Door de schijnbaar onvermijdelijke commercialisering bevinden profvoetbalclubs zich in een intrigerende fase van hun bestaan

De identiteitscrisis van betaald voetbalorganisaties: een stakeholderbenadering

Jeroen Sempel en Jeroen Weimer

Ir E.J. Sempel is als universitair docent verbonden aan de vakgroep Financieel Management en Bedrijfseconomie van de Universiteit Twente. Daarnaast is hij werkzaam als zelfstandig adviseur en als docent binnen diverse managementopleidingen, waaronder de managementleergang van de KNVB.

Dr ir J. Weimer is als universitair docent werkzaam bij dezelfde vakgroep en houdt zich bezig met onderzoek op het gebied van corporate governance.

Het Nederlandse betaald voetbal kenmerkt zich door betrokkenheid van een groot aantal belanghebbenden en is diep geïntegreerd in onze samenleving, maar het is bezig afscheid te nemen van haar publieke status. Het genuanceerde verschil tussen 'de club van het volk' en 'de club van het geld' wordt gevormd door geld als randvoorwaarde en geld als doel. Zolang het beeld bestaat dat het sportieve doel overheerst, en geld louter een randvoorwaarde is om dit sportieve doel te bereiken, bestaat er een groot maatschappelijk draagvlak om de continuïteit van de BVO te ondersteunen.

Betaald voetbalorganisaties (BVO's) bevinden zich in een intrigerende fase van hun bestaan. In het buitenland, met name Groot-Brittannië, heeft een aantal BVO's zich getransformeerd van non-profit organisaties tot beursgenoteerde vennootschappen. Thans worden ook in Nederland de eerste, voorzichtige schreden gezet op het pad naar de omvorming van BVO's tot commerciële, op winst gerichte organisaties met onafhankelijke aandeelhouders. De beursgang van AFC Ajax op 11 mei 1998 is hiervan het meest recente voorbeeld. De commercialisering van BVO's brengt voor de betrokken belanghebbenden grootscheepse veranderingen met zich mee, omdat de bestaansgrond van hun organisatie een nieuwe dimensie krijgt. Maar wie zijn eigenlijk die belanghebbenden bij een BVO? In wat voor relatie staan zij tot de club? Op welke manier kunnen zij het voortbestaan van de club beïnvloeden? En welke verschuivingen in het krachtenveld van belanghebbenden gaan gepaard met de commercialisering van BVO's?

Sinds de publicatie van R. Edward Freeman's *Strategic Management: A Stakeholder Approach* in 1984 wordt in de wetenschappelijke literatuur in toenemende mate aandacht besteed aan de wijze waarop de bij een onderneming betrokken belanghebbenden in kaart kunnen worden gebracht.[1] Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar de relatie tussen onderneming en maatschappij.[2] Voor zover ons bekend, zijn de ideeën uit de literatuur nog niet toegepast op BVO's. In dit artikel inventariseren we dan ook met welke belanghebbenden het management van een BVO te maken heeft en beschrijven we het gedrag van een BVO in die termen aan de hand van praktijkvoorbeelden. Daarbij beperken we ons tot de huidige situatie, waarin het leeuwendeel van de clubs (nog) geen winstoogmerk heeft. In verband met het veranderingspad waarop BVO's zich begeven, besluiten we het artikel met een beschrijving van twee archetypen: 'de club van het volk' en 'de club van het geld'.

1. Zie: R.K. Mitchell, B.R. Agle en D.J. Wood, 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts', *Academy of Management Review*, nr 22, 1997, pp. 853-886.
2. Zie: M.J. van Riemsdijk, *Actie of dialoog: over de betrekkingen tussen maatschappij en onderneming*, Eburon, Delft 1994.

Uitgangspunten

We beperken ons in dit artikel hoofdzakelijk tot Nederland. Buitenlandse voetbalbonden, buitenlandse clubs, de UEFA en de FIFA zijn in een aantal gevallen belanghebbenden bij Nederlandse profclubs, maar komen slechts kort ter sprake. Ten aanzien van de juridische structuur van BVO's beperken we ons tot de stichting. Dit is de meest gebruikelijke structuur voor Nederlandse profclubs. De stichting heeft geen winstoogmerk. Er kan weliswaar worden gestreefd naar een positief exploitatieresultaat, maar gerealiseerde winsten worden binnen de BVO aangewend ter versterking van de club. Een stichting wordt geleid door een stichtingsbestuur. Het stichtingsbestuur van een BVO bestaat meestal uit mensen met een hoge openbare of commerciële functie die het bestuur als onbetaalde bijbaan uitoefenen. Dit bestuur heeft de bevoegdheden voor de dagelijkse leiding gedelegeerd aan een professioneel management. Het management bestaat bij de BVO's veelal uit een algemeen manager, een commercieel manager en een technisch manager. Hoewel het relevant kan zijn bestuursleden van managers te onderscheiden om het gedrag van BVO's te beschrijven, worden deze vanwege de brede insteek van dit artikel als één belanghebbende beschouwd en kortweg aangeduid met 'management'. Andere belanghebbenden bij de BVO worden vanuit het gezichtspunt van het management geïnventariseerd. Het management dient immers de uiteenlopende belangen te identificeren, te wegen en te coördineren. Tevens moet het management uiteindelijk knopen doorhakken bij belangenconflicten, dit alles met het oog op de continuïteit van de club.

