

Binding aan NAC Breda

Een kwalitatief onderzoek naar de binding van leden van de businessclub van NAC Breda aan de club.

*Kirsten Stolk & Yme Dijkstra
Universiteit Utrecht
April 2011*

*Een kwalitatief onderzoek naar de binding van leden van de
businessclub van NAC Breda aan de club.*

Bachelorscriptie

*'Binding aan NAC Breda' – Een kwalitatief onderzoek naar de binding van leden van de
businessclub van NAC Breda aan de club.*

Auteurs: Kirsten Stolk & Yme Dijkstra

Studentnummers: 3381544 & 3380270

Instituut: Universiteit Utrecht, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Vak: Sport In Beweging

Begeleiders: Jan Boessenool & Ali Karatas

Datum: 28-04-2011

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	5
Managementsamenvatting.....	6
1. Inleiding.....	8
1.1. Inleiding	
1.2. Vraagstelling	
2. Methodologische verantwoording.....	11
2.1. Operationalisering	
2.2. Wetenschapsfilosofische benadering	
2.3. Interviews/observaties	
2.4. Verantwoording respondenten	
2.5. Validiteit en betrouwbaarheid	
3. Analyse kader.....	14
3.1. Het drieluik	
3.2. Omgevingsmanagement	
3.3. Macht	
4. Theorie.....	18
4.1. Binding	
4.2. Interorganisationeel samenwerken	
4.3. Cultuur	
4.4. Commercialisering	
5. Resultaten.....	23
5.1. Eigen bedrijf	
5.2. Beweegredenen	
5.3. Introductie	
5.4. Business seats/skybox	
5.5. Activiteiten	
5.6. Business to business	
5.7. Netwerken	
5.8. Geel-zwart hart	
5.9. Management	
5.10. Rumoer bij NAC	
5.11. Vergrijzing	
5.12. Kosten	
5.13. Horeca	
6. Analyse.....	31
6.1. Organisatie	
6.2. Motivatie	
6.3. Business	

- 6.4. Cultuur
- 6.5. Loyaliteit
- 6.6. Management
- 6.7. Rumor bij NAC
- 6.8. Prijs-kwaliteitverhouding
- 6.9. Horeca

7. Conclusie.....	36
8. Aanbevelingen.....	39
9. Discussie.....	41
Literatuurlijst.....	42

Voorwoord

Het onderzoeksrapport dat voor u ligt, is geschreven in het kader van de Leerkring Sport en beweging van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO). Wij hebben onderzoek gedaan bij de Businessclub van NAC Breda. Wij hebben daar onderzocht in welke mate leden van deze businessclub binding ervaren met NAC.

Voor de medewerking aan dit onderzoek willen wij graag Hans van den Dungen en Bets Kuipers bedanken. Zij hebben vanuit NAC Breda ons geholpen bij het uitvoeren van het onderzoek. Dit door informatie en gegevens van respondenten uit te wisselen. Tevens willen wij onze scriptiebegeleiders vanuit de Universiteit Utrecht, Ali Karatas en Jan Boessenkool, bedanken voor hun ondersteuning en advies. Tot slot bedanken wij de respondenten voor hun tijd en medewerking bij de interviews.

Yme Dijkstra & Kirsten Stolk

Management samenvatting

Dit onderzoek is gedaan in opdracht van de commerciële afdeling van de Betaald Voetbal Organisatie NAC Breda. Aan NAC is een businessclub verbonden van bijna zeshonderd leden deze is benieuwd naar hoe ze de leden langer aan zich kan binden en hoe ze ervoor kan zorgen dat de leden onderling meer zaken doen. Naar aanleiding van dit gegeven hebben wij de volgende onderzoeksvraag opgesteld met daarbij vier deelvragen:

Hoe ervaren de leden van de businessclub van NAC Breda de binding met de club?

- *Hoe zien de leden naar de BVO NAC Breda?*
- *Hoe ervaren de leden de organisatie van de businessclub?*
- *Hoe ervaren de leden de activiteiten van de businessclub?*
- *Wat levert een lidmaatschap bij de businessclub op voor de leden?*

We hebben deze beschrijvende vragen gekozen omdat wij in principe het onderzoek niet voeren om aanbevelingen te doen. Wij zijn op zoek naar ervaringen en betekenisgeving en willen daarom met een interpretatief onderzoek een conclusie geven over wat er speelt. Aangezien dit onderzoek echter wel een opdrachtgever kent, zullen we toch afsluiten met aanbevelingen, gebaseerd op onze conclusies. Nogmaals benadrukkend dat we die paar aanbevelingen noch het uitgangspunt, noch het doel van dit onderzoek is.

Het onderzoek is gevoerd door middel van 11 semi-gestructureerde interviews en daarnaast observaties die wij hebben gedaan tijdens een 'avondje NAC'.

Door deze interviews ontdekten wij een aantal belangrijke thema's die spelen bij de respondenten. Eén van de belangrijkste zaken die werden aangedragen was de goede sfeer die in het stadion en binnen de club, wat tot uiting komt in een 'avondje NAC.'

Verder werd er veel gesproken over de activiteiten voor de leden van de businessclub en ook hierover was men over het algemeen tevreden. Over de luxe activiteiten als een cruise of een wijnreis zijn de meningen meer verdeeld. Sommigen doen er graag aan mee, terwijl anderen het te duur en bovendien te tijdrovend vinden. Uit het onderzoek hebben we conclusies getrokken die wij nu voor de lezer hebben verwoord in een zestal aanbevelingen.

- Gerichter zaken doen stimuleren door de leden een profielschets te laten maken van het eigen bedrijf.
- Luxe activiteiten zoals een cruise of een reisje korter en goedkoper maken. Hierdoor worden ze aantrekkelijker voor een groter publiek.
- Naast de eerste bestaande introductiebijeenkomst een tweede bijeenkomst organiseren na een paar maanden lidmaatschap voor nieuwe leden. Zo kan NAC op een simpele, toegankelijke manier achterhalen wat er speelt, waar vragen over zijn en waar mensen tegen aan lopen
- De communicatie van NAC moet duidelijker richting de leden. Vooral in deze onrustige tijd willen leden van de businessclub goed op de hoogte blijven van ontwikkelingen en momenteel blijft NAC hierbij in gebreke.
- Om meer jonge ondernemers aan te trekken zou NAC zich kunnen begeven in de 'social media.' Facebook, Linked-In en Twitter zijn goedkope manieren om jonge ondernemers aan te spreken.

- De kwaliteit van de horeca kan volgens veel respondenten een stuk beter. De kwaliteit van het restaurant en de wachttijd op de koffie, wordt door veel respondenten namelijk negatief beoordeeld.

1. Inleiding

§ 1.1 Inleiding

“Het Rat Verlegh Stadion is het populairste theater van Breda. Een ‘avondje NAC’, zoals een bezoek aan de plaatselijke eredivisieclub in de volksmond heet, trekt steevast meer dan 18 duizend bezoekers.” (Volkskrant, 11 februari 2011)

Dit is de eerste zin van een artikel in de Volkskrant in februari 2011. De auteur vervolgt met een omschrijving van een stijging van het aantal sponsors en de sportieve groei die NAC Breda doormaakt richting Europees voetbal.

De trend van financiële tegenslagen die echter heerst onder het betaald voetbal in Nederland en de rest van Europa ontziet ook de club uit Breda niet. Het artikel gaat vervolgens dan ook over financieel wanbeleid vanaf 2003 en een bestuur dat niet op één lijn ligt met de directie en sponsors. Sinds de fusie van NOAD (Niet Opgeven Altijd Doorzetten) en ADVENDO (Aangenaam Door Vermaak En Nuttig Door Ontspanning), overigens de langste naam van een vereniging in de wereld, heeft NAC geen winst meer gemaakt. Deze fusie dateert uit 1912.

Behalve NAC komen steeds meer Nederlandse clubs in financiële problemen. Bij sommige clubs waren de problemen dermate onoplosbaar dat de clubs in kwestie (HFC Haarlem, BV Veendam) niet voort konden bestaan als club in het betaald voetbal. Op het hoogste niveau, de eredivisie, is het nog niet zo ver gekomen, maar meer en meer clubs worden onder curatele gesteld door de KNVB. De KNVB hanteert hierbij een systeem waarbij drie categorieën onderscheiden als het gaat om financiële gezondheid. Categorie 3 is de categorie waarin clubs die financieel ‘gezond’ zijn zich bevinden. SC Heerenveen is in deze categorie de enige club uit de eredivisie. Het grootste deel van de clubs zit in categorie 2 en van deze clubs is de situatie zorgelijk te noemen. Ook Nederlandse topclubs als Ajax, PSV en FC Twente bevinden zich in deze groep. In categorie 1 zitten vervolgens de clubs die de meeste zorgen wekken en deze staan dan ook onder curatele van de KNVB. In de eredivisie moet men dan denken aan clubs als Willem II, Excelsior, Roda JC, maar ook Feyenoord.¹

Het is voor veel clubs noodzaak meer inkomsten te verwerven en de kosten te drukken. NAC Breda ziet hierbij mogelijkheden voor de Businessclub. De Businessclub is een verzameling van bijna zeshonderd bedrijven die zich binden aan NAC en fungeren als sponsor. Een dergelijk bedrijf spendeert minimaal €4.500,- aan de club en heeft hiermee een plek in het stadion (business seat of skybox). Bovendien verschaft het lidmaatschap de leden de mogelijkheid te participeren in activiteiten zoals lunches en beurzen en mee te gaan op reisjes. De business club is voor NAC een belangrijk aspect van de club, omdat het de grootste inkomstenbron is met een bijdrage rond de zeven miljoen euro per jaar.

Vanwege het feit dat NAC Breda zoveel bedrijven aan zich weet te binden is het een belangrijke speler in de zakelijke markt in de regio. Het is voor bedrijven daarom

¹ Voor een volledig overzicht: <http://www.knvb.nl/nieuws/6977/categorie-indeling-clubs-door-de-knvb>

aantrekkelijk om zich aan NAC te binden via de businessclub om zo een netwerk en relaties op te bouwen. Voetbal dient hierbij als bindmiddel.

Dit leidt de twee pijlers in waar de Businessclub volgens commercieel manager Hans van den Dungen op rust. Hij noemt als eerste pijler het 'avondje NAC' waarbij een gezellige avond met een mooie wedstrijd centraal staat. Hij gebruikt hierbij begrippen als "bourgondisch" en "saamhorig" en schrijft deze eigenschappen dan ook toe aan de club zelf.

De tweede pijler is echter van een meer zakelijke orde. Deze bestaat namelijk uit het netwerken en het opbouwen van relaties tussen de bedrijven. Behalve het voetbal worden hiervoor ook andere activiteiten gepland, variërend van een simpele Businessclub lunch tot een wijnreis. Van den Dungen bracht dit laatste expliciet naar voren en gaf hiermee aan hoe een bedrijf zichzelf onder de aandacht kan brengen. Hij noemde hierbij als voorbeeld een bedrijf dat vakantiehuisjes in Zuid-Frankrijk verhuurt en met een dergelijke reis zichzelf tentoon kan stellen aan de anderen.

Het idee hier achter is dat NAC wordt gezien als een aantrekkelijke instelling die ontmoetingen tussen bedrijven faciliteert op een meestal informele wijze.

Zoals gezegd zijn er al veel activiteiten binnen de Businessclub. Echter, zoals de commercieel manager zelf aangeeft, vallen er volgens het management nog "kwaliteitsslagen" te maken. Hiermee doelt men op de volgende zaken.

NAC wil voor nieuwe bedrijven in de Businessclub toegankelijker wil worden en deze bedrijven meer informatie wil verstrekken over de gang van zaken en de mogelijkheden in de Businessclub. Dit wekt de suggestie dat NAC meer leden wil aantrekken en deze suggestie is juist, maar wel met een kanttekening. Van den Dungen streeft namelijk ernaar dat exclusiviteit het handelsmerk is binnen de Businessclub. Hiermee wordt een imago gecreëerd van een luxe verzameling bedrijven waar anderen graag deel van uitmaken. Met dat imago hoopt men dan ook meer bedrijven te binden aan NAC want het percentage van bedrijven in de regio die lid is van de Businessclub vindt men nog te laag. Van de ca. 13.000 bedrijven in de regio zijn er immers nog maar 600 lid. Van den Dungen geeft aan dit getal graag richting de 1.000 te brengen.

Daarnaast wil men dat NAC vernieuwend blijft, ook voor komende generaties, om zo niet ingehaald te worden door andere voetbalclubs in Noord-Brabant. Daarom is het belangrijk te zien waarmee NAC Breda zich onderscheidt van clubs als Willem II en PSV, uit respectievelijk Tilburg en Eindhoven.

