

Waar ligt een voetbalclub?



Sfeeractie met vlaggen bij PSV-FC Utrecht. [Foto] (PSV, 2014)

Radboud Universiteit
Faculteit der Managementwetenschappen
Geografie, planologie en Milieu
Bachelor scriptie
Henk van Houtum
11-08-2023

Noud Oostdijk
s1058991

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	2
ABSTRACT	3
AANLEIDING:	3
PROBLEEMSTELLING	4
DOELSTELLING	5
MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	5
WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	6
THEORETISCH KADER	6
METHODE	8
HYPOTHESE	10
EMPIRISCH HOOFDSTUK	10
ATHLETIC CLUB BILBAO:	10
<i>Waar komt het geld vandaan?</i>	11
<i>Spelers en staf</i>	14
<i>Management</i>	14
<i>Supportersverenigingen</i>	15
<i>Lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid</i>	16
FC UTRECHT	16
<i>Waar komt het geld vandaan?</i>	16
<i>Spelers en staf</i>	19
<i>Management</i>	22
<i>Supportersverenigingen</i>	23
<i>Lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid</i>	23
AFC AJAX	24
<i>Waar komt het geld vandaan?</i>	24
<i>Spelers en staf</i>	28
<i>Management</i>	31
<i>Supportersverenigingen</i>	32
<i>Lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid</i>	33
REAL MADRID	33
<i>Waar komt het geld vandaan?</i>	33
<i>Spelers en staf</i>	37
<i>Management</i>	41
<i>Supportersverenigingen</i>	42
<i>Lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid</i>	42
CONCLUSIE	43
DISCUSSIE	45
REFLECTIE	45
AANBEVELINGEN	46
REFERENTIELIJST:	46
PLANNING SCRIPTIE:	54

Abstract

Soccer is the most popular sport in the world. Millions of people watch soccer every day, from Africa to North-America. The soccer clubs are loved in their home city, but clubs in England and Spain also get popular in other places. Through innovations in the media the clubs will get more fans. Those fans can follow their club through live streams or social media. There are also more players outside the region of the soccer club. It may occur that the club loses their connection with their region, while the history of the history club is important. A lot of fans are engaged with the history of the sport. This research will clear the tension between the localization and globalization for a soccer club. So, what is the space of a football club? In this research the method will be made a network analysis where there will be a distinction between the cultural, economic and policy dimension. This research will be done at four different clubs, so there can be made a distinction between the size of clubs.

Aanleiding:

Voetbal is wereldwijd de populairste sport. Miljoenen mensen over de hele wereld spelen fanatiek de sport, terwijl er nog meer mensen de sport volgen. Voornamelijk in Europa, Afrika en Latijns-Amerika is de sport uiterst populair. De voetbalclubs zijn geliefd in de stad, waar ze gevestigd zitten. Door technologische innovaties, zoals sociale media en streamingsdiensten, weet een voetbalvereniging meer supporters te bereiken. Mede door de streamingdiensten kan men over de hele wereld voetbalwedstrijden kijken, terwijl de supporters vroeger in het stadion moesten zitten om de wedstrijd te volgen (Palacios-Huerta, 2004). De lokaliteit die een voetbalvereniging heeft, is niet alleen terug te zien in de supporters, maar ook bij de spelers en staf, het management en bedrijven die de club sponsoren. Sommige voetbalverenigingen zijn tegenwoordig meer mondiaal dan lokaal. De geschiedenis van een club is echter van belang. De geschiedenis en relatie met een bepaald gebied geven de voetbalverenigingen juist kracht. De voetbalclub is voor veel supporters een belangrijke sociale omgeving. De seizoenkaarthouders beschouwen het stadion als ontmoetingsplek (Johan Cruyff Institute, 2018). Daarnaast is de voetbalclub ook een belangrijk gespreksonderwerp op werk of school, waardoor de club een belangrijk aspect heeft in het sociale leven van een burger in de regio. In de sociale omgeving van supporters is een voetbalclub een groot gespreksonderwerp in het dagelijks leven. Een voetbalclub wordt ervaren als een eigen club onder supporters, waardoor het grote invloed heeft op het dagelijkse leven, met name in de gespreksonderwerpen en wedstrijdbezoeken (Houtum, 2001). Dat een voetbalclub groeit is logisch, maar de clubs moeten hun achterban in tijden van globalisering niet vergeten (Johan Cruyff Institute, 2018). De mondialisering van voetbalclubs heeft ook zijn voordelen. Voetbal is wereldwijd een grote sport, waardoor de sport mensen bij elkaar kan brengen. De technologische innovaties maakt het eenvoudiger om mensen te herenigen door middel van sport. Het is mogelijk om een club te supporteren die duizenden kilometers verderop gevestigd is. Daarnaast profiteren bedrijven ook van de naamsbekendheid van een voetbalclub. Door zich te verbinden met een voetbalclub, profiteert een bedrijf als een club goede resultaten behaald (Johan Cruyff Institute, 2018). Geld speelt een rol bij mondialisering, want financiële middelen maken investeringen en marketing mogelijk. Deze veranderingen laat een voetbalclub groeien. Door de veranderingen van globalisering op inkomsten, spelersgroep, management, supporters en maatschappelijke verantwoordelijkheid is het de vraag hoe lokaal een voetbalvereniging is en waar die lokaliteit ligt.

Probleemstelling

Voetbal zorgt al jarenlang voor verbroedering en verbinding tussen de supporters. In het stadion hangt een bepaalde sfeer, waardoor veel mensen zich verbonden voelen met een club. De broederschap op de tribunes, waarbij mensen samen de club supporteren in het stadion. In het stadion drink je samen met je vrienden een drankje van het regionale biermerk, zoals Bavaria of Grolsch. Globalisering heeft ervoor gezorgd dat voetbalclubs betere connecties hebben met andere supporters, bedrijven en werknemers. Door de innoverende technologie op het gebied van sociale media is het eenvoudiger voor bedrijven en supporters om contact te maken met een voetbalclub. Een supporter kan een voetbalclub duizenden kilometers verderop supporteren door een livestream te bekijken. Ondanks de absolute afstand voelen bedrijven en supporters zich alsnog aangetrokken tot een bepaalde club (Johan Cruyff Institute, 2018). Globalisering heeft invloed gehad op de hele voetbalwereld. Multinationals verbinden zich met bedrijven voor naamsbekendheid. In de voetbalwereld gaan grote bedragen rond. Dit geld hebben voetbalclubs nodig om de salarissen van trainers én spelers en het onderhoud van de vereniging te betalen. Daarnaast kan dit geld ook gebruikt worden voor *fan engagement*, waardoor een club wereldwijd meer fans verwerft (Crocchi & Ammirante, 1999). Door middel van televisieverbindingen winnen de clubs veel supporters over de hele wereld. Manchester United staat in de voetbalwereld bekend als een van de sterkste merken, mede door de hoge omzet die de clubs jaarlijks haalt (Johan Cruyff, 2018). De waarde van het merk is \$784 miljoen (Forbes, z.d.). Doordat er zoveel internationale fans zijn, waar is de lokaliteit van een vereniging dan nog te vinden? En betreft dit alle clubs in gelijke mate? Of is er onderscheid tussen clubs en waar ligt dit dan aan?

De voetbalclubs moeten echter niet hun geschiedenis en lokale identiteit vergeten. De geschiedenis en relatie met bepaalde gebieden of regio's geven de internationale merken juist kracht (Johan Cruyff Institute, 2018). Een voetbalclub kan ook veel betekenen voor de regio. Een voetbalclub heeft invloed op commerciële belangen in investeerders. Een voetbalclub kan fungeren als uithangbord voor de stad, waardoor de stad meer media-aandacht krijgt. De aandacht van de club promoot een hele regio voor bedrijven en toeristen (Crocchi & Ammirante, 1999). Hierbij is het imago van een voetbalclub van belang, omdat men niet geassocieerd wil worden met een club die negatieve resultaten behaalt of waar een onveilige sfeer hangt (Houtum, 2001).

Daarnaast zorgt de voetbalclub ook voor een ontmoetingsplek voor supporters. De club fungeert als een plek waar supporters elkaar wekelijks zien en spreken. Dit clubgevoel is voor de supporters belangrijk, omdat dit een onderdeel is van hun sociale omgeving (Houtum, 2001). De geschiedenis van een voetbalclub is uniek. Het is iets waar de voetbalclub hedendaags voor werkt om die bekendheid te waarborgen. Voetbalclubs die vroeger succesvol waren, willen dit hedendaags weer bereiken. Door de geschiedenis van vroeger, in combinatie met de lokale verbondenheid, geven veel ouders hun clubvoorkeur door aan de kinderen. Hierdoor groeit een vereniging (Ogbonna & Harris, 2014).

De mondialisering van een voetbalclub brengt bepaalde gevolgen met zich mee, hoewel voetbalclubs zelf ook meedoen aan globalisering en commercialisering. Voetbalclubs laten hun concurrenten wereldwijd niet alle fans bij die club betrekken. Voetbalclubs moeten meedoen met commercialisering, zodat ze zelf ook geld kunnen verdienen aan hun naamsbekendheid (Coombs & Osborne, 2012). Zoals Morrow (2004) beschrijft moet de lokale verbondenheid met de regio niet vergeten worden, omdat dit de geschiedenis van de vereniging aanhaalt. Een voetbalclub kan ook veel betekenen voor de lokale regio. Zoals bovenstaand beschreven fungeert een voetbalclub, met name het stadion, als ontmoetingsplek en zijn de ontwikkelingen van de voetbalclub ook een veelbesproken onderwerp in de sociale

omgeving van de supporters (Van Houtum, 2001). Ook is de voetbalclub een uithangbord van een stad en trekt het andere bedrijven om zich te vestigen in een regio. Een voetbalclub zorgt voor naamsbekendheid, waarmee mensen of bedrijven geassocieerd willen worden. Bedrijven willen de club sponsoren om te profiteren van de naamsbekendheid (Coombs & Osborne, 2012). Zo kunnen voetbalclubs investeren in vervoer om de fans van naar een uitwedstrijd te krijgen. Daarnaast investeren ze ook in open dagen en jeugdvakken, zodat de opkomende jeugd ook de kans krijgt om een wedstrijd te bezoeken (Coombs & Osborne, 2012). In de voetbalwereld waarbij de club als merk van belang is, is dan ook de vraag waar de lokaliteit in de vereniging terug te vinden is. Is de lokaliteit terug te vinden bij de supporters, de spelersgroep, het management, de inkomsten van de club of de lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid?

Doelstelling

De lokaliteit van een voetbalclub wordt aan de hand van onderstaande hoofdvraag onderzocht:

- Waar ligt een voetbalvereniging?

Deze hoofdvraag wordt onderzocht aan de hand van de volgende deelvragen:

- Waar komen de inkomsten vandaan?
- In welke mate zijn de spelers lokaal betrokken bij de voetbalclub?
- Waar komt het management vandaan?
- Zijn de supportersverenigingen lokaal gevestigd bij de voetbalclub?
- Wat is de lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid van de voetbalclub?

Deze deelvragen worden op verschillende casussen toegepast. Zo worden er vier verschillende voetbalclubs geanalyseerd. De voetbalverenigingen verschillen vermoedelijk in schaal op het gebied lokaliteit. Een vereniging is naar vermoeden nog vrij lokaal, terwijl een andere vereniging meer internationaal gericht is. Daarnaast worden de deelvragen in een kaart verwerkt, waardoor het zichtbaar is waar de betrokken partijen zich bevinden.

Maatschappelijke relevantie

Voetbal is wereldwijd de meest gespeelde sport, waardoor er ook veel supporters betrokken zijn bij de sport. De fans zijn in de stadions aanwezig, waardoor de spelers op het veld meer gemotiveerd raken. De fans hebben de afgelopen jaren hun club zien veranderen. Er staan meer buitenlandse spelers op het veld, de club wordt overgenomen door een Russische oligarch of de hoofdsponsor is een multinational. In hoeverre is de lokaliteit van de regio dan nog terug te zien in hun voetbalvereniging? De supporters vinden het van belang om aspecten vanuit hun regio terug te zien in de club. Voor de supporters is het dan ook relevant om te weten in hoeverre hun voetbalclub nog regionaal is en waar dit aan te zien valt. Daarnaast is het ook relevant voor de voetbalverenigingen, aangezien in de tijd van globalisering en 'branding' de geschiedenis en identiteit van een voetbalvereniging niet vergeten mogen worden. Hierdoor is de spanning tussen het lokale en mondiale van belang. De voetbalverenigingen groeien, net als ieder ander bedrijf. Dit zorgt ervoor dat er ook wereldwijd meer aandacht is voor de vereniging aan de hand van supporters en bedrijven. Dit maakt het voor hen complex om de lokaliteit niet te vergeten in. Dit onderzoek laat de spanning tussen het lokale en mondiale van een voetbalclub zien. Voor een lokale vereniging laat dit onderzoek zien waar de mondiale actoren van een bedrijf zich bevinden. Voor deze

verenigingen liggen de focuspunten anders dan de mondiale voetbalclubs, aangezien zij mogelijk die groei nastreven.

Wetenschappelijke relevantie

Globalisering heeft een impact gehad op de voetbalwereld. Er is onderzoek gedaan naar de verenigingen die groeien als een merk. De logo's van de voetbalclubs worden wereldwijd steeds bekender (Morrow, 2004). In de bestaande literatuur is er ook onderzoek gedaan naar de gevolgen op economisch niveau, zoals televisierechten en sponsoring door bedrijven (Palacios-Huerta, 2004). Op de aspecten management, supportersverenigingen en lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid valt er weinig informatie te vinden over voetbalverenigingen. Ben-Porat & Ben-Porat (2004) hebben onderzoek gedaan naar de globalisering en lokalisering in de voetbalcompetitie van Israël. In dit onderzoek werd onderscheid gemaakt tussen de economische, bestuurlijke en culturele dimensie. Dit onderzoek is gedateerd. Daarom is dit onderzoek een toevoeging van de wetenschap. Door onderzoek te doen in tijd waarbij globalisering een nog grotere rol speelt, kan er een vergelijking worden gemaakt met twintig jaar geleden. Daarnaast zal er ook onderzoek gedaan worden naar een andere competitie, wat zorgt voor een ander perspectief. Dit kan ook een aanvulling zijn op de hedendaagse wetenschap.

Theoretisch kader

In de voetbalwereld wordt er van lokaliteit gesproken als er bepaalde elementen vanuit de regio terugkomen in de vereniging. De voetbalvereniging probeert de banden met hun regio te behouden, waardoor de historie van de regio en club belangrijk blijft (Ben-Porat & Ben-porat, 2004). Lokaliteit is de verbondenheid met een bepaalde ruimte op sociaal vlak. Mensen moeten dan een gevoel hebben met hun eigen regio, waardoor de cultuur kan integreren in een sociaal construct, zoals een voetbalvereniging. Lokaliteit is verbonden met de normen en waarden van een groep mensen binnen de sociale ruimte (Drie & Schaling, 2013). Een voorbeeld hiervan is PSV. PSV behoudt de relatie met de regio door Brainport als shirtsponsor te hebben. Daarnaast behouden ze een goede relatie met andere bedrijven in hun regio, zoals Bavaria. De voetbalverenigingen behouden een hechte band met hun eigen historie en omgeving. Ook is de locatie van het stadion op de plek, waar in 1911 de werknemers van Philips hun eerste wedstrijd hebben gespeeld (PSV, 2021)

In de deelvragen komen er verschillende aspecten ter sprake. Deze aspecten zullen terugkomen in de netwerkanalyse. Ben-Porat & Ben-Porat (2004) benoemt drie verschillende dimensies in zijn onderzoek naar de globalisering en lokalisering in de Israëlische competitie. Door meer duidelijkheid te creëren zijn de dimensies onderverdeeld in vijf verschillende aspecten. Daarnaast wordt er ook beschreven wat de clubs zelf hebben gedaan om een sterke lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid te creëren.

Waar komt het geld vandaan?

De financiële stabiliteit en groei van een voetbalclub zijn van invloed op de regio. Szymanski en Kesenne (2004) wijzen erop dat inkomsten van de club merendeels behaald worden door de supporters uit de regio, denk aan kaartverkoop, lokale bedrijven en merchandising. Deze inkomstenbronnen dragen bij aan de lokale economie en toerisme. Hoewel de inkomsten regionaal of mondiaal zijn, draagt het wel bij aan de lokale economie (Deloitte, 2020). Daarnaast maakt financiële stabiliteit van een voetbalclub het ook mogelijk om iets terug te doen voor de gemeenschap. Zo kan een voetbalclub duurzame initiatieven ondersteunen en

een bijdrage leveren aan sociale projecten (Dobson & Goddard, 2011). Vroeger in de jaren '90 waren er geen investeerders in de voetbalclubs. De clubs werden ondersteund door de voetbalfederatie. Een andere bron van inkomen waren de supporters, echter was dit een minimaal bedrag. Met dit geld konden de verenigingen het terrein onderhouden en de spelers, die semiprofessioneel waren, uitbetalen. Na enige tijd kreeg de federatie minder macht, waardoor de voetbalverenigingen een andere bron van inkomsten moesten zoeken. Dit bood kansen aan de private en lokale ondernemingen (Ben-Porat & Ben-Porat, 2004).

Hedendaags verdienen de voetbalclubs ook door wedstrijddagen. Bij de wedstrijddagen verdienen de clubs via kaartverkoop en consumpties. Voornamelijk de verenigingen met grotere stadions verdienen hier veel geld mee. Doordat de operationele budgetten van voetbalclubs toenemen, vinden ze andere manier om hun budget te vergroten. Zo zijn de inkomsten via televisierechten en prijzengeld van belang voor de voetbalclubs. Daarnaast maken de kleinere verenigingen winst via het opleiden van jeugdspelers, die ze daarna verkopen aan andere clubs om een transfersom te innen (Cuofano, 2022).

Spelers en Staf

De samenstelling van een spelersgroep heeft ook directe invloed op de band met de supporters en bewoners van de regio. De identificatie van lokale fans met spelers kan leiden tot een sterkere band tussen beide partijen. De lokale bevolking voelt zich meer aangetrokken tot de voetbalclub, als ze een verbinding voelen tussen de spelers en hun regio (Coombs & Osborne, 2022). In de 20^e eeuw was het gebruikelijk om spelers uit eigen jeugd in het selectie elftal te zetten. Er is echter een opkomende trend waarbij spelers vanuit andere clubs en landen voor absurde bedragen worden gekocht (Morrow, 2004). Spelers en trainers worden voor miljoenen overgenomen, terwijl ze geen verbinding hebben met de identiteit van de vereniging. Er worden steeds minder spelers uit eigen jeugd in het elftal gezet en er worden meer spelers uit het buitenland gehaald. De betere spelers van een league worden transfervrij door middel van een hoger salaris naar andere clubs getrokken óf ze worden met absurde bedragen door een club gekocht (Waalkes, 2017).

Management

Het management van een voetbalclub heeft een cruciale rol bij het bepalen van het beleid, wat invloed heeft op de betrokkenheid van de lokale gemeenschap. Takamatsu (2021) wijst op de noodzaak van strategisch managementbeleid dat gericht is op het in stand houden van lokale verbindingen. Effectief management speelt een sleutelrol bij het bepalen van interactie met de lokale regio, omdat het positieve aantrekkelijk is voor de gemeenschap. Hoewel slecht management kan leiden tot conflicten tussen de voetbalclub en de supporters, dit leidt tot een negatieve blik op de club (García & Rodríguez, 2002). Vroeger was de eigenaar van de club lokaal verbonden met de regio. Sommige professionele clubs zijn ontstaan door arbeidersverenigingen. Tegenwoordig ziet men een voetbalclub echter als investering (Ben-Porat & Ben-Porat, 2004). Critici vrezen dat buitenlandse eigenaren de connectie met de club missen, waardoor er een schisma zal zijn tussen de fans en lokale regio. Daarnaast hebben eigenaren een ander belang bij een voetbalclub dan de fans. Eigenaren zien het als een investering, omdat de economie achter voetbal gegroeid is. Er gaat meer vermogen in om door middel van sponsordeals en televisierechten. Terwijl de fans het gevoel dat sport niet iets cultureels is, maar meer een winstcentra voor bedrijven en eigenaars (Cooms & Osborne, 2012). Daarom is het van belang wat voor associatie de eigenaar en de bestuurders hebben van een voetbalclub met de regio van het voetbalgebied.

