

Onderzoekers: Cleo Schyvinck, Kathy Babiak, Bram Constandt & Annick Willem
Contact & Info: Cleo.schyvinck@ugent.be



1. Achtergrond

Ondanks de sterke groei van CSR initiatieven in de professionele sport, blijft de aanpak veelal opportunistisch en tactisch (Walzel et al., 2018). Dergelijke pogingen kunnen op korte termijn voordelen opleveren, maar missen het vermogen om blijvende economische en sociale impact te creëren. Nu stakeholders steeds vaker pleiten voor een legitieme en duurzame benadering van CSR, kan worden gesteld dat professionele sportteams hun strategieën, processen en managementpraktijken moeten herdenken. Deze studie neemt een ondernemerschapsperspectief om de transformatie naar meer strategische CSR-benaderingen te bestuderen.

2. Onderzoeksmethode

In dit onderzoek werd een kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd waarbij 22 stakeholders van een professionele voetbalclub (bv, CSR managers, commercieel management, sponsors, fans, liga...) bevestigd werden over de 5 elementen van "corporate social entrepreneurship" (CSE) bepaald door Austin en Reficco (2008); het hebben van een intrapreneur, een ondersteunende omgeving, een uniforme cultuur, stakeholder relaties, en een win-win doelstelling.

3. Resultaten

De bevindingen van deze gevallenstudie bevestigen dat de sociale en economische doelstellingen van CSR niet automatisch wordt behaald. Aan de hand van de determinanten van CSE ontdekten we dat de

intrapreneur en de faciliterende omgeving meestal aanwezig zijn, en dat (daarom) vertrouwensrelaties opgebouwd kunnen worden met stakeholders. Deze relaties resulteren enerzijds in financiering, anderzijds in een beter imago. Op deze manier ofwel economische, ofwel sociale voordelen behaald, maar het verband tussen beide blijft onderbenut. Om dat potentieel maximaal te benutten, moet er een sterke en uniforme organisatiecultuur zijn en moet de organisatie streven naar gedeelde waarde creatie. Echter, de resultaten tonen aan dat er twee subculturen zijn (club en Foundation) en dat de visies op CSR management (instrumentele versus altruïstische) verschillen en tot spanning en conflict kunnen leiden.

4. Relevantie voor de praktijk

Een conceptueel model, dat de relatie tussen de verschillende determinanten van CSE aantoont, werd geconstrueerd om de overgang van traditionele naar meer strategische en geïntegreerde CSR-benaderingen te ondersteunen. Bovendien werden praktische aanbevelingen opgesteld om de wisselwerking tussen subculturen en het aligneren van CSR visies te verbeteren. Hiermee beantwoorden we de oproep tot meer innovatieve, onderscheidende en strategische CSR benaderingen, waarin zowel maatschappelijke als organisatorische voordelen kunnen worden behaald.

5. Referenties

- Austin, J., & Reficco, E. (2008). Corporate social entrepreneurship. *Int'l J. Not-for-Profit L.*, 11, 86.
- Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). CSR in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, 32(6), 511-530.