

# Hoofdstuk 1

# Inleiding tot sportmanagement

Sport is erg veranderd in de loop der tijd. Vooral de toename van het aantal belanghebbenden 'rond' de sport is indrukwekkend. Het management van een evenement, commerciële sportorganisatie, club of bond moet tegenwoordig veel ballen in de lucht kunnen houden. De financiële belangen en individuele verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid zijn enorm groot geworden. Om alle aspecten van de hedendaagse sport in goede banen te leiden en om alle belangen op elkaar af te stemmen, is management nodig. Professioneel, ondernemend en kundig sportmanagement.

Deze inleiding tot sportmanagement is bedoeld om je een eerste inzicht te geven in wat dit 'management' is. Eerst staan we stil bij de vraag wat de sport uniek maakt en welke gevolgen dit heeft voor een sportmanager. Daarbij zullen we ingaan op de verschillende sportsectoren. Al snel zal blijken dat de wereld waarin een sportmanager werkt zeer complex en dynamisch is en dat de werkzaamheden en verantwoordelijkheden van de sportmanager van tegenwoordig zeer breed zijn. In dit hoofdstuk is aandacht voor verschillende typen sportmanagers en voor de taken en rollen die zij vervullen. Ook gaan we in op de vaardigheden waar sportmanagers over dienen te beschikken.

Dit eerste hoofdstuk is bedoeld als inleiding en heeft als doel je een goed beeld te geven van wat er met de term 'sportmanagement' wordt bedoeld. Samen met hoofdstuk 2 en 3 schetst het de context waar een sportmanager mee te maken heeft. Het tweede deel van dit boek behandelt meer specifieke vraagstukken rondom managementprocessen en de organisatiecultuur.

## Leerdoelen

**Nadat je dit hoofdstuk hebt gelezen, moet je het volgende kunnen:**

- weten hoe de sportwereld als werkterrein eruitziet;
- het begrip ‘sportmanagement’ beschrijven;
- uitleggen wat een sportmanager is;
- de verschillende taken, rollen en vaardigheden van een sportmanager uitleggen.

### 1.1 De sportwereld als werkterrein

Je kunt je voorstellen dat er geen standaardrichtlijnen zijn voor managers. Elke organisatie is uniek en vraagt een eigen manier van besturen en managen. De **contingentie-benadering** voor management, die ook wel de situationele benadering wordt genoemd, legt de nadruk op het feit dat verschillende organisaties in verschillende omstandigheden opereren en dus verschillende managementmethoden vereisen. Als je dus vanuit dit perspectief moet beschrijven wat managers doen, moet je onderkennen dat managers de situationele omstandigheden moeten kunnen ‘lezen’ en interpreteren. Alleen zo kunnen zij de beste manier vinden om met anderen te werken en doelstellingen te realiseren.<sup>1</sup> Een manager moet kunnen omgaan met verschillende en veranderende omstandigheden. De werkzaamheden van een manager moeten zijn afgestemd op de situatie waarin zijn bedrijf zich bevindt. Voorbeelden van verschillen tussen organisaties en organisatieomstandigheden zijn: de omvang van de organisatie, verschil tussen mensen die er werken en de mate van onzekerheid van de omgeving. Deze verschillen vragen om situatieafhankelijk management op maat.

Ook in de sportbranche is elke organisatie uniek. Daarnaast is er een aantal eigenschappen die de sport als werkterrein uniek maken. Elke sportmanager moet hier op toegerust zijn. De volgende drie paragrafen gaan dieper in op wat sport is, welke eigenschappen daarbij horen, wat dat voor consequenties heeft voor een sportmanager en, tot slot, hoe de sportbranche als werkterrein eruitziet.

