

Sportsponsoring van gift tot business?



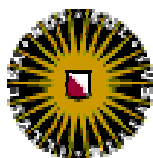
Kim Bangma
December 2009

Sportsponsoring van gift tot business?

Een onderzoek naar de betekenissen die verenigingsbetrokkenen geven aan sportsponsoring als inkomstenbron bij hockeyverenigingen en de binding die zij definiëren en activeren met sponsoren.

December 2009 Utrecht

In samenwerking en opdracht van:



Universiteit Utrecht



KNHB
KONINKLIJKE NEDERLANDSE HOCKEY BOND

Masterthesis Sportbeleid en Sportmanagement
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Auteur: Kim Bangma

Studentnummer: 0347027

Universiteit: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Master: Sportbeleid en Sportmanagement

Stageorganisatie: Koninklijke Nederlandse Hockey Bond

Begeleiding Universiteit: Dhr. Prof. Dr. M. van Bottenburg (Bijzonder Hoogleraar Sportontwikkeling) en Mw. Dr. I. Claringbould

Begeleiding KNHB: Dhr. A. den Hartog en Mw. MA S. Benus

Voorwoord

Deze mastersthesis vormt het sluitstuk van de tweejarige masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement, die ik aansluitend volgde na de bachelor Bestuurs- en Organisatiewetenschap. Blijkbaar was ik het aangename pand en de sfeer van de USBO nog lang niet beu en merkte ik dat er binnen de Bestuurs- en Organisatiewetenschap nog meer uitdagingen voor mij lagen; namelijk op het gebied van de sport!

Die uitdagingen heb ik gevonden in de vele facetten van de opleiding, maar ook zeker in de stageorganisatie behorende bij het mastertraject. Ik mocht mij voor twee jaar lang verbinden aan de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB). Een uitstekende *'match'* voor iemand die zelf een actief beoefenaar van de hockeysport is. Daarbij was ik erg benieuwd naar hoe deze steeds populairder wordende sport in *'de kleedkamers'* (het bondsbureau) werd beleefd en georganiseerd. De uitwerkingen hiervan heb ik letterlijk en figuurlijk op *'het hockeyveld'* mogen zien. Aldaar zag ik de inzet en het enthousiasme van deze goed georganiseerde bond terug. Het was voor mij dan ook erg leuk en interessant om hier twee jaar lang deel van uitemaakt te hebben. Daarom is het eerste dankwoord richting alle medewerkers van het bondsbureau hier op zijn plaats: bedankt voor de leuke en leerzame invulling die jullie hebben gegeven aan mijn stage bij de KNHB! In het bijzonder dienen hier nog Arno en Sophie genoemd te worden, die ik bedank voor hun momenten van feedback en hulp in de begeleiding.

Een afgeronde mastersthesis komt niet zomaar tot stand en daar werd ik af en toe goed mee geconfronteerd. Gelukkig waren er dan altijd mensen die mij *'na de rust'* weer het veld op stuurden. Een van deze mensen is Maarten van Bottenburg geweest. In zijn rol als scriptiebegeleider wist hij mij steeds weer op scherp te stellen met zijn gedrevenheid voor de sportwereld en sportontwikkelingen in het bijzonder. Daarnaast wil ik Inge als mastercoördinator graag bedanken voor haar attentheid en betrokkenheid in het scriptieproces. Ook dank aan Michel, die als tweede lezer wilde optreden. Zonder de hulp van *'de interviewees'* (de geïnterviewden), die deel hebben genomen aan dit onderzoek, had ik nooit de betekenissen rondom sportsponsoring als inkomstenbron in kaart kunnen brengen. Daarom bedank ik ten eerste de verenigingsbetrokkenen van de volgende hockeyverenigingen: Kampong (Utrecht), Ede, Helmond, Noordwijk, EHV (Enschede), Derby (Zwijndrecht), Tempo '41 (Zwolle), BMHV (Baarn), Dorsteti (Wijk bij Duurstede), Nunspeet, Lemmer, Spitsbergen (Veenendaal) en Roomburg (Leiden). Ten tweede wil ik de sportsponsordeskundigen bedanken voor hun kritische en openhartige bijdrage aan het onderzoek.

Ten slotte mag er ook geen dankwoord ontbreken richting mijn sociale omgeving door wie ik op verschillende manieren gesponsord ben tijdens mijn studietijd. Naast de beschikbaar gestelde financiële middelen, heb ik namelijk ook veel sponsoring in natura mogen ontvangen; in de vorm van liefde, steun, kennis en vertrouwen. Bedankt lieve familie, hockeyvriendinnen (de MG's), jaarclub Tornado en andere vrienden! Zie hier het resultaat van deze mastersthesis dat zonder alle bovengenoemde personen niet tot stand had kunnen komen.

Kim Bangma

Utrecht, december 2009

Samenvatting

Er zijn twee ontwikkelingen binnen de hockeysport te signaleren.

Ten eerste is de ontwikkeling van algemene professionalisering en in mindere mate commercialisering in de hockeysport zichtbaar. Dit komt het sterkst tot uiting bij de hoofdklasse verenigingen (het hoogst haalbare hockeyniveau in Nederland), maar zakt ook langzaam af naar grotere hockeyverenigingen (vanaf 800 leden) die net onder dat niveau zitten. Daarbij treedt er betaling op van de eerste teams en stijgen de salarissen van trainers en coaches in de hockeysport. Bovendien worden er hogere kwaliteitseisen gesteld aan deze laatste groep, waardoor de hockeyverenigingen steeds meer te maken krijgen met het inzetten van professionals in plaats van vrijwilligers.

Ten tweede is de groei van de algehele hockeysport zichtbaar. Doordat de hockeysport vooral sinds de laatste tien jaar meer leden heeft gekregen, zijn er meer inkomsten uit contributies beschikbaar, maar dat vraagt ook om meer hockeyvelden waarop deze leden kunnen spelen. Het toenemende aantal leden verlangt ook meer inzetbaarheid van trainers/coaches en uitgebreidere accommodaties met goede (water)velden. De meeste hockeyverenigingen krijgen hierdoor te maken met toenemende kosten om dit allemaal te kunnen financieren. Dit kan onvoldoende worden gedekt door alleen de gelden die uit de contributies afkomstig zijn, als de hockeyverenigingen tenminste betaalbaar en toegankelijk willen blijven voor (potentiële) leden. Daarnaast zijn de overheidssubsidies ook niet toereikend genoeg, dit maakt dat hockeyverenigingen die verder willen en kunnen in de commercialiserings- en professionaliseringslag zich meer gaan toelagen op het werven van sponsorgelden. Met als gevolg dat de vraag naar sponsors toeneemt. Dit vereist mogelijk een andere houding ten opzichte van sponsors. Maar hoe gaan de hockeyverenigingen met hun sponsors om nu sponsoring steeds belangrijker gaat worden? De centrale onderzoeksvraagstelling die opdoemt uit deze problematiek is:

'Welke betekenissen geven verenigingsbetrokkenen¹ van verschillende typen hockeyverenigingen aan sportsponsoring als inkomstenbron, hoe definiëren en activeren zij de binding met sponsors en wat betekent dit voor hun sponsorbeleid?'

In dit onderzoek wordt dus expliciet gekeken vanuit het perspectief van de gesponsorde (de hockeyvereniging) die de samenwerkingspartij is van een sponsor (een bedrijf). Een viertal ondersteunde deelvragen die ten grondslag liggen aan bovenstaande centrale onderzoeksvraagstelling zijn vervolgens opgesteld:

- *Welke commerciële en professionele ontwikkelingen zijn er op hockeygebied te herkennen over een periode van tien jaar volgens de sportsponsordeskundigen en de verenigingsbetrokkenen?*
- *Wat voor beweegredenen hebben sponsors volgens de verenigingsbetrokkenen om zich te verbinden met de hockeyvereniging?*

¹ Een bestuurs- of commissielid die binnen de geselecteerde hockeyvereniging sportsponsoring in zijn/haar portefeuille heeft (zie ook §1.4.5 voor de definiëring van de kernbegrippen)

- *Welke betekenissen geven de verenigingsbetrokkenen aan de verenigingspositie ten opzichte van de sponsors?*
- *Welke betekenissen geven de verenigingsbetrokkenen aan de onderlinge samenwerking met sponsors?*

Om deze deelvragen en de centrale hoofdvraag te beantwoorden is een aantal onderzoekseenheden geselecteerd. Deze vallen uiteen in een veertiental verenigingsbetrokkenen van diverse hockeyverenigingen (dertien) en een drietal sportsponsordeskundigen. Tijdens de interviews is er onder andere gesproken over de visie op sportsponsoring. Daarnaast zijn de commerciële en professionele ontwikkelingen in de hockeysport aan bod gekomen. Tevens is de financiële situatie binnen de hockeyverenigingen besproken. Bovendien was het voor beantwoording van de centrale hoofdvraag van belang om de binding die de verenigingen met de sponsors hebben uit te diepen.

Om meer inzicht te krijgen in de betekenisgeving van de verenigingsbetrokkenen hebben zij hun hockeyvereniging aan de hand van drie opgestelde typeringen ingedeeld:

- De kopgroep: de vereniging is commercieel interessant en populair voor sponsors.
Tot *'de kopgroep'* behoren de volgende hockeyverenigingen:
Ede en Kampong (Utrecht).
- De achtervolgers: de vereniging maakt kans om in beeld te komen voor sponsors.
Tot *'de achtervolgers'* behoren de volgende hockeyverenigingen:
Helmond, Noordwijk, EHV (Enschede), Derby (Zwijndrecht), Tempo '41 (Zwolle) en Roomburg (Leiden).
- Het peloton: de vereniging lijkt commercieel minder interessant voor sponsors.
Tot *'het peloton'* behoren de volgende hockeyverenigingen:
Dorsteti (Wijk bij Duurstede), Nunspeet, Lemmer, Spitsbergen (Veenendaal) en BMHV (Baarn).

Alvorens de interviews werden gehouden heeft een theoretische verdieping over het onderwerp sportsponsoring plaatsgevonden. In het eerste gedeelte van het theoretisch kader wordt de ontwikkeling van de sportsponsoring beschreven vanaf eind 19de eeuw. In de laatste decennia is er een versnellingsproces merkbaar van de intreding van commercialisering en professionalisering binnen de sport. Dit kan voor eventuele spanningen zorgen in gemoderniseerde hockeyverenigingen. In het tweede gedeelte van het theoretisch kader wordt de relatie tussen gesponsorde (de hockeyvereniging) en sponsor (een bedrijf) benadrukt. Verenigingen kunnen hierbij een vertrouwensband opbouwen met hun sponsors die gebaseerd is op principes als: continuïteit, moraliteit en emotionaliteit. Verenigingen dienen echter ook rekening te houden met de belangen van een sponsor en zich bewust te zijn van de mogelijke afhankelijkheid van een sponsor.

In dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat sportsponsoring als inkomstenbron door de verenigingsbetrokkenen van de hockeyverenigingen als belangrijk wordt beschouwd. Het bestaansrecht van de verenigingen hangt echter niet af van de sponsorinkomsten. Daarmee zijn ze dus niet volledig afhankelijk van sportsponsoring. Dit valt te begrijpen doordat de gelden uit contributies nog altijd de belangrijkste inkomstenbron zijn van alle verenigingen (50-90% op het totaal budget).

De mate van belangrijkheid van sportsponsoring hangt af van het type hockeyvereniging. Daarmee is de betekenis van sportsponsoring als inkomstenbron niet eenduidig te noemen, maar juist context afhankelijk voor de hockeyverenigingen.

De sponsorinkomsten zijn voor *'de kopgroep'* van belang om het tophockeyklimaat in stand te kunnen houden. De binding die *'de kopgroep'* heeft met sponsoren wordt gedefinieerd als *'een wederkerige relatie'*. Deze binding wordt geactiveerd via maandelijkse persoonlijke contactlegging met *'de grotere sponsoren'* (hoofdsponsoren en businessclubleden). Het sponsorbeleid van *'de kopgroep'* omvat daarnaast een helder plan met lange termijn visie; dat niet alleen naar het interne en lokale netwerk van de vereniging kijkt, maar ook naar het regionale netwerk.

De sponsorinkomsten zijn voor *'de achtervolgers'* voornamelijk van belang voor het verder creëren van een tophockeyklimaat. De binding die *'de achtervolgersgroep'* heeft met sponsoren wordt gedefinieerd als zowel vriendschappelijk als zakelijk. Deze binding wordt geactiveerd via minder vast gestructureerde contactlegging met *'de grotere sponsoren'* en het organiseren van minder frequente businessclubbijekomsten dan bij *'de kopgroep'* het geval is. Het sponsorbeleid van *'de achtervolgersgroep'* is verdeeld te noemen en speelt zich voornamelijk binnen het interne en lokale netwerk af.

De verenigingen uit *'het peloton'* zijn over het algemeen minder bekend met sponsoring, omdat het jongere, kleinere verenigingen betreft. De sponsorinkomsten zijn voor deze verenigingen een aangename, extra inkomstenbron. De binding die *'de pelotongroep'* heeft met sponsoren wordt gedefinieerd als vriendschappelijk. De verenigingen uit *'het peloton'* nemen een passievere houding aan in de binding met sponsoren. Het ontbreekt hun hier en daar aan een precieze invulling van het sponsorbeleid, dat vooral gericht is op het interne netwerk van de leden van de vereniging.

Uit de bestudering van alle typen hockeyverenigingen blijkt dat het proces van *'sportsponsoring van gift tot business'* het sterkst aanwezig is bij de verenigingen uit *'de kopgroep'*. Zij hebben het meest met businessmotieven van sponsoren te maken. Daardoor richten zij zich in de betekenisgeving aan sportsponsoring en de binding met sponsoren meer op een businessmodel. Voor *'de peloton verenigingen'* geldt dat zij het meest met gunmotieven van sponsoren te maken hebben. Daarom richten zij zich in de betekenisgeving aan sportsponsoring en de binding met sponsoren meer op een gunmodel. De verenigingen uit *'de achtervolgersgroep'* bevinden zich ten opzichte van *'de koplopers en het peloton'* in een middenpositie. Op basis van de sponsordoelstellingen die *'de achtervolgers verenigingen'* hebben kunnen zij bekijken wat meer binnen hun vereniging past: een businessmodel of een gunmodel.

Naar aanleiding van de conclusies kunnen een aantal belangrijke aanbevelingen richting de hockeyverenigingen worden gedaan. Voor de hockeyverenigingen geldt dat zij meer gebruik kunnen maken van de betrokkenheid van een sponsor door de specifieke verbinding met de vereniging kenbaar te maken. Hockeyverenigingen kunnen tevens hun beleid aanpassen op een business- of gunmodel, waarbij ze voor een duidelijke koers kiezen. Daarnaast dienen de hockeyverenigingen zich creatief op te stellen ten opzichte van kritische sponsors door steeds met nieuwe, uitdagende sponsoracties te komen. Verder kunnen de hockeyverenigingen *'helden'* binnen de verenigingen creëren of maatschappelijk verantwoord ondernemen benadrukken, zodat de symbolische kracht van de vereniging versterkt wordt.

Voor de KNHB geldt als aanbeveling dat zij sponsorhandleidingen kunnen opstellen voor de drie typen verenigingen: *'kopgroep, achtervolgers, peloton'* om het inzicht in de (onderhandelings)positie van de hockeyverenigingen te vergoten. Zo kan de KNHB haar expertise nog meer delen met de verenigingen en vergroot de KNHB de dienstverlening richting de verenigingen.

Het samenstellen van een *'sponsortoolkit'* kan als aanbeveling gelden voor zowel de hockeyverenigingen als de KNHB. In een dergelijk *'sponsortoolkit'* kunnen mogelijkheden en voorbeelden van sponsoring worden opgenomen. Doordat er aan de sponsor iets tastbaars wordt geleverd, kan een *'sponsortoolkit'* bijdragen ter ondersteuning van het komen tot een sponsordeal.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
1. INLEIDING OP HET ONDERZOEK	11
§1.1 INLEIDING	11
§1.2 COMMERCIELE EN PROFESSIONELE ONTWIKKELINGEN IN DE HOCKEYSPOORT	11
§1.3 DE KNHB ALS ORGANISATIE	13
§1.3.1 Diensten van de KNHB	13
§1.3.2 Sponsorbeleid vanuit KNHB ten opzichte van verenigingen	15
§1.4 ACHTERGROND VAN HET ONDERZOEK	15
§1.4.1 Aanleiding van het onderzoek	16
§1.4.2 Sportsponsoring op lokaal niveau	17
§1.4.3 Onderzoeksdoelstelling	17
§1.4.4 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	18
§1.4.5 Definiëring van de kernbegrippen	18
§1.5 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK	20
§1.5.1 Maatschappelijke relevantie	20
§1.5.2 Wetenschappelijke relevantie	20
§1.5.3 Praktische relevantie	20
§1.6 OPBOUW VAN HET RAPPORT	21
2. VERANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSMETHODE	22
§2.1 INLEIDING	22
§2.2 ONDERZOEKSPERSPECTIEF	22
§2.3 ROL VAN DE ONDERZOEKER	23
§2.4 INSTRUMENTEN VAN DATAVERZAMELING	24
§2.4.1 Literatuurstudie	25
§2.4.2 Documentenanalyse	25
§2.4.3 Semigestructureerde interviews	25
§2.5 SELECTIE ONDERZOEKSEENHEDEN	27
§2.6 DATA-ANALYSE	29
§2.6.1 Uitleg verschillende topics	29
§2.7 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	30
§2.8 TOT SLOT	31
3. THEORETISCH KADER	32
§3.1 INLEIDING	32
§3.2 SPORTSPONSORING BLIJFT IN ONTWIKKELING	32
§3.2.1 Sponsoringsituatie in Nederland	33
§3.2.2 Sponsoringsituatie in de hockeysport	34
§3.3 SPORT VERMARKTEN	34
§3.3.1 Vercommercialisering en professionalisering in de sport	35
§3.3.2 Commerciële en professionele spanningen binnen verenigingen	36
§3.4 RELATIE GESPONSORDE EN SPONSOR	38
§3.4.1 Belangen vanuit gesponsorde	38
§3.4.2 Belangen vanuit sponsor	39
§3.4.3 Vertrouwensband	40
§3.4.4 Afhankelijkheidstheorie	41
§3.5 EFFECTENMETING VAN SPORTSPONSORING	42
§3.6 TOT SLOT	43

4. RESULTATEN UIT DE EMPIRIE	45
§4.1 INLEIDING	45
DEEL A PROFIEL VAN DE HOCKEYVERENIGINGEN	46
§4.2 SITUATIESCHETS CONTEXT HOCKEYVERENIGINGEN	47
DEEL B RESULTATEN INTERVIEWS VERENIGINGSBETROKKENEN	49
§4.3 ACHTERGROND VERENIGINGSBETROKKENEN	49
§4.3.1 Positie sponsorcommissie	50
§4.4 BETEKENISGEVING POSITIONERING VERENIGING	51
§4.4.1 Typering 'kopgroep verenigingen'	52
§4.4.2 Typering 'achtervolgers verenigingen'	52
§4.4.3 Typering 'peloton verenigingen'	53
§4.5 BETEKENISGEVING COMMERCIALISERING EN PROFESSIONALISERING	54
§4.5.1 Commercialisering en professionalisering in de gehele hockeysport	55
§4.5.2 Commercialisering en professionalisering binnen de verenigingen	56
§4.5.3 Verandering verschillende inkomstenbronnen	58
§4.6 BETEKENISGEVING SPORTSPONSORING	59
§4.6.1 Inrichting sponsorbeleid	60
§4.6.2 Werving van sponsoren	60
§4.7 BETEKENISGEVING BAND MET SPONSOREN	62
§4.7.1 Beweegredenen van sponsoren voor verbintenis met hockeyvereniging	63
§4.8 BETEKENISGEVING AFHANKELIJKHEID VERENIGING TEN OPZICHTE VAN SPONSOREN	65
§4.8.1 Bewaking van verenigingsbeleid	66
§4.8.2 Effect van sport sponsoring	67
§4.8.3 Invloed van de huidige recessie op sponsoring	68
§4.8.4 Visie sport sponsoring	69
DEEL C RESULTATEN INTERVIEWS SPORTSPONSORDESKUNDIGEN	70
§4.9 COMMERCIELE EN PROFESSIONELE ONTWIKKELINGEN IN DE HOCKEYSPOORT	70
§4.10 INVLOED VAN DE HUIDIGE RECESSIE OP DE HOCKEYSPOORT	71
§4.11 DE AFHANKELIJKHEID VAN VERENIGINGEN TEN OPZICHTE VAN SPONSOREN	72
§4.12 HET VERBINDEN VAN EVENEMENTEN/DOELGROEPEN AAN DE HOCKEYSPOORT	73
§4.13 TOT SLOT	74
5. ANALYSE VAN DE ONDERZOEKSRESULTATEN	76
§5.1 INLEIDING	76
§5.2 OVEREENKOMSTEN TUSSEN KOPGROEP, ACHTERVOLGERS EN PELOTON	76
§5.2.1 Sterke groei commercialisering en professionalisering	77
§5.2.2 Kloof tussen plan en praktijk	78
§5.2.3 Matige afhankelijkheid van sponsoring	79
§5.3 VERSCHILLEN TUSSEN KOPGROEP, ACHTERVOLGERS EN PELOTON	80
§5.3.1 Managen versus 'houtje touwtje structuur'	80
§5.3.2 De invloed van sponsorinkomsten	81
§5.3.3 Langere termijn visie versus kortere termijn visie	81
§5.3.4 Binding sponsoren zakelijk versus vriendschappelijk	82
§5.4 VERSCHILLEN BINNEN KOPGROEP, ACHTERVOLGERS EN PELOTON	83
§5.4.1 Verschillen binnen 'de kopgroep'	83
§5.4.2 Verschillen binnen 'de achtervolgers'	84
§5.4.3 Verschillen binnen 'het peloton'	85
§5.5 TOT SLOT	86

6. CONCLUSIE	87
§6.1 INLEIDING	87
§6.2 BEANTWOORDING VAN DE DEELVRAGEN	87
§6.3 BEANTWOORDING VAN DE CENTRALE ONDERZOEKSVRAAGSTELLING	91
7. AANBEVELINGEN	94
§ 7.1 INLEIDING	94
§ 7.2 AANBEVELINGEN RICHTING VERENIGINGEN	94
§ 7.3 AANBEVELING RICHTING KNHB	96
§ 7.4 AANBEVELING RICHTING KNHB EN VERENIGINGEN	96
LITERATUURLIJST	97
PRIMAIRE BRONNEN	97
Wetenschappelijke boeken	97
Wetenschappelijke artikelen	98
SECUNDAIRE BRONNEN	99
Documenten	99
Websites	99
BIJLAGE 1 ORGANOGRAM KNHB	101
BIJLAGE 2 VRAGENLIJST SPONSORINGVERANTWOORDELIJKE BINNEN DE HOCKEYVERENIGING	103
BIJLAGE 3 VRAGENLIJST SPORTSPONSORDESKUNDIGEN	105
BIJLAGE 4 SPREIDING ONDERZOEKSEENHEDEN	107
BIJLAGE 5 TABEL 2	108
TOELICHTING TABEL 2	109
BIJLAGE 6 TABEL 3	110
TOELICHTING TABEL 3	111
BIJLAGE 7 TABEL 4	112
BIJLAGE 8 TABEL 5	113
TOELICHTING TABEL 4&5	113
BIJLAGE 9 TABEL 6	115
TOELICHTING TABEL 6	116

1. Inleiding op het onderzoek

§1.1 Inleiding

‘De sponsordeal is rond! Hoe zorgen we nu dat het werkt?’ (Westerbeek, Rubingh, Shilburg, Quick, 2003).

Een sponsordeal komt niet zomaar tot stand, vaak komt hier het nodige voorwerk bij kijken. Hockeyverenigingen hebben door de jaren heen hun eigen aanpak voor het werven van sponsors ontwikkeld. Dit onderzoek zal uitgebreid deze manieren van sponsorwerving belichten en de positie van zowel de hockeyvereniging als de sponsor hierin. Daarin zal naar voren komen dat de wijze van omgaan met sponsors erg kan verschillen qua omvang per vereniging. Bij de invulling van sponsorbeleid wordt op dit moment al gekeken naar andere sporten of vergelijkbare hockeyverenigingen. Toch kan er nog meer van elkaar geleerd worden, zeker wanneer men meer wil bereiken binnen de inkomstenbron sponsoring. Daarom is het ook erg van belang om te kijken naar de vraag: ‘Hoe zorgen we nu dat het werkt?’ Wanneer eenmaal een sponsordeal rond is, is het zaak om de gemeenschappelijke doelen van zowel gesponsorde als sponsor vast te stellen. Dit biedt mogelijkheden voor een kwalitatief, langdurig cont(r)act.

In dit hoofdstuk zal het onderzoek ingeleid worden. In §1.2 worden de commerciële en professionele ontwikkelingen in de hockeysport beschreven. Paragraaf 1.3 legt uit hoe de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) er als organisatie uitziet met haar diensten en sponsorbeleid. De daaropvolgende paragraaf 1.4 geeft nadere achtergrondinformatie en de aanleiding voor het onderzoek weer. De relevantie van het onderzoek beslaat verschillende vlakken: maatschappelijk, wetenschappelijk en praktisch; dit wordt weergegeven in §1.5. Hoe het rapport verder is opgebouwd komt aan de orde in §1.6.

§1.2 Commerciële en professionele ontwikkelingen in de hockeysport

De commerciële en professionele ontwikkelingen in de hockeysport hebben niet stilgestaan. De afgelopen tien jaar is er in dat opzicht veel veranderd. Bovendien heeft de hockeysport de afgelopen jaren een enorme ledengroei doorgemaakt. De KNHB sportsporsordeskundigen en de sponsordeskundige uit het bedrijfsleven, die zijn opgenomen in dit onderzoek, hebben het allemaal van dichtbij meegemaakt. Daarom is de door hen verstrekte informatie onder andere gebruikt als input voor het beschrijven van deze paragraaf.

Vanuit de KNHB is heel bewust gekozen voor het inzetten van het Wereld Kampioenschap dat in 1998 plaatsvond in Utrecht (WK '98). Het WK '98 werd als middel gebruikt om daarmee de hockeyverenigingen te kunnen helpen bij de voorbereiding van de popularisering van de hockeysport. Andere vormen van het reguliere hockey werden bijvoorbeeld in het leven geroepen zoals school- en bedrijfshockey. Dit plaatste de hockeysport in een breder veld en gaf nog meer kracht aan de verdere popularisering; waarvan het WK het hoogtepunt was. Doordat er sindsdien steeds meer mensen zijn gaan hockeyen, is de interesse vanuit het bedrijfsleven om zich bij de hockeysport aan te

sluiten ook groter geworden. Daar komt nog bij dat het top hockeytraject steeds zwaarder wordt ingezet bij een aantal verenigingen, waardoor er meer vraag komt naar sponsorgelden. Dit roept een actief sponsorbeleid op vanuit de verenigingskant. De verenigingen kunnen van elkaar leren door sponsormodellen over te nemen of via congressen/seminars informatie over sponsoring te verkrijgen.

De professionaliseringsslag binnen de hockeysport hangt samen met de groei ervan. Dit gaat gepaard met toenemende budgetten en stijgende uitgaven voor onder andere het kader, de accommodaties en de eerste elftallen (indien aanwezig). Hierdoor moeten de inkomsten van hockeyverenigingen meegroeien. Dit brengt stijgende contributiegelden teweeg. Ondanks het feit dat dit een groot deel van de stijgende kosten dekt, is het financieren van een hockeyvereniging niet volledig te dragen door contributie-inkomsten. Dit is deels te verklaren door de vergrote aanwas van jeugdleden die voor een lagere contributiestroom zorgen. Daarnaast zit er een beperking aan het verhogen van de contributiegelden om de hockeysport toegankelijk en betaalbaar te houden. Bovendien is het voor de hockeyverenigingen lastig om een kader te krijgen, waaraan hogere eisen worden gesteld. Personen met bijvoorbeeld een financiële of beleidsmatige achtergrond zijn meer gewenst. Hierdoor kunnen hockeyverenigingen genoodzaakt zijn om externe professionals in dienst te nemen. Dit maakt de behoefte aan toenemende gelden uit andere inkomstenbronnen groter: overheidssubsidies, 'overige' inkomsten (bar) en sponsoring. Deze laatste bron van inkomsten is bij veel verenigingen steeds belangrijker geworden en komt vaak op de tweede plaats na de inkomsten uit contributies. Voor de verenigingen liggen hierin uitdagingen. Er is een beweging zichtbaar, waarbij hockeyverenigingen zich niet meer alleen richten op sponsoren die voortkomen uit het eigen ledenbestand. Met name de grotere hockeyverenigingen (vanaf 800 leden) houden zich steeds vaker bezig met externe werving van sponsoren. Daarbij is een trend van verzakelijking merkbaar: *'Sponsoring van gift naar business'*. Dit roept vooral bij de kleinere verenigingen nieuwe vragen op.

Bij de hockeybond komen vragen als: *'Hoe stel je nu een contractje op? Waar moet je aan denken als je in gesprek gaat met een sponsor? Hoe leg je dingen vast?'*, aldus een KNHB deskundige. De kleinere verenigingen (*'het peloton'*) zijn vaak erg creatief in hun organisatie op het gebied van sportsponsoring. De hoofdklasse verenigingen (*'de kopgroep'*) stellen zich al erg professioneel op wat betreft sponsoring. Daar tussenin zit een groot middengebied (*'de achtervolgers'*) dat soms opkijkt richting de hoofdklasse verenigingen. Zij willen vaak wel, maar het is niet gemakkelijk om op dat niveau te komen. Daarop aanvullend zegt een KNHB deskundige: *'Die middengroep moet nu dus een beetje gaan kijken van: Wat zijn voor ons nu goede ideeën zonder meteen tv minuten enzo te gaan verkopen, die ze niet hebben.'* Het komt er eigenlijk op neer dat elke vereniging in welke mate dan ook aan de gang kan met sportsponsoring op een wijze die aansluit bij het type vereniging: *kopgroep, achtervolgers, peloton.*

§1.3 De KNHB als organisatie

Hieronder volgt een uiteenzetting van hoe de KNHB als organisatie in elkaar steekt. Deze context is nodig om de situatie te schetsen waarin de onderzoeksvraag is onderworpen aan de hockeyverenigingen die lid zijn van de KNHB.

De KNHB is opgericht op 8 oktober 1898. De KNHB kan als een non-profit organisatie getypeerd worden. Het hoofddoel van de KNHB betreft de ondersteuning van de 310 aangesloten hockeyverenigingen (zij zorgen gezamenlijk voor een primair ledenaantal van 210.073 leden) met een kwalitatief aanbod van diensten en producten. Hierdoor wil de KNHB het functioneren van de verenigingen optimaal benutten. Dit gebeurt onder andere door middel van signalering van trends en ontwikkelingen in de (hockey)sport. Daarnaast maken verenigingen ook veranderingsfasen door binnen hun organisatiestructuur. Het nastreven van doelstellingen biedt hierbij houvast. Samen met de KNHB kunnen verenigingsdoelstellingen vastgesteld worden om zo gestructureerd (samen) te werken aan succes.

Naast de organisatie van de reguliere competitie en de zaalcompetitie is er ook aandacht voor studentenhockey, schoolhockey, trimhockey (zonder competitie), beachhockey, knotshockey en hockey voor mensen met een lichamelijke en/of geestelijke beperking (LG en G hockey). Kortom de KNHB zet zich in voor nieuwe ontwikkelingen, onder het motto: hockey is voor iedereen. Er gaat zowel veel aandacht uit naar de topsport als naar de breedtesport.

Ook houdt de KNHB zich bezig met nieuwe vormen van samenwerking om ondersteuning van de verenigingen nog professioneler te laten verlopen.

Op het bondsbureau van de KNHB, dat onderdeel is van het Huis van de Sport te Nieuwegein (het kantoor dat door elf sportbonden en enkele sportgerichte belangenorganisaties gedeeld wordt), werken ongeveer 35 betaalde krachten verspreid over de verschillende afdelingen. Daarbuiten zetten nog eens 1100 mensen zich vrijwillig in voor de hockeybond. Hieronder vallen ook de leden van het bondsbestuur. Zij vormen het sturende orgaan binnen de organisatie. In theorie werkt het bondsbureau in opdracht van het bondsbestuur aan het beleid zoals dat is vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering (AV) van de KNHB. De KNHB voert een pro-actief beleid om tegemoet te komen aan alle hockeywensen en -behoeften van haar leden.²

§1.3.1 Diensten van de KNHB

Om de leden van de KNHB zo goed mogelijk te bedienen in haar pro-actieve beleid levert de KNHB diensten binnen haar afdelingen. Hoe dit per afdeling is ingericht, wordt hierna toegelicht. Ter verduidelijking van de KNHB als organisatie, van waaruit dit onderzoek verricht is. Voor een specifiek beeld van de KNHB als werkwereld wordt verwezen naar bijlage 1, waarin ook een organogram van de organisatie is opgenomen.

² www.knhb.nl, verkregen op 16 januari 2009

De afdelingen en diensten van de KNHB, waarbij de directie en het secretariaat ondersteuning bieden, zien er als volgt uit:

De KNHB organiseert de competitie voor alle verschillende doelgroepen van de verenigingen en houdt de standenmotor bij (via dit systeem kunnen zowel leden als niet-leden de uitslagen van de wedstrijden per team volgen). Daarnaast worden er ook tuchtzaken behandeld. Daarmee is 'de afdeling competitie & tuchtzaken' de grootste afdeling van de KNHB.

- De KNHB begeleidt en ondersteunt ook de nationale elftallen die uitkomen voor Nederland in de wereldhockeysport. Dit wordt gedaan via 'de afdeling tophockey'. Hieraan wordt veel aandacht besteed, omdat de Oranjeteams een voorbeeldfunctie hebben. Zij promoten de hockeysport voor Nederland en leveren een sportieve topprestatie.
- 'De afdeling arbitrage' organiseert alles rondom scheidsrechters: van praktisch tot strategisch; van vereniging- tot bondsarbitrage; van opleidingen tot bijscholing; van clubniveau tot internationaal niveau.
- Op 'de afdeling opleidingen' worden opleidingen en bijscholing voor trainers en coaches verzorgd. Enerzijds worden beleid en producten ontwikkeld om de hockeytrainers- en coaches in Nederland kwalitatief te verbeteren, anderzijds wordt het proces tussen cursisten, docenten en verenigingen begeleid.
- Binnen 'de afdeling jeugdhockeyprojecten & disciplines' wordt de hockeysport gestimuleerd en begeleid voor de naar schoolgaande jeugd, mensen met een lichamelijke en geestelijke beperking, studenten en bedrijfsmedewerkers. Al deze groepen kennen een aparte competitievorm.
- 'De afdeling ledenadministratie & financiën' spreekt eigenlijk voor zich. Deze afdeling houdt zich bezig met alle betalingen van de verenigingen, welke via de penningmeesters lopen. Tevens worden gegevens van de leden verwerkt.
- Binnen 'de afdeling evenementen' houdt men zich bezig met het organiseren van nationale en internationale evenementen op het gebied van alle hockeydisciplines.
- 'De afdeling dienstverlening' beschikt over expertise op het gebied van accommodaties en verenigingsondersteuning. Deze afdeling draagt zorg voor het KNHB- en verenigingsbeleid. Er wordt ingespeeld op en rekening gehouden met nieuwe algemene sportontwikkelingen alsmede met duurzame ontwikkelingen op het gebied van accommodatieterreinen.
- De laatste afdeling staat in dit onderzoek het meest centraal. Het betreft hier 'de afdeling marketing, communicatie & sponsoring'. Deze afdeling bekijkt de hockeysport vanuit de commerciële kant en onderhoudt de contacten met sponsoren en de media. Daarnaast kunnen de verenigingen terecht met hun vragen over sponsoring en media. Hoe ze deze instrumenten kunnen inzetten en wat de

mogelijkheden zijn. Dit onderzoek kan bijdragen aan deze afdeling, omdat het inzoomt op de betekenisgeving aan sportsponsoring op verenigingsniveau. Hierdoor kunnen hockeyverenigingen mogelijk nog beter bediend worden.

§1.3.2 Sponsorbeleid vanuit KNHB ten opzichte van verenigingen

De KNHB voert een eigen sponsorbeleid om de verenigingen te bedienen. In de strategische visie van 2015 omschrijft de KNHB dat van de direct sportgebonden activiteiten professionalisering hoger op de agenda zal komen. Het gaat hierbij om het scheppen van duo-banen en het aanstellen van meer verenigingsmanagers.

De aandachtspunten op verenigingsbeleid voor de KNHB zijn:

- het vergroten van de binding met de verenigingen
- het vergroten van de kwaliteit en de kwantiteit van het technisch kader
- het samenwerken met andere verenigingen
- het samenwerken met externe organisaties (allianties)

Tijdens strategische sessies met voorzitters bij de hockeyverenigingen die op aanvraag plaatsvinden, is sponsoring een onderdeel van gesprek. Door KNHB adviseurs worden voor die verenigingen de mogelijkheden op het gebied van sponsoring besproken. Een meer generaliserende aanpak waarmee veel verenigingen tegelijkertijd bereikt kunnen worden, is het jaarlijkse hockeycongres. Via sponsorworkshops- en lezingen wordt er interactief gecommuniceerd met de verenigingsbesturen. Zij winnen daardoor nieuwe informatie in op het gebied van sponsoring. Bovendien fungeert de KNHB als expertisecentrum richting de verenigingen en helpt hen met specifieke vragen over sponsoring. De verenigingen worden door de KNHB geholpen bij het maken van hun keuzes en advieslijntjes worden opengegooid. Veel meer kan de KNHB echter op overkoepelend niveau niet betekenen voor de verenigingen op het gebied van sponsoring. Dat moet toch lokaal geregeld worden. Het maakt volgens één van de KNHB deskundigen wel uit dat een aantal contracten met belangrijke sponsors van de bond weer verlengd zijn, omdat dit ook vaak de sponsoren op lokaal niveau zijn, zo blijft die binding constant. Naast de breedtesportoriëntatie op sponsoringgebied wordt er met name bij de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB) gekeken hoe zij topsport hebben ingericht en hoe de KNHB dit kan 'vertalen' naar de eigen hockeysport. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij het omgaan met portretrechten (van de internationals). Er wordt gekeken hoe de KNVB dit heeft vastgelegd. Het gaat echter om twee verschillende sporten die een heel ander karakter hebben. Dat maakt dat de hockeybond één en ander niet letterlijk kan overnemen, maar wel kan gebruiken als referentiekader.

§1.4 Achtergrond van het onderzoek

De meest voorkomende vorm van sponsoractiviteiten is sportsponsoring. Deze is het verst ontwikkeld en geaccepteerd ten opzichte van andere sectoren zoals bijvoorbeeld kunst en cultuur. Dit geldt niet alleen voor Nederland, maar is tevens mondiaal de trend.

Wanneer dit in een percentage wordt uitgedrukt, komt het erop neer dat ongeveer 45% van al het sponsorgeld bij de sport belandt. Nederland behoort daarmee tot één van de vooraanstaande landen op het gebied van sportsponsoring (Hemminga, 2002).

Welke positie hockeyverenigingen innemen in de ontwikkeling van sportsponsoring als belangrijke inkomstenbron vormt de aanleiding voor dit onderzoek. In de volgende subparagrafen zal hierop verder in worden gegaan. Tevens zullen de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen uitgediept en verklaard worden.

§1.4.1 Aanleiding van het onderzoek

Voor alle hockeyverenigingen kan geconstateerd worden dat tijd en geld een steeds grotere, bepalende rol gaan spelen. Wanneer dit onderwerp doorgetrokken wordt komt al snel het vraagstuk sportsponsoring om de hoek kijken. Dat houdt in dat lokale hockeyverenigingen zich in mindere of meerdere mate bezighouden met sponsoring. Ook gezien de huidige recessie is sponsoring een veel besproken onderwerp binnen de hockeysport op dit moment, want in hoeverre zijn de hockeyverenigingen daadwerkelijk afhankelijk van hun sponsoren? En hoe speelt hierbij de binding die hockeyverenigingen hebben met sponsoren een rol?

Volgens Jons Hensel geldt het volgende voor hockeyclub Amsterdam, waarvan hij voorzitter is geweest:

*‘Voor de komende vijf jaar zit het dankzij langlopende sponsorcontracten dicht. Ik heb altijd goed gekeken naar de lange termijn. Ik denk dat er ook bij de andere clubs geen excessen zullen plaatsvinden. De meeste hockeyclubs hebben hun zaken goed voor elkaar. Dat hoort nou eenmaal bij de hockeycultuur’.*³ Afgaande op bovenstaande reactie kan gesteld worden dat de hockeycultuur bepalend is voor de omgang met sponsoren. Dit vormt een interessant aanknopingspunt voor het onderzoek.

Een tweetal hoofdklasse verenigingen bleek hun zaken minder goed voor elkaar te hebben en haalden daarmee de landelijke krantenberichten. Zo dankte Klein Zwitserland (KZ) uit Den Haag haar financiële problemen aan tekorten op de begroting die over een aantal jaren gezien vooruit werden geschoven. Tegenvallende sponsorinkomsten waren daarnaast de oorzaak voor de financiële problemen. Zo wil hoofdsponsor ING het contract niet verlengen na seizoen 2009-2010.⁴ Bij hockeyclub Bloemendaal speelde iets soortgelijks. De financiële problemen bij Bloemendaal kennen hun oorsprong in de langlopende contracten van topspelers. Daarnaast spelen de hoge kosten voor de accommodatie (vooral de kunstgrasvelden) een rol.⁵ De oplappende kosten en tekorten bij beide hockeyverenigingen leidden tot verhoging van de contributies en het inhouden van bonussen voor spelers.

Uit het bovenstaande valt af te leiden dat door de professionaliseringslag die de hockeyverenigingen hebben ondergaan een ander uitgavenpatroon is ontstaan. De hoge kosten van de verenigingen ontstonden voornamelijk op het gebied van betaling van de spelers en het onderhouden en uitbreiden van de accommodaties en met name watervelden. Het terugtrekken van hoofdsponsor ING bij KZ duidt op de businessinstek die de sponsor heeft, waarbij gunmotieven van sponsorgelden vanuit ING niet voldoende bleek. Hier spreekt een zekere mate van afhankelijkheid uit vanuit verenigingsopzicht.

³ Dagblad Spits, gepubliceerd op 25-11-2008

⁴ De Volkskrant, gepubliceerd op 07-03-2009

⁵ NRC, gepubliceerd op 1-12-2008

Gesteld kan worden dat hoe groter het aandeel sponsoring binnen de financiële inkomsten van een vereniging is hoe groter de afhankelijkheid daarvan is. Continuïteit en stabiliteit van sponsoren zijn urgent, omdat inkomsten vanuit sponsoring minder constant en voorspelbaar zijn dan andere geldstromen zoals contributies/donaties, overheidssubsidies en overige inkomsten (onder ander inkomsten uit de bar) (Westerbeek & Smith, 2003). Men kan zich hierbij afvragen of de verhoudingen van deze constantere geldstromen anders zijn gaan liggen ten opzichte van de discontinue geldstroom vanuit sponsoring in een periode van tien jaar. Dit is wederom een aanknopingspunt voor het onderzoek.

