
“Maar waarom sponsor ik de sport eigenlijk?”

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis die bedrijven geven aan de sponsoring van het amateurvoetbal en goede sportdoelen.



Auteur:

Maurice van der Meer (6041604)

Onderwijsinstelling:

Universiteit Utrecht (USBO)

Master:

Sportbeleid & Sportmanagement

Afstudeerbegeleider:

Arnold Wilts

Tweede beoordelaar:

Jan-Willem van der Roest

Datum:

17 juni 2019

Voorwoord

Utrecht, juni 2019

Geachte lezer,

Ambitie is een begrip dat letterlijk en figuurlijk in elke tak van sport aanwezig is. Of dit nu een amateurvoetballer is die de ambitie heeft om fit te worden, de directeur van een foundation die het doel wereldwijd wilt promoten of een student die na een hbo-opleiding Sportkunde een master in Sportbeleid & Sportmanagement wilt behalen. Iedereen verdient het om een bepaalde ambitie na te streven. Ik prijs mij gelukkig dat ik mijn ambitie heb mogen nastreven en uiteindelijk met dit eindresultaat kan zeggen dat dit mij ook gelukt is.

Waar ambitie in principe iets is dat men persoonlijk kan nastreven, dient er niet vergeten te worden dat hulp altijd welkom is. Gedurende mijn masteropleiding aan de Universiteit Utrecht heb ik geleerd om de mening en hulp van anderen meer te gaan waarderen. Dit heeft niet alleen betrekking op het tot stand brengen van dit onderzoek, maar ook op de steun en begeleiding gedurende het hele mastertraject. Vandaar dat ik dit moment graag aangrijp om de mensen te bedanken die mij hierin bewust of onbewust hebben bijgestaan.

Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider Arnold Wilts bedanken voor het raken van de juiste snaar bij mij. Ieder persoon heeft een handleiding en hij wist gedurende het proces precies de juiste dingen te zeggen, waardoor ik dit onderzoek tot een goed einde heb kunnen volbrengen. De toegevoegde waarde van onze gesprekken over voetbal mag niet onderschat worden. Daarnaast wil ik Jan-Willem van der Roest bedanken voor het meelesen van mijn scriptie en alle docenten van de opleiding Sportbeleid & Sportmanagement voor de afgelopen twee jaar.

Vrienden en familie lijken in wezen ver weg te staan van zoiets als een masterscriptie. Toch is niets minder waar. Ik spreek mijn dank uit naar deze geweldige mensen in mijn omgeving die ik de afgelopen jaren heb gekregen en verzameld. Dank voor de nodige afleiding, goede gesprekken en steun die ik van jullie heb gehad. Tot slot bedank ik mijn studiegenoten, waarvan sommigen zeer goede vrienden zijn geworden. Het wisselen van gedachten over onderwerpen in de sport en het plezier en gelach in privésituaties, hebben enorm bijgedragen aan mijn beleving en ontwikkeling van het mastertraject en mijn persoonlijke ontwikkeling.

Ik wens u plezier bij het lezen van dit onderzoek,

Maurice van der Meer

Samenvatting

De non-profit sportsector krijgt financiële middelen vanuit verschillende hoeken. De afgelopen jaren is vanwege de bezuinigingen door gemeenten en afschaffing van instellingssubsidies, de financiering van de sport onder druk komen te staan. Sportorganisaties kunnen of willen niet altijd voldoen aan de maatschappelijke rol die overheden verwachten in ruil voor subsidies. Het kan zo zijn dat sponsorgelden vanuit commerciële bedrijven hier een oplossing voor kunnen bieden.

In dit onderzoek wordt de verhouding tussen het bedrijfsleven en een afbakening van de non-profit sportsector (amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen) op het gebied van financiering bekeken. Het theoretische doel van dit onderzoek is om de achterliggende structuren binnen die relatie te achterhalen en te analyseren. Het praktische doel is om hiermee inzichten te verkrijgen in de relatie om de samenwerking eventueel te kunnen versterken. De volgende onderzoeksvraag staat centraal: Welke betekenis geven bedrijven aan hun betrokkenheid bij de non-profit sportsector in de vorm van financiering van amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen en hoe kunnen deze partijen meer uit deze samenwerking halen? De deelvragen hierbij hebben betrekking op de structuren omtrent de redenen en verwachtingen voor een sponsorsamenwerking, de voordelen en beperkingen hiervan en wat als succesfactoren ervaren worden of veranderd moet worden aan de huidige situatie.

Middels de opvattingen van DiMaggio & Powell (1983) en Granovetter (1985) is er vanuit een sociaal-economisch perspectief gekeken naar die achterliggende structuren. Samen met de literatuurstudie naar de institutionele omgeving en maatschappelijke functie van sport, politisering, commercialisering, MVO, filantropie, subsidies en sponsoring is getracht het onderzoek verder te kunnen brengen. Er is een kwalitatieve onderzoeksbenadering gehanteerd met semigestructureerde interviews aan de hand van een topiclijst die vervolgens getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd zijn. Deze hoofdcodes zijn ontstaan: Redenen/verwachtingen, voordelen, beperkingen, succesfactoren/verbeterpunten van sponsoring en invloeden op de financiering van de non-profit sport. Er is getracht een gelijk aantal respondenten te spreken vanuit de verenigingen, goede sportdoelen en bedrijven.

De resultaten laten zien dat er een verhouding lijkt te bestaan tussen emotionele en rationele motieven om te sponsoren. Bovendien bestaat er een druk vanuit stakeholders om tot sponsoren over te gaan. Sponsoring brengt zowel rationele als emotionele opbrengsten, alsmede een beter netwerk en een gunfactor voor het bedrijf. De beperkingen van sponsoring bestaan uit invloed van sponsoren op het beleid, geen exclusiviteit als sponsor, conflicten en een beperkte groep die gevraagd wordt. De succesfactoren en verbeterpunten omvatten relatiebeheer, communicatie, transparantie, professionaliteit, een juiste match en betrokkenheid en aanwezigheid vanuit sportorganisatie en sponsor. Tot de factoren die invloed hebben op de financiering van de sportwereld behoren volgens dit onderzoek persoonlijk netwerk, politisering, commercialisering en een MVO besef.

Uit dit onderzoek blijkt dat bedrijven hun betrokkenheid vanuit meerdere perspectieven betekenis geven. Er is een maatschappelijk perspectief zonder economische rationaliteit en een perspectief vanuit acties met een beoogd winstoogmerk. Als de sponsorbijdrage groter wordt kunnen ook de belangen, verwachtingen en het winstoogmerk groter worden. Het staat centraal dat ongeacht de emotionele- of rationele insteek, bedrijven betekenis geven aan hun sponsorschap ten goede van een gunstige positie binnen de sociale netwerkrelatie van het bedrijf. Die betekenisgeving komt ook deels voort uit dat het binnen de institutionele omgeving van de organisaties gebruikelijk is om te sponsoren. Voor de hiervoor genoemde succesfactoren blijkt dat er stappen kunnen worden gezet voor de sportorganisaties op het gebied van transparantie omtrent financiën, professionaliteit, en flexibiliteit. Het bedrijfsleven zou meer kunnen focussen op aanwezigheid en betrokkenheid bij de organisatie waar ze sponsoren. Meedenken met elkaar kan voor een betere verhouding zorgen.

Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding en achtergrond.....	6
1.1.1 Recente ontwikkelingen in de sport.....	6
1.1.2 Financieringsvormen in de sport.....	6
1.1.3 Ontwikkelingen financieringsvormen in de sport	7
1.2. Onderzoeksdoel en relevantie:	8
1.3. Onderzoeksvraag en deelvragen:.....	8
1.4. Onderzoeksaanpak:.....	9
1.5 Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader	10
2.1 Sociaal-economisch perspectief.....	10
2.2 DiMaggio & Powell	10
2.3 Granovetter	11
3. Literatuurstudie.....	13
3.1 Gebruikte definitie non-profit sportsector.....	13
3.2 Institutionele omgeving non-profit sportsector.....	14
3.3 Maatschappelijke functie non-profit sportsector	15
3.4 Politisering non-profit sportsector	15
3.5 Commercialisering non-profit sportsector	16
3.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en filantropie.....	17
3.6.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).....	17
3.6.2 Filantropie	18
3.7 Sponsoring en subsidies	19
3.7.1 Sponsoring.....	19
3.7.2 Subsidies	19
3.8 Resumé literatuur.....	20
4. Methodologie	21
4.1 Onderzoeksperspectief	21
4.2 Respondenten en selectie	21
4.3 Dataverzameling.....	23
4.4 Dataverwerking en analyse	23
4.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	24
4.5.1 Betrouwbaarheid.....	24

4.5.2 Validiteit	25
5. Resultaten.....	26
5.1 Redenen voor sponsoring.....	26
5.1.1 Emotionele motieven	26
5.1.2 Rationele motieven	26
5.1.3 Verwachtingen en druk	27
5.1.4 Deelconclusie.....	28
5.2 Voordelen van sponsoring.....	28
5.2.1 Opbrengsten.....	28
5.2.2 Netwerk	29
5.2.3 Gunfactor.....	29
5.2.4 Deelconclusie.....	30
5.3 Nadelen en beperkingen van sponsoring.....	30
5.3.1 Invloed van sponsor	30
5.3.2 Fluctuerende inkomsten	30
5.3.3 Exclusiviteit en conflicten	31
5.3.4 Beperkte groep die gevraagd wordt.....	31
5.3.5 Deelconclusie.....	31
5.4 Succesfactoren en verbeterpunten van de samenwerking.....	32
5.4.1 Relatie en communicatie.....	32
5.4.2 Transparantie	32
5.4.3 Professionaliteit.....	33
5.4.4 Match en win-win.....	33
5.4.5 Betrokkenheid en aanwezigheid	33
5.4.6 Flexibiliteit	34
5.4.7 Deelconclusie.....	34
5.5 Invloeden op de financiering van de non-profit sportsector	34
5.5.1 Persoonlijk netwerk.....	34
5.5.2 Politisering.....	35
5.5.3 Commercialisering.....	35
5.5.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en geefcultuur	36
5.5.5 Deelconclusie.....	36
6. Analyse	37
6.1 Motieven, voordelen en beperkingen binnen een sociaaleconomisch perspectief	37
6.2 Succesfactoren voor de verhouding tussen bedrijven en de non-profit sportsector	38
6.3 Invloeden op de financiering van de non-profit sportsector	39

7. Conclusie	40
7.1 Redenen en verwachtingen.....	40
7.2 Voordelen en beperkingen.....	40
7.3 Succesfactoren en beoogde veranderingen.....	41
7.4 Overige invloeden op de betrokkenheid.....	42
7.5 Beantwoording hoofdvraag.....	42
8. Discussie	44
8.1 Reflectie.....	44
8.2 Beperkingen.....	44
8.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek.....	45
Literatuurlijst	46
Bijlage 1: Respondenten specificaties	50
Bijlage 2: Topiclijst.....	51
Bijlage 3: Codeboom	52

1. Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt de context van de situatie in dit onderzoek beschreven aan de hand van de aanleiding van dit onderzoek, het onderzoeksdoel en de relevantie, de hoofdvraag en deelvragen en tot slot de onderzoeksopbouw. Hierdoor ontstaat er een beeld van de huidige situatie in de non-profit sportsector. Die situatie wordt als uitgangspunt genomen in dit onderzoek.

1.1 Aanleiding en achtergrond

In deze paragraaf worden de recente ontwikkelingen in de sport, de financieringsvormen en de ontwikkeling van deze vormen behandeld om een beeld te geven van de situatie.

1.1.1 Recente ontwikkelingen in de sport

Van oudsher is de sportorganisatie een burgerinitiatief dat zich zonder toedoen van de overheid verenigt in geformaliseerde autonome samenwerkingsverbanden. Inmiddels zijn de sportverenigingen echter uitgegroeid tot regulerende en normerende instituties, die de sport als autonome wereld overschrijden (Van Bottenburg, 2013). Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de amateurvoetbalorganisaties in Nederland. Op het spreekwoordelijke speelveld van deze organisaties, bewegen naast de spelers tegenwoordig ook supporters, sponsors, overheden en de media (Van Eekeren, 2016). Al deze stakeholders maken onderdeel uit van de institutionele omgeving van de sportvereniging en hebben bepaalde belangen. Organisaties, waaronder voetbalverenigingen, kunnen niet simpelweg de belangen vanuit hun stakeholders negeren, omdat ze niet de benodigde wettigheid hebben om hun activiteiten uit te voeren zonder deze stakeholders (Furusten, 2013). Leden of financiers kunnen afhaken als zij hun belangen niet behartigd zien. Hierdoor is de sportorganisatie steeds meer gedwongen om in haar eigen belang, rekening te houden met de belangen van andere partijen.

Stokvis & De Jonge (2010, p. 13) beschrijven de sportwereld als alle individuen, groepen en organisaties die betrokken zijn bij sportieve activiteiten. De functies van die traditionele sportorganisaties zoals sportbeoefening, training, teamvorming, competitievorming en reglementering, zijn de afgelopen jaren sterk onderhevig geweest aan commercialisering en politisering (Stokvis & De Jonge, 2010, p.131). Enerzijds zijn de betrekkingen tussen iedereen die bij de sport betrokken is, in toenemende mate afhankelijk geworden van de marktwerking van vraag en aanbod. Anderzijds zet de overheid onder de noemer 'sportbeleid' de sportwereld in om haar beleidsdoelstellingen te behalen. Zowel commercialisering als politisering beïnvloedt spelers, atleten, publiek en de positie van de sportorganisaties in de sportwereld (Stokvis & De Jonge, 2010, p.89). Dit brengt bepaalde afwegingen en keuzes op financieel gebied binnen de sportwereld met zich mee.

1.1.2 Financieringsvormen in de sport

De Nederlandse sportwereld wordt gefinancierd vanuit verschillende hoeken. Het Mulier instituut onderscheidt in een onderzoek omtrent de financiële aspecten van sport, drie belangrijke hoofdstromen die ten goede komen aan de sport: 1) Overheidsuitgaven (subsidies en recettes uit kansspelen), 2) consumentenuitgaven (contributies en kantineomzet) en 3) bedrijfsuitgaven (sponsoring en reclame) (Hoekman, Straatmeijer & Breedveld, 2014). Hiervan zijn de overheidsuitgaven en bedrijfsuitgaven de grootste twee. Sportorganisaties kunnen dus voornamelijk op financieel vlak functioneren, door de verhouding tussen sponsorbedragen uit de vrije sector en subsidies vanuit de overheid.

Met de non-profit sportsector wordt in dit onderzoek uitgegaan van organisaties die sport aanbieden of sport en bewegen stimuleren. Bovendien zijn het organisaties die geen winstoogmerk hebben. Om dit onderzoek af te kaderen wordt er specifiek ingegaan op amateurvoetbalorganisaties en goede sportdoelen die sport als doel en/of middel gebruiken voor hun bestaansrecht. Een belangrijke reden om deze twee organisatievormen onder de gezamenlijke noemer van non-profit sportsector te zetten, is omdat deze instanties kunnen functioneren door de verhouding tussen overheidsgeld en geld uit de vrije sector. In hoofdstuk 3 zal deze definitie van de non-profit sportsector verder onderbouwd worden, omdat er dieper zal worden ingegaan op definities en achtergronden vanuit de literatuur. Hier komen de overeenkomsten en verschillen tussen deze organisatievormen aan bod.

1.1.3 Ontwikkelingen financieringsvormen in de sport

Vanwege de bezuinigingen door gemeenten de afgelopen jaren en afschaffing van instellingssubsidies door het ministerie van VWS, staat de financiering van de sport onder druk (Kenniscentrum Sport, 2017). Ook de teruglopende sponsor- en kansspelmiddelen zijn hier een oorzaak van. Onlangs werd het nieuws naar buiten gebracht dat er een verhoging op de kansspelbelasting komt, waardoor het NOC*NSF verwacht dat er minder geld naar de Nederlandse sport zal gaan (NOC*NSF, 2018). Daarnaast staat in de financieringswijzer van het kenniscentrum sport (2017) dat sportverenigingen niet altijd in staat zijn om aan de verwachte maatschappelijke rol te voldoen, waardoor ze geen of minder overheids subsidies ontvangen. Van Eekeren (2016, P.126) geeft bijvoorbeeld aan dat de publieke waarden van voetbalorganisaties die sommige partijen voor ogen hebben, worden gedefinieerd binnen een krachtveld van interne en externe stakeholders. Het kan voorkomen dat de wens tot publieke waardencreatie niet gedeeld wordt door bijvoorbeeld interne stakeholders. Daarnaast kunnen de subsidieregelingen van externe stakeholders zoals overheden, veel invloed hebben op de uitvoering van maatschappelijke activiteiten (Van Eekeren, 2016, P.120). De non-profit sportsector kan hierdoor een deel van haar autonomie verliezen.

Toch bestaan er ook berichten over de financiering van de non-profit sportsector over nieuwe kansen in het belang van die sector zelf. In de eerder genoemde financieringswijzer staat namelijk dat commerciële bedrijven een steeds grotere rol zijn gaan spelen in de financiering van de sportwereld (Kenniscentrum Sport, 2017). Bovendien denkt het bekende sportmarketingbureau 'Tripple Double' dat er meer geld te halen is voor de sport uit het bedrijfsleven (Aquina, 2016). De reden dat steeds meer bedrijven hier een rol in spelen, is vanwege het begrip 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' of 'Corporate Social Responsibility' en filantropie. Dit houdt in dat bedrijven betrokken raken bij maatschappelijke verantwoordelijkheden die verder gaan dan winstmaximalisatie, ten behoeve van onder andere de lokale gemeenschap, werknemers en stakeholders (Ratten & Babiak, 2010). Dit is ook het geval tussen het bedrijfsleven en de sponsoring van de sport.

Deze trend is de laatste jaren in opkomst, vanwege een versterkt begrip van normen en waarden door klanten en stakeholders (Ratten & Babiak, 2010). Verder wordt MVO ook als een meer praktische noodzakelijkheid gezien door bedrijven, voor hun bedrijfsvoering, partnerschappen en imago (Sheth & Babiak, 2010). Dit alles impliceert dat er mogelijk rek zit in de verhoudingen tussen de non-profit sportsector en het bedrijfsleven op het gebied van financiering. Het is van belang om te kijken naar deze vorm van financiering om de non-profit sportsector een toekomst te geven. Enerzijds heeft dit een praktisch belang in de zin van een potentiële verbeterde samenwerking tussen het bedrijfsleven en de non-profit sportsector voor beide kanten. Ook organisaties buiten deze samenwerking zoals overheden hebben hier voordeel van aangezien dit kan leiden tot meer creatie van publieke waarden (Van Eekeren, 2016). Anderzijds is het in theoretische zin van belang om de huidige samenwerkingsstructuren te bekijken en de voordelen en beperkingen hiervan te achterhalen en te analyseren.

1.2. Onderzoeksdoel en relevantie:

In dit onderzoek wordt de verhouding tussen het bedrijfsleven en de eerder genoemde afbakening van de non-profit sportsector op het gebied van financiering bekeken. Het theoretische doel van dit onderzoek is om de achterliggende structuren binnen die relatie te achterhalen en te analyseren met behulp van de theorie en literatuur uit de volgende twee hoofdstukken. Het praktische doel is om hiermee inzichten te verkrijgen in de relatie om de samenwerking eventueel te kunnen versterken. Het maatschappelijke vraagstuk hierbij is welke achterliggende structuren er bestaan en in welke mate het bedrijfsleven meer betrokken kan worden bij de non-profit sportsector, om de teruglopende inkomsten uit andere traditionele financieringsvormen op te vangen.