#### 1.1.1 De definitie van sport voor een sportmanager

Er is veel geschreven over wat sport is en wat sport uniek maakt. Het is niet eenvoudig om een sluitende definitie van het begrip sport te geven, omdat de sport voortdurend evolueert en elke definitie voor verschillende interpretaties vatbaar is. Vroeger werden alleen spel- en wedstrijdvarianten tot sport gerekend en was het ondenkbaar dat bijvoorbeeld gewichtheffen als sport zou worden gezien. Ook kun je erover discussiëren of denksporten als schaken, dammen en e-games/e-sporten een echte sport zijn. Volgens vele definities en meningen behoren slechts fysieke activiteiten tot het begrip ‘sport’. Maar als je bedenkt dat de schaakbond en de bridgebond sportbonden zijn die bij NOC\*NSF zijn aangesloten, er wereldkampioenschappen in worden georganiseerd en de schaakuitslagen al sinds jaar en dag onderdeel zijn van de sportpagina van *de Volkskrant*, kun je er als sportmanager bijna niet omheen deze ‘spellen’ als sport te beschouwen. Om die

reden is de volgende, ruime, definitie misschien wel de definitie waar je als sportmanager voor open moet staan, los van je eigen mening of opvatting:

**ALLE ACTIVITEITEN WAARBIJ** fysieke en/of geestelijke inspanning of vaardigheden verlangd worden en waarbij de inspanning of vaardigheid zelf het doel is. Dit kan al dan niet binnen een context die georganiseerd is, wedstrijdelementen bevat of aan bepaalde spelregels voldoet.<sup>2</sup>

Afhankelijk van het doel dat met de sportieve activiteiten wordt nagestreefd, kunnen we een onderscheid maken in drie typen sporters:

1. **Wedstrijdgerichte sporters:** sporten met als doel om prestaties te leveren. Deze sporters beoefenen hun sport vaak binnen een geïnstitutionaliseerde omgeving, zoals bij een sportvereniging.
2. **Gezondheidsgerichte sporters:** sporten met als doel gezondheidsbevordering of –behoud. Deze sporters kunnen soms bij sportverenigingen terecht, maar vaker sporten zij bij een fitnesscentrum of ongeorganiseerd.
3. **Leefstijlsporters (of lifestyle sporters):** sporten om speels en/of uitdagend te bewegen. Deze vorm van sportbeoefening vindt vaak plaats in niet-geïnstitutionaliseerde verbanden. Dat wil zeggen dat er veel informele groepjes zijn die regelmatig samen komen om bijvoorbeeld te surfen, klimmen, skaten of aan free running te doen.

### 1.1.2 De unieke eigenschappen van sport als business

De sportwereld is een unieke sector om in te werken. Vroeger was deze sector vooral het domein van vrijwillig georganiseerde organisaties met een hoog ouwe-jongens-krentenbroodgehalte. Tegenwoordig is sport *business* en zien we steeds vaker dat de sportwereld benaderd wordt zoals in het bedrijfsleven gebruikelijk is. Toch is er een aantal unieke eigenschappen te noemen die ervoor zorgen dat de sportwereld om *sportmanagement* vraagt. Oftewel: een eigen manier van managen en organiseren, waarbij tegenstrijdigheden aan de orde van de dag zijn. Deze eigenschappen worden hieronder opgesomd.<sup>3</sup>

- *Sport = passie en emotie.* De keuze om supporter te zijn van een club, om naar een wedstrijd in het stadion te gaan of om vele ochtenden op het voetbalveld door te brengen, zijn geen rationele maar emotionele keuzes waar vol passie aan vastgehouden wordt. Om die reden is het belangrijk dat je in de sport nooit puur rationele beslissingen neemt, maar altijd rekening houdt met gevoelens van betrokkenen (fans, spelers, vrijwilligers). Al zou het op puur zakelijke en rationele gronden logisch zijn om Willem II en NAC Breda te laten fuseren, rekening houdend met de passies en emoties van de supporters lijkt dit onmogelijk. Een dergelijk voorstel zou dus ook veel weerstand oproepen.