§1.4.2 Sportsponsoring op lokaal niveau

Terwijl grote nationale en internationale sponsoren langdurige contracten aangaan met de KNHB geldt dit zeker niet standaard voor de lokale sponsoren en de verenigingen. De sponsorovereenkomsten bij negenentwintigduizend sportverenigingen zijn namelijk veel minder stabiel. Het mag dan wel zo zijn dat lokale sponsordeals eerder rond zijn, maar zij kennen over het algemeen een kortere houdbaarheidsdatum (Misérus, 2009). Op lokaal niveau buigt Van den Wall Bake die een eigen consultancybureau op sportsponsoringgebied heeft, zich over het vraagstuk sportsponsoring en de gevolgen die de huidige kredietcrisis daarop heeft. De volgende uitspraak van Van den Wall Bake illustreert dit: *'Straks zegt de slager om de hoek: ik heb minder inkomsten, dus ik trek me terug uit jullie wedstrijd. Dat kan in veel gevallen zomaar. Lokale sponsoring is vooral iets spontaans en wordt eerder getroffen dan de grote deals in de sport'* (Volkskrant 08-02-2009). Maar is dit wel zo kan men zich afvragen? Lokale sponsoring heeft namelijk wel de kracht van het gunnen in zich. Hoe hockeyverenigingen dit ervaren vormt tevens een aanleiding voor dit onderzoek.

Kortom door een onderzoek te verrichten naar de betekenissen rondom de invulling van sportsponsoring als inkomstenbron binnen de verschillende typen hockeyverenigingen en de binding die de verenigingen hebben met sponsoren kunnen overeenkomsten en verschillen begrepen worden tussen de verenigingen. Dit verschaft de verenigingen en de KNHB lering en inzicht in de verschillende wijzen van sportsponsoring.

§1.4.3 Onderzoeksdoelstelling

Het doel van het onderzoek dat in samenspraak met de KNHB door de onderzoeker is opgesteld houdt het volgende in:

'Inzicht krijgen in de betekenissen die verenigingsbetrokkenen geven aan sportsponsoring als inkomstenbron en de binding die zij hebben met sponsoren. Met het doel aanbevelingen te kunnen doen wat zowel de KNHB als de verenigingen kunnen ondernemen/inzetten om het sponsorbeleid te optimaliseren.'

§1.4.4 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

De centrale onderzoeksvraagstelling die is gebaseerd op bovenstaande aanleiding en onderzoeksdoelstelling luidt:

‘Welke betekenissen geven verenigingsbetrokkenen van verschillende typen hockeyverenigingen aan sportsponsoring als inkomstenbron, hoe definiëren en activeren zij de binding met sponsors en wat betekent dit voor hun sponsorbeleid?’

De volgende deelvragen die onderzocht worden, zullen bijdragen aan de beantwoording van de centrale onderzoeksvraagstelling:

- Welke commerciële en professionele ontwikkelingen zijn er op hockeygebied te herkennen over een periode van tien jaar volgens de sportsponsordeskundigen en de verenigingsbetrokkenen?
- Wat voor beweegredenen hebben sponsors volgens de verenigingsbetrokkenen om zich te verbinden met de hockeyvereniging?
- Welke betekenissen geven de verenigingsbetrokkenen aan de verenigingspositie ten opzichte van de sponsors?
- Welke betekenissen geven de verenigingsbetrokkenen aan de onderlinge samenwerking met sponsors?

§1.4.5 Definiëring van de kernbegrippen

De belangrijkste begrippen uit de centrale onderzoeksvraagstelling en de deelvragen zullen vervolgens worden gedefinieerd om een helder beeld te krijgen van de vraagstellingen.

Betekenisgeving: het begrip betekenisgeving wordt uitgelegd aan de hand van de auteur Weick (1995). In zijn boek ‘Sensemaking in organizations’ beschrijft hij een zevental eigenschappen waarop betekenisgeving (‘sensemaking’) gegrond is. Hierin staat de handelende mens centraal die betekenissen creëert. Volgens Weick hebben handelende mensen een actieve rol in het waarnemen en vormen van een beeld. De zeven eigenschappen bakenen betekenisgeving af.

Ten eerste worden betekennissen samengesteld door het besef van een individu ten opzichte van de ander. De betekenis die iemand toekent hangt samen met wie de persoon is: zijn identiteit. Ten tweede komen betekenissen voort uit eerder meegemaakte gebeurtenissen. Men oordeelt op basis van de eigen ervaring. Ten derde gaat er aan het verlenen van betekenissen een handeling of een actie vooraf; er wordt ingespeeld op de omgeving. Dit maakt dat iemand in staat is om iets te leren van deze handeling/actie: het opdoen van cognitie. Ten vierde worden betekenissen toegeschreven door de sociale constructie waarin iemand zich bevindt. Het gezelschap waar iemand op dat moment mee is, bepaalt het denken over een situatie: sociale beïnvloeding. Ten vijfde is het geven van betekenissen een continu, doorgaand proces. Wanneer er een korte onderbreking van deze cyclus wordt opgemerkt, kan er gesproken worden van een referentiekader dat op

dat ogenblik is ontstaan. Ten zesde worden betekenissen geconstrueerd door een leidraad. Bepaalde zaken worden opgemerkt bij betekenisgeving en dat hangt weer af van de context waarbinnen ze plaats hebben gevonden: uitvergroten en wegedeneren. Als laatste zijn betekenisconstructies gebaseerd op het maken van een kloppend verhaal en daarmee is het subjectief te noemen (Weick, 1995).

De eigenschappen van betekenisgeving zoals Weick ze schetst, staan allemaal tegelijkertijd met elkaar in verbinding. Betekenisgeving hangt kortweg samen met handelen binnen een context en de invloed vanuit de sociale structuur. Zo hebben de verenigingsbetrokkenen te maken met het invulling geven aan het sponsorbeleid binnen de hockeyvereniging (context). Zij hebben daarbij te maken met andere sociale actoren zoals medebestuurleden of commissiegenoten. De ervaringen en belevingen die zij op dit gebied hebben zijn dan ook onderdeel van de betekenisgeving rondom sportsponsoring.

Verenigingsbetrokkene: een bestuurs- of commissielid die binnen de geselecteerde hockeyvereniging sportsponsoring in zijn/haar portefeuille heeft.

Sportsponsoring: in beginsel de uitwisseling tussen twee partijen: de sponsor en de gesponsorde sportorganisatie. Bij deze uitwisseling ontvangt de gesponsorde geld of goederen en in ruil daarvoor verzekert de sponsor zich van de verbondenheid met een activiteit of evenement van de sportorganisatie (Thwaites & Chadwick, 2004).

Inkomstenbron: een vereniging kent meerdere vaste inkomstenbronnen. Daarvan is sportsponsoring een onderdeel (fluctueert per type hockeyvereniging). Daarnaast spelen vooral contributies (minimaal 50%), subsidies (vanuit de gemeente) en de baromzet een belangrijke bron van inkomsten.

KNHB (deskundigen): hiermee worden het bondsbestuur- en bureau van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond bedoeld (kortweg hockeybond genoemd). De KNHB deskundigen zijn personen die binnen hun functie bij de hockeybond werkzaam zijn (geweest) bij de afdeling sponsoring.

Commerciële sportontwikkeling: *het proces waarin een sportactiviteit als een product of dienst op zakelijke grondslag wordt gebracht of beoordeeld om hiervan profijt te trekken* (Van Bottenburg, 2004, p. 1).

Professionele sportontwikkelingen: sportontwikkelingen waarbij specifieke, handhavende, formele kennis wordt uitgedragen door mensen die bepaalde activiteiten willen bereiken en dat zonder die specifieke kennis niet zouden kunnen (Seippel, 2002).

Sportsponsordeskundigen: deskundigen die als sleutelfiguren fungeren door hun kennis en ervaring op het gebied van sportsponsoring (middels hun maatschappelijke functie).

§1.5 Relevantie van het onderzoek

Er is op drie vlakken belang bij het uitvoeren van dit onderzoek: op maatschappelijk gebied, wetenschappelijk gezien, en tevens dient het onderzoek een praktisch doel voor de KNHB en de hockeyverenigingen.

§1.5.1 Maatschappelijke relevantie

De uitvoering van dit onderzoek heeft een tweeledig (sport) maatschappelijk doel. In de eerste plaats draagt het vaststellen van commerciële en professionele ontwikkelingen in de hockeysport bij aan een verscherpte blik op de commercialisering en professionalisering binnen de algehele sportwereld en het maatschappelijk middenveld. Er kan hierdoor kritisch worden gekeken naar wat de gevolgen zijn van de trend van commercialisering en professionalisering voor (hockey)verenigingen.

In de tweede plaats dient het achterhalen van de verscheidene wijzen van sportsponsoring en de betekenisgeving hieromtrent tot een breder algemeen begrip van sportsponsoring. Er kunnen verschillen en overeenkomsten worden aangetoond tussen en binnen de typen verenigingen. Dit brengt inzichtelijkheid voor andere sportbonden of-organisaties die zich in eenzelfde situatie bevinden en ook te maken hebben met verenigingssponsoring (Verschuren, 2002).

§1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel onderzoek gedaan naar wat sportsponsoring oplevert voor de sponsor. Dit soort onderzoeken geeft een beschrijving vanuit het perspectief van de sponsor: wat levert sportsponsoring op voor de sponsor? Ook heeft er in 2000 een verkennend onderzoek plaatsgevonden onder sportbonden, waarbij de sponsorinkomsten werden geanalyseerd. Daarin worden de sportverenigingen buiten beschouwing gelaten. Hoe sportverenigingen hun sponsorbeleid kunnen inrichten, wordt in veel management handboeken beschreven. Deze zijn vrij praktisch van aard en in sommige gevallen wat verouderd. Er is dus sprake van een eenduidige visie op sportsponsoring, waarbij het perspectief van de gesponsorde vaak buiten beschouwing wordt gelaten. Dit onderzoek heeft juist aandacht voor diversiteit doordat er naar de betekenisgeving van sponsoring wordt gekeken vanuit de verenigingskant. Het onderzoek kan dus bijdragen aan de literatuurvorming op het gebied van sportsponsoring bij hockey of andere sportverenigingen.

§1.5.3 Praktische relevantie

Naast de maatschappelijk en wetenschappelijke relevantie heeft het onderzoek naar sportsponsoring bij de verschillende hockeyverenigingen ook een praktisch doel voor alle hockeyverenigingen en tevens voor de KNHB namelijk:

'Het begrijpen van de verhouding van de verschillende inkomstenbronnen van de hockeyverenigingen en de binding tussen verenigingen en sponsoren leidt ertoe dat de KNHB en de verenigingen aanknopingspunten hebben om bewustere keuzes te maken op sponsoringgebied, een beter inzicht hebben in de voor- en nadelen van de verschillende vormen van sponsoring en kunnen leren van elkaar.'

§1.6 Opbouw van het rapport

In dit rapport zal worden toegewerkt naar de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag zoals opgesteld in §1.4.4. Voordat dit punt bereikt wordt, doorloopt het rapport nog een aantal hoofdstukken die daar uiteindelijk toe bijdragen. In het voorafgaande eerste hoofdstuk is reeds de inleiding op het onderzoek beschreven. In hoofdstuk twee wordt de methode van onderzoek verantwoord; de keuzes die gemaakt zijn voor de uitvoering van het onderzoek. Het derde hoofdstuk geeft het toegepaste theoretisch kader weer met als hoofdlijnen de ontwikkeling van sportsponsoring, het vermarkten van de sport, de relatie tussen gesponsorde en sponsor en de effectenmeting van sponsoring. Hoofdstuk vier toont de resultaten (voortkomend uit de interviews en documenten) van de betekenissen die verenigingsbetrokkenen en sportsponsordeskundigen gaven aan sportsponsoring. Vervolgens worden deze resultaten in hoofdstuk vijf (analyse van de data) afgezet tegen het theoretisch kader uit hoofdstuk drie. In het zesde hoofdstuk wordt de conclusie gegeven door het beantwoorden van de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag. Afsluitend zal in hoofdstuk zeven een aantal aanbevelingen richting de verenigingen en de KNHB worden gedaan die voortkomen uit de conclusie.

2. Verantwoording van de onderzoeksmethode

§2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen het onderzoeksperspectief en de rol van de onderzoeker uiteen worden gezet. Het is van belang om hierbij stil te staan, omdat de keuzes die hierin worden gemaakt de manier van onderzoeken bepalen. In §2.2 wordt ingegaan op het onderzoeksperspectief van waaruit het onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens gaat §2.3 in op de rol die de onderzoeker heeft binnen dit onderzoeksperspectief. Paragraaf 2.4 beschrijft de wijze van dataverzameling. Waarna in §2.5 de selectie van de onderzoekseenheden wordt toegelicht. De gehanteerde data-analyse komt aan bod in §2.6. Dit hoofdstuk wordt beëindigd met een toelichting op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek in §2.7. In paragraaf 2.8 wordt kort teruggeblikt op de voorgaande paragrafen.

§2.2 Onderzoeksperspectief

De vormgeving van het onderzoek kan worden scherpgesteld door het vaststellen van het onderzoeksperspectief. Dit perspectief bepaalt hoe ik als onderzoeker tegen het onderzoeksobject aankijk, de onderzoekseenheden benader en de onderzoeksresultaten interpreteer. Het onderzoeksperspectief dient als houvast voor de verdere uitwerking van het onderzoek en de keuzes die hierin worden gemaakt.

In dit onderzoek wordt hoofdzakelijk gekozen voor een kwalitatieve, interpretatieve benadering. Waar de positivistische benadering blijft steken bij het herleiden van metingen (wel toegepast in deel A hoofdstuk 4) gaat de interpretatieve benadering verder door thema's van binnenuit (op basis van interviews met betrokkenen) proberen te doorzien (Deetz, 1996). Deze onderzoeksbenadering biedt mij als onderzoeker de ruimte om emoties, gevoelens en ervaringen te ontdekken. Deze variabelen zijn niet generaliseerbaar, maar kunnen wel een constructie van de werkelijkheid geven door ze als onderzoeker te interpreteren aan de hand van betekenisgeving (Gratton & Jones, 2004). In de centrale onderzoeksvraagstelling (§1.4.4) wordt dan ook gekeken naar de betekenisgeving die verenigingsbetrokkenen geven aan sportsponsoring als inkomstenbron. Volgens de interpretatieve benadering bevinden hockeyverenigingen zich in een dynamische, lokale omgeving. Door hier onderzoek naar te doen verwerf ik plaatselijke kennis in de context (Glesne, 2006). *'De interviewees'* (ookwel de voor dit onderzoek geïnterviewden personen) worden hierin gezien als actieve actoren die ieder een eigen betekenis kunnen geven aan het onderzoek. Het doel van de interpretatieve benadering is het laten zien van de sociale werking van de onderzoekscontext (sportsponsoring) door normen, rituelen en dagelijkse activiteiten binnen de hockeyverenigingen te bestuderen (Deetz, 1996).

De hoofdlijn van dit onderzoek naar de betekenissen rondom sportsponsoring binnen verschillende hockeyverenigingen ligt in de praktijk en niet in een literatuuronderzoek. Dit maakt het passend binnen het local/emergent-concept in plaats van het elite/a priori-concept. Het doel is praktische, situatiegebonden kennis te ontwikkelen voor de verenigingen en de KNHB. Dit is een uitgangspunt van het local/emergent-concept. Al onderzoekende heeft de probleemstelling zich ontwikkeld, doordat er steeds met een open vizier naar het onderzoeksonderwerp is gekeken. Het theoretisch kader

(hoofdstuk 3) kan beschouwd worden als een eerste hulpmiddel en is voortdurend aangepast op basis van nieuwe betekenissen die uit het onderzoeksproces naar voren kwamen. In het elite/a priori-concept is het ontwikkelen van theoretische kennis dominant en wordt uitgegaan van eenduidige logica en heldere rationaliteit. In dit onderzoek wordt er niet op zoek gegaan naar verklaringen waarom dingen zijn zoals ze zijn (uitgangspunt elite/a priori-concept). Er wordt juist gekeken naar het ontwikkelen van praktische kennis, door het beschrijven en begrijpen van betekenissen. Theoretische kennis dient slechts ter ondersteuning. Dit uitgangspunt past in het local/emergent-concept (Alvesson & Deetz, 2002).

De interpretatieve benadering vraagt tevens om een kritisch perspectief bij het analyseren van de data. Dat houdt in dat er in dit onderzoek niet alleen gekeken wordt vanuit de consensus-dimensie; waarin betekenisafwijkingen worden gereduceerd en verenigingsonigheden worden opgevat als problemen. Er wordt in dit onderzoek tevens gelet op conflicten en spanningen met sponsors en welke mechanismen de orde trachten te handhaven: de dissensus-dimensie. Hierin krijgen machtsverhoudingen en speciale voorvallen ook juist aandacht, die aan het oppervlak in eerste instantie verborgen blijven (Alvesson & Deetz, 2002). Om de diepte in te kunnen gaan bij het doen van onderzoek, is het van belang om de rol van onderzoeker in de gaten te houden.

§2.3 Rol van de onderzoeker

Zoals in de vorige paragraaf werd aangegeven zal nu de rol van de onderzoeker geëxpliciteerd worden. Want wat wordt er nu precies bedoeld met de zin dat een onderzoeker nooit geheel 'waardevrij' kan zijn? Daarmee wordt er kritisch gekeken naar de beïnvloedingswaarde die een onderzoeker kan hebben op het onderzoek. In deze onderzoekssituatie ben ik degene die het onderzoek uitvoert. Daarom zal ik mijn perspectief op de rol van onderzoeker geven.

Door op zoek te gaan naar de structurele eigenschappen (gevoelens, gedachten en ervaringen) die onder het oppervlak liggen van sportsponsoring binnen hockeyverenigingen kan ik als onderzoeker achterhalen hoe deze eigenschappen zich verhouden tot de betekenisgeving aan sportsponsoring. Deze structurele eigenschappen zeggen namelijk iets over de manier van handelen op sportsponsoringgebied binnen de verscheidene hockeyverenigingen. Zo kan ik erachter komen hoe er wordt gehandeld ten opzichte van het sponsorbeleid van hockeyverenigingen. Hockeyverenigingen zijn sociale systemen, waarin structurele verhoudingen tot uitdrukking komen. Door het interviewen van verenigingsbetrokkenen, afkomstig uit deze sociale systemen, kan achterhaald worden hoe de verhoudingen op sportsponsoringgebied binnen de hockeyverenigingen liggen. Deze verhoudingen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op de binding met betrokken sponsors. De sociale werkelijkheid creëer ik aan de ene kant zelf (het onderzoeksperspectief en de methode van onderzoek) en aan de andere kant wordt deze bepaald door al bestaande structuren en systemen die reeds binnen hockeyverenigingen aanwezig zijn (Giddens in; Munters, 1991).

Een onderzoeksproces wordt zowel van binnenuit (subjectief; door de onderzoeker) als van buitenaf (objectief; de onderzoeksobjecten) geleid (Deetz, 1996). Het streven is om

het onderzoek zo objectief mogelijk te benaderen. Toch moet er rekening worden gehouden met subjectieve waarden die meespelen vanuit de kant van de onderzoeker. In de afbakening van het onderzoek doet zich dit verschijnsel al voor, omdat daar bepaalde informatie juist in- of uitgesloten wordt door de onderzoeker. De voorkennis die de onderzoeker heeft over een onderwerp maakt tevens het verschil in de benadering van *'de interviewees'*. Als onderzoeker kun je soms te 'gekleurd' zijn binnen een bepaald thema van het onderzoeksonderwerp op basis van de voorkennis die je hebt. Ik ben mijzelf bewust van mijn rol en de bijbehorende voorkennis via de hockeybond en bekendheid met de hockeysport als speler. In de interviews heb ik daarom zoveel mogelijk getracht om niet mijn eigen gedachten als uitgangspunt te nemen.

Om toch zo objectief mogelijk *'de interviewees'* te benaderen, heb ik getracht om bij het afnemen van de interviews de afstand tot de onderzoeksobjecten zoveel mogelijk te bewaren. Dit onderstreepte ik door de interviewee zoveel mogelijk zijn/haar eigen verhaal te laten doen (minimalisering van sturing van antwoorden), zonder dat de eigen ervaringen van mij als onderzoeker zijn meegenomen in het interview. Hierbij stelde ik open vragen die zo min mogelijk subjectief waren. Ook door vanuit *'de constitutive view'* te denken (al onze interacties zijn gebaseerd op samenhangende informatie die voortkomt uit verschillende gevoelens, gedachten en ervaringen) wordt niet uitgegaan van een concreet vast te stellen proces. *'De interviewees'* kunnen tevens een uiteenlopend beeld hebben over sportsponsoring, doordat bij ieder de persoonlijke achtergrond, machtsverhoudingen en meningen meespelen (Woolgar, 1996). Daarnaast kan een 'ongekleurd' startperspectief bijdragen aan het voorkómen van een mogelijke tunnelvisie van de onderzoeker. Het helpt hierbij om als onderzoeker open te blijven staan voor meerdere theoretische invalshoeken die van te voren nog niet helemaal vastliggen (*'grounded theory methode'*) (Gratton & Jones, 2004). De objectiviteit van het onderzoek wordt ten slotte vergroot door het onderzoeksveld via drie wegen te benaderen: een literatuurstudie, een documentenanalyse en de semigestructureerde interviews. De laatstgenoemde interviews zijn gehouden bij twee partijen, waardoor er sprake is van een onderwerpsbelichting van twee kanten: de verenigingsbetrokkenen van de in dit onderzoek opgenomen hockeyverenigingen en een drietal sportsponsordeskundigen.

§2.4 Instrumenten van dataverzameling

Voor dit onderzoek zijn drie verschillende instrumenten gehanteerd voor het verzamelen van de data. Er kan niet gesteld worden dat het ene instrument meer heeft bijgedragen aan het onderzoek dan het andere. Samen zorgen ze voor het geheel; ze completeren elkaar. Zo is de literatuurstudie van belang geweest voor een algemeen begrip van de sportsponsorcontext en de rol van de hockeyvereniging hierin. Bovendien droeg de literatuurstudie ook bij aan het formuleren van vragen voor de semigestructureerde interviews. De documentenanalyse had daarnaast een waardevolle bijdrage voor het beschrijven van de hockeybond als dienstverlenende organisatie, voor de selectie van de onderzoekseenheden en het analyseren van verenigingsgegevens. De semigestructureerde interviews vormden als laatste de input voor het weergeven van de betekenissen die verenigingsbetrokkenen en sportsponsordeskundigen geven aan sportsponsoring als inkomstenbron van de vereniging.

§2.4.1 Literatuurstudie

Voorafgaand aan en gedurende het empirisch onderzoek heeft een literatuurstudie plaatsgevonden. De naslagwerken, zoals (wetenschappelijke) artikelen, boeken en internet sites, die voor dit onderdeel werden gebruikt kunnen getypeerd worden als onderdeel van secundair onderzoek. Er is namelijk gebruik gemaakt van reeds bestaande informatiebronnen die een theoretisch kader scheppen. Deze bronnen dragen bij aan primair onderzoek dat aan bod komt in paragraaf 2.4.3. (Gratton & Jones, 2004). Binnen de bestudering van de naslagwerken is gekeken naar de invloed van commercialisering en professionalisering binnen de sportwereld.

De (afhankelijkheids)relatie tussen hockeyvereniging en sponsor, de belangen van beide partijen en de effectenmeting van sponsoring zijn eveneens thema's die besproken worden. In hoofdstuk 3 zal de uitwerking van het theoretisch kader aan de hand van de literatuurstudie uitgebreid behandeld worden.

§2.4.2 Documentenanalyse

Het analyseren van documenten draagt ertoe bij dat onderliggende betekenissen van sportsponsoring in kaart kunnen worden gebracht. Er is gekeken naar documenten van diverse achtergronden, die net als de literatuurstudie als secundaire bronnen worden beschouwd (Gratton & Jones, 2004). Zo hebben krantenartikelen inzicht gegeven in de beleving van de huidige crisis bij verschillende hockeyverenigingen. Jaarverslagen, beleidsstukken en het bondsreglement van de KNHB droegen bij aan een algemeen begrip van de veranderde positionering van de hockeysport: van pure amateursport naar een meer geprofessionaliseerde en gecommmercialiseerde sport. Bovendien heeft het eerdere onderzoek '*Gestructureerd (samen)werken aan succes*', dat uitgevoerd is door de KNHB houvast geboden bij het selecteren van de onderzoekseenheden (§ 2.5). Tot slot droegen de beschikbaar gestelde exploitatierekeningen (kwantitatieve gegevens) van een aantal hockeyverenigingen ertoe bij dat een financieel inzicht van de verschillende inkomstenbronnen kon worden gegeven. Daarnaast ondersteunden de exploitatierekeningen de betekenisgeving van de verenigingsbetrokkenen in de analyse (hoofdstuk 5).

§2.4.3 Semigestructureerde interviews

Zoals eerder aan de orde is geweest, is bij de uitvoering van dit onderzoek niet op zoek gegaan naar feiten, maar werd eerder gelet op betekenissen, beweegredenen en belangen van '*de interviewees*'. '*De interviewees*' kunnen worden opgedeeld in twee groepen. Als eerste is gesproken met de verenigingsbetrokkenen van de deelnemende hockeyverenigingen aan dit onderzoek en als tweede kwamen de geselecteerde sportsponsorsdeskundigen aan het woord. Er werd onder andere gekeken of er verschillen en/of overeenkomsten waren in de betekenisgeving van beide groepen.

De betekenissen, beweegredenen en belangen die in dit onderzoek een prominente rol spelen, zijn voor interpretatie vatbaar. Ze zijn middels een enquête moeilijk achterhaalbaar, omdat er bij toepassing van de enquêtemethode gestandaardiseerde vragen

en antwoorden worden opgesteld. Dit zou een beperking voor dit onderzoek inhouden, omdat er dan geen ruimte voor discussie en verdieping van de antwoorden zou zijn. Een onderzoeksmethode die zich wel goed leent voor de interpretatieve onderzoeksbenadering is het semigestructureerde interview. Het afnemen van de interviews valt onder het verzamelen van primaire bronnen, omdat de informatie die wordt ingewonnen direct afkomstig is van de onderzoeksbron (de interviewee). Men spreekt hier van empirisch onderzoek, omdat aan de hand van de verzamelde primaire gegevens nieuwe ideeën kunnen worden ontwikkeld (Gratton & Jones, 2004).

De eerste groep *'interviewees'* bevond zich onder een veertiental verenigingsbetrokkenen (één vereniging had twee *'interviewees'*). De interviews vonden in diverse omgevingen plaats: op de hockeyvereniging, in de woon/werksituatie van de interviewee of in een horecagelegenheid. Een tweede, kleinere groep *'interviewees'* bevond zich onder de sportsponsoring-deskundigen, waarvan een tweetal KNHB sleutelfiguren en een externe sportsponsor-deskundige uit het bedrijfsleven. Eén van de KNHB sleutelfiguren kon mij op het bondsbureau zelf te woord staan; het andere interview geschiedde telefonisch. Het afsluitende interview (in de reeks van in totaal zestien interviews) met de sportsponsordeskundige uit het bedrijfsleven werd afgenomen op een neutrale locatie. Gemiddeld nam de duur van een interview bij *'de interviewees'* van beide groepen drie kwartier tot een uur in beslag.

Tijdens het afnemen van de semigestructureerde interviews was er sprake van een *'open language system'*. Dit houdt in dat er interactie plaatsvond tussen onderzoeker en de betrokken actoren; *'de interviewees'*. Zo kunnen extra onderzoeksthema's aan het licht komen, die een onderzoeker in eerste instantie over het hoofd kan zien. Toch kunnen deze onderzoeksthema's wel erg bruikbaar zijn voor het verdere verloop van het onderzoek en bij volgende interviews toegepast worden (Deetz, 1996). Dit was bijvoorbeeld aan de orde toen een van *'de interviewees'* aangaf dat naar zijn idee maar weinig leden van de desbetreffende hockeyvereniging bekend zijn met de verenigingssponsors. Dit vond ik vervolgens een interessant aanknopingspunt om mee te nemen in mijn vervolginterviews. De vraag die ik vervolgens opnam in de vragenlijst luidde: *'Denkt u dat de leden bekend zijn met de sponsors die verbonden zijn aan uw hockeyvereniging?'* De antwoorden die ik kreeg konden weer bijdragen aan de betekenisgeving omtrent sportsponsoring als inkomstenbron.

Tussentijds hebben er weinig wijzigingen in de manier van interviewen en de vragenlijsten plaatsgevonden (zie bijlage 2 en 3). In beginsel ging ik de eerste interviews met de verenigingsbetrokkenen vrij neutraal in om het één en ander uit te proberen qua vraagstellingen. Ik bemerkte toen dat het prettig was om hier en daar toch wat meer achtergrondinformatie te hebben over de hockeyvereniging in kwestie, zodat het inlevingsvermogen in de vereniging vergroot zou worden. Dat bracht mij tot het opzoeken van (kwantitatieve) verenigingsgegevens via het onderzoek *'Gestructureerd (samen)werken aan succes'* en het sponsorbeleid op de websites van de verenigingen. In een aantal gevallen kon ik gerichter vragen naar bepaalde onderwerpen doordat ik bijvoorbeeld sponsorinformatie had verkregen via de website van de desbetreffende hockeyvereniging.

Daarnaast is er lering getrokken uit commentaar vanuit het co-referaat, waarbij medestudenten elkaars onderzoeksconcepten beoordelen. Daarin werd aangegeven dat ik meer nadruk moest gaan leggen op hoe de geïnterviewde verenigingsbetrokkene wilde omgaan met sportsponsoring. Om dit te kunnen achterhalen heb ik de techniek van doorvragen toegepast door meer te vragen naar voorbeelden van of naar de visie op sportsponsoring. Het omgekeerde van het weglaten van achteraf overbodige vragen heeft ook plaatsgevonden in het interviewproces. Een aantal vraagstellingen van de vooraf opgestelde topiclijst ging namelijk in op de relatie tussen media, sponsor en vereniging. Daar de verenigingen buiten de hoofdklasse verenigingen om hier (nog) nauwelijks mee te maken hebben, konden hier geen relevante uitspraken over worden gedaan.

Nu is vastgesteld onder wie de semigestructureerde interviews zijn afgenomen is het ter verscherping van de onderzoeksmethode doorslaggevend om tevens aan te tonen hoe tot de selectie van *'de interviewees'* (onderzoekseenheden) gekomen is.

§2.5 Selectie onderzoekseenheden

Voor het interviewen van verenigingsbetrokkenen van verschillende hockeyverenigingen was het noodzakelijk om allereerst de verenigingen te selecteren. Dit is tot stand gekomen met behulp van resultaten uit het eerder uitgevoerde onderzoek van de KNHB *'Gestructureerd (samen)werken aan succes'*. Naar aanleiding van dit onderzoek wordt door de KNHB een vijftal verenigingsprofielen onderscheiden. De verenigingsprofielen zijn op een aantal kenmerken gebaseerd. Ten eerste wordt er gekeken naar het niveau van het eerste dames- en herenteam (van hoofdklasse niveau tot aan vierde klasse niveau of geen Heren of Dames 1). Ten tweede wordt er gelet op de omvang van de hockeyvereniging (het aantal leden van de vereniging). Ten derde speelt de (on)evenwichtige opbouw qua leden mee (de balans tussen senioren en jeugd). Als laatste wordt er rekening gehouden met de verenigingsomgeving (de ligging van de hockeyvereniging; stedelijk, of dorps?). Hieronder worden de profielen kort geschetst op basis van de genoemde kenmerken:

Profiel 1: Hoofdklasse niveau, de vereniging is groot met meer dan 1200 leden, er is een evenwichtige opbouw qua leden (jeugd versus senioren) en de omgeving waarin de vereniging zich bevindt, is stedelijk.

Profiel 2: Overgangsklasse niveau, de vereniging is middelgroot tot groot (500->1200 leden), er is een gemiddeld evenwichtige opbouw qua leden en de omgeving waarin de vereniging zich bevindt, is stedelijk.

Profiel 3: 1^{ste} en 2^{de} klasse niveau, de vereniging is middelgroot tot groot (500->1200 leden), er is een gemiddeld evenwichtige opbouw qua leden en de omgeving waarin de vereniging zich bevindt, kan zowel stedelijk als dorps zijn.

Profiel 4: 3^{de} klasse niveau, de vereniging is klein tot middelgroot (tot 500 leden), er is een onevenwichtige opbouw qua leden en de omgeving waarin de vereniging zich bevindt is dorps.

Profiel 5: 4^{de} klasse niveau of geen Heren of Dames 1, de vereniging is klein tot middelgroot (tot 500 leden), er is een onevenwichtige opbouw qua leden en de omgeving waarin de vereniging zich bevindt is dorps.

Door een zo uiteenlopend mogelijk beeld te krijgen van de betekenissen rondom sportsponsoring is een lijst opgesteld met potentiële hockeyverenigingen die in aanmerking kwamen voor het onderzoek. Deze lijst is met goedkeuring door een KNHB beleidsmaker bekeken. Binnen de selectie van de profielen werden drie verenigingen uitgekozen, behalve bij profiel 1, omdat daarin alle verenigingen 25% of meer aan sponsorinkomsten verwerven. Daarbij werd er gelet op het aandeel sportsponsoring binnen het totaal van de inkomsten van de vereniging (vereniging 1: 0-10%, vereniging 2: 15%-20% en vereniging 3: 25% of meer). Tevens werd gezorgd voor een deels landelijke spreiding, zodat niet alle verenigingen afkomstig zouden zijn uit eenzelfde district. Ook is rekening gehouden met medewerking van hockeyverenigingen aan eerdere onderzoeken door de KNHB, zodat niet steeds dezelfde verenigingen gevraagd worden voor deelname aan onderzoek. Bij de selectie van de hockeyverenigingen is dus ruimte gelaten voor de dissensus-dimensie door een pluriforme categorisering aan te houden, zodat er op zoek kan worden gegaan naar tegenstrijdigheden tussen de hockeyverenigingen.

Na de selectie van de potentiële verenigingen (voor een overzicht van de spreiding van de onderzoekseenheden zie bijlage 4) werden de verenigingsvoorzitters op de hoogte gesteld van het onderzoek. Daarin werd de vraag gesteld of die persoon zelf of degene die sportsponsoring in zijn/haar portefeuille heeft (sponsorcommissieleden, penningmeester, verenigingsmanager etc.) medewerking zou willen verlenen voor het onderzoek. De reactietijd verschilde per vereniging. Dit had hier en daar een vertragend effect voor het onderzoek. Op één hockeyvereniging na hebben uiteindelijk alle beoogde potentieel geselecteerde hockeyverenigingen uit de profielen meegewerkt met het onderzoek.

Vanuit de kant van de KNHB is ook een tweetal sleutelfiguren geïnterviewd. De selectie van deze twee personen was in eerste instantie gebaseerd op de functie van de persoon. In tweede instantie deed hun kennis van de KNHB organisatie ertoe; specifiek gezien op het onderwerp sportsponsoring. Als laatste werden de onderzoeksresultaten bekeken door de kennis en ervaring van een sportsponsordeskundige uit het bedrijfsleven. Deze sportsponsordeskundige staat bekend om zijn ondernemerschap binnen de sponsorwereld. Op dit gebied heeft hij verschillende adviesbureaus gehad. Tot de keuze van deze persoon kwam ik in overleg met mijn scriptiebegeleider. De sportsponsordeskundigen hebben een dominante visie op sportsponsoring vanuit de consensus-dimensie. Toch hebben zij een ander perspectief op sportsponsoring dan de verenigingsbetrokkenen. Hierdoor sluiten de sportsponsordeskundigen ook aan bij de dissensus-dimensie, doordat hun visie op bepaalde punten kan afwijken van de visie van de verenigingsbetrokkenen. Deze visies kunnen hierop met elkaar vergeleken worden.

De onderzoekseenheden hebben gezorgd voor input voor het verwerken van de onderzoeksresultaten. Hoe de onderzoeksresultaten kunnen worden omgezet in data zal in de volgende paragraaf verduidelijkt worden.

§2.6 Data-analyse

Binnen kwalitatief, interpretatief onderzoek wordt er gebruik gemaakt van non-numerieke gegevens en analyse om gevoelens, gedachten en ervaringen te beschrijven en te begrijpen. Dit wordt geïnterpreteerd door de onderzoeker. Een uitzondering vormen hierop de in de analyse meegenomen verenigingsgegevens afkomstig uit de exploitatierekeningen. Hierbij gaat het duidelijk wel om kwantitatieve gegevens, die vervolgens gekoppeld worden aan de betekenisgevingen.

Er wordt in de data-analyse gewerkt vanuit de *'grounded theory methode'*, die samenhangt met een inductieve manier van onderzoeken. Dit houdt in dat theorie deels wordt ontwikkeld vanuit de dataverzameling met als gevolg dat de theorie telkens weer bijgesteld en aangepast kan worden (Gratton & Jones, 2004). De data-analyse van dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de eerder beschreven semigestructureerde interviews. De interviews zijn opgenomen via een voice recorder en vervolgens letterlijk getranscribeerd. Het nauwkeurig uitschrijven van de semigestructureerde interviews droeg bij aan het zo dicht mogelijk bij de bron van de betekenisgeving blijven (Morse & Field, 2003).

De leidraad voor de semigestructureerde interviews vormden de topics (voor uitleg van de topics zie §2.6.1). De topics bieden structuur binnen de ondervraging en codering. Coderen is vervolgens een bruikbaar middel voor het analyseren. Aan de hand van de coderingstechniek zijn de resultaten uit de topics geanalyseerd. Bij deze techniek worden thema's zoals bijvoorbeeld de afhankelijkheid van sponsoring, onderscheiden in de onderzoeksresultaten (ookwel *'content analyse'*) en voorzien van een code in de kantlijn van het document (bijvoorbeeld 'afhankelijkheid' of 'gunnen') (Morse en Field, 2003). Het coderen heeft daarna getrechterd plaatsgevonden. Hierdoor werd de hoeveelheid thema's steeds smaller en dit leidde vervolgens tot de hoofdthema's – en paragrafen in hoofdstuk 4.

§2.6.1 Uitleg verschillende topics

Om tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraagstelling en de deelvragen te komen is het noodzakelijk om een vragenlijst op te stellen die gebruikt kan worden tijdens de semigestructureerde interviews. De van te voren opgestelde vragenlijst bood met behulp van de topics houvast tijdens het afnemen en analyseren van de semigestructureerde interviews. Onder deze topics ('onderwerpen') waren de vragen geschaard. Er zal een argumentatie worden gegeven voor de keuze per topic:

Gegevens interviewee: via deze topic wordt er gevraagd naar de achtergrond van de interviewee: leeftijd, functieomschrijving (binnen de vereniging), tijdsbesteding etc. Door hier naar te vragen wordt er een context gecreëerd van waar uit de interviewee deelneemt aan betekenisgeving. De identiteit van de interviewee hangt dus samen met de betekenisgeving van de interviewee (Weick, 1995).

Betekenisgeving sportsponsoring: bij deze topic wordt gevraagd naar wat er onder sportsponsoring wordt verstaan en de visie hierop, hoe sponsoring binnen de vereniging geregeld is en wat er met de sponsorinkomsten wordt gedaan. Bovenal geven de

verenigingsbetrokkenen betekenis aan een verenigingsomschrijving. Hoe verenigingen zichzelf typeren komt echter niet altijd overeen met de perceptie van de onderzoeker. Dit kan later verklaard worden bij de analyse van de resultaten (hoofdstuk 5). De betekenisgeving van *'de interviewees'* komt dus voort uit de eigen sponsorervaringen, binnen de verenigingen of de sportwereld (Weick, 1995).

Betekenisgeving commerciële en professionele ontwikkelingen: door het in kaart brengen van de commerciële en professionele ontwikkelingen op hockeygebied kan er een groeiende invloed van sportsponsoring geschetst worden. De betekenisgeving die *'de interviewees'* hieraan verlenen bepaalt de mate in hoeverre zij hier wel/niet op in willen spelen (Weick, 1995).

Betekenisgeving verschuiving financiële situatie binnen vereniging: middels deze topic kan er nog specifiek ingegaan worden op de betekenis die verenigingsbetrokkenen geven aan sportsponsoring als inkomstenbron ten opzichte van de andere inkomstenbronnen. De betekenisgeving van *'de interviewees'* kan hierin worden gekenmerkt als een doorgaand proces waarin de rol van sportsponsoring op sommige momenten verandert.

Betekenisgeving verhouding vereniging-sponsor: de betekenis die *'de interviewees'* geven aan de relatie tot de sponsor zegt iets over de houding van de vereniging ten opzichte van sponsoren. Hoe gaan verenigingen met sponsoren om? Dit kan mogelijk iets zeggen over de waarde die verenigingen hechten aan sportsponsoring als inkomstenbron. Daar is immers een goede verstandhouding tussen vereniging en sponsor voor nodig. Plus de noodzakelijkheid voor sponsoring. De sociale constructie waarin de vereniging zich bevindt, bepaalt mede de betekenisgeving van *'de interviewees'* (Weick, 1995).

Ondanks het feit dat het analyseren volgens de topics, thema's en coderingstechniek een passende methode is voor dit onderzoek, is het ook raadzaam stil te staan bij de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

§2.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Men kan zich afvragen hoe betrouwbaar en valide de interpretatieve benadering is die gekenmerkt wordt door een subjectief karakter (Gratton & Jones, 2004). Zowel bij kwalitatief onderzoek (de interpretatieve benadering) als bij kwantitatief onderzoek (de positivistische benadering) is het afhankelijk zijn van de informatie die respondenten geven een belangrijk nadeel (Baarda en de Goede, 2001). Dit kan de betrouwbaarheid van het onderzoek eventueel in gevaar brengen, omdat er 'gewenste' informatie kan worden verstrekt. Naast *'de interviewees'* heeft de onderzoeker tevens invloed op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek en de resultaten die hieruit voortkomen (zie ook §2.3). Een onderzoeker wordt altijd gekenmerkt door zijn eigen ervaringen, meningen, verwachtingen en kennis. De onderzoeker neemt dit dan ook mee in het onderzoek. Hierdoor is objectiviteit geen garantie in het onderzoek. Wanneer een onderzoeker zich hier echter bewust van is en dit kenbaar maakt en meeneemt in de analyse van de resultaten hoeft dit geen afbreuk te doen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek ('t Hart, 1996).

Een andere kritische houding ten opzichte van de interpretatieve benadering vanuit het positivistische perspectief, is dat de bevindingen van de benadering minder gemakkelijk toepasbaar zijn in een andere omgeving en het veel tijd en bronnen kost (Gratton & Jones, 2004). Toch wegen deze beperkingen minder zwaar dan de verdieping die gemaakt kan worden met de interpretatieve benadering. Er wordt namelijk specifiek op zoek gegaan naar de betekenissen die *'de interviewees'* geven aan sportsponsoring.

Het informatiegehalte stijgt door toepassing van de interpretatieve benadering, omdat de betekenissen beschreven en uitgelicht worden. Hierdoor komt men de dieperliggende achtergronden te weten die maken dat bepaalde betekenissen worden gegeven.

§2.8 Tot slot

Uit bovenstaand hoofdstuk kan geconcludeerd worden dat er binnen dit onderzoek gedacht en gehandeld wordt vanuit de interpretatieve benadering, waarbij uit wordt gegaan van subjectieve werkelijkheid die gecreëerd wordt (Gratton & Jones, 2004). De toepassing van dit onderzoeksperspectief heeft verdere gevolgen gehad voor de rol van de onderzoeker die nooit geheel waarde vrij kan zijn. De eigen gevoelens, gedachten en ervaringen worden namelijk altijd meegenomen. Door zich bewust te zijn van dit idee kan er getracht worden om zo min mogelijk sturing te geven aan het onderzoek, waardoor de betrouwbaarheid en validiteit kunnen worden vergroot. De interpretatieve benadering bepaalde tevens de methode van dataverzameling- en analyse (literatuurstudie, documentenanalyse en semigestructureerde interviews) en de selectie van de onderzoeksheden (*'de interviewees'*). In het volgende hoofdstuk zal de literatuurstudie als dataverzameling worden verwerkt in het theoretisch kader.