Supportersverenigingen

Bij de culturele dimensie van een vereniging gaat het voornamelijk over de supporters van een club. Dit kunnen internationale supporters zijn, die door fan engagement aan club zijn verbonden. Maar ook lokale voetbalsupporters, die het stadion als een ontmoetingsplek beschouwen (Ben-Porat & Ben-Porat, 2004). Daarnaast begonnen de clubs ook met marketing, zoals: sjaals, shirts en petten. Voetbal werd minder beschouwd als een sociaal bijeenkomst in het lokale stadion, aangezien de supporters de wedstrijden ook thuis konden beschouwen (Crocchi & Ammirante, 1999). De supportersverenigingen zijn een belangrijke schakel tussen de voetbalclub en de lokale omgeving. Goed georganiseerde supportersverenigingen kunnen de club helpen om evenementen te organiseren en sociale verantwoordelijkheid te nemen. De supportersverenigingen laten via een effectieve wijze hun stem horen aan de club (Mazodier et al., 2018). De gemeenschappelijke passie en waarde, die voortkomt uit supportersverenigingen fungeren een belangrijke brug tussen de club en lokale gemeenschap (Abeza & O'Reilly, 2014)).

Lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid

Directie- en bestuursleden vinden het ook van belang dat de fans een prioriteit hebben binnen de club. Doordat voetbalclubs een groot bereik hebben, verbindt het ook voetballiefhebbers. Om iets terug te doen voor de fans worden er maatschappelijke projecten georganiseerd, zodat de kwetsbaren in de samenleving een gelijke kans krijgen (Karon, 1991). Mede door het grote bereik proberen clubs mensen te helpen met hun welzijn, gezondheid om sociale connectie. Deze initiatieven zorgen ervoor dat de club een diepere band opbouwt met de lokale omgeving. Door de bijdrage van voetbalclubs kan de clubs betrokkenheid als positief worden ervaren in de gemeenschap (Nunn et al., 2021).

Dit theoretische kader benadrukt de relatie tussen de voetbalclub en de lokale regio, waarbij de vijf verschillende aspecten allemaal van invloed zijn op de manier waarmee de club zich verbindt met de lokale gemeenschap.

De ruimtelijke spreiding, die in dit onderzoek is toegepast, gaat van lokaal naar nationaal naar mondiaal niveau. Eerst zal er dus gekeken worden of de gevonden informatie op lokaal niveau toe te passen is. Lokaliteit is het meest direct waarneembaar en is het meest essentieel om sociale banden en betrokkenheid, bijvoorbeeld bij een voetbalclub, op te bouwen (Williams & Hall, 2002). Op nationale schaal is er nog steeds interactie met de lokale gemeenschappen, hoewel er een entiteit bredere invloed kan hebben op het hele land. Deze entiteit heeft een verantwoordelijkheid om de nationale cultuur en economie te waarborgen (William & Hall, 2002). Op mondiale schaal gaat de verantwoordelijk over interacties, waarbij meerdere entiteiten over de hele wereld moeten samenwerken, met name in de context van globalisering. Interacties zijn op globale schaal, zoals bijvoorbeeld economieën (Atzori et al., 2017).

Methode

Om te onderzoeken waar de lokaliteit van een voetbalclub ligt, is een onderzoeksstrategie van belang. Dit onderzoek is een enkelvoudige case-study, aangezien er via vijf verschillende aspecten gekeken wordt naar waar de lokale factoren liggen. De informatie uit dit onderzoek zal van belang zijn voor de voetbalclubs. Daarom zijn de voetbalclubs de onderzoekseenheid en tevens de onderzoekspopulatie.

Op vier verschillende voetbalverenigingen is een netwerkanalyse toegepast. De clubs zijn geselecteerd op basis van vermoeden van hun lokale of mondiale karakter. Athletic Bilbao wordt vermoedelijk beschouwd als een lokale voetbalclub, omdat ze een beleid hebben waarbij ze alleen spelers uit hun eigen regio mogen gebruiken (Castillo, 2007). FC Utrecht wordt vermoedelijk beschouwd als een vereniging die redelijk lokaal is, omdat hun sociale media-aanhang niet zo groot is als die van andere voetbalverenigingen in Nederland, zoals Ajax (Ter Voort, 2022). Daarnaast hebben ze ook geen specifiek beleid met betrekking tot het gebruik van eigen jeugdspelers. Ajax wordt gezien als een vereniging die redelijk mondiaal is, vanwege hun aanzienlijke sociale media-volgers. Bovendien spelen ze jaarlijks Europees voetbal, wat hun naamsbekendheid vergroot (Ter Voort, 2022). Real Madrid wordt beschouwd als een mondiale voetbalvereniging, omdat ze wereldwijd een van de bekendste clubs zijn. Real Madrid verkoopt wereldwijd 1,2 miljoen voetbalshirts én heeft meer dan 220 miljoen volgers op sociale media (Raja, 2022).

Tijdens dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een netwerkanalyse. In deze netwerkanalyse zijn vijf verschillende aspecten onderzocht: inkomsten, spelers en staf, management, supportersverenigingen en de lokale inbedding en maatschappelijke verantwoording. Een netwerkanalyse heeft als doel om op een overzichtelijke manier te laten zien welke actoren betrokken zijn bij een bepaald aspect. Dit is toegepast op de genoemde aspecten, waardoor zichtbaar wordt bij welke club het lokaal of mondiaal is (Borgatti et al., 2009). Welke actoren beïnvloeden elkaar?

Om de deelvragen te beantwoorden is er gebruikgemaakt van literatuur. De informatie is verkregen via de officiële websites van de eerdergenoemde voetbalclubs. Op de websites van de voetbalclubs zijn de huidige sponsors, selectieteams, directie- en bestuursleden en officiële supportersverenigingen te vinden. Deze informatie is actueel van het seizoen 2022/2023. Daarnaast is er bij Athletic Club Bilbao gebruikgemaakt van verschillende wetenschappelijke bronnen, omdat er veel onderzoek is gedaan naar het unieke beleid van de voetbalclub. Ook is er informatie verkregen uit jaarverslagen van de voetbalclubs. Van de jaarverslagen zijn alleen de inkomsten van de voetbalclub relevant. Hoewel de rapporten van de jaarverslagen van het seizoen 2022/2023 nog niet bekend zijn, is er gebruikgemaakt van gegevens uit het seizoen 2021/2022. Aan de hand van deze officiële websites én jaarverslagen zijn de locaties van de sponsors, jeugdopleidingen van de spelers, geboorteplaatsen van het management, supportersverenigingen en de lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid van de voetbalclub achterhaald. Voor elk aspect en elke club wordt er een kaart gemaakt waarop deze locaties worden weergegeven, waardoor het overzichtelijk wordt welke connecties een voetbalclub heeft met andere gebieden. De kaarten zijn gemaakt met behulp van het programma ArcGis Online. Op het programma ArcGis Online heb ik voor de kaarten op wereldwijde schaal de basemap Topographic gebruikt. Voor de Nederlandse clubs heb ik de basemap Topo Rd Esri Nederland gebruikt voor de kaarten op nationale schaal. Daarnaast heb ik voor de Spaanse clubs de basemap Topographic gebruikt op nationale schaal, hoewel ik de omringende landen wit heb gekleurd. Dit zorgde voor een overzichtelijke kaart. Om de locaties van de aspecten te weergeven heb ik vector points gebruikt. Door de overzichtelijkheid van de locaties van de eerdergenoemde aspecten, is het mogelijk om een conclusie te schrijven over waar de lokaliteit van een voetbalvereniging ligt.

Hypothese

Naar mijn verwachtingen zullen de kleinere verenigingen, zoals FC Utrecht en Athletic Bilbao, meer lokaal zijn dan de grotere verenigingen, zoals Real Madrid. Deze voetbalclubs hebben voornamelijk lokale supporters, omdat ze wereldwijd niet zo bekend zijn. Dit zorgt ervoor dat de clubs kunnen investeren in hun eigen regio, zoals open dagen en sportdagen. Voor de grotere verenigingen zal dit lastig zijn, aangezien ze wereldwijd meer aanzien hebben. Ik verwacht dus wel degelijk verschil tussen verschillende verenigingen, aangezien de mondialisering van een club invloed zal hebben op hun beleid. Zo hanteert Athletic Bilbao een beleid waarbij alleen spelers uit hun eigen jeugd mogen spelen. Naar mijn verwachting is dit ook het geval bij de kleinere verenigingen, omdat ze minder financiële middelen hebben. Ze verdienen namelijk minder aan de verkoop van shirts dan mondiale verenigingen. Daarnaast halen ze ook minder opbrengsten uit sponsordeals, prijzengeld en televisierechten. Ik verwacht echter dat bij beide verenigingen de lokale identiteit terug te vinden is in het stadion. Voor de voornamelijk regionale supporters is dit immers een ontmoetingsplek. Op de aspecten spelersgroep en management verwacht ik dat mondiale verenigingen meer buitenlandse investeerders hebben, omdat deze clubs meer financiële middelen tot hun beschikking hebben. Deze clubs hebben namelijk hogere kosten dan de lokale verenigingen. Daarnaast denk ik dat het bestuur van de mondiale verenigingen ook veel mensen van buiten de club aantrekt, omdat deze clubs meer geld kunnen besteden aan hooggekwalificeerde bestuurders. Terwijl lokale verenigingen voornamelijk bestuurders zullen hebben uit eigen regio of historie, omdat dit meer clubmensen zullen zijn. Hierin zal er een verschil bestaan tussen de verenigingen op het gebied van lokaliteit.

Empirisch Hoofdstuk

In dit hoofdstuk komen de resultaten die zijn verkregen uit de literatuur naar voren. Aan de hand van deze resultaten wordt er antwoord gegeven op de deelvragen om vervolgens een conclusie op de hoofdvraag te kunnen trekken.

In het empirisch hoofdstuk zullen er vier voetbalverenigingen besproken worden aan de hand van de literatuur. Aan de hand van de gevonden literatuur zal er een netwerkanalyse worden gemaakt.

Athletic Club Bilbao:

De voetbalvereniging Athletic Club Bilbao ligt in de regio Baskenland, ten noorden van Spanje. Baskenland is een regio waar de lokale identiteit en cultuur heerst. In Baskenland was een politieke beweging actief, die streed voor de onafhankelijkheid ten opzichte van Spanje (Castillo, 2007). De afscheidingsbeweging, ETA, pleegde vanaf de jaren '70 enkele geweldsdelicten voor de onafhankelijkheid, maar de ETA staakte de gewapende strijd in 2011. Baskenland heeft een speciale autonomie binnen Spanje en heeft een eigen regionale regering en parlement. De sterke lokale identiteit en cultuur van Baskenland komt voornamelijk vanuit de eigen taal en tradities (Castillo, 2007).

De voetbalclub Athletic Club Bilbao werd opgericht in 1898, waarmee het een van de oudste voetbalclubs in Spanje is. Het team speelt in het San Mamés-stadion, dat een capaciteit heeft van ruim 53.000 supporters (*Athletic Club Honours: Trophies and Championships* | *Official*

Athletic Club Website, 2023). Athletic Club Bilbao heeft een rijke voetbalgeschiedenis met vele prijzen. De voetbalclub heeft een enerverende erelijst, met onder andere acht Primera División-titels, wat het hoogste niveau van het Spaanse voetbal is. Daarnaast heeft Athletic Club Bilbao 24 keer de Copa del Rey gewonnen en drie keer de Supercopa de España. De voetbalclub heeft ook ervaring in de het Europese voetbal. Athletic Club Bilbao heeft 31 keer deelgenomen aan diverse Europese competities (*Athletic Club Honours: Trophies and Championships | Official Athletic Club Website, 2023*).

Waar komt het geld vandaan?

Athletic Club Bilbao behoort tot een van de rijkste clubs van de Spaanse competitie. Dit komt mede door het transferbeleid van de club. De club speelt namelijk met Baskische voetballers in de club, waardoor ze spelers op jonge leeftijd, voor een relatief laag bedrag, weghalen bij andere teams uit Baskenland (MacClancy, 1996). Athletic Club Bilbao behaalt voornamelijk inkomsten uit de televisierechten. In de begroting van november 2021 staat dat Athletic Club €60 miljoen verdient door de wedstrijden te verkopen aan de tv-zenders. Dit is de grootste inkomstenbron van de club. Een andere grote inkomstenbron is de sponsoring van bedrijven. Athletic Club Bilbao ontving in het seizoen 2021-2022 maandelijks ruim €24 miljoen euro aan de sponsors (Athletic Club, 2022). De club maakt op hun website onderscheid tussen de sponsors.

In Figuur 1 is de locatie te zien van de onderstaand genoemde sponsors. De hoofdsponsors van de club zijn New Balance en Kutxabank (Athletic Club, 2023). New Balance is een bedrijf dat in 1906 is opgericht in de Amerikaanse staat Massachusetts. In de beginjaren van het bedrijf richtte ze zich voornamelijk op speciaal aangepaste schoenen voor mensen met voetproblemen. Hedendaags is het een globaal merk en sponsoren ze meerdere voetbalclubs, zoals: OSC Lille, AS Roma en FC Porto (New Balance, z.d.). De andere hoofdsponsor, genaamd KutxaBank, is een Baskisch bankbedrijf dat gevestigd is in Bilbao. Tevens is dit ook de shirtsponsor, waardoor hun logo op de borst van het shirt zichtbaar is. Kutxabank sponsort Athletic Clubs Bilbao als enige club in de Spaanse Competitie (Staff, 2022).

Athletic Bilbao hanteert zes premium sponsors, waarvan er drie gevestigd zijn in Baskenland (Athletic Club, 2023a). IMQ cuidamos de ti is een bedrijf dat zich bezighoudt met zorgverzekeringen. Petronor is een andere sponsor van Athletic Club Bilbao. Petronor is een Baskisch olie- en gasbedrijf dat eigendom is van Repsol en Kutxabank (Athletic Club, 2023a). Daarnaast is DIGI, een telecommunicatiebedrijf, sterk zichtbaar in Baskenland (Athletic Club, 2023a). Het bijkantoor van DIGI, met meer dan honderd werknemers, is gevestigd in Bilbao. Maar DIGI is van origine een Roemeens bedrijf, waar ook het hoofdkantoor is gevestigd (Athletic Club, 2023a). Een andere premium sponsor van Athletic Club Bilbao is Mahou San Miquel. Het bedrijf is in 1890 begonnen met bierbrouwen in Manilla. De Spaanse ontdekkingsreizigers hebben het bier naar Azië gebracht. In 1957 heeft het bedrijf besloten om terug te keren naar Spanje, zodat het zich ook door Europa kon spreiden. Het hoofdkantoor is gevestigd in Madrid (Athletic Club, 2023a).

B2BinPay is een andere premium sponsor. Dit bedrijf verhandelt crypto en probeert de cryptomarkt toegankelijker te maken voor investeerders. B2BinPay is gevestigd in Tallinn, de hoofdstad van Estland (Athletic Club, 2023a).

Naast de hoofd- en premium sponsors hanteert de club ook zes verschillende 'official sponsors'. Hiervan zijn er drie bedrijven die zich in Baskenland bevinden (Athletic Club, 2023a). Euskaltel is een bedrijf in de telecommunicatie. BBK Bank is een bankiersbedrijf, waarvan het hoofdkantoor zich ook in Bilbao bevindt (Athletic Club, 2023a). Daarnaast is de supermarktketen BM ook een officiële sponsor van de voetbalclub. Een andere officiële sponsor van Athletic Club Bilbao is Coca-Cola. Het Amerikaanse consumentenbedrijf is

gevestigd in Atlanta, hoewel het bedrijf een ware multinational is (Athletic Club, 2023a). EA Sports is een andere officiële partner van Athletic Club Bilbao. EA Sports is een globale leider in het ontwikkelen van digitale videogames. Het hoofdkantoor van EA Sports is gevestigd in Redwood City in Californië (Athletic Club, 2023a). Sorare, gevestigd in Parijs, is ook een digitaal entertainmentbedrijf. Dit bedrijf is ook een officiële sponsor van de voetbalclub (Athletic Club, 2023a). Een ander officiële partner van de voetbalclub is Btravel. Dit is een dochterbedrijf van Avoris. Dit is van origine een bedrijf dat opgericht is op Mallorca. De centrale kantoren zijn gevestigd in Palma de Mallorca, Madrid en Barcelona (Athletic Club, 2023).

Behalve de sponsors heeft Athletic Club Bilbao ook officiële leveranciers en supporters. Drie van deze bedrijven komen ook uit Baskenland (Athletic Club, 2023a). Een daarvan is Alzola Basque Water. Dit bedrijf verkoopt natuurlijk mineraalwater op een milieuvriendelijke en zorgvuldige manier. Het hoofdkantoor van dit bedrijf is gevestigd in Alzola (Athletic Club, 2023a). Een ander Baskisch bedrijf is Baqué Café, dat al meer dan 100 jaar koffie verkoopt. Ze dragen bij aan een duurzame ontwikkeling in de consumentensector (Athletic Club, 2023a). Bai&BY is ook gevestigd in Baskenland. Dit bedrijf verzorgt online taalcursussen. De talen Engels en Baskisch worden aangeboden. Het bedrijf zit gevestigd in Bilbao. Naast de officiële leveranciers en supporters uit Baskenland, zijn er ook zes andere bedrijven (Athletic Club, 2023a). Het Japanse autoleverancier Toyota is daar onderdeel van. In Baskenland zijn er enkele officiële Toyota-dealers, hoewel het hoofdkantoor gevestigd is in Toyota City (Athletic Club, 2023a). Een andere leverancier is Vueling. Vueling verzorgt vliegreizen naar locaties over de gehele wereld. Het Spaanse vliegmaatschappij is gevestigd op de luchthaven in El prat de Llobregat (Athletic Club, 2023a). La Liga Golazos is ook een leverancier van Athletic Club Bilbao. Het online bedrijf verkoopt pakketjes, waarin je online kaarten en momenten van spelers uit de La Liga Santander kan verzamelen. Het hoofdkantoor is gevestigd in Madrid (Athletic Club, 2023a). Het kledingmerk Silbon is een erkende leverancier van Athletic Club Bilbao. Het hoofdkantoor van het bedrijf is gevestigd in Cordoba. Bluespace is een bedrijf dat opslagboxen verhuurt aan particulieren en bedrijven. Het bedrijf zit in verschillende steden, zoals Barcelona en Madrid. Hoewel het hoofdkantoor is gevestigd in Barcelona (Athletic Club, 2023a). Daarnaast is Azpilicueta ook leverancier. Azpilicueta is een wijnmakerij. Dit bedrijf is gevestigd in San Sebastiaan, gelegen in Baskenland (Athletic Club, 2023a).

In Figuur 1 zijn de locaties van de sponsors weergegeven. Enkele van de bedrijven, zoals: Coca-Cola, New Balance, Ea Sports en Toyota, zijn multinationals. De bedrijven zijn in hun sector grote spelers op de wereldmarkt. Op economisch gebied is Athletic Club Bilbao ook afhankelijk van andere gebieden. De voetbalclub heeft namelijk ook inkomsten vanuit mondiale bedrijven, die ook gevestigd zijn in Bilbao.



Figuur 1 Athletic Club Bilbao – Locatie van de sponsors en partners op wereldschaal (Oostdijk, 2023)

Daarnaast behaalt Athletic Club Bilbao ook inkomsten op nationale schaal. Enkele bedrijven in Spaanse steden, zoals Barcelona en Madrid, hebben een connectie met Athletic Club Bilbao. De voetbalclub behaalt inkomsten vanuit die bedrijven. In Baskenland zijn er tien bedrijven, die de voetbalclub sponsoren (zie Figuur 2). Athletic Club Bilbao behaalt het grootste gedeelte van zijn inkomen uit Baskenland. Het stadion, gelegen in het centrum van Bilbao, is een inkomstenbron op wedstrijddagen. Daarnaast is de bevolking van Bilbao betrokken bij de club, waardoor plaatselijke bedrijven de voetbalclub sponsoren.



Figuur 2 Athletic Club Bilbao - Locatie van de sponsors en partners op nationale schaal (Oostdijk, 2023)

Een andere inkomstenbron voor de voetbalclub zijn de wedstrijddagen. Hieronder valt het verkopen van eten en drinken, ticketverkoop en skylounges (Cuafano, 2022). Het stadion van Athletic Club Bilbao, San Mamés, heeft een capaciteit van ruim 53.000 bezoekers. Een kaartje van een wedstrijd in de Primera División ligt tussen de €45-€250, afhankelijk van de plek in het stadion. Athletic Bilbao heeft maandelijks €7 miljoen aan inkomsten uit de sportwedstrijden (Athletic Club, 2022).

Daarnaast verdient de voetbalclub ook geld door commerciële handelingen, zoals het verkopen van T-shirts en sjaaltjes. Deze merchandise zorgt voor naamsbekendheid in de voetbalwereld. De supporters betalen geld voor een drinkbeker, voetbalshirt of brodtrommel die betrekking hebben op hun favoriete club of speler (Cuafano, 2022). Daarnaast is er in het stadion ook een museum te vinden over de geschiedenis van de voetbalclub. Voor supporters en toeristen in de omgeving is dit een activiteit, waarbij ze meer leren over de geschiedenis van de club. Aan de verkoop van merchandise én tickets van het museum verdient Athletic Club Bilbao maandelijks bijna €6 miljoen (Athletic Club, 2022).

