

De zeven hoofdzonden van de sport sponsoring

Tegen de zomer verschijnt een grondig herwerkte en volledig geactualiseerde editie van het gezaghebbende handboek 'Sportmarketingcommunicatie' van onze columnist Wim Lagae (KU Leuven), met daarin 'De tien geboden van de sport sponsoring'. Als tegenhanger voor de tien Bijbelse 'To do's' van de professor, hieronder de 'Don'ts der sport sponsoring', overgoten met een soortgelijk religieus sausje: de zeven hoofdzonden van de sport sponsoring. Getoetst aan het originele lijstje hoofdzonden, zoals ooit in de zesde eeuw door paus Gregorius I opgesteld. Minder religieusgezinden mogen teruggrijpen naar de briljante film 'Se7en'.

AUTEUR: MARKO HEIJL

1. Superbia: hoogmoed – hovaardigheid – ijdelheid

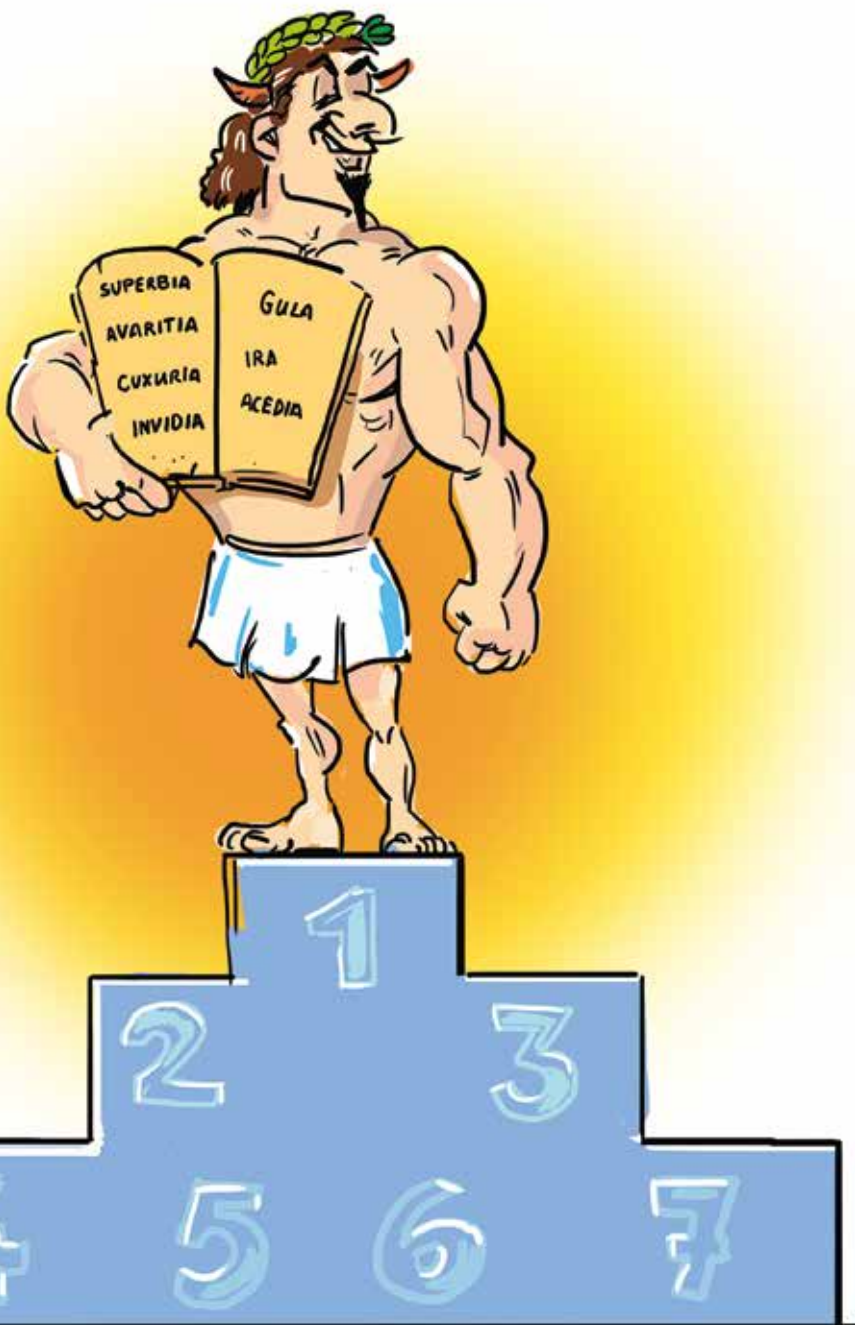
"Beste sponsor, laat u eren", lezen we bij Lagae. Zeker doen! Je betaalt er dan ook voor en immers: voor wat, hoort wat. Maar er zijn grenzen. Sponsors die zichzelf belangrijker vinden dan de sport zelf en het oude adagium 'Wie betaalt, bepaalt' net iets te letterlijk nemen, doen afbreuk aan hun sponsorobject en bij uitbreiding daarvan aan de sport *an sich*. Bemoei je niet met sporttechnische zaken en ken de fatsoengrenzen van je sponsorinvestering. Al te vaak werd en wordt sponsoring misbruikt door puissant rijke egotrippers die bekendheid en faam willen kopen. In eigen land door rijke ondernemers die er het statuut van BV mee willen aanschaffen. Wie op meer mondiaal vlak wil gaan 'zelfprofilieren' en 'jetsetten', pompt tegenwoordig bij voorkeur wat oliedollars in de Premier League. In Italië heeft de sponsor/voorzitter van een Milanese voetbalvereniging met dit soort financiële injecties ooit zelfs het premierschap verworven. (En naar verluidt uitnodigingen voor tal van leuke feestjes.) In datzelfde Italië was een paar duizend jaar eerder een Romeinse keizer 'hoofdsponsor' van de Olympische Spelen en deed hij voor de lol – maar vooral tot eigen eer en glorie – mee aan 'zijn' Spelen. En won elk onderdeel waar hij aan deelnam. Niemand die Nero ook maar een strobreed in de weg durfde te leggen. Maar laten we vooral geen Russische dictators of Saoedische sjeiks op ideeën brengen, voor ze zelf gaan meespelen in hun duurbetaalde speeltje. Of nog erger: hun waanzin uit het voetbal gaan exporteren naar andere sporten. Immers, wat als zo'n zichzelf op de borst kloppende voetbalmecenas het in al zijn *superbia* in zijn hoofd zou halen pakweg honderd miljoen in bijvoorbeeld een WorldTourwielploeg te pompen? Voor dat geld engageer je vlotjes de beste dertig renners op aarde en win je alles, van Down Under tot Lombardije. De sponsor bepaalt wie waar mag winnen – hebben we dat al eens niet gezien op weg naar Roubaix? Weg *competitive balance*. Weg publiek. Weg media. Weg echte sponsors. Weg sport.