3. Theoretisch kader

§3.1 Inleiding

Over het onderwerp sportsponsoring is veel bekend en geschreven in de literatuur. Een tekortkoming in de meeste literatuur is dat dit onderwerp over het algemeen beschreven is vanuit het perspectief van het (potentieel) sponsorende bedrijf. De focus in dit onderzoek ligt juist bij de samenwerkingspartij: de gesponsorde. Daarmee wordt er gekeken vanuit het perspectief van het sponsorobject. In dit geval spreken we hier over de hockeyvereniging als samenwerkingspartij. Ook hiervan kan gezegd worden dat op algemeen verenigingsniveau minder bekend is op het gebied van sportsponsoring. Het zijn toch vaak de grote, betaalde competities (topsport) waarmee sportsponsoring het meest gemoeid is. De aandacht van commercialisering binnen allerlei vormen van breedtesport is hieraan ondergeschikt. Met sportsponsoring kiest de sponsor voor een bepaald sponsorobject dat een massapubliek probeert te bereiken. In de hockeysport is er echter geen sprake van een massapubliek, maar wordt er veel meer gedoeld op een specifieke doelgroep. Maar hoe springen juist die kleine(re), lokale, hockeyverenigingen om met sportsponsoring? Dit is de achterliggende vraag in de theorieën die beschreven worden in dit hoofdstuk.

De term sport kan heel breed opgevat worden. Daaronder vallen de amateursport, de professionele sport en de activiteiten die plaatsvinden binnen de fitnessindustrie (Parkhouse, 1991). Er bestaat bovendien een legio aan definities over sportsponsoring. In dit hoofdstuk wordt onder sportsponsoring het volgende verstaan: het is een uitwisseling tussen twee partijen; de gesponsorde sportorganisatie en de sponsor. Bij deze uitwisseling ontvangt de gesponsorde geld of goederen en in ruil daarvoor verzekert de sponsor zich van de verbondenheid met een activiteit of evenement van de sportorganisatie (Thwaites & Chadwick, 2004).

Het hoofdstuk start met een paragraaf waarin de ontwikkeling van de sportsponsoring wordt beschreven. In de volgende paragraaf wordt verklaard hoe de sponsormarkt in elkaar steekt met de daarbij behorende ontwikkelingen als vercommercialisering en professionalisering in de sport. Dit kan eventuele spanningen opleveren binnen verenigingen. Paragraaf 3.4 haalt de relatie tussen gesponsorde en de sponsor aan en de belangen die beide partijen hebben. Hierin speelt het hebben van een vertrouwensband een rol en kan de afhankelijkheidstheorie worden aangehaald. In de paragraaf daarna krijgt de effectenmeting van sponsoring aandacht. Het hoofdstuk wordt besloten met de terugblikkende paragraaf 3.6.

§3.2 Sportsponsoring blijft in ontwikkeling

De Olympische Spelen zijn misschien wel het meest toonaangevende evenement wat betreft de richting die sport(sponsoring) is opgegaan sinds de laatste decennia. Het is een heel ander soort sportevenement geworden dan hoe het in het begin is gestart. Van een amateuristische grondslag zijn de Olympische Spelen uitgegroeid tot een evenement waarbij in Sydney (2000) maar liefst 103 sponsors en leveranciers betrokken waren.

Bovendien is sponsoring de tweede, meest belangrijke inkomstenbron van de Olympische Spelen geworden (Robinson, 1999, 2003).

De eerste vormen van professionele sportsponsoring dateren van eind negentiende eeuw en kwamen vooral voor in Engeland (hippische sport, wielrennen). Toch waren de meeste sportorganisaties tussen 1890 en 1914 niet businessgericht ingesteld. Het keerpunt van de commercialisering begon begin jaren '60. De invloed van de televisie in de sport werd steeds groter en daarmee de inkomsten die uit sponsoring moesten worden verkregen. Dit was te meer om sport op topniveau te kunnen laten plaatsvinden. De sportartikelenbusiness (sportschoenen, trainingspakken enzovoort) begon zich snel hierna te ontwikkelen. Niet de overheidslichamen waren de drijvende kracht achter de vercommercialisering, maar de impuls kwam vanuit de hoek van ondernemers die optraden als *'sportmakelaars'* (Horne, Tomlinson & Whannel, 1999).

Er kan gesproken worden van de tijd vóór de negentiende eeuw toen commercialisering van de sport al enkele beginvormen aannam. Daarna voltrok zich een tussenfase *'intermezzo van het amateurisme'* rond 1860 vanuit Engeland. Het onderscheid tussen amateurs en professionals werd vastgelegd volgens amateurbepalingen die golden voor de Olympische Spelen. Het kwam er op neer dat het verboden was dat sportbeoefenaars geld verdienden met hun sport, omdat dit zou kunnen leiden tot een verschil in prestatieniveau. Daarmee ontstond een amateurideologie, waarin naar voren kwam hoe de sport beoefend behoorde te worden. Deze werd in de twintigste eeuw uitgedragen door het Internationaal Olympisch Comité (IOC). In 1984 werden de amateurbepalingen officieel afgeschaft door een wisselwerking van het beleid dat het IOC voerde en de wensen vanuit het bedrijfsleven (Van Bottenburg, 2004; Stokvis, 1989). Het gros van de sporten wordt nog altijd bestuurd en geleid door (inter)nationale sportorganisaties waarvan de oorsprong ligt in het amateurisme. Het verschil is alleen dat deze organisaties macht en gezag hebben moeten inleveren aan commercieel georiënteerde geïnteresseerden in ruil voor commerciële voordelen (Stokvis, 2003).

§3.2.1 Sponsoringsituatie in Nederland

Tijdens de Olympische Spelen van 1928 te Amsterdam was er in Nederland al sprake van commerciële contractlegging met de Coca Cola Company. In Nederland begon sportsponsoring pas echt structurele vormen aan te nemen in de jaren zeventig. Dit valt deels te verklaren door de economische groei die Nederland toen doormaakte. In eerste instantie ging sportsponsoring met nogal wat kritiek gepaard, vooral de media belichtte het als 'misbruik van de (amateur)sport'. Het was een marketinginstrument dat voor heftige discussies binnen de maatschappij zorgde. Volgens een verkennend onderzoek naar sportsponsoring uit 2000 gaat er jaarlijks een half miljard euro om in de sportsponsoring op landelijk niveau (dit staat tegenover 20 miljoen euro midden jaren zeventig). De verdeling van het jaarlijkse bedrag is nagenoeg gelijk onder de top- en breedtesport (Ruts & Boud, 2002; Van Wijk, 2003).

Op verenigingsniveau vormen de inkomsten uit contributies en donaties nog altijd de grootste bron van inkomsten voor verenigingen: gemiddeld 58% van het totaal budget. Hierop volgen de kantineopbrengsten die gezamenlijk 13% van de inkomsten opleveren. Op de derde plek zijn de reclame- en sponsorinkomsten goed voor 11% van de inkomsten

op het totaal budget. Hierna volgen de subsidies vanuit de gemeente die een aandeel van 4% hebben. De overige inkomsten (financiële acties, entreegelden, rente en diversen) komen neer op 14%. Als de inkomsten uit sponsoring worden afgezet tegen de inkomsten uit contributies/donateurs kan er geconcludeerd worden dat de afhankelijkheid ten opzichte van deze laatste groep inkomsten een stuk groter is dan de afhankelijkheid van sponsoropbrengsten.⁶ Hoe dit voor de hockeyverenigingen geldt, zal in de empirie aan het licht worden gebracht.

§3.2.2 Sponsoringsituatie in de hockeysport

Hockey is één van de sporten waarbij commerciële kwesties zeker een rol spelen, maar de basis van de sport niet commercieel is. De commercialisering in de hockeysport is dan ook laat op gang gekomen en neemt sedert tien jaar pas duidelijke vormen aan.

De belangstelling van het publiek en de reclamefunctie zijn binnen de hockeysport beperkt. Dit komt doordat het om een specifieke doelgroep gaat (hoger opgeleiden, vaak uit sociaal hogere klassen). Die doelgroep trekt ook weer specifieke sponsors aan die wat kunnen betekenen in het segment van de doelgroep zoals banken, autodealers en advocaten-kantoren (Stokvis, 1989).

Een spelsport zoals hockey kent lastige spelregels. Het kijkerspubliek bestaat dan ook vaak uit de beoefenaars zelf, omdat zij beschikken over sportieve competentie van het hockeyspel (Stokvis, 2003).

De commerciële invloeden binnen de hockeysport zijn echter wel merkbaar op topniveau. Het prestatieniveau binnen de hockeysport is namelijk dermate gestegen dat de trainingsinspanning om op dat niveau te blijven acteren beroepsarbeid geheel of grotendeels uitsluit en de sportbeoefenaars financieel ondersteund dienen te worden (Stokvis, 1989). Dit maakt dat voornamelijk hoofdklasse verenigingen sponsors steeds meer als een belangrijke partner in de hockeysport beschouwen en dit andersom tevens zo werkt. In hoeverre de kleinere verenigingen hier ook in meegaan zal via documentatiemateriaal van de verenigingen en de antwoorden uit de interviews moeten blijken.

§3.3 Sport vermarkten

Er kan gesteld worden dat de sportsponsormarkt wordt omvat door het geheel aan organisaties en personen die sponsors voor zich willen winnen.

Sport is erg verweven in ons maatschappelijk bestel en heeft vele raakvlakken met andere domeinen binnen onze samenleving. De sportwereld heeft een heftige ontwikkeling ondergaan en is van een amateuristische basis overgegaan in een moderne sportindustrie. De geldstromen binnen de sport nemen voortdurend toe. De sport is daarmee een belangrijke en groeiende economische sector. De vrijetijdsindustrie -waarbinnen de sport is opgenomen- heeft een exponentiële groei doorgemaakt. Door vrije tijd te vermarkten is een professionaliseringsbeweging in gang gezet binnen de sector sport. De nadruk kwam hierbij te liggen op de toenemende interesse in management en marketing.

Commerciële belangen, mondiale markten en de noodzaak tot winstmarges deden hun intrede in de sport. Hier is echter ook professioneel management voor vereist, omdat de ontwikkeling van de sport steeds meer overeenkomsten krijgt met een 'normale'

⁶ Verenigingsmonitor 2008 (Mulier Instituut), verkregen op 25 oktober 2009

bedrijfstak (Dejonghe, 2004). Dit verklaart tevens de groei van studierichtingen op het gebied van sportmanagement, omdat er meer vraag is naar het inrichten van de sportsector (Robinson, 1999). Hier moet echter een kanttekening bij worden geplaatst, want door de sportmarkt enkel te bekijken als een commercieel bedrijf zou de sportsector tekort doen. Sportbeoefenaars- en toeschouwers beleven namelijk wel passie en emotie aan sport (Robinson, 1999).

§3.3.1 Vercommercialisering en professionalisering in de sport

Het is niet zo dat de commercialisering van sport iets nieuws is, wat ook bleek uit §3.2. De laatste decennia is er echter een versnellingsproces opgetreden van vercommercialisering, waardoor de reikwijdte en de gevolgen ervan omvattender zijn dan ooit eerder het geval is geweest. Sociale wetenschappers kenmerken dit als 'hypercommercialisering'. Het sociologische concept van professionalisering is meer dan het onderscheid dat gemaakt kan worden tussen betaald en onbetaald werk. Er kan van professionalisering worden gesproken als specifieke, handhavende, formele kennis wordt uitgedragen door mensen die bepaalde activiteiten willen bereiken en dat zonder die specifieke kennis niet zouden kunnen (Seippel, 2002).

Er kunnen vier hoofdfactoren onderkend worden die de commercialiseringsinvloed in de sport grotendeels veroorzaakt hebben. Zo is ten eerste een trend richting sportspektakel merkbaar. Dit komt door een groter bereik van sport via de televisie. Sport wordt meer entertainment door bijvoorbeeld aangepaste regels die het spel interessanter en makkelijker te volgen maken voor een breder publiek. Ten tweede vormen veranderde technologieën een trend binnen de sportwereld (zoals een 'video empire' of gokken op sporten via internet). Ten derde is de vergrote concurrentie binnen de sportwereld een trend. Teams en spelers kunnen mede door de technologie (vliegtuigen etc.) tegenwoordig overal hun sport beoefenen en een transfer maken naar andere clubs. Als laatste trend kan de professionalisering van sportmanagement genoemd worden. Hieronder valt het toegenomen aantal opleidingen en (wetenschappelijke) onderzoeken op het gebied van sportmanagement (Robinson, 1999).

In Nederland is het vercommercialiseringsproces van de sport betrekkelijk later, maar versneld op gang gekomen dan in de Verenigde Staten het geval was (Van Bottenburg, 2004). De sportmarkt heeft een beweging ondergaan van een hobby tot een business sinds de laatste twintig jaar. Dit komt voort uit het proces van commercialisering, waarbij sportmanagers- en organisaties te maken hebben met business principes. Wanneer sportorganisaties marktgericht zijn, bepaalde operationele strategieën navolgen die voor maximaal profijt of winst kunnen zorgen en gaan inspelen op de behoeften van leden, dan kunnen ze als 'business-like' beschouwd worden. De commercialisering is ook in meerdere of mindere mate doorgedrongen in de non-profit sportwereld. Dit is te verklaren doordat er steeds meer een druk ligt vanuit de profit georiënteerde sportverenigingen. Hierdoor kunnen de non-profit verenigingen niet helemaal achterblijven op het gebied van efficiency, effectiviteit en kwaliteit. Maar in hoeverre zij hierin meegaan, bepalen zij nog altijd zelf (Hargreaves, 1986).

Er zou verwacht kunnen worden dat door de intreding van commercialisering vrijwilligerswerk binnen sportverenigingen zou komen te vervallen. Dit is echter niet het geval, ze vullen elkaar juist aan. Vrijwilligerswerk vormt eerder een ingang voor het genereren van commerciële inkomsten, die worden gebruikt voor de productie van het collectieve goed: de sport. Wanneer de commerciële inkomsten worden vergoed heeft dit niet tot gevolg dat de omvang van het vrijwilligerswerk daalt, blijkt uit een onderzoek naar de commercialisering van vrijwillige sportorganisaties in Noorwegen (Enjolras, 2002).

Tot slot kan de commercialisering van de sport gevolgen hebben op verschillende vlakken in de sport: *‘gevolgen voor de structurende kenmerken van de sport, gevolgen voor de oriëntaties en waarden van de sportbeoefening en gevolgen voor de afhankelijkheidsverhoudingen van de sport’* (Van Bottenburg, 2004, p. 4, 5). Zo waarschuwen critici voor de vervreemdende werking van de commercialisering op sportvrijwilligers- en fans en het verlies aan binding tussen deze groepen en de sportbeoefenaars/verenigingen. Tevens kunnen spelregels- en schema's worden aangepast om de aantrekkelijkheid van de sport te vergroten bij het (televisie)publiek en dus indirect voor de mediaorganisaties en sponsors. Bovendien trekt commercialisering nieuwe groepen en organisaties aan in de sportwereld. Hiermee kunnen zakelijke en sportieve belangen voor spanningen zorgen in de sport (Van Bottenburg, 2004). Hoe dit weer leidt tot eventuele spanningen binnen verenigingen zal worden beschreven in de hierop volgende paragraaf.

§3.3.2 Commerciële en professionele spanningen binnen verenigingen

Het moge duidelijk zijn dat de commercialisering van de sport van invloed is op de cultuur en structuur van de sport. Dit brengt kansen en vernieuwingen met zich mee, maar kan ook zorgen voor frictie en tegenstellingen. Zo staan commerciële businesswaarden (verzakelijking, rationalisering, professionalisering) niet geheel op één lijn met waarden uit de sport (vrijwilligheid, binding, identificatie, emotie en onvoorspelbaarheid) (Van Bottenburg, 2004). Deze sportwaarden komen meer en meer op de tocht te staan door intreding van commercialisering en professionalisering. Maar het is maar de vraag of sportorganisaties als pure economische activiteit kunnen worden benaderd (Seippel, 2002). Zo kan de invloed van economische krachten niet altijd overeenkomen met de elementaire karakteristieken van de sport: eerlijkheid en toegankelijkheid voor iedereen. Waarbij horizontale solidariteit (een evenwichtige competitie: ‘competitive balance’) en verticale solidariteit (een evenwichtige verhouding tussen de top- en de breedtesport) hoog in het vaandel staan.⁷

De sociale druk op sportverenigingen wordt steeds groter. Daar waar voorheen kerk, gezin en school een prominente sociale rol hadden binnen de maatschappij, ligt die bindende factor nu meer en meer bij de sportverenigingen. Ze worden in dit licht steeds meer beschouwd als maatschappelijke ondernemingen. De maatstaf voor verenigingen die hiervoor in aanmerking komen, geldt vanaf 500 leden, dit beslaat ongeveer 10% van het totaal aantal sportverenigingen in Nederland. Om aan dit beeld te voldoen, dienen verenigingen zich vanuit het oogpunt van beleidsmakers multifunctioneel en

⁷ *‘De balans tussen het spel en de knikkers’* (onderzoek KPMG, december 1999)

geprofessionaliseerd in te richten. Dat houdt onder meer in dat er naast het primaire aanbod van de sport nog nevenactiviteiten worden georganiseerd. Bekende vormen hiervan zijn kinderopvang en huiswerkbegeleiding (Boessenkool, Lucassen, Van Eekeren, 2008).

Er wordt verondersteld dat professionalisering verenigingen in staat stelt om de maatschappelijke betekenis van sport te vergroten en in te kunnen spelen op betekenissen van buitenaf. Toch kan er hierbij afgevraagd worden of deze situatie altijd als gewenst wordt ervaren. Dit geldt te meer voor de direct betrokkenen van de verenigingen, waartoe de sporters en de verenigingsbestuurders gerekend kunnen worden. Zij kunnen namelijk het idee hebben dat zij steeds verder verwijderd worden van de kerntaak van de vereniging (de sport). Bij professionalisering komen namelijk strengere regels en wetgeving kijken die moeten worden nageleefd (bij de barexploitatie doemt bijvoorbeeld de hygiënewetgeving op). Dit soort ontwikkelingen maakt dat commissieleden en verenigingsbestuurders zich breder dienen in te zetten of zelfs moeten voldoen aan kwaliteitsnormen op bestuurlijk- en technisch kader gebied. De drempel tot het deelnemen aan vrijwilligerswerk kan hierdoor hoger worden. Op den duur kan het voorkomen -hier en daar gebeurt dit overigens al- dat de grote, meer geprofessionaliseerde verenigingen almaar sterker worden en de kleinere verenigingen verzwakken, eventueel opgenomen worden in een grote vereniging of zelfs verdwijnen. Ondanks het feit dat kleinere verenigingen misschien minder ambitieus lijken, hebben ze toch een grote bijdrage op het beweeggedrag en de verenigingsparticipatie van mensen met als gevolg sociale cohesie (Boessenkool, Lucassen & Van Eekeren, 2008).

Een vraag die dus rijst, is of verenigingen wel helemaal op willen gaan in commerciële en professionele ontwikkelingen? Het wordt in deze tijd meer als een noodzakelijk goed beschouwd dan als een keuze. Er moet per vereniging worden nagegaan of deze wel kan en wil veranderen in een maatschappelijke onderneming. Naast een grondige aanpak van professionalisering (betaalde krachten vervangen de vrijwilligers) kan een vereniging ook kiezen voor een lichtere vorm van professionalisering [(tijdelijke) betaalde krachten ondersteunen de vrijwilligers]. Welke vorm er ook gekozen wordt, er zullen altijd verenigingen blijven die niet veel voelen voor een reorganisatie op deze wijze. In dat geval verbreedt de kloof tussen het perspectief van politici en beleidsmakers en het perspectief van sportbeoefenaars- en bestuurders. Toch moet deze eerste groep beseffen dat het voor kleine (zwakkere) verenigingen niet altijd even passend is om schaalvergroting door te voeren wanneer zij zich meten aan een grote (sterkere) vereniging (Boessenkool, Lucassen & Van Eekeren, 2008).

Er kan vastgesteld worden dat sportverenigingen niet identiek te typeren zijn. Dat maakt dat beleid divers ingericht dient te worden op basis van de vraag naar modernisering vanuit de vereniging. Zo ontstaat er een nieuw inzicht van de term professionalisering. Vanuit dit gedachtegoed kan professionalisering in de context van de sportvereniging gezien worden als een schaalvergroting die gegrond is op de wensen, behoeften en problemen van sportbeoefenaars- en bestuurders. Via deze weg ligt het vaststellen van de organisatievorm van de vereniging dicht bij de direct betrokkenen die uiteindelijk tevens degenen zijn die de vereniging besturen. Zo wordt er *'empowerment'* van de sportvereniging gecreëerd, waarbij de vereniging zoveel mogelijk ruimte en vertrouwen krijgt voor de organisatie van de sport van onderaf (Boessenkool, Lucassen & Van

Eekeren, 2008). Bovendien moeten verenigingen zich ervan bewust zijn dat er bij een partnerschap met een sponsor niet alleen wederzijds voordeel wordt verkregen, maar ook dat sponsoren in sommige gevallen zullen proberen om hun eigen belangen door te drukken. In dit geval is er sprake van *contested meaning*. '*Contested meaning*' kan worden uitgelegd als het onderhandelen over belangen en betekenissen (het betwisten van meningen) binnen de (sport)organisatie. Hierdoor kunnen machtsverhoudingen ontstaan of bevestigd worden (Thibault, Kikulis & Frisby, 2004). Om machtsverhoudingen beter te kunnen begrijpen is het noodzakelijk om de relatie tussen gesponsorde en sponsor te expliciteren.

§3.4 Relatie gesponsorde en sponsor

Wanneer een gesponsorde en een sponsor hun handtekening onder een contract zetten gaan zij een (zakelijke) relatie aan die al dan niet gepaard gaat met bepaalde verplichtingen van weerskanten. Deze relatie komt tot stand door de betrokkenheid van de sponsor bij de gesponsorde (doelen). De betrokkenheid (commitment) refereert in dit geval aan de binding tussen gesponsorde en sponsor. Binnen sportverenigingen kan er sprake zijn van drie soorten betrokkenheid. De eerste vorm van betrokkenheid wordt getypeerd als het '*continuïteits-commitment*'. Dit is gebaseerd op de inspanningen die verenigingsbetrokkenen op sponsorgebied verrichten en de opbrengsten die daaruit voortvloeien. Wanneer dit op een goede manier gebeurt, zullen sponsoren niet snel een reden zien om zich terug te trekken uit een sponsordeal en zetten zij de relatie voort. De tweede vorm van betrokkenheid omvat het '*normatieve commitment*'. Dan blijft een sponsor aan bij de vereniging op basis van morele overwegingen. De derde vorm van betrokkenheid komt neer op het '*affektieve commitment*' de betrokkenheid die gefundeerd is door emotionele binding met de vereniging (Meyer & Allen in Alblas & Wijsman, 2005).

Sportsponsoring kan verschillende vormen aannemen. Toch zijn er een zestal gebieden waarop sportsponsoring het meest voorkomt: sportevenementen, individuele sporters, teamsponsoring, competitiesponsoring, accommodatiesponsoring en coachingssponsoring (Robinson, 1999). Een algemene ontwikkeling is dat sportsponsoring niet alleen beheerd wordt door multinationals, maar ook wordt uitgevoerd door kleinere (plaatselijke) ondernemingen. Dat houdt in dat er ook op een lager niveau aandacht en loyaliteit is voor sport vanuit de sponsorkant (Van Wijk, 2003). De relatie tussen gesponsorde en sponsor komt voort uit bepaalde belangen die beide partijen hebben bij hun commitment. Daar kan de vertrouwensband en de afhankelijkheidstheorie op worden losgelaten. Dit om beter te begrijpen hoe deze relatie zich onderhoudt en hoe beide partijen hierin staan ten overstaande van elkaar.

§3.4.1 Belangen vanuit gesponsorde

De belangen die de gesponsorde bij sportsponsoring heeft zijn vrij eenvoudig weer te geven. Voor hockeyverenigingen geldt dat sponsoren vooral van belang zijn voor het verwerven van fondsen (geld voor de coaches van de eerste teams), middelen (hockeyballen) of diensten (financieel/juridisch advies). Zij hebben hierbij dus geen verkoop-gerelateerd hoofddoel. Een gesponsorde hockeyvereniging gaat als het ware een strategische alliantie aan met de sponsor. Dit houdt in dat zij een (zakelijke) relatie met

elkaar onderhouden die voortkomt uit een gemeenschappelijk doel: het behalen van voordeel (Westerbeek, Rubingh, Shilbury & Quick, 2003). De voordelen van sportsponsoring voor sportverenigingen zijn tweeledig. Ten eerste zorgt sportsponsoring voor een (extra) financiële impuls binnen de vereniging. Ten tweede streven veel (top)sportorganisaties (media) exposure en publiciteit na (op nationaal/regionaal/lokaal niveau) en dat wordt ondersteund en bevestigd middels sportsponsoring. Als sport als entertainment wordt beschouwd, heeft het niet alleen een attractieve waarde -doordat het spannend is en onvoorspelbaar- maar ook een sociale waarde. Die sociale waarde ligt in het feit dat door entertainment sport een sociale ontmoetingsplaats creëert, waarbij mensen samen komen voor sociale doelen. Op een hockeyvereniging of evenement zul je dus altijd mensen vinden die speciaal voor het spel komen, maar ook anderen die de gezelligheid opzoeken. Daarmee kan de vereniging haar bekendheid en geloofwaardigheid vergroten. Doordat het aanbod van de vereniging bij verschillende subdoelgroepen binnen het hockeypubliek om verscheidene redenen aanslaat (Robinson, 1999).

Om sponsoren binnen te halen of te behouden is het belangrijk om als gesponsorde organisatie op de hoogte te zijn van de doelen van de sponsor. Bij het opstellen van een sponsorbeleid en-of contract dienen de doelen van beide partijen op elkaar afgestemd te zijn (Westerbeek, Rubingh, Shilbury & Quick, 2003).

§3.4.2 Belangen vanuit sponsor

De belangen die de sponsor kan hebben bij het doen aan sportsponsoring lopen meer uiteen dan de belangen van de gesponsorde. Voor sponsoren geldt het volgende achterliggende marketingmotief van sponsoring: het beïnvloeden van het beeld dat de consument van de sponsor heeft. De perceptie van het product verandert niet bij de consument -zoals bij adverteren wel het geval is- maar het is de bedoeling dat de perceptie van de producent verandert. Sportsponsoring vertoont dus een duidelijk verschil met adverteren en promoten, het verbindt consumenten op een andere manier, namelijk door voordeel te verlenen aan sport waarmee de consument een intense, emotionele verbintenis heeft. Bij adverteren en promoten wordt er niet direct ingespeeld op een vooraf bestaande verbintenis die consumenten eventueel zouden kunnen hebben. De verschillen tussen sponsoring en adverteren als middel voor marketingcommunicatie zijn op basis van een aantal factoren duidelijk zichtbaar in het onderstaande schema (Meenaghan, 2001):

Vergelijkbare factoren	Sponsoring	Adverteren
'Goodwill' op algemeen, sport- en teamlevel	Een voordeel voor de maatschappij	Uit eigen belang
Focus	Indirect en subtiel	Direct en sterk
De intentie tot aankopen	Verborg	Openlijk
Verdedigingsmechanismen	Lage staat van attenderen	Hoge staat van attenderen

Figuur 1. Vergelijking communicatiemiddelen sponsoring/adverteren.

Sponsoring is duidelijk niet het puur adverteren met een toegevoegde waarde. Het gaat juist om het teweeg brengen van een perceptieverandering die moet worden opgewekt bij

de consument. Dit is een langere termijn effect, waardoor sponsoring niet de directe impact mogelijkheden heeft zoals bij adverteren het geval is (Crompton, 2004). De perceptieverandering speelt zich niet alleen op de hogere niveaus van sport-en bedrijfsleven af. Juist ook op lokaal niveau maken lokale sportorganisaties gebruik van lokale sponsors. Hierbij is affiniteit met de sportorganisatie veelal een drijfveer voor de sponsor. Een ander veel voorkomend motief voor sponsorondersteuning betreft maatschappelijke betrokkenheid. Dit levert een sponsororganisatie communicatiemogelijkheden op. Daarnaast kan een sponsor door zijn maatschappelijke betrokkenheid met zijn investering een 'goodwill' effect opwekken bij consumenten en fans; dit om te bereiken dat hun houding en gedrag ten opzichte van het sponsormerk wordt beïnvloed. Hiermee kan dit als een non-economische beweegreden worden beschouwd. Door de associatie met een populaire, culturele activiteit zoals sport kan de sponsor stijgen in aanzien ten opzichte van de concurrenten (Meenaghan, 2001; Hargreaves, 1986).

Het komt er dus op neer dat naast de geijkte verwachting van sales promotion en exposure (naamsbekendheid) sponsors er nog veel meer belangen op na kunnen houden. Zo kan het voor sponsors tevens van belang zijn om via sponsoring aan relatiemarketing te doen met andere bedrijven. In hockeyverenigingen wordt dit principe uitgedragen door de vorming van businessclubs. Daarin zijn sponsorleden verbonden vanwege de netwerkfunctie, waardoor ze onderling in contact kunnen komen met voor hen interessante bedrijven. Wat betreft het specifieke hockeypubliek kan het sponsors ook te doen zijn dit nieuwe marktsegment aan te boren. Zo kan bijvoorbeeld de plaatselijke supermarkt gaan sponsoren bij de plaatselijke hockeyvereniging om meer geassocieerd te kunnen worden met het hockeypubliek (Robinson, 1999, 2003; Hargreaves, 1986). Wanneer de relatie tussen gesponsorde en sponsor zich verder uitbreidt, kan er een vertrouwensband tussen beide partijen ontstaan.

§3.4.3 Vertrouwensband

Om meer te kunnen begrijpen van de vertrouwensband die gesponsorde en sponsor eventueel onderhouden is het van belang om eerst te weten hoe een vertrouwensband is ingericht.

Vertrouwensbanden zijn een onderdeel van sociaal kapitaal, zo vooronderstelt Putnam. Hechte vriendschappen, omvangrijke kennissenkringen en veralgemeend vertrouwen vallen onder vertrouwensbanden. Binnen een sponsorrelatie kan er van een vertrouwensband gesproken worden wanneer deze voortkomt uit een vriendschappelijke of kennisgerichte basis. Sociaal gezien, zorgen vertrouwensbanden voor een samenhangsgevoel binnen een vereniging en hebben een netwerkfunctie. Naast sociaal kapitaal worden ook nog drie andere vormen van kapitaal onderscheiden door Bourdieu: economisch, cultureel en symbolisch kapitaal. Deze kunnen worden toegepast op de vertrouwensbanden tussen gesponsorde en sponsor.

Op economisch vlak vergroten vertrouwensbanden de kans dat problemen en projecten gezamenlijk worden opgepakt en ingevuld (voor het verkrijgen van inkomsten), omdat vertrouwen uitgaat van het tot stand komen van afspraken. Wanneer er afspraken worden gemaakt tussen gesponsorde en sponsor en die worden bijvoorbeeld voor de hand liggend vastgelegd in een contract, dan spreekt hier vertrouwen uit. Vertrouwensbanden zijn op

cultureel gebied de basis voor het opdoen van kennis en vaardigheden. Zo kunnen gesponsorde en sponsor in een wederkerige relatie van elkaar leren. De gesponsorde kan bijvoorbeeld gebruikmaken van een professional die zijn specifieke kennis wil inzetten voor de vereniging (bijvoorbeeld een accountant). Symbolisch kapitaal uit zich voornamelijk binnen de topsport. Er kan hierbij gedacht worden aan: het behalen van titels, het verkrijgen van roem en de reputatie van een sportvereniging. Het symbolische kapitaal zorgt ervoor dat het sportieve succes van een sporter of team voorop blijft staan. Dit geldt tevens voor sponsors die ondanks hun investeringen niet altijd het gewenste economische kapitaal via de sport (terug)verdienen. Het gaat hen dan meer om het behaalde symbolische en sociale kapitaal. In het geval van sponsoring bij een hockeyvereniging kan het een sponsor bijvoorbeeld meer te doen zijn om het kampioenschap van het eerste team dat hij sponsort dan om de exposure van de sponsoring (Putnam in Van der Meulen, 2007; Bourdieu in Van Bottenburg, 2004).

Naast een opgebouwde vertrouwensband die verschillende uitwerkingen van sociaal kapitaal kan hebben, kunnen hockeyverenigingen tevens te maken krijgen met afhankelijkheidsverhoudingen ten opzichte van sponsors.

§3.4.4 Afhankelijkheidstheorie

Sponsorinkomsten kunnen niet getypeerd worden als een duurzame, constante inkomstenpost. Zoals geld de sport binnenstroomt in overeenstemming met sponsordoelen kan het net zo gemakkelijk weer uitstromen wanneer deze doelen zijn bereikt of wanneer er geen winst meer wordt waargenomen. Daarmee kan sport dus nooit helemaal zeker zijn van de positie die een sponsor wil innemen (Hargreaves, 1986). Dit maakt dat sponsorinkomsten moeilijk van te voren vast te stellen zijn. Er kan wel een schatting worden gemaakt op basis van eerdere begrotingstrends. Toch blijft het lastig voor in dit geval de hockeyverenigingen om bepaalde uitgaven te baseren op de inkomsten die waarschijnlijk uit sponsoring zullen worden verkregen. Dit komt voort uit het feit dat (potentiële) sponsors op hun beurt tevens afhankelijk zijn van interne en externe omgevingsfactoren. Op de eerste plaats dient een sponsorend bedrijf zelf gezond te functioneren. Daarnaast is een sponsorend bedrijf afhankelijk van de economische situatie. Op de laatste plaats heeft een hockeyvereniging zelf ook voor een groot deel invloed op de aantrekkingskracht richting sponsors. Zodra zij te kennen geven wat de (meer)waarde is om hen te sponsoren kan de (potentiële) sponsor beslissen of dit ook bij hun idee van sponsoring aansluit. Voorgaande punten brengen een cyclisch karakter van sponsorbestedingen teweeg. Daarmee zijn ze in vergelijking met inkomsten uit contributies en subsidies een stuk minder stabiel te noemen en kan er sprake zijn van kortlopende contracten. Dit maakt dat hockeyverenigingen zich bewust moeten zijn van de rol die afhankelijkheid kan spelen. Dit kunnen ze onder andere bewerkstelligen door aan te geven waarom de sponsorinkomsten nodig zijn en waarvoor ze gebruikt gaan worden (Ruts & Boud, 2002).

De auteurs Pfeffer en Salancik (2003) hangen de afhankelijkheidstheorie van hulpbronnen (in dit geval sponsorgelden) aan. Het uitgangspunt van de theorie is dat de afhankelijke partij (de hockeyvereniging) wordt afgebakend en beïnvloed door de omgeving.

In hoeverre dit bij de hockeyverenigingen van de KNHB ook een issue is, is interessant om na te gaan, zodat deze verenigingen zich bewust zijn van de verhouding die ze hebben met de sponsors. Wanneer dit bewustzijn doordringt, kan het een aanleiding vormen om een andere opstelling als hockeyvereniging te kiezen.

Er zijn drie factoren die een indicatie kunnen geven van de mate van afhankelijkheid van hulpbronnen:

1. De belangrijkheid van de hulpbron. Voor de hockeyvereniging geldt de mate waarin de hulpbron nodig is voor het uitvoeren van de doelstellingen en het overleefden van het bestaan van de vereniging.
2. De omvang tot waar de verstrekker van de hulpbron (de sponsor) zeggenschap heeft over het inzetten en het gebruik van de hulpbron. Hier gaat het er dus om in hoeverre een sponsor mag (mee)bepalen wat er met de gedoneerde sponsorgelden gebeurt binnen de vereniging. Dit kan ook worden aangemerkt als het 'oormerken' van sponsorgelden. Daarbij geven sponsors de bestemming aan waar het sponsorbedrag heen moet, bijvoorbeeld richting een specifieke doelgroep zoals gehandicaptenporters.
3. Het minimaal aantal beschikbare alternatieven of de controle die de verstrekker van de hulpbron heeft over de aangeboden hulpbron. Een sponsor kan branche exclusiviteit afdwingen en daarmee concurrerende bedrijven op afstand houden van een hockeyvereniging. Daarnaast kan een sponsor bepaalde voorwaarden stellen voor het verstrekken van de hulpbron.

Uit de bovenstaande geschetste factoren kan geconcludeerd worden dat de afhankelijkheid van hulpbronnen deels kan worden beperkt door de hockeyverenigingen. Vaak ligt de controle over het inzetten van sponsorgelden bij de sponsor zelf. Het is dan aan de vereniging om dit wel of niet onder eventuele, bepaalde voorwaarden te accepteren. Bij hockeyverenigingen kan er de angst bestaan voor terugtrekking van sponsors. Dit kan een zwaarwegende motivatie zijn om in te stemmen met de voorwaarden die de sponsor stelt. Daarmee kunnen verenigingen aan inspraak en controle verliezen. Hockeyverenigingen kunnen zich echter ook sterk maken door eigen kwaliteiten te vertegenwoordigen en hun grenzen aan te geven. Hierbij kan het risico van het kwijtraken van sponsors gespreid worden door als hockeyvereniging meerdere sponsors aan je te binden (Hargreaves, 1986).

§3.5 Effectenmeting van sportsponsoring

Nog maar zo'n tien jaar geleden, aan het begin van het moderne sponsorschap, was sponsoring niet veel anders dan een liefdadigheidsgebaar (hobby) binnen de gehele sportmarkt. De beweegredenen om een specifieke sport of sportevenement te ondersteunen lagen meer in het feit van de persoonlijke interesse van het bedrijfsmanagement dan een uitgebreide beoordeling van de voordelen die de sponsor zou kunnen toekomen aan de gedane investering. Tegenwoordig ligt er meer druk bij het bedrijfsmanagement om de verantwoordelijkheid voor investeringen vanuit sponsoring

te bewijzen. Zeker als het gaat om de professionele sport en in grote transnationale (televisie)sportcompetities. Dit doen sponsors door aan te tonen dat hun geïnvesteerde vermogen zorgt voor vergroting van de winstgevendheid van het bedrijf. Door na te gaan wat de opbrengst is van de gedane investeringen spreekt men van de *'return on investment'* (Dejonghe, 2004). Toch wordt er over het algemeen weinig geld uitgegeven aan het meten van de impact van sponsoring. In een onderzoek naar de metingen van sponsoreffecten in de sport geeft 40% van de 200 sponsorende bedrijven aan niets aan onderzoek op dit gebied uit te geven. De meeste bedrijven zijn in de vooronderstelling dat het evalueren van de sponsoringimpact een taak is van de sportorganisatie (Crompton, 2004). Dit maakt dat sponsorbehoevende sportorganisaties steeds meer het effect van sponsoring dienen aan te kunnen tonen, ongeacht het niveau van sportsponsoring. Zo'n effectmeting kan alvorens het aangaan van de sponsorovereenkomst gedaan worden middels een vooronderzoek. Tevens kan er net voor het aflopen van een sponsorcontract gevraagd worden om een evaluatieonderzoek. Dit kan ook door een derde partij worden uitgeoefend. Er zijn namelijk steeds meer consultancybureaus op sponsorgebied ontwikkeld. Op basis van het evaluatieonderzoek kan een sponsor beslissen om het partnerschap wel/niet voort te zetten. Voor een sponsor is het bij een effectenmeting van belang om niet alleen inzicht te krijgen in de merkbekendheid van het product of de organisatie. Sponsors zijn tevens geïnteresseerd in de effecten van sponsoring op het bedrijfsimago en de eventuele risico's die samenhangen met naamsverbintenis aan de sportorganisatie. Zo kan er optimaal gestreefd worden naar een win-win situatie voor beide partijen (Van Wijk 2003).

Toch blijft het moeilijk om na te gaan wat de precieze impact van sponsoring is, omdat sponsoring veelal gebruikt wordt als platform voor het focussen van de boodschap van diverse promotiemiddelen. Bovendien maken omgevingsfactoren (zoals inkomensinflatie), die niet te controleren zijn, het evalueren van de impact van sponsoring lastig (Crompton, 2004).

§3.6 Tot slot

Aan het einde van dit hoofdstuk gekomen is het van belang om de gepasseerde onderwerpen nog even kort aan te halen. Zoals gebleken is na bestudering van de ontwikkeling van de sportsponsoring kwamen de eerste vormen van sponsoring al eind negentiende eeuw voor. Toen brak er een lange periode aan waarin 'het intermezzo van het amateurisme' domineerde. De laatste decennia is er een versnellingsproces merkbaar van de intreding van commercialisering binnen de sport. Er kan gesteld worden dat de sportmarkt een beweging heeft ondergaan van een hobby tot een business. Ondanks het feit dat er gesproken wordt van de sportbusiness kan deze business niet gelijk worden getrokken met de business, zoals we die in het bedrijfsleven kennen. Er wordt van hele andere principes uitgegaan: in het bedrijfsleven gaat men bijvoorbeeld voor zekerheid en voorspelbaarheid, terwijl dat in de sport juist andersom is.

De speciale waarden die de sport in zich draagt, zoals vrijwilligheid en binding komen niet altijd overeen met businesswaarden als verzakelijking en rationalisering. Hierin moeten hockeyverenigingen zelf een keuze maken in hoeverre ze meegaan in de ontwikkelingen van commercialisering en professionalisering. Als zij hun autonomie willen behouden dienen ze zich bewust te zijn van de machtsverhoudingen die zouden

kunnen optreden met sponsors. Door het accepteren van machtsverhoudingen kunnen verenigingen zich namelijk afhankelijk maken van hulpbronnen die verkregen worden via sponsors. Verenigingen kunnen ook juist een vertrouwensband hebben opgebouwd met hun sponsors, die gebaseerd is op principes als: continuïteit, moraliteit en emotionaliteit. De belangen die verenigingen en sponsors hebben bij deelname aan sportsponsoring vertonen de meeste overlap op het punt van versterking van de uitstraling. Bij de hockeysport gaat het om een specifiek publiek dat een sponsor wil aanspreken. Het sponsoren is beide partijen niet alleen te doen om het geld dat er (indirect) mee verkregen wordt. Sponsors halen ook voldoening uit het sociale en symbolische kapitaal van sportsponsoring: de netwerkfunctie en de prestaties van de vereniging. Ondanks verschillende bestaande methoden om het effect van sponsoring te meten, wordt hier nog niet heel veel gebruik van gemaakt. Dit geldt voor zowel de sponsor als de vereniging.

Tot besluit is het interessant om na te gaan wat de groei van sportsponsoring voor betekenis heeft opgeleverd bij hockeyverenigingen. Hier zal dan ook in de komende hoofdstukken aandacht aan worden besteed.

4. Resultaten uit de empirie

§4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vindt een beschrijving plaats van de onderzoeksbevindingen die voortkomen uit de interviews en aangereikte documenten zoals exploitatierekeningen en sponsorbeleidsplannen. Het hoofdstuk is onderverdeeld in een drietal onderdelen.

In deel A wordt een situatieschets gemaakt van de deelnemende hockeyverenigingen aan het onderzoek (§4.2). Aan de hand van tabel 1 worden gegevens bekend gemaakt over de contextuele inrichting van de verenigingen. Daarbij moet wel de kanttekening worden gemaakt dat alleen de gegevens zijn opgenomen van de hockeyverenigingen die hun exploitatierekeningen beschikbaar hebben gesteld voor het onderzoek.

De volgende verenigingen zijn daarom buiten beschouwing gelaten: Spitsbergen, Helmond, Derby en Tempo '41. De tabel zal dienen om de betekenissen die in de interviews naar voren komen te kunnen plaatsen in hun context.