*Dit spandoek is een voorbeeld van de uiting van passie en emotie voor een club (en tegen de grootste rivaal). Al zou het op puur zakelijke en rationele gronden logisch zijn om Willem II en NAC Breda te laten fuseren, de harten van de supporters zeggen wat anders.*

Foto: Nick Hontelez

- *Sport = not all about the money.* Veel sportorganisaties zijn niet opgericht om winst te maken, maar hebben vaker als doel om sportieve successen te bereiken. Zo wil de in 2014 opgerichte wiel- en schaatsploeg Team LottoNL-Jumbo succes behalen met Nederlandse sporters. Het Rotterdamse Sport Support wil dat zo veel mogelijk Rotterdamse sportverenigingen vitaal zijn. En Ajax wil heel graag weer meedraaien in de laatste fase van de Champions League. Het binnenhalen van geld heeft daarmee een secundair doel: het mogelijk maken van sportieve resultaten. Maar het behalen van successen moet wel op een financieel gezonde manier gebeuren. Een sportmanager heeft dus niet alleen een belangrijk sportief doel dat nagestreefd moet worden, maar ook de verantwoordelijkheid om dat op een financieel verantwoorde manier te doen. In de hoofdstukken 11 en 12 wordt hier verder op ingegaan.

De achttien eredivisieclubs hebben zich verenigd in de overkoepelende organisatie Eredivisie Media & Marketing CV. Het doel van de vennootschap is onder andere het optimaliseren van de commerciële exploitatie van de mediarechten en sponsorrechten ten behoeve van én namens de achttien eredivisieclubs. Zo wordt getracht namens de clubs zo veel mogelijk Nederlanders te verbinden met de eredivisie, de hoogste voetbalcompetitie van Nederland. Door gebruik te maken van een gezonde exploitatie wordt als doel gesteld om

op sportief vlak een hoogwaardige en aantrekkelijke competitie te hebben én te houden in Nederland, om zo maximale aansluiting te behouden met buitenlandse competities. De eredivisie is daartoe tevens aangesloten bij de EPFL, het samenwerkingsverband tussen de hoogste Europese voetbalcompetities.

Bron: [www.eredivisie.nl](http://www.eredivisie.nl); opgevraagd op 1 december 2011

- *Sport = concurreren en tegelijkertijd samenwerken.* Sport en competitie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Veel sportorganisaties concurreren met elkaar om een plaats boven aan de ranglijst. Ze zijn echter ook afhankelijk van elkaar. Bedrijven als Philips en Sony zijn alleen concurrenten. Philips zou het liefst zien dat Sony verdwijnt. Maar als sportclub heb je niets aan een monopoliepositie, want tegen wie moet je het dan opnemen? Ook mogen de verschillen nooit te groot worden. PSV wil graag winnen van Feyenoord, maar niet elke keer met 10-0, want dan gaat de lol ervanaf en gaat de rivaliteit verloren. Daarnaast moeten clubs in een competitie met elkaar samenwerken om de competitiebelangen te behartigen. Zo hebben alle eredivisieclubs zich verenigd in de Eredivisie CV (zie kader). Dat vraagt van een sportmanager om persoonlijke kwaliteiten. Je zult af en toe je emoties moeten uitschakelen als je met de 'vijand' om de tafel gaat zitten.
- *Sport = identificatie en loyaliteit.* Veel mensen ontlenen aan sport een deel van hun identiteit. Dat geldt zowel voor actieve sportbeoefening als voor het steunen van een club of team. Je zit niet alleen op hockey, je bent een hockeyer, je leest graag over hockey, je kijkt graag naar hockey op televisie en je praat er graag over met je hockeyvrienden. Je bent niet alleen fan van Ajax, je bent een Ajacied, je leest het Ajax-magazine, je loopt in een Ajax-shirt, je kijkt naar Ajax TV en je slaapt onder een Ajax-dekbedovertrek. Tegelijkertijd zijn sporters en supporters vaak erg trouw aan hun club en vereniging. Mensen stappen niet zomaar over van sport en voor de meeste supporters is het ondenkbaar dat ze van club switchen. Dat kan een voordeel zijn voor een sportmanager, maar ook een nadeel. Het voordeel is dat je trouwe klanten hebt die niet zomaar overstappen naar de concurrent als het even niet loopt zoals het zou moeten lopen. Een nadeel is dat het heel moeilijk is nieuwe klanten en nieuw marktaandeel te winnen. Je kunt als tafeltennisbond wel willen dat er meer mensen gaan tafeltennissen en daar ook meer promotie voor maken, maar mensen voelen zich sterk verbonden met hun huidige sport en gaan niet zomaar een nieuwe sport beoefenen.
- *Sport = afhankelijk van vrijwilligers.* Hoewel er steeds meer betaalde krachten in de sportwereld actief zijn, is de sportwereld ook een sector die sterk afhankelijk is van vrijwilligers. Het feit dat je een of meerdere keren in de week kunt sporten bij je sportvereniging wordt mogelijk gemaakt door tientallen vrijwilligers: het bestuur, de trainers en coaches, de scheidsrechters, de toernooiorganisatoren, de barmedewerkers en nog vele anderen. Zelfs in een sterk gecommercialiseerde organisatie als een betaaldvoetbalorganisatie (BVO) zijn veel vrijwilligers actief. Hierbij kun je denken aan de stewards in de stadions en de mensen die helpen

