaties zelf bepalen welk segment het beste aansluit met wat zij beogen met hun sponsorschap.

Elk segment heeft volgens de respondenten zijn eigen karakteristieken. *'Het is toch een ander soort sfeer, een andere ruimte, andere mensen.'*(R5) Vandaar dat elk segment verschillende typen relaties aanspreekt. De afweging wat voor type zakelijke relatie respondenten kozen te worden heeft ten eerste te maken met de prijs, zo blijkt bijvoorbeeld als een respondent toelicht waarom hij in de business club zit. *'Er zit natuurlijk ook een prijsplaatje aan vast. Een box is toch vaak weer wat duurder en wij hebben we te maken met een bepaald budget.'*(R11) Ten tweede heeft het te maken met de doelstelling van de zakelijke relatie. Als een zakelijke relatie contacten op wil doen met potentiële klanten, dan houdt hij rekening waar die kunnen zitten. Een respondent uit een themabox licht toe waarom hij in die box zit. *'Ik bedoel het echt niet verkeerd, maar ik haal geen werk uit de plaatselijke wijn- of kaashandel om het zo te zeggen, dus ik wil bij mensen zitten waar ik wat aan kan hebben.'*(R8) Een andere respondent geeft aan dat als hij zijn eigen relaties mee neemt, het afhangt van het type relaties dat je hebt en waar je die wilt ontvangen. Één van de respondenten drukt dat als volgt uit. *'Ik neem een bankdirecteur ook niet mee naar de snackbar om de hoek als ik hem uitnodig om uit eten te gaan.'*(R5)

De laatste uitspraak toont al aan dat er grote verschillen kunnen bestaan tussen de verschillende segmenten. Zakelijke relaties in de business clubs van de BVO's verzamelen zich rondom wedstrijden in grote ruimtes, waar na het na afloop vaak nog lang druk is met muziek en een drankje. Een skybox of themabox is daarentegen exclusiever en in een kleiner gezelschap. Voor een aantal respondenten is het concept van de business club aantrekkelijk. *'maar ik vind het net een soort veredelde kantine. Maar dat is juist ook de charme van die ruimte. Het is heel laagdrempelig. Ik hoef niet met een klein groepje tussen vier muren te zitten in een skybox.'*(R11) Laagdrempelig is een woord dat in de interviews vaker viel, evenals dat het er 'plat gezellig' is en dat men zich 'makkelijk kan bewegen'. Een aantal respondenten heeft er juist minder mee, bijvoorbeeld een respondent met een skybox. *'Zakelijk denk ik dat het ook niet goed zou helpen. Te veel mensen en te veel drukte.'*(R9) Een skybox zou zich beter lenen om contact te leggen met interessante partijen. *'Dan leer je elkaar op een*

*ontspannen manier kennen in zo'n box met een aantal mensen, waarvan je weet dat ze allemaal interessant kunnen zijn.'*(R9)

Een aantal respondenten geeft ook aan dat er persoonlijke verschillen zitten tussen de mensen die in de verschillende segmenten actief zijn. Een van hen gaf hiermee aan dat mensen met een bepaalde achtergrond beter passen bij bepaalde segmenten dan bij anderen. Volgens deze respondent zijn de mensen die boven komen van een wat *'hogere niveau, sociaal gezien'*. *'Ik zal maar zeggen dat mensen die op een ander niveau praten en opgeleid zijn dan de mensen die beneden staan.'*(R3) Hij stelt dat huidige sponsorpiramide de zakelijke relatie zodoende in staat stelt met gelijkgestemden te praten.

Over het algemeen bleek uit de interviews met de zakelijke relaties die aangaven voornamelijk vanwege het netwerken zakelijke relatie te zijn geworden, vaker in een box zitten dan zij die aangaven voornamelijk vanwege relatiebeheer zakelijke relatie te zijn geworden. Dit betrof dan ofwel een themabox met specifieke andere zakelijke relaties of een normale skybox, die dan wel gezamenlijk met andere zakelijke relaties werd afgenomen.

### **5.3.2 Evenementen**

BVO's organiseren twee typen evenementen waarin zakelijke relaties met elkaar in contact kunnen komen, namelijk de minimaal zeventien voetbalwedstrijden per seizoen en overige netwerkevenementen. Beide BVO's geven aan dat zij minimaal elke maand een netwerkevenement willen organiseren. Dit doen ze om het netwerk van zakelijke relaties te faciliteren en om hen met elkaar in contact te brengen. Tijdens beide soorten evenementen heeft de BVO de rol van gastheer. Uit de interviews blijkt dat het verschilt hoe vaak de respondenten de netwerkbijeenkomsten bijwonen. Ongeveer de helft van hen woont af en toe een netwerkevenement bij. Daarnaast geven meer respondenten aan nooit tot bijna nooit naar een netwerkevenement bij te wonen, dan dat er zijn die aangeven bijna altijd te gaan. Opvallend is dat respondenten die aangeven vooral aan de BVO verbonden te zijn voor het netwerk, niet vaker naar deze netwerkevenementen te gaan, dan zij die de BVO vooral als middel gebruiken voor relatiebeheer. De wedstrijden worden wel bijna altijd bezocht door alle respondenten.

De respondenten geven aan op wedstriiddagen altijd ruim op tijd naar het stadion te gaan, namelijk tussen de twee en één uur voor de wedstrijd. Voorafgaand aan de wedstrijd drinken ze een kopje koffie en eten ze een broodje, dan wel in de ruimte business club, dan wel in één van de boxen. Zoals gezegd hebben de respondenten vaak een eigen relatie bij zich. Indien dit het geval is brengen zij de tijd voor de wedstrijd voornamelijk met hen door, maar ook met andere bekende zakelijke relaties. Na de wedstrijd geven respondenten aan meestal nog een behoorlijke tijd te blijven voor een hapje en een drankje. Dit is echter afhankelijk van de meegenomen eigen relatie, waar de respondenten over het algemeen gelijktijdig mee aankomen en vertrekken. *'Sommigen zeggen bedankt en willen na de wedstrijd meteen weg, dan ga ik meestal mee. Anderen vinden het leuk om nog een biertje te drinken, soms hebben ze daar ook nog bekenden.'*(R7) Gedurende wedstriiddagen hanteren beide BVO's een zogenaamd topdown principe. Dat wil zeggen dat

zakelijke relaties in de hogere segmenten wel in de ruimtes voor van de lagere segmenten mogen komen, maar andersom niet.

Respondenten die de BVO voornamelijk inzetten als middel voor relatiebeheer geven aan dat wedstrijddagen voor hen het belangrijkste zijn. Respondenten die er voornamelijk vanwege het netwerk zitten, geven aan dat het moeilijker is om nieuwe contacten op te doen wanneer je een eigen relatie mee hebt. *'Als ik een relatie mee neem, dan kan ik niet shoppen. (...) En met shoppen bedoel ik dan lopen. Dan ga ik mijn gezicht verspreiden op verschillende locaties binnen het stadion.'*(R6) Volgens een aantal respondenten is het daarom een bewuste keuze om niet elke wedstrijd eigen relaties mee te nemen. *'Plus, en dat is een bewuste keuze geweest, de wedstrijd dat ik geen klant bij me heb ben ik vrij.'*(R10) Toch geven enkele respondenten toch ook aan dat juist het informele karakter van een wedstrijd makkelijk is om nieuwe contacten te leggen. *'Maar een biertje met ze drinken en een leuke wedstrijd kijken geeft wel een bepaalde verbinding met mensen, waardoor je ze in de toekomst wat makkelijker belt.'*(R4)

De netwerkevenementen die de BVO's organiseren variëren van ontbijtsessies met gastsprekers tot borrels, diners, sportieve evenementen als golftoernooien en tripjes naar het buitenland. In tegenstelling tot de wedstrijden zijn de netwerkevenementen wel echt een *'netwerkgebeuren'* en gaat het dan wel echt om het opdoen van nieuwe contacten. *'De golftoernooien, de etentjes, de bedrijfsbezoekjes enzovoort. Daar draait het eigenlijk om. Als je daar komt en je laat je gezicht zien, dan leer je de andere leden ook kennen.'*(R10) Een andere respondent beaamt dat de netwerkbijeenkomsten van zeer groot belang zijn voor zakelijke relaties die hun netwerk willen uitbreiden, iets wat meerdere respondenten beaamt. *'Als je niet gaat ga je je netwerk ook niet uitbreiden, dus je zal aan een aantal activiteiten moeten deelnemen om dat te kunnen gebruiken om je netwerk te vergroten.'*(R6)

Ondanks dat de respondenten aangeven dat de netwerkevenementen zich erg goed lenen om nieuwe contacten op te doen en netwerken de meest genoemde reden is om zakelijke relatie te worden, worden de netwerkevenementen niet door alle respondenten goed bezocht. Ze noemen verschillende afwegingen die meespelen om netwerkevenementen van de BVO niet bij te wonen. Meerdere respondenten geven aan dat ze vaak geen tijd hebben om deel te nemen aan de netwerkevenementen. *'Het heeft vaak net niet mijn prioriteit op dat moment.'*(R9) Daarbij speelt het ook een rol dat meerdere respondenten ook af en toe evenementen van andere organisaties bijwonen om te netwerken, vaak branchespecifiek. Hierdoor kijken ze kritisch naar het aanbod van evenementen. *'Het zijn natuurlijk niet de enige zakelijke evenementen die we hebben. Dus ik kijk er altijd wel naar of het past in mijn schema en heeft het toegevoegde waarde ja of nee.'*(R7) Wat voor soort evenement, of het hen leuk lijkt, speelt voor vrijwel alle respondenten ook mee om te bepalen of ze naar een netwerkevenement van de BVO gaan. *'Uiteraard vind ik de amusementwaarde van zo'n bijeenkomst belangrijk.'*(R10) Verder laat een aantal respondenten het ook afhangen van de deelnemerslijst en wie er zijn uitgenodigd voor bepaalde evenementen. Juist omdat de evenementen gaan om het opdoen en onderhouden van contacten, speelt het gezelschap een belangrijke rol. *'Kijk van de twintig bijeenkomsten zijn er misschien zeventien oude jongens krentenbrood. Maar wanneer dat is weet je niet van tevoren.'*(R6) Als laatste afweging

is het belangrijk om te weten dat voor niet alle netwerkbijeenkomsten van de BVO alle zakelijke relaties uitgenodigd worden. Zo zijn er bijvoorbeeld skyboxdiners voor alleen skyboxhouders. In sommige gevallen wordt misschien wel iedereen uitgenodigd, maar sluiten BVO's door het type evenement al bepaalde zakelijke relaties uit. Één respondent geeft een voorbeeld. *'Als je kijkt naar een golftoernooi, hartstikke leuk, maar ik heb mijn GVB (Golfvaardigheidsbewijs, NP) niet.'*(R7)

### 5.3.3 Mogelijkheden en beperkingen

Eerder in de resultaten heb ik laten zien dat het voor veel respondenten bij het participeren in het netwerk gaat om het onderhouden van contacten, maar vooral ook het opdoen van nieuwe contacten. Door te sponsoreren van de BVO's en de evenementen toe te lichten, heb ik getracht het kader te schetsen waarin dit zou moeten gebeuren voor de zakelijke relaties. Ik zal nu dieper in gaan op de mogelijkheden en beperkingen die de respondenten ondervinden in het participeren in het netwerk.

Een respondent verwoordt met een makkelijke uitspraak de kern van de boodschap van de meeste respondenten. *'Je praat met iemand en die heeft een netwerk en dat spreidt zich dan zo weer uit. Ik geloof heel erg in netwerken.'*(R9) Als je nieuwe mensen leert kennen brengt dat nieuwe mogelijkheden met zich mee, of direct, of in de toekomst, zo stelt een respondent. *'Uit nieuwe mensen haal je nieuwe leads en bij mensen die je al kent is dat vaak minder het geval.'*(R7) Het netwerken zou zich daarom volgens de meeste respondenten niet moeten beperken tot alleen zakelijke relaties uit het eigen segment, maar ook zakelijke relaties uit andere segmenten. Dit is volgens hen zowel mogelijk tijdens de netwerkevenementen als tijdens de wedstrijden. Er geldt immers een topdown systeem, waardoor iedereen met elkaar in contact zou kunnen komen. Volgens de respondenten gebeurt dit in de praktijk slechts beperkt. Het voorbeeld van de volgende respondent is illustratief. *'Op een gegeven moment kende ik ook wel een hele boel mensen in die Business Club en wilde ik ook wel mensen in de skybox leren kennen, want die kende ik nauwelijks.'*(R10) Ook andere respondenten uit verschillende segmenten geven aan dat niet alle zakelijke relaties gebruik maken van het gehele netwerk van de BVO's. Een lager segment business club lid geeft het volgende aan. *'Maar je ziet boxhouders niet zo snel naar beneden lopen. Dat verschil is ook een beetje te groot.'*(R5) Een skyboxhouder bevestigt dit. *'Heel veel mensen bij FC Utrecht mogen ook naar andere ruimtes of boxen, maar heel veel mensen doen het niet.'*(R9) Later stelt hij dat er ook tussen de skyboxen zelf weinig verbinding is. *'Althans, die boxen staan allemaal op zichzelf en er is weinig verbinding.'*(R9)

