

ON YOUR MARK GET SET SHARE!

Een onderzoek naar collaborative consumption binnen het sportaanbod en op welke manier waardecreatie gerealiseerd kan worden aan de hand van de dimensies ecologisch, sociaal en financieel.



'The world has cancer. We in the whole world are destroying the world. It's not good for the earth. Now we want you to help us and that you be good for the earth'. **Wubbo Ockels, 2014**

'Bewustwording is eigenlijk de grootste verandering geweest. En eigenlijk de laatste grote transitie is kinderen krijgen, vader worden. Verantwoordelijk voelen voor de wereld, meer tenminste, omdat zij erin gaan leven. Ik ben van mening dat elk bedrijf iets goeds moet doen voor de wereld. Een bedrijf neemt iets van de maatschappij, is onderdeel van de maatschappij en dan vind ik dat je ook iets moet teruggeven aan de maatschappij'. **Duncan Stutterheim, 2014**

Samenvatting

Het onderzoek richt zich op de mogelijkheden die collaborative consumption kan bieden aan het Nederlandse sportaanbod binnen de georganiseerde sport en in hoeverre er waardecreatie gerealiseerd kan worden. De waardecreatie binnen dit onderzoek is de optelsom van de drie dimensies binnen de nieuwe economie, te weten ecologisch, sociaal en financieel. Door deze drie dimensies met elkaar te verbinden ontstaat er maximale waardecreatie.

Binnen de sportinfrastructuur is de ontwikkeling dat meer Nederlanders zijn gaan sporten, maar tegelijkertijd is er een daling te zien bij het aantal leden binnen sportverenigingen. Hierdoor hebben veel sportverenigingen moeite om de begroting en hun vrijwilligersfunctie op peil te houden. Collaborative consumption speelt in de sport nog een geringe rol, maar juist door de bestaande organisatiestructuren en communities binnen de georganiseerde sport liggen hier mogelijkheden.

De centrale vraag die uit de probleemstelling en doelstelling van dit onderzoek naar voren komt is:
Op welke manier kan collaborative consumption bijdragen aan de drie dimensies (ecologisch, sociaal en financieel) van waardecreatie binnen het Nederlandse sportaanbod?

Collaborative consumption is in korte tijd zeer succesvol geworden. Daarnaast vindt er een kanteling plaats vanuit de maatschappij om zaken anders te arrangeren. De huidige ontwikkelingen rondom urbanisatie, informatietechnologie en duurzaamheid zorgen voor een groot maatschappelijk impact, waardoor de wereld op het vlak van collaborative consumption gaat veranderen. Immers door de versnelde groei van de stedelijke populatie wordt ruimte schaars, waardoor de behoefte groeit om gebruik te maken van bestaand bezit. De bewustwording om efficiënter om te gaan met bestaande assets wordt steeds groter, zowel binnen de overheid, de organisaties als de burgers. De technologie speelt hierin een fundamentele rol, waardoor zaken sneller en makkelijker ontsloten worden. Een gevolg hiervan is dat er een behoefte ontstaat waarbij de burger minder afhankelijk wil zijn van grote afstandelijke instituties en zelf meer invloed uit wil oefenen. Hierdoor wordt de noodzaak groter om zaken peer-to-peer te organiseren en er gebruik van te maken.

Gezien de organisatorische teloorgang van de georganiseerde sport en de daaruit volgend financiële problematieke situatie van de sportclubs in Nederland, biedt collaborative consumption kansen voor de georganiseerde sport.

Het hebben van een duurzame relatie tussen meerdere cross-sectorale partijen is belangrijk om maximale waardecreatie van het sportaanbod te realiseren. Deze kruisbestuiving is nog beperkt in de sport. Binnen de vereniging zelf is de samenwerking en collectiviteit hoog, alleen tussen de verschillende verenigingen, bonden en gemeenten is die laag. De sportclub moet breder kijken dan zijn eigen organisatie door de krachten met zoveel mogelijk partijen te bundelen. Het ecologisch voordeel van collaborative consumption is dat de voetafdruk kleiner gemaakt kan worden door bezit te laten circuleren en het daardoor efficiënter te benutten. Sociaal gezien is sport bij uitstek communitygedreven, waardoor er meer draagvlak en bewustwording is. Financieel kan een sportclub geld genereren door efficiënter met bestaande assets om te gaan. Belangrijk is om te kijken naar de eigen begroting en op basis daarvan te bepalen welke kostenposten gereduceerd kunnen worden door deelinitiatieven. Daarnaast kunnen naast geldtransacties ook hybride transacties ingezet worden.

Collaborative consumption kan op de volgende manieren worden ingepast:

- Mobiliteit: het opzetten en/of gebruiken van (bestaande) mobiliteitsplatformen binnen een sportclub, om auto's te delen met elkaar. Dit moet in samenwerking gaan met de gemeente, zodat dit financieel ondersteund kan worden.
- Producten: het opzetten en/of gebruiken van een (bestaand) platform om bestaande producten binnen een sportvereniging met elkaar te delen. Daarnaast zorgt een fysiek uitruilhuis op de club voor meer bewustwording om duurzamer om te gaan met spullen.
- Geld: gebruik maken van crowdfunding door middel van bestaande platformen en/of zelfgeorganiseerde fundingsprojecten. Het bestaande contributiemodel moet gewijzigd worden door naast een basisfee ook funding te verwerven voor specifieke crowdfunding initiatieven binnen de club.
- Kennis: inzichtelijk maken welke kennis aanwezig is binnen club door middel van een bestaand platform of een eigen tool. Deze kennis moet cluboverstijgend plaatsvinden, zodat men een gezamenlijk belang kan realiseren.
- Ruimte: het delen van sportvelden en clubhuizen binnen een gemeente verder uitrollen door andere sportverenigingen, buurthuizen en instanties erbij te betrekken. Vanwege economische en gemeentelijke ontwikkelingen liggen hier kansen wat betreft rendement.
- Diensten: het aanbieden en afnemen van diensten binnen een club door middel van een eigen of bestaand platform. Belangrijk is om dit in de gehele gemeente door te voeren, zodat men op grotere schaal gebruik kan maken van elkaars dienstverlening.

Voorwoord

Soms moet je dingen gewoon doen zonder dat je daar eerst alle mits en maren tegenover moet zetten. Deze simpele, maar vooral wijze les kreeg ik van een collega tijdens het EASM congres in Madrid. Het jaar daarop, in 2012, ben ik gestart met mijn MBA Sport Management opleiding. Mijn oudste zoon was toen net 1 jaar geworden. Dat eerste studiejaar heb ik als zeer heftig en zeer intens ervaren. Het jonge moederschap en het realiseren van mijn ambities zaten elkaar dat jaar voortdurend in de weg. Maar het is gelukt.

In september 2013 heb ik mijn tweede zoon mogen verwelkomen. Daarom ben ik het tweede jaar in 2014 gestart ben, in een andere groep dus. Dit jaar kon ik mijn balans beter vinden, ook doordat ik van mijn werkgever - de Johan Cruyff University - meer tijd mocht vrijmaken voor mijn studie. Maar ook de groep heeft hierin een belangrijke rol gespeeld, evenals inspirerende docenten zoals Philip Wagner, waardoor ik het iedere donderdag weer een voorrecht vond om naar Papendal te rijden.

Het schrijven van dit voorwoord, hoe tegenstrijdig ook, was het laatste dat ik nog moest schrijven voor mijn thesis. Dit was het hoofdstuk waar ik zo ontzettend lang naar uitgekeken had. Maar ook dit is me gelukt. Inmiddels is mijn laptop mijn derde kindje en is het bureau boven een verlengstuk van mijzelf geworden. Dagen, avonden, zelfs weekenden heb ik me hier opgesloten om uiteindelijk te komen tot dit eindresultaat: mijn MBA thesis.

Er zijn verscheidene mensen aan wie ik deze prestatie te danken heb. Allereerst gaat een grote dank uit naar mijn scriptiebegeleider vanuit het Sport Management Institute, Daco. Dankzij jouw input heb ik mijn rapport steeds weer opnieuw kunnen aanscherpen, waardoor het geworden is tot wat het nu is. Ook een grote dank gaat uit naar de deskundigen die ik voor mijn onderzoek heb mogen interviewen. Door jullie zienswijzen en kennis heb ik de 'duurzame en collaborative sportwereld' in kaart weten te brengen.

Joyce, dank dat je mij geïntroduceerd hebt in de wereld van de duurzame economie. Tijdens jullie evenement ben ik begeistert geraakt en is hieruit het raamwerk van mijn thesis ontstaan. Jeroen, 'SMI maat', dank voor alle input, discussies, 'omdenken' en peptalks. Eindelijk zijn we nu alle twee 'SMI master'. Zus Kim, dank voor al je taalkundig speurwerk en terechte feedback op mijn rapport. Danielle, dank voor de grafische vormgeving van mijn rapport. Hopelijk komt het statement aan in de onderzoekswereld.

Lida bedankt voor alle 'inspring' oppasbeurten op mijn jongens, zonder u had ik het nooit in de gegeven tijd kunnen afronden. Pap, dank voor het 'vaders luisterend oor' en de goede gesprekken. Ondanks mijn leeftijd en inmiddels levenservaring blijf ik maar al te graag je kleine meid. Mama zal trots op je zijn.

And last but zeker not least. Lieve René, bedankt dat je mij de ruimte en het vertrouwen hebt gegeven om ervoor te gaan. Ons leven is dynamisch met onze jongens, ons werk en sociale contacten, maar door jouw positivisme en energieke levenslust maakt dat het juist zo uitdagend.

Babette Zonneveld
Hoogwoud, juni 2015

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Voorwoord	5
Inhoudsopgave	6
1 Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.1.1 Duurzaamheid en nieuwe economie	9
1.1.2 (Duurzame) ontwikkelingen in de sport	9
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Doelstelling	11
1.4 Kennisvraag	11
1.5 Conceptueel model	12
1.6 Onderzoeksmodel	12
1.7 Relevantie van het onderzoek	13
1.8 Leeswijzer	13
2 Theoretisch kader	14
2.1 Collaborative consumption	14
2.1.1 Drivers van collaborative consumption	14
2.1.2 Principes van collaborative consumption	17
2.1.3 Systemen van collaborative consumption	17
2.2 Waardecreatie	18
2.2.1 Ecologisch	19
2.2.2 Sociaal	20
2.2.3 Financieel	21
2.2.4 Waarde	21
2.3 Conclusie	22
3 Onderzoeksmethodologie	23
3.1 Werkwijze	23
3.2 Data-analyse	24
4 Resultaten	25
4.1 Collaborative consumption	25
4.1.1 Ontwikkeling	25
4.1.2 Kritische succesfactoren	26

4.1.3 Huidige mate collaborative consumption binnen sport	26
4.1.4 Mogelijkheden collaborative consumption binnen sport.....	27
4.2 Waardecreatie sportaanbod.....	30
4.2.1 Ecologisch.....	32
4.2.2 Sociaal	33
4.2.3 Financieel	34
5 Analyse	36
5.1 Belangrijkste factoren van collaborative consumption	36
5.2 Drie dimensies - ecologisch, sociaal, financieel - van waardecreatie	38
5.3 Toepassing collaborative consumption binnen het Nederlandse sportaanbod.....	40
6 Conclusie	44
6.1 Kritische reflectie	47
7 Aanbevelingen	48
7.1 Georganiseerde sport	48
7.2 Gemeente Amsterdam.....	48
7.3 Deelplatformen	49
8 Literatuurlijst.....	50
Bijlagen.....	53
I Vragenlijst semi-gestructureerd vraaggesprek.....	54

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Op 2 februari jl. heeft Amsterdam zich gepositioneerd als eerste Sharing City van Europa. Deze benoeming is tot stand gekomen door shareNL, het Nederlandse kennis- en netwerkplatform voor de deeleconomie, in samenwerking met Amsterdam Economic Board die innovatie en samenwerking tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid stimuleert. Dit platform heeft als doel om duurzame economische groei te bewerkstelligen in de metropoolregio Amsterdam. Het doel van 'Amsterdam Sharing City' is om als stad in te spelen op de kansen en uitdagingen die de deeleconomie biedt en waar rekening mee gehouden moet worden. Dit initiatief zorgt ervoor dat verschillende partijen kunnen samenwerken aan projecten die bijdragen aan een duurzame, sociale en economisch veerkrachtige stad (Sprang, 2015).

Collaborative consumption, ook wel bekend onder de naam deeleconomie en collaborative economy, wordt gezien als een onderdeel van de nieuwe economie, waarbij traditionele handelsvormen door middel van de komst van internet nieuw leven wordt ingeblazen. Een visionair op dit gebied, Rachel Botsman (2010), definieert collaborative consumption als het georganiseerd delen, ruilen en handelen van producten en diensten, waarbij online communities en hun technologische constructie een grote rol spelen.

In een recent TEDx college van Muneeb Mushtaq (2014), CEO van Ask For Task, wordt collaborative consumption gezien als een fenomeen dat micro-entrepreneurs creëert. Juist in een krimpende economie waarbij starters op zoek zijn naar een nieuwe baan en mensen uit de beroepsbevolking extra inkomsten willen genereren of hun talent willen verhandelen, biedt collaborative consumption kansen voor deze mensen en organisaties zegt hij. Empowerment van de consumenten is de belangrijkste drijfveer. Er vindt een verschuiving plaats van passieve consumenten naar actieve deelnemers. Mushtaq veronderstelt dat empowerment verworven wordt wanneer mensen de kans krijgen om hun eigen beslissingen te nemen, hun eigen tijd mogen bepalen en door met nieuwe mensen te communiceren binnen een bepaalde gemeenschap.

"De crisis is een van de oorzaken van de groei van de deeleconomie. Maar de technologische veranderingen – de ontwikkeling van internet, de snelle groei van het aantal smartphones – zijn net zo belangrijk. En ook de waarden van mensen veranderen. Bij jongeren zie je al dat ze veel minder waarde hechten aan bezit. 'Toegang' is voor hen belangrijker: als ze maar een computer of smartphone hebben waarmee ze streaming muziek kunnen beluisteren, een auto kunnen huren of een appartement boeken."

Harmen van Sprang, oprichter van shareNL, het Nederlandse platform voor de deeleconomie

(Bron: Bletz, 2014)



Figuur 1.1 Schematische weergave van het ontstaan van collaborative consumption.

Deze ontwikkeling (figuur 1.1) zal in de volgende twee paragrafen verder worden toegelicht.

1.1.1 Duurzaamheid en nieuwe economie

Collaborative consumption is vanuit de verduurzaming van onze samenleving ontstaan waar zowel duurzame als economische ontwikkelingen samen komen. De door John Elinkton in 1995 geïntroduceerde elementen van de duurzame ontwikkeling - people, planet, profit – worden hierbij nagestreefd. We hebben het dan over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en duurzaam ondernemen (DO). Er vinden samenwerkingen plaats tussen organisaties die fungeren als stakeholders, waarbij het doel is om in samenhang met elkaar economisch, ecologisch en sociaal kapitaal te herstellen en te vergroten (Jonker, 2014). In de Nationale Duurzaamheids Monitor (Search, 2013) komt naar voren dat drie kwart van de ondernemingen in Nederland vindt dat de duurzame doelstellingen meetellen in alle aspecten van de bedrijfsvoering. Daarnaast gelooft een grote groep ondernemers in een duurzame toekomst én versterken ze hun concurrentiepositie door te blijven investeren in het verduurzamen van processen, producten en organisatie. Ondernemers in de nieuwe economie onderscheiden zich door de transparantie en het bewustzijn van hun bijdrage aan de invulling van een nieuwe economie en duurzaam ondernemen (Spaas, 2012).

Tegelijkertijd ervaren deze grote organisaties dat het moeilijk is om een duurzaam beleid snel van de grond te krijgen. Het tempo om bedrijfsprocessen te veranderen ligt door hun grote omvang laag. De Nationale Duurzaamheids Monitor (Search, 2013) zegt dat 41% van de ondernemingen meer tijd nodig heeft om de duurzaamheidsplannen te realiseren dan vooraf gedacht. Daartegenover staan de kleine jonge ondernemers die minder te verliezen hebben en sneller kunnen schakelen door hun kleinschaligheid, maar ook hun onbevangenheid. Gevestigde ondernemingen investeren steeds vaker in startende innovators die veel sneller en meer marktgericht tot nieuwe ontwikkelingen kunnen komen (Hoek, 2014).