bij supportersactiviteiten en het verspreiden van het supportersmagazine in het stadion. Ook de meeste werkzaamheden binnen een sportbond worden door vrijwilligers gedaan. Vrijwilligers doen het vaak voor hun plezier en voor de erkenning en waardering die ze krijgen. Deze mensen moeten dus op een andere manier aangestuurd en beloond worden dan betaalde krachten. Daar moet een sportmanager rekening mee houden. Hier gaan we in hoofdstuk 7 verder op in.

### 1.1.3 Het werkterrein van de sportmanager

Wanneer ben je een sportmanager? Dat is een goede vraag. Er zijn in Nederland en België verschillende sportmanagementopleidingen die studenten opleiden voor een managementfunctie in de sportwereld. Binnen deze opleidingen wordt de sportwereld erg breed opgevat. Natuurlijk is het logisch dat je een sportmanager bent wanneer je een managementfunctie hebt bij een sportorganisatie, zoals een sportbond of een fitnessclub. Dat wordt ook wel de sporteigen sector genoemd.<sup>4</sup> Maar tot de sportwereld kunnen ook de grote bedrijven worden gerekend die sponsors in de sport (zoals de Rabobank, waar specifieke sponsormanagers werkzaam zijn) of gemeentes die zich bezighouden met sportstimuleringsactiviteiten.

