

Kom
verder



Kenniscentrum Hospitality

Meer Dan Haagse Bluf

Een onderzoek naar een nieuw business model voor BVO's

Sanne Anvelink

Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs

Juli 2013

Saxion

Kenniscentrum Hospitality

Handelskade 75

7417 DH Deventer

E: kenniscentrumhospitality@saxion.nl

W: www.saxion.nl/hospitality

Copyright © 2013 Saxion. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Introductie

De aanleiding van de thesis is de financiële problematiek bij BVO's alsmede de fluctuerende situatie waarbij de inkomsten sterk afhangen van de prestatie van de BVO's. BVO's zijn momenteel vooral gericht op de financiën van de organisatie in plaats van de maatschappelijke verantwoordelijkheid die zij hebben. Door deze focus wordt de sportieve prestatie bepalend voor de financiële situatie van de BVO. Om minder afhankelijk te zijn van deze sportieve prestatie wordt in deze thesis gekeken naar een nieuw businessmodel waarbij een continue stroom van inkomsten wordt gegenereerd.

Meer Dan Voetbal streeft naar een sterkere samenleving door middel van voetbal. Dit streven wordt behaald door onder andere het organiseren van maatschappelijke activiteiten waarbij de BVO als merk wordt gebruikt om maatschappelijke doelen te behalen. Hierbij kan gedacht worden aan het verhogen van het aantal kinderen dat sport beoefend of het creëren van een veiligere buurt (Meer Dan Voetbal, 2013). De visie van Meer Dan Voetbal is dan ook dat een BVO wordt gezien als een maatschappelijke organisatie in plaats van een organisatie die winst als voornaamste doel heeft. Een onderdeel van een maatschappelijke organisatie is dat deze een duurzame en stabiele financiële structuur kent, waarbij de organisatie geen schulden heeft. Dit onderzoek levert dan ook een bijdrage aan Meer Dan Voetbal doordat er handvaten worden gecreëerd die zorgen voor een duurzame financiële structuur bij BVO's. Tevens draagt dit ook bij aan de maatschappelijke verankering van BVO's.

De hoofdvraag van de thesis luidt als volgt: *'welke businessmodel is het meest geschikt voor BVO's om een duurzame financiële structuur te verkrijgen?'* Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er twee deelvragen geformuleerd, de deelvragen zijn:

- Welk businessmodelraamwerk is het meest geschikt om de BVO's mee in kaart te brengen?
- Wat kunnen BVO's van elkaar en van andere sportorganisaties leren op het gebied van duurzame businessmodellen?

Literatuuronderzoek

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat het businessmodel Canvas aan negen van de tien gestelde criteria voldoet, meer dan andere businessmodelraamwerken, waardoor dit businessmodelraamwerk als leidend wordt genomen in het verdere onderzoek. Het enige criterium wat het businessmodel Canvas niet in kaart brengt, zijn de trends en ontwikkelingen waarop een organisatie

inspeelt. Hierdoor is het belangrijk dat naast het invullen van het model, altijd gekeken moet worden hoe dit bij de organisatie is vorm gegeven.

Methodiek van het onderzoek

Om het veldonderzoek op de juiste wijze uit te voeren, is het belangrijk om van te voren een onderzoekstrategie te bedenken. Het onderzoekstype dat aansluit bij het veldonderzoek is die van kwalitatief beschrijvend onderzoek. Een reden om een beschrijvend onderzoek uit te voeren kan zijn het antwoord geven op een “Wat is”-vraag (Baarda, 2009). Deze reden is ook van toepassing op de thesis omdat antwoord wordt gegeven op de vraag: Wat BVO's kunnen leren van elkaar en andere sportorganisaties door middel van best practices? In het veldonderzoek zal een enkelvoudige case study worden gedaan met meerdere samples om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden. Een enkelvoudige case study met meerdere samples wil zeggen dat er meerdere cases, in dit onderzoek sportorganisaties, naast elkaar worden gezet om uiteindelijk tot een businessmodel te komen waarin de meest bruikbare facetten van iedere case worden gebruikt. Tevens levert een case study een diepgaand beeld op van de BVO's (Baarda, 2009).

Conclusies en aanbevelingen

Uit het veldonderzoek is gebleken dat de BVO's inhoudelijk van elkaar verschillen, maar wel aan dezelfde criteria voldoen. De huidige invliegroute van de BVO's zijn de financiën, deze zijn derhalve gelijk aan elkaar. De financiële structuur van de BVO's wordt voorop gezet waarbij gekeken wordt welke nieuwe investeringen zij kunnen doen ten behoeve van de sportieve prestatie. De stakeholders zijn hierbij ondergeschikt.

In tegenstelling tot de BVO's zijn sportorganisaties uit de Verenigde Staten wel gericht op de stakeholders. Klantsegmenten en klantrelaties vormen de invliegroute van deze businessmodellen. Door in te spelen op de wensen en behoeften van de stakeholders, willen zij een langdurige band opbouwen met hun klanten zodat dit op de lange termijn kan leiden tot een duurzame financiële structuur. Kijkende naar de financiële ratio's, is gebleken dat de ratio's veel positiever uitvallen bij sportorganisaties uit de Verenigde Staten dan bij de Nederlandse BVO's. Geconcludeerd kan worden dat BVO's een voorbeeld kunnen nemen aan sportorganisaties uit de Verenigde Staten. Bij de NBA en MLB zijn ze al ver gevorderd in het voorzien van de behoefte van de klant en het centraal zetten van de klant, zodat dit op de langere termijn kan leiden tot financiële continuïteit. Terwijl in Nederland wordt uitgegaan van de eigen kwaliteiten van de BVO. Indien de supporter centraal wordt gezet, is het belangrijk dat het fenomeen “sterrendom” wordt gecreëerd. Hierbij wordt de supporter op verschillende manieren geassocieerd met de organisatie waardoor er een langdurige band ontstaat.

Aan Meer Dan Voetbal wordt geadviseerd om het cafetariamodel te gebruiken bij de implementatie van het nieuwe businessmodel. Dit model houdt in dat de BVO zich modulair kan inschrijven op trainingen waarvan zij momenteel geen kennis bezitten. Aan de hand van de PDCA-cyclus is de implementatie van dit cafetariamodel uitgewerkt. Dit wil zeggen dat de concrete stappen die gezet moeten worden, op een rij zijn gezet. In het advies is ook gekeken naar het vervolgonderzoek. Hierbij wordt geadviseerd, dat het vervolgonderzoek het businessmodel gaat toetsen bij een BVO en deze implementatie gaat monitoren. Daarnaast wordt ook geadviseerd om Meer Dan Voetbal te helpen bij het concreet uitwerken van de modules van het cafetariamodel.

Literatuurlijst

Baarda, D. B., Goede, M. P., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (2^{de} ed.). (Methoden en technieken.) Groningen, Nederland: Stenfert Kroese.

Meer Dan Voetbal (2012). Jaarverslag 2011/2012. *Meer Dan Voetbal*.