Theoretische achtergrond

Op het theoretische vlak worden belanghebbenden onderverdeeld in *stakeholders* en *externe referentiegroepen*.[3] Stakeholders zijn groepen die hun doelen beter denken te kunnen verwezenlijken door te participeren in een bepaalde organisatie dan op eigen houtje. Om die reden hebben alle stakeholders in beginsel baat bij haar voortbestaan. De participatie betreft een volcontinue uitwisseling van bijdragen ('contributions') en vergoedingen ('inducements') tussen stakeholders.[4] De uitwisseling vindt plaats door middel van georganiseerde samenwerking – een organisatie. Bijdragen van stakeholders zijn de materiële en immateriële hulpbronnen die essentieel zijn voor het voortbestaan van de organisatie ('critical resources'). Ze omvatten onder meer kapitaal en arbeid. Vergoedingen aan stakeholders zijn alle zaken die stakeholders motiveren ('motivate') om hun bijdragen te leveren en zijn dan ook breder van aard. Naast geld en producten met een goede prijs/kwaliteitverhouding zijn dat bijvoorbeeld schouderklopjes, beloften over toekomstig beleid en naamsbekendheid. De overlevingskansen van de organisatie worden bepaald door het organisationeel evenwicht ('organizational equilibrium'): bijdragen worden slechts dan geleverd als er vergoedingen tegenover staan en vergoedingen kunnen slechts dan worden gegenereerd als er bijdragen worden geleverd. Er bestaat derhalve een grote mate van onderlinge afhankelijkheid tussen de stakeholders. Op zijn beurt hangt met die afhankelijkheid de uitoefening van invloed en macht van de stakeholders op elkaar en daarmee op de organisatie samen. Stakeholders oefenen een directe invloed uit op de overleving van de organisatie, omdat zij haar in stand zullen houden zo lang als hun doelen beter worden gerealiseerd door te participeren in de uitwisseling van bijdragen en vergoedingen dan door dit niet te doen.

Bij de continue ruiltransacties fungeert het management als coördinator, katalysator en arbiter. Deze functies zijn een bittere noodzaak voor continuïteit omdat de stakeholders, naast hun gemeenschappelijke organisatiebelang, individuele belangen hebben die onderling strijdig kunnen zijn. Het management kan deze strijdpunten met de mantel der liefde bedekken, het voortouw nemen bij het sluiten van compromissen, of het belang van de ene stakeholder op basis van goede argumenten (tijdelijk) voorrang geven boven dat van een andere stakeholder. Een belangenconflict kan echter ook zo hoog oplopen dat een stakeholder besluit zijn bijdrage stop te zetten, waarmee de overleving van de organisatie op het spel komt te staan. De uitdaging voor het management is

3. J. Weimer en J.C. Pape, 'Corporate governance en ondernemingsdoelen', *Nijenrode Management Review*, nr 1, 1996, pp. 59-67.
4. J.G. March en H.A. Simon, *Organizations* (2e druk), Blackwell, New York 1993.

om dat te voorkomen, of om voor tijdige vervanging van de betreffende stakeholder te zorgen.

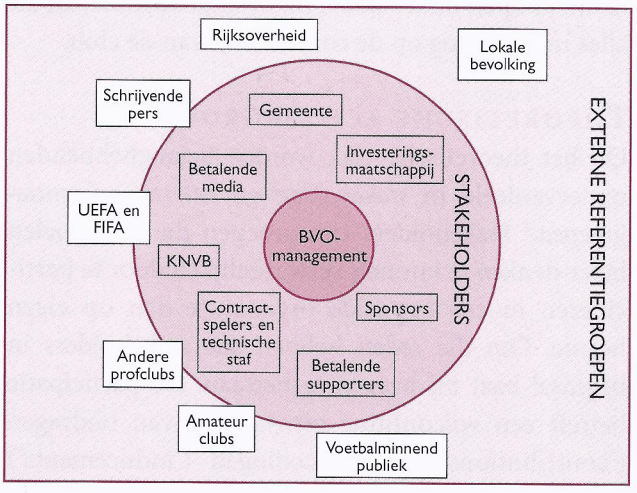
Externe referentiegroepen daarentegen zijn groepen die hun doelen op een andere manier realiseren dan door bijdragen te ruilen tegen vergoedingen binnen het georganiseerde samenwerkingsverband van de stakeholders. Daarom hebben deze groepen niet noodzakelijkerwijs baat bij haar voortbestaan – dit alles in schril contrast met de stakeholders. De identificatie van externe referentiegroepen is echter wel degelijk van belang voor het management, omdat deze groepen per definitie in staat zijn om de stakeholders te beïnvloeden bij hun besluitvorming om al dan niet hun bijdragen te blijven of gaan leveren. De invloed van externe referentiegroepen op de overleving van de organisatie is daarmee weliswaar indirect, maar wezenlijk. Om die reden dient het management haar beleid ook op deze groepen te richten.

Externe referentiegroepen ontstaan doordat hun belang op de een of andere wijze wordt geschaad of gediend door de acties van stakeholders. Algemene voorbeelden van externe referentiegroepen zijn concurrenten en de media. De maatschappij als geheel bevat een kakofonie van dergelijke groepen, variërend van Greenpeace tot beleggingsanalisten. Het is niet mogelijk om ze te veralgemeniseren, omdat hun relevantie voor het management in sterke mate afhangt van het type organisatie dat in beschouwing wordt genomen.[5] Zo is Greenpeace een externe referentiegroep voor Shell, maar niet voor FC Twente. Beleggingsanalisten beïnvloeden de aandeelhouders van beurs-NV's, maar niet die van eenmanszaken.
Het onderscheid tussen stakeholders en referentiegroepen is essentieel in verband met het beschrijven en verklaren van de overleving van organisaties, omdat uitsluitend en alleen de stakeholders bij machte zijn om het samenwerkingsverband voort te zetten of te beëindigen. Externe referentiegroepen zijn invloedrijk, maar de beslissing omtrent (dis)continuïteit wordt genomen door de stakeholders. Daarom dient het management continu in te schatten welke van deze groepen stakeholders ertoe kunnen bewegen hun bijdragen te continueren, te intensiveren, of te beëindigen.