Door bovenstaande bewegingen omtrent duurzaamheid zijn we, zoals Marga Hoek in haar boek *Zakendoen in de Nieuwe Economie* (2014) beschrijft, belandt in de nieuwe economie: de duurzame economie. Volgens haar is de nieuwe economie gedreven op circulaire principes die betrekking hebben op ecologisch, sociaal en financieel terrein. Belanghebbenden voeden deze drie vormen in plaats van er waarde aan te onttrekken. Door deze drie dimensies met elkaar te verbinden ontstaat er maximale waardecreatie waarbij de waarde van deze drie afzonderlijk gelijk blijft.

1.1.2 (Duurzame) ontwikkelingen in de sport

We zien dat duurzaamheid een steeds belangrijker thema wordt binnen de sport. Zo zijn grote brands als Puma en vooral Nike al veel langer bezig met duurzaam ondernemen. Nike heeft gerichte doelstellingen opgenomen in haar beleid, zoals 20% minder CO₂-uitstoot, afvalreductie van 10% en eliminatie van gebruik van chemische stoffen in de gehele keten. Zo gebruiken ze duurzame materialen in kleding en schoenen en willen ze het overtollig watergebruik door eigen productie terugbrengen (Nike, inc., 2014). De organisatoren van grote sportevenementen zijn belangrijke innovators op dit gebied. Volgens Van der Leun (2014) van Ecofys is er tegenwoordig een duurzaamheidsparagraaf in het bidboek nodig om een groot toernooi naar je land te halen. De Olympische 'groene' Spelen in Londen zijn hier een goed voorbeeld van. Ook zien we dat steeds meer landelijke evenementen duurzaam worden ingericht. De Eneco Tour bijvoorbeeld werkt met zogeheten 'recycling' activiteiten tijdens het evenementen. Ook ondersteunen ze, ter compensatie van de CO₂-uitstoot, een bosbehoud project in Kenia.

Dit onderzoek richt zich op het sportaanbod binnen de georganiseerde sport in Nederland, omdat de bestaande organisatiestructuren en sterke aanwezigheid van communities mogelijkheden bieden voor collaborative consumption. De georganiseerde sport delen we in naar sportbonden en -verenigingen, commerciële aanbieders en hybride aanbieders. Er zijn binnen deze drie geledingen heel wat ontwikkelingen gaande, waardoor collaborative consumption interessant kan zijn voor de sport.

Volgens de Rapportage sport (Tiessen-Raaphorst, 2015) beoefent 45% van de bevolking een sport in georganiseerd verband. Verder laat het zien dat er meer Nederlanders zijn gaan sporten. Drie kwart van de bevolking (75%) doet twaalf keer per jaar of vaker aan sport en ruim de helft (56%) sport wekelijks of vaker. De groep die het meest gegroeid is zijn de alleen- of zelf georganiseerde sporters. Dit kan gevolgen gaan hebben voor de benodigde sportaccommodaties en het aantal sportverenigingen, zoals onderbezetting en de afname van leden.

Ledenstagnatie dan wel -afname is al aan de orde. Rapportage sport spreekt over een stagnatie, terwijl NOC*NSF spreekt over een daling van 1,2 % van het aantal leden binnen sportverenigingen (NOS, 2014). Hierdoor hebben veel sportverenigingen moeite om de begroting op peil te houden. Ook het vrijwilligersleven binnen de sportinfrastructuur staat onder druk. Er is niet zozeer een daling te zien in aantal vrijwilligers, maar het blijft nog steeds lastig om er voldoende te vinden. Taken als bardiensten draaien, administratieve werkzaamheden of het uitvoeren van trainerschap komen hierdoor onder druk te staan.

Eenzijds zien we dat met name verenigingen creatiever en meer innoverend moeten worden om de begroting stabiel te houden en, beter nog, aan te vullen. Anderzijds zal het gebruik van het sportaanbod door de groei van sportdeelnemers groter worden. NOC*NSF voorzitter André Bolhuis heeft de hoop uitgesproken dat er een nieuw evenwicht in de financiering van de sport komt (NOC*NSF, 2014). Collaborative consumption zou hier wellicht een bijdrage aan kunnen leveren.

1.2 Probleemstelling

Als we binnen de sport kijken naar de afgeleide ontwikkeling van duurzaamheid, namelijk collaborative consumption, speelt deze beweging een geringe rol. Er zijn nog weinig initiatieven binnen de sport die vanuit de 'deelgedachte' zijn ontstaan. Spinlister bijvoorbeeld is een Amerikaans platform waarop je fietsen, surfboards, ski's en snowboards kunt delen. In Nederland is Marktplaats de grote partij als het gaat om het delen, ruilen en grotendeels het verhandelen van sportproducten. Er zijn ook partijen waar men relatief dure sportproducten, zoals schaatsen, kan leasen. Hierbij spreek je dus niet langer over bezit, maar over gebruik. Daarnaast zijn er 'diensten' die onder collaborative consumption geschaard kunnen worden maar die onbewust zijn ontstaan, zoals het binnen verenigingsvorm met elkaar meerijden naar een sportwedstrijd, geïnitieerd door middel van Facebook. Ook het vrijwilligerswerk binnen sportverenigingen zou als voorbeeld kunnen dienen. Maar de grootste ontwikkeling die nu gaande is, is de samenwerking die Airbnb is aangegaan met organisatoren van grote sportevenementen. Zo zijn ze de komende vier jaar hospitality sponsor van de New York City Marathon en gaan ze samenwerken met de organisatie van Rio 2016 door richtlijnen voor de verhuurders op te stellen. Tijdens het WK voetbal in Brazilië huurden al meer dan 100.000 supporters een kamer via Airbnb (Waal, 2015).

Zeker de afgelopen twee jaar is er veel onderzoek gedaan naar collaborative consumption en naar de afgeleide kennisdomeinen, zoals peer-to-peer sharing en de nieuwe economie (Glind, 2013; Nguyen,

2014; Dlugosz, 2014; Keetels, 2012; Keymolen, 2013; Evertse, 2014; Zuidgeest, 2014). Maar er is nog geen onderzoek gedaan naar collaborative consumption binnen sport. Niet in internationale en ook niet in nationale context. Dit onderzoek gaat in op de eventuele mogelijkheden van collaborative consumption die een bijdrage kunnen leveren aan de waardecreatie van het Nederlandse sportaanbod binnen de georganiseerde sport.

Gezien de relatief ruime omvang van collaborative consumption in zijn algemeenheid en de geringe kennis ervan binnen de sport, is het verstandig een raamwerk te hebben om de opgedane kennis te rubriceren en dus overzichtelijk te maken. De drie eerdergenoemde dimensies binnen de nieuwe economie - ecologisch, sociaal en financieel - zijn hiervoor een goed uitgangspunt.

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om erachter te komen op welke manier de georganiseerde sport in Nederland kan profiteren van de transitie die nu gaande is naar collaborative consumption. Er wordt onderzocht in hoeverre collaborative consumption kan bijdragen aan de waardecreatie van het Nederlandse sportaanbod. De waardecreatie binnen dit onderzoek is dan de optelsom van de drie dimensies binnen de nieuwe economie, te weten ecologisch, sociaal en financieel.

Het sportaanbod wordt binnen dit onderzoek gedefinieerd als het totale aanbod van producten, materialen, faciliteiten, diensten, talenten, geld, ruimtes en mobiliteit binnen de markt van de georganiseerde sport. De georganiseerde sport omvat de sportbonden en -verenigingen, commerciële aanbieders en hybride aanbieders. Voorbeelden liggen in het verlengde van personele functies (trainers en vrijwilligers), bezettingsgraad van accommodaties, sportproducten (gebruiksvoorwerpen en attributen), kennis, vervoer en financiering.

1.4 Kennisvraag

De centrale vraag die uit de probleemstelling en doelstelling van dit onderzoek naar voren komt is:

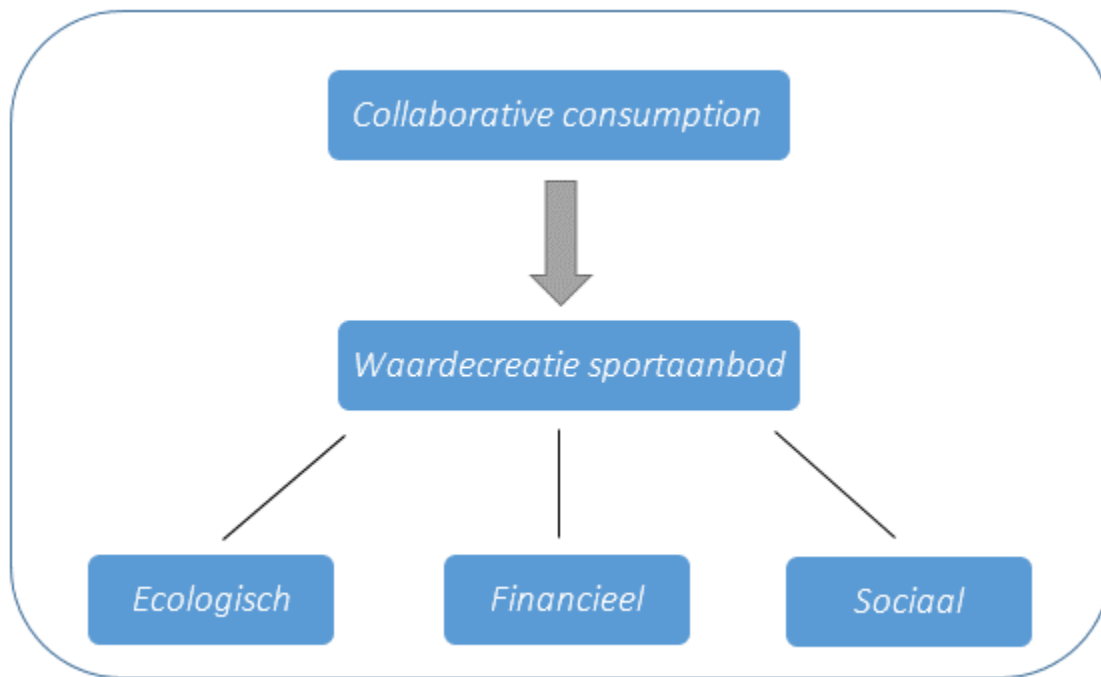
Op welke manier kan collaborative consumption bijdragen aan de drie dimensies (ecologisch, sociaal en financieel) van waardecreatie binnen het Nederlandse sportaanbod?

De hoofdvraag zal beantwoord worden door middel van onderstaande deelvragen:

- *Welke factoren spelen binnen collaborative consumption een belangrijke rol?*
- *Op welke wijze creëren deze factoren waarden op ecologisch, sociaal en financieel vlak?*
- *Hoe kan het Nederlandse sportaanbod gebruik maken van collaborative consumption?*

1.5 Conceptueel model

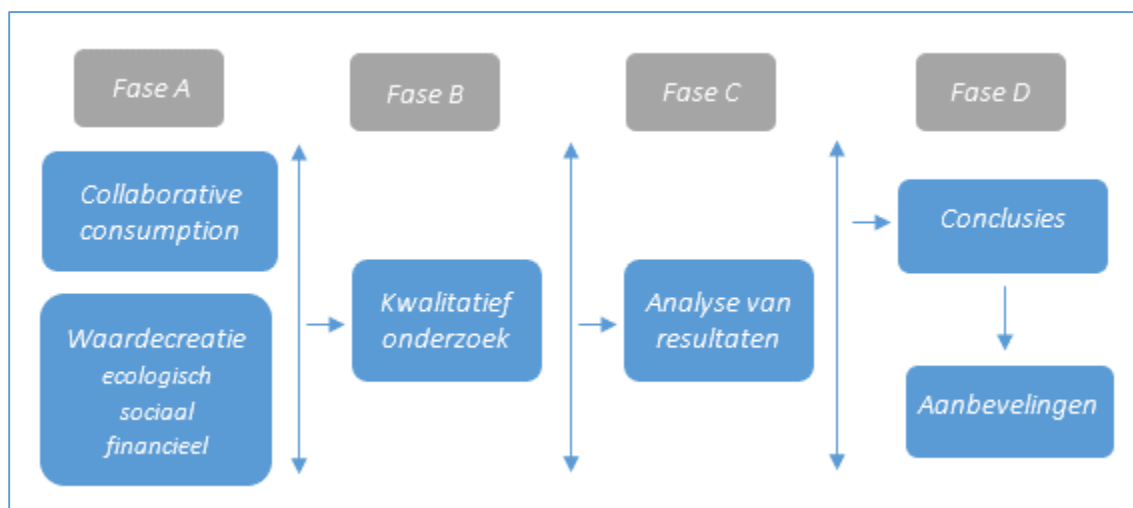
In onderstaand schema wordt het conceptueel model weergegeven dat de onderlinge relaties en richting van dit onderzoek aantoont. Het schetst de potentiële bijdrage van collaborative consumption aan de waardecreatie van het sportaanbod. De waardecreatie van het sportaanbod wordt uitgesplitst naar drie aspecten, namelijk ecologisch, sociaal en financieel.



Figuur 1.2 Conceptueel model van het onderzoek

1.6 Onderzoeksmodel

De fasen van het onderzoek worden door onderstaand schema inzichtelijk gemaakt en toegelicht.



Figuur 1.3 Onderzoeksmodel

Fase A: in het theoretisch kader zijn de kernbegrippen collaborative consumption en waardecreatie met de daarbij horende drie dimensies - ecologisch, sociaal en financieel - onderzocht en beschreven. Deze uiteenzetting dient als leidraad voor het gehele onderzoek.

Fase B: voor het empirisch onderzoek heeft er kwalitatief onderzoek plaatsgevonden. Er zijn diepte-interviews afgenomen met deskundigen die opereren op het snijvlak van sport, duurzaamheid en collaborative consumption. Aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst is gevraagd naar zowel de huidige als de toekomstige situatie van sport, duurzaamheid en collaborative consumption. En in hoeverre waardecreatie gerealiseerd kan worden aan de hand van de dimensies sociaal, ecologisch en financieel.

Fase C: de verworven data door middel van het theoretisch kader en het empirisch onderzoek is binnen deze fase geanalyseerd. De kwalitatieve data is gecodeerd, vergeleken en uiteengezet.

Fase D: op basis van de verworven data in fase c is de uiteindelijke hoofdvraag beantwoord in de conclusie. Vervolgens zijn er op basis van de conclusies aanbevelingen gedaan.

1.7 Relevantie van het onderzoek

Zoals in §1.2 beschreven is er nog geen onderzoek gedaan naar collaborative consumption binnen de (georganiseerde) sport. Daarom is er nu allereerst verkennend onderzoek gedaan naar de bestaande ontwikkelingen, mogelijkheden en obstakels van collaborative consumption in zijn algemeenheid. De stap die erna volgde was om te kijken op welke manier de georganiseerde sport kan profiteren van de transitie die nu gaande is. Op deze manier kunnen we concluderen dat het onderzoek relevant kan zijn voor de gehele georganiseerde sport in Nederland. In het empirisch onderzoek is de nadruk gelegd op de metropoolregio Amsterdam, omdat daar verschillende en relatief grote ontwikkelingen gaande zijn op het gebied van duurzaamheid en sport. Juist door het onderzoek te beperken tot het 'Amsterdamse' onderzoeksgebied is getracht een integraal advies uit te kunnen brengen. Andere steden en/of gemeenten in Nederland zouden de uitkomsten van dit onderzoek kunnen gebruiken voor het inwinnen van kennis op het gebied van collaborative consumption en de mogelijke bijdrage die het kan leveren aan de sportsamenleving.

1.8 Leeswijzer

Naar aanleiding van de hoofdvraag zijn de kernbegrippen van dit onderzoek uiteengezet in het theoretisch kader (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 is de onderzoeksmethodologie beschreven, waarna in hoofdstuk 4 de resultaten van het empirisch onderzoek, bestaande uit diepte-interviews, inzichtelijk zijn gemaakt. In hoofdstuk 5 zijn de resultaten van het theoretisch kader en het empirisch onderzoek geanalyseerd. Op basis van deze analyse is er antwoord gegeven op de hoofdvraag en wordt daarin ook gereflecteerd op het onderzoek (hoofdstuk 6). Als laatste worden er in hoofdstuk 7 enkele aanbevelingen gedaan gericht op de verschillende stakeholders van het onderzoek.