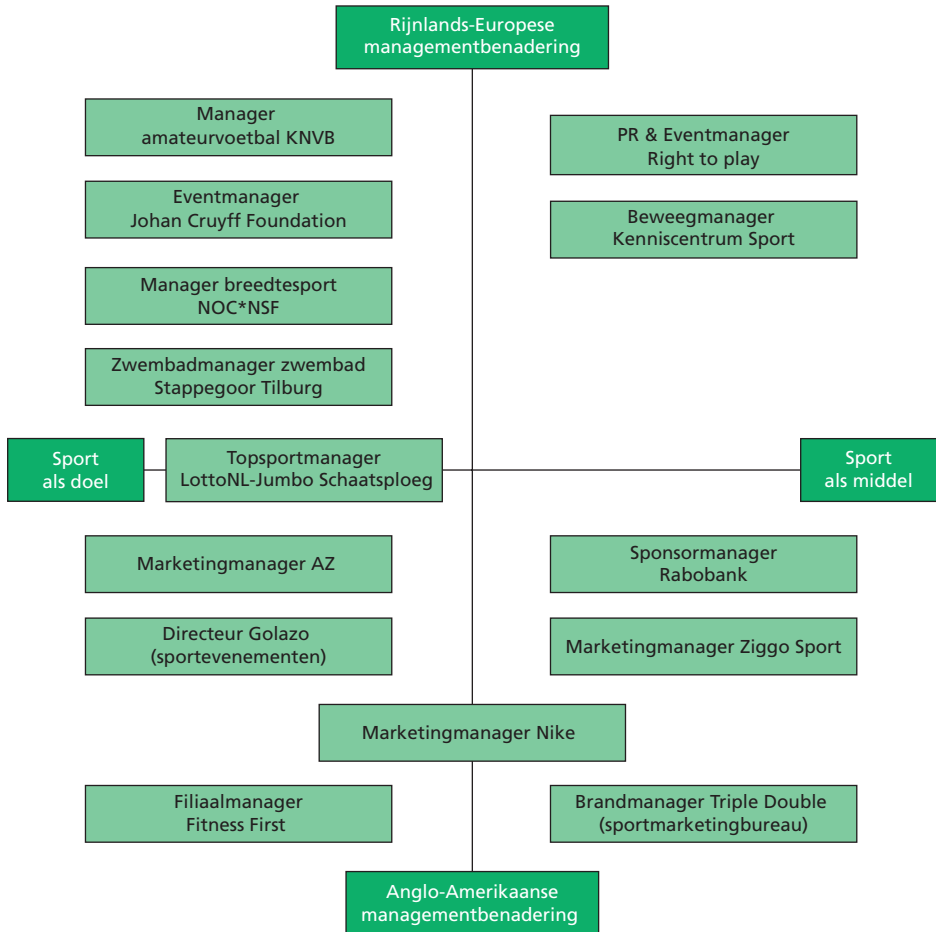
Om tot een indeling van verschillende sportmanagementfuncties te komen, wordt hier gebruikgemaakt van een aangepaste vorm van het kwadrantenmodel van Broeke.<sup>5</sup> In dit model worden twee assen tegen elkaar afgezet. De eerste betreft de verticale as, die de managementbenadering aangeeft. De **Anglo-Amerikaanse managementbenadering** gaat uit van concurrerend ondernemerschap en weinig overheidsbemoeienis. Ook is deze benadering gericht op kortetermijnwinst. De **Rijnlands-Europese managementbenadering** gaat uit van samenwerken om doelen te bereiken en een actieve rol van de overheid. In hoofdstuk 3 wordt uitgebreid stilgestaan bij overheidsbemoeienis en sportbeleid.

De horizontale as geeft aan hoe sport benaderd wordt. **Sport als doel** is sport in de zin van sport beoefenen om actief met sport bezig te zijn en daarbij sportieve doelstellingen te realiseren (winnen, sneller zijn dan de vorige keer, enzovoort). Aanbieders aan deze kant van het kwadrant houden zich bezig met het organiseren van sportactiviteiten gericht op ontspanning, prestaties en fysieke uitdagingen.

**Sport als middel** betreft activiteiten waarbij sport wordt ingezet om andere doelstellingen te realiseren. Dit kunnen maatschappelijke doelstellingen zijn. Er zijn bijvoorbeeld veel gemeentes die sportactiviteiten mogelijk maken gericht op gezondheidsbevordering, integratie van speciale doelgroepen of om een buurt gezelliger (beter leefbaar) te maken. Maar er zijn ook commerciële partijen die investeren in sport om eigen doelstellingen te realiseren. Een voorbeeld daarvan is bedrijven die sportclubs of sportevenementen te sponsoren. Deze indeling komt verderop in het boek ook vaker terug.