De maatschappelijke relevantie omvat het belang om de huidige financieringssituatie van de sportwereld te onderzoeken, om inzichten te kunnen geven die eventueel voor een verbetering van die situatie kunnen zorgen. Dit onderzoek kan dan ook relevant zijn voor zowel de non-profit sportsector als het bedrijfsleven. Middels dit onderzoek kan er ook worden gekeken naar een beleidsvraag die relevant kan zijn voor de amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen. Deze beleidskwestie omvat welke beleidsmaatregelen er nodig zijn vanuit amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen om bedrijven meer te betrekken bij de financiële ondersteuning van de sport.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek bestaat uit een gat in de bestaande literatuur, over het bedrijfsleven als belangrijke financiële partner van sportverenigingen en goede sportdoelen. Het gaat dan met name om de achterliggende redenen en structuren waarom bedrijven sponsoren. Tot op heden is er vooral onderzoek gedaan naar de overheid als belangrijke (financiële) partner van deze groep, in het kader van publieke waardencreatie en het nastreven van overheidsdoelstellingen zoals door Van Eekeren (2016), van Bottenburg (2013) en Waardenburg (2016). Dit onderzoek kan nieuwe inzichten bieden voor financiering door bedrijven of een bevestiging geven van de huidige situatie.

1.3. Onderzoeksvraag en deelvragen:

Om de maatschappelijke- en beleidsvraag te kunnen beantwoorden, is de onderzoeksvraag van dit onderzoek: *Welke betekenis geven bedrijven aan hun betrokkenheid bij de non-profit sportsector in de vorm van financiering van amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen en hoe kunnen deze partijen meer uit deze samenwerking halen?* De deelvragen bij deze onderzoeksvraag zijn als volgt:

- ❖ Wat zijn de redenen en verwachtingen vanuit bedrijven en amateurvoetbalverenigingen/goede sportdoelen om een samenwerking vorm te geven?

Deze vraag is relevant omdat er in de literatuur tal van studies zijn die dieper ingaan op de economische aspecten van sponsoring en donaties. Dit omvat veelal naamsbekendheid, een beter imago en klantloyaliteit (Stokvis & De Jonge, 2010). Het is relevant om ook te onderzoeken wat de achterliggende niet-rationele gedachtes of culturele betekenisgeving omvat. In dit onderzoek wordt er ook naar die gedachtes en betekenisgeving gezocht.

- ❖ Wat zijn de voordelen en nadelen/beperkingen voor bedrijven en amateurvoetbalverenigingen/goede sportdoelen omtrent sponsoring?

Het antwoord op deze vraag zal inzichten geven in de discussie over de effecten en opbrengsten van sportsponsoring. Welke soort opbrengst achten bedrijven en de sportsector van belang? Wanneer wordt de sport hier bijvoorbeeld aangetast op het gebied van legitimiteit en kernwaarden, zoals sommige auteurs bespreken (Henry & Ko, 2013 P. 335)? Er zal worden ingegaan op de afwegingen die organisaties moeten maken omtrent benodigde inkomsten en florerende deals.

- ❖ Wat zouden bedrijven en amateurvoetbalverenigingen/goede sportdoelen veranderd willen zien worden aan de huidige situatie, om tot een goede samenwerking te komen?

Deze deelvraag kan leiden tot de beleidsmatige discussie omtrent wat er veranderd zou kunnen worden aan de huidige situatie van de non-profit sportsector. Kunnen amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen het succes van een samenwerking toeschrijven aan bepaalde factoren?

1.4. Onderzoeksaanpak:

Dit onderzoek zal kwalitatief van aard zijn omdat deze insteek er op gericht is om de betekenis die mensen geven aan een bepaalde situatie of fenomeen te achterhalen (Bryman, 2016). Aan de hand van interviews zal de data worden verzameld en vervolgens geanalyseerd. Dit betekent dat er gewerkt zal worden vanuit de insteek van fieldresearch.

Voor de mogelijke respondenten zal getracht worden om beleidsmakers, managers of bestuurders te spreken vanuit de verschillende organisatiesoorten die bij dit vraagstuk betrokken zijn. Deze organisatiesoorten zijn het bedrijfsleven, de amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen. De interviews met deze mensen zullen geïnitieerd worden vanuit eigen netwerk. Er zal een gelijke verdeling komen van respondenten vanuit de genoemde organisatiesoorten. De insteek is om vanuit de bedrijven, voetbalverenigingen en goede sportdoelen ieder vier respondenten te interviewen.

Voor de amateurvoetbalverenigingen zal gezocht worden naar verenigingen in district West 2, provincie Zuid-Holland. Voor de goede sportdoelen zal gezocht worden naar foundations zonder winstoogmerk, die deels provinciaal (Zuid-Holland) of landelijk opereren. Voor de bedrijven zal gezocht worden naar ondernemingen die opereren in de provincie Zuid-Holland en bovendien sponsor zijn bij amateurvoetbalverenigingen of goede sportdoelen. Deze provinciale afbakening is gemaakt zodat er weinig regionale verschillen kunnen ontstaan die de uitkomsten zouden kunnen beïnvloeden. Bovendien kennen partijen elkaar eventueel eerder zodat er zicht op maatschappelijke inbedding van relaties kan ontstaan.

De interviews zullen semigestructureerd zijn. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van algemeen geformuleerde vragen. Er is ruimte om door te vragen zodat er meer gedetailleerde informatie verzameld kan worden. Er is voor deze vorm met geformuleerde vragen gekozen om alle respondenten wel dezelfde vragen te kunnen stellen waardoor de validiteit van het onderzoek hoger wordt (Bryman, 2016). Voorafgaand aan de interviews zal door middel van literatuuronderzoek een basis worden gelegd om de vragenlijst op te kunnen stellen. Er kan vervolgens dieper worden ingegaan op de antwoorden van de respondenten. De data zal in de vorm van interviews worden getranscribeerd. Vervolgens zullen de transcripten worden gecodeerd en geanalyseerd op overeenkomstigheden en verschillen.

1.5 Leeswijzer

Het vervolg van dit onderzoek zal bestaan uit de uiteenzetting van het theoretisch kader in hoofdstuk 2. Vervolgens zal hier in hoofdstuk 3 een literatuurstudie bij komen zodat de theoretische basis voor dit onderzoek staat. Nadat de methoden beschreven zijn in hoofdstuk 4 zullen in het vijfde hoofdstuk de resultaten worden weergegeven aan de hand van citaten en beschrijvingen. Deze resultaten worden hierna geanalyseerd in hoofdstuk 6. Op basis van de resultaten en de analyse komt in hoofdstuk 7 de conclusie tot stand waarna er wordt afgesloten met de discussie in het achtste hoofdstuk. Tot slot zijn aan het einde van dit onderzoek de literatuurlijst en bijlagen te vinden.

2. Theoretisch kader

Middels dit hoofdstuk zal de vraagstelling geconceptualiseerd worden, wat als basis geldt om dit onderzoek verder op te bouwen. Dit zal gedaan worden vanuit een sociaal-economisch perspectief waarin wordt ingegaan op instituties en netwerken. De keuze voor dit sociaal-economische perspectief komt voort vanuit de veronderstelling in de inleiding dat er naast de rationele redenen voor financiering van de non-profit sportsector, ook bepaalde gelaagde sociale verbanden een rol spelen. Deze stroming van dit sociaal-economisch perspectief heeft vorm gekregen door onder andere het werk van DiMaggio & Powell en Granovetter.

2.1 Sociaal-economisch perspectief

Amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen zijn net als alle andere organisaties onderdeel van een bepaalde institutionele omgeving. Volgens Furusten (2013) bestaat een institutionele omgeving uit alle regels die bepalen wat sociaal, psychologisch en wettelijk gepast is. Deze institutionele omgeving kan worden onderverdeeld in formele en informele instituties. Formele instituties zijn onder andere wetten, regelgeving en contracten. Aan de andere kant bestaan er informele instituties in de vorm van tradities, gebruiken, morele waarden en cultuur (Kaufmann & Hooghiemstra, 2019). Het formele en informele zijn dus twee verschillende coördinatiemechanismen om naar een situatie te kijken. Zenger & Lazzarini (2000) stellen dat er een wisselwerking tussen deze twee mechanismen is, waarbij het doel is om meer functionaliteit te creëren binnen een bedrijf.

In deze institutionele omgeving opereren meerdere actoren van vraag en aanbod volgens een bepaalde marktwerking. Markten zijn veronderstelde arena's van sociale interactie waarin actoren worden geconfronteerd met diepgaande coördinatieproblemen (Beckert, 2009). Hiermee doelt Beckert op de veronderstelling dat een actor in de markt moeite dient te doen om te bepalen hoe er succesvol met andere actoren gecoördineerd kan worden om een bepaald doel te bereiken. Beckert geeft hiermee aan dat hij markten bekijkt als een vorm van sociale interactie dat kan worden verklaard door te kijken naar institutionele structuren en sociale netwerken.

De sociaal-economische opvatting over markten van onder andere Beckert (2009), Granovetter (1985) en DiMaggio & Powell (1983) wordt hier als uitgangspunt gebruikt om te kijken naar de gedragingen van amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen. Deze organisaties opereren namelijk binnen een netwerk van publieke, private en hybride organisaties waarin zij bepaalde (financiële) middelen behoeven maar tegelijkertijd geen winstoogmerk hebben. Dit maakt de situatie van de non-profit sportsector redelijk uniek. Zowel publieke als private organisaties zijn bereid om middelen te verschaffen aan de non-profit sportsector terwijl hier soms geen economische rationaliteit voor bestaat. Hieronder wordt aan de hand van twee theoretische perspectieven getracht om deze situatie te verklaren.

2.2 DiMaggio & Powell

Sponsoring en in sommige gevallen subsidiëring zijn niet altijd economisch rationeel. De opvatting van het kapitalisme waarin alles effectief en efficiënt moet zijn zou hier dus niet bij passen. DiMaggio & Powell herzien in 1983 echter de opvatting van Max Weber dat wanneer bureaucratie en rationalisme eenmaal zou zijn ingezet door het kapitalisme, dit proces onomkeerbaar was en dat de rationalistische orde als een ijzeren kooi de mensheid zou opsluiten (Calhoun, Gerteis, Moody, Pfaff & Virk, 2012). DiMaggio & Powell (1983) beargumenteren namelijk dat de oorzaken van bureaucratie en rationalisme veranderd zijn. Voorheen werd vastgehouden aan de opvatting dat structurele verandering in

organisaties vooral gebaseerd werd op competitie en efficiëntie. Dit heeft echter plaatsgemaakt voor de opvatting dat bureaucratie en andere vormen van organisatieverandering, voortkomen uit institutionele gedragingen die tot homogeniteit van organisaties leiden zonder ze efficiënter te maken.

Volgens DiMaggio & Powell (1983) worden die keuzes en gedragingen van organisaties beïnvloed door bestaande institutionele regels binnen hun omgeving. Dit onderschrijven Argote & Guo (2016) bovendien ook door te benoemen dat organisaties geneigd zijn om de overheersende institutionele regels te adopteren. Hierdoor is het mogelijk dat organisaties ook keuzes maken die niet volledig rationeel of efficiënt zijn. Vanuit dit sociaal-economische perspectief nemen organisaties beslissingen op basis van normen, waarden en overtuigingen die passen binnen hun institutionele omgeving.

Vertaald naar de non-profit sportsector zou dit kunnen betekenen dat het binnen de institutionele regels van hun organisatie valt dat sponsors en overheden geld aan hun ter beschikking stellen. Het kan dus zo zijn dat bijvoorbeeld bedrijven een bepaalde norm adopteren omtrent sponsoring van de sport omdat dit gebruikelijk is en als logisch wordt geacht om te doen. Hierdoor kan worden verklaard waarom publieke en private organisaties financiële middelen beschikbaar stellen voor de non-profit sportsector, zonder dat hier een rationele economische gedachte achter zit. Dit betekent voor dit onderzoek dat er naar dit theoretisch perspectief kan worden gekeken om de betekenisgeving binnen sportsponsoring te analyseren.

2.3 Granovetter

Ook Mark Granovetter kijkt vanuit een sociaal-economisch perspectief naar de economie en markten. Granovetter keek naar individuele economische actie door zich af te vragen hoe acties geconditioneerd zijn door netwerken (Calhoun et al., 2012). Granovetter (1973) beschreef de theorie van 'strength of weak ties' waarin hij de kracht van iemands sociale netwerk benoemt als succesfactor voor dit economische succes. Hij stelde dat netwerken van individuen een organisatievorm op zichzelf kunnen zijn. Economische actie stroomt hierbinnen tussen clusters van netwerkverbindingen en wordt gebaseerd op een bepaalde verhouding tussen rationeel gedrag en sociaal gestructureerd gedrag. De basis van deze netwerkorganisatievorm zou dan uit vertrouwensrelaties bestaan.

Deze opvatting geeft aan dat de economie op verschillende manieren kan zijn ingebed in een bredere maatschappelijke context zoals sociale netwerken. Granovetter (1985) stelt dat door die inbedding bepaalde actoren niet per definitie een bepaald economisch nut voor ogen hebben bij hun handelen, maar dat zij bijvoorbeeld ook macht, erkenning en status nastreven. Er kan als het ware een ontwikkeling in het model van economisch handelen worden benoemd. Waar voorheen alles vooral op rationele basis werd beslist vanuit formele instituties, bestaat er ook een relationele insteek vanuit informele instituties.

Hier kan ook de vertaalslag worden gemaakt met de situatie binnen de non-profit sportsector. Net zoals DiMaggio & Powell geeft Granovetter hier een verklaring voor het feit dat bedrijven en de overheid aan sponsoring of subsidiëring zonder economisch nut kunnen doen. Een sponsor kan namelijk erkenning en status nastreven binnen het eigen netwerk als bekend is dat zij sponsor zijn. Dit past binnen de informele instituties waar Granovetter het over heeft.

Volgens Granovetter (1985) bepaalt de sociale context van een organisatie in grote mate de prestaties van de organisatie. Een gunstige positie zorgt voor de juiste middelen, kennis en capaciteiten. Hij gebruikt hiervoor het begrip 'social embeddedness' als zijnde de mate waarin een organisatie is opgenomen in een netwerk. Dit begrip bestaat vervolgens uit relationele inbedding en structurele inbedding. Relationele inbedding omvat de kwaliteit van sociale netwerkrelaties. Hoe sterker deze

component is, des te meer vertrouwen en middelen een organisatie krijgt. Structurele inbedding gaat om de positie die de organisatie inneemt in het netwerk. De gedachte hierbij is dat er gekeken wordt naar hoe sterk de positie binnen het netwerk is om de prestaties te optimaliseren. Deze opvatting van Granovetter geeft aan hoe belangrijk het voor onder andere amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen maar ook bedrijven is, om die netwerkstructuur in stand te houden of te verbeteren.

Bovenstaande opvattingen van DiMaggio & Powell en Granovetter dragen bij een beter begrip van de economische irrationele beslissingen die bedrijven kunnen nemen omtrent sportsponsoring zoals beschreven in de inleiding. Dit kan van toepassing zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag welke betekenisgeving bedrijven geven aan sportsponsoring.

3. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk is aan de hand van bestaande literatuur en onderzoeken getracht om na de hiervoor uitgewerkte probleemstelling en eerste conceptualisering, het onderzoek in deze scriptie nu verder te kunnen brengen. De literatuurverkenning is toegespitst op onderwerpen die relevant zijn voor de geschetste financiële situatie van de non-profit sportsector.

3.1 Gebruikte definitie non-profit sportsector

In dit onderzoek wordt een beperkte definitie van het begrip sportsector gebruikt. Met de non-profit sportsector worden de amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen bedoeld. Specifiek gaat het om voetbalverenigingen uit district West 2 van de KNVB en goede sportdoelen die in dit zelfde gebied of landelijk opereren. Dit is gedaan om het onderzoek af te kaderen.

Amateurvoetbalverenigingen

De term amateurvoetbalvereniging kan worden opgesplitst in de woorden ‘amateur’ en ‘voetbalvereniging’. Voor beide begrippen zal een definitie worden beschreven.

Een sportvereniging is volgens Stokvis & De Jonge (2010, p. 90) een vrijwillige organisatie waartoe mensen toetreden en bijdragen zonder daartoe gedwongen te worden of financieel beloond te worden. Bovendien kent de sportvereniging een vijftal functies die de sportvereniging kenmerken: accommodaties verzorgen voor sportbeoefening, instructie en training geven, vorming van teams, organiseren van wedstrijden en reglementering van sport. Een voetbalvereniging kenmerkt zich door zich aan deze definitie te houden binnen de sport voetbal. Volgens het Algemeen Nederlands Woordenboek is een voetbalclub ook “een sportvereniging waar de voetbalsport beoefend wordt; ook, de gezamenlijke leden van zo’n sportvereniging (Algemeen Nederlands Woordenboek, 2019).

Amateurisme hangt samen met de geestelijke- en ethische olympische gedachte waarin sport als bijzaak zonder beloning dient te worden beschouwt (Stokvis, 1974). Stokvis duidt op de vroegere definitie van de Amateur Athletic Association (A.A.A), waarin verondersteld wordt dat een amateur een gentleman is die een liefhebber is en geen beloning of betaling voor zijn sportbeoefening ontvangt. Ter uitbreiding van dit amateurbegrip kan de vertaalslag worden gemaakt naar een amateurvoetbalvereniging oftewel club. Een amateurvoetbalclub komt niet uit op eredivisie- of eerste divisie niveau. Bovendien krijgen amateurvoetballers geen of een geringe vergoeding voor hun diensten (Bovelander & Timmer, 2007).

Goede sportdoelen

Volgens goededoelen.nl (2019) is een goed doel een organisatie die naar oplossingen zoekt voor maatschappelijke vraagstukken in binnen- en buitenland, bijvoorbeeld met betrekking tot gezondheid, milieu, cultuur en welzijn voor mens en dier. Ook op het gebied van sport zijn er veel organisaties die zich inzetten voor de beoefening hiervan, of sport als middel gebruiken om die maatschappelijke vraagstukken op te lossen.

Goede sportdoelen kenmerken zich ook door de rechtsvorm van stichting of in het Engels foundation te hebben. Dit houdt in dat een stichting wettelijk gezien een bepaald doel moet nastreven en hier

bestaansrecht aan ontleent. Uitkeringen aan bestuursleden mogen alleen plaatsvinden met een ideële strekking. Tot slot hebben goede doelen geen leden. (Gubbels, z.d).

Non-profit sportsector

Omdat zowel amateurvoetbalverenigingen als goede sportdoelen een bestuur hebben, een non-profit doelstelling nastreven, gefinancierd worden met zowel publiek als commercieel geld en zich inzetten voor sportbeoefening of sport als middel gebruiken, worden deze twee organisaties die voor dit onderzoek van belang zijn beschouwd als de non-profit sportsector.

3.2 Institutionele omgeving non-profit sportsector

Om de institutionele context van de non-profit sportsector zoals deze hiervoor is gedefinieerd in kaart te brengen, wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van het begrip 'institutionele omgeving'. Er wordt gekeken naar de relatie tussen de organisatie en haar omgeving. Volgens Furusten (2013) bestaat de institutionele omgeving uit alle regels die bepalen wat sociaal, psychologisch en wettelijk gepast is. Dit omvat zowel de formele instituties die tot uiting komen in een vaste structuur van regels als informele instituties die tot uiting komen in gedrag of strategie. Hiermee bedoelt Furusten dat organisaties zich niet kunnen afsluiten van wat er in hun omgeving gebeurt. Zij dienen zich te houden aan bepaalde regels en gedragingen om te worden beschouwd als deelnemer aan het veld waarin zij opereren. Czarniawska (1997) definieert deze instituties dan ook als een waarneembaar patroon van collectieve actie binnen een overeenkomstige norm. Dit sluit aan op de visie van Furusten. Deze opvatting wordt in het kader van sportverenigingen ook ondersteund door van Bottenburg (2013), die stelt dat sportverenigingen relatief autonoom zijn. Zij kunnen hun eigen beleid bepalen, maar dit wordt mede beïnvloed door de omgeving.

De instituties van de amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen komen tot uiting op het maatschappelijke middenveld. Tot het maatschappelijk middenveld behoren namelijk volgens Bovens, 't Hart & van Twist (2012) particuliere organisaties met en zonder publieke taken, maar zonder winstoogmerk zoals verenigingen en stichtingen. De organisaties op het maatschappelijk middenveld vervullen een positie tussen de overheid aan de ene kant en bedrijven en individuen aan de andere kant. Bekkers (2012) noemt deze organisaties ook wel hybride organisaties. Dit zijn private organisaties die publieke waarden uitvoeren en die zich bewegen tussen de staat, burgers en andere organisaties op het maatschappelijk middenveld.