2 Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de kernbegrippen collaborative consumption en waardecreatie aan de hand van de drie dimensies - ecologisch, sociaal en financieel - beschreven op basis van de bestaande literatuur. Het geeft een weergave van wat er al is onderzocht over het onderwerp. Op basis hiervan gaat het empirisch onderzoek van start.

2.1 Collaborative consumption

Social entrepreneur en expert op het gebied van de deeleconomie Benita Matofska (2015) omschrijft de deeleconomie als een socio-economisch systeem gebouwd rondom het delen van menselijke en materiele activa. Het omvat de gezamenlijke creatie, productie, distributie, handel en consumptie van goederen en diensten door verschillende mensen en organisaties.

Van de Glind (2013) noemt collaborative consumption een 'nieuwe' vorm van duurzame consumptie en ondernemerschap. Hij definieert dit begrip als een nieuwe economie waarin traditionele handelsvormen als delen, lenen, handelen, huren, geven en ruilen opnieuw worden gedefinieerd door technologie en gemeenschappen. Immers, het ruilen an sich bestaat al zolang de mensheid er is. Collaborative consumption beweegt vanuit dezelfde gedachte, maar met de tussenkomst van internet als facilitator kan het op grote schaal plaatsvinden. Juist deze technologie maakt het ruilen, delen en verhandelen makkelijker om met elkaar in contact te komen en om deze activiteiten te coördineren. Van de Glind maakt onderscheid tussen uitwisselingen met de tussenkomst van geld (handelen en huren) en zonder geld (delen, lenen, geven en ruilen).

Airbnb is het bekendste voorbeeld van collaborative consumption, waarbij consumenten hun eigen huis of appartement tegen een tarief verhuren aan anderen zonder de tussenkomst van derden. Dit platform creëert een alternatief voor de commerciële hotelketens. Ook Uber is zo een dergelijk platform, waarbij taxiritten via een app kunnen worden opgeroepen in plaats van via een taxicentrale. Deze nieuwe vorm van peer-to-peer uitwisseling groeit snel (Fraiberger & Sundararajan, 2015). Er zijn wereldwijd 7500 deelplatforms en er wordt per dag \$28 miljoen geïnvesteerd in deeleconomie startups (Matofska, 2015). De waarde van Airbnb wordt geschat op \$20 miljard. Dit is hoger dan de meeste gevestigde hotelketens. Uber, dat in New York City de grootste taxi platform is, wordt geschat op \$40 miljard (Fraiberger & Sundararajan, 2015). Deze bedrijven bezitten zelf geen activa in de vorm van onroerend goed of een wagenpark, maar bieden enkel de toegang. De waarde van de deeleconomie wereldwijd wordt geschat op \$15 miljard die zal oplopen tot \$335 miljard in 2025 (PricewaterhouseCoopers, 2014).

2.1.1 Drivers van collaborative consumption

Collaborative consumption wordt gekenmerkt door het bieden van toegang tot bestaande producten en diensten, waardoor bezit ervan minder belangrijk wordt. Op deze manier kunnen mensen gebruik maken van producten en diensten zonder de noodzaak het te hoeven bezitten. De groep die juist veel bezit en er weinig gebruik van maakt, kan juist hier weer van profiteren. Deze transitie 'van eigendom naar de toegang' heeft het voordeel dat het volledig in eigenbelang van de consument is, terwijl het op hetzelfde moment aanzienlijke sociale, economische en ecologische voordelen biedt (Botsman & Rogers, 2010). Volgens Botsman berust collaborative consumption op vier drivers. De sociale driver zorgt voor het vergroten van menselijke interactie doordat gebruikers elkaar zowel online als offline ontmoeten. De economische driver is het besparen van geld, doordat men meer toegang tot services van producten en diensten krijgt zonder de noodzaak het te hoeven bezitten. De ecologische driver

zorgt ervoor dat er minder geproduceerd hoeft te worden door efficiënter gebruik te maken van bestaande producten en diensten. De laatste driver is de peer-to-peer technologie die hieronder zal worden toegelicht.

Er zijn mensen die participeren in collaborative consumption enerzijds als zogeheten 'peer-providers' die activa (producten en diensten) verstrekken, anderzijds zijn er de 'peer users' die activa verbruiken. Deze ontmoeting waarbij vraag en aanbod bij elkaar komt verloopt dan via online sociale netwerken, ook wel peer-to-peer platformen genoemd. Peer-to-peer wordt gedefinieerd als de interactie tussen twee of meer mensen voor de handel of het ruilen van een product of dienst, gefaciliteerd en ondersteund door een bedrijf, organisatie of platform dat niet direct betrokken is bij de transactie (Stokes, Clarence, Anderson, & Rinne, 2014). Het platform is dan de gecentraliseerde hub die toegang biedt tot het aanbod van producten en diensten die men met elkaar kan delen.

Botsman en Rogers (2010) onderscheiden twee groepen collaborative consumers: enerzijds is er de groep die vooruitstrevend is en belang hecht aan duurzaamheid. Anderzijds is er groep die gemotiveerd is uit praktische overwegingen, bijvoorbeeld om geld en tijd te besparen, toegang te krijgen tot een betere service en om sociale relaties binnen communities aan te gaan (social capital). In een internationaal onderzoek (Havas Worldwide, 2014) komt naar voren dat kostenbesparing de grootste reden is om gebruik te maken van collaborative consumption. Recent onderzoek (Fraiberger & Sundararajan, 2015) toont aan dat collaborative consumption voor economische verbetering zorgt als het gaat om het welzijn van de consument, vooral bij de lage inkomensgroep. Naast de economische verbetering vindt men het prettig iets betekenisvol te doen en betrokken te zijn bij de maatschappij, zoals het beschermen van het milieu, bijdragen aan de anti-consumentismebeweging en het ondersteunen van lokale bedrijven.

Als we specifiek ingaan op de motivatie waarom mensen delen is het verstandig te kijken naar de behoeftepyramide van Maslow. Het stelt dat de mens vijf categorieën van behoeften heeft die ons motiveert, namelijk de eerste basisbehoefte, behoefte aan veiligheid, behoefte aan liefde, behoefte aan waardering en erkenning en behoefte aan zelfverwerkelijking. Zijn hiërarchische Pyramide geeft aan dat eerst de onderste laag bevredigd moet worden, alvorens een hogere behoeften nagestreefd kan worden. Giep Franzen (2008) zegt in zijn boek dat alle behoeften los van elkaar en dus tegelijkertijd ingezet kunnen worden. Bij collaborative consumption lijken alle behoeften bevredigd te kunnen worden, al dan niet tegelijkertijd. Delen kan bijdragen aan het genereren van inkomsten door producten en diensten met elkaar te delen (basisbehoefte), daarnaast gaat het ook om het vervullen van onze fundamentele needs, zoals participatie, interactie, bestaan, vrijheid en identiteit (Neef & Ekins, 2006). Het verbindt ons met anderen en het delen geeft een behoefte van eigenwaarde en zelfverwerkelijking door te laten zien en te voelen dat we bijdragen aan de maatschappij.

Van de Glind (2013) heeft onderzoek gedaan naar de motieven van de Nederlandse burgers om deel te nemen aan collaborative consumption. Voor dit onderzoek heeft hij 18 interviews afgenomen bij gebruikers van deelplatformen. De resultaten geven aan dat praktische behoeften en netwerken samen met de sociale, ecologische en financiële motieven variabelen zijn die invloed hebben op de bereidheid om deel te nemen. In tabel 2.1 worden alle motieven van zijn onderzoek schematisch weergegeven.

Motieven	Intrinsiek	Extrinsiek	Algemeen
Praktisch		- Behoeftte aan een product, dienst, personeel - Beschikbare ruimte (minder ruimte/opslag) - Besparen van tijd: samenwerken bespaart tijd i.p.v. alleen doen - Het verkrijgen van professionele ervaring	
Sociaal	- Iemand helpen geeft voldoening - Geholpen worden geeft voldoening - Delen brengt plezier - Ontmoetingen met mensen uit de buurt brengt plezier	- Het ontvangen van complimenten - Forwarden wederkerigheid: gift > tegengift	- Boost geven aan de sociale cohesie, bijv. vereenzamen ouderen - Andere culturen leren kennen - Conflictpreventie: je bent afhankelijk van elkaar.
Milieu	- Vermijden van onnodige milieubelasting - Vermijden van het onnodig weggooien van producten		- Zinvol om producten die niet actief zijn te delen - De aarde heeft zijn grenzen bereikt en dingen moeten nu anders gedaan worden
Financieel		- Financiële winst > Geld verdienen > Kosten vermijden - Hogere kwaliteit voor minder geld	- Inkomen - Ondernemerschap > Inspelen op kansen in de markt
Nieuwsgierigheid	- Genieten van bevindingen	- Mogelijke tastbare beloningen en het testen van nieuwe dingen	

Figuur 2.1 Overzicht van de motieven van gebruikers van collaborative consumption.
(Bron: Van de Glind, 2013)

Zoals in de inleiding beschreven, ontstaan er door collaborative consumption micro-entrepreneurs die geld kunnen bijverdienen door het delen of verhuren van bezit of talent. Bij dit Consumer-to-Consumer model (C2C) leveren consumenten aan elkaar zonder tussenkomst van derden. Aan de andere kant zien we dat er steeds meer bedrijven meegaan in de deelbeweging. In de inleiding is reeds naar voren gekomen dat er steeds meer startups ontstaan die vanuit de deelgedachtegaan zijn opgezet. Bij die 'collaborative' brands wordt er minder ingespeeld op institutioneel vertrouwen waar traditionele merken de macht hebben over consumenten. Zij bepalen immers hoe producten en diensten aangeboden en verkocht worden en hoe op die manier vertrouwen wordt verworven. Volgens Botsman (2015) vindt er een verschuiving plaats van het hiërarchisch vertrouwen naar het individuele vertrouwen verworven door peer-to-peer platformen. De technologie maakt het mogelijk de angst voor interactie met vreemden te reduceren en dat er direct een transactie kan plaatsvinden. Oftewel, men passeert de traditionele instellingen door direct met elkaar zaken te doen.

Bestaande organisaties gaan steeds meer partnerships aan met deelplatformen en nemen steeds vaker concepten over die vanuit de deeleconomie ontstaan (Botsman, 2014). Zij zien in dat er door collaborative consumption een diepere betrokkenheid bij klanten gecreëerd kan worden die verder gaat dan de huidige transactionele relatie. Ikea bijvoorbeeld heeft in het verleden van haar Facebookpagina een tijdelijke online marktplaats gemaakt, waarbij mensen gebruikte Ikea meubelen en spullen konden kopen en verkopen aan elkaar. Een ander voorbeeld is hotelketen het Marriott die in 2012 een samenwerking is aangegaan met LiquidSpace: een online platform waarmee mensen snel flexibele werkplekken kunnen reserveren. Het idee is ontstaan doordat vergaderzalen onderbezet bleven en steeds meer mensen gebruik maakten van de lobby en het restaurant om te werken. Marriott verhuurt nu hotelkamers per dag of per uur aan zowel hotelgasten als aan lokale zelfstandige ondernemers.

2.1.2 Principes van collaborative consumption

Het succes van op collaborative consumption gebaseerde platformen en bedrijven hangt volgens Botsman en Rogers (2010) af van vier principes, te weten: 1) *Believe in commons*, een sterk geloof in commons-based society waar middelen binnen een gemeenschap voor gezamenlijk gebruik zijn, zoals openbare plaatsen, cultuur en internet. 2) *Reaching a critical mass*. Er moet genoeg aanbod zijn zodat de consument tevreden is en weer terugkeert waardoor loyaliteit ontstaat. 3) *Idling capacity*. Producten en diensten die niet gebruikt worden te laten benutten door anderen. 4) *Trust between strangers*. Vertrouwen verwerven binnen een gedecentraliseerde community. Dit principe zal hieronder verder worden toegelicht.

Door de zelfregulatie (bottom-up) van een peer-to-peer platform en de wereldwijde verbinding van internet om informatie openbaar met elkaar te delen, zijn 'vertrouwen' en 'reputatie' fundamentele begrippen geworden binnen collaborative consumption. Wanneer men producten of diensten ruilt of verhuurt aan onbekenden die ze online ontmoet hebben, moet er wel een bepaalde mate van vertrouwen opgebouwd zijn. Van de Glind (2013) beaamt dat het creëren van online vertrouwen de belangrijkste uitdaging voor deelplatforms is. Immers, zonder de tussenkomst van derden kan er geen garantie gegeven worden op de kwaliteit en het verloop van de overdracht van een product of dienst. Ratings en reviews zorgen ervoor dat er een cultuur ontstaat waarin vertrouwen verworven wordt en er op die manier een reputatie opgebouwd kan worden. Reputatiesystemen kunnen vertrouwen opbouwen en maken transacties mogelijk tussen gebruikers van peer-to-peer marktplaatsen (Finley, 2013).

Botsman (2012) beweert dat reputatie het snelst groeiende en meest waardevolle bezit zal worden en dat *new trust networks* en het reputatiekapitaal dat zij genereren, de manier van denken over rijkdom, markten, kracht en persoonlijke identiteit opnieuw zal uitvinden. Ze voorziet een toekomst waarin alle websites en bedrijven hetzelfde reputatiesysteem gebruiken, waarbinnen iedere gebruiker een (online) reputatie opbouwt die onderhouden moet worden om te kunnen blijven handelen.

Daphne Evertse (2014) onderzocht in haar scriptie wat de factoren zijn die dit vertrouwen op peer-to-peerplatformen beïnvloeden. Zij stelt dat deelnemers samenwerken om de vertrouwensdrempel te bepalen en om deze te overwinnen. Het platform zelf biedt hier de technische mogelijkheden voor, maar de gebruikers bepalen in welke mate deze nodig zijn. Invloed kan uitgeoefend worden door middel van technologie, maar die is afhankelijk van de aard van het product of de dienst en de sociale afstand.

2.1.3 Systemen van collaborative consumption

Collaborative consumption wordt door Botsman en Rogers (2010) ingedeeld in drie verschillende systemen. Ten eerste zijn er *product service systems*, waarbij in plaats van het te willen bezitten alleen het voordeel van een product gedeeld of verhuurd wordt. Een voorbeeld hiervan is Peerby, een platform waar mensen in de buurt spullen van elkaar kunnen lenen. En ook Snappcar - een platform waar men zijn eigen auto kan verhuren aan anderen - is een voorbeeld. Ten tweede zijn er de *redistribution markets* die herbezit van een product mogelijk maken. Het gaat om een herverdeling van producten die op de ene plaats niet meer nodig zijn, maar juist wel op een andere plaats. Het platform Thuisafgehaald is hier een voorbeeld van, waarbij men maaltijden met buurtgenoten kan delen. Maar ook Marktplaats behoort tot deze categorie. Ten derde zijn er de *collaborative lifestyles*, waarbij abstracter bezit, zoals tijd, ruimte, vaardigheden en geld gedeeld worden. Konnektid bijvoorbeeld is zo een platform waar

mensen hun kennis en kunde kunnen delen met anderen. Maar ook Airbnb en crowdfunding platform Kickstarter zijn hier voorbeelden van.

2.2 Waardecreatie

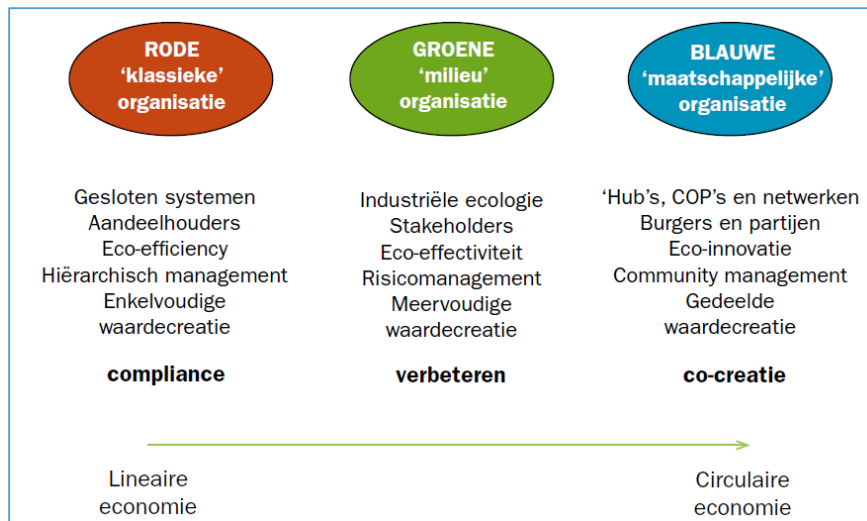
De nieuwe economie drijft op drie waarden, te weten de financiële, de ecologische en de sociale waarde. Een combinatie van deze drie is noodzakelijk om bij te dragen aan de duurzaamheid van de economie. Juist het circulair-economisch principe zorgt ervoor dat er ecologische, sociale en financiële instrumenten zijn die zorgen voor maximale waardecreatie (Hoek, 2014). Ook PricewaterhouseCoopers (2013) definieert waardecreatie als het financieel, sociaal en ecologisch rendement van een organisatie. Jonker (2014) veronderstelt dat er sprake is van waardecreatie wanneer de overall 'kapitaalinkomsten' tenminste gelijk of groter zijn dan de geïnvesteerde kapitalen.