Dit lijkt opvallend, omdat bij beide BVO's respondenten uit de hogere als lagere segmenten aangeven dat zij zaken zouden kunnen doen met partijen uit alle verschillende segmenten. Een skyboxhouder zegt het volgende. *'Iedereen kan interessant zijn, iedereen. Ook boer Jan Fluit met zijn t-shirt en zijn gympen kan een heel groot ondernemer zijn. Dus ik zou nooit of te nimmer onderscheid maken tussen de verschillende gradaties binnen ADO.'*(R6) Deze respondent bevestigt dan zich af en toe in de ruimtes van verschillende segmenten te begeven. Andersom werkt het exact hetzelfde, zo oordeelt een business club lid. *'Kijk, ook een klein bedrijf, dat is in de Business Club zit kan iets betekenen voor een unit houder.'*(R4) Dat een behoorlijk aantal zakelijke relaties zich beperkt tot een bepaald deel van het netwerk van de BVO heeft tot gevolg dat zakelijke relaties

niet goed weten welke partijen zich in het netwerk bevinden en ook niet met hen in aanraking komen. *'Er lopen zoveel mensen in dat stadion rond die ik niet ken.'*(R11) Dat is zonde volgens een groot aantal respondenten, omdat je op die manier nooit weet wie er interessant kan zijn. *'Ik vind dat nog steeds het belangrijkste wat er is. Dat je van elkaar weet wat je doet, want anders weet je ook nooit of je wat aan elkaar kunt hebben.'*(R12)

Dat er tussen verschillende geledingen van zakelijke relaties volgens de respondenten weinig contact is, heeft ook te maken met een bepaalde hechtheid van bepaalde groeperingen binnen het netwerk. Één van de respondenten noemt dit 'klikjesvorming' en beschrijft het als volgt. *'Daar staat een groepje mensen die elkaar goed kennen, daar een ander groepje. De vraag is hoe je dat gaat integreren.'*(R6) Deze groepen zakelijke relaties lijken met elkaar een klein netwerk binnen het netwerk op te zetten, voornamelijk zakelijke relaties in de skyboxen en themaboxen. De respondenten uit de boxen geven aan vaak met een vaste groep in een thema- of skybox te zitten, die vervolgens op wedstrijddagen eigen relaties meenemen. *'Er mag wel altijd een rode draad van een aantal dezelfde mensen in zitten, maar als die mensen elke keer andere relaties meenemen, krijg je toch elke keer weer een fris netwerk.'*(R9) Een andere respondent uit een box geeft aan dat deze 'vaste groep' elkaar probeert te helpen door ieders netwerk te verbinden. *'We proberen actief elkaars klanten bij elkaar naar binnen te schuiven.'*(R10) Zodoende lijkt er voor deze groepen binnen het netwerk weinig reden om hun box te verlaten en zich te verspreiden over het stadion en daarmee andere zakelijke relaties te leren kennen. *'Maar weetje, als je drie uur de tijd hebt in je eigen skybox, waar ook een paar nieuwe mensen bijzitten, dan is het ook goed hoor.'*(R9) Vooral als het in de eigen skybox ook nog eens erg gezellig is, vult een andere respondent aan. *'Dat heeft toch te maken met dat het in onze box erg gezellig is en dat we daar zomaar anderhalf uur blijven hangen.'*(R10)

Volgens een groot aantal respondenten is het ook een voordeel als je al langer deel uitmaakt van het netwerk van zakelijke relaties. In de loop der tijd leer je steeds meer mensen kennen binnen het netwerk en wordt het makkelijk op mensen af te stappen. *'Zeker als je er al een tijdje rondloopt en je gaat gezichten herkennen, merk je dat het makkelijker om te vragen wat ze nou allemaal doen en wat ik voor ze kan betekenen, omdat ik dit, dit en dit doe.'*(R7) Het kost volgens de respondenten ook tijd voordat je zakelijk profijt uit het netwerk haalt. *'Dan na een jaar of twee of drie, zo was het in ieder geval bij mij, begint dat langzaam vruchten af te werpen en dan komt daar handel uit los.'*(R10) Dit komt voornamelijk, omdat je eigen netwerk uitbreidt en steeds meer zakelijke relaties in het gehele netwerk leer kennen naarmate je langer mee loopt. *'Beetje bij beetje, als een soort olievlek, laat je dat uitbreiden. Dat heb ik de afgelopen tien jaar gedaan en nu durf ik te zeggen dat ik een behoorlijke olievlek heb gecreëerd voor mezelf.'*(R6)

Uit de interviews kwam ook naar voren dat sommige zakelijke relaties minder interessant kunnen zijn, ook al komen ze uit dezelfde branche of leveren ze diensten en/of producten waar jij gebruik van maakt. Dit heeft vooral te maken met de beslissingbevoegdheid van degene waar contact mee is binnen de organisatie van de zakelijke relatie. Een respondent geeft aan dat hij in contact komt met andere zakelijke relaties, maar hij niets voor hen kan betekenen omdat geen beslissingen kan nemen om handel met diegene te doen. *'Die willen een beveiligingsverhaal vertellen, maar dat gaat bij ons via het hoofdkantoor. Dat regel ik niet zelf hier. Dat zijn*

*landelijke afspraken die gemaakt worden.’(R11)* Een andere respondent geeft ook aan alleen met beslissingsbevoegden in een organisatie in contact te willen komen. *‘Ik heb er niks aan om met een account manager in contact te komen. Dat klinkt een beetje lullig, maar dat is gewoon zo.’(R10)* Één van de respondenten erkent de situatie. Hij is nu zakelijke relatie als ondernemer, maar was daarvoor als account manager actief van een ander bedrijf. *‘Dat wil zeggen, als ondernemer ben je beslissingsbevoegd, eindverantwoordelijk. En dan wordt je interessant, want ik word dan ook interessant voor andere mensen die daar rondlopen.’(R6)*

#### **5.3.4 Resultaten**

Bijna alle respondenten geven aan dat het geen automatisme is dat ze hun sponsorschap bij de BVO zomaar jaarlijks verlengen. Volgens hen moet er wel een bepaald resultaat tegenover hun investering staan om zakelijke relatie bij de BVO te zijn en blijven. *‘Het kost me elk jaar toch een hoop geld. Dat geld moet ik wel verdienen. Want als ik dat twee jaar achter elkaar betaal en er komt niets uit, dan ga ik er toch mee ophouden en dat geld voor bijna iedereen die daar zit.’(R10)*

Voor sommige respondenten is het goed meetbaar wat het ze oplevert om zakelijke relatie te zijn. Een respondent, die zelf bij de BVO zit om via het netwerk investeerders te zoeken voor zijn eigen mediakanaal, zegt het volgende. *‘Dertig a veertig procent van mijn sponsors zitten ook bij ADO Den Haag en de meesten kwamen ook via de club, buiten nog de belangrijke hoofdsponsor.’(R5)* Voor de meeste anderen, zowel respondenten die er primair vanwege relatiebeheer zitten als degenen die er primair vanwege het netwerk zitten, is het moeilijk te meten wat het sponsorschap ze nou oplevert. Volgens een respondent die vooral aan relatiebeheer doet is het effect direct aantonen onmogelijk, maar is het wel mogelijk om indirect aan te tonen wat het oplevert. *‘Maar ik kan wel naar mijn directie toe aangeven dat ik deze opdracht heb binnen gehaald en ik haal nu ook die vervolgoopdracht binnen, en ik heb de klant eerder mee genomen naar die en die wedstrijd.’(R7)* Ook voor respondenten die er voor het netwerk zitten is het moeilijk aan te tonen wat het directe effect is. *‘En als ze aan mij vragen of ik er werk uit haal bij ADO, die vraag krijg ik vaak gesteld, durf ik dat eerlijk gezegd niet direct te zeggen. Ik haal best wat werk binnen alleen kan dat soms heel vreemd lopen via via via via. En ik ben ervan overtuigd dat als ik het niet zou doen, op dat soort bijeenkomsten komen, lid zijn van business clubs, dat mijn naam in de vergetelheid raakt en dat de kans op slagen minder groot wordt.’(R6)* Ook andere respondenten geven aan dat het vaak ook onderbuikgevoel is en dat netwerken iets is waar je in moet geloven. Bij de meeste respondenten blijkt dat wel goed te zitten. *‘Ik voel aan alles dat de business er gewoon vanaf druipt, de relaties en noem maar op.’(R9)* De eerder genoemde hechtheid van (bepaalde groepen in) het zakelijke netwerk, zorgt er volgens een aantal respondenten ook voor dat je de relaties die je op doet, niet zo snel kwijt raakt. *‘Kijk, de schoonmaker die hier komt en die ik via ADO heb ontmoet, ik kan ongetwijfeld een goedkopere krijgen. Nooit over nagedacht.’(R6)*

Zoals eerder ook al behandeld in de resultaten is het plezier ook een belangrijk aspect voor de respondenten. De meeste respondenten geven aan dat als ze geen plezier meer hebben in hun sponsorschap dat ze er niet mee meer door zouden gaan. *‘Als ik het niet leuk meer zou vinden en het een blok aan mijn been zou worden,*

*dan stop ik ermee.’(R12)* Uit de interviews blijkt dat het wat plezier betreft wel goed zit bij de respondenten. Één van de respondenten geeft zelfs aan vrienden te hebben overgehouden aan dat het zijn van zakelijke relatie bij de BVO hem vrienden heeft opgeleverd. *‘Met dat groepje is het wel dusdanig hecht. Dat zijn ook oorspronkelijk klanten, maar een groot deel daarvan mag ik inmiddels ook wel vrienden noemen. We zien elkaar ook buiten het voetbal wel regelmatig.’(R10)*

## **5.4 Rol van de BVO in het netwerk**

Beide BVO's geven aan dat binnen de organisatie van de BVO de voetbalkant van de organisatie en de zakelijke kant van de organisatie duidelijk van elkaar gescheiden zijn. In deze paragraaf behandel ik hoe de respondenten aankijken tegen de rol van de BVO in het onderhouden en faciliteren van het netwerk van haar zakelijke relaties. In 5.4.1 licht ik toe hoe het contact is tussen de BVO en de zakelijke relaties is. In 5.4.2 ga ik dieper in op het belang van aandacht voor de zakelijke relaties. 5.4.3 gaat over het maatwerk dat de BVO aan zakelijke relaties kunnen leveren. Als laatste behandel ik in 5.4.4 de relatie tussen de BVO en de zakelijke relaties aan de hand van het thema afhankelijkheid.

### **5.4.1 Contact tussen de BVO en de zakelijke relaties**

Bij beide BVO's verloopt het contact met de zakelijke relaties voornamelijk via accountmanagers, die een aantal zakelijke relaties toegewezen hebben gekregen en voor hen als aanspreekpunt gelden. De BVO's geven aan het belangrijk te vinden om zo nu en dan fysiek langs te gaan bij de zakelijke relaties. *‘Maar dat is een wereld van verschil met telefonisch contact. Gewoon fysiek langs gaan, dan krijg je een veel beter beeld bij zo'n bedrijf.’(R1)* De frequentie hiervan en van het contact in het algemeen gaat volgens de BVO's *‘vrij zijn beloop’*. BVO's geven aan dat als zakelijke relaties iets willen, dat ze de BVO wel weten te vinden. *‘Iedereen spreekt ons aan. En als ze ontevreden zijn horen we dat echt wel.’(R2)* Tijdens de gesprekken die BVO's voeren gaat het volgens hem voornamelijk om contractverlengingen, relatiebeheer, om erachter te komen of alles voor de zakelijke relaties naar wens verloopt, maar ook om na te gaan of er nog aanvullende behoeften zijn. Daarnaast geven ze ook aan tijdens wedstrijden en evenementen hun relaties vaak te spreken.

Wat het meest opvalt uit de interviews is dat er grote verschillen blijken te bestaan in de manier en de frequentie waarom de respondenten hun contact onderhouden met de BVO. Meerdere respondenten geven aan slechts één keer per jaar contact te hebben met de club over de invulling van het sponsorschap. *‘Een keer per jaar als we het gaan hebben over het wel of niet verlengen van het contract. Tussendoor praat ik niet met iemand van ADO over dit soort dingen.’(R8)* Anderen geven aan vaker contact te hebben met de BVO. *‘Ik praat geregeld met mensen van de club, dus ook over dit soort zaken als ik denk dat ze dingen anders kunnen aanpakken.’(R6)* De mate waarop de respondenten tevreden zijn over het contact verschilt ook, ongeacht de manier waarop het nu gaat. Sommigen vinden het prima dat er één keer per jaar iemand van de BVO langs komt. *‘Het is wel goed hoor zoals het gaat, om het daar een keer per seizoen even over te hebben.’(R7)* Anderen zijn weer niet geheel tevreden. *‘Ik denk dat dat geen kwaad zou kunnen nee, als ze wat vaker contact zoeken.’(R10)* Een paar respondenten geven ook aan dat het contact vooral terloops gaat en dat zij de BVO wel



weten te vinden indien ze iets te vertellen hebben. *'Dat is echt heel verschillend, ik spreek ze sowieso vaak op de dagen dat we er zijn. Dat is voor mij meestal wel genoeg hoor. En anders bel ik ze wel op.'*(R5) Van de respondenten die behoefte hebben aan wat vaker contact is er aantal dat zelf contact zoekt met de BVO en een aantal die dat niet doet. Wat opvalt bij degenen die wel zelf contact zoeken, dat het respondenten betreft dit al langere tijd zakelijke relatie zijn bij de BVO. Één van hen stelt dat het makkelijker op iemand afstappen is, omdat ze elkaar al langer kennen. *'Nou, eigenlijk is het gewoon dat wanneer je in contact bent, dat je eigenlijk een betere band krijgt met de commerciële afdeling. Dat maakt gewoon makkelijker praten.'*(R5)

De meeste respondenten erkennen dat het een stuk relatiebeheer is vanuit de BVO wanneer er contact wordt gezocht om een afspraak te maken. *In principe is dat natuurlijk gewoon relatiebeheer wat ze doen. Hoe het gaat, of we tevreden zijn, of we tegen dingen aanlopen.'*(R11) Dit wordt over het algemeen als positief ervaren, omdat de BVO op die manier op de hoogte blijven van wat er speelt en wat de behoeftes zijn van de zakelijke relaties. *'Hoe moet je anders weten of het voor iedereen allemaal nog wel naar tevredenheid is. Daarnaast is het ook, waar ik het al over had, een stukje interesse.'*(R12) De meest genoemde reden waarom respondenten aangeven geen behoefte te hebben aan veel contact met de BVO is tijd. *'Wij zaten ook niet te wachten op iedere maand van FC Utrecht hier over de vloer, daar hebben we de tijd niet voor.'*(R13) Ook als er wel behoefte is aan meer contact, is tijd bij enkele respondenten een argument om niet zelf contact te zoeken met iemand van de BVO. *'Maar kijk, ik heb binnen de bedrijfsvoering die ik heb andere prioriteiten dan daar achteraan zitten, kost ook tijd.'*(R8)