§ 1.2 Vraagstelling

Het begrip netwerken is nu al meerdere malen aan de orde gekomen als aantrekkingskracht van de Businessclub. Van den Dungen noemt dit netwerken dan ook als dé kracht van de Businessclub, maar ook de manier en mate van dit netwerken kan in zijn ogen nog geoptimaliseerd worden. In zijn ogen zijn te veel bedrijven nog niet goed op de hoogte van de mogelijkheden die NAC biedt als het gaat om het aan gaan van nieuwe zakelijke relaties, wat er voor zorgt dat in zijn ogen te weinig bedrijven zich gebonden voelen aan de club. Dit brengt ons tot de volgende hoofdvraag;

Hoe ervaren de leden van de businessclub van NAC Breda de binding met de club?

Binding is een abstract begrip en om dit te operationaliseren hebben we de vraag ontleend in verschillende deelvragen. Deze zijn gebaseerd op het gesprek wat wij met NAC hebben gevoerd over de businessclub en de informatie die ons in dat gesprek is verschaft. Deze zijn achtereenvolgens:

Hoe zien leden de BVO NAC Breda?

Om te determineren in hoeverre er sprake is van binding van een lid van de businessclub met NAC Breda het noodzakelijk eerst te weten hoe men de voetbalclub ziet. Vragen die hierbij een rol spelen kunnen zijn; Wat is NAC en wat betekent NAC Breda voor haar leden? Welke rol speelt voetbal?

Hoe ervaren de leden de organisatie van de businessclub?

Hoe de organisatie van NAC en in het specifiek de businessclub er uit ziet, kunnen we simpelweg vragen aan iemand binnen NAC. Wij zijn echter op zoek naar de beleving van de businessclubleden. Komt het beeld dat NAC heeft overeen met dat van de leden en wat vinden zij van de organisatie?

Hoe ervaren de leden de activiteiten van de businessclub?

De businessclub organiseert activiteiten om leden samen te binden waardoor business kan ontstaan. Het is voor ons onderzoek van belang hoe deze activiteiten door de leden worden ervaren en we zullen daarbij ook letten op tevredenheid.

Wat levert een lidmaatschap bij de businessclub op voor de leden?

Mensen en bedrijven worden lid van de businessclub met een bepaald doel. Wij proberen in dit onderzoek te achterhalen wat dit doel is en of dit doel wordt bereikt. Heeft het wel of niet bereiken van het doel bovendien invloed op de binding met de club?

Hoe kan NAC Breda ervoor zorgen dat netwerken tussen de bedrijven binnen de businessclub optimaal wordt gerealiseerd en dat bedrijven zich op een consistente manier binden aan de club?

Het doel van het onderzoek is hierbij dus het in kaart brengen van de ervaringen en de betekenisgeving van die ervaringen van de bedrijven in de Businessclub. Dit om vervolgens met deze informatie te kijken naar de doelstellingen van NAC en hierop aansluitend met aanbevelingen te komen. Belangrijk is wel om te vermelden dat het onderzoek niet in het teken staat van deze aanbevelingen. Wij zijn beschrijvende onderzoekers die op zoek gaan naar ervaringen en betekenisgeving van leden van de businessclub.

2. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk zal aandacht worden besteed aan de keuzes die zijn gemaakt met betrekking tot de aanpak van het onderzoek. Tevens wordt er stilgestaan bij de validiteit en betrouwbaarheid.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

Hoe ervaren de leden van de businessclub van NAC Breda de binding met de club?

§ 2.1 Operationalisering

Om een valide antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn de concepten en de begrippen uit de hoofdvraag tot concrete topics geformuleerd. Met behulp van deze topics vonden er een semi-gestructureerd interview plaats, waarin de topics de leidraad vormden. Eén persoon was de hoofdinterviewer en de ander notuleerde en vulde eventueel aan met vragen.

§ 2.2 Wetenschapsfilosofische benadering

Elk onderzoek kent een bepaalde benadering. Welke veronderstellingen worden gemaakt en welke waarheden er worden erkend en welke juist niet, zijn zaken van essentieel belang voor deze keuze. Een keuze wordt tevens afgestemd op het doel van het onderzoek. Zo wordt bijvoorbeeld een functionalistische benadering vaak gebruikt bij een kwantitatief, normatief onderzoek. Codificatie en regulatie staan in deze onderzoeken centraal. (Deetz, 1996)

In ons onderzoek staan echter betekenisgeving en ervaringen van de respondenten centraal, wat impliceert dat wij de interpretatieve benadering hanteren. Waar de functionalistische benadering geschikt is voor het blootleggen van de structuur, is de interpretatieve benadering geschikt voor het blootleggen van de cultuur van de organisatie (Yanow, 2000) Betekenisgeving, voortkomend uit interactie op lokaal niveau staat centraal in deze benadering (Coakley & Pike, 2009).

Dergelijk onderzoek vindt plaats binnen in de organisatie, of *local/emergent* zoals Deetz (1996) dat zou noemen. Dit ten opzichte van de *elite/a-priori* manier die juist van bovenaf kijkt en structuren kan ontdekken.

Absolute waarheden en objectieve feiten worden derhalve niet gehanteerd. De betekenisgeving van de respondenten aan de te onderzoeken fenomenen is de maatstaf voor de resultaten. De realiteit wordt hierbij gevormd door sociale constructies.

§ 2.3 Interviews/observaties

In een kwantitatief normatief onderzoek is het gemakkelijk om resultaten te verwerven uit enquêtes. Op deze manier kan je dan namelijk veel mensen bereiken. Zoals eerder echter al vermeld doen wij dit onderzoek vanuit de interpretatieve benadering.

Er is daarom gekozen voor kwalitatieve semi-gestructureerde interviews van ongeveer drie kwartier. Alleen met dit soort interviews kan je de betekenisgeving van respondenten goed doorgronden, omdat emotie bovendien een rol speelt.

Om de interpretatieve benadering toe te passen is het van belang voor de onderzoeker om zich in te leven in de gevoelens en emoties van de leden van de businessclub. De interpretativist probeert de gedachten en emoties van de respondenten helder te krijgen

Gaandeweg het onderzoek ontdekten wij dat er veel (verborgen) belangen en machtsverhoudingen een rol speelden vandaar dat wij tevens de kritische benadering hebben gehanteerd om hier op in te kunnen gaan. Dit uitte zich door tijdens interviews door te vragen op mogelijke onderliggende belangen, macht of verzwegen stemmen. In termen van Deetz (2000) zou er gesproken kunnen worden dat we op zoek waren naar dissensus.

Behalve de interviews hebben wij ook nog een avondwedstrijd van NAC Breda tegen FC Groningen bezocht. Met twee plaatsen op de business side konden we zo aan den lijve ondervinden hoe men met elkaar omging binnen de businessclub, tijdens de wedstrijden. Van deze avond hebben we een klein verslag gemaakt en deze verwerkt in onze resultaten.

§ 2.4 Verantwoording respondenten

Voor het benaderen van de respondenten waren we afhankelijk van het management. Zij wilden eerst zelf mensen benaderen om uitleg te geven over het onderzoek en vervolgens hun gegevens door te spelen naar ons. Echter, dit kostte veel tijd en toen wij uiteindelijk een beperkte lijst met respondenten kregen bleken velen niet mee te willen werken, waren niet bereikbaar of stuurden ons van het kastje naar de muur. Dit vergde veel tijd en aangezien we maar een beperkt aantal mensen hadden die we mochten benaderen hebben we maar elf leden kunnen interviewen. Het was wenselijk geweest als er meer interviews hadden kunnen plaatsvinden.

De interviews hebben semi-gestructureerd plaatsgevonden, waarbij de anonimiteit gewaarborgd is.

§ 2.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Het is wenselijk dat een onderzoek valide en betrouwbaar is. Om een onderzoek valide en betrouwbaar te maken is er getracht een representatieve afspiegeling te krijgen van de onderzoeksgroep. Toch is het de vraag of dit is gelukt. De lijst met respondenten was al een selectie van het management en later in het onderzoek bleken dit veelal leden of ex-leden te zijn uit een bepaalde commissie. Dit maakt dat het mensen waren die vaak actief waren binnen de businessclub, hun plek kenden en positief waren over de businessclub. Op deze

manier was het moeilijk de succes en faalfactoren in beeld te brengen, mede omdat ons geen toestemming gegeven werd om ex-leden van de businessclub te interviewen met de vraag wat de reden was van hun vertrek.

De businessclub telt bijna zeshonderd leden, aan de hand van elf interviews valt daarom moeilijk een conclusie te trekken over bepaalde zaken omdat het maar een klein gedeelte van de gehele businessclub betreft.

Voor elk interview is dezelfde topiclijst gebruikt. Op deze manier is het mogelijk om de interviews te vergelijken en wordt er voorkomen dat telkens hetzelfde gevraagd wordt. Zo kunnen de interviews op dezelfde manier geanalyseerd worden wat de betrouwbaarheid waarborgt.

Daarnaast wordt de validiteit gewaarborgd, doordat we tijdens het interviewen konden doorvragen op de topics. Hierdoor wordt daadwerkelijk de beleving van de respondenten achterhaald en wordt aan oppervlakkige antwoorden zo min mogelijk ruimte gegeven. Door deze techniek wordt de beleving gemeten en dat is wat de onderzoekers vooraf beoogde hebben te meten.

§ 2.6 Analyse en verwerking

Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen moet op een correcte wijze de verkregen data geanalyseerd en verwerkt worden.

De semi-gestructureerde interviews zijn opgenomen met geluidsapparatuur en tevens is er genotuleerd tijdens de interviews. Aan de hand van de notulen en de geluidsfragmenten zijn de interviews op papier gezet en gecodeerd aan de hand van topics. Vervolgens is er gekeken naar de uitkomsten en zijn de uitkomsten aan de hand van ontdekte thema's verder geanalyseerd.

3. Analyse kader

Om een goed beeld te schetsen van de organisatie is het belangrijk de context, het krachtenveld en de verhoudingen/ belangen weer te geven.

De organisatie bestaat uit een drieluik van *organisatie, partijen en context*, die wij hier zullen behandelen. Vervolgens zullen wij ter verduidelijking van dit drieluik met behulp van theorie de thema's omgevingsmanagement en macht uiteen zetten. Zo kan er betekenis gegeven worden aan de aanwezigheid van de drie genoemde factoren.

§ 3.1 Het drieluik

Organisatie

De businessclub is een belangrijke pijler van de voetbalclub, want het genereert zeven miljoen aan inkomsten. De businessclub van NAC telt bijna zeshonderd leden, die om de week met elkaar in contact (kunnen) komen. De reden dat zij bij elkaar komen is om zakenrelaties op te bouwen zodat er business tot business ontstaat.

De belangrijkste personen binnen de businessclub zijn Commercieel Manager Hans van den Dungen en Manager Sales Support Bets Kuijpers. Samen zijn zij verantwoordelijk voor het organiseren van activiteiten. Dit houdt in 'business events', 'business lunches' en eens in het jaar wordt er een grote reis georganiseerd, zoals een cruise of een wijnreis.

Partijen

Binnen de businessclub zijn er grofweg twee partijen te onderscheiden; respectievelijk NAC Breda en de leden van de businessclub.

De businessclub van NAC Breda heeft als belang zoveel mogelijk leden binnen te halen zodat zij hier sponsorgeld mee kan genereren. De inkomsten van de businessclub zijn namelijk een belangrijke inkomstenpost voor de club.

De leden van de businessclub hebben een ander belang, zij zijn voornamelijk lid met het doel om zaken te doen en om zoveel mogelijk business to business te behalen. Belangrijk is wel te constateren dat alle 600 bedrijven andere belangen hebben ook al is geld verdienen en zaken doen wel vaak een gemeenschappelijke factor, maar het kan voorkomen dat leden lid zijn juist vanwege de gezelligheid.

Voor NAC is het dan ook niet gemakkelijk om op al deze belangen, wensen en opmerkingen van leden in te gaan. De uitdaging is het maken van een algemeen beleid, waar iedereen zich op de essentiële punten in ieder geval in kan vinden

Context

NAC Breda verkeert momenteel in zwaar weer. Na het vertrek van directeur Mommers kwam er een financieel tekort van 4,2 miljoen euro aan het licht. De financiën bleken niet op orde en er was sprake van een zogenaamd financieel wanbeleid. Dit leidde zelfs tot een punt

aftrek in de competitie van 2010/2011. Niet alleen vertrok de directeur, ook het bestuur stapte niet heel veel later op.