Spelers en staf

Athletic Club Bilbao heeft sinds 1912 een filosofie genaamd, La Cantera. De club heeft een beleid dat ze alleen spelers uit hun eigen regio mogen opnemen in het elftal. De spelers moeten in de jeugdopleiding van hun eigen club of in academies van andere clubs uit Baskenland (MacClancy, 1996). Dit geeft de uitdaging aan Bilbao om hun jeugdopleiding te verbeteren, zodat er voldoende doorstroom is van talenten. Athletic Club Bilbao is nauw verbonden met amateurverenigingen in de regio, zodat potentiële talenten al vanaf jonge leeftijd spelen in jeugdopleiding van Athletic Bilbao (MacClancy, 1996). La Cantera is niet alleen een sportief beleid, maar het heeft ook een politieke essentie. Dit beleid was namelijk onderdeel van de Baskische onafhankelijkheidsstrijd. De Baskische bevolking ziet hun volk als een van oudste gemeenschappen in Europa, wat ertoe leidt dat ze de Spaanse bevolking als vreemdelingen zien (Szabó, 2013). Door de sterk nationalistische gevoelens van de Club is dit beleid mogelijk. Tijdens het regiem van Franco was dit de enige manier om op een legale manier te demonstreren waar de Baskische bevolking voor staat (Szabó, 2013). Ondanks dit beleid staat de club al jarenlang in de top van het Spaanse voetbal.

Management

Athletic Bilbao heeft een uniek bestuursmodel, dat wordt gekenmerkt door zijn sterke banden met de regio. De hoogste positie in het bestuur is de president. Jon Uriarte is per 2022 de president van Athletic Club Bilbao (Athletic Club, 2023c). De eerste vicepresident is Nerea Ortiz. De vrouwelijke vicepresident is evenals de rest afkomstig uit Baskenland. De tweede vicepresident is Jon Ruigómez en de secretaris is Jon Salinas (Athletic Club, 2023c).

De president wordt gekozen door de clubleden en heeft verantwoordelijkheid om de visie en het beleid van de club te bepalen. Daarnaast heeft de president ook een prominente rol om relaties met verscheidene instanties te onderhouden (Athletic Club, 2023b).

Het bestuursraad van Athletic Club Bilbao bestaat uit verschillende leden, die verantwoordelijk zijn voor verschillende domeinen binnen de club, zoals financiën, jeugdontwikkeling en marketing. Daarnaast hebben de bestuursleden een bijdrage aan het nemen van belangrijke beslissen en beheren ze de dagelijkse activiteiten van de club (Athletic Club, 2023b). Het unieke van het bestuursmodel van Athletic Club Bilbao is de betrokkenheid van de socio's. Dit zijn geregistreerde clubleden die stemrecht hebben bij belangrijke beslissingen, zoals bij de verkiezing van een president. De voetbalclub hecht veel waarde aan

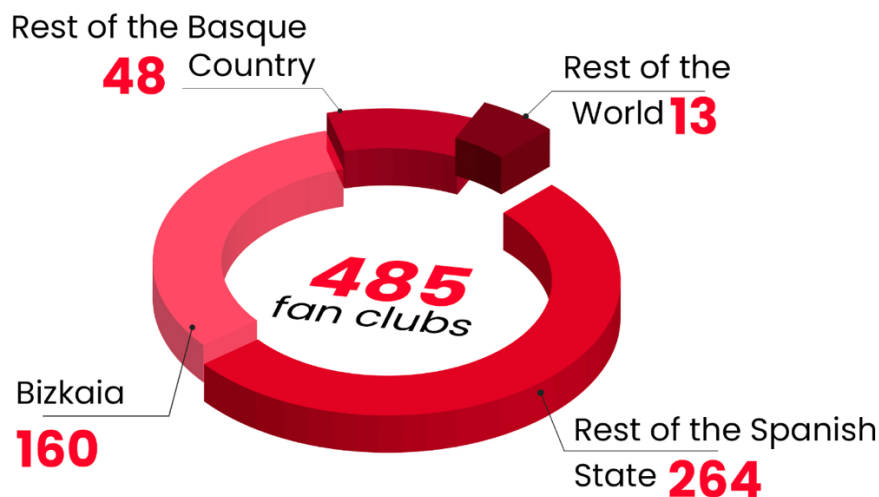
de meningen van de supporters, dus ziet de club ze als essentiële stakeholders in het besluitvormingsproces (Athletic Club, 2023b).

Supportersverenigingen

Athletic Club Bilbao heeft een rijke geschiedenis, aangezien ze in de vorige eeuw vele prijzen hebben gewonnen. De voetbalclub staat op plek 3 qua aantal prijzen (Marca, 2020). Door de gevoelens van de regio zagen veel bewoners in Bilbao de voetbalclub als een manier om hun onvrede te uiten naar de rest van Spanje. Dit heeft ervoor gezorgd dat de supporters betrokken zijn bij de club (Szabó, 2013). Gemiddeld zijn er meer dan 40.000 bezoekers bij een thuiswedstrijd (Marca, 2020).

De voetbalclub heeft door het beleid, la cantera, wereldwijd ook een bekendheid opgebouwd. Dit heeft geresulteerd in verscheidene supportersverenigingen (zie Figuur 3). Athletic Club heeft 479 officiële supportersvereniging waarvan de meeste zich bevinden in de provincie Bizkaia, wat zich bevindt in de regio Baskenland (Fan Clubs | Athletic Club Official Website, z.d.). Daarnaast bevinden er ook nog enkele supportersvereniging in andere steden in Spanje, zoals: Barcelona, Madrid, Valencia en Granada. Wereldwijd zijn er veel voetballiefhebbers die het beleid fascineert, waardoor er ook supportersverenigingen zijn in Italië, Frankrijk en Japan. Er zijn echter ook supportersverenigingen in het continent Zuid-Amerika (Fan Clubs | Athletic Club Official Website, z.d.). Dit komt mede doordat de Spaanse competitie populair is, omdat Spanje een koloniale geschiedenis heeft met landen, zoals: Colombia, Argentinië en Venezuela (Altman Solon, 2020).

All the official Athletic Club Fan Clubs



Figuur 3 Athletic Club Bilbao – Supportersverenigingen (Fan Clubs | Athletic Club Official Website, z.d.)

Lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid

Athletic Club Bilbao zet zich ook in voor het welzijn van de bevolking in Baskenland. De voetbalclub heeft een stichting opgezet, waarbij ze enkele maatschappelijke problemen proberen te verhelpen of voorkomen. Via de website is er een link om geld te doneren aan dit fonds genaamd: Athletic Club Fundazioa (Fundazioa, 2023a)). Deze stichting zet zich in voor meerdere maatschappelijke problemen voor jongeren, gehandicapten en bevolkingsgroepen. Het Utopia Project is een competitie, waarbij jongeren met een verstandelijke beperking toch kunnen sporten. Bij deze projecten zijn de spelers van Athletic Club Bilbao ook betrokken, waardoor het een bijzonder moment is voor de deelnemers (Fundazioa, 2023a).

Een ander project is het 'maximum recognition for Gizakia', dat zich inzet om de jongeren door middel van sport én voorlichting van verslavingen te weerhouden. De stichting probeert de jeugd bepaalde gewoontes en waarden te leren, waardoor ze hun leven verbeteren (Fundazioa, 2023b). Dit zijn twee van de 41 projecten die de stichting organiseert. Om een bijdrage te leveren aan deze stichting, kunnen de mensen zich inschrijven voor een clubcard.

Daarnaast heeft Athletic Club Bilbao ook het beleid, la cantera, iets soepeler gemaakt. Voorheen moest de speler niet alleen geboren zijn in Baskenland, maar de ouders en voorouders moesten Baskisch zijn (Castillo, 2007). Zo wist de voetbalclub dat de voetballer een pure Bask was. Om een voetballer te zijn van Athletic Club, moet de speler in het bezit zijn van twee Baskische achternamen. Echter verdwenen er steeds meer Baskische achternamen. Het beleid van de club is dus steeds soepeler geworden (Castillo, 2007).

FC Utrecht

De voetbalclub, FC Utrecht, bevindt zich in de stad Utrecht. De club is opgericht in 1970 als fusie van drie Utrechtse voetbalverenigingen: DOS, Elinkwijk en Velox. Sinds het seizoen 1971-1972 speelt FC Utrecht op het hoogste niveau in Nederland (FC Utrecht, 2023a). FC Utrecht is een van de clubs, die nog nooit uit de Eredivisie is gedegradeerd. Het beloftenteam van FC Utrecht is speelt in de eerste divisie in Nederland (FC Utrecht, z.d.-d). De thuiswedstrijden van FC Utrecht worden gespeeld in de Galgenwaard. Het stadion heeft vier tribunes: Noordtribune, Zuidtribune, Cityside en Bunnikside. De Noordtribune is de hoofdtribune. De Cityside staat voornamelijk bekend als een gezinstribune, terwijl op de Bunnikside de meest fanatieke supporters van FC Utrecht bevinden (FC Utrecht, 2023b). De prijzenkast van de voetbalclub is niet groot. FC Utrecht behaalde 3x de KNVB Beker en 1x de Johan Cruijff Schaal (FC Utrecht, 2023a).

Waar komt het geld vandaan?

In het seizoen 2021/2022 maakte FC Utrecht een verlies van ruim €3,8 miljoen. Het netto-omzet van dat seizoen was €24.119.486. Terwijl de bedrijfslasten rond de €32.2 miljoen zijn. FC Utrecht krijgt echter een vergoedingssom van ruim €4,4 miljoen. De voetbalclub had een verlies van €3,8 miljoen ("Jaarverslag FC Utrecht 2021/2022", z.d.), zie figuur 4.

WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2021/2022

alle bedragen zijn in euro's

		30 juni 2022	30 juni 2021
Netto-omzet	(10)	24.119.486	14.860.513
Personeelskosten	(11)	17.706.180	12.767.188
Afschrijvingen	(12)	1.051.892	534.667
Overige bedrijfskosten	(13)	13.467.637	9.047.034
Som der bedrijfslasten		32.225.709	22.348.889
Bedrijfsresultaat voor resultaat vergoedingsommen		-8.106.223	-7.488.376
Resultaat vergoedingsommen	(14)	4.446.893	1.993.722
Financiële baten en lasten	(15)	-202.085	-214.452
Resultaat voor belastingen		-3.861.415	-5.709.106
Belastingen		-	-
Resultaat deelnemingen		-	14.159
Resultaat na belastingen		-3.861.415	-5.694.947

Figuur 4 FC Utrecht - Winst-en-verliesrekening 2021/2022
("Jaarverslag FC Utrecht 2021/2022", z.d.)

De netto-omzet van FC Utrecht bestaat uit verschillende categorieën. De club behaalt de meeste omzet uit sponsors. FC Utrecht maakt onderscheid tussen verscheidene sponsors (FC Utrecht, z.d.-c). De hoofdsponsor is T-Mobile. T-Mobile is een bedrijf dat zich bezighoudt met telecommunicatienetwerken, zoals telefoonabonnementen en internetnetwerken. T-Mobile is onderdeel van het moederbedrijf Deutsche Telekom dat gevestigd is in Bonn (FC Utrecht, z.d.-c).

Daarnaast heeft FC Utrecht nog negen verschillende officiële partners. Drie van de officiële partners van FC Utrecht bevinden zich in de regio van de voetbalclub. Linkit is een it-consultancy, dat gevestigd is in de stad Utrecht (FC Utrecht, z.d.-c). Schoonderbeek is een bouwbedrijf dat zich bezighoudt met verschillende takken in de bouw. Het richt zich voornamelijk op bouwprojecten in Midden-Nederland. De projecten kunnen variëren van grootschalige woningbouw tot onderhoud op woningniveau van beleggers (FC Utrecht, z.d.-c). Daarnaast bevindt het autobedrijf Muntstad zich ook in de provincie Utrecht. Dit bedrijf is een officiële merkdealer van verschillende automerken (FC Utrecht, z.d.-c).

De overige zes officiële partners van FC Utrecht zijn afkomstig uit een andere regio. Nike en Budweiser zijn multinationals, die gevestigd zijn in Amerika. Een andere multinational, Oppo, is een Chinees telefoonmerk (FC Utrecht, z.d.-c). Compass Group is een Britse multinational, dat een wereldwijde marktleider is in foodservices. De laatste officiële partner is een bedrijf uit de Benelux, genaamd Dassy (FC Utrecht, z.d.-c). Een ander belangrijk inkomen voor de club zijn de mediagerelateerde baten. Dit zijn de televisierechten. De omzet hiervan is ruim €5,2 miljoen ("Jaarverslag FC Utrecht 2021/2022", z.d.).

FC Utrecht haalt ook nog uit andere categorieën omzet. Zo verdient de voetbalclub ruim €3.3 miljoen met wedstrijdbaten. Dit is de omzet van de wedstrijd tickets bij thuis- en uitwedstrijden ("Jaarverslag FC Utrecht 2021/2022", z.d.). Het stadion 'De Galgenwaard' heeft een capaciteit van 23.750 bezoekers. In het seizoen 2021/2022 waren er 240.017 toeschouwers in de Galgenwaard ("Jaarverslag FC Utrecht 2021/2022", z.d.). Op de wedstrijddagen behaalt de club ook omzet vanuit een andere categorie. Door de verkoop van etenswaren tijdens wedstrijddagen behaalt FC Utrecht een omzet van €2 miljoen. De verkoop van merchandise, zoals clubshirts en sjaals, is een andere inkomstenbron van de club. De club verdiende in het seizoen 2021/2022 hier €1,3 miljoen mee ("Jaarverslag FC Utrecht 2021/2022", z.d.).



Figuur 5 FC Utrecht - Locatie van de sponsors en partners op wereldschaal (Oostdijk, 2023)

In Figuur 5 is de locatie van sponsors van FC Utrecht op wereldschaal te zien. FC Utrecht heeft connecties met multinationals, zoals Nike, Budweiser en Oppo. De voetbalclub is dus afhankelijk van deze gebieden op financieel gebied, aangezien die bedrijven geld sponsoren aan de club. Op financieel gebied is de voetbalclub dus niet volledig lokaal, aangezien niet alle bedrijven gevestigd zijn in de omgeving van Utrecht. In de provincie Utrecht zijn er drie bedrijven die de voetbalclub sponsoren (zie Figuur 6).

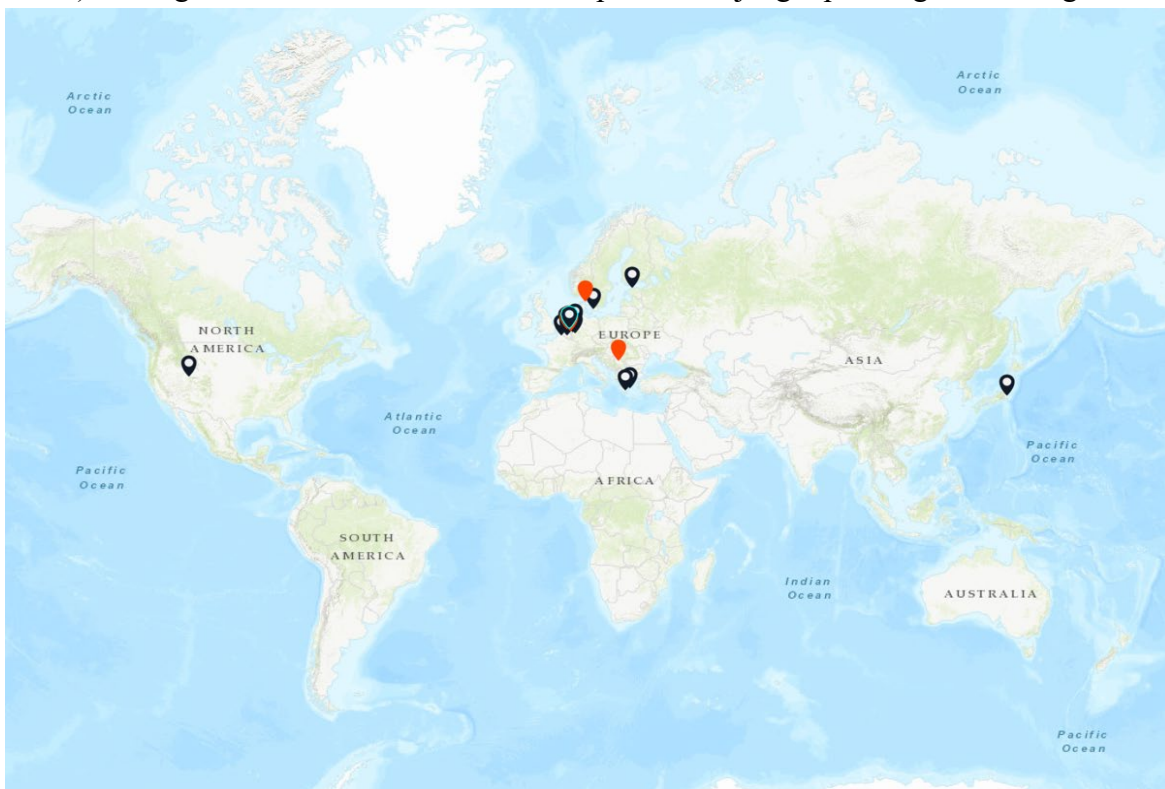


Figuur 6 FC Utrecht - Locatie van de sponsors en partners op nationale schaal (Oostdijk, 2023)

Spelers en staf

FC Utrecht heeft een brede selectie, waarbij ze verschillende spelers uit hun eigen jeugdopleiding hebben. De academie van FC Utrecht behoort tot een van de betere voetbalopleidingen in Nederland (FC Utrecht, z.d.-a). Een belangrijk aspect in de jeugdopleiding is het Partnerclub Talentontwikkeling Midden-Nederland. Dit is een samenwerking tussen regionale amateurclubs en FC Utrecht. Deze samenwerking heeft als doel om talentvolle spelers, uit de regio Utrecht, te scouten en klaar te stomen voor het professionele voetbal (FC Utrecht, z.d.-a). Dit samenwerkingsverband bestaat inmiddels uit meer dan vijftig amateurverenigingen, waardoor bijna de helft van de spelers in de FC Utrecht Academie afkomstig zijn van dit project (FC Utrecht, z.d.-a).

Het selectieteam van het seizoen 2022/2023 van FC Utrecht bestaat uit 29 spelers, waarvan er negen spelers afkomstig zijn uit eigen jeugdopleiding. Deze spelers hebben een Nederlandse nationaliteit en zijn geboren in regio Utrecht (FC Utrecht, z.d.-d). In figuur 8 is te zien dat er twee spelers uit een ander continent komen. Taylor Booth heeft in de jeugdopleiding van Real Salt Lake gespeeld. De Japanner, Naoki Maeda, heeft de jeugdopleiding doorgrond in Tokyo. Deze spelers zijn benaderd door de scouts van FC Utrecht om voor hun te spelen (FC Utrecht, z.d.-d). Daarnaast komen Tasos Douvikas en Vasilas Barkas beide uit Griekenland, waar ze ook hun interlands spelen (FC Utrecht, z.d.-d). Estland heeft ook een bepaalde connectie met FC Utrecht. De speler, Rocco Robert Shein, speelt voor FC Utrecht, terwijl hij de jeugdopleiding in Tallinn heeft afgemaakt. Deze middenvelder is sinds 13 juni 2022 ook internationaal voor Estland (FC Utrecht, z.d.-d). Modibo Sagnan komt uit de jeugdopleiding van RC Lens. De verdediger heeft ook een Franse nationaliteit en is per 2022 werkzaam bij FC Utrecht (FC Utrecht, z.d.-d). Daarnaast heeft FC Utrecht ook een verbinding met Denemarken. Victor Jenssen heeft in Kopenhagen zijn jeugdopleiding afgerond (FC Utrecht, z.d.-d). Zie figuur 8 voor de locaties waar de spelers hun jeugdopleiding hebben afgerond



Figuur 7 FC Utrecht - Locatie waar de spelers en trainers hun jeugdopleiding hebben afgerond op wereldschaal (Oostdijk, 2023)

In figuur 9 zijn de overige spelers op nationale schaal te vinden. Negen spelers en één staflid hebben hun jeugdopleiding afgerond bij FC Utrecht. Tien verscheidene spelers hebben bij een ander Nederlandse club hun jeugdopleiding afgerond en zijn later via een transfer naar FC Utrecht gegaan (FC Utrecht, z.d.-d).