In de nieuwe economie is er een verschuiving te zien binnen de supply chain. Het traditionele model dat berust is op transactionele samenwerking binnen de keten, maakt plaats voor een benadering waarbij de principes van de circulaire economie gebruikt worden. De samenwerking binnen deze nieuwe keten is berust op een langetermijnsamenwerking, waarbij schakels elkaar versterken om tot een eindresultaat te komen dat tegelijk winstgevend is voor alle partijen én verantwoord is binnen de ecologische, sociale en financiële kaders (Hoek, 2014). Belangrijk is dus om ook buiten de organisatie te kijken, in contact te zijn met de omgeving en op een coöperatieve manier met elkaar samen te werken.

Volgens Spaas (2012) zien organisaties binnen de nieuwe economie het leveren van maatschappelijke en ecologische toegevoegde waarde als hun morele kernactiviteit en worden sociale, ecologische en economische doelen op een hybride manier gecombineerd en met elkaar verweven. Daarnaast zegt ze dat organisaties niet alleen de markt gebruiken om hun producten, diensten en ideeën te ruilen, maar ook om die met elkaar te delen of weg te geven.

Binnen de nieuwe economie komen verschillende waardesystemen samen. Naast winstmaximalisatie als harde kwantitatieve waarde, spelen dus ook de andere twee zachte waarden - milieu en samenleving - een rol binnen de organisatie. Deze kwalitatieve waarden worden dan niet financieel uitgedrukt, maar globaal beschreven. Maatschappelijke waarde is in feite een veelzijdig verschijnsel van moeilijk vergelijkbare soorten waarden (Jonker, 2014). Ook het uitruilen zonder de tussenkomst van geld levert waarde op, bijvoorbeeld het uitwisselen van kennis of ander bezit. Het ondernemen in de nieuwe economie is veel meer dan sturen op maximaal financieel rendement, het is gebaseerd op netwerken, cross-sectorale verbanden, ketenoverschrijdend denken en meervoudige waardecreatie (Hoek, 2014). Bij meervoudige waardecreatie worden dus de dimensies ecologisch, sociaal en financieel bedoeld.

Jonker (2014) veronderstelt dat organisatiemodellen aangeven hoe de waardecreatie van een organisatie georganiseerd wordt. Hij maakt hierin onderscheid tussen de rode organisatie die puur financieel gedreven is, de groene organisatie die streeft naar duurzaamheid en meervoudige waardecreatie, en de blauwe organisatie die ook streeft naar meervoudige waardecreatie maar waarbij gezamenlijk de regie wordt gevoerd (collectief) in plaats van enkel door bedrijven. Bij gedeelde waardecreatie worden dan collectieve waarden gerealiseerd en gedeeld, én wordt er gezamenlijk waarde gecreëerd in de vorm van nieuwe samenwerkingen.



Figuur 2.2 Schema rode, groene en blauwe organisatievormen
(Bron: Jonker, 2014)

In §2.2.1 tot en met 2.2.3 worden de drie dimensies van waardecreatie binnen de nieuwe economie uiteengezet.

2.2.1 Ecologisch

De ecologische dimensie houdt in dat de zorg voor de natuurlijke leefomgeving wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering (SER, 2000). Het verminderen van CO₂-uitstoot, afval of waterverbruik zijn hier een voorbeeld van. Hoek (2014) beschrijft de ecologische waarde als een circulaire benadering met betrekking tot gebruik van producten, diensten en middelen, door aan bestaande materiaalstromen waarde toe te voegen. Het *cradle-to-cradle* principe van William McDonough en Michael Braungart is hier de voorloper van, waarbij gebruikte materialen weer hergebruikt worden in een ander product. Op deze manier kunnen organisaties bijdragen aan een groene economie die zich onderscheidt door een directe waardering van het natuurlijke kapitaal en door een volledige doorberekening van kosten aan natuur of samenleving (Spaas, 2012). Het voordeel is dat producten en materialen blijven circuleren, het gebruik wordt gemaximaliseerd en de levensduur van producten wordt verlengd. Daardoor wordt verspilling van grondstoffen die samengaan met het produceren van nieuwe producten gereduceerd.

Een onderdeel van deze circulaire benadering is ook het hergebruiken van bestaande producten en het delen van abstracter bezit, zoals tijd, ruimte en talent. Deze benadering, waarbij verspilling van kapitaal gereduceerd wordt, is de essentie van collaborative consumption. McKibben (2007) voorspelde 8 jaar geleden al dat het doorgeven van producten een tweede natuur zou worden, hetzelfde als de natuur voor het kopen van nieuwe producten. Het consumentengedrag in de nieuwe economie kenmerkt zich steeds minder door het verlangen naar eigendom en steeds meer door de behoefte aan een goede performance (Hoek, 2014). Ondernemers in de nieuwe economie ontnemen de transactiekosten die gepaard gaan met de grondstoffen van een product door als eigenaar garant te staan en services aan te bieden. Een voorbeeld hiervan is dat men wasmachines kan leasen en dat de kosten voor reparatie en onderhoud voor de producent zijn. Dit wordt ook wel *performance based consumption* genoemd. De verlening van de klantrelatie is bij deze ondernemers een onderdeel van het verdienmodel (Hoek, 2014). Reeds in de inleiding is genoemd dat de transitie 'van eigendom naar de toegang' ecologische voordelen met zich meebrengt.

Het de-ownermodel van Hoek (2014) onderscheidt vier niveaus die trapsgewijs bereikt kunnen worden. Het eerste arrangement staat aan het begin van de omslag van product naar dienst. Het laatste arrangement vergt een ketenoverschrijdende samenwerking.

1. Financial lease: producten leasen door gebruikskosten te verrekenen in termijnbedrag;
2. Circular use: het product en haar grondstoffen terugbrengen naar het begin van de keten;
3. Full operational use: producenten leveren naast het fysieke product, ook de diensten die het product nodig heeft om te functioneren (zie voorbeeld van het leasen van wasmachines);
4. Diversified use: diensten horizontaal te diversifiëren tot een compleet arrangement, waarbij er wordt gekeken naar wat er bij het aanbod past (naast het leasen van een televisie ook het abonnement leveren).

2.2.2 Sociaal

Het sociale element van de nieuwe economie is om de mens daarin tot zijn recht te laten komen, te waarderen en kwaliteit van leven te geven. Daarmee worden begrippen als geluk, relaties, creativiteit en bewustzijn geïntroduceerd in het economisch domein (Spaas, 2012). Volgens de Sociaal-Economische Raad (2000) begint de sociale dimensie met goede arbeidsverhoudingen en een stimulerend sociaal intern beleid dat gericht is op een goed werkklimaat, bijvoorbeeld het stimuleren van de inbreng en eigen verantwoordelijkheid van werknemers. Maar ook buiten de organisatie moet men bijdragen aan de leefbaarheid van de maatschappij, bijvoorbeeld het bijdragen aan de kwaliteit van de direct woon-, werk- en leefomgeving.

De deeleconomie draagt bij aan een socialere samenleving doordat contacten tussen mensen ontstaan of intensiveren (Zuidgeest, 2014). Hierdoor ontstaan sociale netwerken, waar mensen elkaar leren kennen en een waardevol netwerk opbouwen. Tevens veronderstelt Zuidgeest dat delen een positief effect heeft op de geluksfactor en dat menselijke behoeften worden vervuld: persoonlijk contact met échte mensen, het gevoel van 'samenredzaamheid', de behoefte aan onderlinge verbondenheid en authentieke ervaringen. De grote netwerken hebben mensen bij elkaar gebracht, zowel op mondiaal als op lokaal niveau. Mensen zijn zich deelgenoot gaan voelen van een community, waarbij men dus op zoek gaat naar duurzame relaties. Een goed voorbeeld hiervan is de participatiesamenleving. Dit is een samenleving waarin iedereen die dat kan verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar eigen leven en omgeving, dus dat er door samenwerking waarde wordt toegevoegd aan zowel het eigen leven als aan de gehele samenleving (Jonker, 2014).

Volgens Maurits Kreijveld (2011) worden sociale waarden na een industrieel tijdperk steeds belangrijker, waarbij reputatie, aandacht, vertrouwen en sociaal kapitaal de nieuwe succesfactoren zijn. Ook Botsman en Rogers (2010) zeggen dat onze drive voor bezit overstemt wordt door sociale behoeftes, zoals het onderhouden van relaties met familie, vrienden en burens. En behoeftes om te streven naar persoonlijke passie en sociale verantwoordelijkheid.

Een andere ontwikkeling binnen de sociale waarde is dat men elkaar weer steeds vaker op lokaal niveau opzoekt door middel van community gedreven initiatieven. Juist door globalisering en de daarmee gepaard gaande massaproductie is deze groep min of meer verloren gegaan. Door te focussen op kleine lokale bedrijven kunnen er miljoenen lokale economieën in de wereld verworven worden. Deze economieën zijn duurzamer voor de planeet dan een klein aantal grote concerns (Walker, 2007). Hoek (2014) noemt deze trend glocalisering: globalisering en lokalisering samen. Naast het feit dat grenzen

door middel van digitalisering vervaagd zijn en internationale netwerken (zijn) ontstaan, wordt lokalisering steeds populairder bij de moderne consument. Dit gaat volgens Jonker (2014) ook gepaard met de behoefte naar meer invloed op de eigen leefomgeving en niet meer afhankelijk te willen zijn van grote onbeheersbare en anonieme organisaties. Ook zegt Jonker dat de rol van de overheid aan het veranderen is, omdat burgers steeds vaker zelf het initiatief nemen om problemen op te lossen. Dit uit zich in groepen burgers die zelf lokale organisaties en nieuwe decentrale markten vormen met nieuwe spelers. De overheid op haar beurt beseft dat haar legitimiteit aan het afnemen is en dat ze moeten samenwerken met de gehele maatschappij.

2.2.3 Financieel

De gerichtheid op de financiële waardecreatie moet de basis voor de continuïteit van de onderneming verschaffen en vormt daarmee zowel basis als randvoorwaarde voor het goed vormgeven van de twee andere dimensies, te weten ecologisch en sociaal (SER, 2000). De te behalen financiële waarde moet voldoende zijn om de risico's die de onderneming loopt middels de inzet van eigen vermogen op zowel de korte als de lange termijn te kunnen dragen. De onderneming heeft een doelstelling op het gebied van financiële waardecreatie die gelijk te stellen is aan: het ondernemingsresultaat minus vermogenskosten. Dit ondernemingsresultaat moet opwegen tegen de risico's die de onderneming met de inzet van het eigen vermogen loopt. De circulaire langetermijnbenadering van de financial assets stuwt daarmee ook waardecreatie op de ecologische en sociale activa op (Hoek, 2014).

Jonker (2014) beschrijft in zijn boek *Nieuwe Business Modellen* dat de begrippen winst en waarde aan het veranderen zijn. Winst laat zich niet alleen meer uitdrukken in geld, maar ook in andere vormen van transactionele waarde zoals tijd, punten en aandacht. Uiteraard blijft geld belangrijk aangezien er transacties mee gerealiseerd worden, maar het is niet het enige doel binnen die nieuwe economie. Organisaties moeten op zoek naar een monetair systeem dat duurzaamheid bevordert, waardoor er naast economische waarde ook sociale en ecologische waarde kan worden nagestreefd. In dit monetair systeem moet het mogelijk worden om deze zogeheten hybride transactiewaarden in omloop te brengen en deze tegen elkaar uit te ruilen. Jonker veronderstelt dat een dergelijk systeem van hybride transactiewaarden voor risicospreiding zorgt, geld kan immers fluctueren in waarde met alle gevolgen van dien. Volgens hem moeten deze hybride transactiewaarden verankert worden in de nieuwe businessmodellen.

2.2.4 Waarde

De waarde binnen de nieuwe economie wordt hiermee dan ook gezien als een optelsom van alle kosten en opbrengsten van de ecologische, financiële en sociale activa van de economie. Er wordt een breder en overkoepelend waardebegrip gehanteerd door naast de financiële activa zoals winstgevendheid en beurswaarde, ook de ecologische en sociale assets mee te rekenen. De nadruk ligt op het vergroten van waarde en impact (zachte waarden) in plaats van enkel te sturen op het vergroten van de financiële waarde (harde waarden).

Het uitdrukken van deze waarden wordt gedaan door middel van *integrated reporting*. In deze vorm van verslaglegging wordt het waardecreatieproces van een organisatie geïntegreerd in een jaarverslag en omvat het totale impact van milieu-, sociale-, economische- en fiscale gevolgen (PricewaterhouseCoopers, 2013). Op deze manier kunnen bedrijven, zowel publiek als privaat, de waardecreatie en de totale impact op de maatschappij meetbaar maken. Het voornaamste doel van organisaties om waarden inzichtelijk te maken is om enerzijds stakeholders of externe toezicht- en

aandeelhouders te informeren. Anderzijds moeten ze hun klanten kunnen aantonen hoe duurzaam ze zijn. Daarnaast doen ze het om medewerkers te motiveren door ze door middel van de behaalde resultaten scherp te houden (Search, 2013).

2.3 Conclusie

In het literatuuronderzoek zijn de begrippen collaborative consumption en waardecreatie op basis van ecologisch, sociaal en financieel vlak uiteengezet. De belangrijkste kritische succesfactoren van collaborative consumption zijn onderzocht. Allereerst kenmerkt het zich als een jong socio-economisch fenomeen dat voortkomt uit de nieuwe duurzame economie. Er vindt een verschuiving plaats waarin consumenten meer behoefte krijgen aan individueel vertrouwen binnen horizontale netwerken in plaats van het traditionele institutionele vertrouwen. Collaborative consumption definieert zich tot het georganiseerd delen, ruilen, lenen en handelen van bestaande activa, zoals producten, diensten, kennis, geld, ruimtes en mobiliteit. Deze transitie van eigendom naar toegang biedt sociale, economische en ecologische voordelen, doordat gebruikers met verschillende drijfveren participeren in collaborative consumption. Zo spelen er naast ecologische, sociale en financiële ook praktische motieven en nieuwsgierigheid een belangrijke rol. Het succes van collaborative consumption hangt af van vier principes, namelijk *believe in commons*, *reaching a critical mass*, *idling capacity* en *trust between strangers*. Technologische constructie en online communities zorgen voor het op grote schaal bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Daarnaast zijn vertrouwen en reputatie belangrijke voorwaarden voor collaborative consumption. Binnen de waardeketen is een duurzame samenwerking gewenst door ketenoverschrijdend een gemeenschappelijk belang te realiseren. Er wordt gezamenlijk waarde gecreëerd aan de hand van de dimensies ecologisch, sociaal en financieel. Naast winstmaximalisatie spelen ook de zachte waarden een belangrijke rol, namelijk milieu en samenleving. En naast geld als transactiemiddel kunnen hybride transactiewaarden in omloop gebracht worden om risicospreiding te realiseren. Dit overkoepelend waardebegrip kan zich financieel laten uitdrukken om zodoende de impact ervan te meten.

3 Onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk worden de werkwijze en de manier van data-analyse van het onderzoek uiteengezet. Het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 toont aan dat er zeker in de afgelopen twee jaar veel onderzoek is gedaan naar collaborative consumption, maar nog niet specifiek binnen de sport. Op basis daarvan is gekozen om het onderzoeksdomein te verkennen door middel van exploratief onderzoek. Verkennend onderzoek wordt gedaan naar een probleem waar geen of zeer weinig kennis over beschikbaar is en dat uitmondt in gedetailleerde empirische beschrijvingen (Thiel, 2010). Aangezien Amsterdam zich gepositioneerd heeft als eerste Sharing City van Europa zal het onderzoek in dat kader plaatsvinden.