Inmiddels is op 23 februari jl. algemeen directeur Busselaar aangetreden en is er een nieuw bestuur gevormd aan de hand van een kiescommissie. Allemaal nieuwe ontwikkelingen, waardoor het vertrouwen in de club nog niet bij iedereen aanwezig is. Het is daarom belangrijk om in dit onderzoek ook de mening van respondenten omtrent deze zaken mee te nemen om te zien of dit hen beïnvloed heeft in hun zienswijze richting NAC.

§ 3.2 Omgevingsmanagement

Als overheid heb je niet alles in de hand en wordt je deels bepaald en beïnvloed door je omgeving. Succesvolle beleidsvoering is daarom een zaak van omgevingsmanagement. Omgevingsmanagement houdt in dat je weet wat er buiten aan de hand is, dat je je eigen plaats kent in het krachtenveld, dat je resoluut anticipeert op wat anderen doen, dat je omgaat met onzekerheid en met mensen uit andere culturen, dat je je soepel aanpast aan veranderende omstandigheden en de politieke en psychologische kanten van het onderhandelen in de vingers hebt. (Bovens, e.a., 2007)

De omgeving duidt op het verschil tussen binnen en buiten in de organisatie. Het gaat daarbij om alle actoren en factoren; met andere woorden om de verschillende partijen en de omstandigheden.

Bij een omgevingsanalyse moet in kaart worden gebracht wiens omgeving het is en om welke delen van de omgeving het gaat. (Bovens, e.a., 2007)

Bovens is een bestuurskundige en bovenstaande geldt dan ook vooroverheidsinstanties. Zoals dit voor een overheid geldt, geldt dit tevens voor een organisatie als NAC Breda. Zij voert ook beleid en heeft te maken met een omgeving waarop men voortdurend moet anticiperen.

Een organisatie heeft volgens Bovens e.a. (2007) met een meervoudige context te maken. Er is onderscheid te maken in diverse contexten. Ten eerste is er de geografische context, waarbij de geografische ligging centraal staat. Daarnaast spreekt hij van de sociaal-culturele context, waarbij men zich bezig houdt met demografische en sociaal-culturele context. Hierbij wordt rekening gehouden met demografische en sociaal-culturele kenmerken van de maatschappij. Te denken valt aan dingen als bevolkingsgrootte, bevolkingssamenstelling, bestaande maatschappelijke verbanden, individualisering. Zij zijn te beschouwen als verschuivende randwaarden voor een organisatie. (Bovens, e.a., 2007)

Vervolgens is er de economische context, waarbij de internationale binnenlandse verhoudingen en marktverhoudingen centraal staan.

Ten vierde is er een technologische context waarbij er gekeken wordt naar de tweeledigheid van technologische innovatie namelijk kansen en bedreigingen. Ten vijfde is er de juridische context waarbij er gekeken moet worden naar juridische regels en richtlijnen. Ten zesde is er de historische context hier wordt er gekeken naar 'erfenissen' uit het verleden. Beleid is namelijk voor een belangrijk deel 'padafhankelijk', een koers die ooit is ingeslagen is niet zomaar te veranderen. Ten zevende is er de politieke context, die bestaat uit het geheel van politieke opvattingen en machtsverhoudingen en tot slot is er de situationele context. De

omgeving is namelijk voor beleidsvoerders belangrijk en is tijd en situatieafhankelijk. (Bovens, e.a., 2007)

“Externe actoren kunnen twee typen impulsen geven aan een bestuur: eisen en steun.” (Bovens, e.a., 2007: 147)

Naarmate de organisatie er beter in slaagt aan de eisen te voldoen, zal de steun ook toenemen. Om inzicht te krijgen in wie er bij projecten aanwezig zijn, is het zinvol om een krachtenanalyse te maken zodat er inzicht verschaft kan worden wie de betrokken actoren zijn en welke belangenpositie zij innemen. *“Hoe meer betrokkenen, hoe meer meningen en belangen; deze moeten allereerst helder in kaart worden gebracht.”* (Bovens, e.a., 2007) Het is goed om op deze manier, door middel van een krachtenanalyse, de omgeving inzichtelijk en hanteerbaar te maken.

Om de omgeving meer beheersbaar te maken is classificatie een veelgebruikte strategie. Dit houdt in dat bestuurders de omgeving eenvoudiger voor stellen door haar te categoriseren en te classificeren. De omgeving wordt dan gereconstrueerd aan de hand van metaforen, criteria en schema's. (Bovens, e.a., 2007: 157)

Om de omgeving meer betrokken te maken bij de organisatie kunnen er inspraakprocedures in het leven worden geroepen, kan er een overleg/adviescommissie worden opgericht, en een effectenrapportage worden opgesteld.

Tevens is communicatie met de omgeving van groot belang. Daarnaast is het goed om samen te werken met omgevingspartijen en hiertoe te participeren in beleidsnetwerken. Beleidsnetwerken bestaat uit partijen die zich betrokken voelen bij de aanpak van een bepaald vraagstuk en welke partijen een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan het beleid. Netwerken is van belang want het geeft gedeelde macht en wederzijdse afhankelijkheid. (Bovens, e.a., 2007)

§ 3.3 Macht

Macht in het beleidsproces

In elk beleidsproces is er in meer of mindere mate sprake van macht en conflict. Vanuit empirisch oogpunt gaat het om de vraag wie feitelijk het beleid bepaalt en wie ervan profiteren. In welke mate is er sprake van machtsconcentratie? Hoe beïnvloedt de structuur de beleidsvorming. Vanuit normatief oogpunt gaat het om de legitimiteit van beleid en vanuit prescriptief oogpunt gaat het om de vraag hoe de machtsfactor in het beleidsproces in goede banen kan worden geleid. (Bovens, e.a., 2007)

Om invloed uit te kunnen oefenen op het beleid is het goed te verkennen wie het beleid bepaalt en hoe het wordt uitgevoerd. Invloed en macht kunnen door de volgende invloedsmiddelen tot stand komen.

- 'Dwang en geweld.'
- 'Macht van personen of organisaties', zowel formeel als informeel.
- 'Informatie en deskundigheid' kunnen worden ingezet om een belangrijke rol te spelen tijdens beleidsprocessen.

- 'Weten waar het over gaat,' is een vereiste voor wie succesvol wil operen in een beleidsproces.
 - 'Geld en financiën,' want geld is macht.
 - 'Maatschappelijke steun,' want met meer mensen aan je kant, sta je sterker. In het geval van NAC zou dit dan steun van de supporters of sponsors betekenen.
 - 'Relaties en netwerken.' Veel beleid komt namelijk in een besloten circuit tot stand.
 - 'Publiciteit,' aangezien de publieke opinie, in het geval van NAC de supportergroep, veel invloed heeft op de besluitvorming.
- (Bovens, e.a, 2007)

Macht in beleidsvorming

De Amerikaanse bestuurskundige Kingdon heeft een model ontwikkeld over kansen in de beleidsvorming. Hij geeft daarbij aan dat er sprake is van een aantal gescheiden stromen. Ten eerste de stroom van problemen die aangepakt moeten worden. De tweede stroom betreffen de partijen en tot slot is er de derde stroom en wat staat voor de oplossingen. Deze oplossingen worden in reactie op de bestaande problemen bedacht.

Beleid wordt gevormd op het moment dat deze drie stromen samenkomen. Dus op het moment dat voldoende beslissers ervan overtuigd zijn dat een bepaalde reeks problemen met behulp van een reeks oplossingen moet worden aangepakt. Dit moment wordt een window of opportunity genoemd. Succesvol opereren in beleidsprocessen is dus een kwestie van timing. (Bovens, e.a., 2007)

Macht in beleidsuitvoering

Beleid wordt voorbereid door beleidsmakers en uitgevoerd door beleidsuitvoerders. De principaal-agenttheorie suggereert dat beleidsuitvoerders over belangrijke machtsmiddelen beschikken die hen in staat stellen zich de controle van de beleidsbepalers te onttrekken. Ze beschikken namelijk over praktische kennis en hebben vaak intensief contact met de cliënten van het beleid. Beleidsuitvoerders beschikken daarom over een bepaalde mate van beleidsvrijheid. (Bovens, e.a., 2007)

De uitvoering van beleid vereist in veel gevallen een samenspel van organen en instanties op verschillende bestuurlijke niveaus. Decentralisatie van uitvoeringstaken kent voordelen: er kan maatwerk worden geleverd, uitvoeringsinstanties blijven fysiek benaderbaar. Tevens zet het wel de deur open voor onduidelijkheden en spanningen. Er kan tussen beleidsmakers en beleidsuitvoerders een inhoudelijk meningsverschil ontstaan. (Bovens, e.a., 2007)

Beleidsuitvoering waarbij meerdere partijen betrokken zijn kent een interorganisationele samenwerking. Een integrale aanpak van complexe problemen vraagt nauwe interorganisatorische samenwerking. Echter, er vindt nog wel eens verschil van inzicht plaats welke benadering van het probleem de beste resultaten oplevert. (Bovens, e.a., 2007) Over interorganisationele samenwerking later meer in het theoretisch kader.

4. Theorie

In het kader van onze hoofd- en deelvragen zijn we op zoek gegaan naar literatuur, waarmee we onze resultaten later betekenis kunnen geven. Om dit op een overzichtelijke manier weer te geven hebben wij de theorie onderverdeeld in zes belangrijke thema's; binding, interorganisatieel samenwerken, cultuur en commercialisering.

§ 4.1 Binding

Relaties

Relaties bestaan in verschillende soorten en maten. Denk aan liefdesrelaties, vriendschapsrelaties, maar ook bijvoorbeeld zakelijke relaties. Wil men ervoor zorgen dat deze relaties langdurig zijn, dan moet men zich binden aan ofwel elkaar, ofwel een gemeenschappelijk doel of een andere gemeenschappelijke factor. Een dergelijke binding of 'commitment' tussen verschillende partijen komt volgens Kanter (1990) voort uit het idee van het uitzicht op een betere situatie voor iedereen. Hij zegt hier het volgende over: *"partnerships are initially romantic... their formation rests on hopes and dreams – what might be possible if certain opportunities are pursued."* (Kanter, 1990, p.99) Kanter benoemt hier wat in zijn ogen vaak de reden is van een samenwerking. De vraag vervolgens is hoe men ervoor zorgt dat de binding in stand wordt gehouden. In het geval van NAC gaat het hierbij uiteraard over de binding aan de voetbalclub. In het onderzoek is het daarom van belang na te gaan waarom bedrijven in de businessclub voor NAC Breda te kiezen en niet voor PSV, Willem II of FC Den Bosch.

Sociale impact van sport

In zakelijke relaties moet men zorgen voor 'commitment' geconcentreerd op de sociale impact en de bindende kracht die sport kan hebben; *"Sport is a valuable social institution that benefits society as well as individuals in society. Sport is a source of inspiration on both personal and social levels."* (Coakley & Pike, 2009, p.37)

Deze functionalistische zienswijze lijkt aannemelijk, maar men moet zich realiseren dat wanneer er sociale inclusie plaatsvindt er ook exclusie voorkomt, wat tot sociale ongelijkheid kan leiden (Spaaij, 2009,). Spaaij probeert verder op meerdere gebieden kritisch te kijken naar de sociale 'benefits' die sport zou hebben voor de samenleving. Men spreekt in zijn ogen te snel van ontwikkeling zonder stil te staan bij het feit wat ontwikkeling daadwerkelijk inhoudt. *"More fundamentally, this example underlines the lack of consensus surrounding what development actually means."* (Spaaij, 2009, p.1110) Hiermee benadrukt Spaaij dat ontwikkeling vaak fragmentarisch en specifiek is. Wat bijvoorbeeld door de gevestigde orde en de rijken als een verbetering van de situatie gezien wordt kan juist de situatie van de armen verslechteren.

De suggestie wordt gewekt dat ontwikkeling in handen van en gericht is op de hogere en machtsbezittende klassen in de samenleving, een uitspraak die voort lijkt te komen uit de conflict theorie (Coakley & Pike, 2009). Coakley & Pike beweren dat onderzoekers die deze

theorie hanteren sport zien als instrumenten voor de rijken om hun macht te vergroten en meer geld te verdienen.