Calvin Raatsie heeft de jeugdacademie van AFC Ajax doorlopen, waarna hij die club in de zomer 2022 verruilde voor FC Utrecht. Mark van der Maarel speelt al sinds de jeugd voor FC Utrecht. Hij heeft al meer dan 300 wedstrijden voor de club gespeeld, waardoor hij zich heeft ontwikkeld als publiekslieveling (FC Utrecht, z.d.-d). Mike van der Hoorn speelt sinds zijn dertiende jaar bij FC Utrecht. De centrale verdediger is na een buitenlands avontuur in 2021 teruggekeerd bij zijn jeugdclub (FC Utrecht, z.d.-d). Hidde ter Avest heeft de jeugdacademie van FC Twente doorlopen, waarna hij in 2021 een contract tekent bij FC Utrecht. Sean Klaiber maakte in 2007 zijn entree bij FC Utrecht. Hij heeft de jeugdacademie van FC Utrecht afgerond (FC Utrecht, z.d.-d). Nick Viergever heeft de jeugdopleiding van Sparta Rotterdam afgerond. Sinds 2022 speelt Viergever voor FC Utrecht (FC Utrecht, z.d.-d). Tommy St. Jago heeft enkele jaren in de jeugd van FC Utrecht gespeeld, waarna hij op 24 januari 2020 zijn debuut kon maken voor FC Utrecht (FC Utrecht, z.d.-d). Luuk Brouwers heeft zijn jeugdopleiding afgerond bij FC Den Bosch. Per 2022 speelt Brouwers bij FC Utrecht (FC Utrecht, z.d.-d). Jens Toornstra heeft de jeugdopleiding van ADO Den Haag afgerond. Toornstra is in de seizoenen 2012 tot en met 2015 al werkzaam geweest bij FC Utrecht, waarna hij op 28 augustus 2022 terugkeerde (FC Utrecht, z.d.-d). Bart Ramselaar heeft de jeugdopleiding van FC Utrecht doorlopen. Na een vertrek richting PSV in 2016, keerde hij in 2019 weer terug naar FC Utrecht (FC Utrecht, z.d.-d). Zakaria Labyad heeft de jeugdopleiding van PSV afgerond. In het seizoen 2022/2023 tekende hij een contract voor FC Utrecht (FC Utrecht, z.d.-d). Sander van der Streek heeft de jeugdacademie van Vitesse doorlopen. In 2017 tekende hij een contract voor FC Utrecht (FC Utrecht, z.d.-d). Bas Dost heeft de jeugdacademie van FC Emmen doorlopen. De internationaal tekende in 2022 een contract bij FC Utrecht (FC Utrecht, z.d.-d). De verdediger, Ramon Hendriks, heeft de jeugdopleiding van Feyenoord afgerond, waarna hij die club verruilde voor FC Utrecht (FC Utrecht, z.d.-d). Django Warmerdam heeft de jeugdopleiding van AFC Ajax afgerond. In 2020 tekende hij een contract voor FC Utrecht (FC Utrecht, z.d.-d). De keeper, Fabian de Keijzer, heeft de jeugdopleiding van FC Utrecht doorlopen. Hij speelt als sinds 2017 bij FC Utrecht (FC Utrecht, z.d.-d). Evenals Ruben Kluivert en Thijmen Nijhuis. Beiden hebben de jeugdacademie van FC Utrecht afgerond (FC Utrecht, z.d.-d).

De stafleden zijn in figuur 8 en 9 aangegeven met rode pictogrammen. De hoofdtrainer, Michael Silberbauer, is afkomstig uit Denemarken, maar hij heeft een rijke historie met FC Utrecht. Hij is meer dan 113 keer in actie gekomen voor de Domstedelingen. Daarnaast heeft Michael ook ervaring als assistent-trainer bij FC Utrecht (FC Utrecht, z.d.-d). De huidige assistent-trainers hebben geen affiliatie met FC Utrecht. Aleksander Rankovic is geboren in Servië en heeft jarenlang in Belgrado gespeeld (FC Utrecht, z.d.-d). Twan Scheepers is geboren in Eindhoven en heeft daar ook de jeugdopleiding doorlopen. De overige stafleden, de keeperstrainer en assistent hebben een verleden met FC Utrecht. Hoewel ze beide een andere jeugdopleiding hebben gehad als speler. Harald Wapenaar en Urby Emanuelson hebben jarenlang gespeeld voor de domstedelingen, maar ze hebben beide een andere jeugdopleiding gevolgd. Urby Emanuelson heeft voor Ajax gevoetbald en Harald Wapenaar heeft voor Feyenoord gespeeld. De teamleider, Marcel Mulder, is al jaren werkzaam voor FC Utrecht. De teamleider heeft in het verleden ook de jeugdopleiding afgerond, zie figuur 9 (FC Utrecht, z.d.-d).



Figuur 8 FC Utrecht - Locatie waar de spelers en trainers hun jeugdopleiding hebben afgerond op nationale schaal (Oostdijk, 2023)

Management

Frans van Seumeren, afkomstig uit gemeente Utrecht, is in 2008 de tweede particuliere eigenaar geworden van FC Utrecht. Hij heeft 63% procent van de aandelen van de voetbalclub (De Ruiter, z.d.). Frans van Seumeren heeft een kraanbedrijf, genaamd: Mammoet. Dit bedrijf heeft wereldwijd ruim veertig vestigingen. Als directeur van FC Utrecht heeft hij als doel om de club als subtopper te laten fungeren, waardoor ze Europees voetbal behalen (De Ruiter, z.d.). Frans van Seumeren is samen met andere vier anderen lid van de Raad van Commissarissen. Pieter Leyssius is de voorzitter van de rvc. Hij is afgestudeerd als werktuigbouwkundig ingenieur, met een carrière in een bedrijf in de financiële dienstverlening gevestigd in Utrecht (FC Utrecht, 2019a). Marco Peek is een ondernemer uit Bunnik. Hij is al jarenlang nauw betrokken bij FC Utrecht als lid van de Business Club. Sinds 2019 is Marco Peek ook lid van de Raad van Commissarissen (FC Utrecht, 2019a). Annemarie Keamingk is een ander lid van de raad van Commissarissen. Ze is betrokken geweest bij club onder meer door haar bijdrage aan de stichting FC Utrecht Maatschappelijk (FC Utrecht, 2018). Kees Jansma is sinds 2021 ook onderdeel van de rvc. Hij is geboren in Amsterdam. De presentator, wonend in de Utrechtse Heuvelrug, heeft onder andere bijgedragen aan de documentaire over FC Utrecht (FC Utrecht, 2008). Alle leden van de Raad van Commissarissen hebben een connectie met de regio Utrecht.

De directie van club bestaat uit drie verschillende functies. Thijs van Es is sinds 2019 algemeen directeur van de club. Hij is vijf jaar als voorzitter actief geweest bij de Utrechtse SV Kampong (FC Utrecht, 2019b). De technisch directeur van FC Utrecht is Jordy Zuidam. Hij heeft in de jeugdopleiding van FC Utrecht gespeeld, waardoor hij op latere leeftijd zijn debuut kon maken voor de club. Jordy Zuidam is ook als hoofd scouting werkzaam geweest bij FC Utrecht (FC Utrecht, 2013). Edo Keuning is financieel en operationeel directeur bij Utrecht. In het verleden was Edo Keuning actief als bankdirecteur. Hij is geboren en getogen in Woerden (FC Utrecht, 2020).

In figuur 10 zijn de geboorteplaatsen van de directie- en bestuursleden te zien. De directieleden zijn geboren in de provincie Utrecht, waardoor ze een connectie voelen met de club. Verder zijn de directieleden al werkzaam geweest bij FC Utrecht.



Figuur 9 FC Utrecht - geboorteplaatsen van directie- en bestuursleden (Oostdijk, 2023)

Supportersverenigingen

In Stadion Galgenwaard bevinden op de Bunnikside de meest fanatieke supporters. Deze supporters worden gezien als de harde kern van FC Utrecht. FC Utrecht erkent twee supportersverenigingen (FC Utrecht, z.d.-f). Supportersverenigingen FC Utrecht, ofwel SV FCU, is opgericht in 1981. De SV FCU komt op voor de belangen van de FC Utrecht supporters. Mede door de 5500 leden behoort Supportersvereniging FC Utrecht tot de grotere supportersverenigingen van Nederland. Door het goede contact tussen de supportersvereniging en FC Utrecht is het mogelijk om de meningen kenbaar te maken naar de beleidsmakers van de club (FC Utrecht, z.d.-f).

Een andere supportersorganisatie is Stichting True Support. Dit is geen supportersvereniging, maar FC Utrecht heeft de stichting wel erkend als gesprekspartner en vertegenwoordiger. Stichting True Support is opgericht in 2005 en heeft ruim 1200 donateurs (FC Utrecht, z.d.-f). De supportersorganisatie richt zich met name op de gezinnen, die trouwe supporters zijn van de club. De stichting is er voor mensen die plezier hebben in het bezoeken van de voetbalwedstrijden (FCU Fans, 2023). Deze supporters bevinden zich op de Cityside, aangezien dit te boek staat als de gezinstribune.

Lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid

FC Utrecht heeft een initiatief 'Vanuit het hart' om betrokken te zijn met de wijk, stad en regio. De club is het hart van de provincie en ze willen een bijdrage leveren aan een sportiever Utrecht (FC Utrecht, z.d.-e). FC Utrecht heeft een bijdrage geleverd aan de nieuwe sportcampus voor andere topsportclubs. Multi-sportcampus Traiectum faciliteert de sporters op het gebied van voeding, training, onderwijs en sponsoring. Dit om de sporters naar een hoger niveau te tillen (FC Utrecht, z.d.-e).

Om bij te dragen aan een gezonder Utrecht heeft de club de stichting FC Utrecht Maatschappelijk opgericht. Deze stichting houdt zich bezig om de bewoners van de Utrecht te inspireren om een gezonde levensstijl te ambiëren. In het beleidsplan van de stichting staan enkele projecten en activiteiten. Zo wil de stichting een toegankelijk stadion voor iedere supporter, Zo is er een ouderen-, blinden-, en rolstoeltribune. Dit mede om de eenzaamheid tegen te gaan (Stichting FC Utrecht Maatschappelijk & FC Utrecht, z.d.).

Daarnaast maakt FC Utrecht zich ook sterk om de jeugd meer te laten bewegen in de wijken. Met verschillende samenwerkingspartners hebben ze in de wijk Overvecht, met partnerclub SVO De Dreef, een traject waar de kinderen zich kunnen ontwikkelen op mentaal, sociaal en fysiek vlak. Het doel is om de kinderen te enthousiasmeren om te sporten, elkaar te ontmoeten en een gezonde levensstijl te behalen (FC Utrecht, z.d.-b).

Ook zet FC Utrecht zich in om ouderen te stimuleren meer te gaan bewegen. Een van de manieren is Walking Football. De ouderen komen op een gezonde manier met elkaar in contact. Deze groep wordt ook wel de Oldstars genoemd. De Oldstars zijn ook de ambassadeurs van de stichting FC Utrecht Maatschappelijk. Deze 60-plussers organiseren enkele evenementen in de regio, zoals bingo's en borrels (FC Utrecht, z.d.-b). FC Utrecht zet zich ook in voor samenhang onder de Utrechters. Veel mensen bleven tijdens de coronapandemie thuis, waardoor veel Utrechters zich eenzaam hebben gevoeld. Om deze mensen een steuntje in de rug te geven, hielden alle supporters in Stadion Galgenwaard een lichtje omhoog. Deze lichtjes werden na de wedstrijd gedoneerd aan mensen, die dit extra steuntje kon gebruiken (FC Utrecht, z.d.-b). Daarnaast zet FC Utrecht zich ook in voor chronisch zieke mensen. Dit doen ze in samenwerking Het Nationaal Ouderenfonds en Wilhelmina Kinderziekenhuis. Voor het Wilhelmina Kinderziekenhuis hebben ze sinds 2019

ook een speciale skybox ingericht. Zo zijn ook de kinderen die ziek zijn in staat om hun club te supporteren in het stadion (FC Utrecht, z.d.-b).

AFC Ajax

De voetbalclub, AFC Ajax, bevindt zich in Amsterdam. AFC staat voor: Amsterdamsche Football Club. De club is opgericht in 1900 en speelt sinds oprichting in de hoogste divisie van Nederland. AFC Ajax is één van de drie voetbalclubs die nog nooit gedegradeerd is in de Eredivisie (AFC Ajax, z.d.-f). De thuiswedstrijden worden gespeeld in de Johan Cruijff Arena, voorheen bekend als Amsterdam Arena. Het stadion is vernoemd naar een van beroemdste spelers, die de club heeft voortgebracht (AFC Ajax, z.d.-f). De clubkleuren van AFC Ajax zijn rood en wit, wat ook terug te zien is in het tenue. De bijnamen van de club zijn de ‘godenzonen’ en ‘superjoden’. AFC Ajax is een van de meest succesvolle clubs van Nederland (AFC Ajax, z.d.-f). Ze zijn 36x kampioen geworden van Nederland, waardoor ze met drie sterren op hun borst spelen. Daarnaast hebben ze ook 20x de KNVB Beker gewonnen en 9x de Johan Cruijff Schaal. Ook op internationaal vlak heeft Ajax successen geboekt. Zo hebben ze twaalf internationale prijzen aan hun erelijst kunnen toevoegen (AFC Ajax, z.d.-f).

Daarnaast staat AFC Ajax ook bekend om de jeugdopleiding. De club heeft veel beroemde spelers voortgebracht, waaronder Marco van Basten, Dennis Bergkamp en Johan Cruijff. Hedendaags is de jeugdopleiding wereldwijd bekend als een van de beste. De visie van de club is om met aanvallend voetbal, spelers op te leiden op Champions League niveau. (AFC Ajax, z.d.-a).

Waar komt het geld vandaan?

In figuur 11 is te zien dat AFC Ajax in het seizoen 2021/2022 een verlies van €24,3 miljoen maakte. Het netto-omzet van dit seizoen was €189,2 miljoen, terwijl de som der bedrijfslasten €196,7 miljoen was. Het bedrijfsresultaat na afschrijvingen, resultaat vergoedingssommen en belastingen is een verlies van €24,3 miljoen (Ajax Jaarverslag 2021/2022, z.d.).

Enkelvoudige winst- en verliesrekening	
BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022
Netto-omzet	189.208
Inkoopwaarde omzet	18.930
Lonen, salarissen en sociale lasten	109.276
Afschrijvingen op vaste activa	12.099
Overige bedrijfskosten	56.487
Som der bedrijfslasten	196.792
Bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen	(7.584)
Afschrijvingen vergoedingssommen	(57.071)
Resultaat vergoedingssommen	37.768
Bedrijfsresultaat na afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen	(26.887)
Resultaat deelnemingen	11
Financieel resultaat	(2.643)
Waardeverandering effecten	(2.212)
Resultaat uit bedrijfsuitoefening vóór belastingen	(31.731)
Belastingen resultaat uit bedrijfsuitoefening	7.411
Resultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen	(24.320)

Figuur 10 AFC Ajax - Enkelvoudige winst- en verliesrekening (Ajax Jaarverslag 2021/2022, z.d.)

In de netto-omzet (figuur 12) van AFC Ajax wordt er onderscheid gemaakt tussen twee categorieën. De eerste categorie is de omzet van voetbal gegenereerde zaken. Zo verdient de voetbalclub op nationaal niveau €4.5 miljoen aan recettes (Ajax Jaarverslag 2021/2022, z.d.). Onder nationaal niveau vallen competities, de beker en enkele vriendschappelijke wedstrijden. Aan de Europese competities, zoals Champions en Europa League, heeft de club €7.5 miljoen verdient aan wedstrijdkaarten en €63.2 miljoen aan prijzengeld (Ajax Jaarverslag 2021/2022, z.d.). Daarnaast zijn er ook supporters die in het begin van het seizoen een seizoenkaart kopen. Dit levert de club €10.4 miljoen euro op. De skyboxen en business seats zijn plaatsen die bedrijven kunnen kopen (Ajax Jaarverslag 2021/2022, z.d.). AFC Ajax behaalt een omzet van €11.6 miljoen aan deze plaatsen. Daarnaast maakt de voetbalclub ook omzet aan catering op wedstrijddagen. Deze wedstrijdbaten zijn €1,5 miljoen (Ajax Jaarverslag 2021/2022, z.d.).

NETTO-OMZET (25)	
BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022
Voetbal	
Recettes competitie, nationale beker en vriendschappelijke wedstrijden	4.576
Recettes Europese competities	7.544
Premies Europese competities	63.228
Seizoenkaarten	10.466
Business-seats en skybox-plaatsen	11.610
Indirecte wedstrijdbaten	1.500
Subtotaal	98.924
Partnerships	
Partnerships	39.207
Televisie	10.594
Merchandising	35.544
Overige baten	4.939
Totaal netto-omzet	189.208

Figuur 11 AFC Ajax - netto-omzet (Ajax Jaarverslag, 2021/2022, z.d.)

Daarnaast maakt AFC Ajax inkomsten vanuit een meer commerciële categorie. De omzet vanuit die categorie is €90,2 miljoen, waaronder verscheidene facetten vallen. De club heeft verschillende partnerships, waarmee ze een omzet van €39,2 miljoen hebben (Ajax Jaarverslag 2021/2022, z.d.). Zie figuur 13 voor de locaties van de sponsors en partners van AFC Ajax op wereldwijde schaal. De hoofdsponsors van de club zijn Ziggo en Adidas. Ziggo levert geïntegreerde communicatie- en entertainmentdiensten aan consumenten en bedrijven. Het hoofdkantoor is gevestigd in Utrecht. Sinds 2015 is Ziggo de hoofdsponsor van Ajax en is het logo zichtbaar op de shirts en trainingspakken van de selectie (AFC Ajax, z.d.-d). Adidas is een Duits sportkledingproducent. Het is sinds 2000 kledingsponsor van AFC Ajax en is verantwoordelijk voor de tenues van de gehele club (AFC Ajax, z.d.-d). Daarnaast heeft AFC Ajax negen officiële partners. De bank, ABN AMRO is sinds 2015 hoofdsponsor van Ajax vrouwen en het is ook maatschappelijk partner van de Ajax Foundation. Het hoofdkantoor van ABN AMRO is gevestigd in Amsterdam (AFC Ajax, z.d.-d). De hoofdsponsor van de jeugdelftallen is het bedrijf Acronis. Acronis is vanaf 2020 de official cyber protection partner van Ajax. Het bedrijf heeft een expertise in internetbeveiliging. Het hoofdkantoor van Acronis is gevestigd in Zwitserland (AFC Ajax, z.d.-d). Een andere partner van Ajax is het bedrijf BLOX. Dit is een van de grootste aanbieders op het gebied van cryptocurrencies. De Nederlandse aanbieder, uit Nijmegen, wil de cryptomarkt voor de mensen laagdrempelig maken (AFC Ajax, z.d.-d). Daarnaast zijn Coca-Cola en Budweiser officiële partners van Ajax. Deze Amerikaanse multinationals voorzien de voetbalclubs wereldwijd van consumpties (AFC Ajax, z.d.-d). Ook heeft AFC Ajax twee officiële Partners uit het Caribisch gebied. Sandals Resorts en Curaçao Tourist Board hebben als doel om het toerisme op een duurzame manier te ontwikkelen. Ajax draagt hieraan bij (AFC Ajax, z.d.-d). Het van oorsprong Duitse bedrijf, Flink, is sinds 2021 een officiële partner van Ajax. De online supermarkt staat bekend om de snelle bezorging aan huis. Het hoofdkantoor van Flink is hedendaags gevestigd in Amsterdam (AFC Ajax, z.d.-d). Daarnaast heeft Ajax een

partnership met het beursgenoteerde Unibet. Dit bedrijf biedt online kansspel aan. Het hoofdkantoor van Unibet is gevestigd in Malta (AFC Ajax, z.d.-d).

Ook heeft Ajax acht verscheidene sponsors. CSU is in 2019 opnieuw sponsor geworden van Ajax. Het schoonmaakbedrijf was eerder van 1989 tot 2018 al sponsor van Ajax. CSU is gevestigd in Uden (AFC Ajax, z.d.-d). Sinds 2011 is het Zwitserse horlogemerk Hublot een sponsor van Ajax. Een andere sponsor is Lavazza. Het Italiaanse bedrijf is horeca totaalleverancier, dat de Arena en de Toekomst voorziet van koffie, thee en overige horecaleveringen (AFC Ajax, z.d.-d). Ajax heeft ook per 2009 een contract met het Duitse autobedrijf Mercedes-Benz. Alle spelers zijn voorzien van een Mercedes-Benz (AFC Ajax, z.d.-d). In 2017 heeft het PCI zich als official sponsor verbonden aan Ajax. Het bedrijf, uit Amsterdam, verzorgt de Johan Cruyff Arena en het sportcomplex de toekomst met IT-trainingen en kantoorartikelen (AFC Ajax, z.d.-d). Daarnaast heeft Ajax een contract afgesloten met Replay. Het Italiaanse kledingmerk richt zich zowel op volwassenen als op kinderen (AFC Ajax, z.d.-d). Een andere sponsor is TUI Nederland. Het bedrijf is marktleider in de Nederlandse reisbranche. De vriendenloterij is sinds 2011 verbonden met Ajax. Het bedrijf steunt goede doelen en verenigingen. Supporters van AFC Ajax kunnen ervoor kiezen om vriend van de club te worden, waardoor 40% van het lot naar de jeugdopleiding van Ajax gaat. Op deze manier levert de Vriendenloterij een bijdrage aan de club (AFC Ajax, z.d.-d).