Belanghebbenden bij BVO's: een inventarisatie

In *figuur* 1 is een algemeen overzicht, een ruwe schets, gegeven van stakeholders en externe referentiegroepen van BVO's. Het algemene karakter vloeit voort uit de insteek om het overzicht van toepassing te achten op het overgrote deel van de Nederlandse profclubs, die nu nog als non-profit organisatie fungeren. Voor specifieke clubs kunnen afwijkingen van het schema van toepassing zijn. Zo zijn er geen aandeelhouders in de figuur opgenomen, terwijl Ajax die nu wel heeft en PSV ze naar verwachting binnenkort krijgt. Een aantal van de genoemde belanghebbenden kan zich op de grens tussen stakeholders en externe referentiegroepen bevinden, afhankelijk van de specifieke BVO die beschouwd wordt (de 'focal organization'). Zo is de UEFA voor clubs als Ajax en PSV een machtige stakeholder, terwijl het een externe referentiegroep is voor de clubs die niet in Europees verband voetballen. Het ruwe karakter van de figuur blijkt bijvoorbeeld uit het weglaten van de VVCS en zaakwaarnemers, die nauw verbonden zijn aan de contractspelers. Verder zijn het ondersteunend personeel (bijvoorbeeld clubstewards, caissières, en onderhoudspersoneel), scheidsrechters en verkooporganisaties niet apart vermeld. Kortom, de gedetailleerdheid en accuratesse van de figuur vallen deels ten prooi aan onze brede insteek. De belanghebbenden die wel zijn opgenomen, worden geacht de continuï-

Figuur 1 **Een configuratie van belanghebbende bij BVO's**



5. Zie: Van Riemsdijk 1994.

teit van een BVO significant te beïnvloeden – direct dan wel indirect. In het hierna volgende worden de genoemde stakeholders en externe referentiegroepen beschreven. Tevens worden enkele saillante belangentegenstellingen aangestipt, waarmee het management van de BVO te kampen heeft.

De KNVB

Het primaire doel van de KNVB is het ontwikkelen van de voetbalsport in de Nederlandse samenleving. Daarom 'participeert' de KNVB in alle BVO's die ons land rijk is. Hij vormt als het ware de branche-organisatie voor het Nederlandse voetbal. Een kritieke 'bijdrage' van de KNVB aan het voortbestaan van BVO's is het verschaffen van proflicenties. De 36 beschikbare proflicenties worden jaarlijks verstrekt. De 'vergoeding' van de BVO's aan de KNVB bestaat uit het voldoen aan een groot aantal stringente criteria. Als onderdeel van dit systeem van licentieverlening zijn BVO's verplicht om een uitgebreide externe berichtgeving richting de KNVB te verzorgen[6]. Het licentiesysteem vormt een van de middelen waarmee de KNVB zijn primaire doel kan bereiken: een stringent licentiebeleid spoort BVO's ertoe aan een verantwoord en op de lange termijn gericht beleid te voeren. De KNVB treedt aldus op als toezichthouder. Naast deze waakhondfunctie is de KNVB een organisatie die opkomt voor de belangen van individuele clubs. Dit kan er toe leiden dat de KNVB enerzijds tot licentieverlening onder opschortende voorwaarden besluit, om vervolgens de club te helpen bij het voldoen aan deze voorwaarden. Deze hulp kan bijvoorbeeld worden geboden door aan potentiële financiers toelichting te geven of door zelf financiële steun aan de club te geven, vooral met de bedoeling om twijfelende financiers over de streep te trekken.

Een tweede bijdrage van de KNVB is de organisatie van de KPN Telecompetitie, de Totodivisie en de Amstel Cup. Daarnaast is de KNVB verantwoordelijk voor organisatorische kwesties inzake het Nederlands elftal. Tevens onderhoudt de KNVB als organisator utilitaire ruilrelaties met de BVO's. Door middel van tv-contracten, gezamenlijke sponsoring (bijvoorbeeld KPN Telecom) en de activiteiten van het Nederlands elftal genereert de KNVB middelen die gedeeltelijk worden verdeeld onder de BVO's. Op hun beurt leveren de BVO's vergoedingen aan de KNVB door een deel van de door hun verkregen inkomsten af te staan ten behoeve van de KNVB-organisatie en landelijke ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld het stimuleren van het jeugdvoetbal en veiligheid in en rond de stadions.

Zoals bij elke stakeholder bestaan er wrijvingen tussen het belang van de KNVB en de BVO's. In de toekomst zal de oprichting van de Eredivisie NV deze wrijvingen kunnen doen toenemen, maar tot op heden overheerst het gemeenschappelijk belang. Voor zover zich fricties voordoen, hebben die hoofdzakelijk met de KNVB als organisator te maken. Het door de KNVB te ontwikkelen competitierooster vormt zo'n heet hangijzer. De BVO's pleiten voor een gelijkmatig verloop van de competitie: wedstrijden zoveel mogelijk op de reguliere tijdstippen, zonder onderbrekingen en met de uit- en thuiswedstrijden om en om. Het 'organisationeel evenwicht' van March en Simon wordt soms enigszins verstoord doordat de KNVB in beperkte mate aan dit ideaal kan voldoen in verband met een veelheid aan interne en externe eisen. Daartoe behoren specifieke verzoeken van de BVO's zelf (in verband met plaatselijke gebeurtenissen), alsmede eisen van andere stakeholders (met name de gemeenten) en externe referentiegroepen (zoals buitenlandse clubs, buitenlandse voetbalbonden, de UEFA en de FIFA in verband met de verschillende Europacups, respectievelijk landenwedstrijden). Verder kan het belang van de KNVB botsen met dat van de club als bijvoorbeeld spelers in het Nederlands elftal geblesseerd raken. Kortom, de KNVB en de BVO's hebben redenen om hun tanden wel eens aan elkaar te laten zien, maar hun gemeenschappelijk belang is dusdanig groot dat continuïteitsbedreigende situaties zich in dat kader vrijwel niet voordoen.