Behalve de functionalistische, de kritische en de conflict theorie bestaan er meerdere (sociologische) manieren om naar de sociale impact van sport te kijken. Een laatste zienswijze komt hier nog aan bod en dat is de symbolische interactie theorie. Betekenisgeving van individuen en groepen staat centraal en die ontstaat wanneer er tussen mensen interactie plaatsvindt. (Coakley & Pike, 2009). Het onderzoek van Paul Verweel in de bundel van Knoppers & Anthonissen (2006) is hier een voorbeeld van. Hij behandelt in zijn artikel een case over een Surinaamse voetbalclub die in opspraak kwam vanwege een gewelddadige wedstrijd. Vervolgens werd de club gezien als een vervelende vereniging met gewelddadige spelers wat geassocieerd werd met de Surinaamse afkomst van vrijwel alle spelers. Surinaamse voetballers kregen in Utrecht op deze manier een negatieve imago. Verweel ging zelf observeren bij de club en trof iets geheel anders aan. Een nette vereniging waarbij wedstrijden rustig, gemoedelijk en sportief verliepen, ook al bleek het dat er arbitrale fouten werden gemaakt (Verweel & Anthonissen, 2006). Met dit voorbeeld wordt benadrukt dat objectieve informatie nauwelijks bestaat. Iedereen heeft slechts een beeld van iets of iemand, bijvoorbeeld een voetbalclub, en dat beeld kan op van alles berusten; een persoonlijke ervaring ofwel subjectieve informatie van derden.

§ 4.2 Interorganisatieel samenwerken

“Partnerships, alliances and other forms of inter-organizational collaborative arrangements are now a commonplace part of institutional life” (Huxham & Vangen, 2000, p.772)

Zoals Vuxham en Vangen (2000) hier aangeven wordt interorganisatieel samenwerken in de hedendaagse samenleving steeds normaler. Behalve fusies gaan veel organisaties tegenwoordig andere partnerschappen aan, waarbij diensten uitgewisseld worden of samengewerkt wordt om een hoger doel te bereiken. In partnerschappen en dus samenwerkingen zijn altijd meerdere partijen met meerdere belangen aanwezig. Het is daarom van essentieel belang om te zien en te begrijpen *wie* er betrokken zijn (Huxham & Vangen, 2000).

Wanneer er in een proces meerdere organisaties of partijen betrokken zijn betekent dit dat er meerdere belangen op het spel staan. Elke partij heeft bepaalde kernwaarden en grondprincipes die de partij in kwestie gewaarborgd wil zien. Het is dan ook zaak voor de manager van een proces te luisteren naar de stemmen van de verschillende actoren (De Bruijn e.a., 2008). De Bruijn (2008) maakt hier gebruik van een stappenplan met verschillende fasen, waarbij vier kernelementen steeds terugkomen; openheid, veiligheid, vaart en inhoud. Dat wil zeggen dat alle partijen gedurende de samenwerking ten eerste transparantie wordt geboden. Willen ze de commitment behouden van een partij dan moet deze partij weten wat er speelt en moet er geen informatie worden achtergehouden. Ten tweede moet de veiligheid gewaarborgd worden, wat betekent dat de zogenaamde ‘core values’ van de partijen in acht genomen moeten worden en dat men daar rekening mee houdt. Ten derde moet de vaart in het proces behouden worden, opdat partijen zich het nut van de samenwerking realiseren. De Bruijn (2008) noemt hierbij het gebruik van zogenaamde *quick wins*; kleine tegemoetkomingen voor de betrokken partijen. Tot slot moet de inhoud bewaard worden en hiermee doelt De Bruijn (2008) op het feit dat aan het

eind van de samenwerking de doelstellingen van het begin gerealiseerd zijn of in ieder geval niet zijn vergeten. Los van een goede samenwerking met open communicatie dient er dus ook een resultaat op tafel te liggen.

Stone (2002) trekt deze functionalistische benadering in twijfel. De Bruijn noemt zaken als openheid en volledige informatie en duidelijkheid van 'core values.' Stone gaat hierop in door de samenleving (en organisaties die zich daarin bevinden) te omschrijven als de *polis*. Een polis is een stadstaat uit het oude Griekenland en belichaamt voor Stone het idee van een dynamische samenleving waarin voortdurend politiek wordt bedreven. Dit houdt onder andere in dat objectieve volledige informatie niet mogelijk of op zijn minst onwaarschijnlijk is, omdat informatie bewust voor eigen belang achter kan worden gehouden. Volgens Stone spelen onderliggende belangen vaak een rol, ook al komen ze niet aan het licht.

Deze kritische benadering betekent uiteraard niet dat een proces niet te managen is of dat samenwerken leidt tot vuige politieke spelletjes. Het geeft echter wel een nuance op de functionalistische blik van De Bruijn (2008) en geeft aan dat een manager in ieder geval rekening moet houden met het feit dat alles niet altijd is wat het lijkt en dat niet alles boven tafel komt.

Los van deze verschillende benaderingen blijft de vraag bestaan over hoe men optimaal gebruik kan maken van een interorganisationele samenwerking.

Om dit te realiseren is een bepaalde structuur nodig, opgesteld door een iemand die fungeert als manager voor het gehele proces. Zonder een strategische richting of goede coördinatie kan een partnerschap niet geoptimaliseerd zijn (Allen & Shaw, 2006). Diamond (2001) beweert echter dat een partnerschap niet geheel efficiënt hoeft te zijn om zijn doelstellingen te bereiken.

De vraag die dus gesteld moet worden is er één met betrekking tot de verwachtingen van de betrokken partijen. Verwacht men bijvoorbeeld dat er bepaalde doelstellingen worden gerealiseerd en dat daarmee de kous af is, of verwacht men een prettige samenwerking met daarbij perspectief op de toekomst?

Kortom, in interorganisationele samenwerking is duidelijkheid van de verschillende partijen en hun bijbehorende belangen essentieel. In het analysekader in het vorige hoofdstuk is daar al op in gegaan. Optimalisering van samenwerking is vervolgens een zaak van strategie en goede coördinatie. In hoeverre deze optimalisering bewerkstelligd moet worden is vervolgens afhankelijk van de behoeften van de betrokken partijen.

§ 4.3 Cultuur

Communicatiecultuur

Behalve de structuur kent elke organisatie ook een minder tastbaar facet, de cultuur. De cultuur binnen een organisatie wordt door meerdere factoren gevormd. De communicatiecultuur is daarbinnen belangrijk. Bij het begrip 'communicatiecultuur' gaat het om de normen en waarden die van invloed zijn op het communicatiegedrag.

"Deze normen en waarden spelen een belangrijke rol bij de vorming van gemeenschappelijke betekenissen, onderlinge verstandhoudingen en bij samenwerking binnen een organisatie." (Stoter A., 2007, p.15)

Binnen een cultuur worden meningen, waarden en betekenissen collectief gedeeld. Naast de gedeelde organisatiecultuur bestaan er nog andere sociale netwerken waar zich weer andere normen en waarden kunnen ontwikkelen. (Stoter A., 2007, p.15)

De wijze waarop interacties tussen personen en organisaties plaatsvindt, is sterk afhankelijk van de gemeenschappelijke betekenissen en de onderlinge verstandhouding.

Een goede communicatiecultuur bestaat uit een ondersteunende communicatiecultuur die gekenmerkt wordt door openheid en waar er geen barrière is om op elkaar af te stappen. Defensief gedrag blijkt een obstakel voor goede communicatie. Persoonlijke relaties moeten ongeremd zijn wil de communicatie goed kunnen verlopen. (Stoter A., 2007) Een ondersteunende communicatiecultuur bestaat uit spontaniteit, empathie, gelijkwaardigheid en voorlopigheid. (Stoter A., 2007, p.74)

Organisatiecultuur

Naast de communicatiecultuur bestaat er de organisatiecultuur. Dit wordt gevormd door gemeenschappelijke doelstellingen, waarden en normen. (Stoter A., 2007, p.99) Overeenstemming in deze 'beliefs' is cruciaal voor de mate van vergemeenschappelijking van denkbeelden binnen een organisatie. Normen en waarden manifesteren zich in gedragscodes en interpretatiekaders.

Een organisatiecultuur bestaat uit verschillende niveaus; het betreft waarden, grondbeginselen, gevolgd door rituelen, helden en ten slotte de symbolen. (Stoter A., 2007)

De cultuur binnen een organisatie neemt vaak de vorm aan van een plek waar je jezelf kan ontwikkelen, ontplooiën en waar waardering wordt ontvangen. Tevens is het een plek voor ontspanning. Dit ook vanwege de in het boek *The Time Bind* beschreven tendens dat "work becomes home and home becomes work." Het privé-leven brengt niet altijd ontspanning meer en dat wordt nu gezocht op andere plekken. (Hochschild, 2000)

Het delen van een cultuur en het deelnemen aan de gemeenschappelijke activiteiten van een gemeenschappelijk verband en de bindingskracht daarvan maakt dat het verband bijeenblijft, er ontstaat cohesie. (Mok, 2009)

§ 4.4 Commercialisering

Sport heeft altijd al gefungeerd als een vorm van entertainment. Echter, de commercialisering van sport is nog nooit zo groot geweest.

Met gecommmercialiseerde sporten bedoelen wij de sporten die in handen zijn van mensen met geld. (Coakley & Pike, 2009)

Media spelen ook een grote rol in de commercialisering van sporten omdat sportuitzendingen gepaard gaan met reclame. De televisie geeft de kijker toegang tot het bekijken van sport. Doordat sport vaak wordt gezien als commerciële entertainment is een sportprogramma alleen succesvol als het kijkers trekt. (Coakley & Pike, 2009)

De commercialisering van sport beïnvloedt de interne structuur en doelen van de nieuw ontwikkelde sporten. Nieuwe sporten worden opgezet met een commercieel doel, waarvan entertainment het voornaamste is. Zodoende trekt het meer publiek en dus meer sponsors.

Het publiek kijkt niet alleen meer sport vanwege betrokkenheid bij het team, nieuwsgierigheid naar de uitkomst, maar men is ook gericht op de entertainment en actie die de spelers kunnen bieden, het 'drama' en het totale entertainment dat sport met zich mee kan brengen. (Coakley & Pike, 2009)

Binnen de sport is er een promotiecultuur ontstaan. Sporters verkopen zich aan het publiek. Niet alleen door hun prestaties, maar ook door hun nevenactiviteiten en privéleven. Er zijn zelfs sporters die ook bekendheid vergaren met het hun eigen merk. (Coakley & Pike, 2009) Sporters worden entertainers en dat is nodig om een groot publiek te trekken, want veel publiek trekt grote en meerdere sponsors. Zo zijn er bedrijven gekoppeld aan sport, bedrijven gekoppeld aan sporters en merken die worden gekoppeld aan stadions. (Coakley & Pike, 2009)

Doordat sport vandaag de dag afhankelijk is geworden van inkomsten is de focus verschoven van sporters naar de sponsors en promoters. Sport is niet alleen meer ter ontspanning, maar het is een business geworden waar veel geld in omgaat. (Coakley & Pike, 2009)

5. Resultaten

Binnen de businessclub hebben wij met elf mensen gesproken. In de semi-gestructureerde interviews hebben wij gevraagd naar ervaringen van de respondenten met betrekking tot de businessclub. Deze vragen hebben wij gesteld aan de hand van enkele deelvragen, genoemd in de inleiding. Met behulp van de antwoorden op deze vragen en verdere informatie van de respondenten hebben we een aantal terugkerende onderwerpen vastgesteld. In het kader van deze onderwerpen en met behulp van citaten en achtergrond informatie presenteren wij in dit hoofdstuk onze resultaten.

§ 5.1 Eigen bedrijf

Dit onderzoek is gericht op leden van de businessclub. De thema's die in de interviews naar voren moesten komen, zullen dan ook vooral gaan over de rol van die respondent binnen de businessclub en zijn of haar ervaringen hier mee. Echter, om uit te zoeken wie onze respondenten waren hebben we aan hen gevraagd iets over zichzelf en hun bedrijf te vertellen. Dit met het idee dat er misschien verschillende typen mensen in de businessclub zitten met karakteristieke eigenschappen.

We constateerden bij de respondenten weinig verschillen in functie binnen hun bedrijven. Vrijwel iedereen was eigenaar, directeur of financieel directeur van het bedrijf. Verschillen vonden we echter wel in de branche van het bedrijf. Zo spraken we een directeur van een bedrijf dat zich bezig houdt met grafisch design, een ander die in de heftruck business zat en weer een ander leverde cursussen voor bedrijfsveiligheid.

§ 5.2 Beweegredenen

Motiverende factoren die het aangaan van een lidmaatschap beïnvloeden worden door de respondenten vrij eenduidig weergegeven. Het begrip netwerken staat centraal, maar vaak wordt er ook nog benadrukt dat men het als plezierig ervaart dat dit bij NAC op een informele manier kan. *“Een ontspannen manier van netwerken”* (R.2) noemt iemand het bijvoorbeeld.