In deel B zullen de interviewbevindingen met de verenigingsbetrokkenen worden weergegeven, ondersteund met citaten. Deze bevindingen en citaten kunnen beter worden begrepen op basis van de gegevens verkregen uit deel A. Om te komen tot de uiteindelijke beantwoording van de onderzoeksvragen zullen de belangrijkste thema's worden uitgewerkt. Deze thema's komen voort uit de codering van de interviews die van te voren heeft plaatsgevonden. De codes die het sterkst aanwezig waren in de analyse zijn uitgewerkt tot thema's die in de volgende paragrafen uitgediept worden. Voorafgaand aan de betekenisgevingen omtrent de verschillende thema's zal eerst in §4.3 de achtergrond van de verenigingsbetrokkenen omschreven worden, zodat de context waarbinnen het onderzoek plaatsvond helder is. Aan de hand van voorgelegde omschrijvingen zullen de verenigingsbetrokkenen hun hockeyvereniging in §4.4 positioneren. Hierop volgt §4.5 die de commercialisering en de professionalisering binnen de gehele hockeysport en de verenigingen volgens de verenigingsbetrokkenen illustreert. In §4.6 geven de verenigingsbetrokkenen hun betekenis aan sportsponsoring als inkomstenbron en omschrijven de inrichting van het sponsorbeleid en het werven van sponsors. De betekenisgeving die wordt gegeven aan de band die verenigingen hebben met sponsors is verwerkt in §4.7. Hoe de verenigingsbetrokkenen aankijken tegen de afhankelijkheid ten op zichte van de sponsors is als laatste opgenomen in §4.8.

In deel C van dit hoofdstuk zullen de bevindingen uit deel B bekeken worden aan de hand van de betekenisgeving van de sportsponsorsdeskundigen (§4.9 tot en met §4.13).

Zij hebben in de interviews vanuit hun professionele achtergrond aangegeven wat ze (h)erkennen in de betekenisgeving van de verenigingsbetrokkenen. Dit kan uiteindelijk gebruikt als contextuele aanvulling op de betekenisgeving rondom sponsoring uit deel B. De thema's uit dit hoofdstuk vormen daarmee de data waaruit de analyse zal plaatsvinden in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 4 wordt in §4.13 besloten met de belangrijkste hoofdpunten uit dit hoofdstuk.

Deel A Profiel van de hockeyverenigingen

In dit deel zal met behulp van tabel 1 per hockeyvereniging worden bekeken hoe algemene verenigingsgegevens en de percentuele baten naar inkomstenbron zich verhouden tot elkaar ten opzichte van het totaal budget.

Deze baten zijn afkomstig uit contributies, subsidies, sponsoring en overige (onder andere de bar). Onderstaande tabel 1 is samengesteld op basis van de tabellen 2 tot en met 6 die zijn opgenomen in de bijlagen 5 tot en met 9.

Vereniging	Ledental	Jaar	Competitieniveau*	Contributies	Subsidies	Sponsoring	Overige
Kampong	2500	1935	Hoofdklasse	50%	1%	42%	7%
Roomburg	1100	1971	1ste+Overgangs	82%	4%	6%	9%
EHV	1000	1935	1ste+Overgangs	63%	8%	15%	15%
Ede	800	1963	1ste klasse	75%	6%	12%	7%
BMHV	600	1965	3de+4de klasse	89%	3%	7%	0%
Dorsteti	600	1979	3de+4de klasse	87%	7%	6%	0%
Noordwijk	600	1967	2de+3de klasse	75%	0%	17%	8%
Nunspeet	220	1996	N.V.T.	69%	8%	16%	6%
Lemmer	120	2008	N.V.T.	58%	6%	32%	5%

Tabel 1: De bovenstaande hockeyverenigingen hebben hun exploitatierekeningen ter beschikking gesteld. Zodoende kunnen er enkel over deze verenigingen uitspraken worden gedaan over de verhouding van de verschillende inkomstenbronnen ten opzichte van de andere gegevens. Bij de meeste verenigingen zijn de percentages van de inkomstenbronnen uit seizoen 2006-2007 uit tabel 5 gebruikt (bijlage 8). In het geval van Kampong berusten de percentages enkel op een begroting. Voor de andere verenigingen geldt dat wanneer de percentages uit seizoen 2006-2007 niet voor handen waren er gekozen is voor de resultaten uit het dichtstbijzijnde jaartal, zoals bij Ede (seizoen 2004-2005), EHV (seizoen 2007-2008) en Nunspeet (2008-2009). Bij Lemmer is er specifiek niet gekozen voor de percentages van de inkomstenbronnen uit seizoen 2006-2007, omdat de vereniging officieel in 2008 is opgericht en de percentages uit seizoen 2006-2007 daarom nog niet representatief waren.

*De competitie-indeling van de KNHB is ingedeeld in een aantal klassen. Voor de eerstelijnssteams, ook wel standaardteams genoemd (Dames en Heren 1) loopt de competitie van de Hoofdklasse, via Overgangsklasse en 1^e klasse door tot en met de 4^{de} klasse. Voor teams vanaf dames en heren 2 wordt de klasse altijd aangeduid met reserve klasse en loopt deze door tot en met de 6^{de} klasse. Hoe hoger de klasse hoe landelijker de spreiding is; dit geldt voor de standaardteams. De landelijke klasse is de hoofdklasse en bestaat uit twaalf teams bij zowel de heren als de dames. Hier wordt de hockeysport grotendeels op professioneel niveau beoefend. Hockeyvereniging Kampong (Utrecht) komt ook met beide teams in de hoofdklasse uit.

§4.2 Situatieschets context hockeyverenigingen

Op basis van tabel 1 kan een korte situatieschets worden gegeven van de context waarin de in dit onderzoek opgenomen hockeyverenigingen zich bevinden.

Ten eerste is Kampong de meest in het oog springende hockeyvereniging. Deze vereniging is niet alleen het oudste samen met EHV, maar heeft ook de grootste omvang met +-2500 leden en speelt op het hoogste competitieniveau (hoofdklasse). Bovendien haalt Kampong veruit het meeste geld aan sponsoring binnen (42%). In dit onderzoek is het daarom interessant om te kijken wat het betekent dat deze (professionele) vereniging toch in zekere zin afhankelijk is van sponsoring en of in het interview, dat opgenomen is in deel B van dit hoofdstuk, naar voren komt dat de verenigingsbetrokkene van Kampong een meer zakelijke betekenis geeft aan sponsoring.

Ten tweede is het percentage aan sponsorinkomsten bij hockeyvereniging Lemmer tevens erg hoog, maar deze vereniging is dusdanig klein (120 leden) dat er nog sprake is van een relatief lage begroting, waardoor het realiseren van een sponsordeal al snel een groot percentage uitmaakt van het totale budget. Voor Nunspeet geldt een beetje hetzelfde, deze vereniging heeft 16% aan sponsorinkomsten op het totaal budget. Beide kleine verenigingen zouden in sterkere mate afhankelijk kunnen worden van overheidssubsidies en sponsorinkomsten als zij een professionaliseringslag en doorgroei willen maken in hun accommodatie. De inkomsten uit contributies kunnen namelijk niet veel verhoogd worden, tenzij een aanzienlijke groei wordt gerealiseerd. In hoeverre Lemmer en Nunspeet hier al mee bezig zijn zal blijken uit de betekenisgeving die de verenigingsbetrokkenen van beide hockeyverenigingen hebben omtrent sportsponsoring.

Ten derde is het opvallend dat de middelgrote hockeyverenigingen, die rond de 600 leden hebben (BMHV, Dorsteti en Noordwijk), in hun inkomsten het meest afhankelijk zijn van contributies ten opzichte van de overige verenigingen. Zij zijn wellicht net te klein om de echt grote sponsordeals binnen te halen, waardoor de begroting grotendeels afhankelijk blijft van ledencontributies. Daarbij moet nog gezegd worden dat Dorsteti een hoog percentage aan overheidssubsidies binnenhaalt, hierdoor blijven de inkomsten uit sponsoring en 'overige' mogelijk achter. Bij Noordwijk is het tegenovergestelde te zien. Deze vereniging scoort relatief hoog op sponsorinkomsten (17%) en verkrijgt 0% aan subsidies. In de weergave van de interviews in deel B kan worden nagegaan of er nog verschil zit in de betekenisgeving van deze verenigingsbetrokkenen, aangezien het feit dat Noordwijk op basis van bovenstaande percentages meer professioneel en commercieel ingesteld is dan Dorsteti.

Ten vierde valt op dat de iets omvangrijke groep hockeyverenigingen, die daar net boven zit met 800-1100 leden (Ede, EHV en Roomburg), relatief veel inkomsten halen uit de post 'overige'. Dit houdt vermoedelijk verband met de bar die extern uitbesteed wordt (zie ook tabel 3 bijlage 5), zeker in vergelijking met BMHV en Dorsteti die 0% uit 'overige' verwerven. Door de professionalisering van het extern uitbesteden van de bar kunnen voor Ede, EHV en Roomburg wel commerciële voordelen worden verkregen (winst).

Aan de hand van de betekenisgeving van de verenigingsbetrokkenen van Ede, EHV en Roomburg kan gekeken worden of deze verenigingen een andere positie innemen dan de hockeyverenigingen met 600 leden. Zeker in het geval van EHV is dit interessant, want bij deze vereniging zijn de inkomstenbronnen het sterkst verspreid. De vraag die hierbij gesteld kan worden is welke kant zij op willen: 'Meer verzakelijking of meer blijven steunen op de inkomsten uit leden en subsidies?'

Ten vijfde springt hockeyvereniging Roomburg uit de tabel met een relatief laag percentage aan sponsorinkomsten: 6% op het totaal budget. In vergelijking met de andere grote verenigingen vanaf 800 leden (Ede, EHV en Kampong) is meteen te zien dat Roomburg met 82% aan contributie-inkomsten daarboven uitsteekt. In deel B kan met behulp van de betekenisgeving van de verenigingsbetrokkenen van deze grote verenigingen worden gekeken hoe dit verschil in sponsorpercentages tot uiting komt.

Concluderend kan aan de hand van tabel 1 voor de hockeyverenigingen van dit onderzoek gesteld worden dat hoe ouder de vereniging, hoe meer leden er zijn en hoe hoger het spelersniveau is. Dit hangt vaak samen met een relatief gemiddeld tot hoog bedrag aan sponsorinkomsten (12-42%). Er zou verwacht kunnen worden dat de hoeveelheid leden samenhangt met meer inkomsten, maar ook met meer uitgaven. Aangezien het feit dat de inkomsten uit subsidies relatief laag zijn (maximaal 8% volgens tabel 1) kunnen verenigingen van die inkomstenbron steeds minder uitgaan. Dit wordt bevestigd door de percentages uit tabel 5 (bijlage 8), waarin te zien is dat de subsidies door de jaren heen afnemen. Vermoedelijk zullen daarom de sponsorinkomsten, zeker voor de grotere verenigingen vanaf 800 leden gaan toenemen. Deze vercommercialisering dient echter niet overschat te worden, want voor het overgrote deel blijven de hockeyverenigingen toch het meest leunen op de inkomsten uit contributies (50-90%).

Deel B Resultaten interviews verenigingsbetrokkenen

In dit tweede deel van het hoofdstuk zullen de interviewbevindingen met de verenigingsbetrokkenen worden gepresenteerd (ondersteund door citaten). Zo nu en dan zal er naar de tabellen van Deel A en de bijlagen worden verwezen. Waardoor sommige aangehaalde bedragen beter in de context kunnen worden geplaatst.

§4.3 Achtergrond verenigingsbetrokkenen

Er is in totaal met veertien mensen gesproken voor dit onderzoek. Dit is op te delen in twaalf mannen en twee vrouwen. Driekwart van de veertien verenigingsbetrokkenen (waaronder twee vrouwen) viel binnen de leeftijdscategorie van 42-51 jaar. Vier verenigingsbetrokkenen behoorden tot de leeftijdsgroep van 33-38 jaar. Over het geheel gezien bevat de groep verenigingsbetrokkenen negen personen die zelf in beginsel niks met hockey hadden. Zij zijn bij hun vereniging terecht gekomen via partner en/of kinderen. Twee hiervan zijn later ook zelf gaan hockeyen in competitieverband. Het is dus opvallend dat de meerderheid van de verenigingsbetrokkenen via derden binnen de hockeywereld terecht is gekomen. Daarmee kan de stelling dat actieve leden zich enkel bevinden onder personen die (al eerder) bekend zijn met de hockeysport worden verworpen.

De functies die de verenigingsbetrokkenen op sponsoringgebied vervullen binnen hun vereniging lopen uiteen. Naast een drietal sponsorcommissieleden begaven zich onder de verenigingsbetrokkenen ook vier voorzitters van een sponsorcommissie, waaronder een ad interim voorzitter. Daarnaast waren nog een drietal penningmeesters, twee algemene verenigingsvoorzitters, een bestuurslid inkomsten en een verenigingsmanager te onderscheiden. Bijna de helft is sinds 1-2 jaar actief binnen hun functie (zes verenigingsbetrokkenen). Vijf verenigingsbetrokkenen zitten ook al geruime tijd in hun takenpakket verwickeld, namelijk zo'n 3-5 jaar. Drie verenigingsbetrokkenen stijgen daarboven uit en vervullen hun sponsorfunctie 5-8 jaar.

De tijd die besteed wordt aan de taak loopt nogal uiteen. Bij het gros van de hockeyverenigingen beslaan de werkzaamheden een paar uur in de week, zo'n 2-5u. Er is echter een viertal uitschieters. Zo is de interviewee van Ede gemiddeld 8 uur in de week bezig voor het verwerven van de inkomsten van de hockeyvereniging. De interviewee van Spitsbergen maakt daar tien uur in de week van, want naast het bijhouden van de financiën van de vereniging richt hij zich deels op het sponsorstuk en de ledenwerving.

De verenigingsbetrokkene van EHV heeft naast de algemene voorzitterstaken binnen de vereniging een nieuwe sponsorcommissie opgestart en is daarbij nauw betrokken. Dit maakt dat hij zo'n 20u per week voor EHV bezig is. Tot slot is de interviewee van Helmond voor 28u betaald in dienst. Hiermee vormt deze interviewee een uitzondering ten opzichte van alle overige verenigingsbetrokkenen die zich vrijwillig inzetten voor hun functie. Overkoepelend is de interviewee van Helmond op allerlei fronten binnen de vereniging werkzaam. Dat komt grotendeels neer op het bewaken van het beleid en

zorgen dat het uitgevoerd wordt. Daarnaast onderhoudt hij het contact met de commissies en hun leden (heeft in het begin van zijn functie ook zitting gehad binnen de sponsorcommissie), daar waar hij kan probeert hij meer sponsors te werven.

Over het algemeen zijn de verenigingsbetrokkenen voor hun functie gevraagd via bekenden binnen de vereniging. Dit gebeurt deels direct. De meeste sponsorcommissies bestaan uit vier leden. Dit kan wat hoger of lager uitvallen naarmate een vereniging groter of kleiner is. Het komt ook veel voor dat de verenigingsbetrokkenen 'in hun taak rollen' doordat zij zich eerder actief hebben ingezet op commissiegebied. Daarnaast speelt hun ervaring op basis van de maatschappelijke carrière die zij hebben een rol van betekenis. De maatschappelijke carrière ligt overwegend binnen de financiële en dienstverlenende wereld. Waaronder zich een groot aantal ondernemers bevindt. Het is opmerkelijk te noemen dat onder de verenigingsbetrokkenen zich enkel personen begeven die actief zijn binnen de werkwereld. Toch kan dit begrepen worden in het licht van de contacten die voor sponsoring juist vaak voortkomen uit het bedrijfsleven.

§4.3.1 Positie sponsorcommissie

De gedachtegang binnen de sponsorcommissie is niet altijd even eensgezind. In sommige gevallen is volgens de verenigingsbetrokkenen wrijving tussen de commissieleden merkbaar, omdat de leden soms niet op één lijn zit qua invulling van het sponsorbeleid. Verenigingsbetrokkene Spitsbergen: *'Soms heb je ruzie in de besturen om dat de een het nog in de oude stijl wilt en de ander professioneel wilt.'* Hierdoor is het bij een aantal bestaande commissies gewenst om meer verjonging erbij te krijgen. Hierbij hechten de verenigingsbetrokkenen belang aan het goed overdragen van de taken. Verder bemerken de verenigingsbetrokkenen dat ook de professionaliseringslag doordringt binnen de sponsorcommissie: *'Het was eerst nog een beetje dat het met houtje touwtje bij elkaar gehouden werd, maar nu zijn er wat professionelere mensen ingekomen. Met wat hogere opleidingen en dergelijke'* (verenigingsbetrokkene Dorsteti).

Over het algemeen kennen de sponsorcommissies de standaard indeling van commissiefuncties met een voorzitter, penningmeester en secretaris. Daarbij zijn in sommige gevallen nog twee of drie ambassadeurs/accountmanagers actief die zich voornamelijk op de werving richten. In een aantal gevallen is het tevens zo dat iemand uit het algemeen bestuur zitting neemt in de sponsorcommissie. De aangewezen persoon hiervoor is de algemeen penningmeester/voorzitter, waaraan verantwoording moet worden afgelegd. Het verenigingsbestuur is daarmee ook verantwoordelijk voor waar de besteding die is verkregen uit sponsoring naartoe gaat. De hoofdtaken van de sponsorcommissie bestaan uit het werven en behouden van sponsoren. Daadkracht staat hierbij voorop volgens de verenigingsbetrokkene van Ede: *'Je kan beter iemand hebben die er echt voor gaat en die €3.000 binnen brengt dan iemand die zegt ik kan €20.000 binnen brengen en niks presteert. Dat kost ook weer tijd om dat te managen zeg maar.'*

§4.4 Betekenisgeving positionering vereniging

Aan alle verenigingsbetrokkenen is de volgende vraag voorgelegd:

Binnen welk van de drie omschrijvingen vindt u uw vereniging op het gebied van sponsoring het beste passen en waarom?

- De kopgroep: de vereniging is commercieel interessant en populair voor sponsoren.
- De achtervolgers: de vereniging maakt kans om in beeld te komen voor sponsoren.
- Het peloton: de vereniging lijkt commercieel minder interessant voor sponsoren.

De indeling zoals hierboven gemaakt is gebaseerd op het verkennend onderzoek anno 2000 naar sportsponsoring in Nederland. Daarin is een drietal positioneringen van sport opgesteld (welke sportonderdelen zijn wel/niet commercieel interessant). Deze zijn voor dit onderzoek naar sportsponsoring binnen de verschillende hockeyverenigingen van de KNHB omgezet naar de positionering van de vereniging ten opzichte van de sponsoren. Aan de hand van deze indeling konden de verenigingsbetrokkenen van de verenigingen aangeven bij welke omschrijving zij hun vereniging het beste vinden passen. Hieruit kan de betekenis die zij geven aan de commerciële aantrekkingskracht van de vereniging ten aanzien van de sponsors worden afgeleid (Ruts & Boud, 2002).

In de meeste gevallen strookte de eigen inschatting van de onderzoeker op basis van tabel 2, 3 & 6 (bijlage 5, 6 & 9) met de betekenis die de vereniging aan zichzelf gaf. Echter bij de verenigingen BMHV en Roomburg week de betekenisgeving van de onderzoeker ver af van die van de verenigingsbetrokkenen. Zo had de onderzoeker op voorhand BMHV ingedeeld bij *'het peloton'* en Roomburg bij *'de achtervolgers'*. De verenigingsbetrokkenen van hockeyvereniging BMHV classificeerden zich echter binnen de groep van *'de achtervolgers'* en de verenigingsbetrokkene van hockeyvereniging Roomburg classificeerde zich binnen de groep van *'het peloton'*.

In de onderstaande weergave van de verenigingen per typering: *'kopgroep, achtervolgers, peloton'*, zal de betekenisgeving zoals door de verenigingsbetrokkenen is aangegeven worden aangehouden. In de analyse zullen de typering met elkaar worden vergeleken en om dat mogelijk te maken is bij een tweetal verenigingen een herindeling gemaakt. Daarbij zal BMHV in het rijtje van *'de peloton verenigingen'* worden geplaatst en zal hockeyvereniging Roomburg in het rijtje van *'de achtervolgers verenigingen'* aansluiten. Dit is gebaseerd op informatie die uit de interviews is verkregen en het documentatiemateriaal (exploitatie-rekeningen, KNHB gegevens en het onderzoek *'(samen)werken aan succes'*). Hieruit blijkt Roomburg meer georganiseerd en geprofessionaliseerd, mede op sponsoringgebied dan BMHV. Zo geven de verenigingsbetrokken van BMHV aan dat er *'geen vast stramien is voor het sponsorbeleid'*. Uit veel andere betekenisgevingen bleek ook dat de vereniging nog erg *'zoekende'* is om sponsoring goed op de kaart te zetten binnen de sponsorcommissie.

Het volgende citaat van een van de verenigingsbetrokkenen van BMHV sluit daarop aan: *'Het is een nieuwe commissie die zijn weg moet vinden en even de drive moet krijgen.'* Bovendien blijkt uit de 7% aan sponsorinkomsten op het totaal budget (tabel 1 deel A) dat BMHV een vergelijkbare vereniging is met *'peloton vereniging Dorsteti'*. Roomburg heeft tevens verhoudingsgewijs lage sponsoringinkomsten (6% op het totaal budget) in vergelijking met de andere inkomstenbronnen en verenigingen van gelijke omvang. Dit is mogelijk een verklaring waarom de verenigingsbetrokkene van Roomburg de eigen hockeyvereniging als *'peloton vereniging'* typeerde. De lage inkomsten aan sponsoring bij Roomburg kan de vereniging te wijten hebben aan een misgelopen sponsordeal met de Rabobank. Waarbij de Rabobank op het laatste moment had gekozen voor een concurrerende hockeyvereniging uit de regio. Hierdoor liep Roomburg een aanzienlijk sponsorbedrag mis, aldus de desbetreffende verenigingsbetrokkene.

Toch heeft Roomburg in vergelijking met BMHV commercieel gezien meer kansen. Dat komt vooral sterk naar voren in het professionelere profiel van de vereniging (hoog speelniveau eerste teams, externe bar, businessclub aanwezig) dat nog ontbreekt bij BMHV. Daarnaast heeft Roomburg een heldere aanpak met de sponsorcommissie en een eenduidig sponsorbeleid dat gehanteerd wordt. Roomburg heeft daarmee duidelijk meer kansen om in beeld te komen bij sponsors en als commercieel aantrekkelijk te worden beschouwd. Vandaar de herindeling die in de analyse (hoofdstuk 5) aangehouden zal worden.

§4.4.1 Typering 'kopgroep verenigingen'

De volgende hockeyverenigingen rekenen zich tot *'de kopgroep'*: Ede en Kampong (Utrecht). Deze verenigingen geven aan dat zij als hockeyvereniging een rol kunnen spelen in het werven van klanten voor sponsors. De verenigingsbetrokkene van Ede is erg overtuigd in zijn reactie op de omschrijvingen: *'Kopgroep, ja absoluut, want toen wij in het nieuwe bestuur kwamen toen hadden we €11.000 (+- 2003) aan sponsorinkomsten, waarvan €5.500 euro van de Rabobank en die wilden weg, die waren erg ontevreden. Nu hebben we €75.000 en de Rabobank is de grootste...(samen met een ander) en die willen dolgraag blijven.'* Zie ook tabel 4 & 5 (bijlage 7 en 8) voor een vergelijking met andere verenigingen. De verenigingsbetrokkene van Kampong kent bovendien een voorbeeldfunctie toe aan de vereniging: *'Ik denk zelfs dat een paar eerste klasse Jupiler league voetbalclubs nog wat van ons zouden kunnen leren.'*

§4.4.2 Typering 'achtervolgers verenigingen'

De volgende hockeyverenigingen zien zich als *'achtervolgers'*: Helmond, Noordwijk, EHV (Enschede), Derby (Zwijndrecht), Tempo '41(Zwolle) en BMHV (Baarn). Deze verenigingsbetrokkenen zien in dat hun vereniging een kans heeft te bieden en daarbij houden zij er de ambitie op na om richting de kopgroep te komen. Zo dragen de verenigingsbetrokkenen van BMHV aan: *'Vanuit ons gezien denk ik dat wij veel meer moeten stimuleren dat we wel naar een kopgroep gaan. Dat hebben ze denk ik veel te weinig gedaan, maar zo zou het wel moeten. We zitten nu denk ik op de achtervolgers, zeker geen kopgroep.'*

EHV kan naast Ede (*'kopgroep'*) vooral gebruik maken van het nieuwe waterveld, waardoor de accommodatie bekender wordt: *'Als bij ons de accommodatie bekend staat (met waterveld) over niet al te lange termijn dan denk ik dat je een behoorlijke slag kunt slaan bij het sponsor gebeuren.'*

De verenigingsbetrokkenen geven echter wel aan dat ze vooral wat kunnen betekenen voor de lokale markt, de nationale markt is dan net een stap te ver voor deze verenigingen. Dit blijkt onder andere uit de toelichting van de verenigingsbetrokkene van Noordwijk: *'Ik denk dat wij in de groep achtervolgers zitten. Waarbij de ambitie vooral is om richting die kopgroep te komen. We zenden geen landelijke exposure, dus het is hier echt in de regio waar men mee aan de slag is.'* Het is interessant om na te gaan wat voor verenigingen de groei naar de kopgroep bepaalt, hoe ze dat (kunnen) doen en wat de gevolgen en betekenissen daarvan zijn. Hier zal in de analyse aandacht aan worden besteed. Daarbij kan het ook zo zijn dat niet alle hockeyverenigingen de ambitie hebben om tot de kopgroep te behoren, maar genoeg nemen met een goede middenpositie.

§4.4.3 Typering '*peloton verenigingen*'

De volgende hockeyverenigingen duiden zich als '*peloton*': Dorsteti (Wijk bij Duurstede), Nunspeet, Lemmer, Spitsbergen (Veenendaal) en *Roomburg* (Leiden). Buiten Roomburg om zijn dit de verenigingen met 600 leden of minder. Daarmee behoren zij tot de kleinere (Lemmer en Nunspeet met +- 200 leden) soms middelgrote verenigingen (Dorsteti en Spitsbergen met +-600 leden). Dit kan duiden op een verband tussen de omvang van de vereniging en de staat van professionalisering en commercialisering. In dit onderzoek is dit terug te zien doordat de kleinere verenigingen zich indelen bij '*het peloton*'. Bij hen ligt de focus van de vereniging niet bij sponsoring.

De verenigingsbetrokkenen dragen aan dat zij voor het grootste deel afhankelijk zijn van ouders die willen sponsoren. De reden hiervan ligt ondermeer in het feit dat er wel mensen zijn die willen helpen bij de acquisitie, maar niet altijd over de gewenste capaciteiten beschikken. De verenigingsbetrokkene van Dorsteti spreekt zich hierover uit: *'Ik zie meer onszelf als een peloton, eerlijk gezegd, omdat sponsoring niet de focus is geweest. Je moet de mensen zien te vinden die aan acquisitie willen doen en acquisitie is gewoon een vak apart. Er zijn wel mensen die dan willen meehelpen, maar dat zijn geen mensen die geschikt zijn voor acquisitie. Dus dat is heel moeilijk.'*

Ook zijn er verenigingen die nog maar een relatief kortstondig bestaansrecht kennen zoals Lemmer (2008) en Nunspeet (1998). Dit maakt tevens dat zij ook op sponsorgebied van onderop beginnen. Daarmee is de oprichtingsdatum van een hockeyvereniging ook enigszins relevant te noemen. Hoe jonger de vereniging, hoe kleiner het aantal leden en hoe minder er nog sprake is van commercialisering en professionalisering. Die ontwikkelingen hangen immers samen met schaalvergrotingen. Zolang hockeyverenigingen daar nog niet direct mee te maken hebben kunnen de verenigingen voortborduren op de huidige organisatiestructuur.

Een vereniging als Spitsbergen heeft een periode veel moeite moeten doen om leden te werven, waarbij er jaren waren dat er geen heren 1 team was. De verenigingsbetrokkene van Spitsbergen licht verder toe: *'We komen als club van diep, het gaat nu goed,*

maar dat is echt van de laatste jaren, het ging echt heel slecht. Dat heeft natuurlijk ook z'n uitstraling op sponsors, we hadden dus geen uitstraling richting sponsors, dat wordt nu wel beter, maar dat hebben we nog niet ten gelden gemaakt omdat we gewoon het sponsorbeleid nog professioneler moeten opzetten. De achtervolgers dat is wel streven om dat te gaan worden. Maar laten we eerst maar eens even van de achterkant van het peloton een beetje naar de voorkant van het peloton gaan.' De reden voor de indeling bij het peloton wordt door de verenigingsbetrokkene van Roomburg als volgt omschreven: *'Je hoopt allemaal wel dat je kopgroep bent. Ik zou toch zeggen voor peloton inderdaad.* (Citeert uitspraak vanuit sponsorkant): *Ja tuurlijk jullie zijn hartstikke goed en jullie spelen overgangsklasse, maar dan nog daar ga ik geen huis meer van bouwen. Toch inderdaad potentiële sponsors die zoiets hebben van joh, hartstikke leuk maar het is 90% gunnen naar een vereniging toe en 10% commercie wat eruit voort komt.'* Dit wijst erop dat verenigingen zich bewust zijn van het gunmotief van een sponsor en niet zozeer van het commerciële motief dat de sponsor zou hebben. Daarnaast geeft de betekenisgeving aan dat meer sponsoring een teken van professionaliteit is dat men probeert na te streven (zie ook de verwijzing naar *'de kopgroep'* in het citaat). Welke betekenisgeving rondom commercialisering en professionalisering heerst, zal in de volgende paragraaf besproken worden.

§4.5 Betekenisgeving commercialisering en professionalisering

Een aantal hockeyverenigingen laat duidelijk merken dat ze hun vereniging steeds meer benaderen als een bedrijf en benoemen het ook letterlijk zo. Een vereniging als Lemmer is van mening dat ze sponsoring zakelijker moet benaderen. De verenigingsbetrokkene wil verder kijken dan de reclameborden die op basis van goodwill zijn gesponsord. Er moet ook worden gekeken naar andere soorten bedrijven om continuïteit te hebben over drie jaar. Bij hockeyvereniging Roomburg waren bijkomende kosten een gevolg van de promotie van de dames naar de overgangsklasse. Hierdoor werd er op zoek gegaan naar nieuwe sponsors. Er is dus een samenhang waar te nemen tussen een hoger spelersniveau van de eerste teams van een vereniging en de stijgende kosten die daarmee gepaard gaan. De stijgende kosten zijn echter moeilijk geheel vanuit de ledencontributies te dekken. Dit komt doordat er een limitering aan de contributiegelden zit die de hockeysport toegankelijk en betaalbaar te houden. Bovendien is er uit tabel 5 (bijlage 8) af te leiden dat overheidssubsidies door de jaren heen nagenoeg gelijk blijven en meestal schommelen tussen de 5-10%. Dan blijven de inkomstenbronnen sponsoring en 'overige' over, waar je als vereniging wel meer gelden uit kunt werven en zelf invloed op uit kunt oefenen. Daarmee neemt de behoefte aan het vinden van sponsors toe.

Door de ervaring van de verenigingsbetrokkene van Kampong bij een sport als de wedstrijdzeilerij heeft hij sponsoring van gift tot business zien veranderen in een periode van vijftientig jaar. Dit komt enigszins overeen met de ontwikkeling die nu duidelijk bij de hoofdklasse verenigingen zichtbaar is. Bij Kampong liepen ze een klein decennium terug ook tegen de beperking van het lidmaatschapsgeld aan en vonden ze het een voor de hand liggende optie om het sponsorbedrag te gaan verhogen. De basis waarop er geopereerd wordt binnen Kampong is een zakelijke transactie geworden, waarbij er wat wordt ontvangen (sponsorgeld) en geleverd (exposure). Bij Kampong is iemand (deeltijd) in dienst voor de operationalisering van de sponsorcommissie. Hierover zegt de verenigingsbetrokkene van Kampong: *'Dat kan je je permitteren als je wat groter bent,*

op basis van de budgetten dat is niet meer door vrijwilligers te doen. De stap die wij gemaakt hebben is kwaliteit in de uitvoering steken. Dat doe je door de goede mensen in zo'n commissie te hebben zitten. Maar ook gewoon door een aantal dingen door professionals te laten doen.'

De verenigingsbetrokkene van Helmond heeft de volgende opvatting over het bedrijfsmatiger worden van hockeyverenigingen: *'Zelfs wij als club, wij spelen volgend jaar met twee teams in de eerste klasse, dus er zijn nog genoeg teamniveaus boven ons. Maar wij praten al over een serieuze begroting waar menig bedrijf blij mee zou zijn, dus je moet het bedrijfsmatiger organiseren en ik ben eigenlijk verbaasd over het feit dat grote hoofdklasse clubs, noem het even met een duur woord nog geen algemeen directeur hebben. Dat gaat over miljoenen euro's, ik zou daar gewoon een algemeen directeur opzetten. Ik denk ook dat je als algemeen directeur winst kan halen. Deels gaat het snel, deels gaat het wat mij betreft gewoon te langzaam, de eerste clubs die het aandurft die zet een stap. Dit vind ik, er is gewoon heel veel uit te halen, er zitten heel veel ondernemers in de hockeywereld. Ik ben wel benieuwd.'* Het gegeven dat er veel ondernemers in de hockeywereld zitten bevestigt nogmaals het hockeypubliek als specifieke doelgroep.

In de volgende subparagrafen zal de betekenisgeving van commercialisering en professionalisering zowel voor de gehele hockeysport als op verenigingsniveau worden beschreven.

§4.5.1 Commercialisering en professionalisering in de gehele hockeysport

De betekenis die wordt gegeven aan de commercialisering en professionalisering in de gehele hockeysport wordt uitgebreider beschreven door *'de achtervolgers'* en *'de kopgroep'*. Dit kan worden verklaard doordat deze verenigingen zelf al meer/veel bezig zijn op het niveau van commercialisering en professionalisering. *'De peloton groep'* staat hier iets verder vanaf.

De hockeysport wordt door de verenigingsbetrokkenen als een van de sporten beschouwd die voorop loopt qua professionalisering. Sporten kunnen onderling veel van elkaar leren. De verenigingsbetrokkene van Helmond denkt tevens dat veel sporten ook van de hockeybond kunnen leren. Hij is daarnaast van mening dat de commercialiserings- en professionaliseringsslag in de hockeysport verband houdt met het dubbel WK (zowel voor de heren als voor de dames) van 1998 dat in Utrecht werd georganiseerd. Dit werd ondersteund door een promotieplan dat de hockeybond opstelde met de Rabobank. Vanaf dat moment zijn de ledenaantallen flink gaan groeien. Er wordt door de verenigingsbetrokkenen tevens opgemerkt dat de aandacht op televisie voor de hockeysport de laatste jaren is gegroeid. De verenigingsbetrokkene van Kampong voegt daaraan toe dat wanneer je de financiering van hockey werkbaar wilt maken het nodig is om meer zendtijd te verkrijgen voor de sport. De bond kan daarin ook een rol spelen door de sport op televisie aantrekkelijk te maken. Het creëren van helden is hierbij ook belangrijk volgens de verenigingsbetrokkene van Kampong: *'Op het moment dat de roddelpers over het hockey heen valt dan is er meer geld te verdienen. Misschien wil hockey dat wel helemaal niet, daar ga ik niet over, ik wil die discussie nog weleens met de directeur van de KNHB aangaan. Dat is een hele bewuste keuze die je moet maken.'*

De verenigingsbetrokkene van Ede is een van de onderzoeksbetrokkenen die het toegenomen aantal buitenlandse spelers in de hoofdklasse aanhaalt: *'Als je kijkt naar hoofdklassers de hoeveelheid buitenlanders. Waarbij eigen jeugd toch een beetje in het gedrang komt, dat vind ik jammer.'* De verenigingsbetrokkene van Derby beschrijft het zo: *'Als je naar een KZ kijkt, dan denk ik van jongens doe eens normaal. Ik weet niet hoeveel procent van de begroting naar heren 1 gaat en naar buitenlanders, dan denk ik van joh dat slaat toch nergens op, kom op doe normaal, daar loop je dan op leeg. Dus je ziet ook de negatieve kanten van die kant van vercommercialisering.'*

De verenigingsbetrokkene van Noordwijk heeft een kritische blik op de ontwikkelingen in de hockeysport die samenhangen met commercialisering en professionalisering: *'Als ik het zie in de afgelopen tien jaar dan vind ik het vreselijk hard gegaan. Willen niet alleen hoofdklasse spelers betaald worden, tegen mooie lonen, maar dat je dat ook ziet doorzakken in andere klassen. Waar ik me onlangs over verbaasde was LOHC, de Leidsche en Oegstgeester Hockey Club, zowel voor de heren en dames zijn auto's beschikbaar met sponsoring erop. Enerzijds is dat een hartstikke mooie ontwikkeling en anderzijds is het ook een ontwikkeling dat je tegen elkaar opziet als clubs. Welke excessen ga je dan krijgen, we gaan door, door, door en dan ziet men opeens een gat in de begroting dat niet meer gedekt kan worden en dan draaien over het algemeen de leden binnen de club daarvoor op.'*

Er kan geconstateerd worden dat de commerciële, maar vooral professionele ontwikkelingen op sponsorgebied van *'kopgroep niveau'* richting *'achtervolgers niveau'* afzakken en uiteindelijk bij *'het peloton'* belanden. Dit is als eerste op te merken bij de omgang met en de faciliteiten voor de eerste teams. *'Dames en heren 1 hebben geen sponsorauto's, kan me voorstellen als we wat hoger gaan spelen dat het dan aan de orde komt. Op enig niveau moet dat, hoort dat erbij, dat is bij ons nog niet. Het zakt af van hoofdklasse richting tweede klasse volgens mij dan moet je al wat doen voor je spelers. Dat is bij ons nog niet aan de orde, maar we zien natuurlijk wel dat het over vijf jaar wel zo kan zijn. Nu zijn we daar totaal niet klaar voor'* (verenigingsbetrokkene Spitsbergen).

§4.5.2 Commercialisering en professionalisering binnen de verenigingen

Zoals uit de vorige paragraaf bleek ziet de ene hockeyvereniging meer in een commercialisering- en professionaliseringsslag dan de andere. Niet iedere vereniging ambieert hetzelfde op dit gebied, maar gaat er allicht een stukje in mee.

'Laatst zat ik nog in de map te bladeren van oude sponsorcontracten en als je dan ziet hoe dat ging, allemaal houtje touwtje, kleine bedragen. Ik loop nu vijftien jaar met deze club mee, een enorme verschuiving naar van echt zo'n gezinsclubje naar veel meer professionele aanpak.' Deze uitspraak van de verenigingsbetrokkene van Spitsbergen illustreert dat de professionele verandering ook binnen *'een peloton vereniging'* merkbaar is. Dit duidt op de dominantere rol die commercialisering en professionalisering zijn gaan spelen in de gehele hockeysport. Het is opvallend te noemen dat meerdere verenigingsbetrokkenen *'de houtje touwtje structuur'* van ongeveer tien jaar geleden aandragen. Dit staat tegenover het tegenwoordige managen van de verenigingen; dit komt nog in mindere mate bij *'de peloton groep'* voor. Hockeyvereniging Lemmer staat nog vrij pril in de hockeywereld (in 2008 opgericht) en dit merkt de verenigingsbetrokkene van

Lemmer ook op binnen het onderwerp sponsoring: *‘Soms worden we ingehaald door onze eigen successen. Bijvoorbeeld als je toch in een jaar tijd vijfendertig bordes hebt, maar niet nagedacht hebt over van ehhh wat gaan we dan ook voor de sponsoren terug doen.’*

De hockeyverenigingen signaleren dat ze steeds minder volledig kunnen leunen op vrijwilligers. Bovendien nemen de begrotingen toe, waarbij meer externen worden ingehuurd. *‘Dus dat gaat meer geld kosten en de kennis en kunde van besturen om het allemaal nog te kunnen. Ook op technisch gebied, als je als club mee wil doen moet je gewoon ook zorgen dat je hockey technisch gewoon mee kunt en je kennis inkoop als je dingen niet zelf in huis hebt’* (verenigingsbetrokkene Spitsbergen). Hieruit blijkt een toenemende afhankelijkheid van derden buiten het directe netwerk van de hockeyvereniging om. De verenigingsbetrokkene van Derby ziet de hoofdklasse verenigingen als commerciële bedrijven met HC Rotterdam als voorbeeld. Als hij dit op zijn eigen vereniging betreft dan is de volgende uitspraak van toepassing: *‘Voor mij hoeft Derby zo niet te worden, dat vind ik niet echt nuttig. Alles naar zijn niveau.’* Dit geeft aan dat de verenigingsbetrokkene nadenkt over de positie die ze als Derby in willen nemen. Daarin heeft de sponsorcommissie van Derby voor zichzelf bepaald tot waar ze meegaan in ontwikkelingen op het gebied van commercialisering en professionalisering.

Alle ondervraagde hockeyverenigingen draaien nog altijd voor het overgrote deel op vrijwilligers. Bij *‘de peloton verenigingen’* is de afhankelijkheid van vrijwilligers nog het meest aanwezig. Verenigingsbetrokkene BMHV: *‘We hebben een hele grote groep hardwerkende vrijwilligers, je kan ook zeggen als die neervallen of stoppen dan hebben we meer geld nodig. Misschien zijn je sponsors dan van groter belang, maar we zijn zo verwend met zoveel vrijwilligers.’* Uit deze reactie blijkt dat de vereniging zich realiseert dat vrijwilligers nog steeds een belangrijke bijdrage hebben in de organisatie van de vereniging. Het besef is er dus ook dat als deze groep mocht wegvallen er waarschijnlijk meer noodzaak is om meer te gaan doen met sponsoring.

De verenigingsbetrokkene van Roomburg vond het binnen zijn vereniging van grote invloed dat de sponsorcommissie een eigen gezicht kreeg, zodat de hele vereniging ook op de hoogte is wie daar achter zitten en wat zij doen. Ook qua sponsoruitstraling zijn ze meer uniform te werk gegaan: *‘Een kreet in ieder geval (onder de sponsorborden) om te laten zien nou ok het zijn allemaal aparte sponsors, maar onder elkaar proberen we toch om een commercieel front te maken.’*

Tevens zijn hockeyverenigingen meer gaan aanbieden buiten het reguliere hockeyaanbod om. Kampong, Noordwijk, Roomburg en Helmond bieden bijvoorbeeld (sportieve) (naschoolse) opvang aan. De verenigingen Dorsteti, EHV en BMHV zitten nog in de ontwikkelfase. Er kan gesteld worden dat de hoofdklasse verenigingen en de *‘early adopters’* vaak het eerste zijn met het implementeren van dit soort ontwikkelingen; later volgen de kleinere verenigingen eventueel.

§4.5.3 Verandering verschillende inkomstenbronnen

Hoe de verandering van de verschillende inkomstenbronnen per vereniging zich verhoudt, kon eerder worden terug gezien in het begin van dit hoofdstuk (deel A) aan de hand van tabel 1. In deze paragraaf worden deze gegevens nog kort ondersteund door de resultaten uit de interviews.