Iets waar een aantal respondenten, met name degenen die er al langer zitten, hinder aan blijken te ondervinden is dat zij regelmatig te maken krijgen met een nieuwe account manager. *'Ja, maar die komen en die gaan. Dus het probleem bij ADO is dat historie die opgebouwd is regelmatig verdwijnt. Kijk, ik heb mijn gezicht in vijftien jaar opgebouwd. Van mijn organisatie. Ik heb niet vijf andere gezichten in die tijd naar voren geschoven.'*(R6) Deze respondenten geven vrijwel allemaal aan dat het moeilijk is, omdat de nieuwe respondenten vaak de organisatie van de respondent niet goed kennen en daarnaast niet op de hoogte zijn van het verleden tussen de BVO en de respondent. *'Nou je moet weer een hele nieuwe band opbouwen met die nieuwe mensen. Die kennen jou niet, jij hen niet. Ze weten vaak ook niet goed wat er in het verleden allemaal gebeurd of gezegd is, welke afspraken er zijn gemaakt. Je moet weer op nul beginnen in die relatie en dat is wel eens lastig.'*(R8)

#### **5.4.2 Aandacht**

Beide BVO's geven aan dat ze actief bezig zijn met het binden van nieuwe zakelijke relaties. Één van de BVO's geeft zelfs aan meer tijd te besteden aan het binnenhalen van nieuwe relaties, dan aan bestaande relaties onderhouden. *'40% van de tijd met bestaande business en 60% van de week bezig zijn met het binnenhalen van nieuwe klanten, acquisitie.'*(R2) De respondenten geven echter aan dat zij aandacht en waardering vanuit de BVO zeer waarderen en dat het een grote impact kan hebben op de sponsorbeleving. *'Weet je wat het is, aandacht vindt iedereen leuk. Mensen die zeggen dacht ze geen aandacht hoeven en gewoon hun ding doen, dat kan, maar een stukje aandacht en waardering is leuk.'*(R5)

In de ogen van de respondenten zou de aandacht van de BVO meer moeten liggen bij bestaande zakelijke relaties. *'De focus ligt nu alleen maar op nieuwe business halen voor de club en klaar. Niet voor de klanten. Als ze die dingen zouden doen, zou je denk ik nog veel meer tevreden klanten hebben.'*(R10) Volgens een andere respondent leveren tevreden bestaande zakelijke relaties juist nieuwe relaties op. *'En degene die er zitten en het goed hebben, die nemen ook weer relaties mee die ze ook bij de club naar binnen praten.'*(R4) Die aandacht kan hem volgens de respondenten ten eerste in simpele dingen zitten, zoals het tonen van interesse vanuit de BVO. Zo gaf een respondent het volgende aan over een account manager. *'Dus die bleef doorhameren dat ie langs wilden komen, niet met het contract, niet voor een handtekening. Gewoon, even praatje pot. Vond ik gaaf van hem.'*(R5) Het zit hem in een persoonlijke benadering en het tonen van waardering naar relaties toe. Een respondent geeft aan eerder geneigd te zijn evenementen bij te wonen als hij persoonlijk wordt uitgenodigd in plaats van via een standaard mail. De aandacht en waardering kan hem ten tweede zitten in andere gebaren, zo geeft een respondent aan. *'Als ik vijf jaar lid ben van iets of vijf jaar klant ben bij een bepaald bedrijf, dan zorg ik ook dat er een attentie komt. Dat soort zaken mis ik een beetje, geef een beetje die waardering.'*(R12)

### **5.4.3 Maatwerk**

Eerder in de resultaten heb ik behandeld dat de respondenten om verschillende redenen aan de BVO verbonden zijn en ook op verschillende manieren met de BVO in contact wensen te blijven. Het betreft daarnaast een grote variatie aan verschillende organisaties in het netwerk, die allen eigen behoeften hebben en waarvoor verschillende andere zakelijke relaties interessant kunnen zijn. De respondenten gaven zodoende aan van de BVO te verwachten dat deze individueel maatwerk levert voor de zakelijke relaties om hun doelstellingen te bereiken.

Om dit maatwerk te kunnen leveren moet de BVO goed op de hoogte zijn van de wensen en behoeften van alle zakelijke relaties. *'Wat is jouw business? Wat vind je belangrijk? Van wat voor diensten maak jij gebruik? Met wie wil je in gesprek komen? Dat moet je als club weten.'*(R9) Eerder al liet ik zien dat veel respondenten slecht weten wie zich allemaal in het netwerk van zakelijke relaties van de BVO bevinden. De meeste van hen stellen dat de BVO hier een rol in zou moeten spelen door zakelijke relaties die interessant zijn voor elkaar te koppelen en met elkaar in contact te brengen. *'Een accountmanager weet vaak van Pietje en Klaasje wat ze van elkaar doen en dan is het heel makkelijk om te zorgen dat ze elkaar een hand geven. Ja, dat zou op die manier moeten gebeuren denk ik dan.'*(R11) Momenteel gebeurt het volgens de respondenten al wel, maar alleen als er door de zakelijke relatie naar gevraagd wordt. *'Het is zo dat ze van tevoren aanbieden om mensen met je in contact te laten komen als je dat vooraf aangeeft.'*(R7) De respondenten geven aan graag te zien dat de BVO hier een actievere rol in gaat spelen. Ook in het geval dat er een nieuwe zakelijke relatie binnenkomt, dat partijen voor wie dat interessant kan zijn daarvoor op de hoogte worden gesteld. Zo geeft een respondent aan dat ze hem zo kunnen helpen meer handel eruit te halen, om zo het sponsorschap waardevol te laten blijven. *'Maar het is wel een kantelpunt waar ik op zit. Ik denk wel van jongens kom op, pak door en laat wat meer zien.'*(R8) Een andere respondent uit ook zijn onvrede. *'In principe, men roept altijd heel hard dat men bedrijven verbindt, maar alle mensen die ik spreek en ken, inclusief mezelf, zien dat niet zo.'*(R10) Nog een andere respondent is ook van mening dat de BVO er prioriteit moet leggen om mensen met elkaar te verbinden. *'Zorgen dat de juiste mensen*

*met elkaar in contact komen. Zo'n mannetje moet daar zitten. Ze proberen het wel, maar het gebeurt nog niet.'*(R9) Één van de respondenten geeft wel aan dat er voor hem voldoende maatwerk wordt geleverd. Dit komt voornamelijk omdat hij daar zelf expliciet voor heeft aangedrongen bij de BVO. *'Ik leg de vraag bij jou neer en verwacht dat jij met een gaaf voorstel komt, dat voldoet en waar ik iets mee kan.'*(R13)

De voornaamste reden dat de BVO's hier meer aandacht aan moet besteden volgens de respondenten is zoals gezegd omdat zij het best weten wie er allemaal in het netwerk zitten. Daarnaast weten zij ook beter dan de respondenten, met name nieuwe zakelijke relaties, wat er allemaal mogelijk is via de BVO om aan de doelstellingen van het sponsorschap te voldoen. *'En dan heb je het wel over ons doel als business club lid, maar ik heb daar verder ook geen ervaring mee en wij waren ook een beetje zoekende hoe we dat zouden gaan doen.'*(R3) Verder geeft een aantal respondenten ook aan dat het hen aan tijd ontbreekt om er zelf veel aandacht aan te besteden. *'Ja, dat heeft te maken met een gebrek aan tijd om daar achteraan te gaan.'*(R5) Een andere reden om als BVO de zakelijke relaties meer te helpen om contacten te leggen, is omdat sommige personen het moeilijk vinden om uit zichzelf contact te leggen met vreemden. De BVO zou deze personen hierbij kunnen helpen. *'Uiteindelijk hebben sommige ondernemers ook een zetje nodig, want niet iedereen stapt zomaar op een vreemde af.'*(R10) Als laatste reden geeft een respondent aan dat het zou kunnen helpen om ook daadwerkelijk tot zaken te komen als ADO een bemiddelde rol speelt in het leggen van contact. *'Als je dat via ADO doet, dan heeft ADO nog wel eens dat ze met die mensen in gesprek zijn en kunnen uitleggen wat het voordeel van de deal is.'*(R4)

Ten opzichte met de interviews met de BVO zijn bovenstaande resultaten opvallend. Beide BVO's geven namelijk aan dat ze actief bezig zijn met de specifieke wensen van de klant om daar vervolgens zo goed mogelijk op in te spelen. *'Ik wil alles van het bedrijf weten. Hoeveel werknemers heb je eigenlijk in dienst? Wat is nou de omzet? Wat is een deal je waard? Wat is het jou waard als ik jou met andere mensen in contact breng. Waar heb je behoefte aan? Welke dienstverlening heb je behoefte aan? Kortom, hoe kan ik je helpen?'*(R2) De respondenten blijken dit echter nog niet als zodoende te ervaren in de praktijk.

#### **5.4.4 Relatie tot elkaar**

Uit de interviews blijkt dat er in de relatie tussen de BVO en haar zakelijke relaties sprake is van een bepaalde mate van wederzijdse afhankelijkheid van elkaar. In eerste instantie blijkt uit de interviews met de BVO's dat zij afhankelijk zijn van de inkomsten vanuit de zakelijke relaties. *'Als je naar onze begroting kijkt zijn we zo'n beetje 50% afhankelijk van sponsorinkomsten.'*(R1) Ook de andere BVO geeft aan dat het voornamelijk om de inkomsten gaat als het gaat om het belang van sponsors. *'Puur de cash, daar gaat het natuurlijk primair om.'*(R2) Zij geven hierbij aan niet te afhankelijk willen zijn van de inkomsten van een klein aantal sponsors. *'Ik heb liever 80 kleine klanten dan 20 hele grote, dan kom je minder in de problemen als er eentje wegloopt.'*(R2)

Het gaat er dus voor de BVO in eerste instantie om dat de zakelijke relaties geld opleveren. Uit de interviews met de respondenten blijkt echter ook dat deze zakelijke relaties verantwoordelijk zijn voor een groot deel van de toekomstige inkomsten. *'Kijk, je hebt ook jongens rondlopen in die Business Club, die daar al jaren zitten en die hebben denk ik in al die jaren bij elkaar al tonnen naar binnen geluld bij FC Utrecht aan nieuwe*

*relaties.*'(R12) Het is daarom voor de BVO niet alleen op korte, maar ook op lange termijn belangrijk om de bestaande zakelijke relaties te behouden. Om te voorkomen dat zakelijke relaties opzeggen bij de BVO, moet de BVO rekening houden in de keuzes die het maakt op allerlei gebieden, blijkt uit de interviews. Één van de clubs probeerde eens om de segmentatie van zakelijke relaties aan te passen en dat bleek grote gevolgen te hebben. *'Alle stoelen op de business tribune vervangen. Mensen die ergens weet ik veel hoe lang zaten moesten naar een andere plek. Toen heeft een heel groot aantal business leden opgezegd, omdat dat niet werd gewaardeerd.'*(R10) Een aantal respondenten geeft aan dat als het sponsorschap geen voldoening meer geeft of niet meer toereikend is voor de doelstellingen dat er alternatieven zijn. Zowel om te netwerken, in de vorm van de eerder genoemde andere netwerkevenementen, als om aan relatiebeheer te doen. *'Dan neem ik ze een extra keer mee uit eten of ga ik naar een andere sport.'*(R10)

Een andere factor die meespeelt in het thema van de afhankelijkheid van de BVO van haar zakelijke relaties is de eerder genoemde hechtheid van (groepen in) het netwerk van zakelijke relaties. Zo blijkt uit een anekdote van één van de respondenten, die zelf ook werkzaamheden verricht met zijn organisatie voor de BVO. Toen de BVO zijn werkzaamheden wilde opzeggen wilde hij zelf zijn sponsoring stopzetten. *'En dat had echt te maken met dat mijn hart getroffen werd.'*(R6) Hierdoor geraakte hij met de club in een naar eigen zeggen heftige discussie. *'En ik had toen mijn netwerk en mijn netwerk hoorde ook dat het niet zo goed tussen mij en ADO. En vervolgens had ik al vier, vijf, zes zeven skyboxhouders die zeiden dat als ze met mij zouden stoppen, zij ook zouden stoppen bij ADO.'*(R6) Resultaat is dat de respondent nog steeds zakelijke relatie is en nog steeds zijn werkzaamheden voor de club verricht. *'Zo werkt het ook een beetje in het Haagse wereldje. Wij zijn heel erg trouw een elkaar.'*(R6) Hieruit blijkt dat de hechtheid van de afzonderlijke zakelijke relaties invloed heeft op de keuzevrijheid van de BVO.