Een tweede belangrijke reden is puur het concept van naamsbekendheid en daaropvolgend herkenning. Een bedrijf creëert naamsbekendheid doordat bijvoorbeeld een lunch in zijn bedrijf wordt georganiseerd. Met eventuele hulp van reclame tijdens de wedstrijd bouwt men zo steeds meer naamsbekendheid op. Een enkele respondent zet wel kanttekeningen bij dit idee;

“Een reclamebord levert je geen business op. Je moet er op uit en met mensen praten.” (R.9)

Tot dusver gaat het over redenen die beïnvloeden waarom iemand wel of niet lid zou worden van de businessclub. Er zijn natuurlijk ook redenen voor bedrijven om bewust lid te worden van de businessclub van NAC en zich niet aan te sluiten bij bijvoorbeeld PSV of Willem II. Respondenten geven in dit opzicht aan dat de sfeer bij NAC de doorslag geeft.

Bovendien wordt door sommigen aangegeven dat NAC de naamsbekendheid stimuleert. *“Bij Willem II ben ik gestopt. Daar kenden ze nog steeds mijn naam niet.”* (R.6)

Behalve het bovengenoemde heeft NAC volgens velen een sociale functie binnen de regio.

“Lid zijn van de businessclub levert een positieve bijdrage aan je imago; het is een veilig product. Er is verder ook geen betere ijsbreker dan voetbal.” (R.2)

Tot slot noemt een aanzienlijk aantal als reden dat ze fan zijn van NAC. Men houdt van voetbal en was vroeger al fan van NAC en hoopt door te sponsoren de club te helpen in moeilijke tijden.

§ 5.3 Introductie

Als er wordt gesproken over de introductie van een bedrijf bij de businessclub, dan is er een globaal onderscheid te maken in twee groepen. Leden binnen de ene groep zijn al geruime tijd lid van de businessclub (lees meer dan tien jaar) en in de andere groep bevinden zich bedrijven, die juist korter dan tien jaar zijn toegevoegd aan de groep. Vooral deze eerstgenoemde groep ontdekt een trend in de laatste jaren als ze kijken naar hoe een nieuw lid wordt opgevangen.

“Integratie was destijds op z’n Brabants geregeld. Ons kent ons. Paar bekenden kennen je en nemen je mee en stellen je voor.” (R.1)

Hiermee geven een aantal respondenten aan dat ze vinden dat de businessclub achteruit gaat als het gaat om aandacht voor individuele en in het specifiek nieuwe leden. Een respondent geeft zelfs aan;

“Als het zo blijft, wordt het een onpersoonlijke bende. Dan stap ik of van 4 naar 2 stoelen, of ga ik gewoon met mensen bier drinken in de stad.” (R.7)

Veel respondenten delen deze zorg dat de informele ontspannen sfeer, die NAC Breda volgens velen kenmerkt, uit het oog wordt verloren. Over de sfeer zullen we later meer uitweiden

§ 5.4 Business seats / skybox

Als lid van de businessclub zijn er verschillende manieren om NAC te sponsoren. Verschillende geldbedragen geven recht op verschillende plekken en privileges. Dit kan variëren van een plek op de Business side tot een eigen skybox. Daartussen is het ook nog mogelijk om een skybox (ofwel businessunit) met andere bedrijven te delen. Bovendien mogen de leden uit de businessunits in de businesslounge komen. Wij hebben respondenten gesproken uit meerdere categorieën en opvallend is dat bij elke categorie men de positieve punten ziet in verhouding tot een andere categorie. Zo beweren sommigen die in een skybox zitten bijvoorbeeld dat men op de tribune met veel meer mensen in contact komt en dat er zo meer mogelijkheden tot business zijn.

Een respondent die vroeger op de tribune zat en nu in een skybox zit geeft juist iets geheel anders aan.

“De groep is te massaal voor een goed gesprek met een ander. Het is meer een feest dan een gespreksplek.” (R.7)

Deze persoon haalde bereikte geen business met zijn plaats op de tribune en zag zichzelf genoodzaakt te verhuizen naar een skybox.

Leden die al langer een plek in een skybox hebben geven soortgelijke redenen, maar erkennen vaak ook de voordelen van een plek op de tribune. Zo zegt een respondent;

Business unit relaties zijn in kwalitatieve zin beter, maar op de business side ontmoet je meer mensen.” (R.11)

Hiermee beaamt deze persoon de redenen die eerder genoemde respondenten noemden om een plek op de business side te hebben.

Wel wordt er door een aantal mensen nog een punt van kritiek geleverd op de business side.

“Ik had stoelen van 2500 euro en er zijn nu nieuwe stoelen van 750 euro en dat vind ik allemaal niet zo erg, maar mensen lopen gewoon van stoel naar stoel. Je betaalt voor een stoel van 750 euro en je gaat zitten op een stoel van 2500 euro, omdat er toch ruimte is. Nee, van die stoelen hebben ze een zootje gemaakt en dat zit me niet lekker.” (R.4)

Een overeenkomst tussen de twee gemaakte categorieën (businessunit en business seats) is het feit dat men beide plekken ziet als een mooie plek om relaties mee naar toe te nemen. Zowel de tribune als een unit wordt als een goede plek ervaren om een (vaak zakelijke) relatie op een ontspannen manier beter te leren kennen.

§ 5.5 Activiteiten

In een gesprek met Hans Van Den Dungen en Bets Kuijpers komt naar voren dat zij van mening zijn dat de businessclub rust op twee pijlers. Ten eerste is daar de pijler van het zogenaamde ‘avondje NAC’; een gezellige, comfortabele avond met een leuke pot voetbal onder het genot van een hapje en een drankje. Ten tweede wordt de zogenaamde *business* pijler genoemd, waar men in contact kan komen met elkaar en optimaal gebruik kan maken van het netwerk dat NAC biedt. Zo biedt NAC verscheidene activiteiten aan te voorzien in deze netwerkmogelijkheden. De kleinschalige, meer toegankelijke activiteiten zoals de businesslunches, beurzen of fietstochten worden verschillend beoordeeld. De één ziet het nut er wel van in en haalt er business uit en de ander ziet het niet gebeuren om in tien minuten tijd een zakelijke relatie op te bouwen. Zo zeggen twee verschillende respondenten bijvoorbeeld voorbeeld van allebei

“Ja erg leuk, ik doe mee aan veel activiteiten” (R.6)

“Genoeg activiteiten, maar daar wordt niet aan meegedaan” (R.8)

De vraag die wij vervolgens stelden was er één die inging op de beweegredenen dat ondanks de goede beoordelingen een aantal mensen er toch voor kiezen om niet mee te doen aan de businesslunches. De respons was uiteenlopend, maar de meest voorkomende reden was een te volle agenda en dus geen tijd voor iets dergelijks als een businesslunch. Een aantal oudere leden gaf bovendien aan de beperkte plaatsen bij een lunch graag over te laten aan nieuwe leden.

Dit om hun de kans te geven bij de integratie. Sommige bedrijven nemen dus kennelijk de rol over van NAC om nieuwe leden op te vangen en te laten acclimatiseren.

De meningen over de wat meer luxe activiteiten (golfarrangement, wijnreis, cruise) zijn ten opzichte van de kleinere activiteiten meer verdeeld. Wederom was er in onze ogen de

mogelijkheid een tweedeling te maken in de bedrijven. Aan de ene kant bevinden zich daar de vaak wat grotere bedrijven en daarmee vaak ook de grotere investeerders. Bedrijven die al langere tijd lid zijn en vaak meer geld uittrekken voor hun sponsorschap en dan een wijnreis of cruise niet afslaan. Zo zegt een respondent;

“Datgene wat ze wel doen, doen ze goed, zoals bijvoorbeeld de cruise.” (R.1)

Aan de andere kant van het spectrum zit echter een grotere groep met bedrijven die wat minder geld investeren in NAC en vaak ook minder lang lid zijn. De meningen binnen deze groep liepen uiteen en sommigen waren daadwerkelijk kritisch op dit punt;

“Er is sprake van een soort harde kern binnen de businessclub. De groep die vooral meegaat op wijnreizen, cruises en dergelijke.” (R.8)

“Reisjes en cruises? Hoe kan ik bij mijn aandeelhouders verkopen dat ik voor veel geld drie dagen naar Londen ga.” (R.11)

Het eerste van deze twee punten komt bij de interviews het meest naar voren. Meerdere personen herkennen zich in dit standpunt en zien dat er in de zogenaamde kern van de businessclub cliësvorming plaatsvindt:

“De kern van de businessclub is een soort cliëje. Je ligt er makkelijk uit als je er niet bij hoort.” (R.3)

Een ander gebruikt voor hetzelfde punt bovendien het woord *“vriendjespolitiek”*. Een enkele respondent betreft bij dit fenomeen van zogenaamde cliësvorming bovendien het feit erbij dat deze groep vooral bestaat uit een groep oudere mannen;

“Kern businessclub zijn 55-60 en ouder. Dat oude mannen clubje is een cliëje. Er moet meer gestimuleerd worden voor de jonge ondernemers. Er moet meer opvolging komen, er is te weinig jeugd.” (R.5)

Over deze vergrijzende ontwikkeling zullen wij later meer uitweiden. Het punt dat wij hier echter willen maken is hoe cliësvorming leeft onder de leden en hoe men hier over het algemeen negatief over denkt.

§ 5.6 Business to business

Al eerder zijn de twee pijlers genoemd waar, in de ogen van het management van NAC, de businessclub op rust. Aan de ene kant het avondje NAC en aan de andere kant de business. Centraal begrip is hierbij voor *‘business to business.’* De businesslunches heten bijvoorbeeld dan ook *‘b2b lunches’*. De vraag hierbij is wat NAC onder dit begrip verstaat en wat de leden van de businessclub er onder verstaan.

NAC ziet *‘business to business’* als de mogelijkheid voor bedrijven om niet slechts zaken te doen met een klant, maar het creëren van een win-win situatie tussen verschillende bedrijven. Er zijn bedrijven die deze visie delen;

Business to business is in contact komen met andere bedrijven. Een win-win situatie creëren. Wat hebben we voor elkaar te betekenen? (R.1)

Sommige mensen hebben echter moeite met de, in hun ogen, brutaliteit die er bij komt kijken om op vreemde mensen af te stappen.

“Het is moeilijk om iemand gewoon cold approach aan te spreken: “Hee, wie ben jij?”. Dat is irritant.” (R.10)

De mensen die dit aangeven zijn vervolgens ook de mensen die over het algemeen minder business halen uit hun lidmaatschap.

§ 5.7 Netwerken

Eerder spraken wij al over NAC als de facilitator van een netwerk voor bedrijven in Breda en omstreken. Ten eerste is het de vraag of bedrijven dit netwerk ook daadwerkelijk zien en maken ze hiervan gebruik? Een respondent vertelt in een simpel antwoord op deze vraag

“Netwerk NAC is mooi middel om vanuit te kunnen netwerken.” (R.6)

Zoals deze zijn er meerderen. Vrijwel iedereen ziet NAC als een bron die het begrip netwerken mogelijk maakt en sommigen noemen zelfs expliciet de naam van NAC die in hun ogen als facilitator dienen;

“Netwerkbegeleiding, daar zijn Marco en Bets heel belangrijk in. Dat zijn je oren en ogen. Door hen worden dingen voor je geregeld.” (R.6)

Mochten er bedrijven zijn die dit niet inzien, dan hebben zij volgens deze mensen de verkeerde insteek. Zo zegt iemand bijvoorbeeld het volgende;

“Mensen die te weinig business halen, doen niet aan netwerken en blijven op hun eigen stekkie.” (R.7)

Er van uitgaande dat deze mogelijkheid tot netwerken dus bestaat is het vervolgens van belang om te kijken hoe men met dit netwerk omgaat, of in andere woorden; hoe wordt er genetwerkt?

Netwerken gebeurt op verschillende manieren, waarbij twee overkoepelende soorten zijn te onderscheiden.

Aan de ene kant wordt er onderling genetwerkt binnen de businessclub. Men komt in contact met elkaar tijdens bijvoorbeeld een lunch, raakt aan de praat bij een wedstrijd en leert elkaar zo kennen. De sfeer waarbij dit gaat wordt vaak gekenmerkt als informeel;

“Op een vriendschappelijke/informele manier kennis maken met elkaar. Niet gelijk een kaartje.” (R.4)

Alhoewel veel mensen hier positief over zijn, zijn er ook mensen die denken dat het contact leggen een stuk gericht kan worden georganiseerd. Hierdoor kan er efficiënter business worden gedaan.