Contractspelers en technische staf

Evenals bij werknemers in het geval van ondernemingen is het primaire doel van contractspelers om

6. E.J. Sempel, 'De externe berichtgeving van betaald voetbalorganisaties nu en in de toekomst', *Tijdschrift voor Bedrijfsadministratie*, nr 1212, mei 1998, pp. 2-9.

op de lange termijn financiële onafhankelijkheid voor zichzelf te creëren. Teneinde dit doel te bereiken, wisselen contractspelers sportieve prestaties voor de club uit met een honorarium. Tevens zullen het vergaren van roem en het zich thuis voelen bij de club voor deze stakeholders als vergoeding fungeren. Het honorarium is deels vast en deels prestatiegebonden via wedstrijdpremies. De BVO en de spelers kennen in die zin een gemeenschappelijk korte termijnbelang bij het behalen van overwinningen. Op langere termijn dan de individuele wedstrijden lopen de belangen van spelers en BVO echter veel minder parallel. Om deze belangendivergentie te illustreren, is een willekeurige uitgave van *Voetbal International* voldoende. De individuele carrière speelt voor de voetballers een centrale rol. Voor de verwezenlijking van zijn primaire doel moet een speler in de korte periode van 10 tot 12 jaar tijd het maximum uit de eigen loopbaan zien te halen en kan zich nauwelijks carrièrestagnatie veroorloven. De handelswaarde van een speler is met 28 jaar reeds over de top heen. Zo leek bij de vermeende overgang van de gebroeders De Boer naar Barcelona hun leeftijd het grootste obstakel.[7]

In de praktijk is te zien dat de belangenfrictie tussen club en speler is toegenomen door het Bosmanarrest.[8] De reactie van de BVO's is dan ook geweest om de vergoedingen aan de spelers voor hun bijdrage aan de overleving van de organisatie fors te verhogen. Miljoenen guldens aan jaarsalaris, in ruil voor een langlopend contract, zijn geen uitzondering meer. Desondanks vinden meer dan ooit tussentijdse transfers van spelers plaats. Met name de invloedrijke externe referentiegroep 'buitenlandse topclubs' lonkt naar menig speler. Het uiteenlopen van spelersbelangen en het clubbelang geeft nadrukkelijk aanleiding tot continuïteitsbedreigende situaties. De in de zomer van 1998 gevreesde leegloop bij PSV vormt hiervan een voorbeeld. In de praktijk tracht het management van de BVO te anticiperen op de discontinuïteit van spelersbijdragen door middel van een brede selectie en een actieve houding ten aanzien van de vervanging van deze stakeholder.

Het voorgaande geldt ook voor de technische staf in het algemeen en trainers in het bijzonder. Een belangrijk verschil tussen spelers en trainers is echter dat laatstgenoemden langduriger in BVO's kunnen participeren teneinde hun doelen te bereiken. Tevens heeft een trainer er baat bij om gedurende zo'n drie jaar aan de opbouw van een team en stabiliteit in de spelersselectie te werken, terwijl een voetballer zijn doelen ook kan realiseren door bij wijze van spreken jaarlijks van werkgever te veranderen. Daarbij komt dat een overstap naar een topclub een trainer bij falen onherstelbaar kan beschadigen. Iets dergelijks overkwam Pim Verbeek die als jonge, getalenteerde coach bij Feyenoord een onmogelijke opdracht aannam. Aan de andere kant kan te lang onder de top werken een coach ook opbreken. Een trainer die de reputatie heeft gespecialiseerd te zijn in het snel doen promoveren van een eerste divisie club, à la Fritz Korbach, wordt door de (sub)topclubs niet meer gezien. Kortom, de belangen van een trainer lopen op de middellange termijn min of meer parallel aan het clubbelang, maar een coach zal zijn reputatie niet uit het oog verliezen omdat hij zijn doelen slechts kan verwezenlijken door te participeren in verschillende BVO's. Het praktijkverschijnsel dat een trainer na enkele jaren een overstap naar een volgende club maakt, heeft er dan ook toe geleid dat de meeste BVO's een technisch manager hebben aangesteld, die zich bezighoudt met het spelersbeleid op langere termijn. Deze persoon vervult de functie van intermediair tussen het management en de trainers.