Naast de hoofdsponsors, partners en sponsors zijn er ook nog leveranciers waar AFC Ajax aan verbonden is. Enterprise Car Sharing & Rental verhuurt voertuigen aan consumenten en bedrijven. Het bedrijf levert oplossingen op het gebied van mobiliteit. Het hoofdkantoor van Enterprise is gevestigd in Amsterdam (AFC Ajax, z.d.-d). Een andere leverancier is Groenhof Optiek, die deskundig zijn in oogmode en oogzorg. Het bedrijf is gevestigd in Amstelveen (AFC Ajax, z.d.-d). Daarnaast is Hewlett Packard Enterprise ook een leverancier. HPE is een informatietechnologiebedrijf gevestigd in Texas. Deze multinational is een belangrijke wereldspeler op het gebied van innovatieve netwerken. Ook is Mascot Workwear een leverancier voor AFC Ajax (AFC Ajax, z.d.-d). Het Deense bedrijf richt zich op hoge kwaliteit werkkleding voor medewerkers in de secundaire sector. Nouryon is per 1 juli 2020 ook leverancier voor AFC Ajax. Het bedrijf is gespecialiseerd in essentiële chemicaliën, die men dagelijks gebruikt. Nouryon heeft wereldwijd 10.000 medewerkers en is actief in ruim tachtig landen. Het hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam (AFC Ajax, z.d.-d). Daarnaast is de Oostenrijk Group ook een official supplier van AFC Ajax. Het vervoersbedrijf uit Diemen was in de jaren '90 ook al verbonden met de voetbalclub (AFC Ajax, z.d.-d). Ook Hedin Automotive is een leverancier van Ajax. Het automotiveconcern is van oorsprong een Zweeds familiebedrijf, het bedrijf is echter ook actief in andere Europese landen (AFC Ajax, z.d.-d). M Line is verbonden aan AFC Ajax als official sleep supplier. Het bedrijf ondersteunt de voetbalclub met kennis op het gebied van rust, slaap en herstel. M line is onderdeel van Dutch Bedding Company, dat een dochterbedrijf is van Beter Bed Holding BV. Het hoofdkantoor is gevestigd in Uden (AFC Ajax, z.d.-d). De official finance & business intelligence recruitment partner van AFC Ajax is Staan. De financiële dienstverlener

heeft het hoofdkantoor in Amsterdam. Bussinesdrukker is leverancier van papierendruk voor AFC Ajax. Het bedrijf is aanbieder van alles wat bedrukt kan worden (AFC Ajax, z.d.-d).

In figuur 13 zijn de locaties van de sponsors en partners te vinden op wereldschaal. De buitenlandse gevestigde bedrijven zijn multinationals en proberen via AFC Ajax meer naamsbekendheid te genereren.



Figuur 13 AFC Ajax - Locatie van de sponsors en partners op wereldschaal (Oostdijk, 2023)

Alhoewel multinationals naamsbekendheid willen genereren via een voetbalclub, zijn er ook veel lokale sponsors en partners. Negen van deze bedrijven zitten gevestigd in Amsterdam, aangezien de stad aantrekkelijk is voor bedrijven om te vestigen. Op de Zuidas, het zakendistrict van Amsterdam, zijn er hoofdkantoren van Nederlandse bedrijven, zoals ABN AMRO. Figuur 14 laat zien dat de inkomsten van sponsors van AFC Ajax niet volledig lokaal is, alhoewel enkele bedrijven uit regio Amsterdam de club wel sponsoren.

In figuur 12 staat dat AFC Ajax ook verdient aan televisierechten en merchandising. Onder de merchandise vallen de clubshirts, sjaaltjes en overige attributen. De omzet van merchandising is €35,5 miljoen (Ajax Jaarverslag 2021/2022, z.d.).



Figuur 14 AFC Ajax - Locatie van de sponsors en partners op nationale schaal (Oostdijk, 2023)

Spelers en staf

AFC Ajax staat bekend om de jeugdopleiding. Enkele recente jongens uit Ajax 1 hebben de Europese top in het voetbal behaald. In de opleiding van Ajax staat de ontwikkeling van het individu centraal. De spelers worden opgeleid met aanvallend voetbal om uiteindelijk door te groeien naar de Europese top (AFC Ajax, z.d.-a). Om de jeugdopleiding goed te laten functioneren is individuele begeleiding belangrijk. AFC Ajax heeft een Ajax Coaching Academy, waarmee ze trainers en begeleiders opleiden. Met deze academie introduceren ze de Ajax-filosofie. Dit is aanvallend voetbal met druk op de bal (AFC Ajax, z.d.). Daarnaast organiseert AFC Ajax ook camps en clinics. Dit zijn voetbaldagen, waarbij amateurvoetballers kunnen trainen als echte Ajaxspelers. Aan de hand van deze clinics scout AFC Ajax nieuwe talenten, daarnaast is het ook een mogelijkheid voor de deelnemers van de Coaching Academy om zich verder te ontwikkelen (AFC Ajax, z.d.).

De jeugdopleiding fungeert als basis van de voetbalclub. Dit is hedendaags ook nog terug te zien in de selectie. Van de 23 spelers zijn er 10 afkomstig uit eigen jeugd (AFC Ajax, z.d.-e), zie figuur 15. De spits Brain Brobbey heeft de jeugdopleiding van AFC Ajax doorlopen. Evenals de middenvelders: Kenneth Taylor, Youri Regeer en Kian Fitz-Jim. Daarnaast hebben de verdedigers Youri Baas, Devyne Rensch, Jorrel Hato en Jurriën Timber ook de jeugdacademie van AFC Ajax doorlopen (AFC Ajax, z.d.-e). Sommige spelers hebben in het buitenland gevoetbald en zijn later teruggekomen naar AFC Ajax, zoals Maarten Stekelenburg en Davy Klaassen (AFC Ajax, z.d.-e). Naast de eigen jeugdopleiding haalt AFC Ajax ook spelers van andere Nederlandse voetbalclubs, zoals Steven Berghuis, Remco Pasveer, Owen Wijndal en Steven Bergwijn (AFC Ajax, z.d.-e).



Figuur 15 AFC Ajax - Locatie waar de spelers en trainers hun jeugdopleiding hebben afgerond op nationale schaal (Oostdijk, 2023)

Naast de Nederlandse spelers heeft AFC Ajax ook tien spelers die in het buitenland een jeugdopleiding hebben afgerond (AFC Ajax, z.d.-e). Edson Álvarez en Jorge Sánchez hebben beide in de jeugd van een voetbalclub in Mexico-stad gevoetbald. Deze voetballers hebben hun debuut in het nationale elftal van Mexico gemaakt (AFC Ajax, z.d.-e). Gerónimo Rulli is een doelman die de jeugd van Estudiantes heeft doorlopen. De Argentijn speelt per 6 januari 2023 voor de club AFC Ajax (AFC Ajax, z.d.-e). Daarnaast speelt Mohammed Kudus ook voor de voetbalclub in Amsterdam. Hij heeft zijn jeugdopleiding afgerond bij de Right to Dream Acamdey in Ghana. Sinds 2020 speelt hij voor AFC Ajax (AFC Ajax, z.d.-e).

Francisco Conceição, afkomstig uit Portugal, speelt per 1 juli 2022 voor Ajax. Hij heeft de jeugd doorlopen bij FC Porto. Een andere aanvaller uit het buitenland is Lorenzo Lucca. De Italiaanse spits heeft de jeugdopleiding in Torino afgerond (AFC Ajax, z.d.-e). De enige Turkse voetballer bij AFC Ajax is Ahmetcan Kaplan. Hij heeft de jeugdacademie van Trabzonspor afgerond en speelt per augustus 2022 voor de club in Amsterdam. (AFC Ajax, z.d.-e) De aanvoerder van Ajax 1 is Dusan Tadic. Zijn nationaliteit is Servisch én heeft daar ook de jeugdacademie van FK Vojvodina afgerond. Sinds 1 juni 2018 speelt hij bij AFC Ajax (AFC Ajax, z.d.-e). Florian Grillitsch speelt per juli 2022 bij Ajax. De Oostenrijker heeft de jeugdopleiding van SKN Sankt Pölten doorlopen (AFC Ajax, z.d.-e). Daarnaast heeft Calvin Bassey, de Nigeriaans-Engelse verdediger, de jeugdacademie van Leicester City doorlopen. De verdediger heeft in juli 2022 de Rangers verruilt voor AFC Ajax (AFC Ajax, z.d.-e).



Figuur 16 AFC Ajax - Locatie waar de spelers en trainers hun jeugdopleiding hebben afgerond op wereldschaal (Oostdijk, 2023)

De huidige hoofdtrainer, John Heitinga, is vroeger speler geweest in Ajax 1. Hij is afkomstig uit eigen jeugd en heeft ruim 150 wedstrijden gespeeld voor Ajax. Na zijn voetbalcarrière is John Heitinga begonnen met een trainerscarrière in de jeugd van Ajax (AFC Ajax, z.d.-e). De assistent-trainers, Dwight Lodeweges en Micheal Reiziger, zijn beide oud-profvoetballers. Dwight Lodeweges heeft veel ervaring als assistent-trainer in het Nederlandse voetbal. Hij is werkzaam geweest bij verscheidene eredivisieclubs. Sinds 2023 is Lodeweges werkzaam bij Ajax. Micheal Reiziger heeft in het verleden 63 wedstrijden in Ajax 1 gespeeld. Reiziger is sinds 2017 werkzaam bij AFC Ajax (AFC Ajax, z.d.-e). Daarnaast heeft Richard Witschge, lid van de technische staf, ook een connectie met Ajax. Hij heeft ruim 200 wedstrijden gespeeld voor Ajax. Sinds 2018 is hij individueel techniektrainer van Ajax 1 (AFC Ajax, z.d.-e). De overige stafleden, Anton Scheutjens en Alessandro Schoenmakers, hebben beide geen connectie met AFC Ajax, sinds dat ze werkzaam zijn voor de club (AFC Ajax, z.d.-e).

Management

De directievoorzitter en algemeen directeur van AFC Ajax is Edwin van der Sar. Hij is zijn voetbalcarrière begonnen in zijn geboortedorp Voorholte, waarna hij zijn profcarrière begon bij AFC Ajax (AFC Ajax, z.d.-c). Hij keepste 312 officiële wedstrijden voor de club en won met Ajax: vier landstitels, drie KNVB-bekers, de UEFA Cup, de Europese Supercup en drie keer de Johan Cruijff schaal (AFC Ajax, z.d.-c). Na zijn carrière als professioneel voetballer heeft Van der Sar zijn master behaald in sportmanagement. In 2012 is hij benoemd tot directeur marketing van Ajax, waarna hij sinds 2016 algemeen directeur en directievoorzitter is (AFC Ajax, z.d.-c).

Susan Lenderik trad, in 2011, als CFO toe tot de directie van AFC Ajax. In 2019 werd ze benoemd als financieel directeur tot de directie van Ajax. Lenderik is afkomstig uit Warnsveld en studeerde accountancy aan de Universiteit van Amsterdam (AFC Ajax, z.d.-c). De commercieel directeur van AFC Ajax is Menno Geelen. Hij is afkomstig uit Huizen en studeerde bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit. Per juli 2010 is Geelen werkzaam bij AFC Ajax en vervulde de functie van hoofd sponsoring. Op 1 november 2016 trad hij toe als commercieel directeur toe tot de directie van Ajax, waarna hij per 16 november 2018 deze functie vervult als statutair bestuurder (AFC Ajax, z.d.-c).

Maurits Hendriks is de chief sports officer van AFC Ajax. Hij is dertien jaar technisch directeur geweest bij NOC*NSF. Hendriks ambieerde om van Nederland een van de beste sportlanden ter wereld te maken. De geboren Amsterdammer was eerder al succesvol als hockeycoach bij de Nederlandse mannen. Per 11 november 2022 is Hendriks benoemt als titulair directielid van AFC Ajax (AFC Ajax, z.d.-c).

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf verschillende leden (AFC Ajax, z.d.-c). De president-commissaris bij AFC Ajax NV is Pier Eringa, geboren in Burgwerd. In het verleden was Eringa werkzaam bij de politie, Prorail en Reinier Haga Ziekenhuis. In deze functies zat hij voornamelijk in het Raad van Bestuur. Eringa heeft affiniteit met voetbal. Hij had tot december 2022 een functie als voorzitter van de Raad van Toezicht amateurvoetbal bij de KNVB (AFC Ajax, z.d.-c). Annette Mosman is de voorzitter van de Raad van Bestuur van APG. In het verleden is de Amsterdammer werkzaam geweest bij KPMG Accountants en Consulting. Daarnaast heeft ze hedendaags ook andere functies, bijvoorbeeld bestuurslid NOCNSF, lid Raad van Toezicht Jeroen Bosch Ziekenhuis (AFC Ajax, z.d.-c).

Jan van Halst is ook lid van de Raad van Commissarissen. Voorheen kwam hij als profvoetballer uit voor AFC Ajax. Hij won met de club de landstitel en KNVB-beker. Na zijn profcarrière was Van Halst werkzaam als bestuurs- en directielid bij FC Twente (AFC Ajax, z.d.-c). Cees van Oevelen was als voetballer actief in de jeugd en bij de zaterdagamateurs van Ajax. Hij vervulde verschillende vrijwillige bestuursfuncties, onder andere voor de Ajax Foundation. Dit heeft hij opgegeven toen hij toetrad tot de Raad van Commissarissen (AFC Ajax, z.d.-c). Een ander lid van de Raad van Commissarissen is Georgette Schlick. Ze is werkzaam als CEO van Fremantle Nederland en België. Schlick is geboren in Laren en heeft haar Master Rechten behaald op de Universiteit Utrecht (AFC Ajax, z.d.-c).

Van de directie- en bestuursleden zijn er drie geboren in Amsterdam. Deze leden hebben een lokale connectie met de voetbalclub AFC Ajax. Hoewel sommige bestuurders in een andere regio geboren zijn, betekent het niet dat ze geen affiliatie hebben met de club. Edwin van der Sar heeft namelijk zijn gehele jeugd in de opleiding van Ajax gespeeld, terwijl hij in Voorholte geboren is. Doordat hij de jeugdopleiding bij AFC Ajax heeft afgerond, wordt hij ook wel een kind van de club genoemd.



Figuur 17 AFC Ajax - Geboorteplaatsen van directie- en bestuursleden (Oostdijk, 2023)

Supportersverenigingen

AFC Ajax erkent een officiële supportersvereniging, genaamd: De Supportersvereniging Ajax. Supporters kunnen zich aanmelden voor bepaalde lidmaatschappen. Ajax Life is voor de fans, die ouder zijn dan achttien. De Ajax Jonge Schare is voor de jonge supporters tussen de 13-18 jaar oud. Voor de allerjongste fans is er een Ajax Kids Club (Supportersvereniging Ajax, 2023). Supportersvereniging Ajax heeft meer dan 125.000 leden. SV Ajax verkondigt dat ze opkomen voor de belangen van de supporters. Zo hebben de leden voorrang bij kaartverkoop en zijn ze tijdens evenementen dichtbij de spelers (Supportersvereniging Ajax, 2023).

AFCA Supportersclub is een onafhankelijke partij. Maar Ajax erkent de supportersclub wel als serieus gesprekspartner. AFCA Supportersclub zorgt ervoor dat de financiële doelstellingen niet de bovenhand krijgen ten opzichte van de club en haar supporters (Supportersvereniging Ajax, 2023).

Lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid

Op de website verkondigt Ajax dat de club voor iedereen is. AFC Ajax wil een bijdrage leveren aan de maatschappij. Ze proberen de jeugd te stimuleren om het beste uit zichzelf te halen (AFC Ajax, z.d.-b). Om deze reden hebben ze in 2010 de Ajax Foundation opgericht als een onafhankelijke, maar aan AFC Ajax verbonden stichting. De stichting investeert in gelijke kansen voor kinderen, ongeacht hun afkomst, religieuze achtergrond, geaardheid of geslacht (AFC Ajax, z.d.-b).

Het programma Life Skills & Clinics is voor kinderen in het basisonderwijs, waardoor kinderen spelenderwijs leren over normen en waarden, gezonde voeding en bewust omgaan met geld. Samenwerken, respect, discipline en plezier staan centraal tijdens de voetbalclinics (AFC Ajax, z.d.-b). Voor kinderen in het voorgezet onderwijs is er de Ajax Fair Play workshop. AFC Ajax wil zich inzetten om jongeren bewust te maken van maatschappelijke thema's, zoals diversiteit, goed burgerschap en racisme (AFC Ajax, z.d.-b). S'cool is een programma voor leerlingen in het voortgezet onderwijs in de vorm van een scholencompetitie. De jongeren ontwikkelen hun sociale vaardigheden aan de hand van bepaalde normen en waarden. Dit wordt gekoppeld aan een voetbalprogramma (AFC Ajax, z.d.-b).

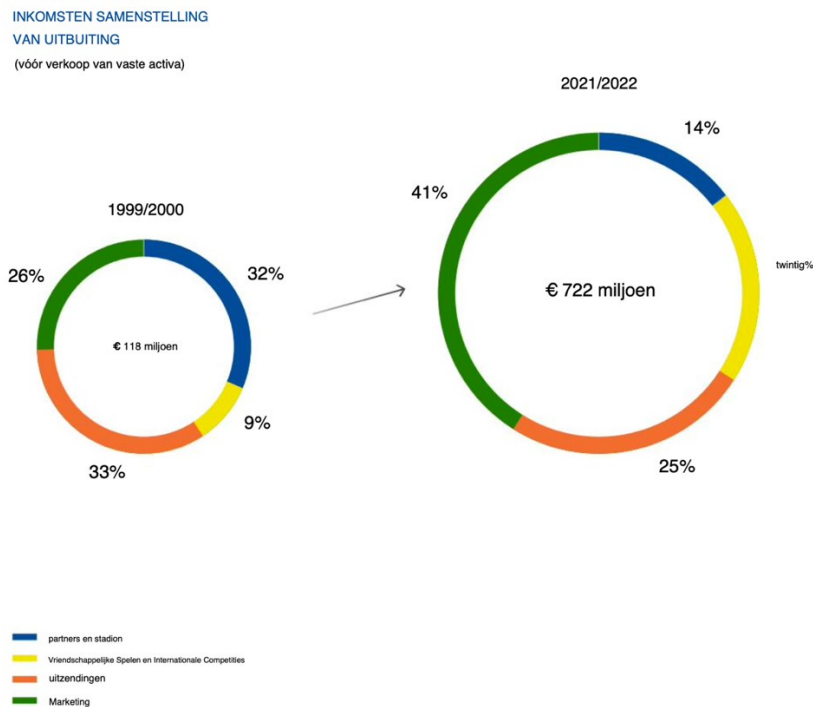
Daarnaast heeft de Ajax Foundation ook nog enkele projecten. Het project Ajax/Only Friends is voor jongeren met een beperking, die georganiseerd kunnen sporten. Die spelers vertegenwoordigen de club in het Ajax-tenu (AFC Ajax, z.d.-b). De Ajax Foundation werkt ook samen met de Stichting Steun Emma om chronisch zieke kinderen te voorzien van mentale support en talentontwikkeling. Zo komen er jaarlijks Ajaxspelers op bezoek én wordt er geld opgehaald voor cadeaus voor de kinderen (AFC Ajax, z.d.-b).