Figuur 1.1 laat een indeling zien van mogelijke sportmanagementfuncties binnen het kwadrantenmodel. Deze sportmanagementfuncties zijn niet sluitend. Het model is slechts een weergave van veelvoorkomende sportmanagementfuncties binnen aansprekende en herkenbare sportorganisaties. Veel van deze organisaties komen als voorbeelden/cases terug in dit boek. Het is vanzelfsprekend dat hiervoor ook concurrerende

of aanvullende sportorganisaties gelezen mogen worden. Daar waar marketingmanager Nike staat, mag ook marketingmanager Adidas gelezen worden.



**FIGUUR 1.1** *Indeling van mogelijke sportmanagementfuncties binnen het kwadrantenmodel van Broeke (2010)*

In het kwadrant linksboven tref je sportmanagers die zich meestal op non-profitbasis bezighouden met het vermarkten van sportactiviteiten. Denk hierbij aan managementfuncties bij sportbonden, koepels, verenigingen en gemeentelijke sportaccommodaties, maar ook aan managers bij stichtingen en foundations die het mogelijk maken dat minder welgestelden ook kunnen sporten. Het Jeugd sportfonds en de Johan Cruyff Foundation zijn hier voorbeelden van. Het kwadrant daaronder herbergt de sportmanagers die op commerciële basis sportactiviteiten of -goederen vermarkten. Hieronder vallen de managers bij commerciële sportaanbieders, zoals fitnessclubs, indoorskihallen en betaaldvoetbalorganisaties. Topsportmanagers zitten tussen beide benaderingen in. Zij hebben enerzijds te maken met regels en procedures vanuit sportbonden en -koepels. Anderzijds hanteren zij een economische ratio waarbij commercieel succes een randvoorwaarde is voor sportief succes.

In het kwadrant rechtsboven vind je sportmanagers die zich bezighouden met sportactiviteiten vanuit het oogpunt dat sport gebruikt kan worden als instrument om andere doelstellingen te bereiken. Denk daarbij aan gemeentelijke sportbeleidsmedewerkers en managers bij sportieve goededoelenorganisaties, zoals Right to Play, een organisatie die sportactiviteiten aanbiedt in voormalig oorlogsgebieden om kinderen de oorlog te doen vergeten. In het kwadrant daaronder tref je managers die sport inzetten om meer commercieel succes te boeken. Hieronder vallen sponsormanagers in het commerciële bedrijfsleven, mediamanagers en managers bij sportmarketingbureaus.

## 1.2 Wat is sportmanagement?

Sportmanagement heeft te maken met het initiëren, aansturen en evalueren van activiteiten in een organisatie die actief is in de sportbusiness. Heel eenvoudig gesteld kunnen we zeggen dat sportmanagement het managen van sportorganisaties of sportgerelateerde organisaties behelst. Maar de simpelheid van deze stelling is tegelijkertijd de nietszeggendheid ervan. Daarom hanteren we de volgende definitie van sportmanagement:

**HET COÖRDINEREN VAN** werkzaamheden in een organisatie die actief is in de sportbusiness, zodat deze op een efficiënte en effectieve wijze plaatsvinden, rekening houdend met de unieke eigenschappen van de sport.

Deze definitie bevat enkele specifieke onderdelen die hieronder toegelicht worden. **Coördinatie** is het verdelen van werkzaamheden en het aansturen van personeel. Dat is hetgene wat de manager onderscheidt van een niet-manager. Een manager is nooit alleen verantwoordelijk voor de te behalen resultaten. Een topmanager of **CEO** (*Chief Executive Officer*) is een manager die een hoge of zelfs de hoogste functie in de organisatie heeft. Hij zal het **middenmanagement** aansturen en controleren. Middenmanagers op hun beurt sturen lagere managers en/of uitvoerders en ondersteuners aan. Figuur 1.2 laat voor een commerciële tennisschool het verschil zien tussen het topmanagement, het middenmanagement en de lagere managers en uitvoerende of ondersteunende medewerkers. Het maakt duidelijk dat elk managementonderdeel andere doelstellingen heeft en eigen managementonderdelen aanstuurt. Elke sportmanager is uiteindelijk wel eindverantwoordelijk, wat inhoudt dat hij op het resultaat aangesproken of afgerekend kan worden. Verder omvat management het effectief en efficiënt afronden van werkzaamheden, of althans het streven hiernaar.