Aan de andere kant blijkt uit de interviews dat de zakelijke relaties op hun beurt ook afhankelijk kunnen zijn van de BVO en het netwerk van zakelijke relaties. Dat zit hem voornamelijk in twee dingen. Allereerst erkennen de respondenten dat het netwerk van de BVO, ondanks de alternatieven, tot de grootste van de regio behoort. Als ze daar niet bij aansluiten kunnen ze daardoor werk mislopen en kansen missen. *'Als ik hoor dat er allemaal dealers in een box zitten en mijn concurrenten zitten daar allemaal, dan wil ik daar ook wel bij zijn.'*(R9) Een andere respondent is al jaren zakelijke relatie en geeft aan dat het netwerk van zakelijke relaties echt 'zijn' netwerk is. *'Dit is mijn netwerk, al tien jaar is het mijn netwerk.'*(R10) Hierdoor is hij ook afhankelijk van de BVO, omdat hij als hij zijn sponsorschap opzet (een groot deel van) zijn netwerk kwijtraakt. De tweede reden waarom zakelijke relaties afhankelijk kunnen zijn van de BVO heeft ermee te maken dat een aantal respondenten ook aangeeft werkzaamheden te verrichten voor de BVO, soms in de vorm van een barterovereenkomst<sup>11</sup>. Hierdoor is de BVO niet alleen in bepaalde mate afhankelijk van hun inkomsten van inkomsten uit zakelijke relaties, maar zijn de zakelijke relaties ook op een bepaalde manier afhankelijk van inkomsten vanuit de BVO. Volgens de respondenten zoeken BVO's er ook naar om werk uit te besteden binnen het eigen netwerk van zakelijke relaties. Een respondent geeft aan te verwachten dat als hij stopt met zijn

---

<sup>11</sup> Een overeenkomst waarbij partijen diensten uitwisselen zonder betaling.

sponsorschap, de BVO zijn werkzaamheden ook stop zal zetten. *'En de zaak heeft er wat aan omdat ik er werk weg haal. Ik denk ook wel dat het iets met elkaar te maken zou hebben. Dat als ik geen stoelen heb dat het invloed zou hebben op mijn werkzaamheden voor FC Utrecht. Ik zie dat wel zo.'*(R12)

## 5.5 Sportieve resultaten

In deze paragraaf beschrijf ik hoe de sportieve resultaten van de BVO invloed hebben op de zakelijke relaties van de BVO. De sportieve resultaten bleken op verschillende manieren invloed te hebben op de manier waarop de respondenten hun sponsorschap beleven. *'Je gaat niet alleen voor de gezelligheid en voor het bedrijf naar het voetbal, je gaat ook voor de prestatie en je wilt dat ze winnen.'*(R5)

Allereerst hebben de sportieve resultaten invloed op het gevoel dat mensen overhouden aan de wedstrijden. Als er is gewonnen is de sfeer in het stadion een stuk beter dan als er verloren is. *'Je gaat altijd lekkerder naar huis als je gewonnen hebt en als de jongens het goed gedaan hebben, dan als dat je verloren hebt.'*(R12) Één van de respondenten die zelf aangaf minder gevoel bij het voetbal op zich te hebben, gaf daarbij aan dat het zelf voor hem leuker is als er een goede prestatie wordt geleverd. *'De een heeft er net als ik wat minder mee, de ander wat meer. Maar als je tegen Feyenoord een prestatie neerzet, dan is dat toch wel heel gaaf.'*(R8) Een paar respondenten stellen echter wel dat resultaat niet doorslaggevend is voor het gevoel dat men aan de wedstrijd overhoudt, maar dat ook de manier waarop van belang is. *'Kijk en verliezen ze en ze hebben heel veel inzet is het ook een ander verhaal. ADO staat erom bekend dat er gebikkeld moet worden.'*(R5)

Ten tweede gaven de respondenten aan dat de sportieve relaties invloed hadden op hun mogelijkheden om te netwerken rondom. Dat komt volgens de respondenten omdat mensen bij slechte prestaties, als gevolg van het slechtere gevoel dat ze overhouden, sneller weggaan na een wedstrijd en dat de sfeer slechter is in het stadion. *'Het is voor de euforie erna beter als we winnen, dan blijven mensen wat langer hangen.'*(R9) Een andere respondent geeft aan dat mensen zelf sneller geneigd zijn om überhaupt naar het stadion te komen. *'Ja, dan heerst er een negatieve sfeer. Mensen hebben minder zin om naar het stadion te komen, slaan makkelijker een wedstrijd over of zeggen misschien hun stoelen op.'*(R6) Ook is het volgens de meeste respondenten een stuk makkelijker om relaties te vinden om mee te nemen naar het stadion als de resultaten goed zijn. *'Nou ja, dat valt of staat met resultaten. In het jaar dat ze Europees speelden was het niet zo moeilijk hoor, om relaties te vinden. Toen stonden ze in de rij of ze mee mochten. Toen dit seizoen in het begin de resultaten een beetje tegenvielen in het begin, nou ga dan maar iemand vinden die bij -5 graden met jou op de tribune gaat zitten.'*(R7) Over het algemeen blijkt uit de interviews dat er minder mogelijkheden zijn om contacten op te doen rondom wedstrijden, omdat er aanzienlijk minder zakelijke relaties aanwezig zijn, tijdens, maar vooral na de wedstrijd.

Ten derde geeft een aantal respondenten aan dat slechte prestaties van invloed kunnen zijn op de keuzes om verbonden te blijven aan de BVO, al is dit wel met name in het geval dat degradatie naar een lagere divisie dreigt. *'Als ADO was gedegradeerd hadden we hier denk ik nog wel even goed nagedacht over of we wel door*

*moeten gaan met die sponsoring.'*(R7) Ook de BVO zelf ervaart dat het lastiger is om contractgesprekken met zakelijke relaties te voeren op het moment dat het sportief slecht gaat met de club. Één van de BVO's heeft recentelijk met een situatie te maken gehad, waarbij de BVO onderin bungelde en ondervond daar hinder van. *'Maar we hebben natuurlijk een periode gehad hier, waar we achttiende stonden en dat is niet een heel handig moment om te zeggen van: joh zullen we volgend jaar weer doorgaan?'*(R1)

## 6 Analyse

In dit hoofdstuk zal ik de resultaten die beschreven zijn in hoofdstuk 5 analyseren en hierbij gebruik maken van de literatuur die ik heb behandeld in hoofdstuk 3. De analyse is verdeeld in vijf paragrafen, namelijk de BVO als netwerkplatform voor de regio (6.1), het netwerk van zakelijke relaties (6.2), de rol van de BVO in het netwerk (6.3) en de afhankelijkheidsrelatie tussen de BVO en haar zakelijke relaties (6.4). Ten slotte sta ik stil bij de afweging of het sociaal kapitaal ten goede komt aan het individu of aan de organisatie (6.5).

### 6.1 De BVO als netwerkplatform voor de regio

De resultaten van dit onderzoek bevestigen de uitkomsten van het Sponsor Onderzoek (KNVB Expertise, 2013a) dat zakelijke relaties van BVO's zich voornamelijk aan de BVO verbinden vanwege netwerkrekenen. KNVB Expertise (2013a) onderzocht dat zakelijke relaties in contact willen komen met andere zakelijke relaties en met andere relaties wedstrijden willen bezoeken. Uit dit onderzoek blijkt ook dat zakelijke relaties vooral gebruik willen maken van het netwerk van de BVO om nieuwe contacten op te doen en daarnaast de wedstrijden van de BVO willen inzetten als middel voor relatiebeheer. Daarnaast bevestigt dit onderzoek wat Rodenburg (2010) en KNVB Expertise (2013a) al eerder concludeerde, namelijk dat het zijn van voetballiefhebber ook voor veel organisaties een belangrijke rol speelt om zich als zakelijke relatie aan de BVO te verbinden.

De BVO lijkt zich goed te lenen om als netwerkplatform voor de regio te dienen vanwege de aantrekkingskracht van het voetbal. De resultaten tonen dat zakelijke relaties aangeven dat veel mensen iets met voetbal hebben en dat het voetbal daarmee een bindende factor in de regio heeft. Dit sluit aan bij Schrijvers (2013) die stelde dat de supporters van de BVO zich met elkaar verbonden voelen. Deze emotionele binding die mensen met de BVO hebben, wordt vaak vanuit de omgeving mee gegeven. Van daaruit blijkt de BVO veel zakelijke relaties uit de regio vanuit allerlei verschillende branches en achtergronden bij elkaar te brengen, omdat zij het leuk vinden om naar voetbal te kijken. Hierdoor ontstaat een groot netwerk van organisaties uit de regio. De mix van het grote netwerk en het plezier dat mensen aan voetbal beleven, maakt dat de BVO zich goed leent voor zakelijke relaties om te netwerken en om aan relatiebeheer te doen. De grootte zorgt ervoor dat het netwerk van zakelijke relaties van BVO's geschikt is om in contact te komen met nieuwe zakelijke relaties en om nieuwe mensen te leren kennen. Lin (1999) stelde dat het in een netwerk vooral gaat om het opdoen van sociaal kapitaal, dat wil zeggen het netwerk van eigen relaties vergroten en versterken. De aantrekkingskracht van het voetbal maakt de BVO daarnaast geschikt om aan relatiebeheer te doen, omdat zakelijke relaties zodoende elkaar op een informele manier beter kunnen leren kennen.

Zo blijkt uit de resultaten dat de BVO niet alleen voor individuen, zoals Schrijvers (2013) eerder concludeerde, maar ook voor organisaties uit de regio een verbindende factor is, waarbij het zijn van supporter of voetballiefhebber de gemeenschappelijke deler is. Veel organisaties uit de regio blijken bij de BVO contact met

elkaar te leggen en te versterken. Zodoende faciliteert de BVO dat regionale organisaties sociaal kapitaal kunnen opdoen. De informele relaties die de zakelijke relaties op doen zijn volgens Fukuyama (2010) cruciaal in de moderne economie. Sociaal kapitaal en informele relaties leveren namelijk onderling vertrouwen op, wat ook volgens Putnam (2000) belangrijk is om het opgedane sociaal kapitaal ten goede te laten komen aan de gemeenschap. De resultaten tonen dat participeren in het netwerk van de BVO inderdaad vertrouwen en loyaliteit oplevert tussen de organisaties die aangesloten zijn bij de BVO. Uit de resultaten blijkt dat sommige zakelijke relaties al jarenlang zaken met elkaar doen, nadat ze elkaar via de BVO ontmoet hebben. Ze geven ook aan bij voorkeur al hun handel doen met relaties binnen hun netwerk. Het komt ook voor dat zakelijke relaties eigen relaties koppelen aan strong ties binnen het netwerk van de BVO. In lijn met Fukuyama (2010) blijkt hiermee dat het vertrouwen en de loyaliteit binnen het netwerk zorgt voor lagere zoek- en transactiekosten voor organisaties. Daarnaast tonen de resultaten dat er door zakelijke relaties kennis en informatie wordt uitgewisseld. Dankzij het sociaal kapitaal dat zakelijke relaties opdoen, faciliteert de BVO zodoende dat er efficiënter handel gedreven kan worden door organisaties uit de regio en dat zij informatie met elkaar uit kunnen wisselen.

Het voetbal van de BVO blijkt een belangrijke rol te spelen in de functie die de BVO voor regionale organisaties vervult. De sportieve resultaten van de BVO hebben invloed op de beleving van het sponsorschap van de zakelijke relaties. De sportieve prestaties hebben niet alleen invloed op het gevoel dat zakelijke relaties overhouden aan wedstrijden, maar ook op de mogelijkheden om te netwerken en om de BVO als middel voor relatiebeheer in te zetten. Deze constatering roept de vraag op hoe de voetbalorganisatie van de BVO en de commerciële organisatie van de BVO zich tot elkaar verhouden. De BVO's geven namelijk beiden aan dat de voetbalkant van de organisatie en de zakelijke kant van de organisatie duidelijk van elkaar gescheiden zijn. Toch kunnen ze niet los van elkaar worden gezien, omdat de BVO als geheel afhankelijk is van commerciële inkomsten, namelijk de sponsorinkomsten. Het netwerk dat de BVO voor de zakelijke relaties faciliteert is een product van de BVO, het product dat de meeste inkomsten genereert. Dit product blijkt echter in bepaalde mate afhankelijk van aan ander product van de BVO, namelijk het voetbal. Het voetbal is echter een toevalsproduct, waarbij je als organisatie slechts beperkt invloed kan uitoefenen op het resultaat. Daarmee is voetbal enerzijds de kracht van de BVO als netwerkorganisatie, maar is het tegelijkertijd een factor die het bemoeilijkt om het netwerk optimaal te faciliteren en de beleving van de zakelijke relaties te kunnen beïnvloeden.

## **6.2 Het netwerk van zakelijke relaties**

In lijn met de theorie van Lin (1999) blijkt uit dit onderzoek dat de actoren, de zakelijke relaties, in het netwerk participeren om sociaal kapitaal op te doen, namelijk voor hun relaties en voor hun netwerk.. Door de BVO in te zetten als middel voor relatiebeheer hebben de zakelijke relaties ten doel om de relaties die zij al hebben te versterken. Door het netwerk van de BVO te gebruiken om in contact te komen met nieuwe relaties hebben de zakelijke relaties ten doel om hun netwerk te vergroten. Lin (1999) stelde ook dat actoren het sociaal kapitaal dat ze vergaren in een netwerk gebruiken om een bepaald rendement te behalen. Ook dit blijkt het geval voor



zakelijke relaties van de BVO, omdat over het algemeen blijkt dat zij aangeven dat de investering die het kost om te participeren in het netwerk, uiteindelijk wel terug verdiend moet worden. Het versterken van bestaande relaties moet uiteindelijk leiden tot een verlengen of uitbreiding van de samenwerking met die relaties. Het opdoen van nieuwe contacten moet uiteindelijk leiden tot nieuwe handel voor de zakelijke relaties. Het economisch kapitaal (kosten om zich aan te sluiten bij het netwerk) dat zakelijke relaties investeren in het netwerk moet door middel van het opgedane sociaal kapitaal meer economisch kapitaal opleveren dan de originele investering. Lin (1999) noemt dit economisch rendement. Hierin vertoont sponsorschap van BVO's toch een gelijke trend met sportsponsorschap in het algemeen. Volgens Maantjes (2014) wordt sportsponsorschap namelijk afgerekend op de 'return on investement', iets waar het sponsorschap van de BVO, zo blijkt uit de resultaten, ook op afgerekend wordt.