Op dit maatschappelijk middenveld krijgen amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen te maken met de invloeden van de overheid, de markt en de gemeenschap. Dit komt omdat sportorganisaties samenwerken met veel verschillende partners. Van Eekeren (2016) stelt dat het aantal partners of stakeholders waar in het bijzonder betaald voetbalorganisaties mee te maken hebben gekregen, aanzienlijk is toegenomen de afgelopen jaren. Specifieke voorbeelden zijn onder andere leden, vrijwilligers, sponsors, gemeenten, het ministerie van VWS, scholen, donateurs, werknemers en bestuurders. Furusten (2013) omschrijft deze spelers als de directe omgeving. De actoren in deze directe omgeving worden echter net als de verenigingen en goede sportdoelen beïnvloedt door de indirecte omgeving in de vorm van trends en institutionele bewegingen. Een organisatie is in veel gevallen niet in staat tegen deze maatschappelijke ontwikkelingen in te gaan en zodoende is dit van invloed op het beleid. Voorbeelden van trends en ontwikkelingen voor de non-profit sportsector zijn de maatschappelijke functies, politisering, commercialisering en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze trends en ontwikkelingen hebben invloed op de

taken, inkomsten en beleid van amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen. In het vervolg van dit hoofdstuk worden deze trends daarom in kaart gebracht.

3.3 Maatschappelijke functie non-profit sportsector

Over de taken van een sportvereniging bestaan verschillende opvattingen. Skille (2011) stelt bijvoorbeeld dat de kernwaarde van een sportvereniging bestaat uit het realiseren van sportaanbod voor leden. Daarnaast geeft hij aan dat maatschappelijke diensten niet kunnen worden ondergebracht als een kerntaak van een sportvereniging. De laatste jaren vindt er echter een trend plaats binnen de non-profit sportsector en met name binnen sportverenigingen. Er is een verschuiving ontstaan van de traditionele sportvereniging naar een meer moderne dienstverlenende organisatie (Boessenkool, 2011).

Van den Berg, Dekker en Hart (2008) laten zien dat er dus inmiddels andere opvattingen zijn ontstaan over de taken van een sportvereniging. Zij stellen dat het een hoofdfunctie van sportverenigingen is, om te fungeren als verbinder voor het leveren van extern gerichte sociale cohesie. Hiermee dragen sportverenigingen net als veel goede sportdoelen bij aan het welzijn van de maatschappij. Dat de non-profit sportsector een groeiende maatschappelijk functie kent, wordt onderstreept door Breedveld, Elling Hoekman & Schaars (2016). Zij stellen dat de groeiende sportdeelname van de afgelopen jaren een positieve invloed heeft op maatschappelijke belangen zoals karaktervorming, sociale binding, gezondheid en economie. Zij stellen echter ook dat als de sport volledig ondergeschikt wordt gemaakt aan maatschappelijke doelen buiten de sport, dat de non-profit sportsector zowel haar aantrekkingskracht als heilzame werking verliest.

Van Bottenburg (2013, p. 7) geeft de tweezijdigheid over de functie van sportverenigingen met deze quote weer: "Enerzijds streven zij hun primaire doelstelling na (het realiseren van sportbeoefening door de eigen leden); anderzijds dragen zij bij aan bredere maatschappelijke doelstellingen (als regel stellende en normerende organisaties die de participatie bevorderen en sportbeoefening tegen een lage prijs aanbieden)". Deze quote roept ook vragen op die in lijn liggen met de hoofdvraag van dit onderzoek. Als de non-profit sportsector een steeds grotere maatschappelijke functie krijgt, welke betekenis geven bedrijven die de sport sponsoren dan aan hun betrokkenheid? Is dit vanuit maatschappelijk oogpunt of niet?

3.4 Politisering non-profit sportsector

Stokvis & de Jonge (2010) duiden de eerder genoemde verschuiving van de functie van sportverenigingen aan als politisering. Politisering is het uitoefenen van de macht van de overheid om haar doelstellingen te bereiken (Stokvis & De Jonge, 2010). De overheid gebruikt subsidiebeleid als machtsmiddel om bijvoorbeeld sportbeoefening te stimuleren. Dit is ooit ontstaan door een toename van het aantal verenigingssporters vanwege meer welvaart en vrije tijd, waardoor er druk op de overheid ontstond om subsidieregelingen voor bonden in het leven te roepen (Van Bottenburg, 2013). Om voor deze subsidies in aanmerking te komen moeten verenigingen en bonden wel aan politiek-maatschappelijke doelstellingen voldoen. Ook Breuer en Hallmann geven in Henry & Ko (2013, P.323) aan dat regelgevend sportbeleid vanuit publieke instellingen door middel van subsidies, bijdraagt aan de doelen die deze instellingen willen behalen. Het gaat dan bijvoorbeeld om volksgezondheid, sociale inclusie en waardenperspectief.

Waardenburg (2016) spreekt over deze politisering in zijn publicatie als 'instrumentalisering' van de sportwereld. Door overheden wordt de sportvereniging steeds vaker ingezet als instrument om

maatschappelijke beleidsdoelstellingen te behalen. Tot slot kan ook het begrip ‘vermaatschappelijking’ van Van Eekeren (2016) worden gebruikt om deze trend van politisering aan te duiden. Met dit begrip doelt hij op het feit dat er een toegenomen druk op verenigingen is gekomen om maatschappelijk actief te zijn. In zijn proefschrift geeft hij aan dat uit onderzoek blijkt dat inmiddels meer dan de helft van alle amateurvoetbalverenigingen zich inzet voor maatschappelijke vraagstukken. Dit komt ten goede aan politieke doelen. Bedrijven die zulke organisaties sponsoren, zijn indirect betrokken bij deze doelen en dragen hier zodoende dus ook aan bij. Wat betreft dit onderzoek kan dit invloed hebben op de betekenisgeving die bedrijven geven aan sport sponsoring.

Restricties en kansen

Doordat de overheid de non-profit sportsector bepaalde taken laat vervullen die afwijken van hun kerndoel, kan dit ook beperkingen voor de non-profit sportsector met zich meebrengen. Sportbestuurders kunnen hierdoor de vereniging een bepaalde kant op sturen die niet overeenkomt met de behoeften van de leden of de maatschappij (Heijden, 2014). Dit kan op den duur dan weer leiden tot bijvoorbeeld minder leden. Van Eekeren (2016) ziet ook dat de publieke waardencreatie die de overheid verwacht van voetbalverenigingen voor spanningen zorgt. Enerzijds beroepen mensen zich op de autonomie die een vereniging van origine heeft als private organisatie. Aan de andere kant is het nodig om van die autonomie af te wijken om financieel ondersteunt te worden.

Politisering kent ook positieve gevolgen ofwel kansen. Zo zorgt de overheid ervoor dat de positieve aspecten van sport zoals werkgelegenheid en volksgezondheid worden versterkt en dat negatieve gevolgen zoals vervuiling en overlast worden tegengegaan (Scheelder & Meulders, 2009). Bovendien beargumenteren Stokvis & De Jonge (2010) dat politisering heeft geleid tot prestatieverbetering van de sport in Nederland. Door met name de topsport te stimuleren vanaf begin jaren 90 met overheidsgeld, wakkerde dit een mate van nationalisme aan. Hierdoor gingen meer Nederlanders zich met sport bezighouden en steeg het algehele niveau. Bovendien kan de maatschappelijke rol van de non-profit sportsector ook uitnodigend werken voor bedrijven om juist betrokken te raken en dus te sponsoren (van der Roest, Hoeijmakers, Brandesma & van Kalmthout, 2017).

3.5 Commercialisering non-profit sportsector

De opvatting dat sport als bijzaak zonder beloning dient te worden beschouwd is in de loop van tijd veranderd. Waar in eerste instantie sportbonden het amateurisme zo lang mogelijk in stand probeerden te houden, werd de commerciële druk vanuit bedrijven na de jaren 80 te groot (Stokvis & De Jonge, 2010). Bedrijven zagen de toegevoegde waarde van publiciteit en imagovorming door middel van sport sponsoring. Hierdoor ontstond de periode van commercialisering in de gehele sportsector. Met deze commercialisering wordt uitgegaan van het feit dat de betrekkingen tussen al diegenen die bij sport betrokken zijn, in toenemende mate door de marktverhouding van vraag en aanbod bepaald worden (Stokvis & De Jonge, 2010). Van Bottenburg (2006) ziet dat de commercialisering zich zowel binnen de topsport als breedtesport manifesteert en stelt dat sommige sociale wetenschappers de laatste decennia kenmerken door ‘hypercommercialisering’. Vanwege deze toenemende mate van commercialisering trachten bestuurders hun sportorganisatie steeds meer vanuit een bedrijfseconomisch perspectief te benaderen (van Bottenburg, 2006). Een gevolg hiervan is de verzakelijking van relaties tussen sportorganisaties, leden en stakeholders.

Van der Roest (2011) bespreekt in zijn onderzoek naar het functioneren van voetbalverenigingen en voetbalscholen twee uitingen van commercialisering in de sportmarkt. Er kan onderscheid worden

gemaakt tussen commercialisering van de vraag en commercialisering van het aanbod. Hierdoor ontstaat aan beide kanten een verschuiving. Aan de vraagzijde wordt een verenigingslid eerder een betalende consument die geen tegenprestatie levert en bovendien is de vraag onderhevig aan de tijdsdruk van diezelfde consument. Voor de aanbodzijde geldt dat er de eerder genoemde bedrijfsmatige aanpak wordt gehanteerd en dat het collectieve aanbod financieel mogelijk gehouden kan worden. Suykens, Verschuere & De Rynck (2016) zien dat dit een algemene trend is geworden in de non-profit sector bij hybride organisaties. Zij spreken met commercialisering van de opkomst van commerciële verdienmodellen in deze sector. Het is voor de non-profit organisaties aantrekkelijk om mee te gaan in deze trend, omdat dit sterke inkomstenstromen kan verzekeren. Zij stellen wel dat de non-profit organisaties moeten vasthouden aan hun sociale missie en niet te veel afhankelijk moeten zijn van de markt, omdat de overlevingskans anders daalt door deze te grote afhankelijkheid.

Restricties en kansen

De commercialisering van de sportwereld brengt restricties met zich mee en voornamelijk op het gebied van legitimiteit. Deze legitimiteit staat ter discussie vanwege commerciële belangen van sponsors (Henry & Ko, 2013 P. 335). Het komt voor dat sponsors invloed hebben op zaken zoals spelerscontracten, wedstrijdschema's en de teamsamenstelling. Russel Hoye bepleit in Henry & Ko (2013) dat indien sportorganisaties zich te veel laten beïnvloeden door commerciële organisaties, hun legitimiteit wegvalt en de maatschappij ze zal behandelen als commerciële organisaties. Dit zal gevolgen hebben op het gebied van wetgeving zoals andere belastingregels. Daarnaast geeft Enjolras (2002) aan dat de commercialisatie van vrijwillige sportorganisaties beperkingen oplegt aan het creëren van publieke waarden, de ethiek van sportorganisaties en de verhouding met de leden. Deze laatste groep zou zich dus meer gaan gedragen als klanten en het vrijwillige karakter verdringen.

Het is aan de andere kant echter ook zo dat de sportsector haar unieke 'emotionele doelstelling' van winnen en doelstellingen halen niet uit het oog verliest (Gammelsæter, 2010). Gammelsæter beargumenteert op basis van een onderzoek onder Deense handbal- en voetbalclubs dat sportverenigingen hun winkansen in competitieverband optimaliseren door er financieel goed voor te staan. Dat financieel stabiele plaatje zou volgens hem een gevolg zijn van de commercialisering van sportverenigingen. Bovendien biedt de commercialisering van de non-profit sportsector ook een kans om de hoofdactiviteit van bijvoorbeeld verenigingen, namelijk sportaanbod, door commerciële diensten betaalbaar te houden (Enjolras, 2002).

3.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en filantropie

In deze paragraaf wordt er ingegaan op de structuren van MVO en filantropie in verhouding tot de geschetste situatie van de non-profit sportsector. Het is relevant om hier over uit te wijden aangezien deze onderwerpen de kern van het onderzoek raken met betrekking tot de betekenisgeving van sportsponsoring.

3.6.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een onderwerp dat de afgelopen decennia steeds meer onder de aandacht is gekomen (Malik, 2015). Het World Business Council voor duurzame ontwikkeling beschrijft MVO als: "De continue inzet van bedrijven om ethisch verantwoord te handelen en bij te dragen aan economische ontwikkeling, alsmede het verbeteren van de levensomstandigheden van personeel en hun families, de lokale gemeenschap en de maatschappij als geheel" (Moir, 2001). MVO

wijkt hiermee af van de opvatting dat een bedrijf als enige doel moet hebben om zoveel mogelijk winst te maken. Ik plaats daarvan heeft het concept MVO zich inmiddels ontwikkeld van het incidenteel organiseren van liefdadigheid tot een onderdeel van strategisch management (Van Eekeren, 2016).

MVO creëert aan de ene kant waarde voor betrokkenen zoals amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen in de vorm van publieke, culturele en financiële waarden (Maignan, Ferrel & Hult, 1999). Zij ontvangen immers legitimiteit, materiaal of geld en steun van private partijen. Aan de andere kant is het voor bedrijven ook aantrekkelijk omdat het waarde toevoegt aan het bedrijf in de vorm van een positief imago en merkloyaliteit (Porter & Kramer, 2006). Van Eekeren (2016) stelt dat het belang van MVO bij amateurvoetbalverenigingen doorgedrongen is en dat bijvoorbeeld leden van een club het als een 'must' zijn gaan beschouwen.

De redenen voor bedrijven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen zijn door Killian & Hennings (2014) ondergebracht in drie motieven. Allereerst waarde gedreven motieven in de vorm van ethische verantwoordelijkheid. Daarnaast bestaan er stakeholder gedreven motieven zoals druk, controle en verwachtingen vanuit de stakeholders en maatschappij. Tot slot zijn er prestatie gedreven motieven om de concurrentiepositie te verbeteren.

Inmiddels is het onderwerp MVO dusdanig geïntegreerd in de samenleving dat er gesproken wordt van een zogenaamd 'domino-effect' bij bedrijven. Er is bijna geen enkele sector meer die duurzaamheid en maatschappelijk verantwoorde beslissingen links laat liggen (Reinhoudt & Theuns, 2017). Bedrijven kunnen bijna niet achterblijven en gaan mee in deze trend.

3.6.2 Filantropie

Filantropie is te beschrijven als een onverplichte overdracht van hulpbronnen die ten goede komen aan een collectief, zonder dat hiervoor een tegenprestatie bestaat voor de gever ter waarde van de hulpbronnen (Bekkers, 2013). Hiermee kan filantropie als een vorm van MVO worden beschouwd. Toch wordt filantropie als een puurdere vorm van goeddoen gezien dan MVO (Bradish & Cronin, 2009). Dit komt omdat achter MVO zowel een sociaal als zakelijke gedachte zit. Het onderscheid kan hier gemaakt worden tussen de publieke en private sector. Filantropie wordt gelinkt aan particulieren terwijl MVO bij bedrijven wordt genoemd.

Met een terugtrekkende overheid vanwege liberale opvattingen de afgelopen jaren, wordt er een steeds groter beroep gedaan op particuliere en private initiatieven. Ook voor de filantropische sector heeft dit een bepaald effect. Bekker & De Wit (2013) spreken over de metafoor van het waterbed: Wanneer de ene helft ingedrukt wordt, stijgt de andere helft. Dit zou betekenen dat als de overheid bezuinigt met subsidiëring, dat bedrijven en particulieren die afname compenseren. Dit zou kunnen passen binnen het in de inleiding geschetste beeld van een toegenomen urgentie van sponsorgeld in plaats van overheidsgeld. Aan de andere kant benoemen de auteurs ook dat er ook een kans is dat de particuliere en private sector meegaat in het gedrag van de overheid. Dit noemen zij het zwaan-kleef-aan effect.

Ratten & Babiak (2010) zien dat zowel MVO als filantropie in de sport een belangrijkere rol zijn gaan spelen, maar erkennen tegelijkertijd dat er binnen de sport nog weinig onderzoek is gedaan. Zij stellen dat de sportsector de komende jaren zal groeien, vandaar dat er behoefte is aan meer verkenning op dit gebied.

3.7 Sponsoring en subsidies

Deze paragraaf staat in het teken van de publieke en private externe inkomstenbronnen van de non-profit sportsector in de vorm van sponsoring en subsidies. Er is aan deze onderwerpen een paragraaf geweid omdat er in dit onderzoek vooral naar de financiering vanuit het bedrijfsleven wordt gekeken.

3.7.1 Sponsoring

Een sponsorschap kan worden omschreven als een investering in een bepaalde entiteit zoals atleten, competities, teams en evenementen om organisatorische-, marketing- en promotiedoelen te bereiken (Renard & Sitz, 2011). Tegenwoordig maakt sponsoring deel uit van het strategisch beleid van sommige organisaties (Koo, 2016). Sponsoring is een gebruikelijke manier voor de non-profit sportsector om inkomsten te genereren. Sponsoring kan worden gezien als een uiting van de commercialisering van de sportsector (Stokvis & De Jonge, 2010). Het omvat als het ware een partnerschap om publieke of commerciële waarden te creëren.

Volgens van Eekeren (2016) bestaan er redenen op drie verschillende niveaus waarom partnerschappen worden aangegaan tussen voetbalclubs en bedrijven om publieke waarde te creëren. Op politiek niveau zorgen dergelijke partnerschappen voor meer legitimiteit voor beide kanten, vanwege een duidelijk verband met maatschappelijke thema's. Vanuit economisch perspectief biedt dit kansen op financieel gebied voor clubs en een groter aanbod voor sponsors. Tot slot kunnen de partners vanuit sociaal oogpunt moeilijk bereikbare doelgroepen bereiken door een samenwerking en krijgt de organisatie een betere verbinding met de (lokale) samenleving.

Sponsoring van de sport kent naast publieke motieven ook commerciële belangen. Het is echter in veel gevallen lastig om een duidelijk beeld te scheppen van de commerciële waarde oftewel return on investment (Renard & Sitz, 2011). Het is bijvoorbeeld moeilijk om te meten hoeveel naamsbekendheid bedrijven nu daadwerkelijk genereren met sponsoring. Koo (2016) beweert ook dat er een verschil zit in de sportsponsoring van een lokaal evenement en een mega evenement. Lokale sponsoring zou zorgen voor meer waardering en goodwill tegen lagere sponsorkosten.

Er is een gebrek aan literatuur omtrent de achterliggende gedachte van sportsponsoring op lokaal of regionaal niveau. Hier kan naar gekeken worden vanuit de perspectieven van Granovetter en DiMaggio & Powell. Het gaat dan niet om de meetbare of rationele redenen maar om de sociale structuren en netwerken.

3.7.2 Subsidies

Een subsidie is een tijdelijke materiële of financiële stimulering van een overheidsorganisatie ten behoeve van een activiteit waarbij het economisch belang niet direct voor de hand ligt (Subsidiebureau Nederland, 2017). Creusen en Stoop (2012) stellen dat die overheidsorganisaties deze middelen verstrekken omdat zij verwachten dat de middelen worden ingezet door de non-profit sportsector om beleidsdoelstellingen te behalen. Er is dus sprake van een politieke of maatschappelijke tegenprestatie in ruil voor de middelen. Deze manier van subsidiëring vanuit de overheid wordt ook wel 'doelgroepenbeleid' genoemd (Van Bottenburg, 2013). Subsidies kunnen dus een uiting zijn van de politisering van de non-profit sportsector (Stokvis & De Jonge, 2010).

Feiler, Wicker & Breuer (2018) stellen dat subsidies voor vrijwillige sportorganisaties zoals amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen, momenteel nog vooral verstrekt worden aan programma's die de kernactiviteit van sport ten goede komen. Het stimuleren van sport onder jeugd

en competitieverband kan bijvoorbeeld nog steeds op veel publieke steun rekenen. Zij stellen ook dat subsidies voor gezondheidsdoeleinden aan terrein winnen.