2. Avaritia: hebzucht – gierigheid

Investeer gul in de activering van de verworven sponsorrechten. Als sponsor simpelweg geld overmaken op de rekening van de gesponsorde en vervolgens eendimensionaal je naam op die gesponsorde plakken, is al heel lang passé, *old school* sponsorcultuur. Moderne, goede sponsoring is geactiveerde sponsoring, zowel met zweet en inzet (zie 7: *acedia*) als met een extra financiële investering. Volgens de boutade dient per euro geïnvesteerd in sponsorrechten, er een euro naast te worden gelegd om die sponsoring te laten leven, te activeren. Maak een verhaal, en investeer gul om dat verhaal te laten leven. Koken kost geld. Sponsoring activeren ook. Gierige sponsors zijn per definitie slechte sponsors.

3. Luxuria: onkuisheid – lust

Meer dan eens leidt de intensieve samenwerking die sponsoring hoort te zijn, tot gevoelens die de helderheid vertroebelen. Sponsor wordt verliefd op gesponsorde, de meest verraderlijke der sponsorzonden. Niet onlogisch, want de relatie sponsor-sponsorobject is een wankel evenwicht tussen enerzijds voldoende afstand en anderzijds de nodige betrokkenheid en zelfs passie, tussen ratio en emo. Goede sponsoring kan nooit koude sponsoring zijn, een emotionele handelsovereenkomst zonder enige voeling met de sport, zonder enige aanwezigheid ter plaatse. Gepassioneerd



met je vak bezig zijn, vakkundig met je passie. Geen puur verstandshuwelijk dat niet wordt 'geconsumeerd'. Maar al 'consumerende' is het – dat geldt niet alleen voor sponsors – lastig de gevoelens onder controle te houden, geen gevoelens te krijgen die in een sponsorrelatie als onkuis kunnen worden bestempeld. En vooral slim te zijn. Immers: jij bent verliefd, zij wil enkel je centen. Blijft niet duren.

4. Invidia: nijd – afgunst

Sponsor ben je nooit alleen. De relatie met cosponsors is er een van leven en laten leven, van geven en nemen, van enerzijds je niet laten wegdrummen en anderzijds je collega/concullega-sponsors ook in het zonlicht laten staan. Van sponsorpooling en samenwerken als partners, eerder dan van onderling strijden om de meeste aandacht en van elkaar vliegen afvangen. Meer dan één sponsorcontract liep op de klippen omdat collega-sponsors elkaar het licht in de ogen niet gunden en nijdig reageerden naar de gesponsorde, zodra ze meenden dat die ook maar iets harder glimlachte naar de 'rivaal-cosponsor' dan naar henzelf. Jaloezie is een kwade raadgever, in zowel de liefde als de sponsoring.