Betalende supporters

Betalende supporters zijn een belangrijke klantengroep van de BVO. Hun primaire doel is vermaak. In ruil voor de verwezenlijking van dit doel betalen ze voor een toegangskaartje of een seizoenkaart. De tweede, wellicht grotere bijdrage van deze stakeholder is dat ze sfeer in het stadion creëren. Deze bijdrage is een 'critical resource', omdat het de bijdrage van een

7. Alle uitspraken in dit artikel waarin individuen en clubs met name worden genoemd, vertegenwoordigen de persoonlijke meningen van de auteurs. Bij de betreffende uitspraken is de nodige verantwoordelijkheid ten aanzien van de validiteit in acht genomen, maar ze niet gebaseerd op wetenschappelijke bewijsvoering. De functie van de genoemde voorbeelden betreft uitsluitend illustratie van het model in figuur 1.
8. W.J.A. Mangnus en J. Mijnders, 'De gevolgen van de afschaffing van het transfersysteem voor de jaarrekening van betaald voetbalorganisaties', in: *Actualiteiten in Accountancy 96/97*, Deel 7 VERA-Studiereeks, 1997, pp. 8-12.

andere stakeholder versterkt. De supporters kunnen de spelersploeg immers opzwepen tot betere prestaties. Er is dan ook sprake van belangencongruentie tussen spelers en supporters: het tentoonspreiden van individuele klasse verhoogt de marktwaarde van een voetballer en wordt door het publiek gewaardeerd. Organisationeel evenwicht in optima forma ontstaat als dit ook nog eens tot overwinningen leidt.

Het aanwezige publiek draagt ook bij aan de belangenbehartiging van een grote externe referentiegroep: het voetbalminnend publiek in het algemeen en televisiekijkers in het bijzonder. Een uitverkocht stadion staat immers garant voor een boeiende televisie-uitzending. Televisiekijkers zijn geen stakeholder, omdat ze in ruil voor hun vermaak geen bijdrage aan de BVO in kwestie verschaffen. Het BVO-management houdt echter wel degelijk rekening met hun belangen, omdat zij de uitwisselingsrelatie tussen media-stakeholders en de club kunnen beïnvloeden.
Televisiekijkers zijn stakeholders van omroeporganisaties, die op hun beurt stakeholders van BVO's zijn. Tevens kunnen de televisiekijkers en andere voetballiefhebbers van vandaag de stadionbezoekers van morgen zijn.

De betrokkenheid van betalende supporters kan echter ook voor belangenconflicten tussen stakeholders zorgen. Als de prestaties tijdelijk tegenvallen en daarmee de vergoeding aan de supporters op de tocht komt te staan, kan het publiek het BVO-management ertoe bewegen een trainer weg te sturen of een speler te verkopen. Kluivert heeft zo'n 'bijna weg ervaring' opgedaan in Milaan, waar het publiek hem systematisch heeft uitgefloten. Meer in het algemeen wringt het supportersbelang enigszins met dat van de technische staf. Bij de trainer staan teamgeest en het spelen in dienst van een bepaald systeem hoog in het vaandel, hetgeen ten koste kan gaan van de vermakelijkheidswaarde. Gezien de belangencongruentie van fans en spelers kan dit ook leiden tot belangenconflicten tussen individuele trainers en spelers (bijvoorbeeld Van Gaal versus Stoitchkov). Verder kunnen door supporters rellen en vechtpartijen worden veroorzaakt. Dat kan leiden tot boetes of andere maatregelen tegen de club. De continuïteit van de organisatie kan er zelfs door in gevaar komen. Denk bijvoorbeeld aan de uitsluiting van Engelse clubs in Europees verband naar aanleiding van het Heizel-drama. Tevens kunnen de acties van supporters-stakeholders in het gedrang komen met het belang van externe referentiegroepen, zoals omwonenden van een stadion of, meer in het algemeen, het deel van de bevolking dat zich ergert aan het 'voetbalcircus'.

Sponsors

Sponsoring vormt een van de grootste inkomstenbronnen van een BVO. Het gaat hier vooral om de hoofdsponsor, die via shirtreclame zijn naam aan de club verbindt. Tot deze stakeholder behoren ook de kledingsponsor en de subsponsors, die bijvoorbeeld reclameborden huren. Ook particuliere geldschieters vallen in deze categorie. De hoofdsponsor is een invloedrijke stakeholder van een BVO. Hij heeft door de identificatie met de club meer 'at stake' dan alleen het geïnvesteerde sponsorbedrag. Om die reden komt het voor dat de hoofdsponsor vertegenwoordigd is in het bestuur van de club. Binnen deze nauwe verbondenheid wordt de bijdrage van de hoofdsponsor geruild tegen twee vergoedingen waarmee deze stakeholder zijn primaire doel kan verwezenlijken: 'exposure' en een bepaald imago. Sponsors zoeken daarom meestal een club die helpt om de gewenste beeldvorming te bereiken. Mitsubishi is hiervan een voorbeeld, die haar Carisma tracht te promoten als een typisch Hollands product. Daarom heeft die stakeholder het oerhollandse Volendam uitgekozen als partner. Dat deze identificatie ook in negatieve zin van toepassing kan zijn, realiseert bijvoorbeeld Stad Rotterdam Verzekeringen zich terdege. Dit bedrijf gaf na de rellen in Beverwijk te kennen dat het bij vergelijkbare gebeurtenissen zou overwegen de samenwerking met Feyenoord te beëindigen.