De hockeyverenigingen dragen aan dat de sponsorinkomsten gestaag zijn gegroeid sinds de afgelopen tien jaar. Een aantal verenigingen spreekt over een verdubbeling van de sponsorinkomsten (Ede, Noordwijk, Tempo '41, Kampong). Een tweetal verenigingen uit 'de achtervolgersgroep' (EHV en Helmond) zegt dat de piek van de totale exploitatie uit sponsoring zo'n vijf jaar terug lag. 'Peloton' verenigingen die tien jaar geleden nog aan de wieg stonden van sponsoring zien de inkomsten uit sponsoring nog jaarlijks toenemen. *'In het begin werd er heel weinig gedaan aan sponsoring, nou zaten we in 2007 ongeveer rond de €3000. In 2008 was het rond de €6000 euro. En in 2009 zullen we gaan naar een €12.000 à € 13.000'* (verenigingsbetrokkene Dorsteti). Op hoofdklasse niveau is sowieso een sterke toename van de sponsorinkomsten zichtbaar. De directeur van de hockeybond zei een aantal jaar geleden in een gesprek met Kampong (hoofdklasser): *'Kampong is een A merk met een B uitstraling'*. Daarop heeft de verenigingsbetrokkene van Kampong nu de volgende reactie: *'Ik durf te zeggen dat wij nu een A merk zijn met een A...Dat is wat er veranderd is, dat is wat we bereikt hebben.'* Deze uitspraak duidt op een door de verenigingsbetrokkene ervaren professionaliseringsslag die leeft binnen de hockeyvereniging Kampong.

De inkomsten uit contributies beslaan nog altijd zeker of meer dan de helft van de totale inkomsten van de hockeyverenigingen grofweg tussen de 50-85%. De subsidies vanuit de gemeente omvatten maar een klein aandeel van de inkomsten (rond de 5%) en zijn sinds tien jaar geleden ook nauwelijks veranderd. Er is sprake van inkomstenverhogingen enerzijds, met name door het groeiende aantal leden (zorgt onder andere voor meer inkomsten uit contributies). Anderzijds merken de verenigingen eveneens dat de kosten voor de vereniging ook steeds hoger worden. Hier doelen zij voornamelijk op de toegenomen kosten voor trainers/coaches. De baromzet (valt onder 'overige') levert ook de nodige winst op, maar draagt ook veel kosten met zich mee. Hieronder vallen de inkoop van producten en de eventuele inhuurkosten aan barpersoneel, wanneer dit extern is uitbesteed en niet door de eigen leden wordt opgevangen.

Hoe de veranderingen van de verschillende inkomsten in het volgend decennium zich zullen ontwikkelen zal nog moeten blijken. Dat houdt mogelijk ook verband met de visie die een hockeyvereniging erop na houdt (§4.11.4) en welke rol sportsponsoring daarin in gaat nemen. Daarom is het ook van belang om te kijken naar de betekenisgeving van het onderwerp waar het in dit onderzoek om draait: sportsponsoring.

§4.6 Betekenisgeving sportsponsoring

Als de verenigingsbetrokkenen een definitie van sportsponsoring geven, dan halen ze aan dat het binnen de sportsponsoring meestal gaat om bedrijven die geld betalen aan een hockeyvereniging en daar (in-)direct iets voor terugkrijgen of de vereniging een warm hart toedragen. De formele beschrijving van de verenigingsbetrokkene van Noordwijk luidt: *'Sportsponsoring daar versta ik onder: middelen die door ondernemers, dan wel overheden dan wel andere instellingen beschikbaar worden gesteld tegen een uiting op wat voor wijze dan ook bij een sportvereniging. Voor het behalen van enerzijds de doelstellingen van de onderneming of (overheids)instelling dan wel voor toewijding van die middelen voor de doelstelling van het bedrijf/de sportinstelling.'*

Sportsponsoring wordt ook als mogelijkheid genoemd voor het verbreden van het netwerk en als het goed aangepakt wordt kan er naamsbekendheid/exposure mee verkregen worden. Dit ondersteunt het volgende citaat: *'Ik denk wel bij die founders straks als je wat grotere activiteiten kunt gaan organiseren dat je dan over exposure kunt gaan praten en dat voor de rest sponsoring binnen EHV een netwerkfunctie heeft.'* (verenigingsbetrokkene EHV). Iets soortgelijks wordt bevestigd door de verenigingsbetrokkene van Lemmer: *'Waar je als leden iets kan bieden voor je sponsoren en voor je sponsoren het netwerk. Je creëert een maatschappelijke cirkel eigenlijk waardoor je elkaar eigenlijk kan helpen.'*

Bij Kampong is de sportsponsoring veruit het meest zakelijk ingericht en daarbij wordt de volgende definitie gehanteerd door de verenigingsbetrokkene: *'Een zakelijke transactie met een emotioneel karakter.'* De verenigingsbetrokkene van Dorsteti biedt hierin tegenhang en ziet sportsponsoring puur als gunnen en denkt dat de exposure voor de meeste sponsors eigenlijk niet eens zo groot is. De overige verenigingen zitten een beetje tussen deze uiterste in of zien het doel van sponsoring dubbelledig, zoals de verenigingsbetrokkene van Derby: *'Dus eigenlijk is het dan meer een soort van goodwill naar de club toe, dat is de ene kant van sponsoring. De tweede definitie, daar zitten de hoofdsponsor, maar ook anderen, die zitten er gewoon zakelijker in. Daar willen wij ook onze groei gaan halen.*

Dat wij dus sponsoring zien als wederkerige relatie.' Dus enerzijds wordt sponsoring als uiting van binding met de vereniging beschouwd (Dorsteti met +- 600 leden) en anderzijds als een zakelijke transactie (Kampong met +- 2500 leden). Daar tussen bevindt zich nog een grote middengroep. De afhankelijkheid van sponsoring kan daarom ook deels worden toegeschreven aan de omvang van de vereniging. Hoe groter de vereniging hoe hoger de kosten gaan worden voor de eerste teams, het aantal trainers en coaches en de accommodatie (uitbreiding velden en clubhuis).

Uit de betekenisgeving van de verenigingsbetrokkenen blijkt dat de hockeyverenigingen een erg professionele manier van aanpak aanhangen of hebben wat betreft sponsoring. Deze zakelijke kijk staat eigenlijk een beetje tegenover de gunfactor die nog erg veel voorkomt dat dit hoofdstuk later nog zal uitwijzen. Wellicht maakt dit dat de hockeyverenigingen in hun ideeën een stap verder zijn in de binding die zij hebben met sponsoren dan in de daadwerkelijke omgang met sponsoren. Dit kan tevens verband houden met de inrichting van hun sponsorbeleid.

§4.6.1 Inrichting sponsorbeleid

Het sponsorplan dat een vereniging hanteert is onderdeel van het algehele beleidsplan. In een sponsorplan wordt aangegeven wat het doel is van de sponsorcommissie en hoe dat bereikt dient te worden. Er moet een goede balans zijn tussen de uitvoering en het eigenlijke beleid.

Het sponsorbeleid is tevens een basis om meer sponsoring buiten het netwerk van de vereniging om te vinden. Een aantal *'peloton verenigingen'* vindt het eigen sponsorbeleid wel duidelijk, maar ziet in dat het beter moet worden neergezet. Zo gebeurt veel op sponsorgebied bij *'de peloton verenigingen'* incidenteel, dus als de gelegenheid zich voordoet wordt het te berde gebracht. De verenigingen uit *'de kopgroep'* vinden dat je echt een plan moet neerleggen, zodat er structuur en eenduidigheid is richting sponsoren. Door alles vast te leggen in contracten zijn de rechten en de plichten voor beide kanten duidelijk. Volgens de verenigingsbetrokkene van Kampong dient goed beleid minstens aan de volgende punten te voldoen: *'Excellente uitvoering is nummer één, doen wat je zegt en afsprekt (dat is de sleutel) en relaties onderhouden.'* Daarbij concluderend wordt gesteld dat je nog zoveel op papier kan hebben staan, maar dat het uiteindelijk gaat om de uitvoering. Het werven van sponsoren is tevens een van de onderdelen die onder de uitvoering van verenigingsbeleid valt.

§4.6.2 Werving van sponsoren

Sponsoren worden op de eerste plaats binnen het eigen netwerk van de vereniging geworven. De verenigingsbetrokkene van Lemmer zegt hierover: *'Men is binnen de eigen kennissenkring en vrienden van gaan werven en selecteren.'* Buiten de hoofdsponsor om (her)kennen de leden binnen de vereniging vaak wel de sponsoren die via het interne netwerk zijn verworven, maar de overige sponsoren niet. Een verenigingsbetrokkene van BMHV geeft dit toepasselijk aan met de volgende uitspraak: *'Dus je herkent je eigen vrienden met hun borden, je herkent de dierenarts die we hebben, ohw de dierenarts heeft hier ook een bord. Ohw mijn kroeg heeft hier ook een bord en mijn aannemer ook. Maar wie je niet kent die herken je niet.'*

Het werven van sponsoren verloopt overigens via verschillende kanalen. Ten eerste kunnen potentiële sponsoren bijvoorbeeld langs de hockeyvelden worden aangesproken. Dit is meer het geval bij *'de kleine sponsoren'*. Dit pakt Noordwijk aan middels een ansichtkaart van A5-formaat waarop de meest voorkomende sponsoruitingen naar voren komen en de kandidaat-sponsor de meest elementaire gegevens kan noteren. Die kaart fungeert dan als voorloper op het contract dat vervolgens wordt opgesteld. Een ander idee komt van de verenigingsbetrokkene van Helmond: de 25 seniorenteams zou je kunnen inzetten om bijvoorbeeld ieder drie bordsponsoren te laten aandragen. Toch komt het erop neer dat vrijwilligers nodig zijn om actie te kunnen ondernemen in het aanspreken van sponsoren. Vrijwilligers die ook vasthoudend zijn en durven terug te komen bij sponsoren. Bij hockeyvereniging Spitsbergen is dit seizoen een adviseur bij de sponsorcommissie betrokken. Dit naar aanleiding van de goede ervaring bij de plaatselijke volleybalvereniging, waarbij sponsoring professioneel is opgezet met hulp van deze

persoon. Spitsbergen heeft overigens ook een sponsor toolkit ontwikkeld om het werven van sponsoren te ondersteunen. In deze toolkit is een aantal zaken terug te vinden om sponsoren meer op de hoogte te brengen van wat het sponsorschap voor Spitsbergen betekent en kan bijdragen. Zo zijn in de toolkit onder andere de volgende zaken opgenomen: voorbeelden van sponsorshirts, een overzicht van de opbouw van de leden, voorbeelden van avonden die voor en door sponsoren zijn georganiseerd etc.

Ten tweede werkt ook het sneeuwbaaleffect bij het werven van sponsoren. Als bekend is dat iemand binnen de vereniging extern interessante contacten heeft dan kan die persoon als schakel dienen. Ten derde worden lijstjes met mogelijke sponsoren in de omgeving opgesteld en zij worden vervolgens benaderd. Dit wordt aangeduid als het verdelen van *'prospects'* (mogelijke nieuwe sponsoren) en gebeurt meer bij *'de grote sponsoren'*. Andersom werkt het ook weleens zo dat sponsoren uit zichzelf aankloppen bij de verenigingen via de site of omdat ze sponsorcommissieleden kennen binnen de vereniging.

Ten vierde komt het ook voor dat er sponsoren worden gezocht op projectbasis. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer er een nieuw clubhuis of veld moet komen voor de vereniging. Bij BMHV is destijds bij de bouw van het nieuwe clubhuis een speciaal sponsorwervingsteam in het leven geroepen: *'Goede leden te BHV'*. Daarmee zijn toen veel sponsoren binnengehaald.

De verenigingsbetrokkene van Roomburg ondervond dat het aanschrijven van sponsoren, die reeds andere sportverenigingen in de regio sponsorden, nergens toe leidde. Dit kan echter pas ervaren worden bij de daadwerkelijke uitvoering van zo'n plan. Er hoeft niet altijd op zoek te worden gegaan naar nieuwe sponsoren. Het contract met al bestaande sponsoren wordt ook in sommige gevallen uitgebreid. Zo kan ten vijfde een bordsponsor worden omgezet in een businessclublid, zodat er meer uit het sponsorcontact gehaald kan worden. Er kan dus door de hockeyverenigingen ingespeeld worden op de mate van binding met de vereniging. Kortom verschillende sponsoren (grote versus kleine) vergen een andere manier van werving. Voorop staat wel dat in alle gevallen persoonlijke contacten cruciaal zijn voor het onderhouden van een goed sponsorschap.

De verenigingsbetrokkenen beoordelen het werven van sponsoren gemiddeld met een drie/vier op een schaal van een tot vijf (waarbij de moeilijkheidsgraad van werven oploopt: een=heel gemakkelijk, vijf=heel moeilijk). De verenigingsbetrokkene van Tempo '41 merkt hierover het volgende op: *'De grote sponsoren dat is lastig, dat is echt een 5, maar de bordspansoren en dat soort dingen dat is gewoon goed te doen. Daar hoeft je niet veel tijd en effort in te stoppen.'*

Wederom kan een verschil worden gemaakt tussen *'de grote sponsoren'* waaronder businessclubleden en hoofdsponsoren en *'de kleine sponsoren'* onder andere bord- en bannersponsoren. Dit blijkt ook uit het volgende citaat van de verenigingsbetrokkene van Lemmer: *'Als ik dan ga zeggen een sponsor waar we continuïteit mee hebben, hoeveel moeite we hebben moeten doen voor de Rabobank (hoofdsponsor). Dan kijk ik bij een aantal andere sponsoren en dan zeg ik nou dan zou ik het op dit moment toch een 3.'* Er wordt dus beduidend meer moeite gedaan voor *'grote sponsoren'*. Het binnenhalen van *'kleine sponsoren'* wordt meer gezien als iets vanzelfsprekends.

Het soort bedrijven dat zich doorgaans aansluit bij het sponsoren van hockeyverenigingen kent een aantal overeenkomende branches: banken, aannemers, advocatenkantoren, autohandelaren en accountantskantoren. Dat juist deze branches zich verbinden aan de hockeysport zegt iets over de aantrekkingskracht van hockey voor dit soort bedrijven. Zij kiezen niet voor niets voor deze specifieke doelgroep en willen met hun 'luxe' goederen en diensten doordringen tot het hockeypubliek, dat over het algemeen beschikt over een hoger besteedbaar inkomen en opleidingsniveau in vergelijking met veel andere sporten. De hockeysport staat in de sportpiramide dan ook ver verwijderd van de volkssporten (Van Bottenburg, 1994).

Het vinden van de juiste ingang wordt door onder andere de verenigingsbetrokkene van Roomburg als lastig bestempeld. De verenigingsbetrokkene van Helmond voegt hieraan toe dat behoud van een sponsor makkelijker is dan er een krijgen. Meerdere verenigingen zijn het er over eens dat tijdgebrek ook een rol speelt bij het werven van sponsoren. Wanneer over grote, serieuze bedragen wordt gepraat dan kost dit extra veel investeringstijd voor de sponsorcommissie.

§4.7 Betekenisgeving band met sponsoren

Uit de antwoorden van de verenigingsbetrokkenen kan worden afgeleid dat *'de sponsoren'* eigenlijk niet onder een noemer te vatten zijn. De band die met sponsoren onderhouden wordt verschilt namelijk per type sponsor. Dit type sponsor heeft te maken met de omvang van de sponsor: *'Je 'gewone' om het maar heel oneerbiedig te noemen bord/bannersponsors daar wordt op dit moment eigenlijk nog niet veel contact mee onderhouden bijvoorbeeld en dat zou eigenlijk wel moeten. Niet automatisch eens per jaar dat ze alleen de rekening sturen, maar dat er ook nog weleens iets van contact is'* (verenigingsbetrokkene Roomburg). Ook door de overige verenigingen wordt te kennen gegeven dat kleine sponsoren als bord- en bannersponsors meer aandacht verdienen. Met de businessclubleden en grote sponsoren zoals de hoofdsponsor bestaat een veel persoonlijker contact. De mate van contactfrequentie hangt hier ook mee samen. Met de zogenoemde *'grote sponsoren'* wordt ongeveer eens per twee maanden contact opgenomen. De goede band met deze sponsoren wordt onder andere afgeleid uit de hoge opkomst bij verenigingsactiviteiten. Met *'de kleine sponsoren'* beperkt het contact zich soms tot het sturen van een nota eenmaal per jaar. Ondanks het feit dat verenigingen dus aangeven dat het onderhouden van een (persoonlijke) sponsorrelatie een belangrijke pijler is, handelen zij er niet altijd naar bij *'de kleine sponsoren'*. Doordat het bij hen om kleinere bedragen gaat, wordt de interesse voor contactonderhoud meer verplaatst naar *'de grote sponsoren'*. Daarbij wil men de grote bedragen niet wil missen. Dus is de druk hoger voor meer relatie-investering. Hockeyvereniging Ede kent een geschiedenis van sponsorcontractverlengingen met de hoofdsponsor Rabobank en waardeert de band met een acht. De verenigingsbetrokkene is echter van mening dat de vereniging nog meer aan sponsorbinding zou kunnen doen door de sponsoren meer op de hoogte te houden van verenigingsontwikkelingen- en activiteiten. Andere verenigingen beamen dit, omdat ze over het algemeen de band met de sponsoren (grote in mindere mate dan kleine) te beperkt vinden.

De verenigingen zijn zich er terdege van bewust dat wanneer ze sponsoren langer willen vasthouden en meer uit de relatie willen halen er meer georganiseerd zal moeten worden

vanuit de verenigingskant voor de sponsoren. De sponsoren moeten meer worden gezien als partner en de vereniging moet op de hoogte zijn van wat hen beweegt. Dit vergt een actieve houding, waarbij er ook aangetoond dient te worden wat de sponsoren voor hun geld krijgen, aldus de verenigingsbetrokkene van Spitsbergen. Verenigingen denken wel na over plannen om sponsoren meer betrokken te houden bij de vereniging. Als voorbeeld geeft de verenigingsbetrokkene van Nunspeet:

‘We hebben in het bestuur wel een paar keer besproken van moeten wij niet wat voor onze sponsoren doen? Daar is het eigenlijk bij gebleven bij goede voornemens. Eigenlijk vinden we dat we daar wel wat voor moeten doen, we zijn nu ook aan het kijken van hoe kunnen we dat eventueel combineren met een avond van ABN AMRO en die sponsoren. Er wordt over nagedacht, maar het heeft nog niet geresulteerd in complete plannen.’

In eerste instantie wordt er vanuit de gungedachte dus niet direct wat teruggedaan voor de sponsoren. Toch is dit enigszins merkwaardig te noemen. Juist door de binding die al bestaat met de interne sponsor zou verwacht kunnen worden dat de hockeyvereniging dit extra waardeert door er een beloning tegenover te stellen. Wanneer verenigingen de band met sponsoren meer als zakelijk gaan benoemen, wordt er wel direct wat geleverd aan de sponsoren (vergelijk Kampong).

Bij EHV wordt er tevens innovatief nagedacht. De vereniging is aangesloten bij sportlink (een online netwerk) waarbij een sponsormodule beschikbaar is. Daarmee is het mogelijk om bepaalde wedstrijdfragmenten automatisch te e-mailen. Zo zouden de sponsoren meer op de hoogte gehouden kunnen worden van teamprestaties.

Bij alle verenigingen is de website met het LISA systeem, dat onder andere: ledenadministratie, teambeheer en contributie-inning bevat, een vervanger voor het clubblad geworden. Een enkeling heeft het clubblad nog ter ondersteuning of zendt (incidenteel) een nieuwsbrief/full color magazine die ook richting de sponsoren gaat. De verenigingsbetrokkenen maken duidelijk dat communicatie met de sponsoren van belang is om hen deelgenoot te kunnen maken van de vereniging. Door sponsoren informatie te verstrekken over hetgeen de vereniging bezighoudt kan de binding worden vergroot en wordt de drempel om naar het complex te gaan verlaagd. De meeste verenigingen zijn van mening dat de communicatie met en de informatieverstrekking naar de sponsoren voor verbetering vatbaar zijn. Persoonlijke benadering stelt men hierbij voorop, omdat per mail een uitnodiging gemakkelijker kan worden afgedaan. Deze instelling staat eigenlijk lijnrecht tegenover het beperkte contact dat verenigingen met sommige bordsponsoren onderhouden. Wat maakt dat (bord)sponsoren dan toch verbonden willen zijn en blijven aan de hockeysport? Hier gaat de volgende paragraaf op in.

§4.7.1 Beweegredenen van sponsoren voor verbintenis met hockeyvereniging

Het grootste aandeel sponsoren is volgens de verenigingsbetrokkenen bij alle verenigingen afkomstig uit het eigen netwerk (het midden- en klein bedrijf). Het gaat dan veelal om ouders van kinderen die bedrijven hebben en op die manier iets voor de vereniging willen doen. Dit ondersteunt de verenigingsbetrokkene van Noordwijk. Voor de meeste sponsoren geldt: *‘Mijn dochter of mijn zoontje hockeyt en ik vind het mooi als dat hangt, want dat betekent ook weer lage kosten in contributie. Hoe meer sponsoring, hoe meer ruimte je hebt op je begroting.’* Er is dus over het algemeen in eerste instantie geen sprake van een zakelijk aspect, maar meer van een goodwill instelling.

'Dus eigenlijk zijn het bijna geen onafhankelijke sponsors op een enkel accountantskantoor na of een bepaalde dealer die dat wel doet, maar ik denk dat -als ik even alle borden voor de geest haal- dat er ongeveer vijftien borden hangen van mensen/bedrijven die sponsoren dat daar toch wel tweederde van mensen is die aan de vereniging verbonden zijn' (verenigingsbetrokkene Nunspeet).

De verenigingsbetrokkenen beschrijven de insteek van sponsoren uit het eigen netwerk overwegend op eenzelfde manier. De vereniging een warm hart willen toedragen, liefhebberij, het is een kwestie van gunnen en liefdewerk oud papier zijn vooral bij *'de achtervolgers en het peloton'* veel gehoorde argumenten. Hier spreekt wederom de sfeer van de gunst uit. Dit is echter anders bij de meeste hoofdsponsoren die wel degelijk met een zakelijke insteek in de sponsordeal staan. Dan wordt sponsoring meer gezien als een wederkerige relatie, waarbij exposure voorop staat voor de sponsor, zodat op een wat groter niveau naamsbekendheid wordt verkregen.

Voor het midden- en klein bedrijf is bovendien het verbreden van het netwerk -arbeidsmarkt communicatie- een belangrijke beweegreden om te gaan sponsoren. Bij Kampong spreekt het geboden platform aan voor sponsoren. Via dat platform is het mogelijk dat een sponsor via de binnenwereld (de vereniging Kampong) communicatie krijgt met de buitenwereld (andere bedrijven, bepaalde doelgroepen). Zelfs bij een vereniging als Kampong die toch op hoofdklasse niveau landelijk speelt is er geen landelijke exposure aanwezig volgens de verenigingsbetrokkene. Dit betekent een limitering voor hetgeen de vereniging kan bereiken. Er wordt overigens geprobeerd om hier wel naartoe te werken. Volgens de verenigingsbetrokkene van Helmond kennen heel veel sponsoren de hockeywereld ook niet precies, waardoor het niveau ze niets zegt: *'Sponsoren zijn meer sponsoren voor wat je uitstraalt, de sfeer die je hebt dan het niveau dat je speelt. Ze kennen de grote clubs, ze kennen de hoofdklasse als naam. Maar als je zegt wij spelen eerste klasse of overgangsklasse dan weten ze nog niets. Daar is wel wat weinig kennis denk ik, hier tenminste dan in de regio.'* Een van de verklaringen hiervoor is dat ouders vaak sponsor zijn die zelf geen hockeyachtergrond hebben.

Een aantal sponsoren kiest specifiek voor het hockeypubliek als doelgroep en draagt dat ook aan als reden voor het sponsorschap. Een verenigingsbetrokkene van BMHV ondervond dit bij een van de sponsoren: *'Een makelaar dacht ohw 800 mensen uit de betere groep van Baarn daar gaan we scoren. Hij wilde met zijn huizenmarkt bij een groot aantal respondenten terecht komen en dan is dit de goede doelgroep.'*

De verenigingsbetrokkene van Helmond heeft het volgende te zeggen over het bereik van doelgroepen via sponsoring: *'Sportsponsoring is gewoon een relatief makkelijke kans om veel mensen te bereiken denk ik en om je doelgroep te bereiken.'*

Verenigingsbetrokkenen merken enerzijds op dat het bieden van de mogelijkheid om gericht doelgroepen te bereiken een van de manieren is waarop sponsoren beter bediend kunnen worden. Kampong is een van de verenigingen die zich hierin actief bezighoudt: *'Als er een notaris is die zegt van nou ok ik... mijn doelgroep is jonge gezinnen. Nou hoe bereiken wij jonge gezinnen? Als er een detacheringsorganisatie is die in contact wil komen met young professionals, nou hoe kom ik in contact met young professionals?'*

Anderzijds wordt er door sponsoren zelf ook in enkele gevallen gevraagd of zij een bepaalde doelgroep kunnen sponsoren, vaak is dit dan bijvoorbeeld de G- en LG tak van de hockeysport (hockey voor geestelijk- en verstandelijk gehandicapten). Wanneer er zo'n specifiek 'label' aan doelgroepsponsoring hangt, weet de sponsor precies waar zijn geld naartoe gaat, men kan dan spreken van *'geormerkt geld'*.

Samenvattend kan er over de beweegredenen van sponsoren het volgende gezegd worden: *'Meestal is het dat ze emotioneel betrokken en zeker niet commercieel betrokken zijn bij een vereniging.'* (verenigingsbetrokkene Roomburg).

§4.8 Betekenisgeving afhankelijkheid vereniging ten opzichte van sponsoren

De verenigingsbetrokkenen geven aan dat je een vereniging in twee kampen op kan delen: de breedtesport en de topsport. Wat betreft topsport zien zij de afhankelijkheidsfactor ten opzichte van sponsoring wel. Mocht een groot deel van de sponsoring wegvallen als inkomstenbron van de hockeyvereniging dan zal daaronder de topsport leiden. Dit te meer omdat de inkomsten uit sponsoring voor het grootste gedeelte worden uitgegeven (zeker door *'de grotere verenigingen'*) aan betaalde coaches en trainers die cursussen volgen om de teams te kunnen (op)leiden. Daarmee labelen de verenigingen de inkomsten uit sponsoring. Sponsoren zijn ervan op de hoogte dat hun geld daar naartoe gaat, tenzij zij anders verlangen dan kan er in samenspraak gekeken worden naar andere mogelijkheden.

De verenigingen geven aan dat ze de afhankelijkheidsfactor inperken door de bedragen vanuit sponsoring zoveel mogelijk uit te smeren over een zo groot mogelijk aantal sponsoren; risicospreiding noemt men dat. Dit heeft als voordeel dat als er een sponsor weg mocht vallen de (top)sportactiviteiten nog steeds kunnen worden uitgevoerd en niet meteen opgeheven worden. *'Als je maar voldoende spreiding hebt dan wordt het minder afhankelijk. Kijk als die 30% door eh... twee sponsoren wordt gedragen dan ben je echt de Sjors'* (verenigingsbetrokkene Ede). Op grote schaal hebben de hockeyverenigingen dit ook waargenomen bij de hoofdklasse verenigingen KZ (Klein Zwitserland) en Bloemendaal. Zij zien dit als een groot voorbeeld van hoe het mis kan gaan op sponsoringgebied. De verenigingsbetrokkene van Roomburg benadrukt: *'En ja om je dan alleen maar te gaan focussen op dat tophockey en alleen maar op grote sponsors dan zie je wel dat je op een gegeven moment je vereniging eigenlijk helemaal van je af jaagt. In plaats van een hele vette vis binnen halen liever een stuk of vier/vijf kleintjes en zo'n businessclubje erbij. Een keer zo'n hele grote jongen weg en je hebt gewoon een aanzienlijk probleem, want je gaat... en dat zie je dus bij de andere verenigingen, je hele begroting op een gegeven moment bouwen daarop.'*

Risicospreiding heeft als nadeel dat je als vereniging ook meewerkt met de verwatering van de betekenis van een sponsor, want wat is nog de waarde van een sponsor als hij samen met vijftig anderen sponsor is? Verenigingen dienen na te denken over een goede middenweg. De hoofdsponsor heeft een redelijk groot aandeel binnen de sponsoring. Dit is gemiddeld zo'n 40%; daarmee wordt deze als invloedrijk beschouwd. De wat kleinere *'peloton verenigingen'* geven aan dat de inkomsten vanuit sponsoring vaak naar het algemene budget gaan. Zij zien sponsoring ook meer als iets extra's dan als een vaste, noodzakelijke inkomstenbron. Deze laatste groep ziet hierdoor ook minder de risico's in

van sport sponsoring, omdat zij een solide begroting hanteren. Over de risico's die samenhangen met sponsoring zijn de meningen verdeeld. Bij Kampong zijn alle contracten en financiële risico's gematcht met de inkomstenkant. Dus als een sponsorcontract is afgesloten voor drie jaar van stel €50.000 dan zijn de verplichtingen die daar tegenover staan ook niet groter dan €150.000 in die drie jaar. Er kan gesteld worden dat die begroting meerjarig gematcht is.

Door BMHV wordt het verstrekken van het clubtenu door één leverancier als monopoliepositie ervaren voor die sponsor. Dit valt ook onder een bepaalde mate van afhankelijkheid. Er wordt in ieder geval benadrukt door de verenigingsbetrokkenen dat de afspraken die gemaakt worden met sponsors heel duidelijk vastgelegd dienen te worden, zodat de verenigingen in een later stadium niet voor onverwachte zaken komen te staan. Zo hebben ze bij Derby ondervonden dat de vader van een zoon die was geselecteerd voor heren 1 zich terugtrok uit de sponsordeal nadat zijn zoon de selectie niet haalde. *'Een beetje kinderachtig, dat zijn risico's, sommige mensen die dat met een bepaalde 'gunfactor' doen die kunnen ook een andere agenda hebben. Daarom moet je ook proberen om als club nooit te afhankelijk van sponsoring te zijn, ik denk dat hooguit 20% van je totale omzet sponsoring moet zijn meer niet. Of in ieder geval breed gespreid, want een bedrijf kan natuurlijk ook failliet gaan.'*

Vanuit sponsors kunnen ook eisen gesteld worden die te maken met branche-exclusiviteit. Dit kan voor verenigingen ook een bepaalde mate van afhankelijkheid scheppen. In hoeverre verenigingen hierin meegaan komt terug in de volgende paragraaf.

§4.8.1 Bewaking van verenigingsbeleid

De hockeyverenigingen zijn zich bewust van de positie die zij innemen ten opzichte van sponsors. In de relatie tussen de hockeyvereniging en de sponsors bewaken de verenigingen hun eigen verenigingsbeleid. Daarin bakenen de verenigingen af wat wel en niet wordt geaccepteerd in sponsordeals. Een van de zaken die veel genoemd wordt is het weigeren van het afgeven van het adressenbestand van de leden en het geven van branche-exclusiviteit aan sponsors (buiten de hoofdsponsor om). Daar wordt nog weleens naar gevraagd door sponsors, maar hier werken de verenigingen niet aan mee. De verenigingen zien dit als privacybescherming richting de leden. Om de sponsors toch enigszins tegemoet te komen in hun wensen is het vanuit de verenigingen wel mogelijk om zelf een (doelgroep)mailing richting de leden te doen waarin de boodschap van de sponsor wordt uitgedragen.

De verenigingen trachten te streven naar een uniforme uitstraling van hun vereniging. Door de verenigingsbetrokkene van Roomburg wordt dit aangeduid als *'het tegengaan van wildgroei'*. Dit houdt onder meer in dat het tenue van de hockeyvereniging vaak loopt volgens een leaseplan, waarbij leden de wedstrijd kleding afnemen bij de vereniging en aan het einde van het jaar weer inleveren. Wanneer een sponsorrelatie verbroken wordt is het dan ook de bedoeling dat de sponsor uit het beeld van de vereniging verdwijnt. Daarnaast worden de advertentie borden langs de velden door eenzelfde leverancier gemaakt, zodat ook hierbij de uitstraling eenduidig is. Tegenwoordig worden door veel teams 'na de wedstrijdshirts' gedragen. Daar heeft hockeyvereniging Roomburg het volgende op bedacht: *'Een team die gesponsord wordt qua shirts door een bedrijf daar*

komt op zijn minst gewoon groot een vermelding van de hoofdsponsor op 'de after game shirts' ...of die man nou mee betaald of niet.'

Er wordt dus door de verenigingsbetrokkenen in de gaten gehouden dat de hockeyvereniging een uniforme uitstalling heeft. Een citaat van de verenigingsbetrokkene van Spitsbergen vat dit mooi samen: *'Op de korte termijn kun je wel even dertig sponsors erbij werven, maar je komt toch een keer voor de vraag te staan hoe voorkomen we dat het hier een enorme kermis wordt. Verkopen we nou alles, gaan we die ledenbestanden ter beschikking stelen, mag iedereen overal zijn vlaggetje, zijn dingetje? Je hebt toch wel behoefte aan een beleid.'* Naast het feit dat uniformiteit voor een professionelere uitstraling van de vereniging zorgt, gaat het tevens verwatering van sponsoren tegen. Door namelijk een paar grote sponsoren als boegbeeld aan je vereniging (en wedstrijdleding) te koppelen blijft de link tussen hockey en een bepaald bedrijf duidelijk. Toch blijft het voor beide partijen de vraag wat nou het daadwerkelijke effect van sport sponsoring is.

§4.8.2 Effect van sport sponsoring

Er wordt aangehaald dat het effect van sponsoring moeilijk tastbaar te maken is en dat sponsoring meer gebaseerd is op aannames. Vanuit de sponsorkant kan echter wel gekeken worden of het interessant is om je aan een hockeyvereniging te verbinden. Zo geeft de verenigingsbetrokkene van Derby aan dat ze als vereniging proberen om zoveel mogelijk lijntjes te leggen, zodat de sponsor zelf het effect kan zien. Vanuit Kampong komt de volgende reactie:

'De meeste mensen doen een soort van (ook zelfs de businessclubleden, zeker in deze tijd) bedrijfsmatigheidstoets. Is het een businesscase ja of nee. Haal ik er werk vandaan of haal ik er geen werk vandaan? Dat is belangrijk, ze bepalen dat zelf. Voor de hoofdsponsor is eerst de deal gesloten en toen is er de businesscase gebouwd. De hoofdsponsor in Utrecht is tegenwoordig businesssponsor van Kampong hockey, de businesscase die daar achter zit is gebruikt voor heel de branche waar de hoofdsponsor toe behoort om uit te leggen hoe je daar nou mee omgaat en hoe je daar naar moet kijken. Dit is een faire manier om te zien steek je hier nou geld in iets zinnigs ja of nee.'

Verenigingsbetrokkenen lieten meerdere malen vallen dat hun soms een sponsordeal is aangeboden waarbij ze een percentage ontvangen van een bepaalde omzet die gegenereerd wordt, zoals bij het verkopen van hypotheek (koppelverkoop). Dit wordt affinity marketing genoemd. Een aantal verenigingen wilde hier op voorhand al niet mee akkoord gaan, andere verenigingen die dit wel aangingen zagen hier verder geen voordeel van in; ook omdat het systeem lastig meetbaar is: *'Want hoe kan er precies worden nagevolgd of de leden van de vereniging naar aanleiding van de sponsordeal hun product afnemen bij de betreffende sponsor?'* Vaak maken leden hier geen melding van en dat kan ook niet opgeëist worden door de vereniging. Het is een vraag waar de verenigingen mee worstelen en weinig aanknopingspunten voor hebben. Er wordt dan ook weinig tot niet aan effectenmeting van sponsoring gedaan vanuit de verenigingen. Andersom is het ook zo dat er vanuit de sponsorkant ook weinig gevraagd wordt naar het effect dat sponsoring heeft, zoals onder andere blijkt uit de ervaring van de verenigingsbetrokkene van Noordwijk: *'Ik heb nog niets gehoord van de architect, dat de architect*

een huis gebouwd heeft naar aanleiding van de sponsoring hier. ' Zo geven de verenigingsbetrokkenen aan dat ze denken dat het effect van een bord of advertentie maar relatief klein is. Wanneer men een sportzaak als sponsor heeft is dit effect alweer een stuk groter, omdat de sportzaak vaak als enige de verenigingskleding verkoopt.

Ondanks het feit dat er nog niet heel veel gaande is op het gebied van effectenmeting binnen de sponsoring van hockeyverenigingen merken verenigingen wel dat sponsoren kritischer gaan kijken naar hun geïnvesteerde geld. Dit is vooral merkbaar bij de hoofdsponsoren die steeds meer terug willen hebben/zien vanuit de verenigingskant. De kritische houding geldt tevens voor sponsoren waarbij de beweegreden om te sponsoren in eerste instantie voortkomt uit de gunfactor. Hoe de huidige recessie mogelijk te maken heeft met de verscherping van de kritische blik van sponsoren komt ter sprake in de volgende paragraaf.

§4.8.3 Invloed van de huidige recessie op sponsoring

De hockeyverenigingen ondervinden dat ten tijde van de huidige recessie het drukpunt van sponsoring groter is. Bij twijfel maken sponsoren vandaag de dag geen sponsordeal, terwijl dat tijdens een sterke economie andersom het geval is. Het vinden van een hoofdsponsor is nu extra lastig; daarom beperken sommige verenigingen zich tot meerdere kleine sponsoren.

In het geval van Ede ziet de verenigingsbetrokkene wel een risico in kleding-sponsoring. Binnen de vereniging is er namelijk voor drie jaar lang kleding bedrukt met de bedrijfsnaam van een makelaar erop. *'Nu er weinig huizen verkocht worden en faillissementen op de loer liggen, is dat gewoon spannend,'* aldus de verenigingsbetrokkene van Ede. De verenigingsbetrokkenen merken door de huidige recessie dat veel bedrijven het als een excuus gebruiken om voorlopig van sponsoring af te zien. Zo is het merkbaar dat sommige sponsoren afhaken. Dit overviel ook Dorsteti:

'Nou ja, het is gewoon, mensen ik had er een stuk of tien nog op mijn lijstje staan. Een voor een vallen ze toch af, omdat ze zeggen van ik ga toch wat minder geld aan sponsoring uitgeven. Dat is jammer. Kijk maar naar de makelaars of de autobedrijven. Een makelaar die een huisje verkoopt in december, die hebben gewoon problemen, die gaan alles tegen het licht zetten. Al die verzekeraars, al die financiële jongens. Ook hadden we veel meer ingezet bij de hoofdsponsor en daar hebben we ook wat minder gekregen. Dus dat zie je ook duidelijk terug.' Vanuit EHV wordt hetzelfde beaamd: *'Je merkt het in de betalingen, het duurt toch wel wat langer dan. Toch wel links en rechts wat opzeggingen enzo. Er is veel aan de hand hoor, geloof nog meer dan wij weten. Ik denk dat mensen toch wel wat voorzichtiger zijn op het ogenblik.'*

Ondanks het feit dat de uitwerkingen van de huidige recessie op de hockeyverenigingen nog niet helemaal vast te stellen zijn, hebben de verenigingsbetrokkenen een bepaalde visie op sportsponsoring voor de komende periode.

§4.8.4 Visie sportsponsoring

Alle verenigingen waren van mening dat er op sponsoringgebied meer te bereiken valt; voor de een geldt dat meer dan voor de ander. Toch gaf iedere verenigingsbetrokkene aan sponsoring nog breder te willen uitbreiden. Slechts een enkeling stond sceptisch tegenover het thema sponsoring, omdat het op dit moment niet goed wordt opgepakt binnen de vereniging. Een aantal verenigingen was zelfs bezig met een (totale) vernieuwing van de sponsorcommissie, omdat de huidige commissie niet goed genoeg liep. Zij willen daarbij scherpere regels en een strakker beleid voeren.

Wanneer er over de sponsoringvisie gesproken wordt, denken de verenigingsbetrokkenen al gauw aan het geldbedrag dat ze met sponsoring binnen willen halen voor de vereniging. Hierbij wordt er in sommige gevallen uitgegaan van een redelijk ambitieus bedrag, maar in de meeste gevallen is het een vrij realistisch bedrag dat gebaseerd is op gegevens uit het verleden. Er wordt aangegeven dat wanneer men een hoger spelersniveau wil bereiken de behoefte aan geld vanzelf toeneemt. De salarissen van professionele trainers en coaches zijn namelijk flink gestegen, die zijn volgens de verenigingsbetrokkenen wel van belang voor het opkrikken van het spelersniveau. Een groot aantal hockeyverenigingen streeft naar het behalen van een hoger spelersniveau, met name bij het eerste heren- en dameselftal: *'Een goede middenklasser, overgangsklasser. Dat is ons uiteindelijke niveau waar we naar toe willen. Waar we in mee willen draaien voor een aantal jaren of permanent. De basis ligt toch aan de opleiding. De beste worden van Oost Nederland, dat is ons doel. Daar willen we in 2012 staan, dus wel willen echt die zuigende werking hebben op de omgeving om bij Ede te gaan hockeyen.'* (verenigingsbetrokkene Ede).

Er wordt vaak aangehaald door de verenigingsbetrokkenen dat wanneer er iets bereikt dient te worden binnen de sportsponsoring het een voorwaarde is om daar dan tevens de vereiste energie in te stoppen. Als dat gedaan wordt dan zal dat zich vanzelf belonen en zijn er zeker sponsoren te vinden. De verenigingsbetrokkenen beseffen ook dat het belangrijk is te luisteren naar wat sponsoren zouden willen als tegenprestaties vanuit de vereniging. Op die manier sluit hun vraag dan aan op een speciaal gecreëerd aanbod vanuit de vereniging. Daardoor kan er dus niet voor de sponsoren maar met de sponsoren gedacht worden.

Nu de betekenisgeving van de verenigingsbetrokkenen is toegelicht in deel B van het hoofdstuk zullen in het laatste deel C de sportsponsordeskundigen aan het woord komen.

Deel C Resultaten interviews sportsponsorsdeskundigen

Naast het feit dat er met een veertiental verenigingsbetrokkenen van de verenigingskant is gesproken hebben er ook drie sportsponsorsdeskundigen aan dit onderzoek meegewerkt. Een tweetal is afkomstig van de hockeybond: sportsponsorsdeskundigen (1) en (2) van de KNHB. De derde sponsorsdeskundige is al jaren met (sport)sponsoring bezig in het bedrijfsleven. Het belang van hun bijdrage ligt in het feit dat zij reflecterend konden reageren op de resultaten, die zijn voortgekomen uit de interviews met de verenigingsbetrokkenen. Deze resultaten zijn namelijk voorgelegd aan de sportsponsorsdeskundigen en zij hebben er hun kijk op gegeven. Dit maakt dat het onderzoek rekening houdt met het bestaan van verschillende perspectieven.

Een van de verschillen in perspectief begint al bij de sponsorsdeskundige uit het bedrijfsleven die sponsoring specifiek definieert vanuit het oogpunt van de sponsor. *'Je krijgt toegang tot een commercieel te exploiteren potentieel. Daar loopt een groep van mensen rond of daar kun je aandacht krijgen, wat je vervolgens commercieel kunt exploiteren. Wat je doelstellingen daarbij kunnen zijn dat is natuurlijk voor ieder bedrijf anders. Dan praat je veel meer over een actieve relatie. Terwijl die traditionele definitie die is heel erg van nou ik geef wat en ik plaats er iets voor terug. Een klein clubje zal zo misschien meer naar sponsoring kijken. Dat is niet hoe ik naar sponsoring kijk, bij sponsoring gebeurt er echt iets en ontstaat er veel meer dan een eenmalige transactie tussen geld en communicatiemogelijkheden.'*

Dit deel draagt bij aan een verrijkende blik op het begrip sportsponsoring binnen de hockeysport en zal in de analyse (hoofdstuk 5) worden afgezet tegen het perspectief dat vanuit de verenigingsbetrokkenen heerst.

§4.9 Commerciële en professionele ontwikkelingen in de hockeysport

Vanuit de hockeyverenigingen is er vraag naar de meer professionele inrichting van de verenigingsorganisatie. Vanuit de KNHB worden (nog) geen standaarden aangeboden voor sponsorhandleidingen, maar de KNHB sportsponsorsdeskundigen zijn het er ook over eens dat verenigingen heel veel onderling aan informatie-uitwisseling kunnen doen.