Toch blijken er verzachtende omstandigheden te zijn wanneer zakelijke relaties evalueren of het participeren in het netwerk hen voldoende oplevert. Ten eerste blijkt dat het economisch rendement behaald uit het netwerk van de BVO moeilijk meetbaar is. De zakelijke relaties geven aan dat het opdoen van sociaal kapitaal vaak pas in de toekomst, of via een moeilijk te meten omweg (relaties van relaties) economisch rendement oplevert. De tweede verzachtende omstandigheid is te verklaren aan de hand van de theorie van Lin (1999), die stelt dat sociaal kapitaal naast extrinsiek rendement, waar het economisch rendement onder valt, ook intrinsiek rendement kan opleveren. Dit blijkt ook uit de resultaten, die tonen dat het aspect van plezier een belangrijke rol speelt om zakelijke relatie te zijn en blijven. De zakelijke relaties halen er dus ook persoonlijk voldoening uit, naast dat het zakelijk interessant kan zijn om zich aan de BVO te verbinden. Hierdoor lijken ze bereid minder kritisch te evalueren als ze twijfelen of hun sponsorschap wel genoeg economisch rendement oplevert of als zelfs blijkt dat het niet genoeg oplevert.

Het netwerk van de BVO, waarin zakelijke relaties zich bewegen om sociaal kapitaal op te doen, bestaat zoals gezegd uit een grote gevarieerde groep zakelijke relaties. Zij verschillen van elkaar in de branche waarin ze werkzaam zijn, de functie die ze hebben in een organisatie, in opleidingsniveau, in de manier van praten enzovoorts. Volgens Bourdieu (1990) vormt deze achtergrond van iemand zijn habitus. De habitus van een zakelijke relatie beïnvloedt de manier waarop ze zich gedragen en waarop zij bewegen in het netwerk. Bourdieu (1990) stelde ook dat de positie die wordt ingenomen in het veld, in dit geval het netwerk van zakelijke relaties, afhankelijk is van het kapitaal dat men bezit. Dit is in lijn met de resultaten van dit onderzoek en de manier waarop de zakelijke relaties van de BVO zijn ingedeeld.

Zakelijke relaties zijn onderverdeeld in verschillende segmenten binnen het netwerk, afhankelijk van het economisch kapitaal dat zij investeren in hun sponsorschap. Dit betreft het bedrag dat zij bereid zijn te betalen om bij een bepaald segment te horen. De zakelijke relaties in de hogere segmenten, de skyboxen en themaboxen, hebben meer mogelijkheden om zich te bewegen in het netwerk dan de zakelijke relaties in de lagere segmenten, de business clubs. Zo nemen zakelijke relaties die meer kapitaal bezitten om te investeren in hun sponsorschap een gunstigere positie in binnen het netwerk, om sociaal kapitaal op te doen. Naast de verschillen in economisch kapitaal bestaan er ook andere sociale verschillen tussen de zakelijke relaties in

verschillende segmenten. Zo wordt aangegeven dat relaties in verschillende segmenten vaak anders zijn opgeleid en een andere manier van praten hebben. Dit zijn voorbeelden van verschillen in respectievelijk cultureel en linguïstisch kapitaal (Bourdieu, 1990). Daarnaast kwamen ook verschillen in symbolisch kapitaal naar voren tussen de zakelijke relaties, al bleken deze niet segmentafhankelijk. De functie van de zakelijke relatie bleek ook een rol te spelen. Een eigenaar of directeur van een bedrijf is interessanter om contact mee te leggen dan een commercieel medewerker. Al deze verschillen tussen de zakelijke relaties, in habitus en in verschillende soorten kapitaal, hebben tot gevolg dat zakelijke relaties ongelijke mogelijkheden hebben om te investeren in sociaal kapitaal. Dit is in lijn met de eerste fase in het model van Lin (1999), namelijk de fase van ongelijkheid.

Zakelijke relaties met verschillende achtergronden, de habitus, en verschillend kapitaal, bevinden zich dus in verschillende segmenten in het netwerk. De resultaten tonen dat zakelijke relaties de segmentering een goede zaak vinden, omdat er zo voor een ieder met verschillende achtergronden een passend segment is. Het blijkt dat er binnen de verschillende segmenten ook verschillende normen en waarden gelden, waardoor je de segmenten ook als aparte velden kan beschouwen. De resultaten tonen dat niet alle zakelijke relaties van de hogere segmenten gebruik maken van de mogelijkheden om zich te bewegen door het grote veld van alle zakelijke relaties, maar zich veel beperken tot hun eigen skybox, hun eigen kleine veld. Enerzijds komt dit door de verschillen in habitus tussen de zakelijke relaties in de verschillende segmenten. Anderzijds is het een gevolg van de doelstellingen die zakelijke relaties nastreven met hun sponsorschap. Uit de interviews blijkt namelijk dat zakelijke relaties die overwegend van het netwerk gebruik willen maken, vaker in skyboxen of themaboxen dan in de business clubs.

Deze constatering conflicteert met wat ik eerder stelde, namelijk dat de grootte van het netwerk belangrijk is om nieuwe contacten op te doen en sociaal kapitaal te vergaren. In de business clubs lopen namelijk meer zakelijke relaties rond dan in de skyboxen. Dit conflict heeft er onder andere mee te maken dat de business clubs van de BVO's zo groot zijn, dat zakelijke relaties niet weten wie er zich allemaal in bevinden en wie er dus interessant kunnen zijn. Er zijn namelijk ook zakelijke relaties die geen potentie hebben om zaken met elkaar te doen. De wedstrijden blijken zich er ook niet goed voor te lenen af te stappen op zakelijke relaties die je niet goed kent, omdat men dan vaak met eigen zakelijke relaties is. In de skyboxen en themaboxen daarentegen, bevinden zakelijke relaties zich in een kleiner gezelschap met partijen waarvan ze weten dat ze potentieel interessant kunnen zijn. Om ervoor te zorgen dat ze niet elke wedstrijd met dezelfde mensen te kijken, nodigen ze afzonderlijk eigen relaties uit, die weer interessant voor elkaar kunnen zijn. Omdat er zodoende sprake blijft van nieuwe gezichten in de boxen, is er minder noodzaak de boxen te verlaten en naar de business clubs te gaan om interessante partijen te ontmoeten. Hierdoor rijst de vraag op wat nou eigenlijk precies het netwerk van zakelijke relaties omhelst. Zijn dat puur de mensen die verbonden zijn aan de BVO of zijn dat ook hun eigen relaties? Deze blijken immers van groot belang voor zakelijke relaties, omdat ze ervoor zorgen dat zakelijke relaties nieuwe contacten op doen, ook al zijn ze officieel niet verbonden aan de BVO.

De keuzes met wie zakelijke relaties wedstrijd bekijken en met wie ze contact zoeken heeft te maken met de tweede fase van het model van Lin (1999). In deze fase van capitalization gaat het over hoe een actor gebruik maakt van het netwerk, gegeven zijn (ongelijke) positie. Lin (1999) stelt hierbij dat bridging belangrijk is voor actoren om een gunstige positie in het netwerk te verwerven. Van bridging, het opdoen van contacten en het overbruggen van verschillen met actoren uit andere sociale groepen (of velden), lijkt echter beperkt sprake binnen het netwerk van zakelijke relaties. Thema- en skyboxhouders blijven voornamelijk in hun eigen box en ook zakelijke relaties in de business clubs blijken zich vaak met dezelfde vaste groep te begeven. De zakelijke relaties lijken zich dus voornamelijk te beperken tot hun strong ties binnen het netwerk. Dit de zakelijke relaties met wie zij überhaupt al veel tijd doorbrengen en met wie zij vaak al handel doen. Volgens Granovetter (1973) leiden strong ties voornamelijk tot bonding en slechts beperkt tot bridging. Hij stelt dat bridging vaker voortkomt uit de weak ties van een actor. Deze ontstaan echter weinig binnen het netwerk van zakelijke relaties, omdat er beperkt contact wordt gelegd met zakelijke relaties uit andere sociale groepen binnen het netwerk. Granovetter (1973) stelt juist dat weak ties erg belangrijk zijn, omdat actoren daarmee toegang krijgen tot nieuwe informatie en middelen.

De resultaten tonen aan dat de meeste zakelijke relaties wel erkennen behoefte te hebben aan het opdoen van weak ties, ondanks dat hier in de praktijk weinig sprake van is. Zij geven aan dat zakelijke relaties uit andere segmenten vaak net zo goed zakelijk interessant voor hen kunnen zijn. Hier ontstaat een tegenstrijdigheid, omdat zakelijke relaties zich enerzijds voornamelijk tot hun strong ties beperken, maar anderzijds wel aangeven behoefte te hebben aan het opdoen van weak ties. Deze tegenstrijdigheid valt door twee factoren te verklaren. Ten eerste blijkt het voor zakelijke relaties moeilijk, vanwege de verschillen in habitus, om contacten te leggen met andere zakelijke relaties. Ten tweede weten de zakelijke relaties zoals eerder gezegd niet wie zich nog meer allemaal in het netwerk van de BVO bevinden. Hierdoor is het moeilijker voor hen om op andere zakelijke relaties af te stappen en weak ties op te doen. De netwerkevenementen die de BVO organiseert blijken volgens de zakelijke relaties geschikter dan wedstrijden om nieuwe zakelijke relaties buiten de eigen sociale groep te ontmoeten (bridging). De resultaten tonen echter dat deze echter ook niet ideaal zijn. Deze worden namelijk slechts door een beperkt aantal zakelijke relaties en in beperkte mate bezocht. Daarnaast worden bij netwerkevenementen vaak bepaalde groepen zakelijke relaties, zowel bewust als onbewust, uitgesloten.

Bourdieu (1990) stelt dat actoren die zich langer in een veld begeven een voordeel hebben, omdat zij zich onbewust gedragen naar de normen en regels van het veld. Hij noemt dit socialisatie. Uit de resultaten blijkt dat dit ook geldt voor zakelijke relaties die al langer verbonden zijn aan de BVO. Zij hebben in de loop der tijd meerdere zakelijke relaties leren kennen, vaak ook uit de verschillende segmenten. Sommige zakelijke relaties hebben zelfs al in verschillende segmenten gezeten. Zij hebben zich zodoende de regels binnen het veld, en de verschillende kleinere velden, eigen gemaakt, waardoor zij makkelijker handelen, communiceren binnen en contact leggen in het netwerk. Hierdoor bewegen zij zich makkelijker, zowel binnen het gehele netwerk als binnen de verschillende segmenten, en weten ze daardoor beter contact te leggen met anderen. Via de zakelijke relaties die zij al hebben leren kennen is de stap voor hen tevens kleiner om toegang te krijgen tot

nieuwe contacten, informatie en middelen. Bovenstaande impliceert dat het naarmate zakelijke relaties zich langer in het netwerk begeven, het makkelijker voor hen wordt om aan bridging te doen en weak ties op te doen, en daarmee sociaal kapitaal te vergaren.

### **6.3 De rol van de BVO in het netwerk**

Sommige zakelijke relaties blijken er moeite mee te hebben om een plaats in het netwerk in te nemen van waaruit ze nieuwe en voor hen waardevolle contacten kunnen opdoen. Lin (1999) erkent dat de positie in het netwerk belangrijk is, evenals Burt (1998) die stelt dat dit belangrijk is om informatie en nieuwe contacten op te doen. Volgens Lin (1999) zijn de mogelijkheden om een gunstige positie in te nemen in het netwerk afhankelijk van de mogelijkheden om bruggen te slaan, oftewel bridging. Bridging wordt echter gefaciliteerd door weak ties, maar zoals hierboven beredeneerd blijken sommige zakelijke relaties moeite te hebben met opdoen van weak ties. Hierin zien de zakelijke relaties een rol weggelegd voor de BVO's, die zelf ook aangeven het netwerk te willen faciliteren. De BVO kan haar zakelijke relaties helpen door een voor hen goede positie in het netwerk in te nemen door hen actief met elkaar te verbinden. Hiermee spelen ze in op de tegenstrijdig dat zakelijke relaties aangeven in contact te willen komen met anderen in het netwerk, maar tegelijkertijd zich voornamelijk begeven zakelijke relaties die ze al kennen. Deze tegenstrijdigheid komt namelijk voort uit een andere frictie, namelijk dat blijkt dat enerzijds een groot netwerk belangrijk is voor zakelijke relaties om te kunnen netwerken, maar dat ze anderzijds vanwege de grootte van het netwerk niet weten wie zich er allemaal in het netwerk begeven. De BVO kan een rol spelen in het tegengaan van deze frictie als ze al hun zakelijke relaties goed kennen. Zodoende kan het zakelijke relaties die elkaar uit zichzelf moeilijk weten te ontmoeten, maar wel zakelijk interessant kunnen zijn voor elkaar, met elkaar in contact brengen. Door het netwerk op deze manier te faciliteren helpt de BVO haar zakelijke relaties om weak ties op te doen, die op hun beurt de mogelijkheden om aan bridging te doen vergroten. Zodoende kan de BVO haar zakelijke relaties dus helpen naar een voor hen gunstige positie in het netwerk, die volgens Lin (1999) en Burt (1998) zo belangrijk is om sociaal kapitaal op te doen.