5. Gula: vraatzucht – onmatigheid – gulzigheid

Goede sponsoring is actieve sponsoring, een sponsoring die wordt *geconsumeerd*. Maar de sponsor mag in zijn consumptie van het sponsorobject nooit vraatzuchtig worden, de gesponsorde uitpersen zodat de rechten uitgehold raken en er niets meer overblijft voor de andere sponsors. Een goed *sponsorship*

is een evenwichtig partnership, zoals met een goed huwelijk geven en nemen, rechten en plichten, tot wederzijdse zelfontplooiing. Over waar een evenwaardig partnership precies eindigt en onmatigheid begint, zwijgt het onderliggende sponsorcontract doorgaans in alle talen. Zoals een huwelijkscontract ook zwijgt over de belangrijkste invullingsvelden van het huwelijk en waar het evenwicht precies hoort te liggen. Maar net als een huwelijkscontract wordt een sponsorcontract pas uit de lade gehaald wanneer er een haar in de boter zit. Tussen afsluiten en beëindigen, en vooral ter voorkoming van dat laatste, is het een kwestie van aanvoelen en niet vraatzuchtig om te springen met de rechten. Te veel is vraatzucht, te weinig neigt alweer snel naar hoofdzonde 7, zie verder. Een kwestie van evenwicht zoeken dus. Evenwichtig duurt het langst.

6. Ira: woede – gramschap – wraak

"Als je alleen een goedgevoelverhaal wilt, moet je niet aan sport sponsoring doen. Dan moet je een schilderij kopen en het aan de muur hangen. Dat is elke dag mooi." Een bekend citaat van voormalig sponsorobject Bart Veldkamp. Sponsoring is ook hierin als een huwelijk: je bent het in goede en kwade (wedstrijd)dagen. Wie wil meegeenieten van de vele mooie momenten, moet aanvaarden – en tevoren incalculeren – dat er tussen de sportieve pieken ook zoiets als dalen kunnen liggen. Die enkel binnenskamers kunnen worden besproken. In de pers beginnen mekkeren of zelfs natrappen werkt contraproductief: de gewilde positieve imago transfer wordt al snel een negatieve. Datzelfde geldt overigens ook voor *ira* tegenover *ambushers*. Uitgerekend

dankzij de nijdige reacties oogste mega-ambusher Bavaria tijdens het WK 2010 nog tonnen meer visibiliteit dan verwacht. Ook ira is een slechte raadgever.

7. Acedia: traagheid – luiheid – gemakzucht

Luiheid is des duivels oorkussen. En meteen ook de ultieme sponsorzonde: sponsorgeld overmaken en vervolgens achteroverleunend, voetjes omhoog, zien 'wat het geeft'. *The blue lagoon* van het sponsorschap. Niet alleen kwalijk voor de sponsor, maar uiteindelijk ook voor de gesponsorde. Veel kortzichtige gesponsordoden zijn oorspronkelijk in hun nopjes met luie sponsors. Lekker makkelijk, veel liever dan zo'n veeleisende sponsormanagement die alle dagen aan de telefoon hangt! Nee, toffe sponsors leggen en zwijgen, zijn allemansvriendjes. Helaas ... sponsorinertie is inefficiënt en dus niet duurzaam. Een actieve sponsor is een blij(vend) sponsor. Maar moet die activiteit dan altijd gebeuren door er een extra zak geld tegenaan te gooien? Wie niet sterk is, moet slim zijn. Wie niet rijk is, moet creatief zijn. Extra activeringsbudget is nodig (zie 2: *avaritia*), maar activeren is zeker niet identiek aan er een extra bom duiten tegenaan gooien. Het is wel: actief aan de slag gaan. Woekeren. Of om in de Bijbelse sfeer te blijven: je talenten in de vorm van sponsorinvesteringen niet begraven, maar er wat mee *doen*. Dat was de beste dienaar. En dat is ook de beste sponsor: een creatieve allesdoener, die zich alle dagen dezelfde vraag stelt: *what more can we do?* Die activeert, nee: hyperactiveert. *ADHD: Activering Door Hyperactieve Doordruwers*. Eerlijk is eerlijk: actief duurt het langst. ■

TRUDO DEJONGHE

Winstmaximalisatie vs. winmaximalisatie

Steven Martens hield de eer aan zichzelf en is na vier jaar opgestapt als CEO van de Belgische voetbalbond. Ik ben verrast dat het zelfs vier jaar geduurd heeft.