“Het leggen van contacten kan een stuk gericht. Bijvoorbeeld een profiel van bedrijven waardoor je bij een lunch al direct goed kan zitten ofzo.” (R.11)

Hier is dus een rol weggelegd voor het management. Een inventarisatie van de aantrekkelijke bedrijven voor een businessclub lid zou het volgens deze respondent effectiever maken.

De tweede manier van netwerken omvat het meebrengen van relaties om zo het opgebouwde netwerk als het ware te onderhouden. Wedstrijden van NAC worden gezien als een uitstekende gelegenheid voor bedrijven om de band met zakelijke relaties op een informele manier te optimaliseren. Een respondent vat dit principe mooi samen;

“Ik heb vaak relaties bij me. Ik, heb vier seats en ga vaak van te voren eten. Twaalf van de zeventien wedstrijden heb ik relaties mee. Die mensen probeer je een leuke avond te bieden. Daardoor ontmoet je zelf ook weer mensen en is het een soort sneeuwbal effect.” (R.10)

Een ander denkt niet eens gelijk zeer zakelijk, maar berust zich vooral op een gezellige avond met elkaar.

“Ik neem vaak een relatie mee met een klein zakelijk tintje. Ik ga vooral voor een plezierig avondje ten opzichte van hard zaken doen.” (R.7)

Tot slot wordt bovendien nog de mogelijkheid genoemd om door middel van NAC een landelijk breder netwerk op te bouwen. Tot dusver ging het voornamelijk om het netwerk binnen de regio, maar er zijn ook mensen die aangeven via NAC op landelijk niveau bezig zijn met netwerken;

Het is veel breder dan Breda. Ik neem veel relaties mee uit andere steden. Bij NAC – Ajax bijvoorbeeld uit Amsterdam. (R.9)

Behalve deals sluiten met andere businessclubleden en het meebrengen van relaties is er nog een derde manier van business to business mogelijk. Zaken doen met NAC zelf in eigen vakgebied. NAC wordt dan gezien als een klant;

“Buiten het reguliere van het contract doe ik nog meer. Namelijk wat extra schilderwerk voor spelers en soms iets extra sponsoren.” (R.4)

Wel hopen sommige bedrijven dan ook wat meer terug te krijgen van NAC. Hierin komt het idee van een win-win situatie creëren weer terug;

“Ik heb schoenen geleverd. Vind wel jammer dat ik weinig reclame voor terug heb gekregen, want het kost toch een paar duizend. (R.11)

§ 5.8 Geel-zwart hart

De verbondenheid met de club is bij veel respondenten groot en velen hebben dan ook een zogenaamd hart voor NAC. Velen zien zich naast sponsor ook als supporter, waarin emotionele gronden een rol spelen. Sommigen gebruiken de clubkleuren op een persoonlijke manier om hun support te omschrijven.

“Je hebt een geel-zwart hart en dat is haast niet te doorbreken, positiviteit is een mooier iets dan negativiteit.” (R.2)

Velen hebben naast hun liefde voor NAC ook een liefde voor voetbal en komen niet alleen voor de business maar ook echt voor het voetbal.

Zelfs de leden die an sich niets of weinig hadden met voetbal, zijn door hun enthousiasme voor NAC langzaam gaan houden van de sport.

“Ik hou eigenlijk niet van voetbal, maar volg alleen waar de poppetjes met de geel-zwarte shirt heen spelen. Dat is leuk!” (R.6)

§ 5.9 Management

Over de mensen in het management zijn velen positief. De hartstocht en de passie voor de club worden genoemd en gewaardeerd;

“Dat zijn mensen die de loyaliteit in stand houden en die zijn heel belangrijk.” (R.3)

Vooral ‘manager sales support’ Bets Kuijpers wordt veel aangehaald als iemand die de boel bij elkaar houdt en mensen samenbrengt

“Bets is het vliegwiel van de businessclub, zij draagt alles.” (R.7)

Over het algemeen is er makkelijk contact te leggen met het management. Een respondent typeerde Hans van den Dungen als benaderbaar en ervoer dit als heel prettig.

Sommigen zijn echter van mening dat het management nieuwe input nodig heeft, omdat de activiteiten zijn afgezwakt en ze op zoek zijn naar nieuwe mogelijkheden.

“ze moeten juist zichzelf zijn en een keer ander soort activiteiten organiseren.” (R.8)

Tevens mist volgens sommigen het management een stuk competentie om van relatie naar relatie te gaan. Hiermee doelt hij op een overgang van een oppervlakkige kennis naar een zakelijke vriendschappelijke relatie waar zaken mee gedaan kan worden;

“Je moet de competentie hebben om de relatie naar een relatie te brengen. Anders komen ze niet naar elkaar toe.” (R.11)

§ 5.10 Rumoer bij NAC

Zoals in de inleiding al naar voren kwam leeft NAC in een roerige tijd van onzekerheid en financiële tegenspoed. Respondenten reageren verschillend op dit tumult bij NAC. Sommige sponsors zien er weinig toekomst meer in.

“NAC zou moeten stabiliseren en op termijn terug naar de basis moeten. Nu is er sociale onrust aan de hand en dat moet worden teruggehaald. We hebben 7 vette en magere jaren. Nu zijn er de magere jaren.” (R.5)

De toekomst wordt door sommigen niet rooskleurig ingezien en sommigen zijn van mening dat de verkeerde mensen op de verkeerde plek zitten.

“Het zijn geen bedrijfskundigen die niet weten hoe ze een bedrijf moeten runnen.” (R.8)

Daarnaast heerst een bij een aantal leden het idee dat ze “belachelijk” omgaan met het geld dat door de businessclub in NAC wordt gestopt.

“Wij moeten er ook hard voor werken, wees zuinig op de centjes. Financieel wanbeleid van 7 miljoen kwijtraken op een omzet van 13 miljoen is schandalig.” (R.6)

Tevens stoort het veel mensen dat er over het rumoer bij NAC weinig wordt gecommuniceerd. Met verbazing wordt gade geslagen en dat er geen berichtgeving over wat heeft plaatsgevonden wordt gezien als niet sterk.

“Ik weet veel maar niet van de mensen die het mij hadden moeten vertellen.” (R.10)

Bovendien zijn leden van de businessclub ondernemers die door het zakenleven wel van mening zijn dat ze een idee hebben hoe het bedrijfsleven in elkaar steekt.

“We worden nu voor de gek gehouden er wordt gelogen.” (R.8)

Naast de negatieve reacties zijn er ook mensen die het tumult met een korreltje zout nemen. Ze denken dat er wel een oplossing komt en anders de gemeente wel bijspringt.

Daarnaast heerst er ook de houding om de club, juist nu het moeilijk is, bij te staan en ze te steunen. Mochten ze echt degraderen naar de eerste divisie, dan wordt het wel een minder interessant verhaal.

“Ja, de jupilerleague is minder interssant.” (R.6)

Uiteindelijk wordt ondanks het rumoer en de financiële problemen bij NAC toch veel loyaliteit getoond door de respondenten. Ook de negatievere leden blijven erg loyaal met de club. Een dergelijke respondent vertelt dat als volgt;

“Je hebt een geel-zwart hart en dat is haast niet te doorbreken, positiviteit is dan toch iets mooiers dan negativiteit.” (R.9)

De loyaliteit is volgens sommigen echter niet oneindig

“Het heeft wel grenzen en die zijn bijna bereikt.” (R.3)

§ 5.11 Vergrijzing

Vooraf met het oog op jonge ondernemers heerst het idee dat er daar niet op wordt ingespeeld. Al eerder noemden wij het concept kliekjesvorming, wat volgens sommigen gebeurt bij de wat oudere leden. Daarom worden volgens hen activiteiten als een cruise of een golfarrangement gehouden, maar voor een nieuwe jonge ondernemer zijn deze dingen niet aantrekkelijk en bovendien te duur.

“Kern businessclub zijn 55-60 en ouder. Dat oude mannen clubje is een kliekje. Er moet meer gestimuleerd worden voor de jonge ondernemers. Er moet meer opvolging komen, er is te weinig jeugd.” (R.1)

§ 5.12 Kosten

Een lidmaatschap bij NAC wordt door de meeste respondenten niet als duur ervaren. Mensen vinden over het algemeen dat NAC veel leuke dingen organiseert die ervoor zorgen dat mensen het gevoel hebben waar voor hun geld te krijgen. Toch hebben sommigen ook getwijfeld of ze lid zouden worden omdat het veel geld kost en het dan wel wat moet opbrengen.

“Het kostte wel erg veel geld. Maar nu denken we het er wel uit te halen.” (R.5)

Een aantal respondenten noemen in het kader van kosten bovendien de invloed van het eigen budget. Sponsorschap en reclame is volgens een respondent dan een van de eerste dingen waarin bedrijven minder geld gaan steken.

“Mocht het financieel een jaar tegen zitten dan weten we niet of we lid blijven.”

“Het is een markt waar snel in bezuinigd wordt.” (R.1)

“We gaan ervan uit dat we het doorzetten naar volgend jaar: maar als we er niks aan hebben en het zit financieel heel erg tegen, dan niet.” (R.11)

§ 5.13 Horeca

Onder de geïnterviewden heerste opvallend veel commentaar op de horeca. De service laat te wensen over en de horeca werd getypeerd als ‘slecht’.

“Het niveau is te laag om relaties mee naar toe te nemen. Vooral het restaurant beneden vind ik slecht. Tijdens de wedstrijd is er bovendien erg weinig ruimte voor koffie, hapjes en drankjes.” (R.2)

Er is aangekaart dat er koffie op de tribunes moet worden uitgedeeld omdat de drukte in de rust bij het koffiehalen enorm is. Ook zelf ondervonden we dit aan den lijve en we begrijpen de onvrede hierover. We kwamen niet op tijd terug op onze stoel voor de tweede helft.

6. Analyse

Uit de vele resultaten en met behulp van de literatuur hebben wij de situatie bij de businessclub van NAC Breda geanalyseerd. Aan de hand van negen thema's hebben wij deze analyse vormgegeven.

§ 6.1 Organisatie

De geluiden over de organisatie en het management waren divers. De toegankelijkheid van met name Bets Kuijpers, wordt geprezen terwijl de communicatie van management naar leden juist veelal als negatief wordt ervaren omdat te weinig openheid is en er niet volledige informatie wordt gegeven. (De Bruijn e.a., 2008)

In de businessclub zelf zitten verschillende soorten leden, zo blijkt uit de interviews. Afhankelijk van het geldbedrag waarmee bedrijven sponsoren krijgen ze een bepaald aantal plekken op de business side of in een skybox. In dit onderzoek wordt een globaal onderscheid gemaakt tussen mensen op de tribune en mensen in de skybox. Wat zijn hun beweegredenen voor de keuze die er is gemaakt?

Bij een plek op de tribune worden een aantal positieve en een aantal negatieve punten genoemd. Positief is men over het grote aantal mensen dat men kan aanspreken. Op die manier ken je meer mensen en is er bovendien meer mogelijkheid voor business. Anderen dragen dit grote aantal juist aan als iets negatiefs. In de feestende massa bij een wedstrijd is er in hun ogen geen gelegenheid voor een goed gesprek. Deze mensen zien een skybox als een betere mogelijkheid tot het maken van business. In een skybox (bij NAC businessunit) is de interactie veel intensiever. Er zijn dan wel minder mensen in de directe omgeving, maar juist dat bevordert de relatie die men aan kan gaan met een ander. Kort gezegd is het in hun ogen dan kwaliteit boven kwantiteit.

Als een organisatie groeit en verandert is het belangrijk in te blijven spelen op de behoeftes van leden omdat die ook veranderen. Op deze wijze groeit het management mee met de organisatie. Het is van belang om omgevingsmanagement toe te passen, zodat je weet wat er buiten aan de hand is, je je eigen plaats kent in het krachtveld en zo resoluut kan anticiperen op wat anderen doen en willen en je daardoor aanpassen aan veranderende omstandigheden. (Bovens, e.a., 2007)

§ 6.2 Motivatie

Er zijn een paar facetten die unaniem een rol spelen bij het afsluiten van een lidmaatschap bij de businessclub.

Ten eerste wordt NAC gezien als een club met een grote businessclub met daarin veel belangrijke mensen. Een uitstekende club om in contact te komen met andere bedrijven en zo business te halen.

Ten tweede kiezen bedrijven voor NAC, omdat in hun ogen de sfeer waaronder het netwerken plaatsvindt zeer goed is. Op een informele manier komt men in contact met

elkaar, wat het netwerken niet alleen nuttig, maar ook leuk maakt. Ten opzichte van andere Brabantse voetbalclubs als PSV en Willem II is dit dan ook de doorslaggevende factor in de keuze. De sfeer wordt door velen uniek genoemd.