Door de bezuinigingsdrang van de overheid de afgelopen jaren, zijn er steeds meer revolverende (zichzelf in stand houdende) subsidies verstrekt (Van den Brink & den Ouden, 2016). Dit zijn subsidies die eigenlijk als lening kunnen worden gezien en terugbetaald moeten worden. Overheidsorganisaties kunnen dit geld dus later opnieuw inzetten.

3.8 Resumé literatuur

De gebruikte definitie van de non-profit sportsector zoals deze is gedefinieerd in dit onderzoek, kadert de situatie van dit onderzoek af naar amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen. De vraag die centraal staat in dit onderzoek, is welke betekenis bedrijven geven aan hun betrokkenheid van de non-profit sportsector in de vorm van financiering en hoe deze organisaties meer uit die samenwerkingen kunnen halen.

Op basis van de literatuur is vastgesteld dat er een onderscheid kan worden gemaakt in gedragingen van organisaties op basis van formele en informele instituties. Deze instituties komen tot uiting op het maatschappelijk middenveld waartoe de sportorganisaties in kwestie worden gerekend. De overheid, het bedrijfsleven en de sportsector hebben te maken met trends en ontwikkelingen op het gebied van politisering, commercialisering, maatschappelijk verantwoord ondernemen, filantropie, sponsoring en subsidiëring. Al deze ontwikkelingen hebben invloed op de gedragingen van de betrokken organisaties omtrent onder andere de financiering van de non-profit sportsector.

De bestaande literatuur heeft veel aandacht voor de formele instituties en rationele kant van samenwerkingen tussen bedrijven en de non-profit sportsector. Er kan echter met het sociaal-economisch perspectief van onder andere DiMaggio & Powell en Granovetter als uitgangspunt, ook gekeken worden naar de achterliggende betekenis van die samenwerkingen zonder een direct economisch nut. Het vervolg van dit onderzoek zal hier inzichten voor verschaffen alsmede de vraag beantwoorden hoe de sportsector meer kan halen uit de samenwerkingen met het bedrijfsleven.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk zal een verduidelijking van de methoden worden beschreven en onderbouwd. Hiermee wordt de basis gelegd voor het achterhalen van de data om de hoofdvraag te beantwoorden, omtrent de betekenisgeving die bedrijven geven aan hun betrokkenheid met de financiering van de non-profit sportsector. Achtereenvolgend komen het onderzoeksperspectief, de respondenten en selectie, de dataverzameling, data-analyse en betrouwbaarheid en validiteit aan bod.

4.1 Onderzoeksperspectief

Om te achterhalen welke betekenis er wordt gegeven en wat de achterliggende redenen voor sponsoring van de non-profit sportsector door bedrijven zijn, is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Er is voor de kwalitatieve insteek gekozen, omdat deze insteek er op gericht is om de betekenis die mensen geven aan een bepaalde situatie of fenomeen te achterhalen (Bryman, 2016). De inhoudelijke focus die voortkomt uit de literatuurstudie in het vorige hoofdstuk, maakt ook dat dit onderzoek een kwalitatieve aanpak vereist. Hierdoor kan er dieper worden ingegaan op de samenhang tussen betrokkenheid, opvattingen en samenwerking om een antwoord te formuleren op de hoofdvraag. Het nadeel van deze aanpak ligt in het feit dat de uitkomsten moeilijk te generaliseren zijn (Bryman, 2016). Dit is echter niet nodig omdat er in dit onderzoek wordt gestreefd naar het onderzoeken van de maatschappelijke inbedding en betekenisgeving van relaties tussen amateurvoetbalvereniging en goede sportdoelen en het bedrijfsleven. Vertalen naar andere sporten of organisaties hoeft dus niet relevant te zijn.

Bryman (2016) spreekt van een interpretatief kwalitatief onderzoek omdat de onderzoeker zich inleeft in het gedachtegoed van de respondent. De werkelijkheid die respondenten aan een bepaalde situatie geven, in dit geval de relatie tussen bedrijven en de non-profit sportsector op het gebied van financiering, staat centraal (Boeije, 2014). Met deze insteek wordt de mogelijkheid gecreëerd voor de onderzoeker om zich in te leven in de respondent. Hierdoor kan het geschetste vraagstuk omtrent financiering door bedrijven van de non-profit sportsector vanuit meerdere perspectieven worden bekeken. Dit is ook nodig aangezien er in dit onderzoek is ingegaan op het perspectief van zowel bedrijven, amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen.

4.2 Respondenten en selectie

Zoals eerder aangegeven wordt de situatie omtrent de financiering van de non-profit sportsector door het bedrijfsleven afgebakend tot amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen. Hierdoor komen de drie organisatiesoorten commerciële bedrijven, amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen in beeld. Bovendien is het gebied waar de organisaties gevestigd zijn of opereren beperkt tot de provincie Zuid-Holland. Deze provinciale afbakening is gemaakt zodat er weinig regionale verschillen kunnen ontstaan die de uitkomsten zouden kunnen beïnvloeden. Bovendien kennen partijen elkaar eventueel eerder zodat er zicht op maatschappelijke inbedding van relaties kan ontstaan. De respondenten in dit onderzoek bestaan uit vertegenwoordigers van de drie organisatiesoorten. Er is gekozen om vanuit de drie organisatiesoorten een evenredig aantal respondenten te spreken, zodat er een totaalbeeld gevormd kan worden voor de geschetste situatie. Dit heeft ertoe geleid dat de uitgangspositie vier respondenten per organisatiesoort zou zijn. In één geval is namens een amateurvoetbalvereniging het gesprek aangegaan met twee respondenten tegelijkertijd, waardoor er een extra respondent vermeld is in de resultaten en bijlagen. De anonimiteit

van de respondenten wordt in dit onderzoek gewaarborgd. De transcripten blijven anoniem en de geluidsopnames worden alleen door de onderzoeker beluisterd.

Alle respondenten zijn benaderd vanuit persoonlijk netwerk of het netwerk van eerder gesproken respondenten waardoor de juiste respondenten zijn gevonden (Boeije, 2014). Er was immers bekend wie de respondenten waren. Per organisatiesoort zijn er van te voren criteria opgesteld waar zowel de organisatie als de respondent namens de organisatie aan diende te voldoen om in aanmerking te komen voor dit onderzoek. Dit heeft tot gevolg gehad dat er voor de selectie van de personen binnen de organisatie is uitgegaan van sleutelfiguren die verstand hebben van het onderwerp sportsponsoring en filantropie (Bryman, 2016). In alle gevallen is van te voren geverifieerd of de persoon in kwestie kennis had over de geschetste situatie van dit onderzoek. Bovendien moeten alle organisatiesoorten gevestigd zijn of opereren binnen hetzelfde gebied. Dit is gedaan om de omstandigheden van alle partijen omtrent sportsponsoring zo gelijkwaardig mogelijk te houden en een betrouwbaarder resultaat te verkrijgen (Bryman, 2016).

Voor de amateurvoetbalverenigingen betekent dit dat er gezocht is naar sponsormanagers, bestuursleden of beleidsmakers van voetbalverenigingen die met hun eerste team uitkomen op het niveau van de Tweede Divisie of lager. De KNVB trekt hier namelijk de grens tussen het amateurvoetbal en betaald voetbal in Nederland (KNVB, 2019). Bovendien zijn er alleen amateurvoetbalverenigingen uit het KNVB district West II gekozen in de provincie Zuid-Holland.

Voor de goede sportdoelen heeft dit tot gevolg gehad dat er getracht is om sponsormanagers, bestuursleden, directeuren of beleidsmakers te spreken, van non-profit goede doelen die sport als doel of middel gebruiken om hun bestaansrecht te verantwoorden. Bovendien moeten deze organisaties een ANBI-status (Algemeen Nut Beogende Instelling) hebben waardoor ze door de belastingdienst ook als goed doel worden erkend (Belastingdienst, 2019). Ook deze organisaties moeten gevestigd zijn of (onder andere) opereren binnen de provincie Zuid-Holland.

Voor de commerciële bedrijven houdt dit in dat er gezocht is naar managers, beleidsmakers of directeuren van een midden- of klein bedrijf tot 250 werknemers (MKB Nederland, 2018). Hier is voor gekozen omdat grote bedrijven een minder regionaal en lokaal karakter hebben en minder betrokken zijn bij lokale sportinitiatieven dan kleinere bedrijven (De Neve & Kuppens, 2015). Bovendien moet het bedrijf in kwestie sponsor zijn bij een amateurvoetbalvereniging en/of goed sportdoel en (onder andere) opereren of gevestigd zijn in de provincie Zuid-Holland.

Respondent	Organisatiesoort
R1	Goed sportdoel
R2	Voetbalvereniging
R3	Commercieel Bedrijf
R4	Commercieel bedrijf
R5	Goed sportdoel
R6	Voetbalvereniging
R7	Voetbalvereniging
R8	Voetbalvereniging
R9	Goed sportdoel
R10	Commercieel Bedrijf
R11	Voetbalvereniging
R12	Goed sportdoel
R13	Commercieel Bedrijf

In bijlage 1 staan de namen en functies van de respondenten. Deze zijn echter vanuit privacy overwegingen niet gekoppeld aan de respondentnummers en willekeurig opgeschreven.

Figuur 1: Respondentenschema

4.3 Dataverzameling

Voor het verzamelen van de data is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews bij alle respondenten. Er is gekozen voor een semigestructureerde aanpak omdat er in dat geval uit wordt gegaan van het standpunt van de geïnterviewde en omdat er doorgevraagd kan worden op de antwoorden, zodat er soms moet worden afgeweken van het schema (Bryman, 2016). Het doorvragen en afwijken van een schema werd nodig geacht om de achterliggende redenen voor sportsponsoring te achterhalen en de meningen en ervaringen van de respondenten goed in kaart te brengen.

De interviews zijn aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst gehouden. Deze topiclijst is in bijlage 2 opgenomen. De topics en hieruit voorkomende vragen zijn gebaseerd op het theoretisch kader en de literatuurstudie. Op basis van de literatuur kwamen namelijk een aantal hoofdonderwerpen naar voren waar meer informatie voor nodig was om de hoofdvraag en deelvragen te beantwoorden. De hoofdonderwerpen zijn bepaald door de behandelde literatuur in hoofdstuk 2 en 3 te koppelen aan het vraagstuk over de financiering van de sportwereld uit hoofdstuk 1. Er is gekeken naar wat relevant was voor deze situatie en beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen. De deelvragen bestaan in essentie uit de onderwerpen: redenen voor sportsponsoring, voordelen en beperkingen van sportsponsoring en succesfactoren van de samenwerking. Hierdoor zijn de volgende hoofdonderwerpen ontstaan: redenen om te sponsoren, de voordelen van sponsoring, de nadelen en beperkingen die hier bij komen kijken, succesfactoren binnen het sponsoren en de institutionele omgeving van de sponsorwereld in combinatie met invloeden op de financiering hiervan. De resultaten van deze hoofdcodes worden behandeld in het volgende hoofdstuk.

Er is bewust de keuze gemaakt om dezelfde topiclijst te hanteren voor alle drie de verschillende organisatiesoorten. Dit is gedaan zodat alle respondenten dezelfde onderwerpen behandelen vanuit hun visie. Hierdoor ontstaat een completer beeld van de geschetste situatie in dit onderzoek. Juist omdat er met topics is gewerkt waar op kon worden doorgevraagd en afgeweken, was het mogelijk dat bij alle respondenten dezelfde topiclijst kon worden gebruikt. Er is tijdens de interviews ook gevraagd aan de respondenten om zich in sommige situaties proberen te verplaatsen en te denken vanuit de invalshoek van een andere partij in dit vraagstuk. Hierdoor ontstond een open gesprek waarin de respondenten hun mening konden geven over de gehele situatie vanuit meerdere perspectieven. De gesprekken werden wel dusdanig gestuurd dat het binnen de perken van de vooraf opgestelde onderwerpen bleef, waardoor het semigestructureerde karakter werd behouden.

4.4 Dataverwerking en analyse

Na het verzamelen van de benodigde data is deze data verwerkt en geanalyseerd. De verwerking is in eerste instantie gedaan door de geluidsopnames van de interviews te transcriberen. Vervolgens is aan de hand van deze transcripten de data op drie verschillende niveaus van coderen verwerkt, om te zoeken naar overeenkomstigheden en verschillen (Bryman, 2016). In eerste instantie is er open gecodeerd. In deze fase zijn er bepaalde labels gegeven aan tekstfragmenten die over hetzelfde onderwerp gingen. Hierdoor zijn de hoofdcodes ontstaan van onderwerpen die met elkaar samenhangen.

Nadat de tekstfragmenten een bepaald label hadden gekregen, is er verdergegaan met axiaal coderen. Binnen de overkoepelende hoofdcodes zijn er bij elkaar horende subcodes ontstaan. Sommige fragmenten zijn ondergebracht bij meerdere subcodes, omdat dit overlapt. Tot slot is er ook selectief gecodeerd. In deze fase zijn de overeenkomstige subcodes naast elkaar gelegd en vergeleken. Het doel van het selectief coderen was om een bepaalde visie te creëren omtrent de antwoorden van de respondenten over een bepaald subonderwerp. De hoofd- en subcodes zijn gemarkeerd aan de hand

van kleurcodes. Aangezien de antwoorden van de respondenten soms van elkaar verschilden, kan er niet een eenduidig beeld worden geschetst zonder dat daar ook een afwijkende mening van bestaat.

Vanaf het eerste interview is er begonnen met open coderen. Nadat er vier interviews getranscribeerd waren en tevens onderverdeeld in hoofdcodes, trad er een bepaalde mate van verzadiging op (Bryman, 2016). Na vier interviews waren alle organisatiesoorten al een keer gesproken, vandaar dat het te verantwoorden is dat de hoofdcodes toen bekend waren. Voor de subcodes geldt dat er na het negende interview een grote mate van verzadiging in antwoorden op trad. Er bestonden wel enkele nieuwe inzichten in de laatste interviews, maar die konden altijd worden gekoppeld aan eerder opgestelde subcodes. Door alle hoofd- en subcodes samen te voegen is er uiteindelijk een codeboom ontstaan. Deze codeboom is opgenomen in bijlage 3.

Opvallend genoeg zit er ook overlap in de codeboom wat betreft een aantal onderwerpen. Hier zal in de analyse van hoofdstuk 6 ook op in worden gegaan. Het netwerk-principe komt bijvoorbeeld terug binnen de codes 'voordelen', 'motieven' en 'invloeden op de financiering'. Dit geldt ook voor het idee van maatschappelijk verantwoord ondernemen dat terugkwam binnen 'motieven' en 'invloeden op de financiering'. Verder konden de codes duidelijk van elkaar worden onderscheiden.

Op basis van de opbrengsten het transcriberen en coderen ontstonden inzichten die vervolgens geanalyseerd konden worden. Bij het analyseren zijn de responsies van alle respondenten over een bepaalde code en subcode vergeleken. Deze responsies zijn vervolgens vergeleken met het theoretisch kader en de literatuurstudie om te analyseren of er overeenkomstigheden en verschillen te vinden waren.

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid en validiteit van een onderzoek dragen bij aan een grotere objectiviteit van een onderzoek (Boeije, 2014). Betrouwbaarheid en validiteit zijn bij een kwalitatief onderzoek wel moeilijk te testen (Bryman, 2016). In deze paragraaf wordt dit uitgewerkt.

4.5.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek hangt samen met de kwaliteit van de metingen en de herhaalbaarheid van het onderzoek (Bryman, 2016). De betrouwbaarheid kan worden verdeeld in externe en interne betrouwbaarheid (Bryman, 2016). De mate van externe betrouwbaarheid geeft aan in hoeverre een onderzoek opnieuw gedaan kan worden. In het geval van dit onderzoek is dit groot. Er is uitvoerig beschreven welke organisaties en respondenten in aanmerking komen om bij dit onderzoek te worden betrokken. Bovendien is de rol van de onderzoeker in dit onderzoek in beperkte mate van invloed op de resultaten en is de onderzoeker dus vervangbaar. Dit zorgt er ook voor dat de externe betrouwbaarheid gewaarborgd wordt. Een punt van kritiek kan zijn dat een andere onderzoeker een iets andere vraagstelling hanteert aangezien de topics semigestructureerd zijn. Desalniettemin zullen nog steeds dezelfde onderwerpen behandeld worden.

De interne betrouwbaarheid heeft te maken met de consistentie tussen de afzonderlijke items van het onderzoek. Het gaat dan om de mate waarin de resultaten van de subcodes consistent zijn met elkaar. Tussentijds is na elk afzonderlijk interview gekeken naar de verkregen resultaten. Dit werd meteen op hoofdpunten vergeleken met de voorgaande interviews om te kijken of de antwoorden van de respondenten een bepaalde mate van overeenkomstigheid kenden. Hierdoor is de interne betrouwbaarheid gewaarborgd.

4.5.2 Validiteit

De validiteit van een onderzoek is gewaarborgd als de uitkomsten van het onderzoek betrekking hebben op wat er gemeten had moeten worden (Bryman, 2016). Hierin maakt Bryman onderscheid in interne en externe validiteit. Interne validiteit heeft betrekking op de geloofwaardigheid van een onderzoek en externe validiteit op de generaliseerbaarheid van de resultaten.

Allereerst is de interne validiteit van dit onderzoek gewaarborgd door van te voren een uitgebreide analyse te maken van de literatuur omtrent dit onderwerp. Hierdoor zijn er in de topiclijst onderwerpen behandeld die bijdragen aan de beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen. Ook is er veel aandacht besteed aan de selectie van de organisaties en vervolgens aan de respondenten binnen de organisaties. Zoals eerder beschreven zijn er criteria opgesteld door de onderzoeker waar de organisatie en de respondent aan dienden te voldoen. Deze criteria hebben betrekking op de functie en de kennis van de persoon, de grootte van de organisatie en het feit of ze betrokken zijn bij de non-profit sportsector als sportorganisatie of sponsor. In bijlage 1 is dit uitvoeriger beschreven.

Vervolgens is er middels persoonlijk contact van te voren overlegd welke onderwerpen er zouden worden behandeld en of de respondent hier kennis over bezat. Hierdoor kwam er een bepaalde mate van zekerheid dat er zou worden gemeten wat van te voren was vastgesteld dat het onderzoek zou moeten meten. Tot slot is er rekening gehouden met de interne validiteit door er voor te zorgen dat alle respondenten dezelfde onderwerpen zouden behandelen met de onderzoeker. Hierdoor kon er vanuit alle perspectieven een beeld worden gevormd.

Er wordt gestreefd naar een zo hoog mogelijke externe validiteit. Binnen de onderzoeksbenadering die gehanteerd wordt, is het bereiken hiervan echter niet volledig mogelijk. Er is namelijk bewust gekozen om de definitie van de non-profit sportsector af te kaderen naar amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen. Aan de ene kant kan er hierdoor voor deze organisatiesoorten een degelijk beeld van de situatie worden gevormd en zijn de resultaten toepasbaar op gelijksoortige organisaties. Maar dit houdt aan de andere kant automatisch in dat de resultaten moeilijk geïnterpreteerd kunnen worden binnen sportverenigingen met andere disciplines. Bovendien moet in het achterhoofd rekening worden gehouden met het feit dat de sponsorcultuur ook per deel van het land kan verschillen. Hier zou verder onderzoek naar kunnen worden gedaan.

5. Resultaten

In dit deel van het onderzoek worden de resultaten van de interviews uiteengezet. De focus ligt op het achterhalen van de betekenis die bedrijven geven aan betrokkenheid bij de non-profit sportsector in de vorm van financiering van amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen en hoe deze partijen meer uit deze samenwerking kunnen halen. De respondenten zijn ingegaan op deze vraag en de deelvragen omtrent voordelen, nadelen en beperkingen, redenen, motieven en verwachtingen van sponsoring. Bovendien is er aan de respondenten ook gevraagd naar maatschappelijke trends vanuit de literatuur om meer inzicht te geven in de context van de situatie binnen de non-profit sportsector. Het hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de resultaten per hoofdcode. Iedere hoofdcode met bijbehorende subcodes wordt afgesloten met een deelconclusie.