3.1 Werkwijze

In het literatuuronderzoek zijn de begrippen collaborative consumption en waardecreatie op basis van ecologisch, sociaal en financieel vlak uiteengezet. Deze bevindingen uit de literatuur zijn vervolgens getoetst aan de praktijk. Voor het empirisch onderzoek is gekozen voor het afnemen van diepte-interviews om bepaalde opvattingen en meningen over dit nieuwe onderwerp te achterhalen. Tijdens het gesprek met de deskundigen konden op die manier aanvullende vragen gesteld worden om visies ter verduidelijken en te verdiepen. Er is gekozen voor een semi-gestructureerd vraaggesprek gebaseerd op de uitkomsten van het literatuuronderzoek. In verband met de structuur van het interview is vooraf een topiclijst opgesteld, waarna de interviewvragen zijn geformuleerd. Allereerst is bij het merendeel van de geïnterviewden gevraagd hoever duurzaamheid al binnen de sportsamenleving gevorderd is, waardoor vooraf een breed kader gecreëerd is. Vervolgens is gevraagd wat men van het fenomeen collaborative consumption vindt en in welke mate dit zich zal gaan ontwikkelen op zowel korte als lange termijn. Naar de kritische succesfactoren is gevraagd en in hoeverre collaborative consumption al aanwezig is binnen de (georganiseerde) sport. Vervolgens is gevraagd naar de mogelijkheden die collaborative consumption biedt binnen het sportaanbod en op welke manier dit bijdraagt aan meervoudige waardecreatie. De vragenlijst is opgenomen in de bijlage. De diepte-interviews, die varieerden van 32 tot 67 minuten, zijn met toestemming van de geïnterviewden opgenomen op een voicerecorder en zijn daarna uitgetypt tot transcripten. De uitgewerkte transcripten zijn opvraagbaar.

Aangezien er geen deskundigen zijn op het specifieke terrein van collaborative consumption binnen sport is gekozen om deskundigen te interviewen die opereren op het snijvlak van sport, duurzaamheid en collaborative consumption. Als het gaat om de betrouwbaarheid en validiteit van dit empirisch onderzoek is er rekening gehouden met een zekere balans binnen de onderzoeksdoelgroep. Gekozen is voor deskundigen die meegewerkt hebben, of nog steeds doen, aan het duurzaamheidsproject Slimme Sportparken, geïnitieerd vanuit Amsterdam Smart City. Vanuit dat project is er wat betreft deskundigen in eerste instantie gekozen voor de gemeente Amsterdam die daar projectleider van is, vervolgens zijn er drie andere projectmedewerkers geïnterviewd die vanuit een bepaalde expertisehoek hebben bijgedragen aan dat project. Het platform Duurzame Arena is gekozen voor een interview, aangezien zij zich volop bezig houdt met verschillende duurzaamheidsinitiatieven. Verder is er gekozen om twee sportgerelateerde deelplatformen die opereren in Nederland te interviewen voor dit onderzoek. Tenslotte is een deskundige van collaborative consumption geïnterviewd die reeds onderzoek gedaan heeft naar dit onderwerp.

Voor dit onderzoek heeft met de volgende personen een vraaggesprek plaatsgevonden:

- Lucas Hullegie: eigenaar van Sportmanagement & Advies en platform Duurzaam Verenigen, een kennis- en netwerkplatform voor o.a. sportverenigingen- en bonden. Hij was projectmedewerker van het project Slimme Sportparken;
- Bram Sieben: consultant bij Alliander en strategist van Amsterdam Smart City waarvoor hij smartconcepten realiseert binnen de metropoolregio Amsterdam. Vanuit die positie is hij projectmedewerker van het project Slimme Sportparken;
- Nina van Kranendonk: milieuadviseur Duurzaamheid en Klimaat bij de Dienst Milieu en Bouwzicht binnen de Gemeente Amsterdam. Vanuit daar is zij projectleider van het project Slimme Sportparken;
- Tanja Vermeer: Eigenaar van Farlake B.V., een sociale onderneming. Tanja Vermeer houdt zich bezig met projecten die bijdragen aan de sociale, ecologische en financiële duurzaamheid in organisaties en samenleving. Zij is initiator van het Slimme Sportparken concept en voorzitter van stichting Acropolis, exploitant van een open, multifunctioneel clubhuis.
- Marco Gerrese: Manager Public Affairs bij de Amsterdam Arena. Teamlid van Platform Duurzame Arena dat verschillende duurzaamheidsinitiatieven voor de Arena en haar omgeving coördineert.
- Paul Dirkse: eigenaar van Wij zijn Sport, het crowdfunding platform van topsport Nederland;
- Richard Klomp: eigenaar van Shurfing, het internationale deelplatform voor surfspullen;
- Pieter van de Glind: co-founder en Chief Knowledge Officer van Share NL, een kennis- en netwerkplatform voor de collaborative economy in Nederland. Daarnaast is hij onderzoeker en ondernemer van Collaborative Consumption, het internationale kennis- en netwerkplatform voor collaborative consumption.

3.2 Data-analyse

De transcripten zijn ingevoerd in het coderingsprogramma MAXQDA en zijn vervolgens gecodeerd aan de hand van de waarnemingseenheden uit het conceptueel model. Er hebben zich twee coderingsrondes voorgedaan. Allereerst is er gekozen voor coderingen op basis van het conceptueel model, daarna zijn deze codes verfijnd gedurende de analyse.

Er is informatie verkregen over ontwikkelingen, belangrijkste factoren en mogelijkheden die collaborative consumption biedt aan het sportaanbod van de georganiseerde sport en met welke obstakels rekening gehouden moet worden. Naar voren is gekomen op welke manier er meervoudige waardecreatie, aan de hand van de ecologische, sociale en financiële dimensies, gecreëerd kan worden. Op basis daarvan is er een conclusie getrokken en een advies gegeven hoe de georganiseerde sport collaborative consumption kan inzetten om waardecreatie ten behoeve van het sportaanbod te realiseren.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van het empirisch onderzoek inzichtelijk gemaakt aan de hand van het theoretisch onderzoek. Er is gekozen om de verworven resultaten van de diepte-interviews te ordenen aan de hand van coderingen. De waarnemingseenheden uit het conceptueel model dienen hiervoor als leidraad.

4.1 Collaborative consumption

Interessant is om te toetsen of de praktijk hetzelfde weergeeft als de literatuur. Aan de geïnterviewden is de vraag gesteld wat ze van de ontwikkeling collaborative consumption vinden en wat de kritische succesfactoren daarvan zijn. Daarnaast is gevraagd op welke manier collaborative consumption al binnen de sport aanwezig is. Op die manier zijn de resultaten met betrekking tot collaborative consumption in §4.1.1 tot en met §4.1.3 gerubriceerd.

4.1.1 Ontwikkeling

De geïnterviewden zijn positief over de ontwikkeling van de deeleconomie. De meesten erkennen dat er een bepaalde ontwikkeling gaande is, waardoor de noodzaak in de maatschappij groter wordt om zaken anders te organiseren. Dit wordt aangeduid met voorbeelden als economische realiteit, waarbij mensen minder te besteden hebben. De tendens naar horizontaal organiseren wordt genoemd en de behoefte naar onafhankelijkheid van grote instituties, omdat men meer invloed wil hebben.

“Maar eigenlijk alle fricties die ontstaan door mensen - tussen mens en organisatie versus mens tot mens - dat is het voordeel dat de deeleconomie wel heeft. Daar moet je op zien te innoveren. Dus je wordt veel meer een mens in die horizontale netwerken dan een nummer wat je voor een instituut bent”.

Duurzaamheid neemt een steeds bewustere rol in binnen de gehele maatschappij en ook sociale waarde wordt hiertoe gerekend. Maar ook de technologische snelheid en de infrastructuur van het internet spelen een belangrijke rol, waardoor het peer-to-peer gedachtegoed steeds groter wordt. De meesten onderschrijven dit door de generatie van nu die opgroeit in een wereld waarbij toegang tot producten en diensten belangrijker wordt dan het bezit ervan (Napster, Spotify).

“En het grappige is, daardoor ben ik ook veel, misschien raar om te zeggen, maar meer gerustgesteld eigenlijk want ik zie wel dat die generatie veel meer denkt vanuit het bredere en vanuit het delen en vanuit de verantwoordelijkheid nemen voor mee dan alleen de korte termijn”.

Een geïnterviewde weerlegt dit door te zeggen dat die ontwikkeling nog niet zo snel gaat. Als laatste noemt de deeleconomiedeskundige dat de bekendheid, het bewustzijn en de behoefte naar de deeleconomie exponentieel groeit. Recente onderzoeken tonen dit aan en de groei van bepaalde deelplatformen als Airbnb bewijzen dit zegt hij.

Dat het een jong fenomeen is blijkt wel uit het feit dat er binnen de sport in Nederland maar enkele deelinitiatieven zijn, waaronder Wij Zijn Sport en Shurfing. Bij beide geïnterviewden heerst wel een zekere mate van sceptis als het gaat om het huidige succes van collaborative consumption binnen de sport. De founder van Shurfing spreekt van een trend, waarbij collaborative consumption weliswaar in korte tijd zeer succesvol kan worden, maar wanneer de koopkracht weer is toegenomen, het over zijn hoogtepunt heen is.

“Het is heel nieuw. Er is nog geen bewijs dat het niet werkt. Dus aan de ene kant heel veel positiviteit over de sharing economy, maar of het echt realistisch is allemaal dat weet ik niet”.

4.1.2 Kritische succesfactoren

Meerdere principes van collaborative consumption kwamen tijdens de interviews naar voren. Technologie wordt als belangrijke driver gezien voor het succes van collaborative consumption. Vier geïnterviewden delen de mening dat door de snelheid van technologische ontwikkelingen zaken makkelijker en sneller ontsloten kunnen worden in een innovatief platform.

“Innovaties schieten in figuurlijke zin door de muren van de organisaties heen. Je kunt het beter omarmen dan dat je het afstoot”.

Vertrouwen is een andere voorwaarde die wordt genoemd (4x), omdat je bijvoorbeeld spullen aan relatief onbekenden uitleent. De founder van Shurfing is van plan om bij de aanbodkant een verzekering in te laten bouwen én om een reviewstelsel op zijn website te zetten zodat vertrouwen geoptimaliseerd kan worden.

“Maar als je gewoon uitgaat van de goedheid van de mens dan komt het echt daadwerkelijk goed. Natuurlijk zal je mensen hebben die er misbruik van maken en die de boel gaan jatten. Ja, dat zie je tegelijk bij een Marktplaats ook en dat is ook een succesvol bedrijf”.

Verder noemen zes geïnterviewden dat het hebben van een open mind een succesfactor is, waarbij er altijd mensen nodig zijn die in het idee geloven en het ook willen uitproberen.

“Ik denk dat er in ieder geval een enorme drive moet zijn vanuit de vereniging of in ieder geval vanuit de sport zelf om dat te organiseren. Ik denk niet dat je vanuit geld moet starten, dat is niet de belangrijkste drijfveer, maar er komt wel geld naar je toe als je zegt: dit willen we graag doen”.

Verder wordt het hebben van een goede businesscase genoemd (3x), goede en heldere communicatie (2x) om je leden ervan bewust te maken, kiezen voor het juiste moment (1x) om ermee te gaan werken en het hebben van een goede samenwerking (3x) binnen de georganiseerde sport.

4.1.3 Huidige mate collaborative consumption binnen sport

Op één persoon na konden alle geïnterviewden voorbeelden noemen op welke manier collaborative consumption al binnen de Nederlandse sportsamenleving aanwezig is. Twee van de geïnterviewden houden zich bezig met collaborative consumption binnen de sport, namelijk met een deelplatform voor het delen van surfgear en een crowdfunding platform voor topsporters. Alleen de founder van Shurfing wist nog een ander deelplatform gericht op sport te noemen, namelijk Spinlister. Shurfing was slechts bij één persoon bekend, namelijk bij de co-founder van ShareNL, ook Wij Zijn Sport.nl werd maar door één persoon herkend. Binnen het ‘funder’ van geld aan topsport en breedtesport kon Paul Dirkse nog drie andere platformen opnoemen die actief zijn in Nederland. Nog één geïnterviewde gaf het Nederlands heren basketbalteam als voorbeeld, waarbij clubleden en direct betrokkenen het Nederlandse basketbalteam, toen de bond geen geld had, gefinancierd hebben. Het delen van de buitensportvelden door scholen en naburige clubs wordt genoemd (3x). Sommige clubs hebben alleen maar grasvelden, waardoor ze genooddaakt zijn uit te wijken naar clubs die kunstgras hebben. En wat veel gebeurt is dat scholen overdag gebruik maken van de sportvelden. Het delen van clubhuizen wordt genoemd (3x). Als voorbeeld wordt gegeven dat het clubhuis van Sportpark Athena in particulier eigendom is, maar dat het door meerdere clubs (schaakclub) en instanties (kinderdagverblijf) gebruikt wordt. Tevens geeft dezelfde persoon voorbeelden in de trant van het weggeven van gratis fruit aan leden in de sportkantine door middel van eigen gekweekte fruitbomen. Maar ook het delen van trainers waarbij trainers van een atletiekvereniging looptraining geven aan kinderen uit de Indische buurt in Amsterdam die niet zo vaak sporten. Als laatste noemt ze dat leden van een sportclub zonder de tussenkomst van geld iets

terugdoen voor de club. Opmerkelijk is dus dat vrijwilligersfuncties en -taken binnen de sport maar door één persoon genoemd wordt. Verder wordt er binnen de sport al vaker gecarpoold (2x) waarbij de Arena zes jaar geleden een carpoolsysteem heeft trachten in te voeren dat toen niet van de grond is gekomen. Het delen van kennis (2x) wordt gedaan over sport en duurzaamheid, maar ook spelersdata, verworven door chips in schoenen, wordt gedeeld. Daarnaast vindt één geïnterviewde een fusie tussen meerdere clubs al een vorm van sharing, omdat de krachten worden gebundeld om het financiële leed te verzachten. En als laatste wordt Sportstroom genoemd (1x) die inkoopcontracten aanbiedt voor collectieve inkoop van energie.

4.1.4 Mogelijkheden collaborative consumption binnen sport

Volgens Botsman en Rogers (2010) wordt collaborative consumption in drie verschillende systemen ingedeeld, namelijk *product service systems*, *redistribution markets* en *collaborative lifestyles*. Op de vraag op welke manier de georganiseerde sport kan profiteren van collaborative consumption werden uiteenlopende suggesties gedaan. Deze mogelijkheden zijn vervolgens ingedeeld volgens de drie systemen hierboven beschreven.

Product service systems

Mobiliteit

Het delen van mobiliteit werd door vier geïnterviewden voorgedragen. De carpoolgedachte die al sterk aanwezig is binnen de sport zou doorgetrokken kunnen worden. Wel plaatst één geïnterviewde de kanttekening dat mobiliteitsplatformen hiervoor interessant kunnen zijn, maar dat de auto's van een vereniging al snel vol zitten wanneer ze naar een wedstrijd gaan. Eén geïnterviewde vertelde dat ze binnen de Arena aan het kijken zijn hoe ze een bereikbaarheidsportal binnen hun website kunnen creëren, waarbij mensen ritten kunnen aanbieden en kunnen afnemen wanneer ze naar een evenement gaan. Een andere suggestie werd gedaan om binnen een vereniging parkeerplaatsen te realiseren voor deelauto's via deelplatformen zoals Greenwheels. Ook werd elektrisch vervoer genoemd, omdat dat een van de speerpunten is in de gemeente Amsterdam. De geïnterviewde adviseert wel om deze deelauto's in het bezit te houden van de vereniging via een soort constructie, waarbij zij verantwoordelijk zijn.

“Je moet het wel dichtbij houden. Omdat het in de wijk zit is het dichtbij, mensen kunnen er makkelijk naartoe. Vaak heeft men al een verbinding met een club of sportpark, op dat niveau kun je denken. Als je als vereniging op die manier gaat kijken, dan is de wereld best wel groot.”