Tot slot speelt de passie voor voetbal en het fan zijn van NAC voor een aantal respondenten een rol. Na een leven van supporter zijn, gaan mensen met graagte een zakelijke relatie aan met de club waar ze in de loop der jaren een warm hart voor hebben gekregen.

Eenmaal lid van de businessclub zit er uiteraard ook een motivatie achter het feit om lid te blijven. De activiteiten die worden georganiseerd zijn hierbij belangrijke factoren. Men is over deze activiteiten over het algemeen zeer tevreden. Ook al doet niet iedereen mee aan de activiteiten als een lunch of een fietstocht. Het feit dat ze worden georganiseerd wordt als iets positiefs ervaren en ook over de hoeveelheid activiteiten is men voornamelijk enthousiast.

Echter, minder positief zijn de respondenten over de meer 'luxe' activiteiten, zoals een reis naar Londen of Zuid-Frankrijk of een cruise. Hier doen sommigen enthousiast aan mee, maar het grootste deel van de respondenten vindt deze reisjes ofwel te duur, ofwel niet nuttig, ofwel niet leuk. Hierbij wordt door veel mensen gerefereerd aan het fenomeen 'klikjesvorming', een groep, voornamelijk oudere mannen die hier altijd aan meedoet, maar waar je als nieuw lid moeilijk tussenkomt.

In de ogen van de leden werd de introductie van nieuwe leden vroeger veel "Brabantser" geregeld, hiermee refererend aan een warm onthaal met veel aandacht. Met de groei van de businessclub neemt volgens hen de aandacht voor een nieuw lid af en worden deze bij wijze van spreken in het diepe gegooid. Dit wordt als een negatieve ontwikkeling ervaren die ten koste gaat van de sfeer en onpersoonlijkheid in de hand werkt.

§ 6.3 Business

De zogenoemde tweede pijler van NAC berust op de mogelijkheid van het aangaan van zakelijke relaties door NAC, of zoals NAC het noemt; 'business to business.' Een win-win situatie creëren tussen twee bedrijven is hierbij het doel.

In de loop der tijd lijkt het voor nieuwe leden steeds moeilijker te worden om dit te bewerkstelligen. Vroeger werd volgens velen het allemaal veel "Brabantser" geregeld, hiermee refererend aan een warm onthaal met veel aandacht. Met de groei van de businessclub neemt volgens hen de aandacht voor een nieuw lid af en worden deze bij wijze van spreken in het diepe gegooid. Dit wordt als een negatieve ontwikkeling ervaren die ten koste gaat van de sfeer en onpersoonlijkheid in de hand werkt.

Ondanks deze factor prijzen de respondenten het netwerk dat NAC biedt, met bovendien de rol die Bets Kuijpers hierin speelt als samenbrengend persoon. Netwerken bij NAC kan grof gezegd op vier verschillende manieren.

De eerste manier omvat het spreken van leden op de tribune, in een businessunit of bij een activiteit waar dan een gesprek kan worden aangegaan over elkaars ondernemingen en interesses.

Behalve op deze manier kan men echter ook business halen uit het meenemen van een zakelijke relatie naar een wedstrijd. Zo leert men de ander op een ontspannen manier beter kennen, wat het zaken doen kan bevorderen.

Ten derde kan men een zakelijke relatie met NAC zelf aangaan. Door het leveren van producten of diensten wordt NAC een klant van het bedrijf in kwestie. Op die manier kan er vervolgens contact ontstaan met andere bedrijven, zoals in de eerste manier staat beschreven.

Tot slot kan een lid door middel van NAC het landelijke netwerk bevorderen omdat leden naar wedstrijden zakelijke relaties meenemen uit alle delen van het land.

§ 6.4 Cultuur

Cultuur blijkt als het gaat om NAC een zeer belangrijk thema. De clubcultuur van NAC wordt enorm positief ervaren omdat een avondje NAC veel sfeer heeft en door velen wordt gekenmerkt als gezellig, gemoedelijk en laagdrempelig. Deze normen en waarden spelen een belangrijke rol bij het vormen van gemeenschappelijke betekenissen en onderlinge verstandhoudingen. (Stoter, 2007: 15)

Bij NAC geldt, of er wordt gewonnen of verloren, het is altijd wel feest. Zo'n gemeenschappelijke waarde bevordert de onderlinge verstandhouding, wat zorgt voor binding met de businessclub. Overeenstemming in 'beliefs' zijn cruciaal voor de mate van vergemeenschappelijking van denkbeelden binnen een organisatie.

Tevens dragen rituelen bij aan de cultuur. Zo is een 'avondje NAC' al jaren een geïntegreerd begrip voor een gezellig avondje voetbal. De positieve betekenisgeving van een 'avondje NAC' creëert een groep en dat bindt samen. (Coackley en Pike, 2009)

Een zakelijke relatie komt bovendien niet alleen voort uit geldelijke belangen, maar ook uit een bepaalde gunfactor. Er heerst een cultuur van geven en nemen waarbij sociaal kapitaal belangrijk is. Met sociaal kapitaal worden de eigenschappen genoemd die iemand bezit op het sociale vlak.

§ 6.5 Loyaliteit

Op het rumoer binnen NAC wordt verschillend gereageerd. De één blijft loyaal aan de club, terwijl het voor de ander z'n grenzen heeft bereikt. De loyaliteit aan de club kan te maken hebben met feit dat NAC afhankelijk is van de sponsors met betrekking tot de financiële situatie. De focus is de afgelopen jaren binnen het voetbal namelijk verschoven van de spelers naar de sponsors. (Coackley en Pike, 2009) Dit besef is ook tot de sponsors doorgedrongen en dit kan ervoor zorgen dat zij zich hierdoor verantwoordelijk voelen om de club financieel te steunen. Daarnaast zijn er respondenten die zich nauwelijks druk maakten om de situatie omdat het hen puur om het voetbal gaat en zolang dat doorgaat het hen niet veel interesseert.

Onderliggende belangen spelen vaak een rol, ook al komen ze niet aan het licht. Dat zou ook hierbij het geval kunnen zijn. Het kan uitmaken of het doel van het lidmaatschap is om veel business te creëren of dat het lid een grote liefde heeft voor de club waarbij het zaken doen op de tweede plek komt. In dat laatste geval zal de loyaliteit groter zijn. Een iedere heeft zo z'n belangen en wil die ook gewaarborgd zien. (de Bruijn, 2008)

Velen hebben een hart voor NAC, zelfs al hebben ze geen hart voor voetbal. Dat veel respondenten een 'hart voor NAC' hebben kan worden toegeschreven aan de cultuur en de

sfeer die NAC heeft. Het is een cultuur wat een respondent het als volgt verwoordde: “ *Dat is iets waar je bij wilt horen.*”

Sport creëert een groep en dat bindt samen en geeft een nog grotere verbondenheid bij de club (Coackley en Pike, 2009)

NAC onderscheidt zichzelf met een ‘avondje NAC’ wat gekenmerkt wordt door laagdrempeligheid, gezelligheid, met een informele sfeer. Dit maakt NAC uniek en een fijne plek voor mensen om te zijn.

§ 6.6 Management

Over het management waren diverse geluiden te horen. Als positief werd ervaren dat ze toegankelijk was en betrokken bij de leden. Dit zorgt voor loyaliteit van de leden naar de club.

Negatief was men soms te spreken over de innovatie van de activiteiten. Als een organisatie groeit en verandert is het belangrijk in te blijven spelen op de behoeftes omdat die daarmee ook veranderen en als management mee te groeien met de organisatie. Het is van belang om omgevingsmanagement toe te passen, zodat je weet wat er buiten aan de hand is, je je eigen plaats kent in het krachtveld en zo resoluut kan anticiperen op wat anderen doen en willen en je daardoor aanpassen aan veranderende omstandigheden. (Bovens, e.a., 2007)

§ 6.7 Rumoer bij NAC

Vele reacties waren er op de communicatie rond het rumoer bij NAC. Het werd als vervelend ervaren dat er weinig informatie werd gegeven over het proces.

Tijdens samenwerking moet er rondom lastige zaken transparantie worden geboden en dat is volgens velen nu niet het geval. Committent wordt bevorderd als partijen weten wat er speelt en er geen informatie wordt achtergehouden. (De Bruijn e.a., 2008)

Bij de businessclub van NAC werd er wel informatie achtergehouden en dit werd door velen als vervelend ervaren. Tevens verkleinde dit hun commitment aan de club.

§ 6.8 Prijs-kwaliteitverhouding

Een lidmaatschap bij de businessclub kost aardig wat geld. Dit geld willen leden betalen, maar sommigen zijn dan wel van mening dat het hen wel degelijk wat op moet leveren. Vooral in de tijden van de recessie twijfelen een aantal respondenten aan hun lidmaatschap Ten opzichte van een grote investering zijn sneller kritische geluiden te verwachten, omdat het veel heeft gekost en men er ook veel voor terug wil krijgen. Gebeurt dit niet dan zorgt dat voor ontevredenheid voornamelijk bij de leden voor wie het geld een grote investering is. Naarmate de organisatie er beter in slaagt aan de eisen van deze investering te voldoen, zal ook de steun toenemen omdat men veel voor een lidmaatschap terugkrijgt. (Bovens, e.a., 2007)

§ 6.9 Horeca

De horeca wordt door velen als slecht ervaren. Een lidmaatschap is prijzig en men hecht er veel waarde en betekenis aan als er dan ook kwaliteit en service wordt geboden op dit gebied. Zowel de koffie bij de tribunes, als de service en kwaliteit van het restaurant in het stadion worden slecht beoordeeld.

7. Conclusie

Om de uiteindelijke hoofdvraag te beantwoorden zullen we eerst de genoemde deelvragen beantwoorden.

Hoe zien leden de BVO NAC Breda?

De businessclub van NAC Breda telt 550 leden die hun bedrijf vertegenwoordigen binnen de club. Voor velen is de reden om lid te zijn de combinatie tussen hun liefde voor voetbal én de mogelijkheid om te netwerken. Hierdoor kan een ontspannende activiteit als voetbal gecombineerd worden met zaken doen.

De reden dat men kiest voor een lidmaatschap bij NAC en niet bij een andere voetbal is omdat de club als sfeervol wordt gezien. Een avondje NAC wordt gekenmerkt door gezelligheid ongeacht de uitkomst van de wedstrijd. De cultuur ervaart men positief, doordat het laagdrempelig, informeel en op z'n Brabants 'ons-kent-ons' is. Dit vertaalt zich naar het 'geel-zwarte hart' wat veel leden voor de club hebben. Ondanks de lage klassering in de competitie blijft het hart voor de club veelal onaangetast en voelen de leden een grote loyaliteit naar NAC Breda.

Het rumoer rondom NAC is echter wel van invloed op de loyaliteit. De summier informatie over het welbevinden van de club en de beslissingen die er worden gemaakt door het management maken dat sommige leden vinden dat hierin loyaliteit wel een grens kent omdat dit hen erg tegen de borst stuit.

Hoe ervaren de leden de organisatie van de businessclub?

Het management van de businessclub vervult een belangrijke plek als het gaat om communicatie met de leden. Over het algemeen wordt het management als benaderbaar gezien, waarbij met name Bets Kuipers de wordt genoemd omdat zij door de leden als de spil van de club wordt gezien. Zij fungeert zowel als netwerkvormend bindmiddel tussen de leden, als aanspreekpunt binnen de club. Op deze manier waakt zij over de sfeer die veel leden zo waarderen.

Negatieve geluiden zijn te horen over de communicatie omtrent het rumoer bij de NAC, waarbij er frustraties zijn over de gesloten houding met betrekking tot de financiële positie van de club.

Tevens zijn er negatieve geluiden over de business seats omdat niet iedereen zich aan de groepering stoel houdt waar die voor heeft betaald. De business seats worden meer geschikt bevonden voor massaler netwerken en de skybox meer voor kwalitatief netwerken. Wat als het meest prettig wordt gevonden, is per persoon afhankelijk.

Tot slot wordt de horeca gezien als een punt waarin verbetering kan worden aangebracht. Ergernissen zijn er over de traagheid waarmee koffie kan worden verkregen en het niveau van de catering.

Hoe ervaren de leden de activiteiten van de businessclub?

De businessclub is de afgelopen jaren gegroeid en dat is terug te zien in de introductie van nieuwe leden binnen de businessclub. Deze wordt volgens velen steeds onpersoonlijker. Oude leden zien daarin de achteruitgang en dat de aandacht verslapt voor de introductie. Er kan in hun ogen meer begeleiding plaatsvinden bij de entree binnen de businessclub.