5.1 Redenen voor sponsoring

De respondenten spreken van verschillende motieven en redenen voor een sponsor om de non-profit sportsector financieel of in natura te ondersteunen. Hieronder worden deze uiteengezet.

5.1.1 Emotionele motieven

Alle respondenten spreken van een bepaalde mate van emotionele binding waardoor het sponsorschap tot stand komt. Er komt naar voren dat die binding voortkomt uit de gemeenschapsondersteuning van de dorpse of regionale karakter dat de meeste bedrijven kennen met een club of goed doel, ervaringen met het bestaansrecht van de goede doelen, trots en prestige als sponsor of het feit dat sponsoren zelf bij de clubs gesport hebben. De meeste respondenten geven aan dat er tot een bepaalde hoogte van het sponsorbedrag ook geen gewin wordt verwacht voor bedrijven. Twee van de respondenten omschrijven dit als volgt:

“Als je begint bij zo’n cluppie dan heb je heel veel bedrijven die lid zijn of de club een warm hart toedragen. Dat is eigenlijk meer goeïgheid, zonder dat ze daar iets aan hebben.” (R8)

“Een bedrijf steunt altijd een goed doel omdat men een bepaald doel gewoon omarmt ... dan zijn wij allemaal bereid om iets te doneren, omdat ik er achter sta om de medemens te helpen.” (R1)

Een aantal respondenten geeft ook aan dat er een bepaalde mate van emotionele motieven moet bestaan omdat een langdurig sponsorschap anders weinig kans van slagen heeft:

“Ik denk dat die kant belangrijker is zelfs...Mensen die het alleen om zakelijke redenen doen, die zeggen na een jaar of 3 á 4: Wat heb ik hier eigenlijk aan gehad dus waarom zou ik hiermee doorgaan?” (R6)

Uit de interviews komt het belang van de emotionele kant zonder economische rationaliteit naar voren zoals ook beschreven is aan de hand van DiMaggio & Powell in hoofdstuk 2. Respondent 1 vat dit samen:

“Het heeft te maken met heel veel verschillende soorten factoren. Erbij willen horen, er achter staan, een kind iets gunnen, je bedrijf hier aan gekoppeld zien worden dat je trots op bent. En uiteindelijk komt het er allemaal op neer van, gun je het?” (R1)

5.1.2 Rationele motieven

Alle respondenten geven aan dat er een bepaalde verhouding bestaat tussen de emotionele motieven en de rationele motieven die hieronder worden beschreven. Die verhouding van motieven kan per organisatie verschillen. De respondenten vertellen dat dit te maken heeft met het beleid van de

organisatie en hoe groot de sponsorbijdrage of de organisatie is. Over het algemeen vinden de respondenten dat er iets terug verwacht mag worden naarmate de sponsorbijdrage groter wordt. De volgende respondenten omschrijven dit als volgt:

"Alleen wanneer het over substantiële bedragen gaat dan willen mensen er ook iets voor terug...Dan ga ik proberen zoveel mogelijk klanten proberen binnen te halen... Voor mij is het ook een vorm van reclame maken." (R13)

"Ik zie sponsoring wel tweeledig. Dus je wilt met sponsoring wel een doel dienen, je wilt hen verder helpen. Maar daarnaast moet het ook bijdragen aan hoe je als bedrijf naar buiten toe wilt treden." (R3)

Uit de interviews kan worden opgemaakt dat de rationele motieven van sponsoring samengaan met het behalen van bedrijfsdoelstellingen op gebied van exposure en naamsbekendheid creëren, beeldvorming, klantenbinding en netwerk vergroten:

"...maar het gaat tegenwoordig om grotere bedragen natuurlijk. Dus dan doen bedrijven dat echt wel omdat ze daar netwerk en exposure mee krijgen." (R8)

Wat opvalt is dat er niet meteen over meer omzet of winst wordt gesproken door de respondenten.

5.1.3 Verwachtingen en druk

Tot slot bestaat er volgens de respondenten ook een bepaalde dimensie van verwachtingen en druk op het gebied van redenen om te sponsoren. Deze druk komt volgens de verkregen data bij klanten, partners, concurrenten, werknemers en de maatschappij in het algemeen vandaan zoals de volgende respondenten beschrijven:

"De gemeenschap is zo nauw dat je.. er wordt gewoon van je verwacht dat je meedoet als je geld hebt, het wordt verwacht vanuit de maatschappij." (R7)

"Daar wordt wel een bepaalde druk uitgeoefend. In principe kijk je naar waar komen je medewerkers vandaan, waar komen je relaties vandaan, en daar houd je wel rekening mee." (R10)

Op de vraag of niet toegeven aan die druk om te sponsoren nadelige gevolgen kan hebben antwoorden een aantal respondenten stellig met 'ja'. Deze nadelige gevolgen hebben betrekking op minder afzet, verslechterde relaties en minder waardering van werknemers zoals de volgende respondenten aangeven:

Voor klanten: *"Nou ik denk het wel toch. Wat ik zelf gemerkt heb is dat je ook gewoon business kan mislopen anders."*(R9)

Voor werknemers: *"Ik had ooit een werknemer die was heel erg betrokken bij een klein voetbalclubje...dan kan je moeilijk zeggen van ja jullie voetballen in de 4^e klassen dus ik ga niks doen. Dat kan wel... maar daar ga je geen vrienden van worden."* (R13)

Voor relaties: *"Het is eigenlijk ook wel wat ik net zei, ook ik denk dat het nog meer opvalt als je dus nergens meer zichtbaar bent... dan gaan mensen zich misschien wel afvragen gaat het wel goed? Is er iets? Hebben ze geen geld meer? Hoe kan dat want ik betaal een heel hoge rekening."* (R3)

Enkele respondenten geven ook aan dat het soms concurrentiegevoelig ligt. Als een concurrent sponsort dan bestaat er een bepaalde mate van druk om het zelf ook te doen:

"Sommige managers of directeuren zitten zo in de wedstrijd... Men kijkt van elkaar af en wil erbij horen. Dat klinkt heel raar, maar de mens zit zo wel in elkaar." (R1)

De meeste respondenten zien hierin echter geen verband tussen concurrenten. Tot slot is ook de vraag gesteld in hoeverre het makkelijk is om nee te zeggen tegen sponsoring als je wordt gevraagd. De meningen van de respondenten zijn hierover verschillend. De ene vindt dit moeilijk in het kader van maatschappelijke druk en de ander denkt dat dit makkelijk zou kunnen. Een respondent over het gebruikmaken van deze druk:

“Haha ik zou liegen als ik zeg van niet...Je speelt er wel op in. Het is ook not done om nee te zeggen tegen een goed doel dat jou om hulp komt vragen.” (R9)

5.1.4 Deelconclusie

Het lijkt er op dat de emotionele en rationele motieven om te sponsoren hand in hand gaan. Het ene sluit het andere niet uit en er heerst altijd een bepaalde verhouding hiertussen. Deze verhouding begint met een meerderheid aan emotie tot het moment dat er substantiële bedragen worden betaald. Dan ziet het er naar uit dat de ratio meer de overhand neemt. Deze motieven ontstaan mede door druk en verwachtingen vanuit meerdere stakeholders en de maatschappelijke opvatting dat dit hoort. De emotionele motieven, verwachtingen en druk hangen samen met de opvattingen van DiMaggio & Powell (1983) waaruit blijkt dat de non-profit sportsector deze bestaande institutionele regels kent. Dit inzicht is relevant voor de vraag omtrent redenen voor sponsoring uit hoofdstuk 1.

5.2 Voordelen van sponsoring

Uit de verkregen data komen verschillende voordelen van sponsoring naar voren. Deze voordelen hangen samen met eventuele opbrengsten, netwerk en gunfactor.

5.2.1 Opbrengsten

De respondenten geven aan dat het bijzonder lastig is om in kaart te brengen wat sponsoring van het amateurvoetbal en goede sportdoelen oplevert. Dit geldt voor zowel bedrijven als de sportorganisaties:

“En daar zit de crux, wat is de impact van 2 jongens die op een woensdagmiddag een balletje overtrappen...? Vertel mij maar? Het is niet te meten maar wel belangrijk dat ze de ruimte hebben om het te doen.” (R12)

De opbrengsten voor de amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen betreffen financiële middelen en gesponsorde goederen of diensten. Deze organisaties hebben volgens de respondenten veelal een voorkeur voor geld omdat dit vrij besteedbaar is. Al wordt in natura ook gewaardeerd:

“We hebben dat geld ook gewoon nodig om te kunnen doen wat we doen. Dus we kunnen niet zonder... Maar ik vind dat dit wel een prachtige toevoeging is van samenwerking die je kan hebben.” (R5)

Opvallend is dat de respondenten uit het bedrijfsleven aangeven dat sponsoring in natura (bartering) soms hun voorkeur geniet omdat je hier beleving en meer zichtbaarheid mee creëert:

“Met bartering kun je een beleving creëren... Als je die beleving creëert dan kun je denk ik ook veel meer waarde toevoegen... Dus er zit gewoon een multiplier effect in.” (R10)

De opbrengsten voor bedrijven hangen samen met de rationele motieven om te sponsoren uit de vorige paragraaf. Het gaat in veel gevallen volgens de respondenten om naamsbekendheid, imago vorming en netwerken. Bovendien levert sponsoring over het algemeen een positieve sfeer binnen de organisatie op.

5.2.2 Netwerk

In hoofdstuk 2 is aan de hand van de opvattingen van Granovetter al uiteengezet wat het belang van een goede sociale netwerkrelatie voor een organisatie kan zijn. Hoe sterker de relationele en structurele component is, des te meer vertrouwen en middelen een organisatie krijgt om de prestaties te verbeteren. Een aantal respondenten onderschrijft dit door aan te geven dat ze vanuit het sponsornetwerk meer business krijgen. Zoals tijdens een vrijdagmiddagborrel onder sponsoren:

“Van hoe was je werk... oh en ik heb nog wel een leuk klusje voor jou, die moet je even bellen want die is net verhuist. Dat gaat dan rollen.” (R2)

De respondenten namens de sportsector laten weten dat zij hier ook bewust op inspelen. Het wordt gezien als een service naar hun sponsoren toe. Bovendien lenen de netwerkmomenten en binding met de organisatie waar gesponsord wordt zich ook voor betere relaties in het netwerk:

“En er zitten natuurlijk ook klanten tussen dus dan zie je je klanten en hoef je niet eens per se waar sommige mensen toch tegenop zien, zo’n acquisitiegesprek te voeren.” (R3)

Tot slot is het netwerk een voordeel volgens de respondenten omdat de amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen eerst kijken binnen hun sponsorkring als er werk gedaan moet worden. Een aantal respondenten namens de bedrijven geeft ook aan dat dit wel verwacht wordt:

“Om die binding te houden. Want de sponsor betaald wel bedrag x en degene die goedkoper is die betaald niks en uiteindelijk ben je dan niet goed bezig. We kijken altijd eerst in de sponsorlijst om te kijken wie dat werk zou kunnen uitvoeren.” (R11)

5.2.3 Gunfactor

Een ander voordeel volgens de respondenten heeft te maken met het verkrijgen van een gunfactor als sponsor zijnde. Zij delen mee dat je als bedrijf of als directeur sympathieker gevonden kan worden als je iets terugdoet. Bedrijven spelen hier ook op in zoals de volgende respondenten aangeven:

“Tuurlijk je probeert je bedrijf ook wel wat sympathieker te maken door zeg maar lokaal de vereniging te ondersteunen, dus dat je wat gunfactor creëert.” (R4)

“Heel veel mensen vinden het mooi en terecht vind ik ook om met (goed sportdoel) gezien te worden. Dat is voor een bedrijf ook stoer, ook richting hun netwerk.” (R1)

Dit heeft volgens de respondenten tot gevolg dat potentiële klanten eerder geneigd zijn om een aankoop te doen of dienst af te nemen bij een bedrijf dat ze sympathiek vinden. Ook omdat ze bij een bepaalde voetbalvereniging aangesloten zijn of achter een bepaald goed sportdoel staan:

“Ik ben er ook van overtuigd dat mensen zien dat je sponsor bent en vrijwilligerswerk doet en dat mensen dan denken of ik nu bij de een of bij de ander een auto koop... dan koop ik wel bij jou.” (R13)

Tot slot levert die gunfactor volgens de respondenten ook extra business op vanuit de organisatie waar ze sponsoren. Dit heeft te maken met wat er hiervoor beschreven is over het netwerk en dat een organisatie werk aan sponsoren gunt. De volgende sponsor beschrijft de situatie als een bestuurslid van de club een ander bedrijf dan het zijne zou inhuren:

“Het staat nergens op papier maar.... Ergens verwacht je het wel. Maar dat is toch een ongeschreven regel.” (R4)

5.2.4 Deelconclusie

Waar sponsoring voor de sportorganisaties geld, middelen of diensten oplevert, is de impact voor bedrijven lastig in kaart te brengen. Men gaat er veelal vanuit dat naamsbekendheid, een positieve sfeer en beeldvorming opbrengsten zijn. Daarnaast draagt het bij aan een goede sociale netwerkrelatie voor bedrijven en dat resulteert in meer business vanuit klanten en de sportorganisaties. Dit hangt ook samen met een gunfactor die bedrijven met sponsoring creëren en tevens verwachten te krijgen. Deze resultaten dragen bij aan de beantwoording van de deelvraag over de voordelen van sportsponsoring.

5.3 Nadelen en beperkingen van sponsoring

Er bestaan ook beperkingen aan sponsoring zoals invloed, onzekerheid, conflicterende belangen en een beperkte groep sponsoren.

5.3.1 Invloed van sponsor

Mag of moet een sponsor invloed hebben binnen een amateurvoetbalvereniging of goed sportdoel? Over het algemeen vinden de respondenten dat dit tot op zekere hoogte mag, maar uiteindelijk bepaalt de organisatie zelf over alle beslissingen. Als dat niet zo is dan vinden de meeste respondenten dat er een einde moet komen aan de samenwerking. De volgende respondenten zeggen hierover:

“Ja dat hadden we vroeger ook, die betaalden heel veel geld en die ging zich bemoeien met de opstelling en dat soort dingen. Toen hebben we gezegd daar stoppen we mee.” (R13)

“Wie betaalt die bepaalt is iets wat in het zakenleven vaak heerst. Maar bij een goed doel moet je er voor waken dat het meer is van wie betaalt mag meebepalen. ... en dat geldt ook voor een willekeurig andere organisatie dat waar je voor staat, dat moet je niet verliezen ten koste van alles.” (R1)

Opvallend is dat ook de respondenten namens de bedrijven aangeven dat ze niet verwachten dat een sportorganisatie invloed aan een sponsor geeft. Pas als de bijdrage substantieel wordt vinden bedrijven het logisch dat er in ieder geval geluisterd wordt naar wat ze te zeggen hebben en soms ook een bepaalde functie met zeggenschap krijgen zoals de volgende respondent zegt:

“Ik vind wel op het moment dat je als bedrijf dusdanig nominaal een bijdrage levert aan het voortbestaan van die vereniging, dat mag je wel invloed hebben ja... Op het moment dat iemand bedragen gaat investeren die echt substantieel zijn op de begrotingen... dan moet je dat wel laten renderen... Maar ik kan me wel voorstellen dan moet je dat gewoon faciliteren dat je een bepaalde zetel krijgt in het bestuur of in de technische commissie.” (R10)

Het verschilt per organisatie hoe er wordt omgegaan met dit soort vraagstukken. Volgens de respondenten moeten beslissingen passen binnen de kernwaarden van de organisatie en is het logisch als de geldschieter een voorkeur heeft voor waar het geld aan besteedt moet worden. Meestal wordt dit ook gehonoreerd mits het binnen het beleid past. Indien dit niet het geval is, bestaat er volgens de volgende respondent een keuze:

“Het is een beetje ga je je ziel aan de duivel verkopen dan he, als je op dat punt zit. Want dat betekent dat je misschien nog 100 kinderen lekker aan het sporten kunt houden. En dan ga je misschien onderhandelen van 70 procent mag jij bepalen en 30 procent wij. Dan ga je al die kant op.” (R2)

5.3.2 Fluctuerende inkomsten

De respondenten geven aan dat zowel overheidsinkomsten als sponsorinkomsten vanuit bedrijven niet consistent genoeg zijn om hier het beleid op te baseren voor meerdere jaren. Over het algemeen

blijken er sponsorcontracten voor 2 of 3 jaar getekend te worden. Op de vraag of dit een bedreiging is voor het voortbestaan van de sportorganisatie antwoordt deze respondent:

“Dat betekent dat je niet groeit of misschien zelfs wat krimpt. Als je minder geld hebt dan kun je minder uitgeven en dan moet je slimmer zijn.”(R8)

Bovendien merken de respondenten op dat bedrijven in financiële problemen terecht kunnen komen. Sponsoring is volgens hen dan vaak een van de eerste dingen waarop gekort wordt.

5.3.3 Exclusiviteit en conflicten

Op de vraag of er rekening gehouden wordt met sponsors die elkaars concurrent zijn antwoorden de meeste respondenten instemmend, al geven ze wel aan dat er geen exclusiviteit geëist kan worden. De respondenten geven aan dat je als organisatie hierin transparant en eerlijk moet blijven:

Elke sponsor die bij ons binnen is die zal weten dat er uit dezelfde branche nog iemand bij zou kunnen komen. We houden niemand het recht voor, dat ik het enige autobedrijf zou zijn binnen de club. (R13)

Een respondent zegt dat er met een huidige sponsor overlegd wordt om de relatie goed te houden:

Als wij nieuwe partners toevoegen, dan gaan we ook bij iedereen langs van joh er wordt iemand geopperd, zou dat in strijd zijn met jullie? Want dan zouden we gewoon nee zeggen. (R9)

Ondanks dat dit vaak niet op papier is vastgelegd, herkennen alle respondenten zich in een bepaalde mate van ‘rekening houden met’. Zoals ook de volgende respondent beschrijft:

“Onze hoofdsponsor zegt: ik wil die wagens van (concurrent) niet op het terrein van (voetbalclub) hebben. Dus gelet op datgene wat iemand aan sponsoring betaald zeg je van dat betekent dat we de frisdranken niet via (concurrent) kopen...Dus die belangen weeg je wel af.” (R6)

5.3.4 Beperkte groep die gevraagd wordt

Volgens de respondenten draait het er vaak op uit dat dezelfde mensen en bedrijven worden gevraagd om te sponsoren. De respondenten namens de non-profit sportsector geven aan dat hierdoor een kans gemist wordt voor meer inkomsten. Bovendien is het volgens een aantal respondenten lastig om die groep steeds iets te kunnen bieden:

“Het probleem met die groep is dat je steeds aan dezelfde vraagt. Op een gegeven moment weet je van de gekkigheid niet meer wat je ze moet aanbieden” (R9).

Het gevolg volgens een aantal respondenten is dat een kleine groep sponsors er voor moet zorgen dat alle initiatieven die sponsoring nodig hebben betaald moeten worden. Hierdoor zeggen een aantal respondenten namens de bedrijven keuzes te moeten maken qua sponsoring:

“In het begin wordt je door bijna niemand gevonden. Maar op een gegeven moment sta je in het boekje. Dus vandaar dat de meeste bedrijven het toch even rustig aan willen kijken, van joh ik ga het niet allemaal opzoeken want dan moet ik weer gaan selecteren wie ik ga sponsoren.” (R2)

5.3.5 Deelconclusie

Deze resultaten dragen bij aan de deelvraag over nadelen en beperkingen. Het lijkt erop dat het niet wenselijk is dat een sponsor kan bepalen wat er binnen een sportorganisatie gebeurt, tenzij de

adviezen of verzoeken binnen het beleid en normen en waarden van de sportorganisatie passen. Dit kan wel als de sponsor ook een zetel in het bestuur of commissie heeft, al zou dit kunnen leiden tot belangenverstrengeling. Een ander nadeel van sponsorgeld is dat het kan fluctueren, waardoor beleid hierop baseren lastig is. Daarnaast bestaat er een spanningsveld tussen concurrerende sponsors wat tot conflicten kan leiden, al kan exclusiviteit niet geëist worden. Tot slot blijkt dat vaak dezelfde bedrijven gevraagd worden om te sponsoren, waardoor de sportsector inkomsten misloopt.

