

Proefschrift voorgelegd tot het bekomen van de graad  
Doctor in de Gezondheidswetenschappen

# CSR management in European professional sport organizations: Towards a strategic approach

Doctorandus: Cleo Schyvinck

Promotor: Prof. dr. Annick Willem

Examencommissie: Prof. dr. Lisa A. Kihl (University of Minnesota), T. Bettina Cornwell (University of Oregon), Christos Anagnostopoulos (UCLan Cyprus), Wim Lagae (KUL/Ghent University), Yves Fassin (Ghent University), Jan Bourgois (Ghent University)

Academiejaar 2020-2021



## Inleiding:

### **Context:**

Professionele sport organisaties worden steeds vaker verondersteld zich naast hun sportieve en economische activiteiten ook te bekommeren om de maatschappij. Onderzoek toonde aan dat sport clubs zowel directe (stijgende omzet) als indirecte (verbeterd imago) voordelen kunnen behalen d.m.v. maatschappelijk verantwoord ondernemen (hierna CSR genoemd). Ondanks de wereldwijde toename aan CSR engagementen en initiatieven, slagen professionele sport clubs er maar zelden in CSR op een strategische en duurzame manier te implementeren. Veel van hun initiatieven blijven dan ook oppervlakkig en opportunistisch, waardoor er een gebrek is aan gedeelde waarde creatie voor de sportorganisatie, haar belanghebbenden en de maatschappij in zijn geheel.

### **Doel van het onderzoek:**

Dit doctoraat had als doel CSR op een (meer) holistische manier te benaderen door het proces achter gedeelde waarde creatie te onderzoeken. Het onderzoek ging in op het CSR besluitvormingsproces van professionele sport organisaties in Europa. Het exploreerde daarbij vier belangrijke mechanismen van CSR management, namelijk strategieontwikkeling, implementatie, samenwerkingen, en de transformatie van traditionele naar meer strategische benaderingen.

## Studies en resultaten:

## Gedeelde waarde creatie

Sport managers dienen naast instrumentele en relationele ook morele objectieven na te streven opdat duurzame economische en sociale impact kan bereikt worden.



### **Studie 1: WAAROM doen professionele sport clubs aan CSR?**

Een kwalitatieve multiple case studie bij 16 professionele basketbalclubs in vier Europese landen, bracht inzicht in de motieven van sport organisaties om aan CSR te doen. De resultaten toonden aan dat sportclubs gedreven zijn door twee dominante logica's, namelijk een instrumentele en een relationele logica. Afhankelijk van hoe clubs de logica's afwegen ten opzichte van elkaar, kon hun CSR strategie gecategoriseerd worden in een altruïstisch, sociaal, commercieel en integratief type. De bevindingen toonden aan dat de meerderheid van de Europese professionele basketbalclubs in ons onderzoek verder gaat dan filantropie en weldegelijk iets terug verwacht van hun CSR engagement.

### **Studie 2: HOE doen professionele sport clubs aan CSR?**

In een vervolgstudie werd onderzocht of de implementatie van CSR in lijn was met de beoogde strategie. Slechts in dat geval kan legitieme en duurzame (economische en sociale) impact

gerealiseerd worden. Deze studie had als doelstelling om de beslissingen met betrekking tot CSR implementatie te analyseren, alsook de mate waarin deze beslissingen in lijn waren met de vooropgestelde strategie. De resultaten gaven aan dat de CSR implementatie van de meerderheid van de onderzochte clubs niet in lijn was met hun strategie. De bevindingen bevestigden een reactieve aanpak waarbij opportuniteiten voor win-win resultaten onbenut bleven. Afhankelijk van de CSR strategie, konden barrières m.b.t. CSR strategie implementatie toegeschreven worden aan macro- (omgeving en betrokken actoren), meso- (organisatiecultuur, structuur, processen, leiderschap) of micro- (individuele capaciteiten en betrokkenheid) determinanten.

### Studie 3: Hoe zijn samenwerkingen m.b.t. CSR in sport gestructureerd?

Een derde studie ging dieper in op een bevinding uit de tweede studie, namelijk dat een gebrek aan (lucratieve) samenwerkingen een barrière vormt voor CSR strategie implementatie in sport. Deze studie gebruikte netwerktheorie en sociale netwerk analyse om samenwerkingen binnen twee cases (een altruïstisch en integratief CSR type) met elkaar te vergelijken in de Belgische professionele voetbal context. De resultaten toonden aan dat het altruïstisch type uit kleinere, meer gefragmenteerde, en gecentraliseerde netwerkstructuren bestond in vergelijking met het integratieve CSR type. De CSR afdeling was veruit de meest centrale en invloedrijke actor in het altruïstische netwerk (cf. centraal aangestuurd netwerk), terwijl deze actor de coördinatie deelde met andere belangrijke actoren (bv. het commerciële management van de club, sponsors, en de lokale overheid) in het integratieve netwerk (cf. gezamenlijk aangestuurd netwerk). Daarnaast vonden we dat beide cases minder financiële middelen t.o.v. goederen en informatie uitwisselden en dat er belangrijke stakeholders zoals fans, werknemers en spelers weinig invloedrijk waren in het netwerk van beide CSR types.

### Studie 4: Hoe kunnen sport clubs evolueren van traditioneel naar strategisch CSR management?

De bevindingen van studie 1 t.e.m. 3 bevestigden de uitdaging voor professionele sport clubs om zowel economische als sociale doelen van CSR na te streven en te behalen. Daarom werd in een vierde studie de transitie naar strategisch CSR management onderzocht. Een ondernemerschapsperspectief werd toegepast op een individuele case in het Belgisch professioneel voetbal. We bevroegen 22 van hun stakeholders en vonden dat de club in kwestie een evolutie doormaakte van traditioneel naar strategisch management, en dit door de sterke invloed van een intrapreneur, een ondersteunend commercieel management, en bepaalde samenwerkingen met stakeholders. Echter, om volledig te transformeren naar strategisch CSR management, waarbij zowel economische als sociale impact gerealiseerd wordt, dient er nog meer ingezet te worden op het creëren van een uniforme organisatiecultuur en op het aligneren van visies.

## Implicaties:

### Theoretisch:

- Naast een relationeel en instrumenteel perspectief dient ook een morele logica toegevoegd te worden aan CSR management in sport.
- In het proces van strategisch CSR management dient CSR ingebed te worden in de organisatie, dienen spanningen erkend en geaccepteerd te worden, en moet er een constante dialoog zijn met en tussen belanghebbenden.

### Praktisch:

Een procesmodel werd ontwikkeld om sportclubs te ondersteunen in hun transitie van traditioneel naar strategisch CSR management.

## Conclusie:



## CV Cleo Schyvinck:

Cleo behaalde masterdiploma's in LO en Bewegingswetenschappen (Universiteit Gent, 2006) en General Management (Vlerick Business School, 2007). Ze werkte gedurende 9 jaar als marketer en ging in 2015 aan de slag als assistent in het team Sportmanagement van de vakgroep Bewegings- en Sportwetenschappen. Tijdens haar doctoraat was Cleo te gast aan de University of Michigan en nam deel ze deel aan de Belgian Olympic Academy.

### Cleo Schyvinck

Vakgroep Bewegings- en Sportwetenschappen  
Onderzoeksgroep Sportmanagement

Cleo.Schyvinck@ugent.be  @cleoSchyvinck

Thesis te verkrijgen via [www.sportmanagementugent.com](http://www.sportmanagementugent.com)