Hoe de verenigingen de invulling van professionaliteit aanpakken hangt af van de omvang van de vereniging volgens sponsorsdeskundige (2) van de KNHB: *'Die grote (verenigingen) zijn heel professioneel, Kampong wat je net ook noemt, heel professioneel dan is er een groot middengebied dat daar heel erg naar kijkt en dat ook wil, maar niet lukt. Die kleintjes hebben zoiets van we gaan gewoon een braderie organiseren, we gaan heel de lokale middenstand uitnodigen, een hartstikke goed idee en die zijn dus veel creatiever vaak dan de middengroep.'*

De sponsorsdeskundige uit het bedrijfsleven denkt -met een externe kijk op de hockeysport- dat de hockeysport als zodanig en de hockeyverenigingen altijd wel redelijk voorop liepen wat betreft commercialisering en professionalisering. Dit is mede te danken aan de *'community'* van de hockeyverenigingen, waarin zich veel mensen begeven

die een bepaalde positie hebben in het bedrijfsleven. Hierdoor zijn zij in staat om verbintenissen aan te gaan tussen de verenigingen en dat specifieke bedrijf. Er is dus sprake van een zakelijke omgeving binnen de hockeysport. De laatste jaren is daar een enorme professionaliseringsslag bijgekomen. Een van de professionele ontwikkelingen is dat verenigingen gericht businessclubs zijn begonnen.

'Sponsoring is vanuit de hockeybond bedoeld enerzijds om geld voor de hockeybond sec op te halen en daarnaast bedrijven erbij te halen die ook veel betekenen voor de verenigingen' (sponsordeskundige (1) KNHB).

Hier is de hoofdsponsor van de hockeybond 'de Rabobank' het meest toonaangevende voorbeeld van. Inmiddels zijn er op lokaal niveau zo'n kleine tweehonderd vestigingen van de Rabobank gekoppeld aan hockeyverenigingen middels sponsoring. Er kan gesteld worden dat een aantal sponsoren (naast de Rabobank ook bijvoorbeeld Volvo) van de hockeybond zich bewust zijn gaan richten op het verenigingsniveau, nadat de sponsoring met de KNHB werd kortgesloten. In het geval van de Rabobank is een speciaal programma ontwikkeld door de sponsorafdeling van de Nationale Rabobank. Daarin staat een aantal producten en kwaliteitseisen die voor de lokale banken als richtlijn kunnen dienen in het geval zij interesse mochten hebben in hockeysponsoring. Daarnaast stimuleert de Rabobank Nederland tevens de lokale banken om actief te zijn op het gebied van verenigingssponsoring. De sponsordeskundige (2) van de KNHB zegt hierover:

'Het merk zit al vast aan hockey dus dat versterkt elkaar alleen maar.'

Op basis daarvan bestaat de associatie en affiniteit met de hockeysport al.

Of het nu gaat om kleine of grote verenigingen, voor de sportsponsordeskundigen staat vast, dat elke vereniging op wat voor niveau dan ook aan de gang kan en soms ook moet met sponsoring. Dit hangt samen met het feit, dat de verenigingen meer geld nodig hebben en vrijwilligers lastiger te verkrijgen zijn. Veel verenigingen bemerken dat ze het alleen met contributie-inkomsten niet meer af kunnen, zeker wanneer ze het top hockeytraject zwaarder willen inzetten. De professionaliseringsslag die bij hockeyverenigingen in mindere of meerdere mate plaatsvindt, moet echter de grote achterban van de verenigingen niet over het hoofd zien: *'Iedereen denkt we moeten professioneel zijn, we moeten een goed eerste elftal hebben en onze eerste teams op alle jeugdniveaus die moeten hoog spelen en daar stoppen we al het geld in. Maar als je heel veel senioren- of jeugdelftallen hebt dan is dat minstens zo interessant'*

(sponsordeskundige uit het bedrijfsleven).

§4.10 Invloed van de huidige recessie op de hockeysport

De gevolgen van de huidige recessie voor de verenigingen zijn tevens merkbaar bij de hockeybond. Er wordt opgemerkt dat veel bedrijven minder geld uitgeven aan sponsoring of zich helemaal terugtrekken uit een sponsordeal. Sponsordeskundige (1) van de KNHB schetst het zo: *'Je moet het zo zien bedrijven die moeite hebben om hun hoofd boven water te houden die gaan natuurlijk ook naar de kostenkant kijken. Vaak is het zo dat sponsoring als kost wordt gezien en dan zullen sommige bedrijven zeggen nou ja dan snijd ik in die kosten, terwijl andere partijen zeggen nee in slechte tijden moet je doorgaan.'* Een van die partijen die in slechte tijden toch doorgaat als sponsor van de KNHB en

verschillende verenigingen is Volvo, de band met hockey wordt als sterk omschreven door sponsordeskundige (2) van de KNHB.

De huidige recessie maakt dat er meer vragen van de verenigingskant komen op het gebied van sponsoring richting de KNHB. Toch is de invloed van de huidige recessie niet funest voor de hockeysport volgens KNHB sponsordeskundige (2). Ten eerste omdat de verenigingen middels de contributies altijd een vaste bron aan inkomsten hebben en daarnaast is er sprake van risicospreiding (meerdere sponsors dragen het totale sponsorbedrag). Bovendien maakt de huidige recessie verenigingen ook kritischer en zorgvuldiger, want ze zijn hierdoor min of meer gedwongen om op een goede manier om te gaan met sponsors. Een (verplichte) actieve inzet van de verenigingen kan bevorderd worden door in een sponsordeal een basisbedrag en een activatiebedrag in te bouwen. Een activatiebedrag houdt in dat het bedrag pas vrijkomt wanneer er een daadwerkelijke (vooropgestelde) tegenprestatie is geleverd door de vereniging.

Volgens sponsordeskundige (1) van de KNHB dienen de verenigingen de (begrote) kosten in de gaten houden: *'Je hoort bij de verenigingen dat de sponsoring zegt nou ik ga niet steeds de gaten dichten bij verenigingen. Het binnenhalen van sponsors daar stop je soms heel veel energie in, maar behoudt dat is een stevige klus, dat is soms wat minder leuk.'* Ten tijden van een recessie kan een gebrek aan financiële inkomsten wel deels worden oplost door je als vereniging meer te focussen op het vergaren van kennis of goederen/producten van sponsors (sponsoring in natura), aldus de sponsordeskundige uit het bedrijfsleven.

De situatie zoals die zich heeft voorgedaan bij hockeyverenigingen KZ en Bloemendaal heeft in feite niets met de huidige recessie te maken aldus sponsordeskundige (1) van de KNHB. De verklaring moet meer gezocht worden in het *'huishoudboekje'* dat niet op orde was. Als daar dan nog eens een recessie overheen komt dan draagt dat natuurlijk niet echt bij aan de al verslechterde situatie van de verenigingen. Ondanks de recessie die op dit moment de orde van de dag is, heeft de hockeysport het laatste decennium een enorme groei doorgemaakt met het aantal leden, de aandacht voor hockey en een professioneler beleid. Wat de precieze invloed van de huidige recessie zal zijn kan pas achteraf vastgesteld worden. Het kan zomaar zo zijn dat de hockeysport tijdelijk stagneert; dit zal zich nog precies moeten uitwijzen.

§4.11 De afhankelijkheid van verenigingen ten opzichte van sponsors

Indien er wordt gekeken naar het eerdere onderzoek *'(Samen)werken aan succes'* dan zijn volgens sponsordeskundige (1) van de KNHB *'de gewone verenigingen'* beneden de 20% afhankelijk van sponsoring als inkomstenbron en de hele grote verenigingen zitten daar nog boven (vergelijk de gegevens uit tabel 1 in deel A).

Dit wordt ondersteund door de volgende motivatie: *'Die verenigingen zullen het wellicht zwaarder kunnen krijgen aan de inkomensfeer, maar die zijn ook vaak in staat om aan de uitgavensfeer weer snellere stappen te zetten. In die zin denk ik dat de meeste verenigingen het wel overleven als ze zelf in staat zijn om te draaien aan de knoppen waar ze zelf actief mee zijn dat zijn de leden, de bar en overleg met de gemeentes.'*

Sponsordeskundige uit het bedrijfsleven over de afhankelijkheid van verenigingen ten opzichte van sponsors: *'De afhankelijkheid van sponsoring is in de afgelopen jaren,*

zeker bij de hoofdklasse verenigingen, alleen maar groter geworden. Misschien wel zelfs een beetje te groot zou je kunnen zeggen. Zeker als het dan maar om één sponsor gaat. Gewoon omdat sponsoring niet voor eeuwig is en op een gegeven moment is het uitgewerkt of stopt iemand ermee of is de betrokkenheid weg. Ja als dan zo'n partij wegvalt, ja dan zit je. Dat is natuurlijk heel gevaarlijk. Het is natuurlijk heel ingewikkeld om dat goed te managen als club.' Verenigingen kunnen hiervoor waken door meerdere sponsorpartijen te hebben en op het moment van contractondertekening met een sponsor eigenlijk al weer bezig te zijn met de opvolging daarvan. Tevens is het van belang om als vereniging van te voren goed te bedenken welk beleid je wilt voeren als het gaat om branche-exclusiviteit en andere ethische aspecten van sponsoring (moet je als vereniging iets doen met een bedrijf als Mc Donalds ja/nee?). In de sport is namelijk volgens de sponsordeskundige uit het bedrijfsleven heel veel opportunisme aanwezig. De Champions League in het voetbal is bijvoorbeeld exclusief gemaakt doordat er goed van te voren is vastgesteld wat het merk is en de spelregels. Hierdoor ontstaat er automatisch meerwaarde. Dan verhoogt het de aantrekkingskracht: er gaan steeds meer mensen naar kijken; een opwaartse spiraal.

§4.12 Het verbinden van evenementen/doelgroepen aan de hockeysport

De gunfactor van sponsoren uit het eigen netwerk van de verenigingen is ook bij de sportsponsordeskundigen een bekend verschijnsel en zal volgens hen altijd blijven bestaan. Ondanks het feit dat het handig is om hier gebruik van te maken dienen de verenigingen wel te beseffen dat er meer een relatie aangegaan moet worden met de sponsoren, aldus de sportsponsordeskundigen. Afgezien van het feit dat het zo kan zijn dat sponsoren in eerste instantie met de insteek van gunnen gaan sponsoren, is het toch van belang om sponsoren de zin van sponsoring in te laten zien. Bovendien kan er door een opgebouwde relatie met een sponsor, een langdurigere verhouding blijven bestaan tussen vereniging en sponsor ook in het geval dat de contactpersoon van de sponsordeal zou komen te vervallen. Als de verhouding met de sponsor puur gebaseerd is op gunnen dan brengt dit namelijk wederom afhankelijkheid en ongrijpbaarheid met zich mee.

Als een sponsor geld geeft in ruil voor een bord en hier verder niks voor terugkrijgt vanuit de vereniging dan vinden de sportsponsordeskundigen dat dit niet als sponsoring betiteld dient te worden, maar meer als donateur/vriend van... Er moet gekeken worden hoe de doelen van zowel de sponsor als de vereniging kunnen worden samengebracht. Het is daarom zaak om het als vereniging levendig te houden en nieuwe mechanismen te verzinnen die aantrekkelijk zijn voor sponsoren.

De algemene tv exposure van hockey is minimaal (zeker buiten de hoofdklasse om). Dit maakt dat een hockeyvereniging de sponsor op dit terrein weinig kan bieden.

De KNHB sponsordeskundige (2) heeft hierover het volgende te zeggen: *'De media dat moet je allemaal verwaarlozen, want hoe vaak komt zo'n club in de krant of op tv, daar moet je ook allemaal heel eerlijk over zijn naar sponsors dan moet je niet getallen of cijfers gaan verkopen die niet kloppen, want bedrijven die zitten daar best wel bovenop die weten dat precies.'* Wel een sterk sponsormiddel is volgens KNHB sponsordeskundige (2) het organiseren van evenementen waarbij sponsoren betrokken worden; of zaken in het leven roepen als een keepersschool of een mini-opleiding, zodat sponsoren ook weten

waarin ze investeren. De binding met doelgroepen kan daar ook mee worden vergroot. Dit hoeft niet altijd op hele grote schaal plaats te vinden, blijkt tevens uit het volgende citaat van KNHB sponsordeskundige (2): *‘Dat kan ook de lokale snoepwinkel zijn hoor, als je een mini-evenement doet, mensen denken altijd meteen heel groot. Dan doe je een mini-evenement en daar moet dan meteen Philips aan verbonden worden, ja waarom, het moet passen.’*

Eveneens is het voor verenigingen mogelijk om iets te doen met het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen en dit te verbinden met G/LG hockey. Volgens KNHB deskundige (2) gaat er namelijk een sterke kracht uit van de hockeysport, waarmee veel verschillende doelgroepen gemoeid zijn. Naast het feit dat deze doelgroepen uiteenlopen qua leeftijd, zitten er ook veel *‘decision makers’* (hoogopgeleiden, ondernemers) in de hockeysport. Een vereniging kan gebruik maken van de doelgroepen en diversiteit die ze te bieden heeft: *‘Ik geloof zeker in maatwerk, ik geloof niet in de standaard aanbiedingen en maar overleggen en dan maar hopen dat iemand toehapt’* (sponsordeskundige uit het bedrijfsleven).

Volgens sponsordeskundige (2) van de KNHB kan er op lokaal sponsoringniveau meer gedaan worden met het begrip *‘helden’*. Net zoals de Rabobank landelijk gezien helden/ambassadeurs/boegbeelden heeft zoals internationals Naomi van As en Taeke Taekema en had (Fatima Moreira de Melo) kan dit ook vertaald worden naar het lokale niveau. Het helpt daarbij mee als *‘helden’* gecreëerd worden, wat in feite ook is gebeurd bij ex-international Fatima.

Dat de effecten van sponsoring lastig te meten zijn is volgens de sponsordeskundige uit het bedrijfsleven geen reëel excuus. Er zou meer aandacht aan moeten worden besteed door de verenigingen. Juist door een vereniging te sponsoren heb je te maken met een geïsoleerde groep mensen die (in)direct verbonden is met de vereniging. Het is maar de vraag aan wie het ligt of hoe het komt dat leden niet altijd op de hoogte zijn van de bestaande sponsors. Vaak is dit uit te leggen doordat er zowel bij de sponsor als bij de vereniging passiviteit in de communicatie heerst. Het inzetten van enquêtes en onderzoeken (die verricht worden door studenten) kunnen oplossing bieden om meer inzicht te verkrijgen in het effect van sportsponsoring.

§4.13 Tot slot

Op basis van de interviews (deel B en C) en tabel 1 (deel A) zijn voorgaande onderzoeksbevindingen weergegeven. Hierin valt op dat de betekenisgeving per thema uiteen kan lopen, maar ook overeen kan komen per type vereniging: *‘kopgroep, achtervolgers, peloton’*. De oudere verenigingen behoren hierbij tot *‘de kopgroep’* dit zijn Ede en Kampong. Zij hebben onder andere veel leden (vanaf 800), hoge sponsorinkomsten en een extern geëxploiteerde bar. Noordwijk en EHV zijn voorbeelden van hockeyverenigingen die zich binnen de *‘achtervolgersgroep’* plaatsen. Zij hebben drie velden, spelen in de middenmoot en zijn (deels) bezig met commerciële samenwerkingspartijen (zie ook tabel 2 en 3 in bijlage 5 en 6). De hockeyverenigingen Lemmer en Nunspeet zijn de meest voor de hand liggende voorbeelden uit *‘de pelotongroep’*. Zij hebben weinig leden (beneden de 200) en velden (1 zandingestrooid kunstgrasveld) en bieden een eenvoudig aanbod aan sponsorvormen.

'De peloton verenigingen' zijn van mening dat er meer met sponsoring gedaan kan worden vanuit de vereniging. *'De achtervolgersgroep'* is verdeelder ingericht. Daarbij streeft een aantal verenigingen ernaar om ook tot *'de kopgroep'* te gaan behoren en een aantal verenigingen zoals Derby heeft niet deze ambitie. Ondanks het feit dat alle drie de typeringen een ander professionaliserings-niveau hebben, komen veel van de sponsorcontacten voort uit het principe van gunnen via het eigen netwerk. Die gunfactor strookt niet altijd met het voornemen van hockeyverenigingen om gerichte en persoonlijke tegenprestaties te leveren voor de sponsor, die hierin meer gezien wordt als partner.

Om grote afhankelijkheid ten aanzien van sponsorinkomsten te voorkomen doen hockeyverenigingen aan risicospreiding. Men dient daarbij echter wel op te passen voor mogelijke verwatering, dit om de waarde van de sponsoren hoog te houden en een uniforme uitstraling te behouden.

Ondanks het feit dat de huidige recessie enige invloed heeft op de sponsordeals is het niet zo dat hockeyverenigingen het hoofd niet meer boven water kunnen houden. Bij twijfel zullen sponsoren nu eerder geneigd zijn om nee te verkopen. Dit is te wijten aan de beperkte invloed van de inkomstenbron sponsoring over het geheel gezien. Dit varieert van 9% bij BMHV tot 42% bij Kampong (vergelijk tabel 1 deel A). Bij *'de kopgroep'* ligt dit een stuk hoger dan bij *'de pelotongroep'*. Toch blijven de inkomsten uit leden de belangrijkste inkomstenbron (minimaal 50%).

Om het optimale uit een sponsorrelatie te kunnen halen is het voor beide partijen (hockeyvereniging en sponsor) van belang om de doelen die zij hebben samen te brengen. Een versterking hierbij is om expliciet gebruik te maken van de specifieke doelgroep waarover de hockeysport beschikt: over het algemeen hoogopgeleid en uit de hogere sociale klasse. Door een kritischere blik op het sponsorbeleid kunnen verenigingen tevens het effect van sponsoring meer aandacht geven, ook al is dit vaak meer gebaseerd op aannames.

Het volgende hoofdstuk (5) zal de behandelde thema's uit dit hoofdstuk verder bestuderen op basis van de theoretische concepten die in hoofdstuk 3 verwerkt zijn. Hierdoor kan er een brug worden geslagen tussen theorie (hoofdstuk 3) en praktijk (hoofdstuk 4).

5. Analyse van de onderzoeksresultaten

§5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste thema's uit de drie delen A, B en C van hoofdstuk 4 worden verbonden samen met de theorie uit hoofdstuk 3. Het behandelen van de thema's gebeurt aan de hand van de eerder opgestelde, gecorrigeerde driedeling waarbinnen de deelnemende hockeyverenigingen van dit onderzoek op te delen zijn: *'de kopgroep*: Ede en Kampong, *de achtervolgers*: EHV, Noordwijk, Roomburg, Helmond, Tempo '41 en Derby *en het peloton*': Nunspeet, Lemmer, Spitsbergen, Dorsteti en BMHV. In paragraaf 5.2 zullen als eerste de overeenkomsten tussen deze drie groepen doorgenomen worden. In de paragraaf daarop volgend (§5.3) zullen de verschillen tussen de groepen behandeld worden. Er waren bovendien verschillen te ontdekken binnen de groepen en daar wordt in §5.4 aandacht aanbesteed. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de belangrijkste aanknopingspunten in §5.5 waarop de conclusie in hoofdstuk 6 kan worden gebaseerd.

§5.2 Overeenkomsten tussen kopgroep, achtervolgers en peloton

De verenigingsbetrokkenen die deelnamen aan dit onderzoek vallen in de leeftijdscategorie van 33-51 jaar en bedrijven daarnaast een maatschappelijke carrière (veelal als ondernemer). Er kan wellicht een overeenkomst gezocht worden in het betrokken zijn bij een sponsorcommissie en een actieve verbintenis van de verenigingsbetrokkenen met de werkwereld. Hieraan hoeft geen hockeyachtergrond ten grondslag te liggen, daar negen van de veertien verenigingsbetrokkenen dit in eerste instantie niet hadden. Die maatschappelijke carrière van een verenigingsbetrokkene kan dienen als bron voor de contactlegging met sponsors.

De meest treffende overeenkomst tussen *'de kopgroep, de achtervolgers en het peloton'* is de basis waarop sponsors bij de hockeyverenigingen komen: via het netwerk dat de verenigingen hebben. Door alle verenigingen wordt het gunnen als een belangrijke beweegreden genoemd van de sponsor, zo niet de belangrijkste zoals bij *'de peloton verenigingen'*. De verenigingsbetrokkene van Roomburg bevestigt met het volgende argument: *'Het is 90% gunnen naar een vereniging toe en 10% commercie wat eruit voort komt.'* Dat sponsoring via het netwerk verloopt, wil echter niet zeggen dat de sponsorrelatie per definitie gebaseerd is op gunnen, zeker niet in het geval van *'de kopgroep verenigingen'*. Het gunnen zal volgens de sportsponsordeskundigen altijd blijven bestaan. Hieruit kan afgeleid worden dat de vertrouwensband die tussen sponsors en hockeyverenigingen bestaat erg sterk is. Vooral op sociaal vlak spreekt er een groot saamhorigheidsgevoel uit een hockeyvereniging. Daarbij maakt het in principe niet uit of iemand al een hockeyachtergrond heeft uit het verleden of via iemand anders in aanraking is gekomen met de hockeysport, zoals een ouder bij de hockeysport betrokken raakt via het kind (Putnam in Van der Meulen, 2007: Van Bottenburg, 2004).

De sponsordeskundige uit het bedrijfsleven verbindt de vooraanstaande positie van hockeyverenigingen op commercieel en professioneel vlak met de zakelijke 'community' van de hockeyverenigingen. Dit zal uitgewerkt worden in de volgende subparagraaf.

§5.2.1 Sterke groei commercialisering en professionalisering

Volgens de verenigingsbetrokkenen neemt de commercialisering en professionalisering in de hockeysport toe. Bovendien zijn zij net als de sportsponsordeskundigen van mening dat de hockeysport ten opzichte van veel andere volkssporten (buiten het voetbal om) voorop loopt in deze ontwikkelingen, vooral op professionaliseringsgebied. Net als de gehele sportwereld kent ook de hockeysport een omslag van een totaal amateuristische basis naar een meer geprofessionaliseerde sportbusiness. Toenemende geldstromen zijn een feit, vooral vanaf WK '98. Een aantal verenigingsbetrokkenen bevestigt dit door de term 'bedrijf' te hanteren voor een hockeyvereniging. De verenigingsbetrokkenen gaan hun hockeyverenigingen zakelijker benaderen (Dejonghe, 2004). Dit wordt mede veroorzaakt doordat sponsoren ook kritischer staan tegenover sponsoring. Daarnaast constateren de verenigingsbetrokkenen dat ontwikkelingen uit de hoofdklasse steeds verder afzakken naar de lagere klassen zoals het aankopen van spelers en het hebben van teamauto's binnen de eerste seniorenteams. Daarmee gaan de verenigingen zich meer richten op het verbeteren van de hockeykwaliteit binnen hun club (Hargreaves, 1986).

Een andere trend die door de verenigingsbetrokkenen wordt ervaren is de professionalisering van het sportmanagement. Dit is terug te zien in het aantal professionele externen dat wordt ingehuurd zoals verenigingsmanagers in het geval van Kampong en Helmond en betaalde trainers en coaches. Ook heeft de helft van de aan dit onderzoek deelnemende verenigingen (plannen om) een samenwerkingsverband met een commerciële partij (aan te gaan) (Robinson, 1999). Vrijwilligers hebben nog steeds een belangrijk en groot aandeel in de hockeyverenigingen, ondanks het feit dat het lastiger is geworden om ze te werven. Dit sluit aan bij de situatie van vrijwillige sportorganisaties in Noorwegen: de omvang van het vrijwilligerswerk daalt niet als gevolg van een stijging van de commerciële inkomsten (Enjolras, 2002).

Er kan bovendien worden opgemerkt dat de aanwezige sponsoren binnen de hockeyverenigingen afkomstig zijn uit een nichemarkt: een specifiek, afgebakend, bewerkbaar deel van een markt. De sponsoren vertegenwoordigen bedrijven met goederen of diensten die aansluiten bij de levensstijl van het hockeypubliek, zoals auto's van het merk Volvo en advocatenkantoren. Er wordt wel degelijk bewust gekozen voor de verbintenis aan een hockeyvereniging door de sponsor. Het hockeypubliek betreft immers ook een specifieke groep mensen (gekenmerkt door overwegend hoger opgeleiden uit een sociaal hogere klasse) die door middel van sponsoring kan worden bereikt. Via de media wordt dus juist niet het grote publiek bereikt, maar wel een commercieel interessant deel van het publiek (Stokvis, 1989).

§5.2.2 Kloof tussen plan en praktijk

In de betekenisgeving van sportsponsoring hanteren de verenigingsbetrokkenen een zakelijke insteek en passen formele beschrijvingen toe van het begrip. In hun definities dragen zij aan dat sponsoring een investering is in de vereniging die al dan niet geoormerkt is, waar de sponsor iets voor terug kan verwachten in de vorm van bijvoorbeeld een netwerk of exposure. De verenigingsbetrokkenen willen het partnerschap met de sponsor versterken en het onderhouden van een persoonlijke sponsorrelatie verbeteren. Toch noemen de verenigingsbetrokkenen voorbeelden uit de praktijk, waaruit blijkt dat die relatie soms meer eenzijdig te duiden is. In het geval van *'kleinere sponsoren'* (bord- en bannersponsoren) worden er namelijk over het algemeen weinig tegenprestaties vanuit de vereniging geleverd die kunnen bijdragen aan een versterking van de binding met de sponsor. De *'kleinere sponsor'* krijgt zijn uiting langs het veld of op de website en met een jaarlijkse nota wordt de binding meestal verder afgedaan.

De focus ligt bij het relatieonderhoud met de *'grotere sponsoren'* (hoofdsponsoren en businessclubleden). Deze worden als belangrijker geacht, omdat zij zorgen voor hogere bedragen. Zij zijn dan ook moeilijker vervangbaar dan de *'kleinere sponsoren'*. Dit kan verklaard worden doordat *'grotere sponsoren'* ook zakelijker handelen, ze zijn minder gebaseerd op gunnen. Daarnaast vragen zij ook om meer relatieonderhoud vanuit de verenigingskant.

De sponsorcommissies zijn dus in hun ideeën vaak een stap verder dan in de praktijk. Theoretisch gezien zijn de verenigingsbetrokkenen zich terdege bewust van een professionele invulling van het sponsorbeleid, maar handelen er vaak niet naar. Dit blijft een lastig vraagstuk, omdat de hockeyverenigingen grotendeels draaien op vrijwilligerswerk, terwijl sponsorbeleid steeds meer om een professionele invulling vraagt.

Zoals de verenigingsbetrokkenen zelf ook aangeven streven zij naar meer daadkracht, actie en creativiteit. Zo kan er meer terug worden gedaan voor de sponsoren, waarbij het uitgangspunt de wensen van de sponsor zijn. De doelen van de hockeyvereniging en de sponsor kunnen op deze manier meer op elkaar worden afgestemd. Dit samenbrengen van doelen wordt tevens onderstreept door de sportsponsordeskundigen. Het kan bijdragen om met een sponsor een gericht onderdeel van de sponsoring vast te stellen, zodat sponsoren weten waar hun investering naartoe gaat en waar ze hun naam aan verbinden (bijvoorbeeld jeugdhockey). Kampong is een vereniging die dit principe toepast. Persoonlijk contact is hierin cruciaal, omdat anders de beide partijen een ander uitgangspunt kunnen hebben (Westerbeek, Rubingh, Shilbury & Quick, 2003).

De verenigingsbetrokkenen zijn van mening dat het effect van sponsoring binnen hun hockeyvereniging relatief klein is. Dit is te begrijpen, omdat het zich vrij lokaal afspeelt. Zeker wat betreft *'de kleinere sponsoren'* gaan de verenigingsbetrokkenen uit van een matig effect van sponsoring. Het aandeel van sponsoring op de totale begroting varieert van 5% (Dorsteti, *'peloton'*) tot 42% (Kampong, *'kopgroep'*). Voor verenigingen in *'de kopgroep'* is daarom het effect van sponsoring van veel groter belang dan voor sommige verenigingen in *'het peloton'*. Er wordt echter wel verwacht dat sponsoren

steeds kritischer zullen staan tegenover het effect van sponsoring. Daarbij zijn de verenigingsbetrokkenen van mening dat het hoe dan ook lastig blijft om het effect van sponsoring aan te tonen en dat zij het meer zien als een platform waarbinnen de sponsor zijn boodschap kan voorleggen aan het specifieke hockeypubliek (Crompton, 2004). Volgens de sponsordeskundige uit het bedrijfsleven is dit specifieke hockeypubliek juist bruikbaar voor effectenmeting. Het gaat namelijk om een geïsoleerde groep, waarvan gedrags- of aankoopveranderingen gemakkelijk kunnen worden nagetrokken.

§5.2.3 Matige afhankelijkheid van sponsoring

De afhankelijkheid van sponsoren wordt door de verenigingsbetrokkenen niet als heel groot ervaren. Dit wordt verduidelijkt door de gegevens uit tabel 5 (bijlage 8), waarbij de contributie-inkomsten goed zijn voor (meer dan) de helft van de totale inkomsten. Toch vormen de inkomsten uit sponsoring bij zes van de negen in tabel 5 opgenomen verenigingen de tweede belangrijkste bron van inkomsten boven de overheidssubsidie en de post overige (BMHV 9%, Ede 14%, Kampong 42%, Nunspeet 17%, Lemmer 35% en Noordwijk 17%). Er kan vastgesteld worden dat de gegevens uit dit onderzoek iets afwijken van de gegevens uit de verenigingsmonitor van 2008, die gelden voor alle sportverenigingen in Nederland. Daarbij nemen de sponsorinkomsten namelijk een derde positie in ten opzichte van het totaal budget. De sponsoringinkomsten bedragen volgens de verenigingsmonitor van 2008 gemiddeld 11% per sportvereniging.⁸ Hiermee loopt de hockeysport in haar sponsorinkomsten dus enigszins voor op de gemiddelde sportvereniging in Nederland. Dit wordt mogelijk veroorzaakt door het brede sociale en zakelijke netwerk dat binnen de hockeyverenigingen heerst.

De deelnemende hockeyverenigingen in dit onderzoek zouden alle nog kunnen functioneren mocht (een groot deel van de) sponsoring als inkomstenbron komen te vervallen. Zij geven echter wel te kennen dat het investeren in prestatiehockey grotendeels gebaseerd is op sponsorgelden. Wanneer sponsorinkomsten zouden uitblijven, zou het hockeyniveau van de vereniging kunnen terugvallen. Dit is echter niet gewenst bij de verenigingen, daar zij veelal een hoger hockeyniveau ambiëren in hun visie. Hiermee is dus het belang van de hulpbron sponsoring groot voor prestatiehockey, want zonder de inkomsten uit sponsoring kunnen de doelstellingen met betrekking tot prestatiehockey niet behaald worden (Pffefer en Salancik, 2003).

Het is merkbaar dat een aantal *'kleinere sponsoren'* zich sinds de huidige recessie terugtrekt uit de sponsordeal. Dit wordt nochtans opgevangen doordat de verenigingen aan risicospreiding doen: meerdere sponsoren zorgen voor de sponsorinkomsten. Men is hierbij niet afhankelijk van één partij, maar heeft de beschikking over een minimaal aantal alternatieve sponsorinkomstenbronnen (Pffefer en Salancik, 2003). Dit kan alleen wel verwatering van de betekenis van de sponsor in de hand werken.

Bij de *'grottere sponsoren'* is er meestal sprake van meerjarige contracten die nog lopende zijn. Er valt daardoor weinig te zeggen over wat de impact van de hedendaagse recessie hierop is of zal zijn. Daarmee zijn (potentiële) sponsoren dus afhankelijk van zowel de interne als externe omgevingsfactoren (in dit geval de economische situatie).

⁸ Verenigingsmonitor 2008 (Mulier Instituut), verkregen op 25-10-2009

Een van de sportsponsordeskundigen van de KNHB benadrukt dat sponsors die in zwaar weer verkeren naar de kostenkant van hun organisatie zullen kijken. Daar kunnen sponsors verschillend op reageren: door te snijden in de kosten of door juist door te gaan met de sponsoring in slechtere tijden. Hier dienen hockeyverenigingen zich van bewust te zijn, want buiten de invloed die zij zelf kunnen hebben op het werven van een sponsor is het gezond functioneren van een (potentieel) sponsorend bedrijf een voorwaarde voor een sponsordeal (Ruts & Boud, 2002). De sportsponsordeskundigen zien ook een positieve kant aan de huidige recessie, want deze zorgt ervoor dat hockeyverenigingen kritischer en zorgvuldiger omgaan met sponsoring.

Wanneer een sponsor een specifieke bestemming heeft voor het inzetten van zijn sponsorgelden is dit in overleg met de vereniging mogelijk (het zogenoemde oormerken van sponsorgelden). Toch is de controle die een sponsor heeft over zijn investering beperkt. Zo wordt branche exclusiviteit over het algemeen alleen gegarandeerd aan de hoofdsponsor, zijn de verenigingsbetrokkenen geen voorstanders van koppelverkoop (affinity marketing) en geven zij hun ledenbestand niet extern vrij voor commerciële exploitatie (Pffefer en Salancik, 2003).

§5.3 Verschillen tussen kopgroep, achtervolgers en peloton

De hockeyverenigingen opereren per type *'kopgroep, achtervolgers, peloton'* op basis van een ander organisatieprincipe: businessgericht georiënteerde hockeyverenigingen (*'de kopgroep'*), semi profit georiënteerde hockeyverenigingen (*'de achtervolgers'*) en non profit georiënteerde hockeyverenigingen (*'het peloton'*). De verschillen tussen de drie groepen zullen in onderstaande subparagrafen verder worden uitgewerkt per thema.

§5.3.1 Managen versus *'houtje touwtje structuur'*

Bij de uitbesteding van de bar en de samenwerking met commerciële partijen zijn de verenigingstypen van *'de kopgroep'* en *'het peloton'* het duidelijkst opgedeeld. De verenigingen uit *'de kopgroep'* hebben beide de bar extern uitbesteed en werken samen met commerciële partijen. De verenigingen uit *'het peloton'* hebben alle vijf de barbezetting intern ingericht en werken (nog) geen van alle samen met een commerciële partij. Daarmee wordt dus duidelijk dat *'de kopgroep'* zich meer bezighoudt met professioneel sportmanagement dan *'het peloton'* (Robinson, 1999). De verenigingen uit *'de achtervolgers'* sluiten zich grotendeels aan bij *'de kopgroep'* door ook de bar extern uit te besteden en aan samenwerkingverbanden met commerciële partijen te doen. *De achtervolgers'* gaan dus deels mee in de trend van professioneel sportmanagement. Bij hen heeft de term *'managen'* al meer plaatsgemaakt voor de van oudsher *'houtje touwtje structuur'*.

Ede en Kampong (*'kopgroep'*) zijn daarnaast hockeyverenigingen met hoogwaardige typen hockeyvelden: (semi-)watervelden. Daaruit blijkt dat zij kunnen en willen meegaan in de nieuwste ontwikkelingen op technologisch gebied en mee willen groeien met een versterking van een professioneel hockeyspel. Zo spelen zij tevens met hun sponsorbeleid in op de behoefte van de leden door op zoek te gaan naar *'grotere sponsors'* waarmee een langdurige en intensieve binding kan worden aangegaan (Hargreaves, 1986).

'De achtervolgers' beschikken alle over een of meerdere zandvelden en hebben een (semi-) waterveld met gemiddeld in totaal zo'n drie velden. Daarin volgen zij de ontwikkeling van *'de kopgroep'*. *'Het peloton'* staat hier nog een stukje verder vanaf, zij hebben gemiddeld twee velden die met name vertegenwoordigd worden door het type zandvelden.

§5.3.2 De invloed van sponsorinkomsten

'De kopgroep' kent volgens de verenigingsbetrokkenen sinds het laatste decennium meer dan een verdubbeling van de sponsorinkomsten. Ede ging van €11.000 rond 2003 naar het huidige sponsorbedrag van €75.000. In een paar jaar tijd is dit al opgelopen van 10% in seizoen 2002-2003 naar 14% in seizoen 2005-2006. Zowel voor Kampong als voor Ede geldt dat de inkomsten die worden verkregen uit sponsoring een tweede plek innemen op het totaal budget, na de inkomsten uit contributies (zie bijlage 7&8).

Bij EHV en Roomburg (*'achtervolgers'*) staan de inkomsten die worden verkregen uit sponsoring op de derde plaats, na de post *'overige'*. Bij *'peloton vereniging'* Dorsteti zorgen de sponsorinkomsten voor het kleinste aandeel op het totaal budget. Na de inkomsten uit contributies volgen bij Dorsteti de overheidssubsidies en de overige inkomsten en als laatste de sponsorinkomsten. Ondersteunend met de resultaten uit de interviews kan gesteld worden dat sponsorinkomsten voor *'de kopgroep'* een vereiste zijn om tophockey te bedrijven. Financiële ondersteuning is bij deze verenigingen ook echt nodig, want het gestegen prestatieniveau vereist de inzet van professionals (trainers/coaches) en tegemoetkomingen richting spelers (Stokvis, 1989). Dat maakt dat voor *'de kopgroep'* de mogelijkheden om de contributiegelden te verhogen begrensd zijn. De verenigingsbetrokkenen dragen aan dat ze daardoor genoodzaakt zijn om naar andere inkomsten op zoek te gaan en richten zich daardoor nog meer op sponsoring. Dit wordt beaamd door de sportsponsordeskundigen die stellen dat veel verenigingen het niet meer alleen met de contributie-inkomsten af kunnen wanneer ze het tophockeytraject zwaarder willen inzetten. Bij *'de achtervolgers'* is sponsoring nodig om een tophockey klimaat te creëren of verder te ontwikkelen. Voor de hockeyverenigingen uit *'het peloton'* geldt dat sponsoring een extra bijkomstigheid is voor de vereniging en geïnvesteerd wordt waar nodig al dan niet geormerkt.

§5.3.3 Langere termijn visie versus kortere termijn visie

'De kopgroep' gaat uit van een ambitieuze visie waarin de hockeyverenigingen helder voor ogen hebben wat ze op sponsoringgebied willen bereiken met de vereniging (hockeyvereniging Ede heeft bijvoorbeeld als doel om de beste van Oost Nederland te worden). Werving van sponsors gebeurt grondig en er worden heldere afspraken gemaakt. Kampong is inmiddels met een B uitstraling uitgegroeid naar een A merk met een A uitstraling. Het sportieve succes van de vereniging zorgt voor een versterking van het symbolisch kapitaal (Bottenburg, 2004). De verenigingsbetrokkenen uit *'de kopgroep'* geven te kennen dat zij als hockeyvereniging een rol kunnen spelen in het werven van klanten voor sponsors. Ede en Kampong kunnen dus als meer businessgericht georiënteerde hockeyverenigingen aangemerkt worden, omdat zij operationele strategieën volgen die voor profijt of winst kunnen zorgen (Hargreaves, 1986).

Bij *'de kopgroep verenigingen'* is het net als bij een aantal *'achtervolgers verenigingen'* mogelijk om een businessclublidmaatschap aan te gaan als sponsor. Een businessclublidmaatschap kan gekenmerkt worden als een uiting van verdere verzakelijking van de hockeyverenigingen uit *'de kop-en achtervolgersgroep'*. Deze sponsordeals kennen vaak een langere termijn investering en binding, waarbij wordt gewerkt aan relatiemarketing (Robinson, 1999). Hierbij dienen verenigingen op het moment van contractondertekening met een sponsor eigenlijk al weer bezig te zijn met de opvolging daarvan, volgens de sponsordeskundige uit het bedrijfsleven. Bij *'de kopgroep'* liggen de instapbedragen voor een businessclublidmaatschap aanzienlijk hoger zo rond de €3000 dan bij de andere hockeyverenigingen van *'de achtervolgers groep'* waarbij de instapbedragen rond de €1200-€1500 zijn. Binnen *'het peloton'* bestaan (nog) geen businessclublidmaatschap mogelijkheden. De businessclubleden zijn binnen *'de kopgroep'* juist een van de dragende sponsorvormen. Dit staat tegenover de bordspansoren die de omvangrijkste sponsorvorm van *'het peloton'* zijn. Bij *'de kopgroep'* zijn de bordspansoren eerder een onderdeel van een van de andere (gekoppelde) sponsorvormen. Het binnenhalen van bordspansoren is een van de oudste en meest traditionele vormen van sportsponsoring en komt dus bij alle type hockeyverenigingen voor. Het werven van bordspansoren wordt makkelijker ad hoc ingezet als de vereniging binnen korte tijd sponsorinkomsten nodig heeft. Het volgende citaat van de verenigingsbetrokkene van Spitbergen beaamt dit: *'Op de korte termijn kun je wel even dertig sponsors erbij werven.'* Dit houdt verband met de kleinere tegenprestatie die geleverd dient te worden door de vereniging dan bij *'de grotere sponsors'* het geval is. De *'achtervolgers'* hebben een breed samengesteld pakket en leunen op inkomsten uit zowel bordspansoring als businessclubleden. De sportsponsordeskundigen delen als mening dat bordspansoring een beetje achterhaald is en vragen zich af in hoeverre zo'n uiting een sponsor nu echt onder de aandacht brengt.

§5.3.4 Binding sponsors zakelijk versus vriendschappelijk

Hoewel de hockeyverenigingen verzakelijken en commerciële en professionele ontwikkelingen doormaken blijft sponsoring in hoofdzaak een kwestie van gunnen en goodwill. Het sociale en symbolische kapitaal blijft de basis voor het verwerven van economisch kapitaal (Bourdieu in Van Bottenburg, 2004), zelfs bij hockeyverenigingen die een professionaliseringslag gemaakt hebben zoals in *'de kopgroep'* duidelijk merkbaar is. Toch verschilt de binding met sponsors per type vereniging.

De sponsors die domineren binnen *'de kopgroep'* komen voort uit het interne, lokale en regionale netwerk van de hockeyverenigingen. Het landelijke netwerk blijft in de onderzochte verenigingen uit *'de kopgroep'* nog buiten beeld. De binding die *'de kopgroep verenigingen'* hebben met de sponsors kan worden beschreven als hoofdzakelijk zakelijk. Daarbij willen de sponsors uit *'de kopgroep'* met hun sponsoring gebruikmaken van de netwerk en exposure functie van de vereniging. De verenigingsbetrokkene van Kampong stelt dat de hockeyvereniging dient als platform voor sponsors. Dat platform schept de mogelijkheid om communicatie te verkrijgen met de buitenwereld (andere bedrijven, bepaalde doelgroepen; een nieuw marktsegment) (Hargreaves, 1986). Daarmee proberen sponsors een perceptieverandering teweeg te brengen onder het hockeypubliek (de consumenten) (Meenaghan, 2001).

De betrokkenheid die heerst onder sponsoren van *'de kopgroep'* kan met name worden aangeduid als het *'continuïteits-commitment'*. Door eerder bewezen positieve tegenprestaties van de verenigingen, blijven de sponsoren aan. Zo koos de Rabobank toch weer voor het aanhouden van het sponsorcontract met hockeyvereniging Ede, doordat Ede aan de Rabobank een nieuw voorstel kon doen dat meer hockeyklanten voor de Rabobank zou opleveren (Meyer & Allen in Alblas & Wijsman, 2005).