**Effectiviteit** betreft het voltooien van activiteiten zodat de doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd. Effectiviteit wordt vaak omschreven als ‘doelgericht werken’: activiteiten die leiden tot de realisatie van de doelstellingen. In de skifabriek kan dat betekenen dat het productieproces leidt tot de gewenste hoeveelheid kwalitatief goede ski's.

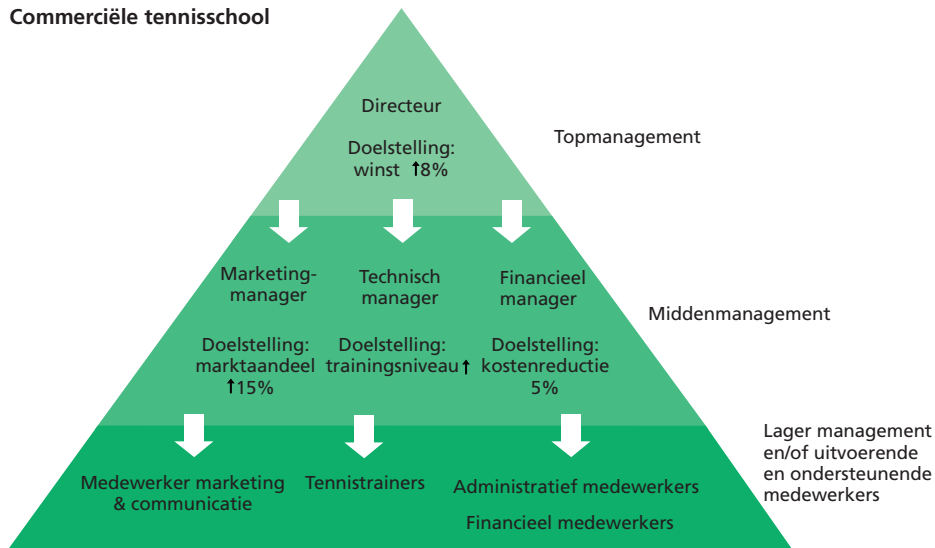
Effectiviteit alleen is echter niet voldoende. Een manager moet zich ook bezighouden met **efficiëntie**. Dit betekent het halen van maximale productie (output) met het verbruik



van zo min mogelijk middelen (input). Omdat managers meestal met beperkte input (middelen of hulpbronnen, zoals mensen, geld en apparatuur) moeten werken, moeten ze die input zo efficiënt mogelijk gebruiken. Het stroomlijnen van een productieproces in een fabriek waar ski's worden gemaakt is een duidelijk voorbeeld van efficiëntie: in plaats van iedere werknemer op eigen houtje een complete ski te laten maken, kan een manager er beter voor zorgen dat iedere werknemer, eventueel aan een lopende band, steeds eenzelfde deel van steeds weer een nieuwe ski voor zijn rekening neemt. Met dezelfde input zal de output dan groter worden. De werkzaamheden zijn dus efficiënter geworden.

Effectiviteit heeft te maken met het einddoel. Efficiëntie heeft te maken met de (hoeveelheid) middelen om een doelstelling te realiseren. Management omvat dus niet alleen het voltooien van activiteiten en het realiseren van doelstellingen (effectiviteit), maar ook het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van die activiteiten. Dit is een continu spanningsveld. De manager van PSV beschikt niet over een onbeperkte hoeveelheid geld waarmee hij alle wereldsterren in zijn selectie kan opnemen. Hij zal op zoek moeten gaan naar oplossingen waardoor hij met beperkte middelen (efficiëntie) toch een team in elkaar weet te zetten waar voldoende kwaliteit in zit. In ieder geval genoeg kwaliteit om de doelstellingen (landkampioen worden en overwinteren in de Champions League) te behalen (effectiviteit).