5.4 Succesfactoren en verbeterpunten van de samenwerking

Hiervoor zijn de resultaten uiteengezet met betrekking tot de eerste twee deelvragen uit hoofdstuk 1. Deze paragraaf richt zich op de derde deelvraag over factoren die de respondenten als succesfactoren aanmerken of verbeterd zouden willen zien worden. Uit de data kwam een aantal succesfactoren naar voren waar de verhouding tussen de non-profit sportsector en het bedrijfsleven baat bij kan hebben.

5.4.1 Relatie en communicatie

Alle respondenten benadrukken de kracht van een goede relatie en communicatie voor een succesvolle sponsorsamenwerking. Een aantal respondenten verkiest ook het behoud van een goede relatie boven een korte termijn succes met bijvoorbeeld een concurrent van je huidige sponsor. Aandacht geven is hierin volgens velen erg belangrijk:

“Heel veel contact houden en zorgen dat je naast het feit dat je een sponsor binnenhaalt ook aandacht schenkt.” (R11)

De kracht zit in een duurzame relatie opbouwen met de sponsor volgens de respondenten. Hierdoor bestaat de hoop en verwachting vanuit de sportsector dat sponsors niet weglopen. Een continue wisselwerking van communicatie en op de hoogte gehouden worden is een van belang volgens de meeste respondenten. Zij geven aan dat hierdoor een sponsor zich gehoord en beter betrokken voelt:

“Je moet natuurlijk wel luisteren naar je klanten. Uiteindelijk zijn het je klanten. Als zij goede positieve feedback hebben waarom zouden we dat dan niet doen?” (R8)

Op dit punt kan een vertaling worden gemaakt naar de opvattingen van Granovetter over het belang van een sociale relatie binnen een netwerkstructuur. Dit kan een organisatie economisch voordeel opleveren.

5.4.2 Transparantie

Op het gebied van transparantie gaat het om de duidelijkheid die er bestaat waar het sponsorgeld aan wordt besteed. Dit gebeurt nog niet altijd maar er bestaat volgens een aantal respondenten wel een behoefte namens bedrijven om dit te weten:

“Dat we kunnen zeggen van dit heeft jouw inzet opgeleverd. Die kans laat ik niet liggen, dat is echt het gaafste.” (R9)

De achterliggende reden hiervan is de drang om alles te willen controleren en naar buiten uit te dragen volgens een aantal respondenten. Dit kan ook te maken hebben met een mate van druk om ook als bedrijf transparant te zijn zoals de volgende respondent omschrijft:

“Ik denk dat iedereen binnen zijn firma naar zijn aandeelhouders toe veel meer transparantie moet brengen en dat betekent ook dat je moet uitleggen wat je met sponsoring doet.” (R7)

5.4.3 Professionaliteit

Een bepaalde mate van professionaliteit draagt volgens de respondenten ook bij aan een betere verhouding tussen de non-profit sportsector en het bedrijfsleven. De respondenten namens de bedrijven zien graag een mate van professionaliteit op het gebied van relatiebeheer en beslissingssnelheid binnen een sportorganisatie. De sportorganisaties erkennen dit ook maar geven over het algemeen aan dat zij veelal met vrijwilligers werken waardoor dit proces bemoeilijkt wordt. Toch ziet respondent 2 hier mogelijkheden voor:

“Of je zorgt ervoor door het professioneel aan te pakken, dat het voor de sponsorcommissie leuker is want je hebt gewoon meer tijd en een goede database om te zien wat er allemaal is. Dat maakt het voor de vrijwilliger weer makkelijker.” (R2)

5.4.4 Match en win-win

Volgens bijna alle respondenten moet er een match zijn tussen de organisatie en de sponsor. Men moet het leuk vinden wat een sportorganisatie doet, binding hebben met het doel en affiniteit hebben zoals respondent 1 kernachtig omschrijft:

“Als bedrijf wil je je verbinden aan een doel dat je leuk vindt en waar je achter staat wat men doet.” (R1)

De reden hiervoor is dat er anders weinig kans van slagen is op de lange termijn voor de relatie. Respondent 5 geeft met de volgende zin aan dat er een bepaalde mate van betrokkenheid mist als de match er niet is:

“Uiteindelijk heb je er ook niet zoveel aan als iemand 1 jaar sponsor is en nooit komt.” (R4)

Als het ook eenrichtingsverkeer is en er geen win-win situatie bestaat voor de partijen zien de respondenten dat sponsoren al snel weer afscheid nemen van het sponsorschap. Dit hoeft echter volgens een enkele respondent geen probleem te zijn omdat je dan overblijft met de juiste mensen om je heen.

5.4.5 Betrokkenheid en aanwezigheid

Betrokkenheid en aanwezigheid worden door alle respondenten genoemd als factoren die bijdragen aan een goede relatie. Dit geldt als een wisselwerking volgens de respondenten:

“We merken dat als je echt iets met een bedrijf gaat doen dat het veel meer oplevert in alle opzichten, dan dat je 1 keer per jaar een factuur stuurt en dankjewel zegt. Voor beide kanten.” (R5)

De respondenten geven aan dat deze opbrengsten bestaan uit meer gunfactor, bekendheid binnen het netwerk en meer draagvlak binnen de sponsororganisatie vanuit medewerkers. Ook de sportorganisaties hebben baat bij deze betrokkenheid omwille van hun businessclubs:

“Nou zo’n businessclub kunnen ze ook alleen maar verkopen als degenen die sponsoren daar ook daadwerkelijk zijn, anders verkoop je lucht denk ik.” (R3)

Bovendien zijn een aantal respondenten van mening dat meer betrokkenheid tot minder verloop leidt. Tot slot benoemen een aantal respondenten dat de sportorganisaties meer onderscheidend mogen zijn met wat ze organiseren aan netwerkevenementen. Ondernemers krijgen veel aanvragen en een

enkele respondent benoemt dat het ook van belang is dat het thuisfront mee kan naar uitjes om de betrokkenheid te vergroten.

5.4.6 Flexibiliteit

De respondenten namens de bedrijven pleiten voor flexibiliteit vanuit de sportorganisaties op het gebied van sponsorpakketten. Zij zouden graag zien dat er meer kan worden afgestemd op de behoeften van hun bedrijf wat betreft mogelijkheden en pakketten. De respondenten namens de sportorganisaties willen hier rekening mee houden. Verder kan er meer worden meegedacht namens de bedrijven en de sportorganisaties voor flexibele acties en behoeften. Een respondent namens een bedrijf spreekt als volgt over flexibiliteit:

'En nee is ook een antwoord he. Je moet niet aankomen met dat past niet in het sponsorschap, kijk gewoon naar de mogelijkheden.' (R10).

5.4.7 Deelconclusie

De relatie onderhouden en duidelijk communiceren met de sponsor is een succesfactor voor de sportorganisaties. De relatie goed houden blijkt belangrijker dan een betere deal met een concurrent aangaan. Dit ligt in lijn met de opvattingen van Granovetter (1985) en kan leiden tot economisch voordeel. Ook blijkt dat bedrijven het waarderen als er transparante communicatie heerst over wat er met het geld is gebeurd. Dit heeft te maken met een druk vanuit de samenleving om te controleren en verantwoorden. Een derde succesfactor is een mate van professionaliteit van het relatiebeheer en de beslissingssnelheid. Bovendien is een match tussen sportorganisatie en bedrijf een pré en is het voor alle partijen voordelig als er betrokkenheid en aanwezigheid is binnen het sponsorschap. Tot slot draagt ook het flexibel omgaan met verzoeken en sponsormogelijkheden positief bij aan de verhouding.

5.5 Invloeden op de financiering van de non-profit sportsector

Deze paragraaf bevat meer inzichten in hoe de respondenten denken over de financiering van de non-profit sportwereld. Hierbij is er ingegaan op hoe sponsorschappen tot stand komen en wat de achterliggende gedachte is.

5.5.1 Persoonlijk netwerk

De respondenten geven met een grote meerderheid aan dat persoonlijk netwerk de sleutel tot succes kan zijn voor het tot stand laten komen van een sponsorschap. Uit de data komt naar voren dat het persoonlijke contact en relaties tussen bedrijven en de organisaties in de non-profit sportsector mee helpt in de afweging of een bedrijf over gaat tot financiële steun. Respondent 2 geeft het belang aan:

"Ik denk dat een groot deel van de inkomsten, hangt heel erg aan een netwerk en heel erg aan de sponsorcommissie of degene die de kar daarin trekt." (R2)

De kracht van persoonlijke relaties is volgens de respondenten substantieel. De respondenten namens de sportorganisaties laten weten dat ze hier veel mee voor elkaar krijgen en de respondenten namens de bedrijven benoemen ook dat de drempel om te sponsoren verlaagd wordt. Bovendien kan het bijdragen aan een goede relatie. De volgende respondent beschrijft een dergelijke situatie:

“Toen zei een bekende van mij, he ik heb kaarten kom je een keer kijken? Toen wist ik het al. Ik ga daar met boter en suiker in. Maar goed dan ga je weer naar loyaliteit toe, die sponsor is ook een zakenrelatie van ons.” (R10)

Daarnaast merken de respondenten op dat het tot op zekere hoogte lastig is om nee te zeggen tegen persoonlijke relaties vanuit je netwerk. Dit heeft te maken met een bepaald soort sociale druk:

“Omdat het een persoonlijke relatie is... ze zien het bijna als verplichting denk ik. Omdat het dus een gevoelsding is en ook omdat die doet mee en die doet mee en die kennen elkaar allemaal en we zitten eigenlijk ook allemaal met elkaar in een ander clubje.” (R3)

5.5.2 Politisering

Politisering werd aangemerkt vanuit de literatuur als een trend die van invloed kan zijn op de financiering van de non-profit sportsector. Bijna alle respondenten geven aan dat zij zien dat overheden meer invloed uitoefenen op de non-profit sportsector dan vroeger. Zij zien ook dat dit te maken heeft met het behalen van overheidsdoelstellingen op het gebied van bijvoorbeeld gezondheid. Sommige respondenten vinden dit een logische zaak terwijl anderen spreken over de beperkingen die dit met zich meebrengt:

“Maar ik denk dat de goede verenigingen er onder leiden omdat die dat geld op een betere manier kunnen benutten om het naar eigen inzicht in te zetten.” (R11)

In dit laatste geval gaat het om de situatie dat er aan overheidssubsidies veel restricties en eisen zitten in tegenstelling tot geld vanuit bedrijven dat vaak vrij besteedbaar is. De meerderheid van de respondenten geeft dit dan ook als reden aan waarom er weinig wordt ingezet op overheidsinkomsten. Toch ziet respondent 12 ook in dat bedrijven steeds meer eisen gaan stellen:

“We hebben een voorkeur voor vrij besteedbaar geld dus dan kom je al snel bij privaat geld uit... Alles wat we van de overheid krijgen is geormerkt geld... Maar je ziet daar wel een kentering in hoor. Dat het steeds meer gaat naar geormerkt geld ook vanuit bedrijven.” (R12)

‘Te weinig kennis’, ‘te trage besluitvorming vanuit overheden’ en ‘er zijn geen subsidiepotjes meer’ zijn andere redenen volgens de respondenten waarom zij een voorkeur hebben voor sponsorgeld in plaats van overheidsgeld.

5.5.3 Commercialisering

Vanuit de literatuur kwam naar voren dat er een bepaalde trend van commercialisering is ontstaan in de sportwereld. De respondenten zien inderdaad dat het op sommige vlakken een stuk zakelijker is geworden:

“Kijk op dat gebied ben je commercieel bezig en worden er harde afspraken gemaakt. Wil je leverancier worden? Dan gaat het uiteindelijk gewoon om de kantineomzet. In die zin vind ik het commerciële belangrijker dan de relatie.” (R11)

Een paar respondenten stellen dat deze houding ook nodig is om de continuïteit van de organisatie te garanderen door te noemen dat sponsoring vroeger vooral voor leuke dingen was maar tegenwoordig bittere noodzaak. De trend van commercialisering hangt ook samen met het idee van professionalisering volgens de respondenten. Voor de goede doelen hoeft dit geen probleem te zijn

maar voor amateurvoetbalverenigingen kan dit tot problemen leiden omdat dit gedraaid wordt door vrijwilligers:

“Een vereniging wordt toch gestuurd vanuit vrijwilligers. En het moet allemaal wel leuk blijven. Moet je als vrijwilliger, moet je je dan kosteloos inzetten om onwijze restricties en regels aan te houden? Ik vind dat wel een beetje raar.” (R4)

5.5.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en geefcultuur

De laatste jaren is het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen doorgedrongen bij het bedrijfsleven. Dit is volgens de respondenten niet meer weg te denken uit de maatschappij. Bovendien is het volgens enkele respondenten ook een wisselwerking waarbij het ook het bedrijf iets oplevert in de vorm van verbondenheid en positieve invloed op stakeholders en werknemers:

“En dat MVO heeft dat in zich. Voor elkaar met elkaar. Dat gevoel wil je op je klanten, je personeel, je leveranciers, dat wil je overbrengen. En dat is echt niet te onderschatten hoor.” (R9)

Een paar respondenten geeft wel aan dat dit niet zozeer hoeft te betekenen dat dit puur vanuit goede bedoelingen wordt gedaan. Zij stellen dat een bedrijf bijna verplicht is om je met MVO bezig te houden:

“De grootste bedrijven in Nederland, die moeten ook wel maatschappelijk verantwoord bezig zijn... Als nu in het nieuws komt dat geen enkel bedrijf in de top sponsorbudget heeft, moet je nagaan hoeveel klanten ze gaan verliezen. Nederland en dan de klanten zijn daar heel gevoelig voor.” (R1)

Toch moet er een belangrijke kanttekening worden geplaatst. De respondenten zien dat sponsoring en het ondersteunen van de gemeenschap al veel langer gedaan wordt door de MKB bedrijven:

“En nu heet het met een sexy woord MVO. Maar ik denk dat dat in heel Nederland... MKB deed dat al. Om haar stakeholders en gemeenschap tevreden te houden.” (R10)

5.5.5 Deelconclusie

Het lijkt erop dat het persoonlijk netwerk van iemand van invloed is op het sponsorgedrag. Het blijkt dat de drempel om te sponsoren hierdoor lager wordt en men moeilijker nee kan zeggen. Door de toenemende restricties die overheden verbinden aan subsidiebedragen en te weinig kennis van deze subsidiewereld hebben bedrijven tevens een voorkeur voor bedrijfsgeld in plaats van publiek geld, waardoor politisering een negatief effect lijkt te hebben op de financiering. Wat betreft commercialisering is de sportsector harder en zakelijker geworden op het gebied van inkomsten genereren. Tot slot blijkt het toegenomen besef van MVO van invloed op de financiering. MKB-bedrijven sponsorden al veel, maar de grotere bedrijven voelen zich hierdoor verplicht hierin mee te gaan. Alle voorgaande resultaten van dit hoofdstuk zullen in het volgende hoofdstuk worden geanalyseerd, om uiteindelijk tot een antwoord op de hoofdvraag te komen in hoofdstuk 7.

6. Analyse

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten uiteengezet en zijn er deelconclusies opgesteld op basis van de resultaten per hoofdcode met bijbehorende subcodes. Hier kwamen een aantal redenen of motieven, voor- en nadelen, succesfactoren van een sponsorsamenwerking en invloeden die eventueel effect hebben op de financiering van de sport naar voren. Gezamenlijk dragen deze resultaten en conclusies bij aan de beantwoording van de hoofdvraag omtrent de betekenis die bedrijven geven aan hun betrokkenheid bij de non-profit sportsector in de vorm van financiering van amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen en hoe deze partijen meer uit deze samenwerking kunnen halen. Door de resultaten te analyseren kunnen er verbanden worden gelegd tussen de antwoorden van de respondenten. Hierdoor kunnen uiteindelijk de hoofdvraag en deelvragen worden beantwoord in hoofdstuk 7.

6.1 Motieven, voordelen en beperkingen binnen een sociaaleconomisch perspectief

In hoofdstuk 2 werd het sociaaleconomische perspectief uiteengezet met het doel om de achterliggende structuren van sportsponsoring binnen de non-profit sportsector te achterhalen. Dit werd gedaan om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. Er kwam naar voren dat er naast een bepaalde formele economische rationaliteit ook een mate van informele instituties zonder direct winstoogmerk bestaat als factor binnen het sponsoren. Volgens het sociaaleconomisch perspectief zou er een wisselwerking tussen deze twee mechanismen bestaan wat er toe zou leiden dat er meer functionaliteit binnen een bedrijf gecreëerd zou worden.

De resultaten in acht nemend komt deze wisselwerking ook continue naar voren. Er komt heel sterk naar voren dat alle betrokken organisaties van dit onderzoek binnen een bepaalde institutionele omgeving opereren, waarbij keuzes omtrent sponsoring tot op zekere hoogte gemaakt worden op basis van normen, waarden en overtuigingen die passen binnen hun institutionele omgeving. Dit ligt in lijn met de opvattingen van DiMaggio & Powell (1983). Dit onderzoek voegt in zekere zin wel een kanttekening toe aan dit perspectief omdat uit de resultaten blijkt dat er omtrent die wisselwerking tussen rationeel en emotioneel een progressief verband bestaat. Zowel voor de motieven als voor de voordelen van sponsoring geldt dat hier tot op zekere hoogte weinig tot geen economische rationaliteit bestaat en dat dit gedaan wordt op basis van wat 'hoort' en 'goed wordt geacht' binnen hun institutionele omgeving. Zodra sponsorbedragen echter substantieel worden stijgt de insteek van sponsoring meer richting een economisch nut dat beoogd wordt als zijnde rendement van sponsoring. Hiermee neemt ook het belang toe van de gunstige sociale netwerkpositie die Granovetter (1985) omschrijft.

Dit hangt ook samen met een aantal beperkingen van sponsoring die de respondenten hebben aangegeven. Bij kleine bedragen wordt er niet verwacht dat sponsoren invloed of exclusiviteit willen uitoefenen binnen de organisatie waar zij sponsor zijn. Dit kan echter veranderen als deze bedragen dus substantieel worden. Hier schuilt een gevaar voor het behouden van de legitimiteit van sportorganisaties zoals Russel Hoyer bepleit in Henry & Ko (2013). Het wisselt per organisatie wat precies voor een bedrijf of sportorganisatie als substantieel wordt gezien. Tevens komt uit dit onderzoek naar voren dat er veelal om sponsorbijdragen gevraagd wordt aan bedrijven die al in die institutionele omgeving zitten. De reden hiervoor komt voort vanuit de bestaande netwerkstructuur en dat iemand al een bekende of relatie is. Hier zou een slag kunnen worden geslagen door de sportwereld om eventueel nieuwe partners te verkrijgen en zodoende meer inkomsten te genereren.

6.2 Succesfactoren voor de verhouding tussen bedrijven en de non-profit sportsector

Een succesvolle verhouding tussen het bedrijfsleven en de non-profit sportsector lijkt te kunnen worden toegeschreven aan de aanwezigheid van een aantal factoren. Het meest opvallende is dat ondanks de commercialisering en in sommige gevallen verharding van de sportwereld, het onderhouden van een goede sponsorrelatie belangrijker wordt geacht dan een betere deal aangaan met een potentiële nieuwe partner. Dit fenomeen valt binnen het sociaaleconomische perspectief te plaatsen met de opvattingen van DiMaggio & Powell (1983) als zijnde een bepaalde norm binnen de institutionele omgeving van de non-profit sportsector. Het lijkt erop dat de sportorganisaties beseffen wat een sponsor doet, waardoor er een bepaalde mate van loyaliteit ontstaat jegens die bedrijven. Een van de succesfactoren is dan ook het intensief onderhouden van de relatie en een duidelijke communicatie van beide kanten. Deze communicatie valt ook te koppelen aan een mate van transparantie. Het wordt gewaardeerd als zowel bedrijven als de sportorganisaties openheid geven aan elkaar omtrent nieuwe sponsors, plannen en wat er met het sponsorgeld gedaan wordt. Deze transparantie wordt tevens als een trend binnen organisaties aangemerkt die voortkomt uit de verwachting en druk vanuit de maatschappij om transparant te zijn naar buiten toe. Met Furusten (2013) uit de literatuurstudie in het achterhoofd, kan dit impliceren dat er institutionele regels bestaan omtrent 'transparant zijn' binnen de institutionele omgeving van de sportorganisaties en bedrijven. Dit hangt samen met een drang om alles te willen controleren om transparant te kunnen communiceren.