Wat betreft de activiteiten worden de kleinschalige activiteiten over het algemeen als positief ervaren. De grootschalige activiteiten als cruises en wijnreizen worden echter wat minder positief ervaren, omdat het te veel tijd en geld kost, waarbij het te weinig oplevert. Deze prijs/tijd-kwaliteitverhouding wordt vaker aangegeven waarmee tevens wordt geïmpliceerd dat activiteiten te weinig business opleveren.

Tot slot wordt ervaren dat de businessclub wordt gekenmerkt door cliëkjeshvorming, waarbij er groepen zijn die gezamenlijke deelnemen aan een wijnreis, waardoor er een gesloten cultuur heerst.

Het doel van de businessclub is om business te creëren waarbij NAC dient als facilitator. Men is overwegend positief over de mogelijkheid tot netwerken, maar geven wel vaak aan dat het beter kan en dat er behoefte is aan gericht netwerken. Niet elk lid heeft namelijk dezelfde insteek, de één komt meer voor de gezelligheid dan voor de business en dat onderscheid moet wel gemaakt worden is volgens velen de mening omdat de competentie, ook vanuit het management, mist om van 'relatie naar relatie' te gaan.

De business met NAC valt velen tegen, omdat ze verwacht hadden dat er ook zaken gedaan zouden kunnen worden met de club zelf.

Tot slot zijn sommigen van mening dat de activiteiten niet innoverend genoeg zijn en dat dit hierdoor niet meer aansluit op de behoefte van de jongere generatie.

Wat levert een lidmaatschap bij businessclub op voor de leden?

De leden van de businessclub hebben het doel om business te behalen uit hun lidmaatschap bij NAC voor hun eigen bedrijf, waarin zij een win-win situatie willen creëren met andere leden.

NAC faciliteert daarin activiteiten waardoor business kan worden behaald. Toch zijn de persoonlijke 'netwerk-skills' daarin het meest op van invloed; het durven afstappen op anderen en op de voorgrond treden. Dit zijn echter kwaliteiten waar sommigen moeite mee hebben en wat hun hoeveelheid business beïnvloedt. Daarnaast is sociaal kapitaal van belang waarbij het idee van geven en nemen centraal staat en de 'gunfactor' een rol speelt.

Of er daadwerkelijk business uit het lidmaatschap te halen valt is voor velen lastig te meten omdat het resultaat vaak niet iets is wat direct zichtbaar is. Hiermee doelen ze bijvoorbeeld op het feit dat je niet weet hoeveel business je uit een reclamebord of iets dergelijks haalt.

Nu de deelvragen stuk voor stuk aan bod zijn gekomen, zal met behulp van deze gegevens de hoofdvraag worden beantwoord.

Hoe ervaren de leden van de businessclub van NAC Breda de binding met de club?

De leden van de businessclub van NAC zijn lid vanwege de combinatie tussen de mogelijkheid om te netwerken en voetbal. Daarin draagt de cultuur van NAC bij aan de binding met de club omdat deze als zeer positief en uniek wordt ervaren.

Bets Kuipers als manager sales support heeft een belangrijke rol als bindmiddel, omdat zij het contact met de leden 'warm' houdt. De organisatie met betrekking tot business seats en horeca wordt daarentegen als negatief ervaren omdat het niet voldoet aan de eisen van de leden.

De activiteiten kunnen volgens velen doelgerichter waardoor het netwerken meer wordt gestimuleerd. Of er daadwerkelijk business wordt behaald is lastig te meten en is verschillend per persoon.

Het rumoer rondom NAC zorgt tegenwoordig voor vermindering in de loyaliteit omdat men de communicatie omtrent de (financiële) situatie waarin NAC zich bevindt, niet optimaal vindt. Hier valt dan ook voor NAC het meest te winnen.

8. Aanbevelingen

De onderzoeksvraag van dit onderzoek zocht een beschrijvende aard. Wij zijn op een interpretatieve manier op zoek gegaan naar ervaringen van leden van de businessclub. Uit deze interviews hebben wij een aantal belangrijke onderwerpen gevonden en deze verwerkt in de resultaten en uiteindelijk in de analyse en conclusie.

Op aanvraag van NAC Breda en met het oog op de opgestelde conclusie zullen hier enkele aanbevelingen aan bod komen. De onderzoeksvraag richtte zich op de ervaringen van de leden en de aanbevelingen zullen dan ook gericht zijn om de negatieve geluiden om te zetten in positieve ervaringen.

Gerichter zaken doen, profielschets leden

Een aantal respondenten gaf aan ontevreden te zijn over de gang van zaken omtrent het zaken doen. Er vindt voor hen te weinig business plaats, omdat zij niet in contact komen met voor hen interessante mensen.

Om ervoor te zorgen dat bedrijven in contact komen met voor hen interessante leden adviseren wij om elk bedrijf een 'profiel' van zichzelf te laten maken. In dit profiel, geeft een bedrijf aan wat voor bedrijf het is en waar hun interesses liggen als het gaat om andere bedrijven.

De businesslunch is vervolgens een goede plek om gebruik te maken van dit profiel. Bedrijven die interessant zijn voor elkaar kunnen dan aan elkaar gekoppeld worden. Dit stimuleert een meer gerichte manier van zaken doen.

Hierop aansluitend raden wij aan om de informatie op de site te verbeteren. Momenteel staat er onder 'electronic businessclub' een lijst weergegeven van leden van de businessclub, maar vaak zonder verdere informatie over het bedrijf. Het is nu bijvoorbeeld niet te zien dat 'compagnon bv' een HR bedrijf is. Er staat verder ook geen informatie, zoals een telefoon of een faxnummer.

Wanneer er meer informatie en een profiel te vinden zijn op de site wordt het voor iedereen duidelijker wie er in de businessclub zit.

Activiteiten

Het animo voor luxe activiteiten als een cruise of een wijnreis blijkt niet heel hoog te zijn, ook al zijn sommige mensen wel positief. Het werkt volgens sommigen klikjesvormend, wat samen met de kosten en de tijd de drempel voor veel leden erg hoog maakt. Wij adviseren daarom wel door te gaan met dergelijke activiteiten, maar een reis iets korter en goedkoper te maken. Wij denken dat dit een breder publiek trekt en daarmee meer mensen zal samenbrengen.

Introductie

Sinds het ledenaantal van de businessclub is gegroeid geven respondenten aan dat zij de opvang van nieuwe leden achteruit zien gaan. Waar men vroeger op een zogenaamde

'Brabantse' manier welkom werd geheten, is het volgens sommigen nu allemaal iets onpersoonlijker geworden.

Wij zijn op de hoogte van het feit dat er in het begin van elk jaar een bijeenkomst wordt georganiseerd voor nieuwe leden. Blijkbaar heerst er toch nog enige ontevredenheid over dit onderwerp en daarom raden wij aan na een paar maanden een tweede bijeenkomst te organiseren. Hierin kunnen dan de eerste maanden worden geëvalueerd en NAC komt te weten wat er speelt in de businessclub.

Communicatie

Het is een open deur, maar in elke organisatie is goede communicatie van belang. Het zorgt voor betrokkenheid van individuele leden met de organisatie. De businessclub van NAC telt meer dan 550 leden, waarvan er velen betrokken zijn bij het welbevinden van de club. In de rumoerige tijden waarin NAC nu leeft is het bovendien van belang om helder, tijdig en open te communiceren over de situatie waarin de voetbalclub verkeert. Dit maakt dat de leden zich meer serieus genomen voelen en zodoende creëert dit begrip en betrokkenheid voor de situatie.

Social media (jonge ondernemers)

Sommige respondenten nemen een vergrijzing binnen de businessclub waar. Jonge ondernemers, die ook door NAC zelf worden erkend als 'de toekomst', stromen te weinig binnen. Om ook deze groep aan te spreken en de grote businessclub die NAC heeft ook in de toekomst te waarborgen, moet NAC aansluiten op de jonge ondernemers. In onze ogen zijn de 'social media' hiervoor een mogelijkheid. Netwerken als Linked-In, Facebook en Twitter zijn van deze tijd en worden waarschijnlijk gebruikt door de wat jongere ondernemers. Door op deze sites een account aan te maken, maak je op een goedkope manier reclame voor jezelf en spreek je veel mensen aan. Op deze sites kan NAC mededelingen doen, events aankondigen, informatie delen. Zodoende kan iedereen het direct lezen.

Horeca

Tot slot was horeca een terugkerend onderwerp bij de interviews. In de rust wacht men lang op koffie en de kwaliteit van het restaurant laat volgens velen te wensen over. Biertjes worden niet goed uitgeserveerd en de kwaliteit van het eten is volgens sommigen beneden de maat. Het is moeilijk om betreffende dit onderwerp goede aanbevelingen te doen, maar wellicht is het een idee om te inventariseren wat mensen vinden en te vragen hoe ze het zelf graag beter zien.

Het is in ieder geval een idee om koffie uit te serveren op de tribunes, waardoor mensen niet meer hoeven lopen en dus geen minuut van de wedstrijd hoeven te missen. Daarnaast is ons advies om meer mensen aan te nemen zodat de drukte beter opgevangen kan worden, hierdoor kan de wachttijd verminderd worden. Daarnaast zou het personeel nog cursussen zoals bij een tapcursus kunnen volgen, zodat de kwaliteit van het personeel omhoog gaat.

9. Discussie

De conclusie is hier voorafgaand besproken, maar in hoeverre is deze objectief in welke mate zijn er factoren van invloed geweest op de gegevens?

De communicatie met NAC is moeizaam verlopen. Op contact van onze kant werd niet snel gereageerd wat voor vertraging zorgde in het onderzoek. Dit leidde tot minder mogelijkheden om respondenten te kunnen interviewen.

Tevens hadden wij het gevoel dat NAC er een verborgen agenda op na hield. Hierdoor waren wij in de veronderstelling dat zij niet uit waren op een objectief onderzoek, maar het zagen als mogelijke positieve publiciteit. Dit hield in dat zij niet wilden dat wij een onderzoek konden houden wat gericht was op de succes- en faalfactoren omdat het niet geoorloofd was om ex-leden te benaderen voor medewerking aan ons onderzoek. Dit was voor ons juist een interessante doelgroep omdat wij op deze manier in kaart konden brengen wat faalfactoren waren binnen de businessclub, zodat wij aan de hand van deze uitkomsten gerichter advies konden uitbrengen op welke wijze zij hun leden beter aan zich konden binden. Van de respondenten die wij toegereikt kregen bleken bovendien veel leden lid te zijn van een bepaalde commissie. Dit beïnvloedt de representativiteit van de leden.

NAC Breda is een commerciële organisatie. Bestuurs- en Organisationswetenschap is daarentegen meer gericht op overheidsinstanties. Er heerst een cultuur van 'tijd is geld' en de manier van communiceren is hard en zakelijk. In het begin konden wij hier niet voldoende op participeren, omdat wij een te afwachtende houding aannamen. Zo heeft onze zachte manier van communiceren van invloed kunnen zijn op het onderzoek, omdat er hierdoor minder aan onze eisen werd voldaan.

Tot slot waren de afstand en reistijd factoren die beïnvloedden dat er minder gemakkelijk afspraken gepland konden worden. Dit maakte ons minder flexibel ten opzichte van respondenten.

Literatuurlijst

Ahuja G. (2000). The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 317-343.

Allen, J.B. & Shaw, A. (2006). "It basically is a fairly loose arrangement... and that works out fine, really." Analysing the Dynamics of an Interorganisational Partnership. *Sport Management Review*, 9, 203-228

Bovens, M, P. 't Hart en M. van Twist, (2007). Openbaar bestuur beleid, organisatie en politiek, Kluwer, Alphen aan den Rijn

De Bruin, H., ten Heuvelhof, E., 't Veld, R., (2008). Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming, SDU, Den Haag

Coakley, J., & Pike, E. (2009). Sport in Society: Issues and Controversies, McGraw-Hill Education, London

Diamond, J. (2002). Strategies to resolve conflict in partnerships: Reflections on UK urban regeneration. *The International Journal of Public Sector Management*, 15, 293-306.

Ferkins, L. & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13, 235-254.

Huxham, C. & Vangen, S. (1996). Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration. *Human Relations*, 53, 771-806

Hochschild, A., (2001). The Time Bind. New York: Henry Holt and Company

Knoppers, A. & Anthonissen A., (2006). Making Sense Of Diversity In Organizing Sport.

Spaaij, R. (2009). The social impact of sport: diversities, complexities and contexts. *Sport in Society*, 12(9), 1109-1117.

Stone, D., (2001) Policy Paradox, The art of political decision making, Norton and Company, New York/London,

Stoter, A., (1997). De communicerende organisatie, Boom Onderwijs, Utrecht