#### Commerciële tennisschool



**FIGUUR 1.2** Coördinatie en aansturing op verschillende managementniveaus

### 1.3 Wat is een sportmanager?

Sportmanagers zijn er van verschillende aard en op verschillende niveaus. Over het algemeen kan de volgende definitie aangehouden worden:

**IEMAND DIE IN** werkzaam is in de sportbusiness en die doelstellingen van de organisatie weet te realiseren door werknemers en werkzaamheden te coördineren.

Dit kan het coördineren van een afdeling of de supervisie over een enkel iemand betekenen. Het kan gaan om een team dat bestaat uit leden van verschillende afdelingen of zelfs uit mensen van buiten, zoals uitzendkrachten. Zoals hierboven is vermeld, kan het managers op verschillende niveaus in een organisatie betreffen, de zogenoemde topmanagers en middenmanagers. Naast het verschil in organisatieniveau kan er ook onderscheid gemaakt worden tussen functionele sportmanagers en algemene sportmanagers. De **functionele manager** is verantwoordelijk voor een specifiek deelgebied van een organisatie. Hij heeft hiervoor specifieke (vaktechnische) kennis in huis. Hierbij kun je denken aan een marketingmanager, een sponsormanager of een logistiek manager. Deze managers coördineren ook alleen de activiteiten van werknemers binnen hun eigen afdeling. De **algemene manager** daarentegen is verantwoordelijk voor alle werkzaamheden binnen een organisatie of grote afdeling. Daarbinnen is hij verantwoordelijk voor verschillende deelgebieden, zoals financiën, marketing en verkoop. Hij stuurt dan ook verschillende werknemers aan. De vestigingsmanager van Intersport of de directeur van de volleybalbond zijn voorbeelden van algemene managers.

De sportmanager dient te beschikken over sportmanagementcompetenties. Een **competentie** bestaat uit **kennis, inzicht, vaardigheden** en **attitude** (KIVA). Elke sportmanager zal over de nodige kennis moeten beschikken met betrekking tot management- en organisatietheorie. Functionele sportmanagers dienen daarnaast over vaktechnische kennis te beschikken, zoals de nieuwste sponsorontwikkelingen of de nieuwste trends op het gebied van sociale media. Daarnaast dient een sportmanager kennis te hebben van de sportmarkt (met welke andere partijen en stakeholders heb je te maken?) en de sportinfrastructuur (welke organisaties houden zich waarmee bezig?). De sportmanager moet deze kennis ook begrijpen en verschillende kennisgebieden met elkaar in verband kunnen brengen. Dat noemt men inzicht.

Ook moet de sportmanager in staat zijn om zijn kennis in de praktijk te brengen. Hij moet dus beschikken over managementvaardigheden. Een sponsormanager moet zoals gezegd kennis hebben van de nieuwste sponsorontwikkelingen. Hij moet deze dan nog wel kunnen vertalen naar een sponsorplan. Een vestigingsmanager heeft misschien in een cursus wel geleerd op welke manieren hij zijn personeel kan motiveren, maar het werkelijk toepassen daarvan is een heel ander verhaal.

Tot slot dient een sportmanager te beschikken over een juiste attitude, oftewel beroepshouding. Juist omdat een sportmanager veel met andere mensen te maken heeft, is zijn houding cruciaal. In het beroepscompetentieprofiel voor een operationeel sportmanager is te lezen dat de volgende houding gevraagd is:

### **TYPERENDE BEROEPSHOUDING**

De sportmanager heeft hart voor en verstand van de sport. Hij spreekt de taal van de sporter, trainers/coaches, leden, vrijwilligers, bestuurders, directie, sponsors, klanten en