Real Madrid

De voetbalclub, Real Madrid, is een van de meeste succesvolle en bekende clubs ter wereld. Real Madrid is opgericht in 1902 en bevindt zich in de hoofdstad van Spanje. De club heeft een rijke en succesvolle geschiedenis op nationaal en internationaal niveau. Real Madrid staat bekend om hun iconische witte tenues. De bijnaam van Real Madrid is 'Los Blancos', wat in het Spaans 'De Witte' betekent. Dit refereert naar het voetbaltenue (Real Madrid C.F., z.d.-e). De thuiswedstrijden van Real Madrid worden gespeeld in het Santiago Bernabeu stadion. Dit stadion is geopend in 1947. Na de renovatie in 2005 heeft het stadion een capaciteit van 81.044 bezoekers. Het stadion is vernoemd naar een voormalig president van Real Madrid, die ervoor heeft gezorgd dat de club succesvol is geworden in Spanje en Europa (Real Madrid C.F., z.d.-g). Real Madrid heeft een lange erelijst. Ze zijn 35x landskampioen geworden en hebben meerdere prijzen, zoals: 14x UEFA Champions league, 8x FIFA Club World Cups, 5x European Super Cups, 19x Spaanse bekercups en 12x Spaanse Super Cups. Door de rijke geschiedenis hebben ze een wereldwijde fanbase opgebouwd (Real Madrid C.F., z.d.-e). De huidige president van Real Madrid is Florentine Pérez. Hij is door middel van een verkiezing, onder de supporters, president van Real Madrid geworden (Real Madrid C.F., z.d.-c). Daarnaast staat Real Madrid bekend om het beleid dat ze 's werelds beste spelers aantrekken, zoals: Zinedine Zidane, Cristiano Ronaldo en David Beckham. De voetbalclub investeert veel geld in spelers (Real Madrid C.F., z.d.-h).

Waar komt het geld vandaan?

In het seizoen 2021/2022 behaalde Real Madrid een winst van €12,9 miljoen. De club behaalde een operationeel inkomen van €722 miljoen (Real Madrid C.F., z.d.-a). Het grootste deel van de inkomsten van Real Madrid komt uit de marketing. Dit zijn onder andere wedstrijdshirts, sjaals en andere producten met de naam Real Madrid erop (Real Madrid C.F., z.d.-a). In vergelijking met 1999/2000 is deze categorie gegroeid, doordat Real Madrid het beleid van ‘Los Galácticos’ hanteerde. Dit zorgde voor meer media-aandacht, waardoor de club meer fans kreeg. Mede door de opkomst van online platformen groeiden het aantal fans, waardoor er een toename is in de verkoop van Real Madrid producten (Real Madrid C.F., z.d.-a). Daarnaast bestaat inkomsten voor 25% uit uitzendrechten. Televisiezenders, zoals ESPN, kopen de rechten waarmee de zender geld verdienen. De voetbalclubs krijgen een gedeelte van uitzendrechten uitbetaald. Daarnaast verdient Real Madrid ook inkomsten door middel van prijzengeld en in vriendschappelijke wedstrijden en internationale competities, zoals de Champions League (Real Madrid C.F., z.d.-a). Ook verdient de voetbalclub geld aan sponsors en partners. Onderstaand wordt beschreven wat deze sponsors doen en wat de locatie is van de sponsors (Real Madrid C.F., z.d.-a), zie figuur 18.



Figuur 18 Real Madrid - Inkomstensamenstelling van Uitbuiting (Real Madrid C.F., z.d.-a)

Real Madrid maakt onderscheid tussen de sponsors. De hoofdsponsors van Real Madrid zijn Emirates en Adidas (Real Madrid C.F., z.d.-d). Zie figuur 19 voor de locaties van de sponsors en partners op globale schaal. Daarnaast zijn de bedrijven van sponsors en partners van Real Madrid op nationale schaal te zien in figuur 20. Emirates werd in 2013 de hoofdsponsor van de voetbalclub. De luchtvaartmaatschappij is actief op zes continenten en 75 verschillende landen. De sponsordeal was onderdeel van de grootschalige sponsorstrategie van Emirates. Het hoofdkantoor is gevestigd in Dubai (Real Madrid C.F., z.d.-d). Adidas is de andere hoofdsponsor. Het Duitse bedrijf is gevestigd in Herzogenaurach, hoewel het bedrijf meer dan 50.000 mensen in 160 landen in dienst heeft. Het sportkledingmerk is sinds 1998 al sponsor van Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-d).

Evenals de hoofdsponsors zijn er ook wereldwijde sponsors. Palladium Hotel Group is een hotelketen die streeft naar uitmuntendheid en de hoogste kwaliteitsnormen om de toeristen de beste service te verlenen. Sinds 2019 sponsort het bedrijf de voetbalclub. Het hoofdkantoor van Palladium Hotel Group is gevestigd op Ibiza (Real Madrid C.F., z.d.-d). Niveau Men is ook een van de sponsors van Real Madrid. De multinational biedt een breed scala aan cosmetische producten voor mannen. Het hoofdkantoor van de multinational is gevestigd in Hamburg. Sinds 2013 kwam Niveau Men tot een overeenkomst om een contract te tekenen (Real Madrid C.F., z.d.-d). Het Zuid-Koreaanse bedrijf, Hankook Tire, produceert wereldwijd banden voor een scala aan voertuigen. De productie voor de Europese wordt gedaan in Boedapest, hoewel het Europese hoofdkantoor is gevestigd in Neu-Isenburg. Het wereldwijde hoofdkantoor is gevestigd in Seoul (Real Madrid C.F., z.d.-d). Sinds 7 juli 2022 is de BMW Group sponsor van Real Madrid. De autofabrikant belichaamt het aanbod van duurzame voertuigen voor de club. Het verkoopnetwerk van BMW Group beschikt tot meer dan 140 landen. Het hoofdkantoor van de autofabrikant is gevestigd in München (Real Madrid C.F., z.d.-d). Mahou San Miguel is een Spaans bedrijf en een belangrijke speler in de bierindustrie van Spanje. Het bedrijf is in 1890 opgericht en is dan ook nauw verbonden met de plaats van herkomst, Madrid. De relatie tussen Real Madrid en Mahou San Miguel is begonnen tijdens de eerste jaren van de club. Sindsdien is de verbinding nog steeds goed (Real Madrid C.F., z.d.-d). Per 18 oktober 2021 bundelen Real Madrid en Abbott hun krachten. Abbott ondersteunt de gezondheidszorg met medische hulpmiddelen, voeding, generieke merkgeneesmiddelen en producten in de diagnostiek. Het hoofdkantoor is gevestigd in Chicago (Real Madrid C.F., z.d.-d). Vanaf het seizoen 2020/2021 is EasyMarkets de sponsor van Real Madrid. De financiële dienstverlener heeft zijn hoofdkantoor in Cyprus. Het bedrijf biedt consumenten toegang tot beleggings- en handelsinstrumenten waaronder aandelen, valuta's en indices (Real Madrid C.F., z.d.-d). EA Sports is een wereldwijde leider in het sportentertainment. Het bedrijf, uit Redwood City, verkoopt videogames die de emotie van sport aanwakkert (Real Madrid C.F., z.d.-d). Cantabria Labs hebben per juli 2022 een sponsorovereenkomst getekend. Het bedrijf staat bekend om de innovatieve producten op het gebied van dermatologische voorschriften (Real Madrid C.F., z.d.-d). Canabria Labs heeft als doel om de levenskwaliteit en gezondheid van mensen te verbeteren, met name in Spanje, Italië en Portugal is het bedrijf een leider op dit gebied. Het hoofdkantoor is gevestigd in Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-d). Therabody heeft sinds 12 november 2020 een overeenkomst met Real Madrid. Het merk staat bekend om zijn producten die spierspanning effectief vermindert. De theragun is onderdeel van trainings- en herstelprotocollen van Real Madrid. Het hoofdkantoor is gevestigd in Dallas (Real Madrid C.F., z.d.-d). Adobe, gevestigd in San Jose, is gespecialiseerd in innovaties die creativiteit democratiseren. Adobe is sinds 9 november 2021 een sponsor van Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-d). Cisco heeft een expertise op het gebied van technologie die het internet aandrijft. Het bedrijf beveiligd ondernemingen online en creëert een infrastructuur om teams een inclusieve toekomst aan te bieden. Het hoofdkantoor is gevestigd in San Jose, Californië (Real Madrid C.F., z.d.-d). Zegna is per augustus 2022 een samenwerking aangegaan met Real Madrid. Het Italiaanse modehuis kleeft de spelers van selectie. Het hoofdkantoor van Zegna is gevestigd in Milaan (Real Madrid C.F., z.d.-d). Daktronics is sinds 4 april een officiële partner van Real Madrid. Het bedrijf, gevestigd in Brookings, heeft een expertise in LED-displays op grootformaat. Daktronics is een wereldleider op het gebied van audiovisuele systemen, waardoor het kantoren over de hele wereld heeft (Real Madrid C.F., z.d.-d). Softtek heeft sinds 6 oktober 2022 een overeenkomst met Real Madrid gesloten. Het IT-bedrijf werd in 1982 opgericht door een kleine groep ondernemers. Softtek is wereldwijd actief in verschillende landen, hoewel het hoofdkantoor nog in Monterrey gevestigd is (Real Madrid C.F., z.d.-d).



Figuur 19 Real Madrid - Locatie van de sponsors en partners op Globale schaal (Oostdijk, 2023)

Naast de wereldwijde sponsors heeft Real Madrid ook nog regionale sponsors. Movistar heeft per 30 maart 2017 een sponsorovereenkomst met Real Madrid. Het telecommunicatiebedrijf is actief in 21 landen en heeft zo'n 350 miljoen gebruikers. Het hoofdkantoor is gevestigd in Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-d). Unicaja Banco is de officiële financiële instelling van Real Madrid. De bank is de op vier na grootste bank in het Spaanse financiële systeem. De regio van herkomst is het zuiden van Spanje, waardoor het hoofdkantoor hedendaags gevestigd is in Malaga (Real Madrid C.F., z.d.-d). PlayStation en Real Madrid hebben in oktober 2020 een partnerschap ondertekend. Het entertainmentbedrijf is ontstaan in Japan in 1994. Het hoofdkantoor van PlayStation is gevestigd in San Mateo (Real Madrid C.F., z.d.-d). Codere voorziet consumenten van sportwedenschappen. Het bedrijf begon in Madrid, waar het hoofdkantoor hedendaags nog gevestigd is. Daarnaast heeft Codere ook meerdere vestigingen in Mexico, Panama en Colombia (Real Madrid C.F., z.d.-d). Sanitas is sinds 2002 de official Mmedical provider van Real Madrid. Sanitas heeft een expertise in gezondheids- en welzijnsdiensten, waarbij ze klanten voorzien van producten op maat. Het hoofdkantoor van Sanitas is gevestigd in Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-d). Coca-Cola werkt al meer dan 10 jaar samen met Real Madrid. Het frisdrankmerk, uit Atlanta, levert over de gehele wereld frisdrank (Real Madrid C.F., z.d.-d). Solán de Cabras levert mineraalwater aan Real Madrid, aangezien hydratatie essentieel is voor topsporters. Het partnerschap bestaat al bijna 15 jaar. Solán de Cabras is onderdeel van Mahou San Miguel Group, evenals het dan ook in Madrid gevestigd is (Real Madrid C.F., z.d.-d). INVEX Banco, gevestigd in Mexico-City, is 26 jaar actief in verschillende steden, waardoor het een groot netwerk heeft opgebouwd (Real Madrid C.F., z.d.-d). Kaiyun en Real Madrid hebben een samenwerking bereikt, waarmee ze een digitaal merk willen bouwen om nieuwe trends in digitale sport te creëren. Het hoofdkantoor van Kaiyun is gevestigd in Baiyun, China (Real Madrid C.F., z.d.-d). Dua Kelinci, gevestigd in Jakarta, is een gewaardeerd snackfabrikant van Indonesië. Het voedingsbedrijf produceert voornamelijk aan zoete snacks. Het

Indonesische bedrijf werkte in de periode 2011 tot 2014 al samen met Real Madrid, waarna ze in 2020 weer tot een overeenkomst kwamen (Real Madrid C.F., z.d.-d). Real Madrid heeft een samenwerkingscontract met SportyBet. De aanbieder van kansspelen, gevestigd in Lagos, heeft licenties in Afrikaanse landen, zoals: Nigeria, Ghana en Kenia (Real Madrid C.F., z.d.-d). Bantrab, opgericht in Guatemala City, is per 3 augustus 2022 de nieuwe sponsor van Real Madrid. De Guatemalteekske bank is een rolmodelbedrijf op het gebied van digitale transformatie (Real Madrid C.F., z.d.-d).



Figuur 20 Real Madrid - Locatie van de sponsors en partners op nationale schaal (Oostdijk, 2023)

Spelers en staf

Real Madrid staat veelal bekend om de transfers van spelers op wereldniveau. Sinds 2000 kreeg Real Madrid de bijnaam ‘Los Galácticos’, doordat de club in die periode de beste spelers ter wereld aantrok. Dit beleid werd gevoerd onder de president Florentine Pérez ((Real Madrid C.F., z.d.-h). De selectie van Real Madrid, in het seizoen 2022/2023 bestaat uit 23 spelers, waarvan er vier spelers uit de eigen jeugdacademie komen (zie Figuur 21). Nacho Fernández speelt sinds 2011 bij het selectie elftal van Real Madrid. De Madridleen heeft de hele jeugdopleiding van Real Madrid doorlopen. Lucas Vásquez heeft vier jaar in de jeugdopleiding van Real Madrid gespeeld. Daarna is hij verhuurd aan RCD Espanyol, waarna hij door middel van een terugkoopclausule is teruggekocht door Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). Daniel Carvajal speelt sinds 2013 voor Real Madrid. Hij heeft de jeugdacademie van Real Madrid afgerond. De rechtsback heeft al meer dan 217 wedstrijden voor de Madridlenen gespeeld. (Real Madrid C.F., z.d.-f).

Naast de spelers uit de jeugdopleiding zijn er ook spelers die bij een andere Spaanse voetbalclub de jeugdopleiding heeft doorlopen (zie Figuur 21). Dani Ceballos heeft de jeugdacademie van Real Betis afgerond en heeft daar drie jaar op het middenveld gespeeld. Per 2017 staat de Spanjaard uit Sevilla onder contract bij Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). Marco Asensio is geboren op Mallorca en heeft daar ook de jeugdopleiding van RCD Mallorca doorlopen. Hij heeft daar een jaar in het eerste elftal gespeeld, waarna hij in 2014 RCD Mallorca verruilde voor Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). Jesús Vallejo verruilde in 2015 Real Zaragoza voor Real Madrid. Sindsdien is hij onder contract bij Real Madrid, hoewel hij al vier keer is verhuurd aan andere voetbalclubs (Real Madrid C.F., z.d.-f). Álvaro Odriozola is opgegroeid in Baskenland. Hij speelde vijf jaar in het eerste elftal van Real Sociedad. In 2018 tekende hij een contract in Real Madrid. Odriozola heeft sindsdien 43 wedstrijden gespeeld voor de club (Real Madrid C.F., z.d.-f). Mariano Diaz heeft de jeugdacademie van Real Madrid afgerond, waarna hij in het derde team van Real Madrid ging spelen. In augustus 2016 heeft hij zijn debuut gemaakt voor het eerste elftal van Real Madrid. (Real Madrid C.F., z.d.-f).

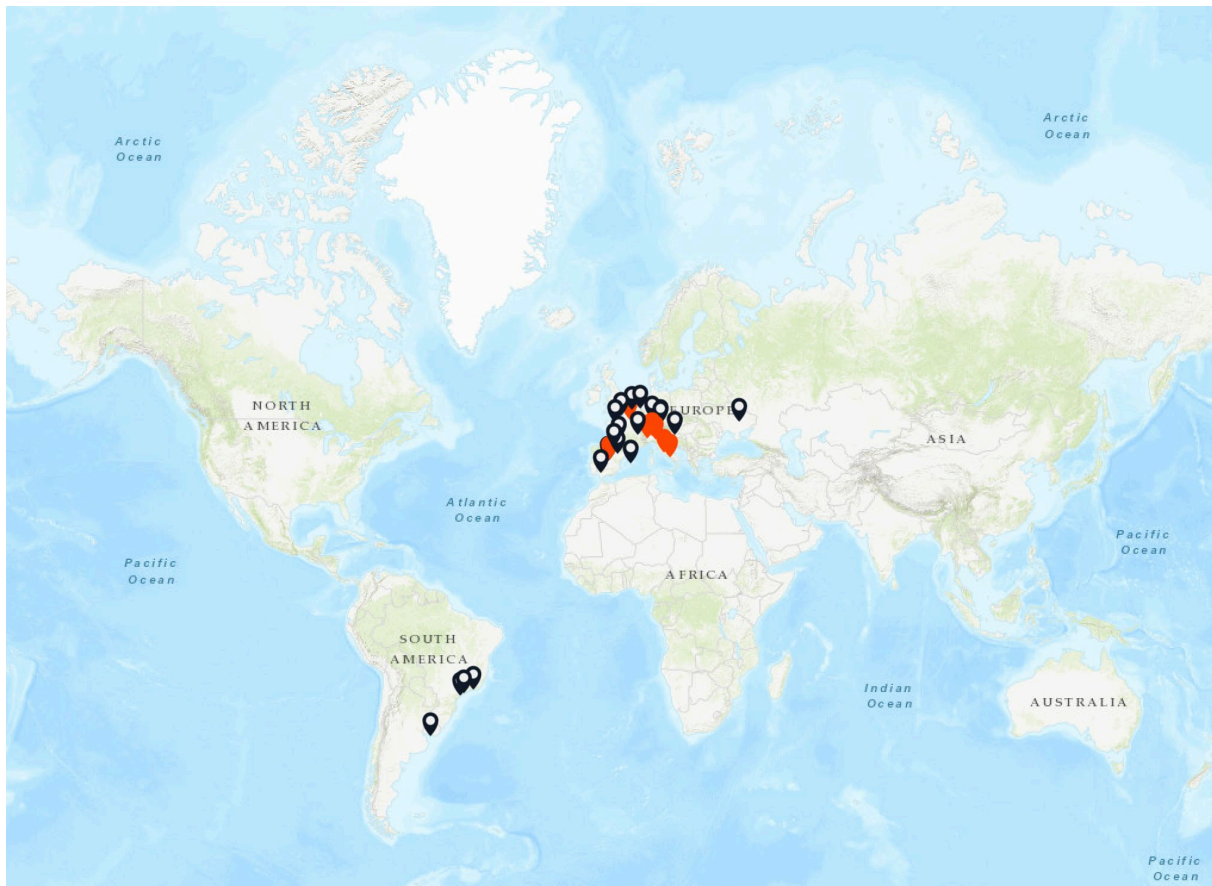


Figuur 21 Real Madrid - Locatie waar de spelers en trainers hun jeugdopleiding hebben afgerond op nationale schaal (Oostdijk, 2023)

Naast de Spaanse voetballers bij Real Madrid zijn er ook vier spelers met een Zuid-Amerikaanse achtergrond (Zie Figuur 22). Frederico Valverde heeft de jeugdopleiding van Peñarol doorlopen. In zijn geboorteplaats, Montevideo, heeft hij ook zijn eerste stappen gezet in het seniorenvoetbal. Op 17-jarige leeftijd heeft hij zijn debuut gemaakt. In 2016 verruilde de Uruguayaan Peñarol voor Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). Éder Militão heeft in de jeugd van São Paulo gevoetbald. In 2019 tekende hij een contract van Real Madrid (Real

Madrid C.F., z.d.-f). Rodrygo Silva de Goes heeft de jeugdacademie van Santos doorlopen. Na twee jaar in het eerste elftal van Santos gespeeld te hebben, verruilde de aanvaller in 2019 de club voor Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). De andere Braziliaanse aanvaller is Vinícius Júnior. Hij heeft de jeugdacademie van Flamengo afgerond, waarna hij op 17-jarige leeftijd zijn debuut heeft gemaakt. De Braziliaan verruilde in 2018 Flamengo voor Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). Enzo bevat de selectie van Real Madrid ook spelers uit andere Europese landen. De Franse middenvelder Aurélien Tchouaméni is per juni 2022 speler van Real Madrid geworden. Hij heeft de jeugdopleiding van Girondins Bordeaux afgerond, waarna hij in 2018 zijn debuut mocht maken (Real Madrid C.F., z.d.-f). Karim Benzema, de Franse spits, leidt al sinds 2009 de aanval van Real Madrid. Hij heeft de jeugdopleiding van Olympique Lyonnais afgerond. In 2009 verruilde de Fransman zijn jeugdclub voor de Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). Eduardo Camavinga heeft de jeugdopleiding van Stade Rennais afgerond. De Franse middenvelder heeft op 17-jarige leeftijd zijn debuut gemaakt in het eerste elftal van zijn jeugdclub. In 2021 verruilde Camavinga Stade Rennais voor Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). Ferland Mendy heeft de jeugdopleiding van Le Havre afgerond in 2015. Daarna heeft de Franse verdediger twee seizoenen bij Olympique Lyon gevoetbald, waarna hij die club in 2019 verruilde voor Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). De Belgische vleugelspeler, Eden Hazard, verruilde Chelsea voor Real Madrid in 2019. Hij heeft echter de jeugdopleiding in Lille afgerond, waarna hij daar vijf jaar in het eerste elftal heeft gevoetbald. In 2012 verruilde hij Lille voor Chelsea (Real Madrid C.F., z.d.-f). De keeper van Real Madrid is Thibaut Courtois. Sinds 2018 heeft hij een contract bij Real Madrid, waarna hij meer dan 157 wedstrijden heeft gespeeld. De Belg heeft de bijnaam ‘El Muro’ gekregen. Courtois heeft de jeugdopleiding van KRC Genk afgerond (Real Madrid C.F., z.d.-f).