Een derde succesfactor lijkt in lijn te liggen met de trend van commercialisering binnen de sportwereld. Het blijkt dat bedrijven een bepaalde mate van professionaliteit op het gebied van relatiebeheer en beslissingssnelheid verwachten. Hierdoor kan de verhouding versterkt worden en sluit de sportwereld beter aan op de mentaliteit van het bedrijfsleven. Dit ligt in lijn met de opvatting dat vanwege de toenemende commercialisering, bestuurders hun sportorganisatie steeds meer vanuit een bedrijfseconomisch perspectief proberen te runnen zoals in de literatuurstudie is beschreven (Van Bottenburg, 2006). Het kan een probleem zijn om dit te bewerkstelligen aangezien de sportwereld nog veel op vrijwilligers in plaats van professionals draait. Als vierde factor kan betrokkenheid en aanwezigheid worden aangemerkt. Het ziet er naar uit dat zowel bedrijven als de sportorganisaties baat hebben bij een intensieve relatie waarbij beide kanten meedenken en actief betrokken zijn met de ander. Als dit het geval is zou dit het voordeel van de netwerkrelaties waar Granovetter (1985) over spreekt ten volle benutten. Bovendien ligt dit op een lijn met een mate van flexibiliteit als vijfde succesfactor. Als de organisaties met elkaar meedenken en elkaars verwachtingen en doelen helpen bewerkstelligen door flexibel om te gaan met de mogelijkheden hiertoe, zou dat tot de creatie van publieke waarden kunnen leiden zoals besproken is aan de hand van Van Eekeren (2016) in de literatuurstudie. Voor beide kanten zou dit dan de verhouding versterken en vanuit politiek, economisch en sociaal oogpunt waarde toevoegen.

Tot slot kan als zesde succesfactor worden genoemd dat er op voorhand al sprake moet zijn van een juiste match tussen sponsor en sportorganisatie. Als die match er niet is omdat het bedrijf weinig tot niks met amateurvoetbal of goede sportdoelen heeft, dan wordt er geen langdurige samenwerking voorzien. Bovendien moet uit deze match ook een win-win situatie voor beide partijen komen. Dit houdt in dat het sponsorschap in een bepaalde mate moet bijdragen aan de bedrijfsdoelen. Zoals in de literatuurstudie is aangegeven maakt sponsoring tegenwoordig namelijk vaak deel uit van het strategisch beleid van sommige organisaties (Koo, 2016). De bedrijfsdoelstellingen hierbij kunnen rationeel of emotioneel zijn. Ook deze win-win situatie gaat samen met het idee dat alles gecontroleerd moet worden om hier transparant over te kunnen zijn. Bedrijven moeten of willen ook sponsorgelden kunnen verantwoorden naar buiten toe.

6.3 Invloeden op de financiering van de non-profit sportsector

Het is duidelijk geworden dat bedrijven de sponsorkeuzes niet alleen maken op basis van wat zij zelf vinden, maar ook deels door wat stakeholders, werknemers, en de maatschappij verwachten. Dit valt te verklaren aan de hand van Van Eekeren (2016) die stelt dat het aantal partners of stakeholders waar voetbalorganisaties mee te maken hebben gekregen, aanzienlijk is toegenomen de afgelopen jaren. Hier bestaat een bepaalde mate van druk om de institutionele regels te adopteren zodat een bedrijf ingebed blijft binnen een bepaalde sociale netwerkrelatie. Dit is volgens Granovetter (1985) nodig om de prestaties van een bedrijf te optimaliseren. De kracht van dit netwerken waar Granovetter (1985) het over heeft, wordt in dit onderzoek bevestigd en opgedeeld in twee dimensies. Het is aan de ene kant een doel om netwerk te verkrijgen door sportsponsoring en een voordeel om dit te gebruiken voor nieuwe business. Daarnaast is het tevens een middel om meer sponsoren te genereren voor zowel de sportorganisaties als de bedrijven die al sponsor zijn en de sportorganisatie willen helpen. In dit onderzoek komt dus ook naar voren dat het persoonlijk netwerk van iemand van invloed is op de financiering van de non-profit sportsector.

Naast de netwerkstructuur kunnen er ook andere invloedstructuren worden aangemerkt die effect hebben op de financiering van de non-profit sportwereld. Tot op zekere hoogte zou er een verband kunnen worden gelegd tussen de politisering en commercialisering van deze sportwereld die in hoofdstuk 3 uiteen zijn gezet in de literatuurstudie. De respondenten geven aan dat zij een voorkeur hebben voor vrij-bestedbaar geld, dat de sportwereld zakelijker wordt en dat ze weinig kennis hebben van subsidieregelingen en fondsen. Dit samen werkt de situatie in de hand dat sponsorgeld vanuit bedrijven verkozen wordt boven publiek geld. Op basis van deze situatie lijkt het er op dat de non-profit sportsector vooral moet inzetten op sponsorgeld. Hierdoor zou het tevens zo kunnen zijn dat de doelstellingen die de overheid wil behalen middels het inzetten van de non-profit sportwereld zoals onder andere Stokvis & De Jonge (2010) omschrijven, op den duur niet zullen slagen als er niks in de aanpak veranderd wordt.

De laatste trend die van invloed is op de financiering van de non-profit sportwereld is het MVO-besef. Uit de resultaten blijkt dat ook dit begrip is op te delen in verschillende perspectieven. Het wordt gezien als emotionele reden om te sponsoren maar is tegelijkertijd een plichtmatigheid aan het worden vanwege een bepaalde druk om initiatieven in de maatschappij te ondersteunen. Dit is ook wat aan de hand van Killian & Hennigs (2014) in de literatuurstudie naar voren kwam. Het lijkt het er op dat de keuze om te sponsoren binnen het MVO perspectief kan verschuiven van emotioneel naar meer rationeel. Dit kan zeker het geval zijn als wordt meegenomen dat bedrijven tegenwoordig duurzaamheid en maatschappelijk verantwoorde beslissingen amper meer links kunnen laten liggen (Reinhoudt & Theuns, 2017). In die veronderstelde verschuiving van emotioneel naar rationeel valt wel een nuance in aan te brengen. Deze stelling over het gevoel van plichtmatigheid vanwege maatschappelijke druk zou namelijk vooral toepasbaar kunnen zijn op de grotere bedrijven, aangezien in de resultaten naar voren komt dat MKB-bedrijven altijd al hebben gesponsord vanuit meer emotionele redenen.

7. Conclusie

Dit onderzoek heeft als doel gehad om een antwoord te vinden op de vragen die in hoofdstuk 1 aan de orde werden gesteld. Dit is in dit onderzoek gespecificeerd door vast te houden aan de volgende hoofdvraag: Welke betekenis geven bedrijven aan hun betrokkenheid bij de non-profit sportsector in de vorm van financiering van amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen en hoe kunnen deze partijen meer uit deze samenwerking halen? Op basis van de deelvragen had dit onderzoek tevens het doel om te kijken naar de structuren omtrent de redenen en verwachtingen om een sponsor-samenwerking vorm te geven, de voordelen en beperkingen van deze sponsoring en wat de organisatiesoorten als succesfactoren ervaren of veranderd willen zien worden aan de huidige situatie. Op basis van de resultaten en de daaruit voortgekomen analyse, kan er een conclusie worden opgesteld voor de bovenstaande deelonderwerpen. Tot slot kan ook de hoofdvraag beantwoord worden. In dit hoofdstuk betreft iedere paragraaf een deelvraag en tot slot de hoofdvraag.

7.1 Redenen en verwachtingen

De deelvraag omtrent redenen en verwachtingen is als volgt: Wat zijn de redenen en verwachtingen vanuit bedrijven en amateurvoetbalverenigingen/goede sportdoelen om een samenwerking vorm te geven? Er kan worden gesteld dat een bedrijf een overweging maakt om te sponsoren op basis van een bepaalde verhouding tussen emotie en ratio. In veel gevallen bestaat er in eerste instantie een emotionele trigger om te sponsoren vanwege een bepaalde binding, overtuiging, gemeenschapszin, trots of prestige. Tevens zijn de verwachtingen vanuit de sponsoren laag met betrekking tot een bepaalde wederdienst vanuit de sportorganisaties. Hieruit kan geconcludeerd worden dat bedrijven kunnen sponsoren zonder dat daartoe een economisch nut voor bestaat zoals DiMaggio & Powell (1983) ook aangeven. Naarmate een sponsorbedrag voor de betreffende organisatie substantieel wordt, nemen de rationele motieven om te sponsoren toe in verhouding tot de emotionele motieven. Bovendien neemt gelijktijdig ook de verwachting van wederdiensten toe.

Onder de rationele motieven vallen het behalen van bedrijfsdoelstellingen op het gebied van exposure en naamsbekendheid creëren, beeldvorming, klantenbinding en netwerk vergroten. De emotionele motieven worden bovendien aangewakkerd door een bepaalde druk om te sponsoren vanuit de maatschappij, stakeholders, werknemers en soms ook concurrenten. Hiermee kan geconcludeerd worden dat het binnen de institutionele omgeving die bedrijven en de non-profitsector delen, verwacht wordt om te sponsoren. Daarmee wordt het sponsoren in die institutionele omgeving ook in een bepaalde mate een rationeel motief aangezien er nadelige effecten kunnen ontstaan als een bedrijf niet sponsort.

7.2 Voordelen en beperkingen

De tweede deelvraag is als volgt geformuleerd: Wat zijn de voordelen en nadelen/beperkingen voor bedrijven en amateurvoetbalverenigingen/goede sportdoelen omtrent sponsoring? Het blijkt dat de impact van sponsoring lastig is uit te drukken in cijfers. Dit geldt voor zowel de sportorganisaties als de bedrijven. Voor de sport levert een sponsorschap geld en middelen op. Waar sportorganisaties een voorkeur kennen voor vrij besteedbaar geld, kunnen bedrijven meer beleving geven aan hun sponsorschap als dit met middelen of diensten afgedaan kan worden. Al met al is het wel zo dat bedrijven meer business genereren vanwege hun sponsorschap in welke vorm dan ook. De redenen hiervoor zijn een grotere naamsbekendheid, beter imago en een groter professioneel netwerk voor bedrijven. Bovendien wordt een bedrijf sympathieker gevonden waardoor de gedachte bestaat dat

consumenten en afnemers eerder bij een bedrijf kopen vanwege een gunfactor. De sportorganisatie als entiteit en de personen binnen deze organisaties spelen hier ook op in door netwerkmomenten te faciliteren en werk te gunnen aan hun huidige sponsors. Er kan dus worden geconcludeerd dat een gunstige positie binnen de sociale netwerkcontext van een organisatie in een bepaalde mate de prestaties van een organisatie bepaald zoals Granovetter suggereert.

Naast de voordelen bestaan er ook nadelen of beperkingen aan een sponsorschap. De mate van invloed die sommige sponsors zouden willen binnen een sportorganisatie blijkt niet te worden gehonoreerd. Het blijkt ook dat er vanuit alle organisatiesoorten niet wordt verwacht dat er invloed uitgeoefend kan worden. Hierbij geldt dat er wel geluisterd wordt naar de sponsor als de bijdrage substantieel is voor de organisaties. Het komt er dus op neer dat een sponsor weinig invloed heeft op een eventueel beoogd rendement van zijn bijdrage. Bovendien kan worden gesteld dat het niet gebruikelijk is dat sponsors exclusiviteit kunnen eisen als sponsor vanuit hun branche. Wel wordt er vaak rekening gehouden met de behoeften en positie van een huidige sponsor als het een conflictsituatie dreigt te worden met een potentiële sponsor. De achterliggende gedachte is hier dat het goed houden van een bestaande sponsorrelatie belangrijker wordt geacht. Een ander nadeel van sponsoring is dat de bijdrage vanuit het bedrijfsleven kan fluctueren waardoor het bepalen van lange termijn beleid bemoeilijkt wordt. Tot slot kent de netwerkstructuur van de sportorganisaties een laatste beperking aangezien vaak dezelfde bedrijven gevraagd worden om te sponsoren zodat zij hun sponsorgelden moeten verdelen of keuzes moeten maken. Dit komt omdat deze bedrijven makkelijk benaderbaar zijn aangezien ze al in het netwerk zitten.

7.3 Succesfactoren en beoogde veranderingen

De laatste deelvraag is als volgt: Wat zouden bedrijven en amateurvoetbalverenigingen/goede sportdoelen veranderd willen zien worden aan de huidige situatie, om tot een goede samenwerking te komen? De aanwezigheid van de factoren relatiebeheer en communicatie, transparantie, professionaliteit, een match en win-win situatie, betrokkenheid en aanwezigheid en tot slot flexibiliteit lijken positief bij te dragen aan de verhouding tussen het bedrijfsleven en de non-profit sportsector. Er kan worden geconcludeerd dat er door de sponsorbijdrage een bepaalde loyaliteit jegens de sponsor ontstaat waardoor het belang van die relatie behouden groot is. Een duurzame relatie zou voor alle partijen zijn vruchten afwerpen met betrekking tot een blijvende stroom van middelen voor de sportorganisaties en een goede sociale netwerkrelatie in combinatie met de eerder genoemde opbrengsten voor bedrijven. Een voorwaarde voor deze goede relatie is wel dat er sprake moet zijn van een match tussen de sponsor en de sportorganisatie. Dit hangt ook samen met het emotionele motief voor bedrijven om te sponsoren. Bovendien is het gewenst dat er een win-win situatie bestaat tussen de organisaties. Er kan verondersteld worden dat het beoogde win-aspect namens de bedrijven net als de verwachtingen van de opbrengsten toeneemt naarmate de sponsorbijdrage substantieel wordt.

Het blijkt ook dat zowel bedrijven als de sportorganisaties een bepaalde druk voelen vanuit de omgeving om te contoleren en verantwoorden wat er met de uitgaven gebeurt. Hierdoor lijkt het zo te zijn dat er behoefte bestaat aan meer transparantie over waar het sponsorgeld aan wordt besteed. Bovendien blijken bedrijven het te waarderen als ze aan anderen kunnen aantonen wat er met hun bijdrage bereikt is. In lijn hiermee ligt het verbeterpunt van professionaliteit. Hier bestaat een behoefte voor op het gebied van relatiebeheer en beslissingssnelheid. Het lijkt er dus op dat de sportorganisaties ondanks het vrijwillige karakter te maken kunnen krijgen met professionalisering. Tevens bestaat er een behoefte aan meer wederzijdse flexibiliteit. De sportorganisaties en bedrijven verwachten dat er met elkaar wordt meegedacht om het beste uit de samenwerking te halen. Dit heeft een mate van

flexibiliteit op het gebied van sponsorbijdrages of wederdiensten. Dit laatste komt ook tot uiting in de behoefte aan meer betrokkenheid en aanwezigheid vanuit de sportorganisaties en bedrijven. Dit werkt een duurzame relatie in de hand waarbij de kans groot is dat er voor alle partijen een win-win situatie tot stand komt. De sportorganisaties kunnen meer gebruikmaken van de kennis en diensten van de sponsors en kennen minder verloop. De sponsors verkrijgen op hun beurt meer business en een betere positie in de sociale netwerkrelatie.

7.4 Overige invloeden op de betrokkenheid

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan er verondersteld worden dat er meer externe invloeden zijn die een bepaald effect hebben op de betekenis die bedrijven geven aan hun betrokkenheid bij de non-profit sportsector in de vorm van financiering van amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen. De uitkomsten van het empirisch onderzoek in deze scriptie laat zien dat ook het persoonlijk netwerk van mensen, de trends van politisering en commercialisering en tot slot de trend van maatschappelijk ondernemen een bepaalde uitwerking hebben op die betekenisgeving. Deze invloeden kunnen worden geplaatst in een breder maatschappelijk perspectief. Hier kan meer onderzoek naar gedaan worden. Dit komt verder aan bod in de discussie.

7.5 Beantwoording hoofdvraag

Welke betekenis geven bedrijven aan hun betrokkenheid bij de non-profit sportsector in de vorm van financiering van amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen en hoe kunnen deze partijen meer uit deze samenwerking halen? Deze vraag kan beantwoord worden op basis van de resultaten, analyse en conclusies van de deelvragen.

Uit dit onderzoek blijkt dat bedrijven hun betrokkenheid vanuit meerdere perspectieven betekenis geven. Er bestaat in eerste instantie een maatschappelijk perspectief waaruit wordt gehandeld op basis van acties zonder economische rationaliteit. Dit komt voort uit dat iets 'goed wordt geacht', een goed gevoel geeft en omdat er een emotionele binding bestaat met de sportorganisatie in kwestie. Daarnaast kunnen bedrijven ook betekenis geven aan hun sponsorschap vanuit acties met een beoogd winst oogmerk. Deze perspectieven verhouden zich ten opzichte van elkaar binnen een progressief verband. Het lijkt erop dat naarmate de sponsorbijdrage groter (substantieel) wordt, ook de belangen, verwachtingen en het winst oogmerk groter worden. Hierdoor kan de betekenisgeving verschuiven van overwegend maatschappelijk naar meer economische rationaliteit. Dat bedrijven überhaupt een betekenis geven aan sportsponsoring komt voort uit zowel interne als externe verwachtingen en druk van werknemers, stakeholders, concurrenten en klanten om de non-profit sportsector te ondersteunen. Het staat centraal dat ongeacht de emotionele of rationele insteek, bedrijven betekenis geven aan hun sponsorschap ten goede van een gunstige positie binnen de sociale netwerkrelatie van het bedrijf of dit nu onder druk gebeurt of niet.

Tevens valt binnen de betekenisgeving aan te merken dat met de verschuiving van het emotionele perspectief naar een meer rationeel perspectief, ook de belangen en verwachtingen omtrent de voordelen en beperkingen van sponsoring groter worden. Het ziet er naar uit dat binnen de emotionele betekenisgeving bedrijven weinig verwachten van de voordelen en de sportorganisaties weinig van doen hebben met beperkingen van het sponsorschap zoals ongewenste invloed en conflicten. Deze verwachtingen van beide organisatiesoorten nemen echter toe binnen de rationele betekenisgeving.

Om deze betekenisgeving ten volle te benutten bestaan er een aantal factoren die in een bepaalde mate bij kunnen dragen aan een betere verhouding of samenwerking. Het lijkt erop dat het onderhouden van de relatie, een wederzijdse transparante communicatie van zaken, een juiste match tussen de organisaties en een win-win situatie hier aan bijdragen. Bovendien kunnen er stappen worden gezet voor de sportorganisaties op het gebied van transparantie omtrent financiën, professionaliteit, en flexibiliteit van verzoeken en sponsorpakketten. Het bedrijfsleven zou meer kunnen focussen op aanwezigheid en betrokkenheid bij de organisatie waar ze sponsoren. Beide kanten kunnen meer uit de samenwerking halen als er een grotere mate van synergie tot stand komt doordat de partijen met elkaar meedenken over invulling van elkaars doelstellingen, verwachtingen en wensen. Tot op heden lijkt het zo te zijn dat er nog vaak vanuit de eigen organisatie gedacht wordt.