De sponsoren die domineren binnen *'de achtervolgers'* komen voort uit het interne en lokale netwerk (midden- en kleinbedrijf) van de hockeyverenigingen. De binding die *'de achtervolgers verenigingen'* hebben met de sponsoren kan worden beschreven als gedeeld zakelijk en vriendschappelijk. Daarbij willen de sponsoren uit *'de kopgroep'* met hun sponsoring vooral gebruikmaken van de netwerkfunctie van de vereniging. De sponsoren van *'de achtervolgers'* zijn op een normatieve manier betrokken bij de verenigingen. De grondslag voor het aansluiten bij de vereniging ligt in morele en sociale afwegingen. Naast het feit dat de sponsor *'de achtervolgersvereniging'* wat gunt door de sociale binding is hij ook bewuster dan de sponsoren van *'het peloton'* bezig met wat de sponsoring voor waarde kan hebben voor het bedrijf (Meyer & Allen in Alblas & Wijsman, 2005).

De sponsoren die domineren binnen *'het peloton'* komen voornamelijk voort uit het interne netwerk van de hockeyverenigingen (via leden en ouders van leden). De uitspraak van de verenigingsbetrokkene van BMHV sluit hierop aan: *'Dus je herkent je eigen vrienden met hun borden'*.

De binding die *'de peloton verenigingen'* hebben met de sponsoren kan worden beschreven als vriendschappelijk. Daarbij gaan de sponsoren van *'het peloton'* uit van de gunfactor en is een eventuele netwerkfunctie een aangename bijkomstigheid van de sponsoring. De emotionele en sociale betrokkenheid speelt hier een grotere rol dan de commerciële betrokkenheid. De verenigingsbetrokkene van Nunspeet is een van de betrokkenen die dit letterlijk bevestigt door aan te geven dat er binnen de vereniging nauwelijks onafhankelijke sponsoren zijn die niet uit het netwerk van de vereniging komen. De emotionele binding die de sponsoren hebben benadrukt hier het *'affectieve commitment'* met de vereniging (Meyer & Allen in Alblas & Wijsman, 2005). Toch is het opvallend te noemen dat de hockeyverenigingen van *'het peloton'* vaak de gunmotieven van sponsoren als iets vanzelfsprekends ervaren en geen concrete tegenprestaties bieden.

§5.4 Verschillen binnen kopgroep, achtervolgers en peloton

Naast overeenkomende verschillen tussen het type verenigingen, zijn er tevens duidelijke cijfermatige-en betekenisverschillen zichtbaar binnen de drie typering van *'kopgroep, achtervolgers en peloton'*.

§5.4.1 Verschillen binnen 'de kopgroep'

'De kopgroep' omvat in dit onderzoek slechts twee hockeyverenigingen: Kampong en Ede. In deze paragraaf zullen hun belangrijkste verschillen besproken worden. Ten eerste verschillen de verenigingen behoorlijk in het aantal leden. Ede staat met 800 leden

tegenover Kampong die er 2500 leden op na houdt. Dit houdt verband met de ligging van beide verenigingen: Midden Nederland is een drukker bezet woon- en hockeygebied dan Oost Nederland. Het klassenverschil tussen beide verenigingen (Kampong hoofdklasse en Ede 1e klasse) hangt hier tevens mee samen. Ten tweede verschillen de verenigingen behoorlijk in de inkomsten die ze werven uit sponsoring. Volgens de gegevens uit tabel 4 verkrijgt Ede 14% (2005-2006) van het totaal budget uit sponsoring. Dit staat tegenover de 42% (2006-2007) van Kampong. Deze cijfers zullen momenteel wel iets meer bij elkaar liggen, aangezien deze procentuele verhoudingen van een aantal jaren terug zijn. Ten derde is het opvallend dat Ede er geen samenwerkingsverband op na houdt met een commerciële partij. Dit past immers bij de verre staat van commercialisering en professionalisering in *'de kopgroep'*. Dit bevestigt de volgende uitspraak van de verenigingsbetrokkene van Kampong: *'Dat kan je je permitteren als je wat groter bent, op basis van de budgetten dat is niet meer door vrijwilligers te doen... Maar ook gewoon door een aantal dingen door professionals te laten doen.'* Vanuit Kampong komt de professionaliseringsslag sterker tot uiting in de betekenisgeving aan sportsponsoring en deze vereniging heeft daarmee een zakelijkere instelling dan Ede. De zakelijkere instelling van Kampong ten opzichte van Ede komt ook naar voren in de toepassing van de volgende van managementtermen en *'sponsortaal'* door de verenigingsbetrokkene: *'businesscase, bedrijfsmatigheidstoets, A merk met A uitstraling.'* De mindere mate van verzakelijking bij Ede komt vooral tot uitdrukking in de min of meer zorgelijke uitspraak van de verenigingsbetrokkene over de hoeveelheid buitenlanders in de hoofdklasse. Dat geeft aan dat Ede daar nog niet mee te maken heeft, maar de ontwikkeling wel al waarneemt bij een niveau hoger binnen *'de kopgroep'*.

Het komt er dus op neer dat ondanks het feit dat de beide verenigingsbetrokkenen zich plaatsen in de kopgroep, Kampong alweer een stuk verder is in de commercialisering en professionalisering dan Ede. Bij Kampong wordt er door de verenigingsbetrokkene al verder gedacht door bezig te zijn met het creëren van helden in de hockeysport en door zich een voorbeeldfunctie voor de eerste klasse voetbalclubs toe te kennen. Een van de sportsponsordeskundigen van de KNHB vindt eveneens dat er op lokaal niveau meer gedaan kan worden met het begrip helden.

§5.4.2 Verschillen binnen 'de achtervolgers'

De verschillen binnen *'de achtervolgersgroep'* lopen qua ambitieniveaus uiteen. Zo spreekt de verenigingsbetrokkene van Noordwijk uit dat het streven van de vereniging is om richting de kopgroep te gaan. Dit is enigszins als opvallend te kenmerken, want bij *'de kopgroep'* hoort ook een bepaald hockeyniveau van de eerste teams (1e klasse of hoger). Noordwijk komt als enige vereniging binnen *'de achtervolgers'* met het damesteam in de 3de klasse uit. Alle andere *'achtervolgers'* spelen minstens met beide teams op 2de klasse niveau. Het ambitieniveau van Noordwijk staat haaks ten opzichte van het idee van de verenigingsbetrokkene van Derby die tevreden is met een goede middenpositie van de vereniging. Daarnaast ziet de verenigingsbetrokkene van Derby *'de negatieve kanten van vercommercialisering'* en doelt daarmee op het voorbeeld van KZ. Door een van de sportsponsordeskundigen van de KNHB worden *'de achtervolgers'* als het grote middengebied beschouwd. Zij kijken erg naar *'de kopgroep'*, maar de ontwikkelingen die zich daar afspelen zijn niet altijd haalbaar voor *'de achtervolgers'*. Dit blijkt ook uit het citaat van de verenigingsbetrokkene van Roomburg: *'Je hoopt allemaal*

wel dat je kopgroep bent... Daarbij is het ook niet altijd een streven om tot *'de kopgroep'* te behoren zoals uit het voorbeeld van Derby blijkt. De sponsordeskundige uit het bedrijfsleven sluit daarbij aan door te zeggen dat het hebben van veel senioren- of jeugdelftallen minstens zo interessant kan zijn als een hoog niveau van de eerstelijnssteams, omdat het bijdraagt aan het beweeggedrag van en de sociale cohesie tussen verenigingsleden (Boessenkool, Lucassen & Van Eekeren, 2008).

Derby is samen met Tempo '41 een van de weinige verenigingen in *'de achtervolgersgroep'* die de bar intern runt en (nog) geen businessclub heeft. Uit de betekenisgeving van de verenigingsbetrokkene van Tempo '41 blijkt dan ook dat het moeilijk is om *'grotere sponsoren'* te vinden: *'De grote sponsoren dat is lastig, dat is echt een 5'* (op een schaal van 1-5, waarbij 5 het lastigst is).

EHV, Helmond en Roomburg zijn op commerciële en professionele vlakken al een stuk verder uitgegroeid. Vooral EHV ziet door de komst van het nieuwe waterveld commerciële sponsormogelijkheden: *'Als bij ons de accommodatie bekend staat (met waterveld) over niet al te lange termijn dan denk ik dat je een behoorlijke slag kunt slaan bij het sponsor gebeuren.'* De verenigingsbetrokkene van Helmond heeft het over *'bedrijfsmatiger organiseren en een serieuze begroting waar menig bedrijf blij mee zou zijn.'* Daarnaast verbaast hij zich erover waarom bij *'de kopgroep'*, waartoe de hoofdklasse verenigingen behoren, nog geen algemeen directeuren zijn. Hieruit kan opgemaakt worden dat hij hockeyverenigingen met een professionele blik benadert vanuit zijn positie als professional.

Roomburg springt er als *'achtervolger'* uit met een relatief laag bedrag aan sponsorinkomsten (6% van het totaal budget) ten opzichte van de verenigingen EHV en Noordwijk (+18% van het totaal budget) waarvan de gegevens bekend zijn. Dit verklaart misschien ook waarom de verenigingsbetrokkene van Roomburg zelf de vereniging binnen het peloton plaatste. Ondanks het relatief lage bedrag aan sponsorinkomsten is Roomburg hard bezig met de sponsoruitstraling binnen het verenigingsbeleid door *'het tegengaan van wildgroei en door een commercieel front te maken van allemaal aparte sponsoren.'*

§5.4.3 Verschillen binnen 'het peloton'

De hockeyverenigingen uit *'het peloton'* kunnen eigenlijk gesplitst worden in twee groepen: de verenigingen die zich achteraan in *'het peloton'* bevinden zoals Lemmer en Nunspeet en de hockeyverenigingen die voorop in *'het peloton'* te plaatsen zijn zoals Dorsteti, Spitsbergen en BMHV. Lemmer en Nunspeet bevinden zich achterin *'het peloton'*, omdat ze het jongst zijn (nog geen vijftien jaar oud), het minste aantal leden hebben (tot 220 leden) en over het minst aantal velden beschikken (één zandingestrooid veld). Bovendien is er bij beide verenigingen geen eerste heren- en dameselftal aanwezig. De jongheid van de verenigingen die zich achteraan in *'het peloton bevinden'* blijkt uit het citaat van de verenigingsbetrokkene van Lemmer: *'Soms worden we ingehaald door onze eigen successen. Bijvoorbeeld als je toch in een jaar tijd vijfendertig borden hebt, maar niet nagedacht hebt over van ehhh wat gaan we dan ook voor de sponsoren terug doen.'* De verenigingsbetrokkene van Nunspeet zegt iets soortgelijks: *'We hebben in het bestuur wel een paar keer besproken van moeten wij niet wat voor onze sponsoren doen?'*

Daar is het eigenlijk bij gebleven bij goede voornemens. Hieruit blijkt dat zowel Lemmer als Nunspeet tegen bepaalde 'sponsorproblemen' aanlopen die op voorhand nog niet waren ingeschat.

In vergelijking met Dorsteti en BMHV hebben Lemmer en Nunspeet wél hogere sponsorinkomsten naar verhouding. Dus wat dat betreft doen de jongere, kleinere verenigingen het beter in *'het peloton'*. De grotere, oudere verenigingen uit *'het peloton'* (Dorsteti, Spitsbergen en BMHV) hebben echter meer sponsorvormen, leden (rond de 600) en (semi-water) velden. Zij werken tevens gericht met sponsorplannen of hebben zoals BMHV het doel om richting een kopgroep te gaan: *'Vanuit ons gezien denk ik dat wij veel meer moeten stimuleren dat we wel naar een kopgroep gaan'* (verenigingsbetrokkene BMHV). Daarnaast blijkt uit de betekenisgeving van de verenigingsbetrokkenen uit deze tweede groep dat zij zich al enigszins voorbereiden op ontwikkelingen als het opstarten van een businessclub of het samenwerken met een commerciële partij. Daaruit blijkt dat een commerciële en professionele houding in sponsoring ook hen begint te bereiken. Zo zegt de verenigingsbetrokkene van Spitsbergen dat hij sinds de afgelopen vijftien jaar het volgende heeft meegemaakt: *'een enorme verschuiving naar van echt zo'n gezinsclubje naar veel meer professionele aanpak.'* Voor *'de peloton verenigingen'* is het van belang om na te gaan in hoeverre zij zich willen meten met grote (sterkere) verenigingen. Schaalvergroting is niet altijd even passend zo beseft ook de verenigingsbetrokkene van Nunspeet, die van mening is dat de hockeysport niet een veel grotere plek in zal nemen in de plaats Nunspeet dan hoe het nu is (Boessenkool, Lucassen & Van Eekeren, 2008).

§5.5 Tot slot

De verenigingsbetrokkenen delen de mening dat de sponsors van hun hockeyverenigingen voortkomen uit het (in)directe netwerk met het gunnen als sterkste motief. De professionalisering is binnen de hockeysport sterk toegenomen. De commercialisering is nog in beperkte mate aanwezig en manifesteert zich voornamelijk bij *'de kopgroep verenigingen'*. Daarbij hangt de mate van commercialisering en professionalisering deels samen met de oprichtingsdatum en de omvang van de verenigingen. Over het algemeen geldt hoe ouder en groter de hockeyverenigingen, des te verder zijn zij in hun ontwikkelingstadium. *'De kopgroep verenigingen'* met hun zakelijke insteek hanteren voornamelijk een lange termijn visie wat betreft de binding met sponsors. *'De peloton verenigingen'* met hun vriendschappelijke insteek hanteren eerder een kortere termijn visie wat betreft de binding met sponsors. *'De achtervolgers'* zitten hier tussenin. Ondanks het feit dat sponsoring bruikbaar is voor een gezond (top)hockeyklimaat zijn alle type verenigingen nooit volledig afhankelijk van sponsoring als inkomstenbron.

In de hierop volgende conclusie (hoofdstuk 6) zullen de geanalyseerde data van dit hoofdstuk een basis vormen voor het beantwoorden van de deelvragen en de centrale onderzoeksvraagstelling.

6. Conclusie

§6.1 Inleiding

In deze conclusie wordt er teruggekomen op de in hoofdstuk 1 opgestelde deelvragen die inmiddels door de verkregen resultaten uit het onderzoek één voor één beantwoord kunnen worden in §6.2. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de beantwoording van de centrale onderzoeksvraagstelling in §6.3. In de beantwoording van de vragen zal de inmiddels bekende indeling van *'kopgroep, achtervolgers en peloton'* worden aangehouden. Op basis van de antwoorden die worden gegeven in dit hoofdstuk kunnen in het laatste afsluitende hoofdstuk (7) aanbevelingen worden gedaan.

§6.2 Beantwoording van de deelvragen

Onderstaande deelvragen die werden onderzocht liggen ten grondslag aan de beantwoording van de centrale onderzoeksvraagstelling. De antwoorden zullen nu per deelvraag worden uitgewerkt.

'Welke commerciële en professionele ontwikkelingen zijn er op hockeygebied te herkennen over een periode van tien jaar volgens de sportsponsordeskundigen en de verenigingsbetrokkenen?'

De sportsponsordeskundigen en de verenigingsbetrokkenen zien na het WK hockey van '98 dat de hockeysport grote stappen is gaan maken in voornamelijk professionele richting. Maar ook op commercieel gebied hebben de verenigingen te maken met nieuwe ontwikkelingen als een transfermarkt. Dit is bevorderd doordat een aantal bekende en vaste sponsors van de KNHB zoals de Rabobank en Volvo die zich ook lokaal zijn gaan richten op de hockeyverenigingen.

Daarnaast heeft de KNHB te maken met een toenemend aantal leden in de gehele hockeysport die vragen om meer en andere type velden (het breder inzetten van (semi-) watervelden) en een efficiëntere organisatie van de meeste, grotere hockeyverenigingen. Deze ontwikkelingen stroken met het bredere aanbod van voornamelijk *'kopgroep en achtervolgers verenigingen'*. Een aantal van de onderzochte verenigingen gaan namelijk buiten hun reguliere hockeyaanbod om tevens andere diensten aanbieden zoals kinderopvang en huiswerkbegeleiding die al dan niet door externen worden uitgevoerd. Een strakkere organisatie van met name Kampong (*kopgroep*) en Helmond (*achtervolger*) vraagt om een duidelijke sturing en/of begeleiding: de professionalisering van het sportmanagement. Zij hebben dan ook beide een verenigingsmanager in dienst.

Zoals de naam al aanduidt lopen *'de kopgroep verenigingen'* voorop in de commerciële en professionele ontwikkelingen in de hockeysport. Zij hebben goed ingerichte businessclubs en extra faciliteiten voor de spelers van de eerste teams, die minimaal eerste klasse spelen. Er is dus een samenhang waar te nemen tussen een hoger spelersniveau van de eerste teams en de stijgende kosten die daarmee gepaard gaan. Om de faciliteiten, zoals teamauto's, trainers en coaches en watervelden, rondom dit hogere spelersniveau te kunnen blijven financieren, neemt de vraag naar sponsorinkomsten toe. De stijgende kosten zijn namelijk moeilijk geheel vanuit de ledencontributies te dekken.

Dit komt doordat er een limitering aan de contributiegelden zit, die de hockeysport toegankelijk en betaalbaar te houden.

'De kopgroep verenigingen' halen dus hoge bedragen aan sponsoring binnen. Zo is het instapbudget à €3.000 voor een businessclublid al het dubbele van dat van andere verenigingen als Noordwijk, Roomburg en EHV uit *'de achtervolgersgroep'*.

'De achtervolgers' kijken als het ware de commerciële en professionele ontwikkelingen af van *'de kopgroep'*. Daarbij wordt sponsoring als uitdrukking van professionalisering opgevat en daarmee als nastrevenswaardig gezien door *'de achtervolgers'*.

De hockeyverenigingen uit *'de achtervolgersgroep'* verschillen erg in implementatieniveau en beoordelen wat voor hen wel/niet gewenst is om over te nemen. Zo is het voor de ene vereniging meer haalbaar om zich te meten met *'de kopgroep'* (Helmond, EHV) dan voor de andere vereniging (Derby, Tempo '41, Noordwijk, Roomburg). Bovendien is er ook niet altijd een streven om tot *'de kopgroep'* te behoren. Het brengt namelijk allerlei regels en wetgeving met zich mee en kan meer afstand scheppen tot de kerntaak: de hockeysport organiseren binnen de vereniging

(Boessenkool, Lucassen & Van Eekeren, 2008). Vervolgens zijn er *'de peloton verenigingen'* die eventueel langzaamaan enkele ontwikkelingen kopiëren van *'de achtervolgers'* in een eenvoudigere variant. Zo gaan *'de peloton verenigingen'* ook meer nadenken over een uniforme uitstraling van hun vereniging om daarmee een professionelere indruk te wekken van en voor sponsoring. Toch merken zij ook duidelijk een *'verschuiving van een gezinsclubje naar een meer professionele aanpak'* aldus bijvoorbeeld de verenigingsbetrokkene van Spitsbergen. Door *'de peloton verenigingen'* wordt er tegen de hoofdklasse verenigingen (behorende tot *'de kopgroep'*) aangekeken als waren dit commerciële bedrijven, waar het denkbaar zou kunnen zijn dat er over een aantal jaren een directeur wordt aangesteld. Dit is een te verwachten ontwikkeling volgens de verenigingsbetrokkene van Helmond. Deze verwachting sluit aan bij de kloof die er soms nog bestaat tussen theorie en praktijk: in theorie zijn veel hockeyverenigingen al verder in hun denkniveau met commercialisering en professionalisering dan op uitvoeringsniveau (praktijk).

'Wat voor beweegredenen hebben sponsors volgens de verenigingsbetrokkenen om zich te verbinden met de vereniging?'

Volgens de verenigingsbetrokkenen hebben sponsors als hoofdreden om zich te verbinden met de hockeyvereniging het gunmotief dat voortkomt uit het gunmodel. Het gunmodel kan als volgt uitgelegd worden: sponsorgeld wordt geïnvesteerd op basis van persoonlijke interesse en betrokkenheid van de sponsor in plaats van de gerichtheid op het behalen van economische winst. Sponsoring is duidelijk niet alleen gericht op het verkrijgen van economisch kapitaal. Ook andere sociale en symbolische motieven spelen een rol: de verbinding met een netwerk en verenigingsprestaties. Door veel sponsors wordt er dus vanuit het gunmodel gedacht wat het gevolg is van de (zakelijke) netwerkomgeving waarin een hockeyvereniging zich bevindt. In deze (zakelijke) netwerkomgeving zitten sponsors uit de eigen sociale groep van de hockeyvereniging of sponsors die daartoe willen behoren.

Sponsors gaan naarmate zij bekeken worden vanuit *'het peloton'* richting *'de kopgroep'* meer letten op wat de gedane investering zou kunnen opleveren (Dejonghe, 2004).

De verhouding van sociale en symbolische beweegredenen verandert richting zakelijke beweegredenen. De hockeyverenigingen richting en binnen *'de kopgroep'* denken dan meer vanuit een businessmodel. In het businessmodel gaat het om het verwerven van exposure en meer klanten uit de specifieke doelgroep van het hockeypubliek. Dit valt ook te begrijpen, omdat het richting *'de kopgroep'* om steeds grotere sponsorbedragen gaat, waarbij de afhankelijkheid van deze hulpbron tevens toeneemt. De goodwill instelling van de (hoofd/businessclub)sponsor gaat dan gepaard met een meer zakelijke insteek. De sponsor doelt in dit geval op meer naamsbekendheid waarbij de hockeyvereniging als platform dient. Tevens ziet een aantal sponsors de positieve associatie met de hockeysport (nette, hoger sociale omgeving) als businessmotivatie om te gaan sponsoren.

Het gunmodel komt het vaakst voor bij de sponsors van *'de peloton verenigingen'*. Het businessmodel behoort daarmee meer tot *'de kopgroep verenigingen'*. De hockeyverenigingen uit *'de achtervolgersgroep'* richten zich op beide modellen, waarbij Helmond en EHV het meest businessmodel georiënteerd zijn. Voor alle twee de modellen geldt dat de hockeyverenigingen zich er bewust van dienen te zijn dat ze niet te veel nadruk leggen op het gunnen of de zakelijke kant. Zo zijn er binnen het gunmodel wel degelijk kansen te creëren voor de verenigingen op het gebied van verzakelijking, door bijvoorbeeld een lang aanhoudende bordsponsor om te zetten in een clubsponsor. Binnen het businessmodel moet daarnaast door verenigingen in de gaten worden gehouden dat de emotionele binding met de sponsor blijft, omdat dit een sterke basis is van de hockeyverenigingen.

Ondanks het feit dat *'de achtervolgers verenigingen en kopgroep verenigingen'* meer te maken hebben met businessmotieven van sponsors dan *'de peloton verenigingen'* kan er in de complete slotsom toch worden opgemaakt dat de emotionele betrokkenheid van de sponsor de commerciële betrokkenheid domineert.

'Welke betekenissen geven de verenigingsbetrokkenen aan de verenigingspositie ten opzichte van de sponsors?'

De verenigingsbetrokkenen verschillen in hun betekenisgeving wat betreft de positie die zij (kunnen) innemen ten opzichte van de sponsors.

De verenigingen uit *'de kopgroep'* zijn van mening dat zij iets te bieden hebben voor de sponsors. Zij zijn ervan overtuigd dat de sponsoring bij hun vereniging echt een meerwaarde kan zijn voor de sponsor. Uitgaande van de grootte (vanaf 800 leden) en de uitstraling (onder andere hoogwaardige type hockeyvelden) van de vereniging nemen zij een sterke positie in ten aanzien van de sponsors. Toch kunnen de hockeyverenigingen uit *'de kopgroep'* over het geheel gezien de neiging hebben om de businessmotieven die de sponsors zouden hebben, te overschatten.

De verenigingen uit *'de achtervolgersgroep'* willen hun positie ten opzichte van sponsors versterken door een (nog) professionelere uitstraling van de vereniging te creëren. Dit doen ze door sponsoruitingen aan vaste regels te verbinden, zodat *'wildgroei'* en verwatering van sponsors zoveel mogelijk wordt voorkomen. Dat maakt dat sponsorbeleid van *'de achtervolgersgroep'* divers ingericht dient te worden op basis van de vraag naar commercialisering en professionalisering vanuit de vereniging (Boessenkool, Lucassen & Van Eekeren, 2008).

De verenigingen uit *'de pelotongroep'* zijn zich bewust van de nadrukkelijk aanwezige gunmotieven van sponsors en bemerken dat dit ook een zwakke onderhandelingspositie is. Zo kan in sommige gevallen gemakkelijk een monopoliepositie voor de clubsponsor worden afgegeven of kunnen sponsors zich terugtrekken als hun kind stopt met hockey. Toch dienen *'de peloton verenigingen'* de gunmotieven van sponsors niet te onderschatten, want het is niet voor niets een van de belangrijkste beweegredenen om te gaan sponsors. *'De peloton verenigingen'* beseffen dat ze hun aantrekkingskracht op sponsors zouden kunnen vergroten, maar vaak heeft dit niet de prioriteit boven andere beleids- en organisatiethema's van de verenigingen (zoals hoe krijgen we meer leden of een derde veld?).

Alle verenigingsbetrokkenen gaven nadrukkelijk te kennen dat zij zich hard maken voor de privacybescherming van de leden. Hier past het afgeven van het adressenbestand zeer zeker niet in. Branche exclusiviteit wordt ook alleen verleend aan de hoofdsponsor. Via *'contested meaning'* kan er onderhandeld worden over de belangen die gesponsorde en sponsor hebben (Thibault, Kikulis & Frisby, 2004).

'Welke betekenissen geven de verenigingsbetrokkenen aan de onderlinge samenwerking met sponsors?'

De betekenissen die de verenigingsbetrokkenen geven aan de onderlinge samenwerking met sponsors verschillen per type vereniging en sponsor. Zo onderhouden *'de kopgroep verenigingen'* een binding die meer georiënteerd is op businessmotieven met de hoofd- en businessclublidssponsors, de belangrijkste sponsors. De betrokkenheid van deze sponsors komt voort uit het in hoofdstuk 3 genoemde *'continuïteitscommitment'*. Doordat de verenigingen zich op een positieve manier hebben opgesteld in de wederkerige relatie met de sponsors blijven de sponsors betrokken.

De binding die *'de achtervolgers verenigingen'* hebben met voornamelijk hoofd- en businessclublidssponsors kan worden omschreven als gedeeld zakelijk en gedeeld vriendschappelijk. De verenigingen uit *'de achtervolgersgroep'* hebben zowel met businessmotieven als gunmotieven van sponsors te maken. De betrokkenheid van deze sponsors berust vooral op het in hoofdstuk 3 beschreven *'normatieve commitment'*, waarbij morele afwegingen voorop staan. Sponsors kunnen op basis hiervan besluiten om bewust te kiezen voor het hockeypubliek.

De binding die *'de peloton verenigingen'* hebben met voornamelijk club- en bordssponsors wordt door de verenigingsbetrokkenen aangeduid als vriendschappelijk en komt voort uit het gunmodel. De betrokkenheid van deze sponsors is grotendeels gebaseerd op het *'affectieve commitment'* uit hoofdstuk 3. Deze emotionele binding komt doordat de sponsors uit het directe netwerk van de verenigingen komen (veelal (ouders van) leden met een eigen onderneming (Meyer & Allen 1997 in Alblas & Wijsman, 2005)). Daarbij is het opvallend dat de hockeyverenigingen de gunmotieven van sponsors vaak als iets vanzelfsprekends ervaren. Er wordt over het algemeen namelijk niet heel veel energie gestoken in het onderhouden van de banden met deze toch zo belangrijke groep sponsors.

De onderlinge samenwerking met sponsors wordt door alle verenigingsbetrokkenen over het algemeen als goed beschouwd. De hockeyverenigingen zien een sterke binding, zeker wanneer er sprake is van het *'affectieve commitment'*. Toch zijn de meeste voornamelijk *'peloton'* verenigingen zich bewust van het feit dat zij meer kunnen doen aan het relatieonderhoud met de sponsors door bijvoorbeeld betere tegenprestaties te leveren voor hun investeringen.

§6.3 Beantwoording van de centrale onderzoeksvraagstelling

De centrale onderzoeksvraagstelling die is gebaseerd op de aanleiding en onderzoeksdoelstelling luidde als volgt:

'Welke betekenissen geven verenigingsbetrokkenen van verschillende typen hockeyverenigingen aan sportsponsoring als inkomstenbron, hoe definiëren en activeren zij de binding met sponsors en wat betekent dit voor hun sponsorbeleid?'

Sportsponsoring als inkomstenbron wordt door de verenigingsbetrokkenen van de in dit onderzoek meegenomen hockeyverenigingen als belangrijk beschouwd. Het bestaansrecht van de verenigingen hangt echter niet af van de sponsorinkomsten. Daarmee zijn ze dus niet volledig afhankelijk van sportsponsoring. Dit valt te begrijpen doordat de gelden uit contributies nog altijd de allerbelangrijkste inkomstenbron zijn van alle verenigingen (50-90% op het totaal budget). De invloed van de huidige recessie op sponsoring binnen de in dit onderzoek deelgenomen hockeyverenigingen is momenteel alleen merkbaar bij de terugtrekking van een aantal *'kleinere sponsors'* zoals bord-en kledingsponsors. Het opvangen hiervan gebeurt doordat de hockeyverenigingen aan risicospreiding doen. Door dit toe te passen hebben zij enigszins grip op de externe omgevingsfactoren.

De mate van belangrijkheid van sportsponsoring hangt af van het type hockeyvereniging. Daarmee is de betekenis van sportsponsoring als inkomstenbron niet eenduidig te noemen, maar juist context afhankelijk voor de hockeyverenigingen. Door de opkomende commercialisering en versterkte professionalisering in met name het tophockey en de grotere hockeyverenigingen in *'de kop- en achtervolgersgroep'* begeven zich meer sponsors zonder directe ledenbinding in de hockeysport. De zakelijke motieven van sponsors en de daarmee samenhangende zakelijke betekenisgevingen van verenigingsbetrokkenen worden daardoor belangrijker. De betekenisgeving van sponsoring verandert dus *'van gunnen naar verdienen'* en dit is ook zichtbaar tussen de typen verenigingen.

Zo zijn de sponsorinkomsten voor *'de kopgroep'* noodzakelijk om het tophockey in stand te houden (het betalen van professionals en faciliteiten voor spelers). Dit is terug te zien aan de tweede positie die sponsoring als inkomstenbron inneemt na de contributiegelden. Bij Kampong beslaan de sponsorinkomsten 42% op het totaal budget en bij Ede 12% (tabel 1 deel A hoofdstuk 4). De binding die *'de kopgroep'* heeft met sponsors wordt gedefinieerd als *'een wederkerige relatie'* die gebaseerd is op het *'continuïteitscommitment'*. Waarbij *'de kopgroep'* van mening is dat zij een platform bieden voor sponsors waaruit ook klanten kunnen worden verkregen. Dus naast symbolisch en sociaal kapitaal, levert sponsoring volgens de verenigingsbetrokkenen van *'de kopgroep'* ook economisch kapitaal op. Dit wordt voornamelijk geactiveerd via maandelijkse

persoonlijke contactlegging met *'de grotere sponsoren'* en het organiseren van businessclubbijekomsten. Het sponsorbeleid van de kopgroep vraagt steeds meer om een professionelere invulling en speelt zich daarom niet alleen in het interne, lokale netwerk af, maar ook in het regionale netwerk. Daarom heeft *'de kopgroep'* een helder plan met lange termijn visie, zodat er duidelijkheid en structuur kan worden geboden aan de sponsoren.

De sponsorinkomsten zijn voor *'de achtervolgers'* van belang voor het in stand houden of verder creëren van een tophockeyklimaat. Dit geldt te meer voor de verenigingen die de ambitie hebben om ook door te stromen naar *'de kopgroep'* (Noordwijk). De verdeeldheid van de positie die sponsorinkomsten innemen is binnen *'de achtervolgersgroep'* al te zien in tabel 1 (deel A hoofdstuk 4). Ten eerste staan bij Roomburg de inkomsten uit sponsoring op een derde plek; 6% op het totaal budget. Ten tweede staan bij EHV de inkomsten uit sponsoring op een gedeelde tweede plek, samen met de inkomsten uit 'overige'; 15% op het totaal budget. De binding die *'de achtervolgersgroep'* heeft met sponsoren wordt gedefinieerd als zowel vriendschappelijk als zakelijk en is gebaseerd op het *'normatieve commitment'*. Dit wordt voornamelijk geactiveerd via minder vast gestructureerde contactlegging met *'de grotere sponsoren'* en het organiseren van minder frequente businessclubbijekomsten dan bij *'de kopgroep'* het geval is, maar ook door het informeler aanspreken van sponsoren langs de lijn. Het sponsorbeleid van *'de achtervolgersgroep'* is verdeeld te noemen en speelt zich voornamelijk binnen het interne en lokale netwerk af. Zo kiezen de verenigingen Helmond en EHV voor een duidelijke, professionelere aanpak door externe partijen in te huren en voor een hoogwaardig type velden te kiezen. De verenigingsbetrokkene van Derby geeft juist aan tevreden te zijn met een middenpositie. Roomburg en Tempo '41 zouden gezien hun verenigingsprofielen (zie bijlage 5&6) meer uit het sponsorbeleid kunnen halen.

De sponsorinkomsten zijn voor *'het peloton'* een aangename, extra inkomstenbron. De inkomsten uit sponsoring variëren van rond de 6 % (BMHV en Dorsteti) tot 16% (Nunspeet) of zelfs 32% (Lemmer). De hoge percentages van de laatst genoemde verenigingen maken eerder een groot deel uit van de begroting in vergelijking met de andere verenigingen, omdat het totale budget betrekkelijk klein is (vergelijk tabel 1 deel A hoofdstuk 4).

De verenigingen uit *'het peloton'* zijn over het algemeen minder lang bekend met sponsoring, omdat het jongere, kleinere verenigingen betreft. De binding die *'de pelotongroep'* heeft met sponsoren wordt gedefinieerd als vriendschappelijk en is gebaseerd op het *'affectieve commitment'*. De verenigingen uit *'het peloton'* nemen een passievere houding aan in de binding met sponsoren. Het ontbreekt hun hier en daar aan een precieze invulling van het sponsorbeleid, dat vooral gericht is op het interne netwerk van de leden. Dit kan begrepen worden doordat zij soms nog te veel denken vanuit het gunmodel dat van oudsher samenhangt met ledenbinding. Hierbij zijn de businessmotieven secundair aan de gunmotieven. Afgezien van het feit dat de gunmotieven het belangrijkste zijn, is het opmerkelijk dat hockeyverenigingen deze sponsoring als vanzelfsprekend beschouwen. Hierdoor zijn zij minder snel geneigd om tegenprestaties te leveren dan wanneer er businessmotieven aan sponsoring ten grondslag liggen.

Het sociale en symbolische kapitaal van sponsoring is bij *'de peloton verenigingen'* dus belangrijker dan het economische kapitaal. Ondanks het feit dat er aan het economische kapitaal door sponsoren minder waarde wordt gehecht vinden de verenigingsbetrokkenen uit *'de pelotongroep'* dat het sponsorbeleid dat zij voeren beter moet worden neergezet met duidelijkere tegenprestaties. Dit draagt tevens bij aan het vergroten van de waarde van sponsoring in de toekomst.

Over het geheel gezien van de drie groepen hockeyverenigingen: *'kopgroep, achtervolgers en het peloton'* waren de meeste verenigingen van mening dat de communicatie met en de informatieverstrekking naar de sponsoren voor verbetering vatbaar is.

Uit de bestudering van alle typen hockeyverenigingen blijkt dat het proces van *'sportsponsoring van gift tot business'* het sterkst aanwezig is bij de verenigingen uit *'de kopgroep'*. Deze ontwikkeling zakt verder door naar *'de achtervolgers'* en zal later nog enkele *'peloton verenigingen'* bereiken. Die verandering vraagt om een andere houding ten aanzien van sponsoren en stelt andere eisen aan het sponsorbeleid. Dit brengt weer een andere werving- en sponsorbinding met zich mee. Hieruit zijn aanbevelingen te halen die in het volgende hoofdstuk zijn uitgewerkt.

7. Aanbevelingen

§ 7.1 Inleiding

Voortkomend uit de conclusies van voorgaand hoofdstuk zullen een aantal aanbevelingen richting de verenigingen en de KNHB gedaan worden. Deze aanbevelingen kunnen gebruikt worden voor verschillende doeleinden. Dit kan zijn ter informatieoverdracht tijdens een congres/workshop of de aanbevelingen kunnen dienen als handvatten voor beleidsconcepten.

§ 7.2 Aanbevelingen richting verenigingen

1. Maak gebruik van de betrokkenheid van een sponsor

De beweegredenen om hockeyverenigingen te sponsoren liggen vaak niet zo zeer in het feit dat er economisch kapitaal mee kan worden verkregen. Des te belangrijker is de rol van het sociale kapitaal voor sponsoren; het hebben van een saamhorigheidsgevoel binnen de vereniging. Daarnaast speelt het symbolische kapitaal een belangrijke rol voor sponsoren; het verkrijgen van status/prestigewinst door de associatie met het verenigingssucces. Juist deze betrokkenheid van de sponsor kan door de verenigingen benadrukt worden door de verbinding met de vereniging kenbaar te maken. Op bordssponsoringniveau kan dit al door bijvoorbeeld een leus als *'Trotse sponsor van de jeugd'* te hanteren. Hierdoor wordt de binding met een specifieke doelgroep binnen de hockeysport duidelijk in plaats van dat er allerlei (onduidelijke) bedrijfsgegevens op een sponsorbord weergegeven worden (Ruts, 2009).⁹

2. Pas je beleid aan op het businessmodel of gunmodel

Door de veranderingen op commercieel en professioneel gebied heeft er een verschuiving plaatsgevonden van gunnen naar verdienen bij met name *'de kopgroep verenigingen'*. Zij bevinden zich binnen het businessmodel. Ondanks de zakelijke insteek, dienen deze verenigingen in hun beleid de basis van de beweegredenen van de meeste sponsoren niet te vergeten: het gunnen. De aandacht voor het gunnen kunnen de verenigingen in hun beleid uiten door een persoonlijke benadering en de specifieke binding met de sponsor te benadrukken. Hierdoor wordt de binding tussen vereniging en sponsor verpersoonlijkt, waardoor een sponsor waarschijnlijk minder snel naar een ander investeringsdoel zal overstappen.

De andere groep verenigingen uit met name *'het peloton'*, waarbij het gunnen nog sterk aanwezig is, kan zich plaatsen binnen het gunmodel. Zij kunnen meer verzakelijken door in hun beleid meer sponsoren buiten het eigen interne netwerk van de vereniging om te zoeken. De langere termijn binding wordt hierdoor versterkt, want terugtrekking van een (ouder van een) lid hangt dan bijvoorbeeld niet automatisch samen met de beëindiging

⁹ www.sportknowhowxl.nl (Dessing), verkregen op 13 oktober 2009

van de sponsoring. Toch blijft het lastig om het gunmodel commerciëler te benutten zonder dat de kracht van de gunmotieven verdwijnt.

3. *Blijf creatief ten opzichte van kritische sponsors*

Sponsors staan steeds kritischer tegenover het aangaan van sponsordeals, zeker in tijden van recessie wordt er meer gekeken naar de uitgavenkant. Om sponsors toch te overtuigen van de bijdrage die zij hebben en verkrijgen door sponsoring is het van belang om als vereniging innovatief en creatief te blijven. Door steeds een sponsor te weten te verrassen met een uitdagende, mogelijk nog niet bestaande actie kunnen (potentiële) sponsors warm gemaakt worden voor de vereniging. Daarmee wordt een actieve relatie gestimuleerd. Hierbij is het ook van belang dat je als vereniging niet te snel de oren laat hangen richting de sponsor, zodat hockey een exclusief 'product' blijft. De mogelijkheden die de vereniging heeft dienen dus niet onder- of overschat te worden. Een min of meer verplichte actieve inzet vanuit de verenigingskant kan bevorderd worden door in een sponsordeal een basisbedrag en een activatiebedrag in te bouwen. Hierbij wordt het activatiebedrag pas uitgekeerd aan de vereniging als daarvoor de (vooropgestelde) tegenprestaties aan de sponsor worden geleverd; dit naar voorbeeld van hockeyvereniging Nunspeet in relatie met hoofdsponsor ABN AMRO. Om het vertrouwen bij de sponsor op te wekken en te behouden is het bovendien van belang om je als vereniging te houden aan hetgeen is afgesproken. Wanneer het onzeker is of bepaalde doelen wel behaald kunnen worden dient dit niet als zodanig beloofd te worden. Alleen door duidelijke communicatie vanuit de verenigingskant kan er gewerkt worden aan een sterk relatieonderhoud met de sponsor.

4. Creëer helden of benadruk maatschappelijk verantwoord ondernemen

Op lokaal sponsoringniveau kan er meer gedaan worden met het begrip '*helden*' draagt de verenigingsbetrokkene van Kampong aan, net als sportsponsordeskundige (2) van de KNHB. Net zoals de Rabobank landelijk gezien helden heeft, zoals internationals Naomi van As en Taeke Taekema, kan dit ook vertaald worden naar het lokale niveau. Het helpt daarbij mee als '*helden*' gecreëerd worden, wat in feite ook is gebeurd bij ex-international Fatima Moreira de Melo. Hockeyverenigingen kunnen mogelijk meer publicitaire aandacht trekken door vaste gezichten aan hun verenigingen te koppelen, bijvoorbeeld de aanvoerders van het eerste dames- en herenelftal. Deze '*helden*' kunnen zo een symbolische bijdrage hebben voor sponsors. Dit geeft sponsoring een extra persoonlijke kracht. Het creëren van helden is misschien passender binnen '*de kopgroep verenigingen*', omdat zij meer te maken hebben tophockeys. Maar aan de andere kant neemt een hockeyvereniging ook een centrale rol in binnen een dorp, dus kunnen '*peloton verenigingen*' net zo goed plaatselijke helden hebben.

Een andere manier om op lokaal sponsoringniveau meer aandacht te trekken is het benadrukken van de mogelijkheid tot maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de hockeyvereniging. Hiermee gaan sponsors juist de binding aan met onbekendere sporters of teams, zoals bijvoorbeeld G of LG teams. Daarmee laten sponsors dan zien dat ze maatschappelijk betrokken zijn door bepaalde sponsoritems mogelijk te maken voor die specifieke sporters of teams. Dit zal voor sponsors kunnen bijdragen aan hun imago.

§ 7.3 Aanbeveling richting KNHB

5. *Sponsorhandleidingen opstellen voor de drie typen hockeyverenigingen*

Nu de drie typen hockeyverenigingen in de vorm van *'kopgroep, achtervolgers en peloton'* zijn opgesteld en de bijbehorende betekenissen ten opzichte van sponsoring zijn vastgesteld kan dit door de KNHB omgezet worden naar sponsorhandleidingen. Hierin zouden de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek kunnen worden opgenomen inclusief de aanpak en omgang met sportsponsoring die passend is bij het betreffende type vereniging. Zo krijgen de verenigingen meer inzicht in hun eigen (onderhandelings)positie met sponsors en kunnen daarbij gericht investeren in realistische sponsoringmogelijkheden. Bovendien zouden de handleidingen voor de verschillende typen hockeyverenigingen inzichtelijk kunnen maken hoe verenigingen het gun- en businessmodel het beste kunnen benutten.

§ 7.4 Aanbeveling richting KNHB en verenigingen

6. *Stel een 'sponsortoolkit' samen*

Naar voorbeeld van Spitsbergen zouden hockeyverenigingen al dan niet samen met de KNHB een *'sponsortoolkit'* kunnen samenstellen. Door dit te ontwikkelen en te voorzien van mogelijkheden en voorbeelden van sponsoring kan er aan sponsors iets tastbaars worden geleverd. Dit *'sponsortoolkit'* kan zowel uit een sponsorhandleiding of iets dergelijks bestaan als uit beeldmateriaal, zoals foto's van reeds gesponsorde teams, bannerpages van de website etc. Een *'sponsortoolkit'* zou kunnen bijdragen ter ondersteuning van het komen tot een sponsordeal. Het zorgt namelijk voor uitstraling van de vereniging en getuigt van een professionele aanpak. Hier spreekt de *'what you see is what you get'* gedachte uit.