Investeringsmaatschappijen

Een aantal BVO's in Nederland werkt met de constructie van een investeringsmaatschappij in spelers of in het stadion. Indien een club op korte termijn onvoldoende opbrengsten of garantiestellingen kan genereren, ontstaat een acute verstoring van het organisationeel evenwicht. Door de vele contractuele verplichtingen aan spelers is het voor het management

nauwelijks mogelijk om in de uitgaven te snijden. Een dure spelershuishouding kan dan als een molensteen om de nek gaan hangen. Dit probleem is actueel doordat de meeste clubs, als gevolg van de Bosmanzaak en in de euforie na het afsluiten van het Sport 7 contract, spelers zoveel mogelijk langlopend aan zich hebben verbonden. Deze langlopende verbintenissen gingen gepaard met forse salarisverhogingen. FC Groningen is een voorbeeld van een club die daardoor continuïteitsbedreiging aan de horizon zag gloren. Het BVO-management zoekt de oplossing voor de structurele verhoging van spelerskosten soms in het onderbrengen van spelers in een aparte investeringsmaatschappij. Deze investeringsmaatschappij neemt transfersommen of loonkosten voor haar rekening, in ruil voor het recht op de opbrengst bij een eventuele verkoop van spelers. De investeringsmaatschappij in het stadion werkt anders. Deze constructie wordt, behalve met het oog op risicospreiding, vooral opgezet omdat een stadion voor andere doeleinden kan worden gebruikt dan alleen het voetbal, bijvoorbeeld in het geval van de Kuip, de Amsterdam Arena en het Gelredome. De BVO huurt het stadion in dat geval van de investeringsmaatschappij.

De uitwisseling van bijdragen en vergoedingen tussen de BVO en de investeringsmaatschappij in spelers stelt het management van de club voor een precair vraagstuk. De investeringsmaatschappij kan er op de korte termijn belang bij hebben spelers te verkopen. Een aantal clubs maakt het organisationeel evenwicht in dit geval minder wankel door de belangen beter op elkaar af te stemmen. Een voorbeeld is de (mede)aandeelhouder van de investeringsmaatschappij, die tevens de hoofdsponsor van de club is. Het aldus gecreëerde hoofdbelang blijft dan liggen bij het sportieve succes van de BVO en de daaruit voortvloeiende effectiviteit van de sponsoring.

Gemeenten

Vanuit hun primaire doel om de lokale bevolking te vertegenwoordigen, participeren gemeenten op verschillende manieren in een BVO. In de eerste plaats heeft de gemeente een utilitaire uitwisselingsrelatie met de club in de vorm van bijvoorbeeld het verhuren van het stadion (indien dit eigendom van de gemeente is). De tweede hoofdbijdrage van de gemeente is de politie-inzet bij voetbalwedstrijden. Ten derde hebben gemeenten vaak een sponsor-achtige relatie met de plaatselijke BVO in de vorm van subsidieverstrekkingen. Zo heeft de gemeente Groningen in het voorjaar van 1998 nog een hoofdrol gespeeld op dit front. Ten aanzien van de vergoedingen van de club: gemeenten realiseren zich dat een groot deel van de door haar te vertegenwoordigen bevolking supporter is van de plaatselijke club en groot belang hecht aan haar succes en voortbestaan (Julius Caesar zei niet voor niets 'geef het volk brood en spelen'). Dit heeft er in het verleden met grote regelmaat toe geleid dat een gemeente de plaatselijke FC financieel te hulp schoot. Verder heeft menige gemeente landelijke naamsbekendheid in de eerste plaats te danken aan de aanwezigheid van een BVO.
Verstoringen van het organisationeel evenwicht tussen gemeenten en BVO's komen veelal tot uitdrukking als het gemeentebelang van handhaving van de openbare orde de burgemeester ertoe aanzet voetbalwedstrijden op bepaalde tijdstippen of onder bepaalde voorwaarden te laten plaatsvinden. Uit dergelijke verschijnselen blijkt nadrukkelijk de invloed die een externe referentiegroep (de lokale bevolking) kan uitoefenen op een stakeholder (de gemeente). De gemeente-stakeholder wordt uiteraard substantieel beïnvloed door de rijksoverheid, die daarmee eveneens een externe referentiegroep voor BVO's is.

Betalende media

Evenals bij de fans noopt het verschil tussen stakeholders en externe referentiegroepen tot een onderscheid tussen betalende en niet betalende media. Onder de betalende media vallen de publieke en commerciële omroeporganisaties die daarmee stakeholders zijn. Voor zover niet voor interviews en bijdragen wordt betaald, kan de schrijvende pers tot de externe referentiegroepen worden gerekend. Dientengevolge hebben de omroeporganisaties belang bij overleving van clubs, maar de schrijvende pers niet noodzakelijkerwijs. Natuurlijk is het in het belang van de schrijvende pers als een BVO succesvol is; denk bijvoorbeeld aan de 'godenzonen' waarvan de kranten enkele jaren geleden bol stonden. Maar de

schrijvende pers kan er ook belang bij hebben als een club in het verval raakt, vanwege de grote nieuwswaarde en maatschappelijke impact. De schrijvende pers vormt tezamen met andere onafhankelijke media waarschijnlijk de meest invloedrijke externe referentiegroep. Veel aandacht voor een club op televisie en in de kranten stemt niet alleen de sponsors tot tevredenheid, maar leidt ook tot grotere bezoekersaantallen. De invloed van deze media op de overleving van de BVO is indirect, maar cruciaal. Dit besef is vooral de laatste jaren gegroeid: gebleken is dat media-exposure niet leidt tot verzadiging, maar tot extra groei in zowel sponsorcontracten als in toeschouwersaantallen.

De media kunnen stakeholders echter ook zodanig beïnvloeden, dat het organisationeel evenwicht verstoord wordt. Als voorbeeld kan de aanhoudende berichtgeving rond vermeende raciale tegenstellingen bij Ajax en het Nederlands elftal worden genoemd, waarbij de geringste feitelijke gebeurtenis of uitspraak tot een spiraal van negatieve publiciteit en spanningen binnen de BVO kon leiden. Het 'kapot schrijven' van de sportieve competentie van trainers en spelers door de pers valt ook binnen deze categorie. In de praktijk is dan ook te zien dat stakeholders anticiperen op het beïnvloedingspotentieel van deze externe referentiegroep met het oog op de instandhouding van hun samenwerkingsverband door middel van mediatraining.