Om het netwerk zo te faciliteren vergt een investering van de BVO, die er zorg voor zal moeten dragen al haar zakelijke relaties goed te kennen. Een investering om meer kennis te krijgen over wat het netwerk van zakelijke relaties precies omhelst, iets wat nu volgens de resultaten nog ontoereikend blijkt. Met welk doel hebben zakelijke relaties zich verbonden aan de BVO? Wat voor soort organisaties zijn het en welke belangen hebben ze? Met wat voor soort andere zakelijke relaties zouden ze in contact willen komen? Uit de resultaten blijkt dat ondanks dat de motieven en behoeften van verschillende zakelijke relaties vergelijkbaar zijn, elke zakelijke relatie specifieke behoeften heeft waar de BVO op zou kunnen inspelen. Sommige zakelijke relaties hebben behoefte aan veel hulp van de BVO, waar anderen hier geen behoefte aan hebben. Als de BVO daarvan op de hoogte is, is hij in staat maatwerk te leveren aan de zakelijke relaties, hen beter in de behoefte te voorzien. Dit zou aansluiten bij de trend van sportsponsorschap in het algemeen, die stelt sponsorschap als cocreatie vanuit een samenwerking tussen beide partijen, erg belangrijk wordt voor sport sponsors (Sponsorreport, 2014). De BVO's geven aan momenteel al veel aandacht te besteden aan de wensen van de zakelijke relaties, maar de

resultaten tonen dat ze hier nog in tekort schieten. Door beter in te spelen op de specifieke behoeften van de zakelijke relaties, wordt de kans groter dat zij economisch rendement halen uit hun sponsorschap. De BVO kan haar zakelijke relaties hiermee helpen om hun investering in het sponsorschap terug te verdienen en daarmee een betere 'return on investment' te realiseren.

Op deze manier investeren in de relatie met de zakelijke relaties zou de BVO ook op een ander punt goed uit kunnen komen. Uit de resultaten blijkt namelijk dat enkele zakelijke relaties een gebrek aan aandacht en waardering ervaren vanuit de BVO, voor het feit dat zij (al langere tijd) aan de BVO verbonden zijn. Dit zit hem voornamelijk in de manier en frequentie waarop het contact met de BVO verloopt. Wanneer de BVO meer aandacht zou schenken aan de zakelijke relaties en meer moeite zou doen om de organisatie te leren kennen en de behoeften te achterhalen, voelen de zakelijke relaties dat er aandacht en interesse in hen is vanuit de BVO. Een beperkende factor in de opbouw van een relatie tussen de BVO en haar zakelijke relaties, blijkt de grote doorloop van accountmanagers bij BVO's. Zakelijke relaties krijgen vaak te maken met nieuwe mensen van de BVO die ze niet kennen, waarmee ze een nieuwe relatie moeten aangaan. Dit is niet alleen vervelend voor de zakelijke relaties, maar ook problematisch voor de BVO. Wanneer accountmanagers van BVO's vertrekken, gaat namelijk de specifieke kennis over zakelijke relaties verloren. Dat bemoeilijkt het om zakelijke relaties specifiek van dienst te kunnen zijn en ze te verbinden aan relevante andere zakelijke relaties. Als de kennis niet goed bewaard blijft en slechts bij één accountmanager, bestaat het risico dat deze kennis verloren gaat. Wanneer de BVO investeert in kennis van het netwerk van zakelijke relaties, is het daarom zaak ervoor zorg te dragen dat het een duurzame investering betreft. Het is echter de vraag of BVO's bereid zijn een dergelijke investering te doen in het netwerk van zakelijke relaties of dat ze die investering liever doen aan de voetbalkant van de organisatie. Voetbal blijft namelijk de core business van de BVO, waar het meeste geld in wordt geïnvesteerd.<sup>12</sup> Hier rijst opnieuw de vraag hoe de voetbalkant van de organisatie en de zakelijke kant van de organisatie zich tot elkaar verhouden.

Eerder stelde ik al dat wanneer de 'return on investment' voor sommige zakelijke relaties onduidelijk is of ontoereikend lijkt, deze wordt gecorrigeerd door het intrinsieke rendement dat ze uit hun sponsorschap halen. Intrinsiek rendement dat voortkomt uit het plezier dat ze uit het voetbal halen. Door als BVO extra waarde te creëren door het netwerk zo te faciliteren dat zakelijke relaties beter met elkaar verbonden worden, zou de BVO aantrekkelijker kunnen worden voor nieuwe zakelijke relaties, die minder met voetbal hebben. De BVO zal namelijk de zakelijke relaties beter perspectief kunnen bieden op economisch rendement. Het zal zowel voor de BVO als voor de bestaande zakelijke relaties positief zijn als er nieuwe zakelijke relaties aansluiten bij het netwerk, zo blijkt uit de resultaten. Voor de zakelijke relaties betekent het dat er meer potentieel interessante partijen aansluiten. Voor de BVO betekent het meer inkomsten uit sponsoring.

---

<sup>12</sup> Dit blijkt uit cijfers van KNVB Expertise (2013c). In het kader van vertrouwelijkheid mag ik openbaar geen specifieke cijfers delen.

## 6.4 Afhankelijkheidsrelatie

Uit de resultaten blijkt ook dat BVO's op zoek zijn naar meer inkomsten uit sponsoring en actief bezig zijn met acquisitie. De voornaamste reden hiervoor is om meer inkomsten voor de BVO te genereren. Door nieuwe inkomsten uit sponsoring te halen, zal waarschijnlijk ook het aandeel van sponsorinkomsten in de begroting van de BVO toenemen. Volgens Cho & Gillespie (2006) is de omvang en de noodzaak van externe middelen bepalend voor de mate van afhankelijkheid. De afhankelijkheid van sponsorinkomsten voor de BVO zal volgens deze theorie groter worden naarmate de inkomsten groeien. De Resource Dependency Theorie van Pfeffer & Salancik (1978) stelt dat organisaties die noodzakelijke externe middelen bezitten, invloed kunnen uitoefenen op het gedrag van de organisatie die de middelen nodig heeft. De resultaten tonen dat zakelijke relaties, die voor noodzakelijke inkomsten voor de BVO zorgen, inderdaad invloed kunnen uitoefenen op de BVO. De BVO blijkt hierdoor niet altijd in de positie om de keuzes te maken, die het zelf zou willen. Dit betreft voor de BVO de spagaat waar Davis & Cobb (2009) op doelen. Enerzijds de relatie met de zakelijke relaties onderhouden, omdat hun inkomsten van groot belang zijn, maar anderzijds eigen autonomie en keuzevrijheid bewaken.

Volgens AbouAssi (2013) is diversificatie een strategie die de BVO kan hanteren om de eigen belangen en autonomie te bewaken, wat in dit onderzoek betekent dat de BVO haar sponsorinkomsten over zo veel mogelijk verschillende zakelijke relaties zou moeten verdelen. Uit de resultaten blijkt dat BVO's diversificatie van sponsorinkomsten nastreven. Op die manier zou het aandeel van inkomsten van individuele zakelijke relaties afnemen, en daarmee hun invloed en de afhankelijkheid van hen. De resultaten van dit onderzoek in ogenschouw nemend, valt echter te betwijfelen of dit voor de BVO het geval zou zijn. Het blijkt namelijk dat individuele zakelijke relaties niet altijd op zichzelf staan. Vanwege de hechtheid die ontstaat tussen zakelijke relaties in het netwerk, vormen de zakelijke relaties een front wanneer er iets gebeurt of wanneer zij iets willen bewerkstelligen. Het blijkt dat zo een groep van zakelijke relaties wel in staat kan zijn om invloed uit te oefenen. Dit lijkt voor de BVO's een problematisch gegeven als gevolg van een bepaalde frictie die hierdoor ontstaat. De hechtheid van bepaalde zakelijke relaties is namelijk het gevolg van het sociaal kapitaal dat ze hebben opgedaan in het netwerk van zakelijke relaties. Enerzijds blijkt het dus van groot belang voor de BVO om haar zakelijke relaties in een positie te brengen om zo goed mogelijk sociaal kapitaal op te doen. Anderzijds blijkt dat sociaal kapitaal te leiden tot een situatie waar een bepaalde loyaliteit naar elkaar bestaat onder zakelijke relaties, waardoor zij gezamenlijk een positie innemen van waaruit zij invloed hebben op de BVO. Door het netwerk voor de zakelijke relaties zo te faciliteren dat ze in staat zijn sociaal kapitaal op te doen, creëert de BVO dus onbewust ook kwetsbaarheid en tegenkracht.

Iets anders waar de BVO rekening mee moet houden, wanneer het de inkomsten op sponsoring wil vergroten, is dat zoals gezegd de afhankelijkheid van de sponsorinkomsten ook zal toenemen. Dit impliceert volgens Cho & Gillespie (2006) dat de impact van de sponsoring op de organisatie van de BVO toeneemt, waardoor de aandacht en investering in de sponsorafdeling ook toeneemt. De vraag is in hoeverre dit wenselijk is voor de BVO, gezien het voetbal de core business is van de organisatie en daar het meest in wordt geïnvesteerd. Het is

vanuit dit oogpunt opnieuw de vraag hoe binnen de organisatie van de BVO de voetbalkant van de organisatie en de commerciële kant van de organisatie zich verhouden.

Uit de resultaten blijkt dat de BVO niet alleen afhankelijk is van de zakelijke relaties, maar dat er sprake is van een wederzijdse afhankelijkheid. Zakelijke relaties en organisaties uit de regio zijn ook afhankelijk van de BVO en het netwerk dat de BVO faciliteert. Zij geven aan dat het netwerk van de BVO het grootste in de regio is, waar bovendien een grote variëteit aan organisaties op af komt. De BVO blijft voor organisaties uit de regio een goede mogelijkheid om sociaal kapitaal op te doen, door nieuwe contacten op te doen en relaties te versterken. Het blijkt dat voor zakelijke relaties een groot deel van hun contacten verloopt via de BVO. Wanneer zij de BVO zouden verlaten verliezen zij mogelijk sociaal kapitaal en mogelijkheden om sociaal kapitaal op te doen. Voor organisaties in de regio die nog niet aangesloten zijn de BVO is het netwerk aantrekkelijk vanwege de grootte en variëteit. Wanneer zij zich hier niet bij aansluiten kunnen ze ten eerste mogelijkheden missen om sociaal kapitaal op te doen en daarmee een bepaald rendement te realiseren, en ten tweede informatiestromen missen die lopen via het netwerk van de BVO. Ten slotte blijkt dat zakelijke relaties die werkzaamheden verrichten voor de BVO ook in bepaalde mate afhankelijk zijn van de BVO. Hun keuzes kunnen immers invloed hebben of zij werkzaamheden voor de BVO kunnen blijven verrichten. De mate van afhankelijkheid hangt hierin af van de inkomsten die zij halen uit de BVO, volgens de redenering van Cho & Gillespie (2006).

## **6.5 Individueel of organisatorisch profijt?**

Eerder in dit onderzoek heb ik aangegeven dat de zakelijke relaties die ik heb geïnterviewd individuen zijn die organisaties vertegenwoordigen. Vandaar dat ik in deze paragraaf stil wil staan bij de vraag wie er nou uiteindelijk het profijt heeft van het participeren in het netwerk van zakelijke relaties; het individu dat de organisatie vertegenwoordigt of de gehele organisatie? Ik stel namelijk dat het in het netwerk gaat om het opdoen van sociaal kapitaal, maar dat dit iets is dat wordt opgedaan door individuen, niet door organisaties.

Zakelijke relaties rekenen, zoals eerder gesteld, hun sponsorschap af op de vraag of het sponsorschap zijn investering heeft opgebracht, in de vorm van economisch rendement. In het geval dat de individuen die de organisatie vertegenwoordigen het opgedane sociaal kapitaal omzetten in dit economisch rendement, hebben zowel het individu als de organisatie hier profijt van. Dit kan door het realiseren van nieuwe handel met bestaande klanten (relatiebeheer) als door het realiseren van handel met nieuwe klanten (netwerken). Zolang het individu werkzaam blijft bij zijn huidige organisatie, zal hij het opgedane sociaal kapitaal blijven benutten om economisch rendement voor de organisatie te realiseren. In het geval dat het gewenste economisch rendement niet behaald wordt, heeft de organisatie hier geen profijt van, maar is het eventuele profijt in de vorm van intrinsiek rendement, volledig voor het individu. In het geval dat het individu zijn huidige organisatie verlaat zal hij er vanaf dat moment meer profijt van hebben gehad te hebben geparticipeerd in het netwerk van zakelijke relaties dan de organisatie die hij verlaat. Uit de resultaten blijkt dat het in het netwerk vooral gaat om zorgen dat mensen je kennen en om je gezicht te laten zien. Dit gebeurt voornamelijk door de

individuen die aanwezig zijn en zich laten zien, en minder door de organisatie als geheel. Wanneer het individu de organisatie verlaat zal hij daarom het opgedane sociaal kapitaal met zich meenemen, waardoor hij er meer profijt van zal hebben dan de organisatie. Belangrijk om hierbij nog wel te vermelden is dat in ongeveer de helft van mijn interviews het individu de oprichter en eigenaar van de organisatie betrof. In deze gevallen zal het gevaar minder groot zijn dat het individu het grootste profijt heeft, omdat het individu zelf ook een groot belang heeft bij organisatorisch profijt.



## 7 Conclusie

In dit hoofdstuk geef ik in de paragrafen 7.1 tot en met 7.5 antwoord op mijn deelvragen en in paragraaf 7.6 op mijn onderzoeksvraag. In paragraaf 7.7 volgt een discussie met aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Ik sluit af in paragraaf 7.8 met aanbevelingen voor de BVO.

### 7.1 Conclusie deelvraag 1

*Wat is er in de huidige literatuur bekend over netwerk theorie?*

Lin (1999) stelt dat het voor actoren die participeren in een netwerk gaat om het opdoen van sociaal kapitaal. Een netwerk kan worden beschreven als een aantal actoren in een groep, dit kunnen zowel individuen als organisaties zijn, en de relaties die bestaan tussen deze actoren (Wasserman & Faust, 1994). Het netwerk van een actor bestaat zowel uit strong ties, sterke banden van de actor, als weak ties, zwakke banden van de actor (Granovetter, 1973). Binnen het gehele netwerk vormen zich hechte sociale groepen van actoren met strong ties. Wanneer een actor contact legt en verschillen overbrugt met andere sociale groepen spreekt men over bridging. Wanneer een actor de binding versterkt binnen zijn eigen sociale groep spreekt men over bonding (Puntam, 2000). Bridging vindt over het algemeen plaats via de weak ties van een actor, waar bonding vaker plaats vindt via de strong ties van een actor (Granovetter, 1973).