8. Discussie

In dit laatste hoofdstuk wordt er gereflecteerd op het onderzoek en de resultaten. Tevens worden de beperkingen van dit onderzoek besproken en tot slot worden enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

8.1 Reflectie

Achteraf blijkt dat tijdens de interviews dezelfde onderwerpen zijn behandeld met de respondenten. In twee gevallen zijn de externe invloeden op de manier van financiering van de non-profit sportsector uit tijdgebrek niet behandeld. Dit heeft echter verder geen afbreuk gedaan aan de beantwoording van de hoofdvraag. De antwoorden die de respondenten gaven waren tevens in veel gevallen te generaliseren. Deze antwoorden waren ook te koppelen aan het theoretisch kader en de literatuurstudie in dit onderzoek. Er is van te voren niet gewerkt met hypothesen, maar met de verkregen resultaten konden de geschetste theorieën grotendeels bevestigd worden. Ook de herhaalbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd vanwege de uitvoerige beschrijving van de situatie en respondenten. Omdat er gewerkt is met topics en niet met vragen kan een andere onderzoeker wel andere interpretaties geven aan respondenten. Al met al is er voldaan aan de criteria zoals in de methode beschreven, om de betrouwbaarheid en validiteit voor zowel de geloofwaardigheid als de generaliseerbaarheid te waarborgen. Dit heeft ervoor gezorgd dat de hoofdvraag beantwoord kon worden waardoor er gesteld kan worden dat het onderzoek heeft gemeten wat er van te voren ook is vastgesteld.

Dit onderzoek is nuttig geweest om de huidige situatie omtrent de achterliggende structuren van de sportsponsoring gefocust op non-profit sport te onderzoeken. In de inleiding is aangegeven dat dit onderzoek kan bijdragen aan inzichten voor dit maatschappelijke vraagstuk. Het theoretische doel hierbij was dat om deze structuren te achterhalen en te analyseren met behulp van de theorie en literatuur. Het praktische doel hierbij was inzichten verkrijgen in de relatie om de samenwerking eventueel te kunnen versterken. De wisselwerking tussen emotionele- en rationele motieven, de druk vanuit de institutionele omgeving en de bestaande regels hierbinnen zijn van die structuren. Deze uitkomsten kunnen bijdragen aan een invulling van de oplossing voor het geschetste probleem over de financiering uit de inleiding. Mocht de sportwereld namelijk heil zoeken in financiering vanuit de private sector, dan geeft dit onderzoek weer hoe die relatie in elkaar steekt, wat alle partijen verwachten en hoe er invulling kan worden gegeven aan deze verhouding.

Tevens is in de inleiding aangemerkt dat dit onderzoek kan bijdragen aan de beleidskwestie omtrent welke beleidsmaatregelen er nodig zijn vanuit amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen om bedrijven meer te betrekken bij het financieel ondersteunen van de non-profit sportsector. Dit onderzoek biedt geen implementatieplan om dit uit te voeren maar voor de praktijk houdt dit wel in dat sportorganisaties die acquisitie uitoefenen om sponsors binnen te krijgen, hun focus eventueel meer kunnen verleggen van een rationele wederdienst naar meer gunfactor vanuit de emotie. Bovendien kan er worden ingespeeld op de aangegeven factoren waarvan de respondenten in dit onderzoek zeggen dat deze gewenst zijn voor een goede verhouding.

8.2 Beperkingen

In de inleiding is duidelijk gemaakt dat er in dit onderzoek gesproken wordt over een afgebakende definitie van de non-profit sportsector. Omdat de focus heeft gelegen op amateurvoetbalverenigingen en goede sportdoelen, is het niet zeker dat de resultaten en conclusies ook toepasbaar zijn voor andere

sportorganisaties in de non-profit sportsector. Bovendien kan het zo zijn dat er verschillen zijn met andere regio's aangezien er in dit onderzoek gekozen is om alleen organisaties uit Zuid-Holland op te nemen.

Wat betreft de resultaten zelf viel op dat in wezen elke vorm van sponsoring gebeurt vanuit een bepaalde emotionele trigger. Het zou zo kunnen zijn dat deze emotionele trigger niet bestaat bij bedrijven die vallen in de categorie van grootbedrijf. De focus van dit onderzoek was er echter ook niet naar om dat te onderzoeken. Er is bewust een focus gelegd op het regionale en lokale karakter van de sponsoring. Het zou zo kunnen zijn dat er andere uitkomsten uit kunnen komen als deze focus hier niet op lag.

8.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek

In dit onderzoek is vanwege de gestelde hoofdvraag de focus vooral gebleven bij het spanningsveld tussen de non-profit sportorganisaties, het bedrijfsleven en de directe omgeving van deze partijen. Vanuit de literatuurstudie kwamen echter ook een aantal maatschappelijke trends naar voren in de vorm van factoren die van invloed zouden kunnen zijn op de structuur van de financiering van de non-profit sportsector in Nederland. Dit omvatte politisering, commercialisering en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Uit de verkregen data werd bevestigd dat deze trends in een bepaalde mate inderdaad van invloed zijn op de manier van financiering. Hier zit een stuk extra opbrengst van dit onderzoek. Dit is ook in de analyse opgenomen. Bovendien kwam er nog een extra factor in de vorm van het persoonlijk netwerk van iemand bij. De vraag komt echter naar boven in welke mate deze trends van invloed zijn en welk effect zij precies hebben? Is het inderdaad zo dat de regels die overheden stellen aan subsidies de situatie in de hand werken dat sportorganisaties eerder naar privaat geld kijken? Omdat het verdiepen in deze trends de focus en afbakening van dit onderzoek niet ten goede zou komen. Zou een vervolgonderzoek naar de invloed van deze maatschappelijke bewegingen op de financiering van de non-profit sportsector kunnen worden aanbevolen. Dit onderzoek kan daarbij fungeren als informatiedocument om kennis te nemen voor de verhouding tussen de private sector en de non-profit sportsector.

Daarnaast is ook een meer praktisch vervolgonderzoek aan te bevelen naar de verdieping en implementatie van de succesfactoren en beoogde veranderingen voor de verhouding tussen het bedrijfsleven en de non-profit sportsector. Er zou dan kunnen worden onderzocht of dit haalbaar is, of dit het gewenste resultaat heeft en hoe dit het beste geïmplementeerd kan worden binnen de bedrijven en sportorganisaties. Bovendien kan er onderzocht worden hoe de situatie van dit onderzoek overeenkomt met grote bedrijven, aangezien de focus in dit onderzoek op het klein- en middenbedrijf lag.

Literatuurlijst

- Argote, L., & Guo, J. M. (2016). Routines and transactive memory systems: Creating, coordinating, retaining, and transferring knowledge in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 36, 65-84.
- Aquina, L (2016). *Sport loopt 250 miljoen euro per jaar aan sponsorgeld mis*. Geraadpleegd via <http://www.sportknowhow.nl/nieuws-en-achtergronden/nieuwsberichten/nieuwsbericht/107399/-e2-80-98sport-loopt-250-miljoen-euro-per-jaar-aan-sponsorgeld-mis-e2-80-99>
- Beckert, J. (2009). The social order of markets. *Theory and society*, 38(3), 245-269.
- Bekkers, R. H. F. P. (2013). De maatschappelijke betekenis van filantropie [oratie]. Geraadpleegd op 4 februari 2019 via https://www.cbf.nl/Uploaded_files/Zelf/BekkersRDemaatschappelijkebetekenisvanfilantropieOratie25april2013.pdf
- Bekkers, R. H. F. P., & de Wit, A. D. (2013). Filantropie compenseert geluksmachine niet zomaar [oratie]. Geraadpleegd op 1 februari 2019 via <http://dare.uvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/50581/Bekkers?sequence=1>
- Bekkers, V. (2012). *Beleid in beweging: achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag: Boom Lemma.
- Belastingdienst (2019). *Algemeen nut beogende instellingen*. Geraadpleegd via https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/bijzondere_regelingen/goede_doelen/algemeen_nut_beogende_instellingen/belastingregels_algemeen_nut_beogende_instellingen
- Van den Berg, E., Dekker, P. & Hart, J. de (2008). Verenigingsleven en maatschappelijk middenveld. In: P. Schnabel, R. Bijl & J. de Hart (red.) *Betrekkelijke betrokkenheid*. Studies in sociale cohesie. Sociaal en Cultureel Rapport 2008. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, pp. 65-90.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Boessenkool, J. (2011) Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In: Boessenkool, J., J. Lucassen, M. Waardenburg en F. Kemper, *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Van Bottenburg, M. (2006). Het kapitaal van de sport. Geraadpleegd via https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:hbokennisbank.nl:sharekit_fontys%3Aoai%3Asurfsharekit.nl%3Abd1274b4-a4fe-49ef-94e9-f69191642b6f
- Van Bottenburg, M. (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma, pp. 223-238.
- Boveland, A., & Timmer, J. (2007). *Betrokkenheid en prestatie: Een onderzoek naar de relatie tussen betrokkenheid en prestatie onder amateur-voetballers* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Bovens, M. A. P., 't Hart, P., M. J. W. van Twist (2012). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Kluwer.

- Bradish, C., & Cronin, J. J. (2009). Corporate social responsibility in sport. *Journal of Sport Management*, 23(6), 691-697.
- Breedveld, K., Elling, A., Hoekman, R. H. A., & Schaars, D. (2016). Maatschappelijke betekenissen van sport: wetenschappelijke onderbouwing en weerslag in lokaal beleid.
- Van den Brink, J., & den Ouden, W. (2016). De subsidie nieuwe stijl: Publiek geld verplicht. *Nederlands Juristenblad*, 2016(39), 2888-2897.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Calhoun, C., J. Gerteis, J. Moody, S. Pfaff, & I. Virk (eds) (2012). *Contemporary Sociological Theory* (3rd edition). Wiley-Blackwell.
- Creusen, R. J. M., & Stoop, C. J. J. M. (2012). *Uitvoering van subsidies*. Verkregen op 15 juni 2017 via http://wimdreesstichting.nl/page/downloads/Jaarboek_2012_-_H6.pdf
- Czarniawska, B. (2009) 'Emerging Institutions: Pyramids or Anthills?'. *Organization Studies* (2009) (30) 4: 423-441.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- van Eekeren, F. J. A. (2016). *De waardenvolle club: Het besturen en managen van publieke waardencreatie in voetbalorganisaties*. VOG/Utrecht University.
- Enjolras, B. (2002). The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 31(3), 352-376.
- Feiler, S., Wicker, P., & Breuer, C. (2018). Public subsidies for sports clubs in Germany: funding regulations vs. empirical evidence. *European Sport Management Quarterly*, 1-21.
- Furusten, S. (2013). *Institutional theory and organizational change*. Edward Elgar Publishing.
- Gammelsæter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in "commercialized" sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10(5), 569-594.
- Goededoelen.nl (2019). *Overheid*. Geraadpleegd via <https://goededoelen.nl/verantwoording-toezicht/overheid>.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6):1360-1380.
- Granovetter, M. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology*, 91 (3): 481-510.
- Gubbels, B. G. N. (z.d.) *Stichting*. Geraadpleegd via <http://www.wetrecht.nl/stichting/>.
- Heijden, B. (2014). *De sportbestuurder over besturen in de sport; Een onderzoek naar de betekenisgeving van sportbestuurders aan hun functie, rol en taak ten opzichte van heersende en normatieve opvattingen of literatuur* (Master's thesis). Geraadpleegd via <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/290760>
- Henry, I., & Ko, L. M. (Eds.). (2013). *Routledge handbook of sport policy*. Routledge.
- Hoekman, R., Straatmeijer, J., Breedveld, K (2014). *Voorstudie financiële aspecten van sport*. Mulier Instituut.

- Kaufmann, W., Hooghiemstra, R., & Feeney, M. K. (2018). Formal institutions, informal institutions, and red tape: A comparative study. *Public Administration*.
- Kenniscentrum Sport (2017). *Geldstromen en 7 nieuwe financieringsvormen in de sport*. Geraadpleegd via <https://www.allesoversport.nl/artikel/geldstromen-en-7-nieuwe-financieringsvormen-in-de-sport/>
- Kilian, T., & Hennigs, N. (2014). Corporate social responsibility and environmental reporting in controversial industries. *European Business Review*, 26(1), 79-101.
- Koo, J. (2016). Mega versus local sport sponsorships. Geraadpleegd via https://scholarworks.umass.edu/dissertations_2/725/
- KNVB (2019). *Competitiemodel*. Geraadpleegd via <https://www.knvb.nl/competities/competitiezaken/competitiemodel>
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Malik, M. S., Ali, H., & Ishfaq, A. (2015). Corporate social responsibility and organizational performance: Empirical evidence from banking sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), 241.
- MKB Nederland (Z.D.). *Informatie over het MKB (midden- en kleinbedrijf) in Nederland*. Geraadpleegd via <https://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm>
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1(2), 16-22.
- De Neve, J., & Kuppens, K (2015). Wat zijn de motieven van bedrijven om te sponsoren binnen een bepaalde sporttak?.
- NOC*NSF (2018). *Sport slaat alarm over belasting toto*. Geraadpleegd via <https://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=25708#>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Ratten, V., & Babiak, K. (2010). The role of social responsibility, philanthropy and entrepreneurship in the sport industry. *Journal of management & organization*, 16(4), 482-487.
- Reinhoudt, J. & Theuns, A. (2017). *MVO trendrapport 2017*. Geraadpleegd via <https://mvonederland.nl/trendrapport-2017>
- Renard, N., & Sitz, L. (2011). Maximising sponsorship opportunities: a brand model approach. *Journal of Product & Brand Management*, 20(2), 121-129.
- van der Roest, J. (2011). *Hybridisering van sportverenigingen. Onderzoek naar het functioneren van voetbalverenigingen en voetbalscholen*. WHJ Mulier Instituut.
- van der Roest, J., Hoeijmakers, R., Brandsema, A., & van Kalmthout, J. (2017). Sport in transitieregio's: Ontwikkeling van de sport in gebieden met demografische uitdagingen. Eindrapport.
- Scheerder, J., & Meulders, B. (Eds.). (2009). *Wedijver in een internationale arena. Sport, bestuur en macht* (Vol. 2). Academia Press.

- Sheth, H., & Babiak, K. M. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433-450.
- Skille, E.A. (2011). The conventions of sport clubs: enabling and constraining the implementation of social goods through sport. *Sport, Education and Society* (16)2: 241-253.
- Stokvis, R. (1974). Traditionalisme in de sportwereld. *Mens en Maatschappij*, 49(2), 185-207.
- Stokvis, R., & de Jonge, K. (2010). *De sportwereld: een inleiding*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Subsidiebureau Nederland (2017). *Subsidies en fondsen voor stichtingen en verenigingen*. Geraadpleegd via <https://www.subsidiebureau-nederland.nl/fondsen-voor-stichtingen-en-verenigingen/>
- Suykens, B., Verschuere, B., & De Rynck, F. (2016). De non-profit sector, booming business? Hybridisering van middenveldorganisaties richting de markt: een begrippenkader. *Middenveldinnovatie. be*, 1-13.
- Voetbalclub. (2019). In Algemeen Nederlands Woordenboek. Geraadpleegd via <http://anw.inl.nl/article/voetbalvereniging>
- Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel: over instrumentalisering van de sportvereniging*. Utrecht University. Geraadpleegd via <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/338541>.
- Zenger, T. R., Lazzarini, S. G., & Poppo, L. (2000). Informal and formal organization in new institutional economics. In *The new institutionalism in strategic management* (pp. 277-305). Emerald Group Publishing Limited.

Bijlage 1: Respondenten specificaties

In de schema's hieronder staan de respondenten die betrokken zijn geweest bij dit onderzoek. Uit privacyoverwegingen zijn de respondentnummers niet gekoppeld aan de juiste respondenten.

Commerciële bedrijven

Bij de keuze voor de bedrijven is er gekeken naar een aantal criteria. Zo moest het bedrijf als MKB-bedrijf worden aangemerkt om het regionale en lokale karakter te behouden. Dit houdt in dat onderstaande bedrijven tot ongeveer maximaal 250 mensen in dienst hebben. Bovendien moesten de bedrijven sponsor zijn van een amateurvoetbalvereniging en/of goed sportdoel en gevestigd of actief zijn in de provincie Zuid-Holland. Tot slot is bij de respondent in kwestie geverifieerd of er kennis is van het onderwerp.

Commercieel bedrijf	Respondent	Functie
Autobedrijf G.J. van der Put	Gert Jan van der put	Eigenaar/Directeur
Grand Hotel Huis Ter Duin	Stephan Stokkermans	Managing Director
N. van Kesteren & Zn. B.V.	Loek van Noort	Eigenaar/Directeur
Van Duyn Van Der Geer Corporate Finance B.V.	Manon van der Woude	Marketingmanager

Amateurvoetbalverenigingen

Zoals reeds aangegeven moesten de voetbalverenigingen vallen binnen de amateurdefinitie van de KNVB. Bovendien moesten de clubs ook uitkomen in District West II van de KNVB. Onderstaande clubs hebben overigens allemaal meer dan 1000 leden. Bij de respondent in kwestie is geverifieerd of er kennis is van het onderwerp.

Amateurvoetbalvereniging	Respondent	Functie
vv. Foreholte	Nick Warmerdam	Accountmanager businessclub & bestuurslid
vv. Noordwijk	Aad van der Niet	Penningmeester
vv. Noordwijk	Rob Hogenhuis	Bestuurslid Jeugd
Rijnsburgse Boys	Cees Driebergen	Voorzitter Businessclub
FC Lisse	Rob Faas	Accountmanager businessclub & voormalig voorzitter

Goede sportdoelen

Bij de goede sportdoelen is er gekeken naar regionale of landelijk opererende doelen die sport als doel en/of middel gebruiken voor hun bestaansrecht. Bovendien moest de organisatie een ANBI-status hebben zodat ook de belastingdienst ze aanmerkt als goed doel.

Goed sportdoel	Respondent	Functie
De Johan Cruyff Foundation	Ilja van Holsteijn	Manager team Cruyff Courts & Schoolplein 14
Stichting Elk Kind Een Bal	Vahid Abdi	Penningmeester
De Edwin van der Sar Foundation	Maurice Brederode	Directeur
De Dirk Kuyt Foundation	Saskia Hölscher	Algemene zaken

Bijlage 2: Topiclijst

Introductie:

- Voorstellen persoonlijk
- Functie, werkzaamheden en achtergrond van de respondent
- Functie, taken, bestaansredenen en visie van de organisatie

Financiering van de organisatiedoelstellingen/taken (amateurvoetbalverenigingen en goede doelen):

- Publiek geld, overheid, subsidies, fondsen
- Privaat: bedrijfsleven en donateurs
- Geldmiddelen en natura (voorkeur)
- Verhouding publiek en privaat geld

Financiering (bedrijven):

- Sponsorbudgetten
 - o Hoe gebaseerd

Sponsorschappen:

- Hoe ziet het sponsorbeleid er uit
- Wie verantwoordelijk binnen de organisatie
- Redenen voor samenwerking (voordelen)
- Beperkingen of negatieve gevolgen van samenwerking
 - o Macht, verantwoording, legitimiteit, geld
- Belangen van zowel de sponsors als van de sportsector omtrent sponsorschap
- Sponsorkeuze, waarom de keuze voor een bepaalde instantie
- Verschil lokaal/regionaal en nationale sponsoring

Institutionele omgeving:

- Wat zijn de rationele economische opbrengsten/redenen van sponsoring
- Irrationele redenen, gebruiken, morele waarden en cultuur omtrent sportsponsoring
- Invloed van netwerken en relaties bij totstandkoming sponsorschap

Positionering van de sportsector

- Invloed van de overheid op de (sport)organisatie (politisering)
- Invloed vanuit de private sector op de (sport)organisatie (commercialisering)
- Invloed vanuit de leden/stakeholders/werknemers op de (sport)organisatie
- Invloed van trends zoals MVO en filantropie op de (sport)organisatie
- Het effect van bovenstaande situaties op de financiering van de sport

Ideale verhouding bedrijfsleven en sportsector

- Hoe kan een ideale samenwerkings situatie ontstaan
 - o Verandering wet- en regelgeving
 - o Verandering normen, waarden en cultuur
 - o Beleidsmaatregelen
 - o Overige veranderingen

Punten die de respondent zelf nog wilt aandragen.

Bijlage 3: Codeboom