BVO's in een identiteitscrisis

Blijkens de voorgaande inventarisatie bevinden Nederlandse BVO's zich in een complex en dynamisch web van een groot aantal onderlinge afhankelijkheden. Evenals bij ondernemingen geldt dat stakeholders van een BVO grote gemeenschappelijke, maar daarnaast onderling uiteenlopende belangen hebben. Echter, een typerend verschil met ondernemingen is dat het aantal externe referentiegroepen van BVO's relatief groot en relatief invloedrijk is. De reden ligt voor de hand: BVO's zijn zeer nauw verweven met de samenleving. Voetbal is een maatschappelijk verschijnsel. Iedereen weet ervan, iedereen hoort ervan, iedereen heeft er een mening over. En dat kan niet worden gezegd van de vele winstgerichte ondernemingen die ons land rijk is. In *figuur* 1 komt dit verschil tot uitdrukking doordat stakeholders dikwijls nauw gelieerd zijn aan externe referentiegroepen in de bredere omgeving van profclubs. Veel stakeholders van een BVO hebben als het ware pendanten in de externe omgeving van de club. De pendanten van de KNVB zijn de UEFA en FIFA, die van de fans in het stadion zijn de voetballiefhebbers die een wedstrijd op de tv volgen, die van gemeenten is de rijksoverheid en die van de betalende media is de schrijvende pers.

De commercialisering van BVO's verandert de relatie tussen de clubs en de Nederlandse samenleving structureel. Het is niet overdreven te stellen dat BVO's zich hierdoor in een identiteitscrisis bevinden. Wie worden de nieuwe stakeholders van de BVO? Welke doelen streven zij na en welke vergoeding moet daar tegenover staan? Welke huidige stakeholders zullen er dientengevolge uitstappen? Bij wie zal de macht over de continuïteit van de BVO zich concentreren? Hoe zullen de huidige externe referentiegroepen op de verschuivingen in het krachtenveld reageren? Kortom, wat wordt de nieuwe identiteit van de BVO binnen de Nederlandse samenleving? Als BVO's op een denkbeeldige commercialiseringschaal worden geplaatst, zijn er twee uiterste identiteiten waar te nemen. Aan het ene einde van het continuüm vinden we 'de club van het volk', aan het andere einde 'de club van het geld'.

De club van het volk en de club van het geld

De club van het volk heeft één hoofddoel en dat is sportief succes. Om dit doel binnen handbereik te brengen, draagt iedereen die zich betrokken voelt bij de club zijn steentje bij. Er wordt veel vrijwilligerswerk gedaan en de gemeente ondersteunt de club met een jaarlijkse subsidie. Sponsors zijn in de eerste plaats supporter en pas in de tweede plaats investeerder. Als de club een probleem heeft, bijvoorbeeld rond de veiligheid, dan overlegt de club met de supportersvereniging, de gemeente en de politie. Samen zoeken ze naar een oplossing. Het bestuur van de club doet zijn werk onbezoldigd. Meestal zijn de bestuursleden geslaagde zakenmensen die via de club iets terugdoen voor de regionale samenleving, of van-

wege de exposure die de functie met zich meebrengt. Bij de club van het volk gaat uiteraard ook het nodige geld om. Voor sportief succes zijn nu eenmaal goede spelers nodig en die zijn duur. Dit wordt door de club van het volk geaccepteerd. Deze spelers moeten hun prijskaartjes wel waar maken, anders worden zij in no time als ordinaire zakkenvullers afgeschilderd in de plaatselijke krant. De trainer moet zorgen dat hij voldoende krediet opbouwt door de aanhang met voldoende respect te behandelen en de spelers uit de eigen regio te koesteren. Maar als het er op aankomt, kan de club van het volk rekenen op haar aanhang.

De club van het geld moet winst maken. De club wordt geleid door een professioneel management en organisatie-adviseurs zijn kind aan huis. Het management heeft korte metten gemaakt met het ongeschoolde vrijwilligerswerk, aangezien dit niet efficiënt was. De club streeft naar sportief succes, maar niet door middel van 'liefdewerk oud papier'. 'Return on investment' is het sleutelwoord bij de exploitatie van het product voetbal. De club realiseert zich dat om mee te doen met de top, alle financiële mogelijkheden dienen te worden benut. De hoofdsponsor is een grote verzekeringsmaatschappij die zichzelf partner van de FC noemt. Om de investeringen van de verzekeringsmaatschappij in goede banen te leiden, heeft één van de directieleden plaats genomen in het bestuur van de BVO. Er is een contract getekend met een sportkledingfabrikant om de merchandising van clubartikelen te ontwikkelen. Een beursgang wordt voorbereid, omdat daarmee tientallen miljoenen guldens uit de markt zijn te halen. Supporters worden aandeelhouders. Er wordt hoog spel gespeeld bij de verkoop van uitzendrechten. Pay-tv is een aantrekkelijk want winstgevend alternatief voor de club. De skyboxes moeten luxe uitstralen, bier maakt plaats voor champagne. Voor toegang tot het multifunctionele stadion moet fors betaald worden. Met de politie vindt regelmatig afstemming plaats, waarbij het kostenaspect nadrukkelijk aan de orde wordt gesteld. Betalen voor politie-inzet ziet het management op termijn als onafwendbaar.