Antonio Rüdiger is de centrale verdediger van Real Madrid. De Duitser heeft de jeugdopleiding van VfB Stuttgart afgerond. In 2022 heeft Rüdiger een contract getekend bij Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). De andere Duitser is Toni Kroos. De middenvelder heeft de jeugdacademie van Bayern München doorlopen. In 2014 verruilde Kroos Bayern München voor Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). David Alaba heeft de jeugdacademie van Bayern München afgerond in het seizoen 2008/2009. In 2021 verruilde hij Bayern München voor Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). Luka Modric is afkomstig uit de jeugd van Dinamo Zagreb. In 2012 tekende de middenvelder een contract bij Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). Andriy Lunin is de reservekeeper van Real Madrid. Hij heeft de jeugdopleiding van Dnipro afgerond (zie Figuur 23). Per 19 juni 2018 staat hij onder contract bij Real Madrid, hoewel hij aan verscheidene clubs is verhuurd. Sinds 2020 zit hij weer bij de selectie van Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f).



Figuur 22 Real Madrid - Locatie waar de spelers en trainers hun jeugdopleiding hebben afgerond op globale schaal (Oostdijk, 2023)

De staf van het eerste team bestaat uit acht leden. De hoofdcoach van Real Madrid is Carlo Ancelotti. In het verleden is Ancelotti voetballer geweest in de Italiaanse competitie. De hoofdtrainer met Italiaanse identiteit is in de seizoenen 2013-2015 ook trainer geweest van Real Madrid. De Italiaan heeft zijn jeugdopleiding afgerond in Parma, waar hij later ook trainer is geweest (Real Madrid C.F., z.d.-f). De assistent-coach is Davide Ancelotti. Hij is de zoon van de Ancelotti. Hij is geboren in Parma, hoewel hij de jeugdopleiding van AC Milan heeft afgerond. Sinds 2013 is hij onderdeel van het team van zijn vader (Real Madrid C.F., z.d.-f). De atletiektrainer, Francesco Mauri, is geboren in Varenne. De Italiaan zijn eerste werkgever was Paris Saint Germain. Sindsdien werkt hij samen met Carlo Ancelotti. Antonio Pintus, de hoofd-fitnesscoach, is tijdens 1 juli 2016 en 30 juni 2019 werkzaam geweest voor Real Madrid. Zijn eerste werkgever is ASD Settinmo. Sinds het seizoen 2021/2022 is hij weer werkzaam voor Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). De hoofdanalist, Simone Montanaro, is sinds 2019 werkzaam in de staf van Carlo Ancelotti. Montanaro zijn eerste werkgever is AS Roma. Rome is ook zijn geboorteplaats (Real Madrid C.F., z.d.-f). Beniamino Fulco is de voedingskundige van Real Madrid. Hij is geboren in Mondragone. Per 1 juli 2013 is hij onderdeel van het team van Ancelotti (Real Madrid C.F., z.d.-f). De invloeden van Carlo Ancelotti bij Real Madrid zijn zichtbaar, aangezien de Italiaanse nationaliteit zichtbaar is in de staf. De herstelspecialist van Real Madrid heeft een Spaanse Nationaliteit. José Carlos García Parrales was eerder werkzaam voor Atletico Madrid. Sinds 1 juli 2012 is hij onderdeel van de staf van Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-f). Luis Llopis is geboren in San Sebastiaan. Zijn eerste werkgever was Athletic Club Bilbao. Per 1 juli 2021 is wederom werkzaam voor Real Madrid, ditmaal onder Carlo Ancelotti (Real Madrid C.F., z.d.-f), zie figuur 21 en 22.

Management

De president, van het seizoen 2021/2022, van Real Madrid is Florentino Pérez Rodríguez. Hij is sinds 1961 lid van Real Madrid. De Madridleer is al eerder president geweest van de voetbalclub. In de periode 2000-2006 was hij al verkozen tot de president van Real Madrid. In die periode stond hij bekend om zijn beleid om ‘s werelds beste spelers aan te trekken. Per 2009 werd hij opnieuw president van Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-c).

De eerste vicepresident, Fernando Fernández Tapias, is geboren in Vigo en sinds 1993 lid van Real Madrid. In de periode 2000 tot 2006 was hij al vicepresident van het Raad van Bestuur. Per 1 juni 2009 tot heden is hij eerste vicepresident. (Real Madrid C.F., z.d.-b).

De tweede vice-president, Eduardo Fernández De Blaz, is sinds 1968 lid van Real Madrid. Per 1 juni 2009 is hij tweede vicepresident van Real Madrid (Real Madrid C.F., z.d.-b). Pedro López Jiménez, de derde vicepresident, is geboren in Malaga, aoewel hij al sinds 1981 lid is van Real Madrid. Hij was een vertegenwoordigende partner van de voetbalclub in de jaren 2012 tot 2016. Per 2013 vervult hij de functie als derde vicepresident (Real Madrid C.F., z.d.-b).

De secretaris van Real Madrid is Enrique Sánchez González. Hij is sinds 1 november 1982 lid van Real Madrid. De Madridleer vervulde verschillende functies bij de club. Sinds 21 juli 2000 is hij Trustee van de Real Madrid Foundation. Daarnaast was hij ook een vertegenwoordigende partner van Real Madrid in zeven periodes. In de periode 17 juli 2000 tot 2 juli 2006 was hij ook lid van de raad van bestuur. Sinds 1 juni 2009 tot heden is hij secretaris van de Raad van Bestuur (Real Madrid C.F., z.d.-b). Zie Figuur 23 voor de geboorteplaatsen van de (vice)presidenten en secretaris.



Figuur 23 Real Madrid - Geboorteplaatsen van (vice)presidenten en de secretaris (Oostdijk, 2023)

Het Raad van Bestuur bestaat uit twaalf verschillende leden. Tien van de twaalf leden zijn al sinds 1987 lid van Real Madrid. Daarnaast hebben die tien bestuurders enkele functies vervuld voor de Real Madrid Foundation en waren ze vertegenwoordigende partner van Real Madrid. Die tien bestuurders zitten per juni 2009 bij het Raad van Bestuur (Real Madrid C.F, z.d.-b). De overige twee zijn in 2000 én 2001 lid geworden van Real Madrid en per 2017 lid van het Raad van Bestuur (Real Madrid C.F, z.d.-b).

Supportersverenigingen

Mede door de rijke erelijst van Real Madrid hebben ze wereldwijd veel supporters geworven. Op verschillende continenten bevinden er zich supportersverenigingen voor Real Madrid. De grootste supportersclubs bevinden zich in steden, zoals: Bombay, New York, München, Jakarta. Daarnaast zijn er ook kleinere supportersverenigingen, zoals in Managua en Minsk (Madrid, 2023a).

Real Madrid stelt bepaalde eisen aan een supportersvereniging om ze te erkennen op hun website. De vereniging moet uit meer dan 50 leden bestaan, die bij de Madridista clubkaarthouders horen. Deze clubkaarthouders bezitten enkele voordelen, zoals voorrang op kaartjes voor de wedstrijden, korting op merchandise en toegang tot exclusieve content over Real Madrid (Madrid, 2023b). Daarnaast moet de supportersvereniging een hoofdkantoor hebben, waar de supporters elkaar ontmoeten. Ook heeft de supportersvereniging een eigen logo en naam nodig, zodat de verenigingen onderscheiden kunnen worden (Madrid, 2023a)

Lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid

Real Madrid heeft een eigen stichting opgericht, waarbij ze handelen naar drie duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. Zo handelen ze naar goede gezondheid en welzijn, kwaliteitsonderwijs en gendergelijkheid. Deze duurzame ontwikkelingsdoelstellingen probeert Real Madrid na te streven voor alle supporters (Madrid, 2023c). Een van de middelen om de doelstellingen te bereiken is door clinics en een kampen. Een kamp biedt een gezonde leeromgeving voor de deelnemers, waarbij ze kennis maken met de waarden van Real Madrid, zoals: leiderschap, zelfbeheersing, samen werken en respect. De clinic is om de kinderen kennis te laten trainen als een echte Real Madrid speler, waarbij ze persoonlijke begeleiding krijgen om hun vaardigheden te verbeteren (Real Madrid Fundación, z.d). Deze clinic wordt in 29 verschillende landen georganiseerd, zodat kinderen een training van Real Madrid ervaren zonder te hoeven reizen. Het doel van de buitenlandse clinic komt overeen met de binnenlandse (Real Madrid Fundación, z.d.)

De Real Madrid Foundation organiseert ook projecten dat iedereen, ondanks de omstandigheden of capaciteiten, de mogelijkheid heeft om te sporten in teamverband. Het sporten in teamverband heeft een fysieke en mentale voordelen (Real Madrid Fundación, z.d). De kwetsbare personen in de samenleving bereiken door het project sociale integratie en verbeteren de kwaliteit van hun leven. Zo betreft de Real Madrid Foundation verschillende doelgroepen: de jeugd tussen 5-17 jaar én mensen met zowel een fysieke als mentale handicap (Madrid, 2023c). Daarnaast organiseert de Real Madrid een veilig leerklimaat voor minderjarigen die in kwetsbare situaties leven over de gehele wereld. Deze scholen gebruiken sport als middel voor sociale ontwikkeling, bijvoorbeeld om de leerlingen samen te laten werken. Daarnaast zorgen de scholen ook voor voedingsondersteuning, medische controles en psychologische zorg (Madrid, 2023c).

Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om te kijken hoe lokaal een voetbalclub tegenwoordig nog is. Om dit onderzoek te doen is er gekeken naar de volgende hoofdvraag:

- Waar ligt een voetbalvereniging?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is er gekeken naar de volgende deelvragen:

- Waar komen de inkomsten vandaan?
- In welke mate zijn de spelers lokaal betrokken bij de voetbalclub?
- Waar komt het management vandaan?
- Zijn de supportersverenigingen lokaal gevestigd bij de voetbalclub?
- Wat is de lokale inbedding en maatschappelijke verantwoordelijkheid van de voetbalclub?

Deze deelvragen zijn per voetbalclub onderzocht. Uit dit onderzoek blijkt dat de kleinere verenigingen, zoals Athletic Club Bilbao en FC Utrecht, vooral hun omzet behalen uit sponsors en televisierechten. Een deel van de sponsors zijn multinationals, waardoor ze op gunstige locaties gevestigd zijn. EA Sports, Nike en Coca-Cola zijn voorbeelden van multinationals en hebben meerdere kantoren verspreid over de hele wereld, hoewel het hoofdkantoor zich bevindt op dezelfde locatie als de oorsprong van het bedrijf. Daarnaast hebben de kleinere clubs ook veel bedrijven in hun regio, voornamelijk leveranciers of bedrijven die willen bijdragen aan hun gemeenschap, waarbij voetbal centraal staat. De televisierechten zijn ook een belangrijke inkomstenbron voor de kleinere clubs, aangezien ze minder commercieel zijn dan de grotere voetbalclubs zoals AFC Ajax en Real Madrid. Real Madrid genereert veel inkomsten via marketing. Door marketing op sociale mediakanalen hebben ze naamsbekendheid verworven, wat heeft bijgedragen aan de verkoop van merchandise. Deze verenigingen halen ook een aanzienlijke inkomsten uit prijzengeld, zowel van Europese als nationale competities. De grotere clubs, zoals AFC Ajax en Real Madrid, hebben daarnaast meer multinationals als sponsors, waardoor ze minder lokale bedrijven als partner hebben. Op economisch gebied zijn deze clubs minder lokaal betrokken dan de kleinere clubs, hoewel elke club verbonden is met een andere regio vanwege de locatie van de bedrijven.

De samenstelling van een voetbalclubselectie ontstaat vanuit het beleid van de voetbalclub. Athletic Club Bilbao hanteert een beleid genaamd 'La Cantera', waarbij alleen spelers en trainers uit Baskenland bij de club mogen spelen. Dit zorgt ervoor dat de spelers betrokken zijn bij de club. Aan de andere kant hanteert Real Madrid een ander beleid genaamd 'Los Galácticos', waarbij ze een team willen samenstellen met de beste spelers ter wereld. Hierdoor stromen er minder jeugdspelers door naar het eerste elftal en bestaat de selectie uit vier spelers die de academie van Real Madrid hebben doorlopen. De hoofdtrainer van Real Madrid heeft ook een invloed op de rest van de staf, aangezien vijf stafleden van Italiaanse afkomst zijn.

AFC Ajax en FC Utrecht selecties waar spelers uit verschillende landen komen, hoewel beide clubs ook spelers uit de jeugdacademie laten doorstromen. Bij AFC Ajax zijn er meerdere culturen vertegenwoordigd in de selectie, met tien spelers die de jeugdacademie hebben

doorlopen. Bij FC Utrecht bestaat de selectie uit negen spelers die afkomstig zijn uit de jeugdopleiding. Deze clubs proberen jeugdspelers door te laten stromen, hoewel ze in het huidige systeem in de voetbalwereld bijna verplicht zijn om betere spelers uit andere regio's aan te trekken. Er zijn dus wereldwijde verbindingen binnen de spelersgroep.

De directieleden van de onderzochte voetbalclubs hebben over het algemeen dezelfde nationaliteit als de locatie van de voetbalclub. De directie- en bestuursleden van Athletic Club Bilbao zijn afkomstig uit Baskenland, aangezien ze door de leden worden gekozen. De club wordt bestuurd door lokale mensen. Hetzelfde geldt voor de FC Utrecht, waarvan de directie- en bestuursleden geboren zijn in de provincie Utrecht, met uitzondering van één persoon die bekend is in de Nederlandse voetbalwereld als sportjournalist. Het management van FC Utrecht is dus verbonden met de regio. Het management van AFC Ajax is minder lokaal, aangezien er ook bestuurders uit verschillende provincies komen. De club heeft meer gekeken naar individuele kwaliteiten van de directie- en bestuursleden. Hetzelfde geldt voor Real Madrid, waar de eerste en derde vicepresident uit andere delen van Spanje komen. De eerste vicepresident, Fernando Fernández Tapias, is geboren in Vigo, het oosten van Spanje. De derde vicepresident, Enrique Sánchez González, is geboren in Malaga, in het zuiden van Spanje. De rest van het management is wel geboren in Madrid. Hoewel een deel van het management van AFC Ajax en Real Madrid afkomstig is uit de regio van de voetbalclub, is het management ook verbonden met andere regio's.

Athletic Club Bilbao heeft 485 erkende supportersverenigingen, waarvan er 160 in de provincie Bizkaia. De overige supportersverenigingen zijn merendeels verspreid over Spanje. Daarnaast zijn er ook nog dertien supportersclubs verdeeld over de wereld door het unieke beleid van de club. Dit houdt in dat de supporters van Athletic Bilbao verbonden zijn met andere regio's over de wereld. Dit geldt ook voor Real Madrid, aangezien zij supportersverenigingen in grote steden hebben, zoals München, New York en Jakarta. Dit komt mede door hun befaamde erelijst. Door de vele prijzen en bekende, buitenlandse spelers supportereren er meer mensen de club. De voetbalvereniging FC Utrecht heeft twee erkende supportersverenigingen binnen de stad Utrecht. Deze supportersverenigingen zijn dus meer lokaal, mede doordat FC Utrecht wereldwijd niet zo bekend is. Ze hebben nihil in Europese competities gespeeld. AFC Ajax heeft ook een erkende supportersvereniging en een onafhankelijke partij als gesprekspartner. Beide partijen bevinden zich in de regio Amsterdam, waardoor de supportersverenigingen zich lokaal bevinden.

Daarnaast hebben de voetbalclubs een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ze dragen iets bij aan de samenleving. In het geval van Athletic Club Bilbao, FC Utrecht en AFC Ajax doen ze voornamelijk iets terug voor de lokale gemeenschap. Ze zetten zich in voor goede doelen óf organiseren acties voor mensen die een ongelijke kans hebben. Real Madrid daarentegen organiseert ook projecten voor kwetsbaren in andere landen. Zo organiseren ze clinics en creëren ze een veilig leerklimaat voor kinderen over de hele wereld. Hierdoor is Real Madrid verbonden met samenlevingen in andere regio's.

In het maatschappelijk debat is beschreven dat het relevant is voor een voetbalclub, aangezien ze weten op welke aspecten ze nog lokaal zijn. De supporters vinden het van belang om aspecten van hun regio terug te zien in de voetbalclub. Doordat de clubs nu weten welke aspecten lokaal of mondiaal zijn, kunnen de voetbalclubs zich nu richten om de kenmerken van de regio terug te laten komen in hun imago. Voor de supporters is het dus relevant waar ze hun regio kunnen herkennen aan de club, terwijl het voor een voetbalclub relevant is op

welke aspecten ze kunnen innoveren om de lokaliteit terug te laten komen in de club óf om juist meer te globaliseren, waardoor ze wereldwijd meer naamsbekendheid krijgen.

In 2004 heeft Ben-Porat & Ben-Porat onderzoek gedaan naar de invloed van globalisering op de Israëlische voetbalcompetitie. Er werd naar drie verschillende aspecten gekeken, zoals economisch, bestuurlijk en cultureel niveau. Dat onderzoek is nogal gedateerd. Daardoor is dit onderzoek een aanvulling op de bestaande literatuur. Ook is er onderzoek gedaan naar andere voetbalclubs, waardoor het ook een aanvulling is op de wetenschap. Daarnaast is er in dit onderzoek ook meerdere aspecten onderzocht dan in Ben-Porat & Ben-Porat (2004), waardoor dit onderzoek meer aanvullend is.

Door het onderzoeken van de deelvragen kan de hoofdvraag worden beantwoord. De voetbalclubs zijn niet in alle aspecten lokaal, hoewel sommige clubs dit wel nastreven met hun beleid. De globalisering heeft toch invloed op de voetbalwereld, omdat bedrijven hun naam in de aandacht willen brengen via een sponsoring. Ook op het gebied van spelers is een voetbalclub niet volledig lokaal. Hoewel dit aan het beleid van een club ligt. De meeste spelers voelen zich verbonden met hun thuissituatie. Hetzelfde geldt voor de supporters van grote club. Deze supporters zijn als gevolg van commercialisering over de hele wereld verdeeld. Door opkomende technologieën, in de vorm van livestreams, zijn er ook supportersverenigingen in andere landen mogelijk. In het verleden moest een supporters naar het stadion en werd dit gezien als ontmoetingsplek. Voor de grotere clubs is dit niet meer essentieel. Hoe groter de voetbalclub, hoe meer geglobaliseerd een club is.

In de toekomst zullen de voetbalclubs meer verbindingen hebben met andere regio's in de wereld, doordat het proces globalisering nog steeds toeneemt. Hedendaags vertrekken spelers naar het buitenland om in de grootste competities te spelen. Daarnaast proberen de grootste voetbalclubs ook door middel van commercialisering hun merk te verkopen, een voorbeeld hiervan is Real Madrid. De club organiseert projecten in verschillende landen om kwetsbaren te ondersteunen, waarmee ze naamsbekendheid creëren. Dit maakt het interessant voor multinationals om een sponsorschap aan te gaan met een grote club. Het creëert ook naamsbekendheid voor een bedrijf. Daarom denk ik dat steeds meer voetbalclubs verbindingen zullen hebben met andere regio's, hoewel ze hun supporters ook niet vergeten. De supportersverenigingen zullen eveneens ook lokaal blijven, aangezien dit de supporters zijn die in het stadion zitten.

Discussie

Reflectie

Het onderzoeksproces is over het algemeen goed gelopen. In het begin was het moeilijk om de wetenschappelijke literatuur te vinden over dit onderwerp, hoewel mijn onderzoeksbegeleider hier heeft geholpen met zijn expertise. Hij verzorgde wetenschappelijke artikelen over voetbalclubs en de lokaliteit. Dit heeft geholpen in de aanleiding en probleemstelling. Daarnaast was er ook nog een taalbarrière, omdat de artikelen van Athletic Club Bilbao en Real Madrid in het Spaans waren. Deze taal spreek ik niet vloeiend, waardoor ik de artikelen via Google Translate heb vertaald naar het Nederlands. De jaarverslagen en artikelen waren niet helemaal goed vertaald, waardoor het lastig was om de goede informatie

in een tekst te vinden. Dit is echter wel goed gekomen, doordat ik kleinere stukken ben gaan vertalen in plaats van hele documenten.