Redistribution markets

Producten

Alle geïnterviewden konden voorbeelden noemen om binnen het sportaanbod producten en materialen te delen met elkaar. Voorbeelden werden gegeven als het delen of weggeven van tweedehands materiaal als hockeysticks- en schoenen (2x). Vooral voor de jeugd is dit interessant, doordat zij sneller groeien en dus vaker nieuw materiaal nodig hebben. Geopperd werd om hiervoor een platform te creëren, zodat het binnen de club wordt aangeboden in plaats van het op Marktplaats te zetten. Ook het delen van niet-sportproducten zoals een boormachine, maar dan binnen een vereniging werd genoemd (2x). Eén geïnterviewde stelt voor om een samenwerking aan te gaan met deelplatform Peerby. De andere geïnterviewde oppert het idee om er dan bijvoorbeeld een Ajax-logo op te zetten, zodat het voor Ajax-fans interessanter zou worden om die boormachine te delen met elkaar. Een andere suggestie wordt gedaan om net als Shurfing een nieuwe deelmarktplaats op te richten toegespitst op

een sportproduct (2x). De founder van Shurfing geeft aan dat het dan wel moet gaan om ‘lompe’ producten, die dus minder goed te vervoeren zijn. Kijkend naar zijn eigen deelplatform Shurfing heeft hij de wens om alle surfspullen ter wereld op zijn platform aan te bieden, dus ook de spullen van een surfshop. Op die manier kunnen mensen zelf bepalen of ze duurder uit willen zijn, maar dan hebben ze wel de nieuwste spullen. Of ze kiezen voor een local met goedkopere, tweedehandse surfspullen. Met als bijkomend voordeel dat ze het contact hebben met die local die op de hoogte is van alle *ins and outs* van leuke surfspots of restaurantjes in de buurt.

“Dus dingen, ja, gewoon de producten die duur zijn en veel stilstaan, ook in de sport, zijn zeer geschikt om te delen”.

Als het om crowdfunding gaat kunnen topsporters in ruil voor een financiële bijdrage materialen weggeven die een emotionele waarde hebben, zoals wedstrijdshirts. De founder van Wij zijn Sport gaf als voorbeeld dat topsporters als *giveback* een eigen magazine kunnen maken waarin allerlei interessante artikelen staan over de topsporter zelf. Ten slotte zeggen twee geïnterviewden dat het ook nuttig kan zijn voor de fitnessmarkt, waarbij apparatuur gedeeld kan worden, dat weer ten goede komt aan het businessmodel.

Collaborative Lifestyles

Geld

Alleen de founder van Wij zijn Sport geeft de suggestie om geld in te zetten als funding voor zowel de breedte- als topsport. Hij zegt dat crowdfunding heel bruikbaar kan zijn voor verenigingen, maar dat de kennis ervan nog gering is. Als vereniging is het belangrijk om het denken te kantelen en dat je op zoek moet naar een ander model. Hij bedoelt hiermee dat leden een basisfee voor een soort basisvoorziening betalen en dat er daarnaast een crowdfunding community gebouwd wordt. Binnen deze community is het belangrijk dat de club specifiek aangeeft waarvoor het funding nodig heeft, zodat de geldstromen meer transparant worden.

“Je moet voor mensen concreet maken waar ze aan bijdragen. En het is niet meer genoeg om te zeggen: ‘het is voor de club’. Je moet eigenlijk zeggen: ‘Het is voor dat en dat binnen de club’. Want dan ga je veel meer communities mobiliseren”.

Kennis

Zeven geïnterviewden noemen het delen van kennis op als potentieel binnen de georganiseerde sport. Zo kan er kennis gedeeld worden binnen een club, bijvoorbeeld door het aanbieden van huiswerkbegeleiding aan de jeugd. Eén geïnterviewde oppert het idee om een platform te creëren zoals deelplatform Seats to Meet, waarbij gebruikers – in dit geval leden – virtueel kunnen zien welke kennis de verschillende leden bezitten, zodat daar gebruik van gemaakt kan worden. Als het om crowdfunding gaat kunnen topsporters bijvoorbeeld hun expertise delen over hoe je moet trainen, hoe het zit met voeding of hoe je tegenslagen overwint. Ook kan er cluboverschrijdend kennis gedeeld worden door besturen van verschillende verenigingen, bijvoorbeeld over duurzaamheid: hoe men een energierekening moet lezen of op welke zaken er bespaard kan worden. Een andere geïnterviewde geeft het voorbeeld om de kennis die Ajax heeft over hun jeugdopleiding te verspreiden in het belang van de gehele voetbalsamenleving.

“Misschien is het niet meer van deze tijd, dat een opleiding van een voetbalclub zoals Ajax helemaal gesloten is en een geheim recept ontwikkelt. Het wordt uiteindelijk een open platform waarbij voetbalclubs over de hele wereld kunnen aftappen wat daar gebeurt. Het is in het belang van Ajax dat mensen weten wat een voetballer moet kunnen volgens de filosofie van Ajax en

voetballers kunnen worden opgeleid volgens die filosofie. Dit in plaats van het allemaal gesloten te houden en scouts de wereld in te sturen, wat geld kost, die rapporten schrijven op een A4-tje en daarmee terugkomen. Dat is niet meer van deze tijd”.

Ruimte

Vier geïnterviewden noemen het slimmer inzetten van buiten- en binnenvelden als voorbeeld. Vooral overdag staan de buitenvelden vaak onbenut te zijn, waardoor er dus kansen liggen voor collaborative consumption.

“Sportvoorzieningen die staan nu heel vaak niks te doen eigenlijk. En dat wordt dan vaak door een sportbedrijf in een gemeente beheerd. Die gaan dan partijen zoeken of vaak doen ze dat dan helemaal niet. Maar als je dat digitaliseert en veel meer peer-to-peer kan creëren, dan kun je natuurlijk hartstikke veel, dan kun je een veel hogere bezetting van sportvoorzieningen krijgen”.

Eén geïnterviewde zegt dat scholen nog meer gebruik kunnen maken van de velden van sportverenigingen. Wel plaatst ze de kanttekening dat het wel verenigingen om de hoek moeten zijn in verband met bereikbaarheid.

Een ander voorbeeld is het delen van clubhuizen en kantines (6x) die overdag helemaal niets staan te doen. Twee geïnterviewden zien hierin kansen om het als buurthuis te gebruiken. Eén geïnterviewde zegt dat de sportvereniging als organisatie steeds actueler wordt, omdat de Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) leidt tot sluitingen van buurthuizen. Twee geïnterviewden zien kansen als het gaat om het aanbieden van werkplekken binnen een clubhuis.

“In plaats van dat je op de NDSM werf gaat zitten ga je die clubhuizen ook vaker benutten als innovatieplekken. Dat zie ik toch wel, en dat is meer in mijn ogen deeleconomie omdat je dan zegt we hebben een clubhuis, we betalen er sowieso voor, maak er gebruik van. Het enige wat wij verwachten is dat jullie meedenken waar de club beter van kan worden. Dat je gewoon ruimte ter beschikking stelt. En ook sponsors, niet dat bord langs de lijn, je kunt misschien ook wat uitruilen met elkaar. Overleg of plan je vergaderingen niet meer bij een Van der Valk restaurant, maar ga gewoon in de kantine zitten, en zorg ervoor dat er iemand een lekkere lunch voor ze gaat bereiden”.

Weer een ander ziet mogelijkheden als het gaat om het te verhuren aan bepaalde instellingen zoals, wat nu al vaker gebeurt, kinderopvanginstellingen. Hierdoor komen er andere type functies waar je de aanwezige assets op een andere manier kunt inzetten.

“Alleen de verwarming stook je nog wat extra op. De wat variabele kosten blijven, maar de overhead kun je een stuk terugdringen. Hetzelfde heb je met sportvelden. Overdag maken scholen daar gebruik van, in plaats van dat ze hun eigen sportveld hebben. Dat is een simpel voorbeeld, het gebeurt veel”.

Gebruik maken van Airbnb als huizenplatform wordt door twee geïnterviewden voorgesteld, waarbij de één kansen ziet voor een sportvereniging als het gaat om het verhuren van het clubhuis. De ander ziet mogelijkheden als het gaat om sportteams of individuele sporters die naar het buitenland gaan voor een toernooi maar niet veel te besteden hebben. En hetzelfde geldt als er in Amsterdam een internationaal toernooi gespeeld wordt. Dan kunnen lokale Airbnb's worden ingezet, zodat spelers in de buurt van het sportcomplex kunnen overnachten.

Opvallend is dat ook het offline component van een clubhuis als kans voor collaborative consumption wordt gezien (5x), waarbij vraag en aanbod bij elkaar kan komen. Zogeheten inzamelingsplekken en ruilhuisjes die bij een club kunnen worden neergezet wordt genoemd en een geïnterviewde oppert het idee om daar evenementen te organiseren waar juist deeleconomie gestimuleerd wordt, zoals een vlooiemarkt.

“Breder genomen, dus als je een sportvereniging als hub in de wijk ziet, dan kan je mensen kennis laten maken met sport. Als ze naar een sportvereniging toe moeten bewegen om hun auto daar op te halen of hun gereedschap uit te wisselen, dan heb je die beweging al. Dat is al een toegevoegde waarde”.

Diensten

Alle geïnterviewden noemen voorbeelden van diensten op. Deze zijn zeer uiteenlopend, maar de meeste voorbeelden worden wel op verenigingsniveau gegeven. Veel suggesties (6x) worden gedaan op basis van het doen van vrijwilligerswerk binnen de vereniging, zoals kluswerk door een vakman (elektricien) die al rondloopt binnen de club. Door één geïnterviewde wordt geadviseerd dit buurt overstijgend te doen in de vorm van een uitwisselingssysteem. Ook kunnen er binnen een sportvereniging vrijwilligerstaken ingezet worden om als arbeidsongeschikten of werklozen betrokken te blijven binnen de maatschappij. Drie geïnterviewden geven als voorbeeld om dan ook het contributiemodel aan te passen, door minder contributie te vragen en meer werk te laten verrichten binnen de club. Het samenwerken met deelplatform Croqer als klusjes deelplatform die al een samenwerking met buurthuizen heeft wordt door één geïnterviewde genoemd, zo ook de samenwerking met deelplatform Thuisafgehaald zodat thuiskoks binnen een vereniging voor maaltijden zorgen. Andere mogelijke diensten zijn het inkopen van collectieve energie bij bijvoorbeeld het peerplatform Vandebron.

“Of je zegt dat je als vereniging Vandebron omarmt. De windmolen verderop staat aangemeld bij Vandebron. Je kunt als vereniging mensen aanbieden om voor dezelfde elektriciteitsprijs als men nu heeft, drie jaar lang energie van de windmolen te geven – daar staat ‘ie – en het surplus, de winst, kan terug naar de kas van de sportvereniging”.

Een ander voorbeeld is om het sporten voor minderbedeelden mogelijk te maken door ze kennis te laten maken met een sport. Als voorbeeld wordt gegeven dat kinderen een goedkope hockeystick krijgen, waarna ze een clinic krijgen van een nationaal elftal speler. Wel zegt hij dat dit binnen een technologische community moet plaatsvinden, waardoor zaken sneller ontspringen. Het maken van een talentensysteem, waarbij talenten optimaal begeleid kunnen worden en waar gebruik van kan worden gemaakt geeft dezelfde persoon ook als voorbeeld.

“Het klinkt dromerig, maar het zou wel mooi zijn als het allemaal één wordt, dat je geen gedoe meer hebt op verenigingsniveau, dat elke vereniging zichzelf kan bedruipen met steun van een professionele club en dat in return de talenten mogen doorstromen. Het dogma dat een jongetje kan doorgroeien naar een profclub en de vereniging daar nog wat centjes voor krijgt. Dat je dat op de een of andere manier organiseert.”

Verder wordt genoemd dat jeugdteams uitstapjes kunnen organiseren voor geïsoleerde ouderen door ze mee te nemen naar een sportwedstrijd. Ook het samenwerken met deelplatform Rent a Local Friend, in het geval van Shurfing, wordt genoemd, evenals het delen van diensten in de vorm van veiligheid op een sportpark. En als laatste geeft de founder van Wij zijn Sport het voorbeeld dat je in plaats van financiële ondersteuning topsporters andere diensten aanbiedt waar ze ook veel aan hebben, bijvoorbeeld fysieke - en mentale begeleiding van een sportpsycholoog of accountancy- en juridische begeleiding.

4.2 Waardecreatie sportaanbod

Volgens de literatuur is het ondernemen in de nieuwe economie veel meer dan sturen op maximaal financieel rendement, het is gebaseerd op netwerken, cross-sectorale verbanden, ketenoverschrijdend denken en meervoudige waardecreatie (Hoek, 2014). Volgens Jonker (2014) streeft een blauwe organisatie naar meervoudige waardecreatie waarbij gezamenlijk de regie wordt gevoerd. Bij gedeelde waardecreatie worden collectieve waarden gerealiseerd en gedeeld, én wordt er gezamenlijk waarde

gecreëerd in de vorm van nieuwe samenwerkingen. Bij meervoudige waardecreatie worden de dimensies ecologisch, sociaal en financieel bedoeld.

Naar aanleiding van bovenstaande literatuurbevindingen is er wat betreft de resultaten van het empirisch onderzoek gekeken naar de perspectieven binnen de georganiseerde sport op het gebied van collectiviteit en duurzame ketenoverschrijdende samenwerking. Vervolgens zijn de dimensies van meervoudige waardecreatie uiteengezet in §4.2.1 tot en met §4.2.3. Deze bevindingen tezamen schetsen over het geheel genomen de mate van waardecreatie binnen het sportaanbod.

Collectief

Het collectieve aspect van waardecreatie wordt gezocht in het gezamenlijk aanbesteden van producten en diensten. Het voorbeeld wat door vier geïnterviewden wordt genoemd is het inkopen van energie via coöperaties, zoals Sportstroom. Maar ook collectieve vormen als wind delen wordt genoemd, waarbij een grote groep mensen gemeenschappelijk een windmolen deelt. En het gezamenlijk inkopen van zonnepanelen biedt volgens hen duurzame en financiële voordelen. Eén geïnterviewde ziet kansen voor de sportbond om bij clubs de financiële druk te verminderen door voor meerdere sportverenigingen gezamenlijk een investering te willen doen in duurzaamheidsprojecten. Nu wordt dit grotendeels door gemeentes gedaan. Wel adviseert hij dat deze organisatie bij de bond komt te liggen, omdat zij er voor kunnen zorgen dat het gedragen gaat worden en dat het op meerdere plekken doorgevoerd kan worden. Eén geïnterviewde noemt op dat er op de club al een bepaalde gemeenschapszin aanwezig is, waardoor er meer draagvlak is voor dergelijke initiatieven.

“Stel dat je een collectief zonnepaneelproject doet, met verschillende mensen die een aandeel hebben in de zon, en je kunt dat alleen op die manier voor elkaar krijgen, dan realiseer je met het systeem CO2-reductie”.

Duurzame ketenoverschrijdende samenwerking

Door de geïnterviewden zijn op allerlei niveaus manieren genoemd die bijdragen aan een duurzame samenwerking om op die manier meerwaarde te creëren. Zo zien vier geïnterviewden kansen om samen te werken met de verschillende deelplatformen, waardoor beide partijen er belang bij hebben. In het geval van Shurfing, waarbij de founder de samenwerking heeft gezocht met Airbnb, is dit niet van de grond gekomen, omdat Airbnb het niet aandurfde om met zo een relatief klein bedrijf in zee te gaan. Shurfing is nu bezig om een samenwerking met vliegmaatschappijen op te zetten.

Bij Wij zijn Sport verloopt de samenwerking met verschillende partijen tot nu toe teleurstellend, doordat zij sceptisch is over crowdfunding. De founder ziet juist alleen maar voordelen wanneer men een samenwerking met elkaar aangaat. Je bent dan veel effectiever als het gaat om het overtuigen van fans. Mogelijkheden ziet hij bij partijen als sportbonden, gemeentes en sportmarketingbureaus die dan als marketingpower kunnen fungeren. Tot nu toe is er binnen Wij zijn Sport één organisatie die zijn naam eraan gekoppeld heeft, namelijk Leiden pagina. Stichting Topsport Leiden gebruikt dit podium om te laten zien wie zij zijn en welke ondersteuning zij aanbieden. Tevens bieden beide partijen de mogelijkheid dat topsporters ‘fund’ kunnen ophalen bij het platform, waarna Topsport Leiden een deel bijlegt. Hij sluit af door te zeggen dat hij wel gerustgesteld is door het vertrouwen dat hij heeft in de nieuwe generatie. Zij denken meer vanuit een breder perspectief en vanuit het nemen van verantwoordelijkheid voor meer dan alleen de korte termijn.