De tegenstellingen tussen de club van het volk en de club van het geld zijn in de theorie terug te vinden in de vorm van respectievelijk het 'systeemmodel' en het 'partijenmodel'.[9] De modellen onderscheiden zich op vijf criteria. In het systeemmodel is de organisatie als geheel de voornaamste eenheid van analyse, waarbij de organisatie in een maatschappelijk kader wordt geplaatst. In het partijenmodel staan deelgroeperingen met eigen belangen centraal. Ten tweede lopen de modellen uiteen ten aanzien van de aanname omtrent de duurzaamheid van de organisatie. In het systeemmodel wordt de organisatie als een stabiel verband gezien, met inherente krachten tot zelfhandhaving. In het partijenmodel is sprake van een labiel verband, waarvan de samenhang hooguit kan worden gekwalificeerd als een belangengemeenschap of een coalitie. Ten derde onderscheiden de modellen zich ten aanzien van de organisationele drijfkrachten die worden benadrukt: in het systeemmodel zijn dat norm- en saamhorigheidsbesef, in het partijenmodel omvatten ze dwang- en lokmiddelen. In de vierde plaats verschilt het mensbeeld aanzienlijk. In het systeemmodel is sprake van een op het organisatiebelang gericht persoon, terwijl de mens in het partijenmodel wordt voorgesteld als een koel-berekenend, op eigen belang gericht wezen. Ten vijfde is de 'gevoelstoon' van de analyse in het eerste geval idealistisch van aard, terwijl die in het partijenmodel als cynisch-realistisch aangemerkt kan worden. Evenals bij de club van het volk en de club van het geld zijn het systeemmodel en het partijenmodel twee uiteinden van een continuüm. In de literatuur hanteren auteurs vaak varianten op of combinaties van beide modellen.

In hun pure vorm komen de club van het volk en de club van het geld in de praktijk niet voor, zoals ook gebleken is bij de inventarisatie van belanghebbenden bij BVO's in dit artikel. De bovenstaande zwart-wit voorstelling van zaken geeft echter nadrukkelijk aan dat de publieke functie van BVO's op gespannen voet staat met hun commerciële functie. De geschetste tegenstellingen indiceren dat er geen sprake kan zijn van een versterkend effect van beide functies, maar hooguit van een wankel evenwicht. Het moment waarop gemeenten dit evenwicht tussen de belang-

9. C.J. Lammers, *Organisaties Vergelijkenderwijs* (5de druk), Aula, Utrecht 1991.

hebbenden doorbreken, lijkt nabij. Als de commerciële belangen binnen een club toenemen door sponsors die miljoenen guldens per jaar in de club investeren om hun eigen naamsbekendheid te vergroten, komt dit punt dichterbij. Als clubs via samenwerking met kledingfabrikanten hun merchandising-activiteiten ontplooien, komt dit punt dichterbij. Als spelers miljoenen guldens per jaar verdienen en bij matig functioneren als handelswaar worden doorverkocht aan een volgende club, wordt het voor een gemeente onhoudbaar om de club te subsidiëren. De gemeente dient dan niet meer de belangen van de voetballiefhebbers, maar die van de sponsors en de duurbetaalde spelers.

In de huidige situatie geven Nederlandse profclubs op hun eigen wijze invulling aan de moeilijke verenigbaarheid van hun openbare en commerciële functies. Zo lijkt Ajax het meest consequent op de onstuitbare opmars van de commercialisering in te spelen. Tegelijkertijd probeert het merendeel van de BVO's om, ondanks de toenemende commerciële belangen, nadrukkelijk het publieke karakter van de club te handhaven. De voorzitter van FC Twente verwoordde dat bij de opening van het Arke Stadion als volgt: 'FC Twente mag nooit een speeltje worden van de sponsors of één of twee grote jongens. FC Twente is van iedereen en moet dat altijd blijven.'[10] In de zoektocht naar de balans tussen hun openbare en commerciële functie kan FC Groningen de koorddanser van het seizoen 1997/1998 worden genoemd. Uit sportieve nood spelers contracteren die de club niet kan betalen, om vervolgens bij de gemeente met succes aan te kloppen, duidt op een management met een voortreffelijk gevoel voor timing en politieke verhoudingen. In de toekomst zal dit echter onmogelijk worden.

Conclusies

Het Nederlandse betaald voetbal kenmerkt zich door betrokkenheid van een groot aantal belanghebbenden en is diep geïntegreerd in onze samenleving, maar het is bezig afscheid te nemen van haar publieke status. Het genuanceerde verschil tussen de club van het volk en de club van het geld wordt gevormd door geld als randvoorwaarde en geld als doel. Zolang het beeld bestaat dat het sportieve doel overheerst, en geld louter een randvoorwaarde is om dit sportieve doel te bereiken, bestaat er een groot maatschappelijk draagvlak om de continuïteit van de BVO te ondersteunen. Op het moment dat winstgevendheid naast of zelfs boven het sportieve doel komt te staan en de betrokken belanghebbenden structureel veel geld gaan verdienen aan het functioneren van de BVO, ontstaat vooral bij gemeenten, politie, donateurs en supporters het gevoel dat ze niet de club, maar verschillende commerciële bedrijven helpen overleven. De commercialisering is een onomkeerbaar proces. Desondanks zoeken de meeste BVO's naar wegen om hun publieke status zoveel mogelijk te handhaven. Wij hopen met dit artikel te hebben aangetoond dat dit slechts in beperkte mate mogelijk is. De clubs bevinden zich op een weg die bezaaid is met voetangels en klemmen. Het is een éénrichtingsweg die leidt van het motto 'van iedereen, voor iedereen' naar het adagium 'voor wat hoort wat'.

10. Geciteerd in: *De Twentsche Courant Tubantia*, 5 mei 1998, p.3 van bijlage 'Het nieuwe stadion'.