De voetbalbond was tot Martens' komst een 19de-eeuwse gilde, waar alles bleef zoals het was. Tot voor kort was de KBVB bijvoorbeeld nog een van de grootste sponsors van de Belgische Post: in deze internettijden werden alle aansluitingen via de post verstuurd. De moderniseringstendens onder de nieuwe CEO was zowel voor de Rode Duivels als voor de interne werking een welgekomen geschenk.

Maar de dinosaurussen bleven op de loer liggen. Veel enthousiaste vernieuwers hebben moeten vaststellen dat de Bond een instelling was/is met rigide structuren waar conservatisme domineert. Op een UEFA-seminarie in 2006 naar aanleiding van de toenemende sportieve dominantie van de grotere voetballanden in het Europees voetbal, moest ondergetekende het institutionele kader van de KBVB kort uitleggen. Het werd muistil en de toehoorders maakten de vergelijking met onze ingewikkelde staatsstructuur. Het Uitvoerend Comité bestaat uit 23 leden, twaalf onder hen vertegenwoordigen de provinciale amateurclubs ... Dit orgaan stuurt onze voetbalbond.

Toen Martens aantrad, werden de bevoegdheden van de secretaris-generaal geherdefinieerd. Dit zorgde voor onrust, want de traditionele zekerheden, functies en de daaraan ge-

koppelde privileges werden in vraag gesteld. De toenemende professionalisering en commercialisering van de nationale ploeg leidden volgens sommigen tot een daling van de sponsorinkomsten voor de clubs. De relatie tussen de pers en de diverse provinciale en nationale comités speelt in dit verhaal eveneens een belangrijke rol. De lokale pers is voor haar verslaggeving gedeeltelijk afhankelijk van de informatie en goodwill van de vertegenwoordigers van de diverse provinciale en andere structuren. Als wederdienst bericht ze uitvoerig over alles wat zogenaamd misgaat. Martens zat met andere woorden tussen hamer en aanbeeld en gaf met zijn – vooraf door de instanties goedgekeurd – bonussysteem en de afhandeling van het WK voer aan zijn tegenstanders.

De financiële cijfers, die iedereen nu wel kent, toonden een vorm van 'mismanagement' die eigen is aan het professionele voetbal. In een normale economische omgeving is winstmaximalisatie namelijk het streefdoel van de meeste ondernemingen. Maar in een sportcompetitie is het winmaximalisatie: sportieve prestaties ten koste van alles. Het gevolg is dat, niet tegenstaande de sterke groei van de financiële middelen die de clubs ter beschikking hebben, de verliezen bij sommige in dezelfde grootteorde mee evolueren. Veel clubs zijn net zoals in de banksector *too big to fall*, waardoor een vorm van *moral hazard* ontstaat. Het resultaat is toenemende schulden, met in het achterhoofd de wetenschap dat de clubs toch gered zullen worden als dat nodig blijkt. Deze bedrijfswerking resulteert in hoge lonen en enorme transfersommen en dit tussen clubs die in sommige gevallen boekhoudkundig een negatief

eigen vermogen hebben of een schuld die meerdere malen de operationele opbrengsten vertegenwoordigt. Bovendien is het verloningssysteem in professionele sportclubs volledig het tegenovergestelde van dat in de bedrijfswelt. De CEO verdient namelijk een habbekrats van de arbeiders. Het jaarloon van Steven Martens is voor de meeste Rode Duivels en andere topspelers gelijk aan een week- of maandloon. Het resultaat is dat velen van hen in een irreële wereld leven, waar 100.000 euro gelijkgesteld wordt aan zakgeld.

Bepaalde mensen in de voetbalbond hebben zich misschien te veel gespiegeld aan deze verlokkelijke bedrijfsomgeving en de kosten, waaronder lonen en bonussen, laten mee evolueren met de opbrengsten. Het grote verschil is dat een bond niet moet winnen, maar eerder zoals bij een 'normale' bedrijfsvoering in tijden van hoogconjunctuur een reserve moet opbouwen voor een potentiële laagconjunctuur. Deze perceptiefout, gecombineerd met de mentaliteit van de dinosaurussen en de te openlijke steun voor een nieuw nationaal voetbalstadion, zorgde voor een situatie waarbij een ontslag onomkeerbaar was. De Bond kan nu terug naar *business as usual* en alle provinciale en andere bobo's kunnen gerust zijn. Hun privileges blijven behouden en hun 'macht' zal ze aanzien blijven bezorgen. ■

Prof. dr. Trudo Dejonghe is docent algemene economie, internationale economie en sporteconomie aan de faculteit Economie & Bedrijfswetenschappen Campus Antwerpen van de KU Leuven.