Daarnaast was het ook lastig om overzichtelijke kaarten te maken in ArcGis Online. Doordat er vele pinnen op een kaart gezet moet worden, zijn de kaarten op wereldwijde schaal onoverzichtelijk. De pinnen, die dicht bij elkaar staan, zijn niet van elkaar te onderscheiden. Het lijkt alsof er dan maar een pin staat, terwijl er meerdere pinnen in de tekst beschrijven zijn. De kaarten van nationale schaal zijn overzichtelijker, omdat de pinnen beter te onderscheiden zijn van elkaar.

Aanbevelingen

In dit onderzoek is echter alleen gebruik gemaakt van statistische gegevens om te bepalen over een voetbalclub lokaal is. Niet iedereen in de gemeenschap van de regio is betrokken bij een club, hoewel hun mening toch belangrijk is om een holistisch beeld te krijgen van de impact op de lokaliteit. In dit onderzoek wordt er onderzocht waar de lokaliteit van een voetbalclub ligt, aan de hand van een literatuurstudie. De literatuur gaf een realistisch beeld over hoe een voetbalclub in elkaar zit en met wie ze verbonden zijn.

Het onderzoek is een momentopname van een bepaald seizoen, waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek niet heel hoog is. Om de betrouwbaarheid te vergroten moeten er meerdere clubs onderzocht worden onder een langere tijdsperiode. Dit zou het onderzoek een breder beeld gegeven hebben, aangezien het dan zichtbaar zou zijn of er duidelijke veranderingen zijn geweest.

Daarnaast zou het ook interessant zijn om bij een vervolgonderzoek interviews te regelen bij de voetbalclubs, zodat er meer toelichting is waarom ze bepaalde keuzes maken in hun beleid en wat hun blik is richting de toekomst. In de voetbalwereld wordt geld belangrijker, waardoor sponsors van meer belang zijn. Dit geeft ook de mogelijkheid om betere spelers te halen. Door met de voetbalclubs in gesprek te gaan, kunnen ze meer vertellen over hun toekomstperspectief.

Referentielijst:

Abeza, G., & O'Reilly, N. (2014). Social media platforms' use in building stakeholder relationships: the case of national sport organizations. *Journal of applied sport management*, 6(3), 10. <https://js.sagamorepub.com/jasm/article/view/4300>

AFC Ajax. (z.d.-a). *Ajax jeugdopleiding: alles begint bij de basis - Ajax.nl*. Geraadpleegd op 30 april 2023, van <https://www.ajax.nl/club/jeugdopleiding/>

AFC Ajax. (z.d.-b). *Ajax maatschappelijk - Ajax.nl*. Geraadpleegd op 19 mei 2023, van <https://www.ajax.nl/club/maatschappelijk/>

AFC Ajax. (z.d.-c). *Ajax organisatie: Vereniging en vennootschap - Ajax.nl*. Geraadpleegd op 17 mei 2023, van <https://www.ajax.nl/club/organisatie/#>

- AFC Ajax. (z.d.-d). *Ajax sponsoren & partners - Ajax.nl*. Geraadpleegd op 23 mei 2023, van <https://www.ajax.nl/club/sponsors-partners/>
- AFC Ajax. (z.d.-e). *Alle informatie over Ajax 1 - Ajax.nl*. Geraadpleegd op 18 mei 2023, van <https://www.ajax.nl/teams/ajax-1/>
- AFC Ajax. (z.d.-f). *Bekijk de rijke historie van Ajax - Ajax.nl*. <https://www.ajax.nl/club/historie/#section2>
- AFC Ajax. (z.d.). *Coaching Academy - Education*.
AFC Ajax. <https://coachingacademy.ajax.nl/education>
- Ajax jaarverslag 2021/2022. (z.d.). In *AFC Ajax*. Geraadpleegd op 10 mei 2023, van <https://www.ajax.nl/media/t4xpvpb4/jaarverslag-en-jaarrekening-21-22.pdf>
- Altman Solon. (2020). U.S. Leagues Struggle to Win Fans in Europe, Trail European Soccer Leagues' Success in the U.S. *Altman Solon*. <https://www.altmansolon.com/insights/us-euro-sports-survey-spotlight/>
- Athletic Club. (2022). Presupuesto Temporada 2021-2022. In *Website Oficial del Athletic Club*. Athletic Club Bilbao. Geraadpleegd op 7 maart 2023, van https://cdn.athletic-club.eus/txoko-utils/asamblea/presupuesto-2022-23.pdf?_gl=1*vsfj0c*_ga*MTg3NjQ0NDc4My4xNjc5MDYxNDgz*_ga_G4DDLTMF7R*MTY3OTQwMjIxMy43LjEuMTY3OTQwMjU0Ni4wLjAuMA..
- Athletic Club. (2023a). *Athletic Club Sponsors*. Geraadpleegd op 23 maart 2023, van <https://www.athletic-club.eus/en/club/sponsors>
- Athletic Club. (2023b). *Board of Directors*. Geraadpleegd op 23 maart 2023, van <https://www.athletic-club.eus/en/club/about-the-club/directors>
- Athletic Club. (2023c). *Presidents | Athletic Club's Official Website | Athletic Club's Official Website*. Geraadpleegd op 23 maart 2023, van <https://www.athletic-club.eus/en/presidents>
- Athletic Club Honours: Trophies and Championships | Official Athletic Club Website*. (2023, 22 juni). <https://www.athletic-club.eus/en/honours>
- Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The Internet of Things: A survey. *Computer Networks*, 54(15), 2787–2805. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2010.05.010>

- Ben-Porat, G., & Ben-Porat, A. (2004). (Un)Bounded soccer. *International Review for the Sociology of Sport*, 39(4), 421–436. <https://doi.org/10.1177/1012690204049064>
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, 323(5916), 892–895. <https://doi.org/10.1126/science.1165821>
- Castillo, J. R. (2007). Play Fresh, Play Local: The Case of Athletic de Bilbao. *Sport in Society*. <https://doi.org/10.1080/17430430701388822>
- Coombs, D. S., & Osborne, A. C. (2022). *Routledge Handbook of sport fans and fandom*. Routledge.
- Coombs, D. S., & Osborne, A. H. (2012). A Case Study of Aston Villa Football Club. *Journal of Public Relations Research*, 24(3), 201–221. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2012.671985>
- Croci, O., & Ammirante, J. (1999). Soccer in the age of globalization. *Peace Review*, 11(4), 499–504. <https://doi.org/10.1080/10402659908426298>
- Cuofano, W. I. G. (2022, 23 februari). *How Do Football Clubs Make Money?* FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/nl/hoe-verdiene-voetbalclubs-geld%3F/>
- Deloitte. (2020). Annual Review of Football Finance 2020. Deloitte.
- De Ruiter, T. (z.d.). *Seizoen 2007/2008*. FC Utrecht. <https://www.fc utrecht.nl/club/historie/seizoen-2007-2008>
- Dobson, S., & Goddard, J. (2011). *The economics of football*. Cambridge University Press.
- Drie, J. G., & Schaling, W. (2013). *Loyaliteit en Lokaliteit: Over de crisis van identiteit en de constructie van plaats onder voetbalsupporters in Glasgow*. [Thesis]. Universiteit Utrecht.
- Fan Clubs | Athletic Club Official Website*. (z.d.). <https://www.athletic-club.eus/en/club/oficial-penas>
- FC Utrecht. (z.d.-a). *Academie*. <https://www.fc utrecht.nl/club/academie>
- FC Utrecht. (z.d.-b). *Acties vanuit het Hart*. <https://www.fc utrecht.nl/vanuit-het-hart/acties-vanuit-het-hart>

- FC Utrecht. (z.d.-c). *Partnerships & exposure*. Geraadpleegd op 9 juni 2023,
 van <https://www.fc utrecht.nl/business/partnerships-exposure>
- FC Utrecht. (z.d.-d). *Selectie*. <https://www.fc utrecht.nl/teams/selectie>
- FC Utrecht. (z.d.-e). *Stad & Regio*. <https://www.fc utrecht.nl/vanuit-het-hart/stad-regio>
- FC Utrecht. (z.d.-f). *Supportersverenigingen*. Geraadpleegd op 23 april 17AD,
 van <https://www.fc utrecht.nl/supporters/supportersverenigingen>
- FC Utrecht. (2008). *Kees Jansma treedt toe tot Raad van Commissarissen FC Utrecht*. <https://www.fc utrecht.nl/nieuws/2021/juni/kees-jansma-treedt-toe-tot-raad-van-commissarissen-fc-utrecht>
- FC Utrecht. (2013, 8 mei). *Jordy Zuidam Coördinator Scouting FC Utrecht*. <https://www.fc utrecht.nl/nieuws/2013/05/jordy-zuidam-coordinator-scouting-fc-utrecht>
- FC Utrecht. (2018). *Annemarie Kaemingk nieuwe commissaris FC Utrecht*. <https://www.fc utrecht.nl/nieuws/2018/07/annemarie-kaemingk-nieuwe-commissaris-fc-utrecht>
- FC Utrecht. (2019a). *Wisselingen in de RvC van FC Utrecht*. <https://www.fc utrecht.nl/nieuws/2019/maart/wisselingen-in-de-rvc-van-fc-utrecht>
- FC Utrecht. (2019b, oktober 1). *Wijzigingen in directie FC Utrecht*. <https://www.fc utrecht.nl/nieuws/2019/oktober/wijzigingen-in-directie-fc-utrecht>
- FC Utrecht. (2020, 12 februari). *Edo Keuning versterkt directieteam*. <https://www.fc utrecht.nl/nieuws/2020/februari/edo-keuning-versterkt-directieteam>
- FC Utrecht. (2023a). *Historie: Eredivisievoetbal sinds 1970*. Geraadpleegd op 23 april 5AD,
 van <https://www.fc utrecht.nl/club/historie>
- FC Utrecht. (2023b). *Stadion*. <https://www.fc utrecht.nl/stadion>
- FCU Fans. (2023). *fcufans.nl | home of true support*. [fcufans.nl | home of true support](https://fcufans.nl). <https://fcufans.nl/>

Football Kits & Football Teamwear - New Balance.

(z.d.). <https://nl.newbalance.eu/en/sports/football/football-club-product/>

Forbes. (z.d.). *Manchester United on the Forbes Soccer Team Valuations*

List. <https://www.forbes.com/teams/manchester-united/?sh=19e1a0ee13f9>

Fundazioa, A. (2023a, januari 12). *Maximum recognition for Gizakia - Athletic Club*

Fundazioa. Athletic Club Fundazioa. <https://athleticclubfundazioa.eus/en/maximum-recognition-for-gizakia/>

Fundazioa, A. (2023b, maart 27). *Genuine always wins - Athletic Club Fundazioa.* Athletic

Club Fundazioa. <https://athleticclubfundazioa.eus/en/genuine-always-wins/>

García, J., & Rodríguez, P. (2002). The determinants of football match attendance

revisited. *Journal of Sports Economics*, 3(1), 18–

38. <https://doi.org/10.1177/152700250200300103>

Houtum, H. J. (2001). *De verbondenheid met NEC: onderzoeksrapport.*

Jaarverslag FC Utrecht 2021/2022. (z.d.). In *FC Utrecht*. Geraadpleegd op 23 april 5AD,

van https://www.fc utrecht.nl/media/54ghccz3/221123_jaarverslagfc utrecht.pdf

Johan Cruyff Institute. (2018, 18 juli). “*Voetbalclubs zijn grote internationale merken*”.

Johan Cruyff Institute - Nederland. <https://cruyffinstitute.nl/nl/blog-nl/voetbalclubs-zijn-grote-internationale-merken/>

Karon, T. (1991). *What Soccer Means to the World.*

Time. <https://2004http://content.time.com/time/arts/article/0,8599,671302-1,00.html>

MacClancy, J. (1996). Nationalism at play: the Basques of Vizcaya and Athletic

Bilbao. *Sport, identity and ethnicity.*, 181–199.

Madrid, R. (2023a, maart 17). *Madridista Supporter Club inaugurated in Beit Sahour.* Real

Madrid C.F. - Web Oficial. <https://www.realmadrid.com/en/fan-clubs>

Madrid, R. (2023b, maart 17). *Madridista Supporter Club inaugurated in Beit Sahour.* Real

Madrid C.F. - Web Oficial. <https://www.realmadrid.com/en/fan-clubs>

Madrid, R. (2023c, juni 22). *Benzema jerseys up for charity auction.* Real Madrid C.F. - Web

Oficial. <https://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/foundation>

- Marca. (2020, 26 april). Ranked: Which LaLiga clubs had the highest attendances in 2019/20? *MARCA English*. https://www.marca.com/en/football/spanish-football/album/2020/04/26/5ea58d7be2704e2b3a8b4568_6.html
- Mazodier, M., Henderson, C. M., & Beck, J. T. (2018). The Long Reach of Sponsorship: How fan isolation and identification jointly shape sponsorship performance. *Journal of Marketing*, 82(6), 28–48. <https://doi.org/10.1177/0022242918807673>
- Morrow, S. (2004). *The People's Game: Football, Finance and Society*. Palgrave Macmillan.
- New Balance. (z.d.). *Inside NB Overview - New Balance*. <https://nl.newbalance.eu/en/about-new-balance-content-assets/inside-nb-overview.html>
- Nunn, C., Spaaij, R., & Luguetti, C. (2021). Beyond integration: football as a mobile, transnational sphere of belonging for refugee-background young people. *Leisure Studies*, 41(1), 42–55. <https://doi.org/10.1080/02614367.2021.1962393>
- Ogbonna, E. O., & Harris, L. C. (2014). Organizational Cultural Perpetuation: A Case Study of an English Premier League Football Club. *British Journal of Management*, 25(4), 667–686. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12037>
- Palacios-Huerta, I. (2004). Structural changes during a century of the world's most popular sport. *Statistical Methods and Applications*, 13(2). <https://doi.org/10.1007/s10260-004-0093-3>
- PSV. (2014, 18 augustus). *Sfeeractie met vlaggen bij PSV - FC Utrecht*. <https://www.psv.nl/nieuwspagina/artikel/sfeeractie-met-vlaggen-bij-psv-fc-utrecht.htm>
- PSV. (2021, 20 april). *Geschiedenis van PSV*. <https://www.psv.nl/psv/club/historie/geschiedenis.htm>
- Raja. (2022, 13 oktober). *10 Most Popular Football Clubs In The World 2022*. Sportsry. <https://www.sportsry.com/football/10-most-popular-football-clubs-in-the-world/>
- Real Madrid C.F. (z.d.-a). Annual Accounts and Auditing 2021-2022. In *Real Madrid C.F. - Web Official*. Geraadpleegd op 22 mei 2023,

van <https://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/the-club/transparency/annual-accounts>

Real Madrid C.F. (z.d.-b). *Board Members*. Real Madrid C.F - Web Official. Geraadpleegd op 25 mei 2023, van <https://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/the-club/structure/board-members>

Real Madrid C.F. (z.d.-c). *Florentino Pérez Rodríguez | President | Real Madrid CF*. Real Madrid C.F. - Web Official. Geraadpleegd op 24 mei 2023, van https://www.realmadrid.com/cs/Satellite?c=RM_Jugador_FA&cid=1380557865540&pagename=RealMadridResponsive%2FRM_Jugador_FA%2FRM_Directivo&pid=1383874990460

Real Madrid C.F. (z.d.-d). *Football and basketball sponsors | Real Madrid C.F.* Real Madrid C.F. - Web Official. Geraadpleegd op 23 mei 2023, van <https://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/the-club/sponsors>

Real Madrid C.F. (z.d.-e). *Honours: the football team's triumphs and trophies | Real Madrid C.F.* Real Madrid C.F. - Web Official. Geraadpleegd op 21 mei 2023, van <https://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/honours/football>

Real Madrid C.F. (z.d.-f). *Real Madrid squad | Real Madrid CF*. Real Madrid C.F. - Web Official. Geraadpleegd op 20 mei 2023, van <https://www.realmadrid.com/en/football/squad>

Real Madrid C.F. (z.d.-g). *Santiago Bernabéu Stadium, the home of madridismo | Real Madrid C.F.* Real Madrid C.F. - Web Official. <https://www.realmadrid.com/en/history/santiago-bernabeu-stadium>

Real Madrid C.F. (z.d.-h). *The Ninth European Cup (2001-2010) | Real Madrid CF*. Real Madrid C.F. - Web Official. Geraadpleegd op 21 mei 2023, van <https://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/history/football/2001-2010-the-ninth-with-zidane-beckham-ronaldo-and-figo>

Real Madrid Fundación. (z.d.). *Real Madrid Foundation - Campus and Clinics*. Geraadpleegd op 26 mei 2023, van <http://campusyclinicsfundacionrealmadrid.com/en>

Staff, T. (2022, 19 januari). *Athletic Bilbao Kit Deal With New Balance Until 2025 | Contract Worth €24.5 Million For Seven Years.*

TOTALSPORTAL. <https://www.totalsportal.com/money/athletic-bilbao-kit-deal/>

Stichting FC Utrecht Maatschappelijk & FC Utrecht. (z.d.). Beleidsplan Stichting FC Utrecht Maatschappelijk 2020-2023. In *FC Utrecht*.

Supportersvereniging Ajax. (2023). *Supportersvereniging Ajax*. <https://www.ajaxlife.nl/>

Szabó, R. G. (2013). Basque identity and soccer. *Soccer & Society*, 14(4), 525–547. <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.810434>

Szymanski, S., & Kesenne, S. (2004). Competitive balance and gate revenue sharing in team sports. *Journal of Industrial Economics*, 52(1), 165–177. <https://doi.org/10.1111/j.0022-1821.2004.00220.x>

Takamatsu, S. (2021). The relationship between sponsorship objectives and sport team reputation among sponsor companies: An exploratory study focusing on sponsors of a Japanese professional women's volleyball club. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1080/21639159.2021.1914128>

Ter Voort, R. (2022, 1 april). *Dit zijn in 2022 de meest populaire clubs op social media in de Eredivisie*. SportNext. <https://www.sportnext.nl/media/dit-zijn-in-2022-de-meest-populaire-clubs-op-social-media-in-de-eredivisie/>

Waalkes, S. (2017). Does soccer explain the world or does the world explain soccer? Soccer and globalization. *Soccer & Society*, 18(2–3), 166–180. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1166782>

Williams, A. M., & Hall, C. M. (2002). Tourism, migration, circulation and mobility. In *The Geojournal library* (pp. 1–52). https://doi.org/10.1007/978-94-017-3554-4_1

Planning scriptie:

Datum:	Wat te doen?
20-02-2023	Begingesprek
26-02-2023	Bronnen verzamelen
27-02-2023	Bronnen lezen + meer verzamelen
28-02-2023	A4-schrijven
30-02-2023	A4 controleren en afschrijven + opsturen
31-02-2023	Onlinevoortgangsgesprek
1-02-2023	Aanleiding beginnen
3-02-2023	Probleemstelling schrijven
7-02-2023	Doelstelling schrijven
8-02-2023	Maatschappelijke relevantie schrijven
10-02-2023	Wetenschappelijke relevantie schrijven
14-02-2023	Theoretisch Kader schrijven
15-02-2023	Methode schrijven
17-02-2023	Abstract schrijven
20-02-2023 Carnaval	Inhoud van het Onderzoeksvoorstel afhebben
21-02-2023 t/m 23-02-2023 Carnaval	Opmaak van het Onderzoeksvoorstel
24-02-2023	Inleveren Onderzoeksvoorstel
27-02-23 / 28-02-2023	Evt aanpassen onderzoeksvoorstel
3-03-2023	Literatuur verzamelen Athletic
6-03 t/m 10-03	Literatuur verzamelen + actoren uitschrijven
13-03 t/m 17-03	Actoren uitschrijven + netwerk maken Athletic
20-03 t/m 24-03	Literatuur verzamelen + actoren uitschrijven FC Utrecht
27-03 t/m 31-03	Actoren uitschrijven + netwerk maken FC Utrecht
3-04 t/m 7-04	Literatuur verzamelen + actoren uitschrijven Ajax
10-04 t/m 14-04	Actoren uitschrijven + netwerk maken Ajax

17-04 t/m 21-04	Literatuur verzamelen + actoren uitschrijven Real madrid
24-04 t/m 28-04	Actoren uitschrijven + netwerk maken Real Madrid
8-05 t/m 19-05	Eventueel aanvulling op de actoren. Verbeterweken
5-06-2023 t/m 8-06-2023	Conclusie en reflectie schrijven
9-06-2023	Draft Scriptie afhebben
10-06 t/m 24-06	Verbeteren Scriptie
23-06-2023	Deadline! Scriptie!
1-7 t/m 10 augustus	Feedback verwerken
11-08	Scriptie opnieuw inleveren