Sociaal kapitaal gaat over de relaties en het netwerk van een individu (Bourdieu, 1990). Lin (1999) stelt dat actoren in een netwerk op basis van hun achtergrond, hun habitus (Bourdieu, 1990), ongelijke mogelijkheden hebben om te participeren in het netwerk. De positie van een actor in het netwerk is belangrijk om toegang te krijgen tot waardevolle contacten en waardevolle informatie (Lin, 1999). De strong ties en voornamelijk de weak ties van een actor zijn hierin cruciaal. Actoren gebruiken het sociaal kapitaal dat zij op doen in het netwerk om een bepaald rendement te realiseren. Hierin maakt Lin (1999) een onderscheid tussen intrinsiek rendement en extrinsiek rendement.

Putnam (2000) stelt dat sociaal kapitaal niet alleen iets is dat ten goede komt aan het individu, maar ook als iets dat waarde heeft voor de gemeenschap, met name omdat het onderling vertrouwen creëert. Fukuyama (2010) erkent dit en stelt ook dat informele relaties cruciaal zijn in de moderne economie. Sociaal kapitaal komt de gemeenschap ten goede omdat het transactie kosten vermindert en zo de drempel tot handelen verlaagt, omdat actoren die elkaar vertrouwen elkaar niet snel zullen benadelen, en omdat het kennisuitwisseling faciliteert (Fukuyama, 2010).

### 7.2 Conclusie deelvraag 2

*Welk maatschappelijk belang dienen BVO's door zich te profileren als netwerkplatform?*

De BVO dient op twee manieren een maatschappelijk belang door het netwerk van zakelijke relaties te faciliteren. Ten eerste speelt het hiermee in op een vraag van organisaties uit de regio. Het netwerk van zakelijke relaties van de BVO betreft het grootste netwerk van de regio. Organisaties verbinden zich hier graag aan om hun netwerk uit te breiden en om in contact te komen met andere organisaties, die zakelijk voor hen potentieel interessant zijn. De aantrekkingskracht van het voetbal zorgt dat veel organisaties zich aansluiten bij de BVO en zorgt bovendien voor een goede combinatie van zakelijke mogelijkheden en plezier. Het plezier zorgt dat het de BVO zich er ook voor leent om relaties mee naartoe te nemen in het kader van relatiebeheer.

Ten tweede creëert het faciliteren van het netwerk van zakelijke relaties verbondenheid tussen organisaties in de regio, waarbij het voetbal de gemeenschappelijke deler is. Deze organisaties doen middels het netwerk van de BVO sociaal kapitaal op, van waaruit vertrouwen en loyaliteit naar elkaar ontstaat. In lijn met Putnam (2000) en Fukuyama (2010) komt dit vertrouwen in elkaar ten goede aan de regio. Het via de BVO opgedane sociaal kapitaal zorgt ervoor dat zakelijke relaties efficiënt handel met elkaar kunnen drijven en faciliteert daarnaast informatie- en kennisuitwisseling.

### **7.3 Conclusie deelvraag 3**

*Hoe ervaren zakelijke relaties van BVO's hun huidige sponsorschap?*

Over het algemeen zijn de zakelijke relaties redelijk tevreden over hun sponsorschap bij de BVO. De voornaamste redenen om zich aan de BVO te verbinden zijn om het netwerk van de BVO te gebruiken om nieuwe contacten op te doen en om de BVO in te zetten als middel voor relatiebeheer. De BVO leent zich goed om te netwerken, omdat het netwerk van de BVO een groot en gevarieerd netwerk betreft. Zodoende kunnen zakelijke relaties met veel andere zakelijke relaties in contact komen, waar ze mogelijk in de toekomst handel mee kunnen doen. De BVO leent zich goed om aan relatiebeheer te doen, vanwege de aantrekkingskracht van het voetbal. Relaties van zakelijke relaties vinden het leuk om meegenomen te worden naar een voetbalwedstrijd. Zakelijke relaties participeren hiermee in het netwerk van de BVO om, in lijn met de theorie van Lin (1999), sociaal kapitaal te vergaren en te versterken.

De zakelijke relaties van de BVO evalueren hun sponsorschap in eerste instantie aan het economisch rendement dat ze eruit halen. Als het doel is om te netwerken betekent dat de (potentiële) handel met nieuwe klanten die het sponsorschap heeft opgeleverd. Als het doel is om aan relatiebeheer te doen betekent dat de nieuwe handel met bestaande klanten. Over het algemeen halen zakelijke relaties met het sponsorschap via deze manieren de investering die ze doen om zich te verbinden eruit. Wanneer het economisch rendement ontoereikend lijkt, gelden er verzachtende omstandigheden die voortkomen uit intrinsiek rendement dat het sponsorschap ook oplevert. Zakelijke relaties beleven er namelijk plezier aan om naar voetbalwedstrijden te gaan, wat een belangrijke factor blijkt te zijn in de sponsorbeleving.

## 7.4 Conclusie deelvraag 4

*Hoe ervaren zakelijke relaties van BVO's de mogelijkheid om te netwerken via de BVO?*

De sponsorpiramide van de BVO is opgedeeld in verschillende segmenten. Afhankelijk van de habitus en het kapitaal van de zakelijke relaties behoren ze tot een bepaald segment. Vanuit deze verschillen in habitus en kapitaal hebben zakelijke relaties ongelijke mogelijkheden om sociaal kapitaal op te doen. Veel zakelijke relaties geven aan dat ze nieuwe contacten op willen doen, maar beperken zich voornamelijk tot contact met dezelfde hechte groep zakelijke relaties. Hiervoor zijn twee belangrijke redenen. Ten eerste blijkt dat zakelijke relaties hun contact voornamelijk beperken tot zakelijke relaties met een habitus die vergelijkbaar is met hun eigen habitus. De tweede reden komt voort uit de frictie over de grootte van het netwerk. Enerzijds is een groot netwerk nodig om te kunnen netwerken en sociaal kapitaal op te doen. Anderzijds is een groot netwerk lastig, omdat zakelijke relaties vaak niet weten welke andere interessante zakelijke relatie zich nog meer in het netwerk bevinden, met name in de andere segmenten.

Dit heeft tot gevolg dat er weinig sprake is van bridging binnen het netwerk van zakelijke relaties. Zakelijke relaties lijken zich voornamelijk te beperken tot contact met hun strong ties binnen het netwerk. Hierdoor is er voornamelijk sprake van bonding. Zakelijke relaties maken slechts beperkt contact met andere zakelijke relaties buiten de eigen sociale groep en buiten het eigen segment. Ze hebben zodoende moeite om weak ties op te doen die bridging faciliteren. Bridging is echter volgens Lin (1999) echter van groot belang om een gunstige plek in het netwerk te realiseren en van daaruit sociaal kapitaal op te doen en interessante nieuwe partijen te ontmoeten. De meeste zakelijke relaties erkennen ook behoefte te hebben aan meer bridging. Voor veel van hen kunnen namelijk zakelijke relaties uit andere segmenten ook zakelijk interessant zijn.

Zakelijke relaties die al langer in het netwerk participeren blijken een voordeel te hebben als het gaat om de mogelijkheden om gebruik te maken van het netwerk en aan bridging te doen. Dit is in lijn met Bourdieu (1990) die stelt dat dit een gevolg is van socialisatie. Deze zakelijke relaties zijn in de loop der tijd zo bekend geraakt met de normen en de manier van doen binnen het netwerk, dat zij makkelijker communiceren, handelen en contact leggen. Daarnaast hebben zij over het algemeen veel andere zakelijke relaties leren kennen binnen het netwerk, vaak ook uit verschillende segmenten.

## 7.5 Conclusie deelvraag 5

*Wat betekent het voor de organisatie van BVO's om het netwerk van zakelijke relaties te faciliteren?*

Om het netwerk van zakelijke relaties goed te faciliteren dient de BVO de zakelijke relaties binnen het netwerk actief aan elkaar te verbinden. Door op deze manier zakelijke relaties die interessant zijn voor elkaar te koppelen, bieden ze hen meer uitzicht op economisch rendement. Op die manier wordt de ook BVO aantrekkelijk voor potentiële zakelijke relaties die niets met voetbal hebben en waar een gebrek aan economisch rendement niet wordt gecorrigeerd door intrinsiek rendement. Om dit te realiseren zou de BVO moeten investeren in kennis van het netwerk dat zij faciliteren om hierin een verbindende rol te kunnen

spelen. Zodoende moet de BVO goed op de hoogte zijn van de specifieke behoeften van de verschillende zakelijke relaties. Zo kan de BVO hen helpen zich naar een voor hen gunstige positie in het netwerk te bewegen en ook inspelen op de eerder genoemde frictie dat vanwege de grootte van het netwerk, zakelijke relaties zelf niet goed weten welke interessante partijen zich allemaal in het grote netwerk bevinden.

Daarnaast heeft het gevolgen voor de organisatie van de BVO dat het afhankelijk is van de inkomsten van de zakelijke relaties. Volgens Resource Dependency Theory (Pfeffer & Salancik, 1978) is de BVO afhankelijk van de zakelijke relaties, omdat de zakelijke relaties noodzakelijke bronnen (inkomsten) bezitten voor de BVO, waardoor de zakelijke relaties invloed kunnen uitoefenen op het gedrag en de keuzes van de BVO. Dit blijkt in de praktijk ook het geval te zijn. Individuele zakelijke relaties hebben weinig invloed, maar de genoemde hechtheid en loyaliteit van bepaalde groepen zakelijke relaties zorgt ervoor dat zij gezamenlijk wel invloed kunnen uitoefenen op de BVO. Er blijkt zodoende sprake van een tegenstrijdig belang voor de BVO om de zakelijke relaties te faciliteren om sociaal kapitaal op te doen. Enerzijds is het wenselijk omdat de BVO zodoende aantrekkelijk blijft en wordt voor (potentiële) zakelijke relaties. Anderzijds leidt het tot hechte groepen binnen het netwerk die invloed kunnen uitoefenen op de keuze van de BVO.

Ten slotte blijkt er sprake van een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie, omdat de zakelijke relaties ook afhankelijk zijn van het netwerk dat de BVO faciliteert. Dit is immers het grootste netwerk van de regio. Organisaties die daar geen deel van uitmaken missen daarmee mogelijkheden om sociaal kapitaal op te doen en daar rendement uit te halen.

## **7.6 Conclusie onderzoeksvraag**

*Welke betekenissen geven zakelijke relaties van BVO's aan de BVO als regionaal netwerkplatform?*

Met het beantwoorden van mijn deelvragen heb ik de belangrijkste conclusies van mijn onderzoek al besproken. Het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag concentreert zich daarom op de algemene conclusie van het onderzoek naar de betekenisgeving van zakelijke relaties van de BVO aan de BVO als regionaal netwerkplatform.

Uit dit onderzoek blijkt dat de BVO zich goed leent om als netwerkplatform te fungeren. Dit komt voornamelijk door de aantrekkingskracht van het voetbal, waardoor het voor veel organisaties aantrekkelijk is om zakelijke relatie worden. De combinatie van plezier en het grote zakelijke netwerk maakt dat de BVO geschikt is voor zakelijke relaties om te voldoen aan de twee belangrijkste redenen van hun sponsorschap: netwerken met andere zakelijke relaties en relatiebeheer met eigen relaties. De BVO zou echter een actievere rol kunnen spelen om de verschillende zakelijke relaties in het netwerk te verbinden. De zakelijke relaties blijken zelf moeilijk in staat contact te leggen met andere zakelijke relaties uit (andere segmenten van) het netwerk. Zij weten daarnaast niet welke partijen zich allemaal in het netwerk bevinden en daarmee interessant voor hen kunnen zijn. Door als BVO te investeren in kennis in het netwerk, kunnen ze zakelijke relaties die potentieel interessant voor elkaar zijn actief aan elkaar koppelen. Hiermee kan de BVO zakelijke relaties meer uitzicht

bieden op economisch rendement, waardoor het aantrekkelijker wordt om verbonden te zijn aan de BVO. De BVO heeft hier belang bij omdat het in grote mate afhankelijk is van sponsorinkomsten.

## **7.7 Discussie**

Mijn onderzoek naar de betekenissen van zakelijke relaties naar de BVO als netwerkplatform biedt een aantal aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Deze komen onder andere voort uit de beperkingen van dit onderzoek, die voornamelijk te maken hebben met mijn keuze voor BVO's bij wie ik interviews heb afgenomen en van wie ik zakelijke relaties heb geïnterviewd. Ik heb getracht met deze twee BVO's een algemeen beeld te beschrijven, maar het is onontkoombaar dat er specifieke factoren spelen, waar bij bepaalde BVO's in mindere mate tot geen sprake van is. ADO Den Haag en FC Utrecht hebben namelijk beiden een hoog percentage zakelijke relaties dat zich vanwege netwerk gerelateerde redenen hebben verbonden aan de BVO. Daarnaast zijn het BVO's die zich in relatief grote Nederlandse steden bevinden. Het is daarom de vraag en het onderzoeken waard hoe de conclusies en resultaten uitvallen indien dit onderzoek met andere BVO's zou worden gedaan. Bijvoorbeeld BVO's met een laag percentage zakelijke relaties dat aangesloten is bij de BVO vanwege netwerkredekenen of BVO's uit relatief kleinere steden.