“Veel mensen zijn geneigd om vanuit hun eigen structuur, hun eigen koker te denken. Het is juist grappiger om te zien, als je breder kijkt, wat voor waarde er nog meer in zit. Juist als er vraag is naar financiële waarde, dan blijft iedereen naar die

financiële waarde kijken. Maar waarom zoek je naar die financiële waarde? Natuurlijk om aan de huur te voldoen, dat is prima. Maar er zijn ook andere dingen. Wat kun je als sportclub doen voor de drie, vier sponsors om een clinic te kunnen geven? Het bedrijf sponsort dat, kan dat zelfs nog aftrekken van de belasting en geven een clinic aan het personeel. Dat is een mooie keten. Zo zijn er overal van die waardeketens. Je moet heel goed kijken naar wat ieders rol daarin is. Wie is er wel en wie niet toe bereid? In feite zijn sportbonden er al om een stuk goed te organiseren”.

Verdere samenwerking wordt genoemd tussen verenigingen onderling in de omgeving door het delen van materiaal en expertise. De gemeente is hierin een belangrijke speler als het gaat om het faciliteren van deze zaken. Sportbonden zouden meer moeten samenwerken met sportverenigingen, maar ook tussen verschillende fitnessaanbieders liggen mogelijkheden als het gaat om het delen van kennis, apparaten of trainers, zodat een businessmodel sterker kan worden.

“De sportbond gaat steeds meer erkennen dat de sportverenigingen nodig zijn om ervoor te zorgen dat het ledenbestand voldoende groot blijft en dat het geweld op het veld afneemt. Daar hebben ze die clubs voor nodig, dat kunnen zij niet. Die relaties, die interacties gaan over verschillende schaalniveaus. Als je dat goed weet te organiseren”.

4.2.1 Ecologisch

Zeven geïnterviewden kunnen ecologische voordelen opnoemen die bijdragen aan waardecreatie. Wel liggen de suggesties dichtbij elkaar. Allen noemen het ecologisch voordeel om je voetafdruk kleiner te maken door bezit te delen met elkaar. Door die verschuiving van bezit naar gebruik wordt de noodzaak om nieuwe producten af te nemen minder. Hierdoor zullen er minder materialen en grondstoffen nodig zijn voor productie en zal er minder verscheept hoeven worden vanuit bijvoorbeeld China. Tevens denken ze dat er ook wel echte besparingskansen zijn. Door efficiënt om te gaan met wat er al is hoeft er minder geld uit te geven. Voorbeelden worden genoemd als het delen van auto's die al dan niet elektrisch rijden, waardoor er een vermindering is van CO₂-uitstoot en stikstof. Een collectief zonnepaneelproject initiëren, waardoor verschillende mensen een aandeel hebben in de zon dat ook CO₂-reductie realiseert. In het geval van Shurfing neemt men minder vaak zijn surfplank mee, waardoor er minder kilo's aan boord van een vliegtuig zijn wat zorgt voor minder uitstoot. Wel noemt hij dit voorbeeld overdreven, alhoewel hij het graag een keer zou willen uitrekenen. Een ander noemt de mogelijkheid om afgedankte wedstrijdshirtjes niet meer in te zamelen voor ontwikkelingslanden, maar ze te recycleren tot nieuwe shirtjes.

Ook sponsormogelijkheden kunnen ecologisch verantwoord worden ingezet door meer samenwerking te zoeken met de faciliterende kant van systemen, aldus één geïnterviewde. Als voorbeeld geeft hij dat men op verenigingsniveau een sponsorafpraak zou kunnen maken met een leverancier van elektrische grasmaaiers, waarbij het product geleverd wordt in plaats van een financiële bijdrage.

Eén geïnterviewde noemt de mogelijkheid om rondom een sportvereniging meer leefbaarheid te creëren, doordat daar meestal al een soort parkstructuur en groene omgeving aanwezig is waar er gewandeld en hardgelopen kan worden. Deze parkbeleving kun je voor meerdere mensen aantrekkelijk maken door het gebruik van een sportpark te intensiveren, bijvoorbeeld door multifunctioneel gebruik van een pand.

Als we het hebben over het offline component, wordt door twee geïnterviewden het idee voorgedragen om clubgebouwen en sportcentra als locatie in te zetten waar de distributie van goederen plaatsvindt. Juist doordat het locaties zijn waar veel mensen komen en er vaak voldoende parkeerplaatsen zijn, kunnen mensen ervoor kiezen hun TNT-pakketten daar te laten bezorgen. Op die manier wordt er CO₂-uitstoot, veroorzaakt door pakketbezorgers in de stad, bespaard.

4.2.2 Sociaal

Alle geïnterviewden konden allerlei sociale voordelen opnoemen die collaborative consumption met zich meebrengt. Eén geïnterviewde stelt zelfs dat bij deze dimensie het grootste effect zal plaatsvinden, juist omdat er binnen de sport communities zijn. Allen onderschrijven dat een community binnen de sport een belangrijke factor is binnen de sportcultuur. Juist door die sociale structuren en cohesie is er al een zekere vertrouwensrelatie en emotionele betrokkenheid. Dezelfde interesses worden gedeeld en dezelfde trotsheid voor de club.

“Je ziet dat de sportvereniging een vertrouwde omgeving is. Mensen komen er graag, verbinden zich eraan, vaak voor langere tijd”.

Clubs gebruiken als springplank voor bewustwording zien de meeste geïnterviewden ook als kans wat betreft sociale waarde. Als vereniging kun je door samenwerking zowel binnen als buiten de club meer maatschappelijke doelen aanpakken. Thema's die genoemd worden zijn respect op het veld, verduurzaming, gezonde voeding als het gaat om het weggeven van gratis fruit, maar ook collaborative consumption. Juist door de trotsheid die al heerst binnen de club kan er een bewustwordingslag worden gemaakt.

“Het is eigenlijk een hele prettige plek om bewustwording van de grond te krijgen. Sportverenigingen met jongeren, volgens mij is het nu ook al gaande, maar hoe kan je wanneer ze zo klein zijn dat bijbrengen. Volgens mij zijn sportverenigingen daarvoor wel heel erg geschikt”.

“De Arena is niet groot, wel qua volume en impact op de samenleving”.

“Een sportvereniging is een plek waar veel likeminded mensen samenkomen. Het zorgt voor snellere adaptaties, vertrouwensband. Ik ben ervan overtuigd dat je steeds meer gaat zien: hoe kunnen we de kracht van de mensen die er samenkomen ook meer inzetten voor ons gezamenlijke doel? Je ziet het terugkomen als clubs bijna dreigen om te vallen”.

De geïnterviewden zien met name kansen om met de buurt te gaan samenwerken door een meer sociale link met deze buurt te vormen. Geïsoleerde ouderen betrekken bij de club door ze uit te nodigen op de club om een wedstrijd te bezichtigen en door met ze in gesprek te gaan wordt genoemd (3x). Het delen van auto's moet volgens één geïnterviewde worden doorgetrokken naar de gehele wijk. Een voordeel wordt gevonden in sportstimulering (3x) onder zowel senioren als gezinnen die minder bedeed zijn. Enerzijds door het aanbieden van tweedehands sportattributen voor de jeugd, anderzijds door senioren meer vanuit eigen interesse naar de club te halen zodat je ze bekend kunt laten maken met vormen van beweging. Ook noemt één geïnterviewde de ontwikkeling van lokaal ondernemerschap, waarbij er op lokaal niveau meer wordt in- en verkocht in plaats van dit buiten de grens te doen.

In het geval van Shurfing is de sociale waarde dat men in het buitenland in contact komt met locals die suggesties kunnen doen voor surfspots en leuke restaurantjes. De surfwereld is een sterke community waar het niet uitmaakt waar men vandaan komt. Er is één gemeenschappelijke deler en dat is surfen.

“Die hele lonely planet experience daar willen we vanaf. We willen gewoon dat ze een eigen ervaring creëren en niet meer naar de boekjes kijken maar juist van de locals leuke dingetjes krijgt”.

De founder van Wij zijn Sport noemt fanengagement een belangrijk voordeel waarin sociale elementen naar voren komen. Hij ziet dat topsporters beter presteren, doordat fans hun vertrouwen tonen in de sporter door middel van funding. Het zelfde geldt voor de funders die als *giveback* bijvoorbeeld een

clinic krijgen van de topsporter. Deze groep wordt dan weer geïnspireerd door de verhalen over discipline en doorzettingsvermogen die bij een topsportersleven horen.

Wat eigenlijk alle geïnterviewden zeggen is dat er sociale voordelen ontstaan, doordat er meer betrokkenheid tussen leden, de buurt en ook sponsors ontstaat wanneer je met elkaar deelt. Er ontspringt nauw verwantschap als je elkaar bijvoorbeeld vaardigheden aanleert. Onderlinge relaties worden versterkt, ook buiten de vereniging wanneer verschillende instanties gebruik maken van bijvoorbeeld het clubhuis. Maar ook het doen van vrijwilligerswerk, wanneer de vereniging het contributiemodel aanpast, levert weer meer betrokkenheid op. Twee geïnterviewden kijken er met een commercieel belang naar. Zij zeggen dat je door nauw verwantschap meer kunt opmaken wat de leden interesseert in termen van wensen en behoeften, zodat het verloop van een club misschien minder snel kan gaan. Als laatste wordt gezegd dat gesprekken weer aanzetten tot nieuwe ideeën.

4.2.3 Financieel

Bijna alle geïnterviewden zien de financiële winst die collaborative consumption met zich meebrengt als grootste voordeel. Zowel voor de aanbieder als de afnemer is er een kostenvoordeel, aangezien de ene persoon er geld mee verdient en de ander er geld door bespaart. Wel is één geïnterviewde van mening dat het financiële voordeel niet de sterkste waarde is binnen die meervoudige waardecreatie. De aanbieder kan er *pocket money* mee verdienen, maar rijk wordt hij er niet mee. De huidige huurconstructie rondom het verhuren van voetbalvelden aan nabijgelegen clubs betreft geen hoge bedragen, maar zijn meer vriendschappelijke bedragen. Ook door efficiënt om te gaan met wat er al is hoef je minder geld uit te geven. Eén geïnterviewde adviseert de clubs te kijken naar haar begroting om een analyse te maken van de kostenposten die wellicht door collaborative consumption te reduceren zijn. Een gegeven voorbeeld om binnen een club kosten te besparen is het collectief afnemen van bijvoorbeeld windenergie, waarbij het surplus na contracttijd terug kan naar de clubkas. Ook de bestaande assets kun je slim inzetten door bijvoorbeeld de sportaccommodatie te verhuren. De variabele kosten blijven nagenoeg hetzelfde, maar de overhead kan dan worden teruggedrongen. Door gebruik te maken van deelauto's kan een club ook inkomsten genereren. En de leden hebben dan weer het voordeel dat zij minder geld kwijt zijn, doordat ze geen verplichtingen hebben voor het afnemen van een autoverzekering en een parkeervergunning, wanneer je in Amsterdam woont. Als laatste voorbeeld wordt genoemd dat sportteams geld kunnen besparen door gebruik te maken van Airbnb wanneer ze voor een toernooi in het buitenland zitten.

Twee geïnterviewden merken op dat sociale waarde gevolgen heeft commercieel gezien. Wanneer je een versterking hebt van sociale relaties dan hebben er meer mensen interesse om lid te blijven en om binnen de club meer geld te besteden.

“Ik bedoel, uiteindelijk is er een win-win. De gebruiker of de aanbieder die verdient er wat mee. Degene die het huurt die is blij omdat hij het kan huren. Dat heeft hij er blijkbaar voor over. Nou, en de tussenpersoon houdt er wat aan over omdat hij ze bij elkaar brengt. Ik vind dat gewoon normaal dat dat gebeurt. Het leukste zou zijn als dat niet hoefde maar ja, ik denk niet dat je mensen vindt die het daadwerkelijk echt alles maar gratis doen”.

Wanneer het gaat over deelplatformen is de founder van Shurfing sceptisch over de verwachtingen van de winstmarges. Hij voorziet dat er weinig marge te halen valt op peer-to-peer, omdat er niet veel omzet gedraaid wordt en er dus geen waarde in zit. Bij commercieel grote partijen zoals Airbnb ligt dit anders, daar hebben alle data zoals de klantgegevens waarde. Juist daarom gaat hij de samenwerking aan met bestaande surfshops, zodat zijn platform bestaansrecht heeft.

“Op dit moment adviseer ik ook op de website dat je een borg kan vragen, maar houd er wel rekening mee dat Shurfing gewoon een tussenpersoon is en dat wij ook geen geld verdienen omdat de transactie niet over ons platform gaat. Want ik vind, als jij de transactie over je platform laat lopen, dat dat een bepaalde verantwoordelijkheid is die je moet nemen. En die verantwoordelijkheid wil ik op dit moment niet nemen, omdat wij nog geen inkomsten krijgen”.

De founder van Wij zijn Sport ziet crowdfunding als een goede financiële hulpmiddel voor zowel topsporters als sportverenigingen. Juist doordat er weinig budget beschikbaar is voor dergelijke partijen kan op die manier financieel voordeel worden bewerkstelligd.

“Hoe zorg je er nou voor op lange termijn dat er, gegeven het feit dat er vanuit de overheid waarschijnlijk niet op termijn meer geld naar sport zou gaan maar eerder minder en de sponsoring onder druk staat in de traditionele vorm, dat de sport toch betaalbaar blijft en dat mensen toch hun sportdromen kunnen blijven realiseren”.

Het betalen van producten en diensten in natura wordt door vier geïnterviewden als financieel voordeel genoemd. Leden binnen een club kunnen sportspullen ruilen met elkaar, maar ook het geven van bijvoorbeeld huiswerkbegeleiding aan kinderen op de club uit sociaal oogpunt spaart kosten uit door het niet bij een professionele instantie af te nemen. Ook bartering (zakelijke ruilhandel) wordt genoemd, waarbij een sponsor meer producten of diensten sponsort in plaats van geld.

“Het zou een heel duurzame constructie kunnen zijn. Je bouwt echt iets op. Het is niet meer alleen geld, geld, geld. Je bent echt aan het sharen. Ik geef jou iets waar ik goed in ben en dan krijg ik van jou weer iets terug. Dat is uiteindelijk veel meer van waarde voor duurzaamheid dan ‘ik lever jou een dienst en jij betaalt mij daarvoor”.

Drie geïnterviewden zien kansen liggen voor hybride transactiewaarden, dus in plaats van geld in te zetten als ruilmiddel, gebruik je een ander waardemiddel. *Makkie* wordt als voorbeeld gegeven hoe men onderling kan betalen dat ook voor deelplatformen interessant kan zijn.

“Stel nou dat je met Shurfing bijvoorbeeld gaat inchecken bij een surfshop of wat dan ook, dat je daarmee punten krijgt en dat je als je zoveel punten hebt, dat dan weer kan gebruiken als een korting in surfshops om wat te kopen. Daar geloof ik wel in dat dat kan”.

Op de vraag of het meervoudige waardecreatieproces van een organisatie binnen de sport berekend en geïntegreerd wordt in een jaarverslag kan enkel één geïnterviewde hier antwoord op geven. De Arena is bezig om de waardeketen in beeld te brengen door middel van een materialiteitsanalyse. Door deze analyse willen ze kijken wat hun impact is op de hele omgeving uitgedrukt in waarde. Tevens noemt hij de impact die professionele voetbalclubs hebben op de maatschappij, hij adviseert die organisaties hun maatschappelijke impact ook eens onder de loep te nemen.

5 Analyse

Op basis van het theoretisch kader en het empirisch onderzoek worden in dit hoofdstuk de bevindingen per deelvraag weergegeven. De hoofdvraag van dit onderzoek die uiteindelijk in hoofdstuk 6 wordt beantwoord, is:

Op welke manier kan collaborative consumption bijdragen aan de drie dimensies (ecologisch, sociaal en financieel) van waardecreatie binnen het Nederlandse sportaanbod?