De KNHB zou kunnen kijken of het mogelijk is om een voorbeeldexemplaar van een *'sponsortoolkit'* tot stand te brengen om zo de verenigingen inspiratie te kunnen geven. Een geschikt moment voor het lanceren van zo'n toolkit zou tijdens het jaarlijks terugkerende Nationaal Hockeycongres kunnen zijn.

Literatuurlijst

Deze literatuurlijst is opgedeeld in wetenschappelijke bronvermeldingen (de primaire bronnen) en niet wetenschappelijke bronvermeldingen (secundaire bronnen).

Primaire bronnen

De primaire bronnen kunnen onderverdeeld worden in wetenschappelijke boeken en artikelen.

Wetenschappelijke boeken

- Alblas, G., Wijsman, E. (2005), *'Gedrag in organisaties'*, Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Alvesson, M., Deetz, S. (2002), 'Chapter 2: Alternative Social Science Perspectives', in: *Doing Critical Management Research*, London: Sage Publications, p. 23-77.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. (2001), *Basisboek methoden en technieken*. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek, Groningen: Stenfert Kroese.
- Bottenburg, Van, M. (1994), *Verborgene competitie*. Over de uiteenlopende populariteit van sporten, Amsterdam: Bert Bakker.
- Bottenburg, Van, M. (2004), *Het kapitaal van de sport* (oratie), 's-Hertogenbosch: WJH Mulier Instituut.
- Dejonghe, T. (2004), *Sport en economie*. 'Een noodzaak tot symbiose', Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Glesne, C. (2006), *Becoming qualitative researchers*, Boston: Pearson Education, Inc.
- Gratton, C., & Jones, I. (2004), *Onderzoeksmethoden voor sportstudies*. Nederlandse vertaling, New York: Uitgeverij Routledge.
- Hargreaves, J. (1986), *Sport, power and culture : a social and historical analysis of popular sports in Britain*, New York: St. Martin's Press.
- Hart, 't, H., Boeije, H. R., & Hox, J. J. C. M. (1996), *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam: Boom.
- Horne, J., Tomlinson, A., & Whannel, G. (1999), *Understanding sport*. An introduction to the sociological analysis of sport, New York: Routledge.
- Meulen, Van der, R. (2007), *Brug over woelig water*. Lidmaatschap van sportverenigingen, vriendschappen, kennissenkringen en veralgemeend vertrouwen (proefschrift).
- Munters, Q.J., e.a. (1991), *Anthony Giddens: Een kennismaking met de structuratietheorie*, Wageningen: Landbouwniversiteit Wageningen, p. 93-104.
- Parkhouse, Bonnie L. (1991), *The management of sport*. It's foundation and application, St. Louis: Mosby-Year Book.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (2003), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York : Harper & Row.

- Robinson, L. (1999), 'The business of sport', in: Houlihan, B. (ed) *Sport & Society*, London: Sage, p. 165-183.
- Stokvis, R. (2003), *Sport, publiek en de media*, Amsterdam: Aksant.
- Stokvis, R. (1989), *De sportwereld: een sociologische inleiding*, Alphen aan den Rijn: Samsom Uitgeverij.
- Thibault, L., Kikulis, L.M., & Frisby, W. (2004), 'Partnership between local government sport and leisure departments and the commercial sector: changes, complexities and consequences.' In T. Slack (ed.), *The Commercialisation of Sport*, London/New York: Routledge, p. 119-142.
- Thwaites, D., & Chadwick, S. (2004), Sport sponsorship and endorsements. In J. Beech & S. Chadwick, *The business of sportmanagement*, Harlow: Prentice Hall/Pearson Education, p. 350-363.
- Verschuren, P.J.M., (2002), *De probleemstelling voor een onderzoek*, Utrecht: Het Spectrum B.V.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organisations*, Thousand Oaks: Sage.
- Westerbeek, H., Rubingh, B., Shilbury, D., & Quick, S. (2003), *Strategische sportmarketing*, Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Westerbeek, H., & Smith, A. (2003), *Sportbusiness in de mondiale markt*, Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Wijk, Van, J. (2003), *Marketing kansen in de sport*, Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Woolgar, S. (1996), 'Chapter 2: Psychology, Qualitative Methods and Ideas of Science'. In Richardson, J.T.E., ed., *Handbook of qualitative research methods for psychology and the social sciences*, Leicester: BPS Publications, pp. 11-24

Wetenschappelijke artikelen

- Boessenkool, J., Lucassen, J., & Eekeren, Van, F. (2008), Moderniseren en professionaliseren van sportverenigingen: met gevoel voor realiteit graag! In: *Sport Knowhow XL*, digitale nieuwsbrief, 22-04-2008.
- Crompton, J. (2004), Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport, *Leisure Studies*, Routledge, Vol. 23 (No. 3 juli), p. 267-281.
- Deetz, S. (1996), 'Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy', *The Institute of Management Science*, Organization Science, 7, p. 191-207.
- Enjolras, B. (2002), The commercialization of voluntary sport organizations in Norway, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Oslo: Institute for Social Research Sage Publications, Vol. 31 (no. 3 september), p. 352-376.
- Meenaghan, T. (2001), Understanding Sponsorship Effects, *Psychology & Marketing*, John Wiley & Sons, Inc., Vol. 18 (2 februari), p. 95-122.
- Morse, Field, (1996), Principles of data analysis. Ch 6 in *Nursing research: The application of qualitative approach*, Cheltenham: Stanley Thornes Ltd, 1996, p. 103-123.

- Ruts, E., & Boud, H. (2002), Sportsponsoring in Nederland: verkennend onderzoek 2000, Arnhem: NOC*NSF. Verkregen op 28 november 2008, via het Mulier Instituut.
- Seippel, Ø. (2002), Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 13 (No. 3 september).

Secundaire bronnen

De secundaire bronnen kennen een tweedeling van (KNHB) documenten en bezochte websites.

Documenten

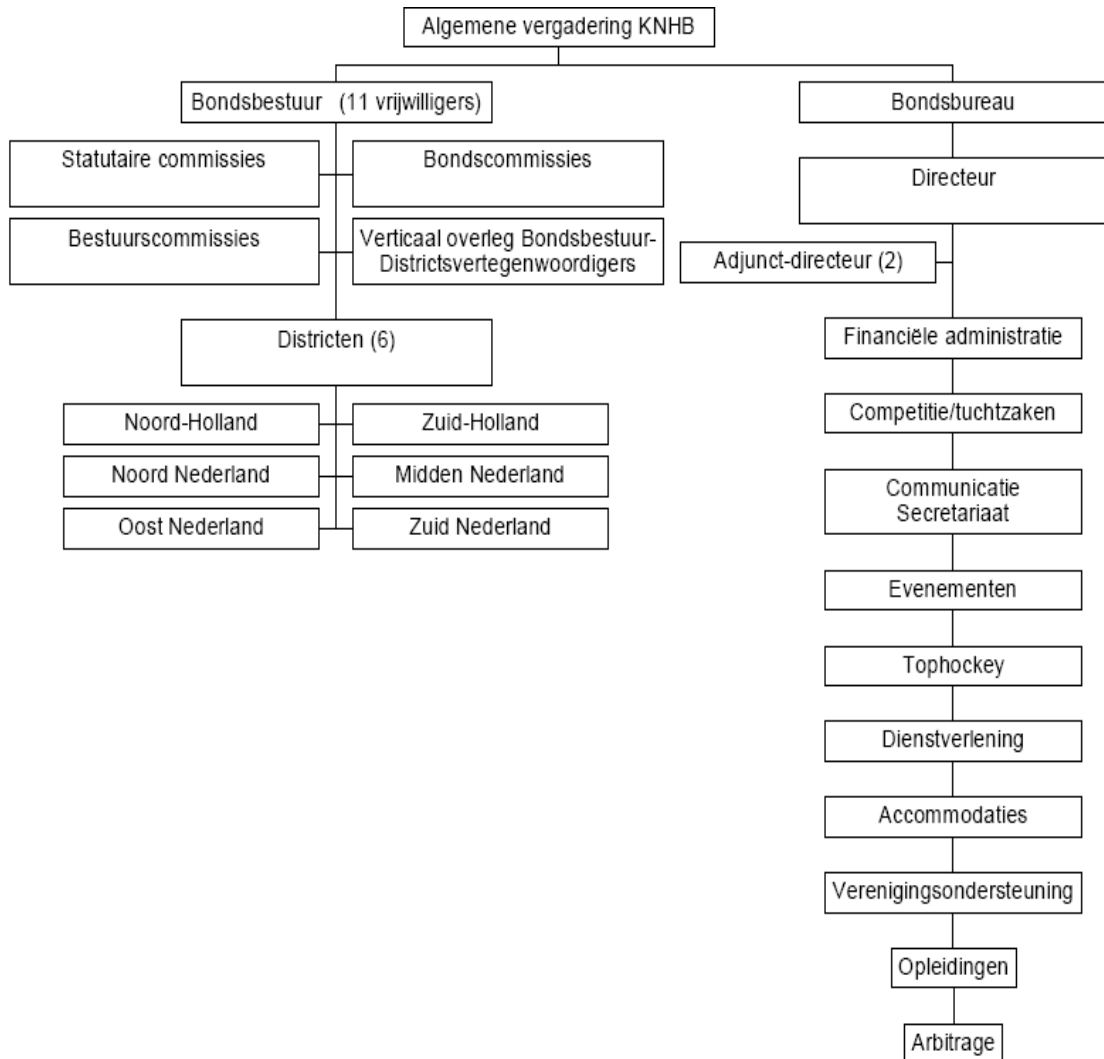
- Bondsreglement KNHB 2009 (verkrijgbaar via de website van de KNHB)
- *'De balans tussen het spel en de knikkers'* – een onderzoek in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, welzijn en Sport, Directie Sport, opgesteld door KPMG Bureau voor Economische Argumentatie, CMS Derks Star Busmann Hanotiau advocaten notarissen belastingadviseurs en T.M.C. Asser Instituut, Hoofddorp, december 1999, p. 66
- Door een onze redacteuren (2008), Financiën hockeyclub Bloemendaal op straat, *NRC Handelsblad*. Gepubliceerd op 1-12-2008.
- Door een onze redacteuren (2008), Financiële crisis binnen hockeyverenigingen. Nog geen grote paniek bij hockeybobo's, *Dagblad Spits*. Gepubliceerd op 25-11-2008.
- Door een onze redacteuren (2009), Leden van Klein Zwitserland betalen fors om club te redden, *De Volkskrant*. Gepubliceerd op 7-3-2009.
- Misérus, M. (2009), Sportsponsoring wordt op lokaal niveau problematisch, *De Volkskrant*. Gepubliceerd op 7-2-2009.
- Onderzoek (2009) *'Gestructureerd (samen)werken aan succes'* KNHB.
- Strategische visie 2015 KNHB.
- Verenigingsmonitor 2008 (Mulier Instituut), verkregen op 25-10-2009.

Websites

- Businessclub (uitleg). Verkregen op 30 oktober, 2009, via <http://www.mediability.nl/smwb/businessclub.html>.
- Dessing, B. (2009), *Vijf vragen aan Erik Ruts, directeur van sponsoradviesbureau Sponsorbrein*. Verkregen op 13 oktober, 2009, via http://www.sportknowhowxl.nl/index.php?pageid=vragen_detail&catid=vragen-aan&cntid=3972
- Hemminga, M. (2002), *Effectieve sportsponsoring*. Verkregen op 18 februari, 2009, via http://www.communicatiecoach.com/vakgebied_sponsoring_art_sport.htm.

- Informatie over de KNHB. Verkregen op 16 januari, 2009, via http://www.knhb.nl/knhb/organisatie/cDU818_Organisatie.aspx

Bijlage 1 Organogram KNHB



De KNHB als werkwereld

Bovenstaande is een organogram van de KNHB als werkwereld. Binnen de werkwereld worden de verhoudingen tussen de formele en hiërarchische arbeidsfuncties ten op zichte van elkaar geschetst. Er kan in dit geval gesproken worden van een structuurperspectief van waaruit de organisatie bestudeerd wordt. Er wordt namelijk gekeken naar de systemen, taken en afdelingen binnen de KNHB.

Aan de linkerkant in het organogram is het bondsbestuur afgebeeld waarin vrijwilligers verschillende commissies en districten vertegenwoordigen. De districten waarin hockeyend Nederland is opgedeeld zijn als volgt ingedeeld: Noord Nederland bevat de provincies Groningen, Friesland en Drenthe. Zuid Nederland omhelst de provincies: Noord-Brabant, Limburg en Zeeland. Daarnaast omvat Oost Nederland de provincies Gelderland en Overijssel. Als laatste gaat district Midden Nederland over de provincies Utrecht en Flevoland. Aan de rechterkant in het organogram zijn de verschillende afdelingen (met ieder hun eigen diensten) van het bondsbureau verwerkt. Iedere afdeling kent een eigen afdelingshoofd en is daarmee de eindverantwoordelijke voor de levering

van de producten en diensten van de desbetreffende afdeling. Daarboven staat weer een tweetal adjunct-directeuren aan wie verantwoording moet worden afgelegd door de afdelingshoofden. De directeur is uiteindelijk de hoogste rechtspersoon die zitting heeft binnen het bondsbureau. Deze persoon draagt intern zorg voor het uitzetten van het beleid binnen de KNHB.

Bijlage 2 Vragenlijst sponsoringverantwoordelijke binnen de hockeyvereniging

Inleiding

- UU, master Sportbeleid en Sportmanagement, bachelor Bestuurs- en Organisatiewetenschap
- Een tweejarige, duaal ingerichte master. Onderwijs in combinatie met een (onderzoeks)stage bij de KNHB. Laatste half jaar georiënteerd op de scriptie.
- Kwalitatief onderzoek, semi-gestructureerd.
- Doel van het onderzoek: inzicht krijgen in de betekenissen die verenigingsbetrokkenen geven aan sportsponsoring als inkomstenbron en de binding die zij hebben met sponsoren. Met het doel aanbevelingen te kunnen doen wat zowel de KNHB als de verenigingen kunnen ondernemen/inzetten om het sponsorbeleid te optimaliseren.
- Ik zal uw gegevens anoniem behandelen. Hebt u nog vragen vooraf?

Gegevens interviewee

- Zou ik uw leeftijd mogen noteren?
- Hoelang bent u al verbonden aan deze vereniging?
- Hoe bent u binnen de sponsorpost van uw vereniging terechtgekomen?
- Hoeveel tijd besteedt u aan de invulling van uw sponsortaak binnen de vereniging en wat houdt die taak precies in?

Betekenisgeving sportsponsoring

- Wat verstaat u onder sportsponsoring?
 - Wat is uw visie op sportsponsoring?
 - Binnen welk van de drie omschrijvingen vindt u uw vereniging op het gebied van sponsoring het beste passen en waarom?
- De kopgroep: de vereniging is commercieel interessant en populair voor sponsoren.
- De achtervolgers: de vereniging maakt kans om in beeld te komen voor sponsoren.
- Het peloton: de vereniging lijkt commercieel minder interessant voor sponsoren.
- Hoe voert de vereniging het sponsorbeleid?
 - Hoe worden sponsoren aangetrokken binnen de vereniging?
 - Hoe is de sponsoringstructuur binnen de vereniging geregeld?
 - Waaruit bestaan de sponsoringinkomsten (financieel/materieel)?
 - Waaraan worden sponsoringinkomsten (voornamelijk) besteed binnen de vereniging?

Betekenisgeving verhouding vereniging-sponsor

- Welke beweegredenen hebben sponsors volgens u om zich te verbinden met de vereniging?
- Welke (toegangs)criteria hebben jullie als vereniging ten op zichte van sponsors die zich willen verbinden met de vereniging?
- Welke tegenprestaties bieden jullie als vereniging?
- Hoe ervaart u de onderlinge samenwerking met sponsors?
- Welke bijdrage heeft sponsoring volgens u voor de vereniging?
- Hoe ervaart u de afhankelijkheid ten opzichte van sponsors?

Betekenisgeving commerciële en professionele ontwikkelingen

- Welke commerciële en professionele ontwikkelingen zijn er volgens u op hockeygebied te herkennen over een periode van tien jaar? Kunt u hiervan tevens voordelen en bedreigingen noemen?
- Welke risico's zitten er volgens u verbonden aan sponsoring?
- Welke impact heeft de huidige recessie op sponsoring binnen uw vereniging?
- Welk toekomstperspectief heeft de vereniging wat betreft sponsoring?
- Hoe kijkt u tegen de driehoeksverhouding sport, sponsor en media aan?
- Hoe worden de effecten van sponsoring gemeten?

Betekenisgeving verschuiving financiële situatie binnen vereniging

Deze vragen worden gesteld aan de hand van de ingediende exploitatierekeningen (over verschillende jaren) van de vereniging.

- Welke verschillen (en overeenkomsten) neemt u waar tussen de jaartallen wat betreft inkomsten en uitgaven van de vereniging?
- Hoe kunt u deze verschillen (en overeenkomsten) verklaren?

Afsluiting

- Dank u wel voor dit interview.
- Het onderzoeksrapport kan ik naar u mailen of u hebt de mogelijkheid om het op te vragen via de KNHB (site).
- Hebt u nog vragen?

Bijlage 3 Vragenlijst sportsponsordeskundigen

Inleiding

- UU, master Sportbeleid en Sportmanagement, bachelor Bestuurs- en Organisatiewetenschap
- Een tweejarige, duaal ingerichte master. Onderwijs in combinatie met een (onderzoeks)stage bij de KNHB. Laatste half jaar georiënteerd op de scriptie.
- Kwalitatief onderzoek, semi-gestructureerd.
- Doel van het onderzoek: inzicht krijgen in de betekenissen die verenigingsbetrokkenen geven aan sportsponsoring als inkomstenbron en de binding die zij hebben met sponsors. Met het doel aanbevelingen te kunnen doen wat zowel de KNHB als de verenigingen kunnen ondernemen/inzetten om het sponsorbeleid te optimaliseren.
- Ik zal uw gegevens anoniem behandelen. Hebt u nog vragen vooraf?

Gegevens interviewee

- Wat is uw achtergrond en rol binnen sportsponsoring?

Betekenisgeving sportsponsoring

- Wat is uw visie op sportsponsoring?
- Wat maakt voor u een hockeyvereniging interessant voor een sponsor ook ten opzichte van andere sporten?
- Hoe ziet u de gunfactor die zo typerend is voor de verenigingen?
- Hoe ziet u de afhankelijkheidsfactor van verenigingen ten opzichte van sponsors?
- Over het algemeen gezien bent u tevreden over hoe sponsoring binnen de hockeysport wordt ingezet?

Betekenisgeving verhouding vereniging/KNHB/sponsors

- Wat doet de KNHB om de verenigingen te bedienen op sponsoringgebied?
- Welke vragen hebben de verenigingen richting de KNHB op het gebied van sponsoring?
- De KNHB heeft een aantal overlappende sponsors met de verenigingen. Hoe is die lokale verbinding zo tot stand gekomen en hoe is dat contact (hierbij de Rabobank als voorbeeld nemend)?
- In hoeverre leert de KNHB op het gebied van sponsoring van andere sportbonden?

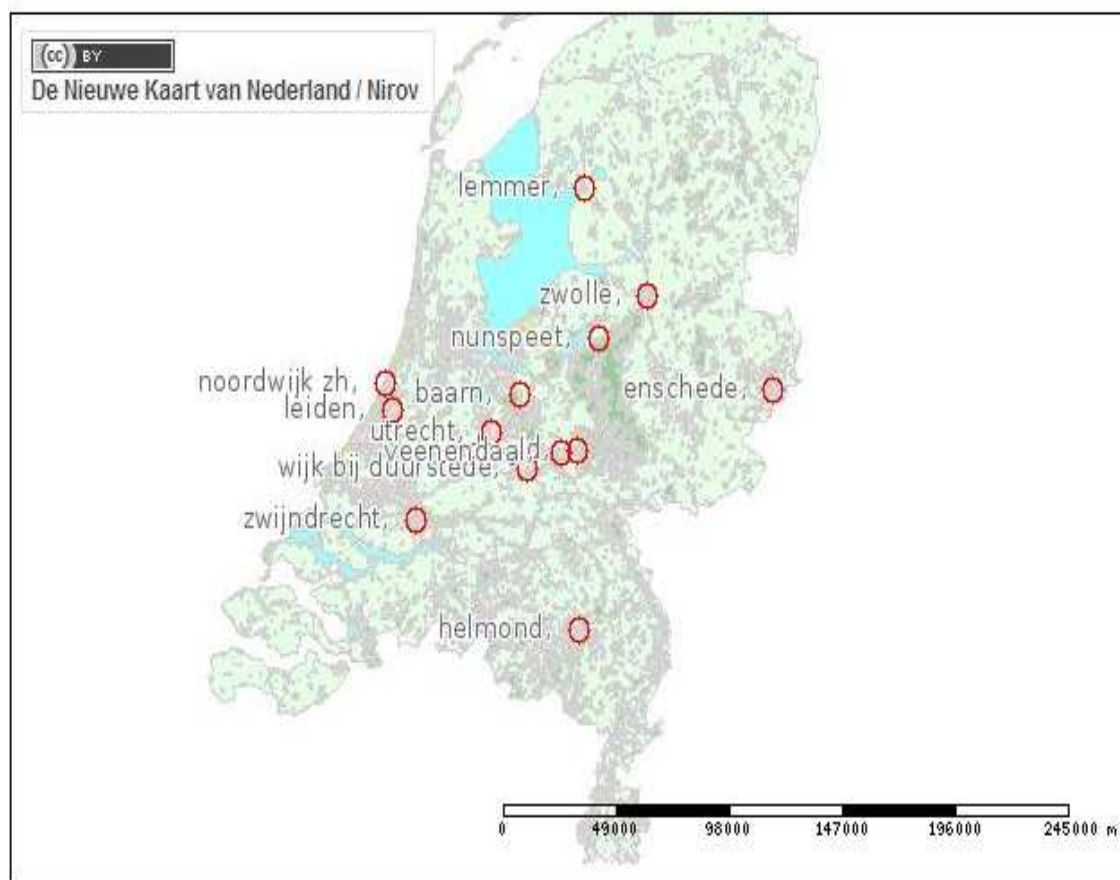
Betekenisgeving commerciële en professionele ontwikkelingen

- Hoe hebt u de hockeysport zien veranderen de afgelopen tien jaar vooral op commercieel en professioneel gebied?
- Wat zijn volgens u voordelen en bedreigingen van sponsoring in de hockeysport?
- Welke impact heeft de huidige recessie op sponsoring binnen de verenigingen?
- Hoe ziet u de invloed van de media op sport en sponsoring?

Afsluiting

- Hebt u nog toelichtingen op de resultaten uit dit onderzoek?
- Hebt u nog een sponsoringtip voor de verenigingen?
- Dank u wel voor dit interview. Hebt u nog vragen?

Bijlage 4 Spreiding Onderzoekseenheden



1. **Lemmer**
2. **Tempo '41 (Zwolle)**
3. **Nunspeet**
4. **EHV (Enschede)**
5. **Ede**
6. **Spitsbergen (Veenendaal)**
7. **Dorsteti (Wijk bij Duurstede)**
8. **Kampong (Utrecht)**
9. **BMHV (Baarn)**
10. **Noordwijk**
11. **Roomburg (Leiden)**
12. **Derby (Zwijndrecht)**
13. **Helmond**

Bijlage 5 Tabel 2

Verenigingen	Jaar van oprichting	Aantal leden	Aantal en type velden*	Niveau eerste heren- en damesteam**
1) Lemmer	2008	+ - 120	1 zandveld	Niet aanwezig
2) Tempo '41 (Zwolle)	1941	+ - 600	1 zandveld 1 waterveld	H: overgangsklasse D: 2e klasse
3) Nunspeet	1996	+ - 220	1 zandveld 1 grasveld	Niet aanwezig
4) EHV (Enschede)	1935	+ - 1000	2 zandvelden 1 semi-waterveld	H: 1e klasse D: overgangsklasse
5) Ede	1963	+ - 800	2 semi-watervelden 1 waterveld	H: 1e klasse D: 1e klasse
6) Spitsbergen (Veenendaal)	1982	+ - 600	2 zandvelden	H: 3e klasse D: 3e klasse
7) Dorsteti (Wijk bij Duurstede)	1979	+ - 600	1 zandveld 1 semi-waterveld	H: 3e klasse D: 4e klasse
8) Kampong (Utrecht)	1935	+ - 2500	3 zandvelden 2 watervelden 1 semi-waterveld	H: hoofdklasse D: hoofdklasse
9) BMHV (Baarn)	1965	+ - 600	1 zandveld 1 semi-waterveld (2e op komst)	H: 3e klasse D: 4e klasse
10) Noordwijk	1967	+ - 600	2 zandvelden 1 semi-waterveld	H: 2e klasse D: 3e klasse
11) Roomburg (Leiden)	1971 (na fusie)	+ - 1100	2 zandvelden 1 semi-waterveld	H: 1e klasse D: overgangsklasse
12) Derby (Zwijndrecht)	1998 (na fusie)	+ - 800	2 zandvelden 1 semi-waterveld	H: 2e klasse D: 1e klasse
13) Helmond	1933 (na fusie)	+ - 1200	3 zandvelden 1 waterveld 1 miniveldje	H: 1e klasse D: 1e klasse

Tabel 2: Vergelijkbare gegevens van de deelnemende hockeyvereniging aan het onderzoek (jaar van oprichting, aantal leden, type veld(en) en niveau eerste heren- en damesteam).

* In 1887 wordt door Pim Mulier het veldhockey van Engeland naar Nederland gehaald. Vanaf toen is er driekwart eeuw op natuurgras gespeeld. In 1980 krijgt hockeyclub Kampong (Utrecht) het eerste kunstgrasveld.¹⁰ Tegenwoordig zijn de natuurgrasvelden nagenoeg verdwenen en hebben plaatsgemaakt voor zandingestrooide kunstgrasvelden. De meerderheid van de hockeyverenigingen heeft dit of de duurder variant van (semi-)watervelden, die de snelheid van het hockeyspel verhogen. Bij de semi-watervelden wordt er deels gebruik gemaakt van ingestrooid zand en deels van water (dat via verspreidingssystemen over de velden wordt gesproeid). Dit type velden zit dus tussen de volledig zandingestrooide velden en de watervelden in.

**Voor de uitleg van de competitie-indeling van de KNHB zie tabel 1 deel A hoofdstuk 4.

Toelichting tabel 2

Zoals uit tabel 2 blijkt zijn hockeyverenigingen Lemmer en Nunspeet de jongst opgerichte verenigingen en hebben allebei het kleinste aandeel leden (minder dan 250). Dit kan te maken hebben met het feit dat de hockeysport nog verder aan populariteit moet winnen binnen de gemeenten. Door het relatief kleine ledenaantal zijn ook het aantal hockeyvelden nog gering bij Lemmer en Nunspeet. Beide beschikken over één zandingestrooid kunstgrasveld. Tevens is er geen eerste dames- en herenelftal aanwezig. Bij de oudste verenigingen is wel een hoog ledental te zien: Helmond (1933 na fusie), Kampong en EHV (1935) hebben allemaal meer dan 1000 leden. De laatst genoemde, oudste hockeyverenigingen hebben allemaal drie hockeyvelden of meer waaronder watervelden. Daarnaast ligt het niveau van de eerste teams beduidend hoger (1e klasse of hoger). De overige hockeyverenigingen zitten tussen de twee uitersten van jongste en oudste verenigingen in.

¹⁰ www.knhb.nl, verkregen op 16 januari 2009

Bijlage 6 Tabel 3

Verenigingen	Eigendom accommodatie*	Bar intern/extern geëxploiteerd**	Samenwerkingsverband met commerciële partij***
1) Lemmer	V eigend. van G C eigend. van Ver. K eigend. van Ver.	Intern	Bestaat niet
2) Tempo '41	V eigend. van Ver.+G C eigend. van Ver. K eigend. van Ver	Intern	Bestaat niet
3) Nunspeet	V eigend. van G C eigend. van Ver. K eigend. van G	Intern	Bestaat niet
4) EHV	V eigend. van S C eigend. van G K eigend. van Ver.	Extern	Bestaat (nog) niet, in ontwikkeling
5) Ede	V eigend. van S C eigend. van Ver. K eigend. van G	Extern	Bestaat niet
6) Spitsbergen	V eigend. van G C eigend. van Ver. K eigend. van Ver.	Intern	Bestaat niet
7) Dorsteti	V+K eigend. van S C eigend. van Ver.	Intern	Bestaat (nog) niet. Kinderopvang in voorbereiding met SKON
8) Kampong	V eigend. van S+G C eigend. van Ver. K eigend. van Ver.	Extern	Verenigingsmanager (25u) Medewerker fin.admi (20u) Hoofd Stichting Tophockey Kampong (20u) Samenwerkingsverband met SKON kinderopvang
9) BMHV	V+C+K eigend. van S	Intern	Bestaat (nog) niet. Naschoolse opvang in voorbereiding met Maxxstudiepartners.
10) Noordwijk	V eigend. van G C eigend. van Ver. K eigend. van Ver.	Intern	Samenwerkingsverband met BSO
11) Roomburg	V eigend. van G C eigend. van Ver. K eigend. van Ver.	Extern	Samenwerkingsverband met kinderopvang
12) Derby	V+C+K eigend. van Ver.	Semi extern	Bestaat (nog) niet
13) Helmond	V+C+K eigend. van S	Extern	Verenigingsmanager (28u) Samenwerkingsverband met Spring Kinderopvang

Tabel 3: Vergelijkbare gegevens van de deelnemende hockeyvereniging aan het onderzoek (eigendom accommodatie, bar exploitatie intern/extern en samenwerkingsverbanden met andere commerciële partijen).

* De accommodatie van een hockeyvereniging bestaat uit de onderdelen: velden (V), clubhuis (C), kleedkamers (K). Deze kunnen eigendom (eigend.) zijn van gemeente (G), een stichting (S) of de vereniging (Ver) zelf.

** De bar die door een hockeyvereniging beheerd wordt kan ofwel intern worden opgevangen middels het inzetten van eigen leden anderzijds kan (professioneel) barpersoneel worden ingehuurd. In dat laatste geval kan gesproken worden van het extern exploiteren van de bar.

*** De hockeyvereniging kan een samenwerkingsverband aangaan met een commerciële partij. Onder zo'n commerciële partij kan bijvoorbeeld een kinderdagverblijf, buitenschoolse opvang (BSO), huiswerkbegeleiding of fitnessmogelijkheden worden verstaan. Kortom een partij waaruit (extra) inkomsten worden gegenereerd voor de vereniging. Daarnaast kan een commerciële partij ook bestaan uit een verenigingsmanager die de vereniging professioneel gezien naar een hoger plan wil tillen. Deze persoon kan voor een bepaald aantal uren worden betaald uit gemeentelijke subsidies of uit verenigingsgeld of een combinatie van die twee. Onderhoud/schoonmaakdiensten en trainers/coaches worden hierbij buiten beschouwing gelaten, omdat dit in de meeste gevallen in meerdere of mindere mate een standaard bron van uitgaven is voor een vereniging.

Toelichting tabel 3

Uit tabel 3 kan geconcludeerd worden dat vanaf rond de 800 leden het extern uitbesteden van de bar een onderdeel gaat worden van de professionaliseringsslag van de hockeyverenigingen (vergelijk tabel 2 bijlage 5 voor de ledenaantallen). Ditzelfde verschijnsel is ongeveer terug te zien bij de hockeyverenigingen die een samenwerkingsverband zijn aangegaan met een of meerdere commerciële partijen. Hockeyverenigingen Noordwijk, Roomburg, Helmond en Kampong (het meest opvallend) zijn het verst wat betreft de samenwerking met commerciële partijen. Zij bieden alle kinder- of naschoolse opvang aan. Hockeyverenigingen Helmond en Kampong beschikken tevens over een professionele verenigingsmanager. Als laatste kunnen er geen gerichte uitspraken worden gedaan over de eigendommen van de accommodaties van de hockeyverenigingen, omdat deze gegevens te divers zijn.

Bijlage 7 Tabel 4

Hockeyverenigingen		Baten naar inkomstenbronnen in €		Contributies	Subsidies	Sponsoring	Overige	TOTAAL
		Resultaat	2006-2007					
BMHV	Resultaat	2006-2007	150.211	5.610	11.600	776	168.197	
	Verwacht	2007-2008	153.000	9.332	16.900	100	179.332	
	Begroot	2008-2009	162.000	10.000	16.500	1.100	189.600	
Dorsteti	Resultaat	2005-2006	54.438	5.264	6.227	128	66.057	
	Resultaat	2006-2007	77.284	6.443	5.161	102	88.990	
	Resultaat	2007-2008	87.665	11.339	3.305	6.540	108.850	
	Begroot	2008-2009	92.000	7.000	5.000	6.500	110.500	
Ede	Resultaat	2002-2003	78.622	11.245	10.414	3.843	104.123	
	Resultaat	2003-2004	89.801	11.618	15.470	4.422	121.311	
	Resultaat	2004-2005	98.033	8.121	15.153	9.171	130.478	
	Begroot	2005-2006	100.000	6.000	17.500	6.000	129.500	
EHV	Resultaat	2007-2008	216.874	26.305	53.164	50.297	346.640	
	Begroot	2008-2009	153.000	22.000	56.000	83.000	314.000	
Nunspeet	Resultaat	2008-2009	30.374	3.720	7.090	2.581	43.765	
	Begroot	2009-2010	33.000	3.500	7.700	650	44.850	
Lemmer	Resultaat	2006-2007	6.713	427	54	134	7.327	
	Resultaat	2007-2008	13.131	1.315	7.250	1.105	22.801	
	Begroot	2008-2009	17.500	400	10.000	1.000	28.900	
Noordwijk	Resultaat	2004-2005	84.710	0	27.844	10.608	123.162	
	Resultaat	2005-2006	89.956	0	27.971	9.095	127.022	
	Resultaat	2006-2007	98.962	0	22.198	10.035	131.195	
	Resultaat	2007-2008	110.766	0	24.931	7.842	143.539	
Roomburg	Resultaat	2004-2005	280.134	15.342	11.066	37.281	343.823	
	Resultaat	2005-2006	305.112	21.848	18.229	35.304	380.493	
	Resultaat	2006-2007	325.963	14.000	23.421	36.440	399.824	
	Resultaat	2007-2008	371.534	10.253	24.946	38.831	445.564	

Bijlage 8 Tabel 5

Relatieve baten per vereniging in %

			Contributies	Subsidies	Sponsoring	Overige	TOTAAL
BMHV	Resultaat	2006-2007	89%	3%	7%	0%	100%
	Verwacht	2007-2008	85%	5%	9%	0%	100%
	Begroot	2008-2009	85%	5%	9%	1%	100%
Dorsteti	Resultaat	2005-2006	82%	8%	9%	0%	100%
	Resultaat	2006-2007	87%	7%	6%	0%	100%
	Resultaat	2007-2008	81%	10%	3%	6%	100%
	Begroot	2008-2009	83%	6%	5%	6%	100%
Ede	Resultaat	2002-2003	76%	11%	10%	4%	100%
	Resultaat	2003-2004	74%	10%	13%	4%	100%
	Resultaat	2004-2005	75%	6%	12%	7%	100%
	Begroot	2005-2006	77%	5%	14%	5%	100%
EHV	Resultaat	2007-2008	63%	8%	15%	15%	100%
	Begroot	2008-2009	49%	7%	18%	26%	100%
Kampong	Begroot	2006-2007	50%	1%	42%	7%	100%
	Begroot	2007-2008	50%	1%	42%	7%	100%
Nunspeet	Resultaat	2008-2009	69%	8%	16%	6%	100%
	Begroot	2009-2010	74%	8%	17%	1%	100%
Lemmer	Resultaat	2006-2007	92%	6%	1%	2%	100%
	Resultaat	2007-2008	58%	6%	32%	5%	100%
	Begroot	2008-2009	61%	1%	35%	3%	100%
Noordwijk	Resultaat	2004-2005	69%	0%	23%	9%	100%
	Resultaat	2005-2006	71%	0%	22%	7%	100%
	Resultaat	2006-2007	75%	0%	17%	8%	100%
	Resultaat	2007-2008	77%	0%	17%	5%	100%
Roomburg	Resultaat	2004-2005	81%	4%	3%	11%	100%
	Resultaat	2005-2006	80%	6%	5%	9%	100%
	Resultaat	2006-2007	82%	4%	6%	9%	100%
	Resultaat	2007-2008	83%	2%	6%	9%	100%

Toelichting tabel 4&5

Uit bovenstaande tabel 4&5 valt af te leiden hoe de inkomstenbronnen, met gelden uit contributies, subsidies, sponsoring en overige, van de hockeyverenigingen zich (relatief) verhouden ten opzichte van elkaar. Kampong komt alleen in tabel 5 voor, omdat zij de absolute bedragen niet wilden prijsgeven.

De inkomsten uit contributies zijn het omvangrijkst binnen het totaal budget van alle hockeyverenigingen, zo'n 50-90%. Het verschilt erg per vereniging welke bron van inkomsten daarna volgt. Toch is op te merken dat de grotere verenigingen vanaf minimaal 600 leden, die meer professioneel ingericht zijn (wat ook bleek uit tabel 2&3),

de inkomsten uit sponsoring als tweede belangrijkste inkomstenbron hebben. Zie hierbij de gegevens van Ede, EHV, Noordwijk en Kampong, waarbij 12-42% op het totaal budget afkomstig is uit sponsoring. Lemmer als jongste hockeyvereniging vormt een uitzondering met de 32% aan inkomsten verworven uit sponsoring in seizoen 2007-2008.

Dit valt te begrijpen aan de hand van het totaal budget dat betrekkelijk klein is van de laatstgenoemde vereniging (€22.801 tegenover bijvoorbeeld €445.564 van Roomburg), daardoor lijkt het eerder dat sponsoring een erg groot deel uitmaakt van de begroting van Lemmer. Op basis van tabel 4&5 is in ieder geval ook duidelijk geworden dat de inkomsten vanuit de overheidssubsidies ook grotendeels zijn afgenomen en hockeyverenigingen daar steeds minder op kunnen rekenen.

Bijlage 9 Tabel 6

Verenigingen	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1) Lemmer	€2.000	€250	Ontw	X	?	?	?	Ontw	?	?
2) Tempo '41	€10.000	€300- €900	X	€50- €200	X	?	X	X	?	?
3) Nunspeet	€4.000	€200	X	X	?	?	X	?	?	?
4) EHV	?	€300- €450	X	X	Ontw	€1.250	X	?	X	?
5) Ede	X	X	X	X	X	€3.000	X	?	?	?
6) Spitsbergen	?	€100- €500	X	€75- €100	X	?	€500- €1.000	X	?	?
7) Dorsteti	€3.500	€275- €500	X	€350	€1.000- €500	?	?	?	?	?
8) Kampong	X	€1.800- €2.500	X	X	€15.000- €100.000	€2.500- €5.000	X	X	X	X
9) BMHV	X	€300- €700	X	X	?	Ontw	X	?	?	?
10) Noordwijk	X	€300	X	€75	?	€1.500	?	X	?	X
11) Roomburg	X	€230- €565	X	€139- €1.500	X	€1.195	X	X	?	?
12) Derby	€25.000	€300	X	€200	X	Ontw	X	X	?	?
13) Helmond	X	X	X	X	X	X	X	?	?	?

Tabel 6: Laat de sponsorvormen zien (worden in onderstaande legenda toegelicht) die voorkomen per vereniging inclusief de geldbedragen per seizoen voor zover bekend. Aangezien er data ontbreken, kan er op basis van deze tabel enkel een indruk worden gekregen van de sponsorvormen en de gemoeide geldbedragen. Daarnaast is sponsoring in natura buiten beschouwing gelaten in deze tabel, omdat daarmee geen geld gemoeid is.

Legenda:

- X/€ (bedrag): sponsorvorm aanwezig. Als het geldbedrag van de desbetreffende sponsorvorm bekend is dan staat dit genoteerd (€250).
- Ontw: sponsorvorm is in ontwikkeling
- ?: sponsorvorm is niet aanwezig of niet bekend binnen onderzoek.
- A: Hoofd/clubspansorschap.
- B: Sponsorreclameborden langs de velden (dit bedrag is zonder de operationaliseringkosten).
- C: Kledingsponsorship voor teams (vaak in combinatie met een vergoeding ten bate van de vereniging zo rond de €250).
- D: Reclamebanners op de website (of andere sponsoradvertenties/vermeldingen op de website/in het clubblad/clubhuis (narrowcasting) van de vereniging).
- E: Sponsorpakketten (een combinatie tussen verschillende sponsorvormen).

- F: Businessclublidmaatschap/foundersclub. Een businessclub is een georganiseerde groep bedrijven die in dit geval een hockeyvereniging sponsoren. Ze betalen voor hun lidmaatschap, waarmee ze een groot aantal (commerciële) doelen kunnen bereiken, zoals: versterken van het relatienetwerk, vergroten van de naamsbekendheid, communiceren van een imago, tonen van maatschappelijke betrokkenheid, ondersteunen van de club of vereniging etc.
- G: Hockeyevenementen- of toernooisponsoring.
- H: Club van 100 lidmaatschap/Vrienden van (vereniging X). Dit is eigenlijk een donateursclub van de hockeyverenigingen en bestaat uit ongeveer 100 leden die jaarlijks een vast bedrag storten van €50 à €100 dat vaak ten goede komt aan de jeugdleden.
- I: Sponsorteamauto's voor het eerstelijns dames- en herenteam
- J: Sponsor- en verenigingsvermelding in/op (regionale) krant of televisie (media sponsoring).

Toelichting tabel 6

De gegevens uit bovenstaande tabel 6 geven een indruk van de mate waarin bepaalde sponsorvormen per vereniging wel/niet aanwezig zijn. Doordat niet van elke sponsorvorm de geldbedragen bekend zijn is het moeilijk om hier specifieke uitspraken over te doen. Toch kan een aantal kernpunten uit bovenstaande tabel worden gehaald. Ten eerste is Kampong de enige vereniging waarbij alle sponsorvormen terug te vinden zijn en waarin de hoogste bedragen omgaan. Ten tweede komt een aantal sponsorvormen bij alle verenigingen terug, dit zijn: bordsporing, kledingsponsoring (bij Lemmer in ontwikkeling) en reclame-uitingen via de website/narrowcasting. De kosten van deze sponsorvormen lopen naarmate de hockeyverenigingen groter en professioneler zijn op. Zo vraagt een vereniging als Nunspeet standaard €200 voor een sponsorbord langs het veld. Bij hockeyvereniging Tempo '41 laten ze de prijs afhangen van de grootte van het bord en de plaats waar het bord komt te hangen (het hoofdwaterveld is duurder dan veld 2). Hiermee varieert de prijs van €300-€900.

Ten derde wordt uit de tabel duidelijk dat een businessclub als sponsorvorm nog maar aan een aantal verenigingen is voorbehouden. Hier vallen EHV, Ede, Kampong, Noordwijk en Helmond onder. Naast Kampong hanteert ook Ede een hoog instapbudget voor een businessclublid van rond de €3000. Bij de verenigingen BMHV en Derby is het samenstellen van een businessclub nog in ontwikkeling. Hierbij is het dus merkbaar dat sponsorvormen over worden genomen door kleinere en/of minder professionele verenigingen nadat de *'early adopters'* het hebben geïntroduceerd.

Het is opmerkelijk, dat in het laatste kernpunt van tabel 6 sponsorvormen als teamauto's en mediasponsoring nauwelijks voorkomen. Hierin is Kampong bij uitstek de koploper.