Daarnaast heb ik nog een aantal suggesties voor aanvullend of vervolgonderzoek, zowel vanuit praktisch oogpunt als vanuit theoretisch oogpunt. Mijn eerste suggestie vanuit praktisch oogpunt gaat vooral over de methode van onderzoek. Het zou zeer interessant zijn om door middel van participerende observaties te onderzoeken hoe het contact tussen zakelijke relaties in de praktijk plaats vindt, tijdens wedstrijden en netwerkevenementen. In dit onderzoek heb ik erover gesproken met zakelijke relaties, maar als onderzoeker beleven hoe het er in de praktijk aan toe gaat kan andere en nieuwe inzichten verschaffen. Ten tweede zou het voor BVO's ook relevant zijn als er onderzoek gedaan wordt naar organisaties uit de regio die zich niet aan de BVO hebben verbonden. Door interviews met hen af te nemen kan worden achterhaald welke drempels zij ervaren en welke redenen zij hebben om geen zakelijke relatie te worden. Mijn laatste praktische suggestie komt eruit voort dat tijdens de analyse de verhouding tussen de voetbalkant van de organisatie en de zakelijke kant van de organisatie naar voren is gekomen. Enerzijds lijkt voetbal de core business en het belangrijkste product te zijn, maar anderzijds blijkt de BVO afhankelijk van inkomsten uit het product van het faciliteren van het netwerk. Een vervolgonderzoek zou kunnen zijn hoe de verschillende kanten van de organisatie en de verschillende producten van de BVO zich tot elkaar verhouden en wat dit voor de organisatie betekent.

Vervolgens heb ik een tweetal suggesties vanuit theoretisch oogpunt. Tijdens de analyse kwam de vraag naar voren wat nou precies het netwerk van zakelijke relaties betreft. Zijn dat alleen degenen die officieel zakelijke relatie zijn bij de BVO of behoren ook de relaties van de zakelijke relaties daartoe. Deze bleken namelijk ook belangrijk te kunnen zijn in het opdoen van sociaal kapitaal. Dekker (2002) onderscheidt vier typen van maatschappelijke ordening, allen met eigen karakteristieken: gemeenschap, markt, staat en civil society. Het lijkt me interessant te onderzoeken bij welk van deze typen het netwerk van zakelijke relaties van de BVO het meest aansluit. Verder zou het interessant zijn om de verhouding tussen de BVO en de zakelijke relaties te

onderzoeken vanuit het oogpunt van een 'negotiated order'. Strauss (1978) stelt dat organisaties via onderhandeling kunnen bereiken wat ze willen bereiken en dat er op die manier een sociale orde wordt gecreëerd. Volgens Strauss (1978) speelt afhankelijkheid een belangrijke rol in de orde die uiteindelijk gecreëerd wordt. In dit onderzoek stel ik dat er sprake is van (wederzijdse) afhankelijkheid tussen de BVO en haar zakelijke relaties.

## **7.8 Aanbevelingen**

Aan het eind van mijn onderzoek doe ik graag nog enkele aanbevelingen aan de twee partijen die centraal stonden gedurende mijn onderzoek, namelijk de BVO (7.8.1) en de zakelijke relaties van de BVO (7.8.2). De aanbevelingen hebben voornamelijk te maken met een goede afstemming tussen enerzijds de verwachtingen van de zakelijke relaties en anderzijds hoe de BVO omgaat op deze verwachtingen.

### **7.8.1 De BVO**

Na het spreken met vele verschillende zakelijke relaties ben ik ervan overtuigd geraakt dat de BVO eenzelfde verbindende factor kan spelen voor organisaties uit de regio als dat het doet voor individuele supporters. Uit veel interviews bleek een groot enthousiasme voor de BVO en/of voor de stad van de BVO. Ik raad de BVO's dan ook aan om in zich in de uitstraling naar buiten (naar potentiële zakelijke relaties) nadrukkelijk te identificeren met de stad. Op basis van de interviews geloof ik dat veel regionale ondernemers zich van daaruit graag bij de BVO aansluiten. Zodoende zou de BVO organisaties uit de regio aan zich kunnen binden en met elkaar in contact brengen.

Op het moment dat organisaties zich verbinden aan de BVO, om wat voor redenen dan ook, zal de BVO hen uitzicht op een bepaald rendement moeten bieden, zeker in financieel moeilijke tijden. Ik raad de BVO in lijn van dit onderzoek aan om te investeren in kennis van de eigen zakelijke relaties. Mijns inziens zou de BVO met elke zakelijke relatie een keer het gesprek moeten voeren dat ik nu als onderzoeker met hen gevoerd heb, om erachter te komen wat er nou exact bij hen speelt en waar ze de zakelijke relatie mee kunnen helpen. Met kleine inspanningen kan de BVO beter inspelen op specifieke behoeften van zakelijke relaties, die vaak te maken hebben met het in contact brengen met andere zakelijke relaties. Ondanks dat het ogenschijnlijk kleine inspanningen zijn, kunnen ze voor zakelijke relaties net het verschil maken of hun sponsorschap wel of niet aan de verwachtingen voldoet.

Ik realiseer me dat dit een flinke investering kan betekenen voor de BVO. Gezien het belang van zakelijke relaties voor de BVO raad ik toch aan om die investering te doen. Daarbij is het belangrijk dat die kennis over zakelijke relaties op een duurzame manier bewaard blijft en niet afhankelijk is van passanten in de organisatie. Ik geloof, in lijn met de meeste zakelijke relaties die ik geïnterviewd heb, dat wanneer de BVO actief gaat verbinden in het netwerk en zakelijke relaties op maat gaat bedienen, dat ze beter kunnen aantonen welke toegevoegde waarde ze zakelijke relaties kunnen bieden. Als ze dat kunnen aantonen zullen ze aantrekkelijker worden voor zowel bestaande als potentiële zakelijke relaties.

### **7.8.2 De zakelijke relatie**

Ik raad de zakelijke relaties van de BVO aan om, wanneer dit niet wordt geïnitieerd van de BVO, een gesprek aan te gaan met de BVO over de verwachtingen van het sponsorschap. Tijdens dit gesprek zou moeten worden afgestemd wat je wilt bereiken met het sponsorschap en wat de BVO hierin kan doen om dat te faciliteren. Daarmee de vraag neerleggen bij de BVO en hen laten vertellen wat ze gaan doen om hierbij te helpen. Uit de interviews bleek dat de BVO's hier prima toe bereid zijn, wanneer dit ze wordt gevraagd. Mijns inziens vergroot dit voor zakelijke relaties de kans dat de verwachtingen van het sponsorschap worden gerealiseerd en dat de investering in het sponsorschap terug wordt verdiend.

## Bibliografie

- AbouAssi, K. (2013). *Integration resource dependency theory and the strength of weak ties to understand firm behavior*. Paper presented at the 11th Public Management Research Conference University of Wisconsin, Madison, 2013.
- Blauw Research (2012). *Rapportage Potentiële Fans*. Rotterdam, Nederland: Blauw Research B.V.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom.
- Bourdieu, P. & Passeron, J. C. (1990). *Reproduction in Education, Society and Culture*. Londen: Sage Publications.
- Burt, R.S. (1998). The *Gender of Social Capital*. *Rationality and Society*, 10(1): 5-46.
- Cho, S. & Gillespie, D.F. (2006). *A Conceptual Model Exploring the Dynamics of Government-Nonprofit Service Delivery*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3): 493-509.
- Davis, G.F. & J.A. Cobb (2010). *Resource dependence theory: past and future*. *Research in the Sociology of Organizations*, 28: 21-42.
- Deetz, S. (1996). *Describing differences in Approaches to Organization Science. Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy*. Londen: Sage Publications.
- Dekker, P. (2002). *De oplossing van de civil society*. 's-Gravenhage: SCP.
- Dijk, B. & Van Eekeren, F. (2013). *Rendement van maatschappelijk verantwoord ondernemen door BVO's*. Utrecht, Nederland: Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap, Universiteit Utrecht.
- Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Amsterdam: Elsevier.
- Ecorys (2005). *De waarde van voetbal*. Rotterdam: Ecorys Nederland B.V.
- Fukuyama, F. (2010). *Social capital, civil society and development*. *Third World Quarterly*, 22(1): 7-20.
- Granovetter, S. (1973). *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Katz, N., Lazer, D., Arrow, H., Contractor, N. (2004). *Network theory and small groups*. *Small group research*, 35(3): 307-332.
- KNVB (2014a). *Categorie-indeling: Vijf clubs in laagste categorie*. Geraadpleegd op 21 augustus 2014 op <http://www.knvb.nl/nieuws/35183/categorie-indeling-vijf-clubs-laagste-categorie>



- KNVB (2014b). *Financieel Rating Systeem (FRS)*. Geraadpleegd op 21 augustus 2014 op <http://www.knvb.nl/watdoenwe/organiseren/licentiezaken/financieel-rating-systeem>
- KNVB Expertise (2013a). *Eredivisie Sponsor Onderzoek 2013*. Zeist: KNVB Expertise.
- KNVB Expertise (2013b). *Factsheet Waarde van Voetbal 2012/'13*. Zeist: KNVB Expertise.
- KNVB Expertise (2013c). *Benchmark Betaald Voetbal 2012/'13*. Zeist: KNVB Expertise
- KNVB Expertise (2014). *Het Seizoen in Cijfers 2012/'13*. Zeist: KNVB Expertise.
- Lin, N. (1999). *Building a Network Theory of Social Capital*. *Connections*, 22(1): 28-51.
- Maantjes, A. (2014). *Voorwoord*. Sponsorreport, 1:3.
- Meer dan Voetbal (2014). *Organisatie achter de stichting*. Geraadpleegd op 21 augustus 2014 op <http://meerdanvoetbal.nl/stichting>
- Pfeffer J, Salancik G (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: NY. Haper and Row Publishers.
- Ponds, R. & Weterings, A. (2007). *Regionale kennisnetwerken en innovatie*. Rotterdam: Nai Uitgevers.
- Putnam R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Ritter, T. (1999). *The Networking Company*. *Industrial Marketing Management*, 28: 467-479.
- Ritter, T. & Gemunden, H. (2004). *The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success*. *Journal of Business Research*, 57: 548-556.
- Rodenburg, J. (2010). *De relatie tussen sponsors en betaald voetbalclubs*. Utrecht Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht.
- Schrijvers, L. (2013). *Voor mij is het soms net vissen*. Utrecht: Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht.
- Sennet, J., Simmie, J., Wood, P., Hart, D. (2002). *Innovation in Europe: A Tale of Networks, Knowledge and Trade in Five Cities*. *Regional Studies*, 36(1): 47-64.
- Sponsorreport (2014). *Sponsor Survey*. Sponsorreport, 1: 7-11.

- Strauss, A. (1978). *Negotiations: Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Van Oort, F., Van Brussel, J., Raspe, O., Burger, M., Van Dinteren, J., Van der Knaap, B. (2006). *Economische netwerken in de regio*. Rotterdam: Nai Uitgevers.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Wollebaek, D., & Selle, P. (2002). *Does Participation in Voluntary Associations Contribute to Social Capital? The Impact of Intensity, Scope, and Type*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 32-61.

## **Bijlage 1: Topiclijst voor interviews met de BVO's**

### 1) Organisatie van de BVO

- Wat is de doelstelling van de BVO?
- Hoe ziet de structuur van de BVO eruit?
- Hoe is de afdeling sponsoring ingebed in de organisatie?
- Hoe is de afdeling sponsoring georganiseerd?
- Wat is het belang van de afdeling sponsoring voor de BVO?

### 2) BVO in de regio

- Welke rol/functie heeft de BVO in de regio?

### 3) Zakelijke relaties

- Hoe ziet het bestand/profiel van zakelijke relaties eruit?
- Wat is het belang van zakelijke relaties voor de BVO?
- Hoe komen de zakelijke relaties binnen bij de BVO?

### 4) Evenementen voor zakelijke relaties

- Wat voor evenementen worden er georganiseerd?
- Voor wie worden de evenementen georganiseerd?
- Waarom worden de evenementen georganiseerd?

### 5) Contact met zakelijke relaties

- Op welke manier vindt het contact plaats?
- Met welke frequentie vindt het contact plaats?
- Wat is het doel van het contact met zakelijke relaties?

### 6) Evaluatie tevredenheid

- Op welke manier evalueert de BVO tevredenheid van de zakelijke relaties?
- Met welke frequentie evalueert de BVO tevredenheid van de zakelijke relaties?
- Hoe geeft de BVO vervolg aan de evaluaties met zakelijke relaties?

## Bijlage 2: Topiclijst voor interviews met de zakelijke relaties

### 1) Eigen organisatie

- Een korte introductie over de eigen organisatie.

### 2) BVO in de regio

- Welke rol/functie heeft de BVO in de regio?

### 3) Redenen worden van zakelijke relatie

- Hoe is de organisatie zakelijke relatie geworden van de BVO?
- Met welke motivatie is de organisatie zakelijke relatie geworden?
- Welke verwachtingen had de organisatie daarbij?

### 4) Gebruik

- Op welke manier maakt de organisatie gebruik van het sponsorschap op wedstrijddagen? (hoe, hoe vaak, met wie, waarom)
- Op welke manier maakt de organisatie gebruik van het sponsorschap bij overige evenementen? (hoe, hoe vaak, met wie, waarom)

### 5) Contact met de BVO

- Op welke manier vindt het contact met de BVO plaats?
- Met welke frequentie vindt het contact met de BVO plaats?
- Met welk doel vindt het contact met de BVO plaats?

### 6) Beleving sponsorschap

- Hoe waardeert de organisatie het gebruik van het sponsorschap? (wedstrijddagen, evenementen)
- Voldoet het sponsorschap aan de verwachtingen?
- Wat heeft het sponsorschap de organisatie opgeleverd?

7) Verbetering

- Hoe zou het huidige sponsorschap verbeterd kunnen worden?
- Wat zou dat de organisatie opleveren?

8) Toekomst

- Hoe wordt het sponsorschap geëvalueerd? (intern/ met de BVO)
- Waarom wordt het sponsorschap wel/niet verlengd?