Deze hoofdvraag wordt beantwoord door middel van onderstaande deelvragen:

- *Welke factoren spelen binnen collaborative consumption een belangrijke rol?*
- *Op welke wijze creëren deze factoren waarden op ecologisch, sociaal en financieel vlak?*
- *Hoe kan het Nederlandse sportaanbod gebruik maken van collaborative consumption?*

5.1 Belangrijkste factoren van collaborative consumption

Allereerst is van belang naar de definitie van het begrip collaborative consumption te kijken. Zoals uit de literatuur naar voren komt is collaborative consumption een onderdeel van de nieuwe 'duurzame' economie. Collaborative consumption is het georganiseerd delen, lenen, huren, ruilen en handelen van menselijke en materiele activa binnen zowel de *consumer-to-consumer*, ook wel peer-to-peer genoemd, als de *business-to-business* en *business-to-consumer* markt. De nadruk ligt op het verlenen van toegang tot producten en diensten, zonder de noodzaak het te hoeven bezitten. Dit is dus volledig in eigenbelang van de betrokkenen, maar het biedt tegelijkertijd ook aanzienlijke sociale, economische en ecologische voordelen. Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat collaborative consumption nog wel een jong fenomeen is, waardoor men nog niet exact weet waar het naartoe zal gaan. De huidige ontwikkeling ervan binnen de sport is zeer beperkt en de initiatieven die er zijn in Nederland komen nog niet snel van de grond.

De drivers om gebruik te maken van collaborative consumption worden ingedeeld in de sociale driver, de economische driver, de ecologische driver en de peer-to-peer driver. Van de Glind voegt hier nog twee motieven aan toe, namelijk praktische en nieuwsgierige motieven.

De sociale driver zorgt voor het vergroten van menselijke interactie doordat ze elkaar zowel online als offline ontmoeten. Sociale motieven worden gevonden in de voldoening die men krijgt wanneer men iemand helpt of juist door iemand geholpen wordt. Het delen ansich brengt plezier, maar ook de ontmoetingen die plaatsvinden met mensen uit de buurt; het geeft een boost aan de sociale cohesie. Daarnaast wordt de wederkerigheid door mensen als prettig ervaren, evenals het ontvangen van complimenten. Tenslotte werkt het conflictpreventief, omdat men afhankelijk van elkaar wordt.

De economische driver wordt gezien als het besparen en verdienen van geld, doordat men meer toegang krijgt tot services van producten en diensten in plaats van het te moeten bezitten. Ook het verkrijgen van hogere kwaliteit voor minder geld is een economisch motief.

De ecologische driver zorgt ervoor dat minder producten en diensten hoeven te worden geproduceerd door efficiënter gebruik te maken van bestaande producten en diensten. Motieven als onnodige milieubelasting en het onnodig weggooien van producten worden hieronder verstaan. Men vindt het zinvol om producten die niet actief zijn te delen, omdat het duurzaam is en dus goed voor de aarde.

De laatste driver is de peer-to-peer technologie, waarbij vraag en aanbod door middel van online sociale netwerken, ook wel peer-to-peer platformen genoemd, bij elkaar komt. Het platform is dus niet direct betrokken bij de transactie zelf. Als er een link wordt gelegd met de behoeftepyramide van Maslow kunnen we concluderen dat alle categorieën van behoeften door collaborative consumption bevredigd kunnen worden, al dan niet tegelijkertijd.

Door collaborative consumption worden enerzijds micro-entrepreneurs gevormd, waarbij consumenten direct aan elkaar leveren zonder de tussenkomst van derden. Anderzijds gaat de zakelijke markt ook steeds meer kansen zien om op deze beweging in te spelen, onder andere door het aangaan van partnerships met deelplatformen. Wat hier aan ten grondslag ligt is de verschuiving waarbij er vanuit de burgers meer behoefte ontstaat aan het individuele vertrouwen in plaats van het traditionele institutionele vertrouwen. De peer-to-peer ontwikkeling zorgt voor een diepere betrokkenheid bij klanten dan nu gebeurt bij een huidige transactionele relatie. In het empirisch onderzoek wordt dit bevestigd. De geïnterviewden erkennen dat de transitie van de deelbeweging voor een omslag zorgt binnen de maatschappij en dat zaken anders georganiseerd moeten worden. Dit wordt aangeduid met de behoefte naar horizontale netwerken en onafhankelijkheid van grote instituties om meer invloed te willen hebben. Online communities en de technologische constructie zijn hierbij belangrijke factoren om vraag en aanbod op grote schaal bij elkaar te brengen. Het empirisch onderzoek bevestigt dit: men is van mening dat de technologische snelheid en de infrastructuur van het internet een belangrijke rol spelen binnen het peer-to-peer gedachtegoed, waardoor zaken sneller en makkelijker ontsloten kunnen worden. Het internet en de technologie zorgt voor een nieuwe infrastructuur in de samenleving, waarbij een open systeem gerealiseerd kan worden voor de gehele maatschappij. En technologie zorgt ervoor dat schakels uit de keten overbodig worden. Ook denken zij dat die peer-to-peer ontwikkeling van invloed is op de huidige generatie, waardoor gebruik steeds belangrijker wordt dan bezit.

Het succes van op collaborative consumption gebaseerde platformen en bedrijven hangt af van vier principes, te weten: 1) *Believe in commons*, een sterk geloof in het gezamenlijk gebruik van middelen binnen een maatschappij. 2) *Reaching a critical mass*. Er moet genoeg aanbod zijn zodat de consument tevreden is en weer terugkeert waardoor loyaliteit ontstaat. 3) *Idling capacity*. Producten en diensten die niet gebruikt worden te laten benutten door anderen. 4) *Trust between strangers*. Vertrouwen verwerven binnen een gedecentraliseerde community. Hiervoor is het belangrijk om een online reputatie op te bouwen door middel van een review- en ratingsysteem. Peer-to-peers werken samen om de vertrouwensdrempel te bepalen en het platform biedt hier de technische middelen voor. Het reputatiekapitaal dat hiermee opgebouwd wordt, wordt gezien als het snelst groeiende en meest waardevolle bezit. Het empirisch onderzoek toont aan dat vertrouwen een belangrijke voorwaarde is, omdat men te maken heeft met relatief onbekenden. De founder van Shurfing wil dit probleem tackelen door aan zijn deelplatform een reviewsysteem en een verzekering te koppelen. Wat betreft de verzekering is het noodzaak om genoeg marge te hebben, dus is het principe *reaching a critical mass* hier van invloed op. Het hebben van een open mind is een belangrijke voorwaarde voor succes die gekoppeld kan worden aan het principe *believe in commons*. Overige voorwaarden die sterk naar voren kwamen, maar die niet onder bovenstaande principes geplaatst kunnen worden, zijn het hebben van een goede businesscase en een goede samenwerking.

Collaborative consumption wordt getypeerd in drie verschillende systemen. Ten eerste zijn er *product service systems*, waarbij producten worden gedeeld of verhuurd. Ten tweede zijn er de *redistribution*

markets die herbezit van een product mogelijk maken. Ten derde zijn er de *collaborative lifestyles*, waarbij abstracter bezit, zoals tijd, ruimte, vaardigheden en geld gedeeld worden.

Samengevat zijn de belangrijkste factoren van collaborative consumption als volgt:

- Collaborative consumption is ontstaan vanuit de nieuwe 'duurzame' economie, wel is het een jong fenomeen, zeker binnen de sport;
- Er vindt een verschuiving plaats van bezit naar gebruik, met name onder jongeren;
- Het biedt sociale, economische en ecologische voordelen;
- Drijfveren om te participeren aan collaborative consumption worden ingedeeld in sociale, ecologische, economische, peer-to-peer, praktische en nieuwsgierige drivers;
- Er vindt een verschuiving plaats waarin consumenten meer behoeften krijgen aan individueel vertrouwen binnen horizontale netwerken in plaats van het traditionele institutionele vertrouwen;
- Technologische constructie en online communities zorgen voor het op grote schaal bij elkaar brengen van vraag en aanbod;
- Het succes van collaborative consumption hangt af van vier principes, namelijk *believe in commons*, *reaching a critical mass*, *idling capacity* en *trust between strangers*. Ook zijn een goede businesscase en een goede samenwerking succesfactoren;
- Vertrouwen en reputatie zijn belangrijke voorwaarden voor collaborative consumption en kunnen verworven worden door zowel review- en ratingsystemen als verzekeringen;
- Er zijn drie verschillende systemen die collaborative consumption typeert, te weten *product service systems*, *redistribution markets*, *collaborative lifestyles*.

5.2 Drie dimensies - ecologisch, sociaal, financieel - van waardecreatie

De literatuur geeft aan dat de nieuwe economie op drie waarden drijft, te weten de 'harde' financiële en de 'zachte' ecologische en sociale waarde. Met name de zachte waarde zijn moeilijk vergelijkbare waarden. In §5.1 staat beschreven dat collaborative consumption aanzienlijke sociale, economische en ecologische voordelen biedt. Deze drie instrumenten zorgen voor maximale waardecreatie, oftewel meervoudige waardecreatie. Tevens is er binnen de waardeketen een verschuiving te zien, waarbij een duurzame samenwerking centraal staat en waar (cross-sectorale) schakels elkaar versterken om uiteindelijk winstgevend en duurzaam verantwoord te zijn. Een coöperatieve manier van samenwerken door producten, diensten en ideeën zowel te ruilen als te delen met elkaar, wordt steeds belangrijker. De zogeheten blauwe organisatie kenmerkt dit, doordat deze organisaties gezamenlijk streven naar meervoudige waardecreatie en waarbij gezamenlijk waarde gecreëerd wordt. Het empirisch onderzoek toont aan dat er genoeg mogelijkheden zijn en dat er ruimte ligt wat betreft meervoudige waardecreatie binnen de georganiseerde sport. Als er gekeken wordt naar de mate van samenwerking is die nog vrij beperkt. Verschillende schakels binnen de georganiseerde sport - sportbonden, gemeentes, sportmarketingbureaus bijvoorbeeld - hebben de deelplatformen nog niet gevonden, maar ook is de samenwerking tussen sportbonden en sportverenigingen niet optimaal. Men heeft de neiging om vanuit een eigen structuur te denken en te werken, terwijl je samen veel effectiever kunt zijn. Zowel de sportbond als de vereniging hebben elkaar nodig als het gaat om de financiële gezondheid van de betreffende sport op peil te houden. Hetzelfde geldt voor de verschillende sportverenigingen en sportclubs binnen een bepaalde gemeente. Relaties en interacties moeten over verschillende schaalniveaus gaan en georganiseerd worden. Over de samenwerking tussen de verschillende

commerciële sportorganisaties wordt minder gesproken, wel kan het mogelijkheden bieden als het gaat om het versterken van het businessmodel. Als het gaat om het collectieve aspect van waardecreatie liggen er genoeg mogelijkheden voor de georganiseerde sport. Voorbeelden als het collectief aanbesteden van producten en diensten worden genoemd, waarbij er gezamenlijk energie en zonnepanelen worden gekocht, zo ook het delen van windenergie. Het biedt een sportvereniging bijvoorbeeld duurzame en financiële voordelen.

Als we kijken naar de ecologische dimensie verstaat de literatuur eronder dat de natuurlijke leefomgeving wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Het delen en laten circuleren van bestaande producten en materialen, evenals abstracter bezit zoals ruimte, brengen het voordeel dat het gebruik gemaximaliseerd wordt en de levensduur wordt verlengd. Daardoor wordt verspilling van grondstoffen die samengaan met het produceren gereduceerd. Voorbeelden zijn het verminderen van CO₂-uitstoot en afval- of waterverbruik. Een opkomend fenomeen is *performance based consumption*, waarbij producten geleased kunnen worden en weer terugkeren naar de producent wanneer het contract beëindigd wordt. De producent staat dan garant, zodat kosten voor reparatie en onderhoud voor hen zijn. Uit het empirisch onderzoek komt duidelijk naar voren dat collaborative consumption de voetafdruk binnen de georganiseerde sport kleiner kan maken. Het beschikbaar stellen van bijvoorbeeld deelauto's op een club in Amsterdam, evenals het collectief initiëren van een zonnepaneelproject, kan een club ecologische voordelen opleveren. Ook kan er meer gezocht worden naar ecologisch verantwoorde sponsormogelijkheden, waarbij meer gebruik wordt gemaakt van duurzame middelen in natura.

Kijken we naar de sociale dimensie dan valt in de literatuur te lezen dat het binnen de nieuwe economie gaat om de mens tot zijn recht te laten komen, te waarderen en kwaliteit van leven te geven. Niet alleen wordt een socialere samenleving buiten de organisatie gerealiseerd, ook daarbinnen kunnen deze waarden gecreëerd worden. Begrippen als geluk, relaties, verbondenheid, samenredzaamheid, passie, authentieke ervaringen en bewustzijn worden hiermee bedoeld, maar ook het verwerven van reputatie, aandacht en vertrouwen wordt nagestreefd. Mensen willen zich deelgenoot voelen van een community en willen op zoek gaan naar duurzame relaties. De participatiesamenleving is hier van een goed voorbeeld. Een andere sociale ontwikkeling is dat lokalisering steeds populairder wordt bij de moderne consument, omdat de behoefte groeit om meer invloed op de eigen leefomgeving uit te willen oefenen en minder afhankelijk te willen zijn van grote anonieme organisaties. Hierdoor is de rol van de overheid aan het veranderen, omdat zij gaan inzien dat burgers nieuwe decentrale markten vormen met nieuwe spelers. Het empirisch onderzoek toont aan dat sport bij uitstek community gedreven is en waar mensen zich graag aan willen verbinden. De sociale structuren en cohesie zorgen voor een vertrouwensrelatie en emotionele betrokkenheid binnen de club, evenals het delen van dezelfde interesses. Hier ligt een grote rol voor de bewustwording van mensen, en in het bijzonder de jeugd, over sociale thema's als duurzaamheid, gezonde voeding en de deeleconomie. Verdere sociale waarden kunnen gecreëerd worden door een link met de buurt te vormen door bijvoorbeeld geïsoleerde ouders bij de club te betrekken. De jeugd zou hier een rol in kunnen vervullen. Ook sportstimulering wordt als kans gezien wanneer er tweedehands sportattributen verspreid worden onder minderbedeelde gezinnen. Alle geïnterviewden zijn van mening dat er door collaborative consumption sociale voordelen ontstaan, doordat er meer betrokkenheid tussen leden, de buurt en ook sponsors ontstaat. De bevindingen uit de literatuur komen hier dan ook geheel tezamen.

Uit de literatuur komt naar voren dat de begrippen winst en waarde aan het veranderen zijn. Winst laat zich niet alleen meer uitdrukken in geld, ook transactionele waarde als punten en tijd kunnen worden ingezet. Binnen de nieuwe economie wordt hierdoor een breder waardebegrip gehanteerd voor de financiële waarde, waarbij winstgevendheid én duurzame sociale waarden worden toegerekend. Deze hybride transactiewaarden zouden moeten worden geïntegreerd in een businessmodel, zodat risicospreiding gerealiseerd wordt. Het wordt gezien als een optelsom van alle kosten en opbrengsten van de sociale, ecologische en financiële activa. Organisaties kunnen hun meervoudige waardecreatie en impact op de samenleving meetbaar maken door middel van *integrated reporting*, waarin het waardecreatieproces geïntegreerd wordt in een jaarverslag. Als we kijken naar het empirisch onderzoek is de mate van integrated reporting binnen de sport nog beperkt. Alleen de Arena werkt met een zogeheten materialiteitsanalyse, waarin de impact op de gehele omgeving financieel wordt doorberekend. Wel liggen er mogelijkheden voor professionele (voetbal)clubs gezien hun maatschappelijke impact. Als we kijken naar de potentie van hybride transactiewaarden is die in zekere mate aanwezig; een deelplatform kan bijvoorbeeld punten inzetten als waardemiddel in plaats van geld als ruilmiddel. Verder in de literatuur komt naar voren dat collaborative consumption financiële winst kan opleveren aangezien er voor zowel de aanbieder als de afnemer een kostenvoordeel kan worden bewerkstelligd. De omvang van de winst wordt dan uiteraard bepaald door de mate van afname en aanbod. Met andere woorden, de winst zal hoger worden naarmate er meer gebruik wordt gemaakt van collaborative consumption. Door als club bestaande assets zoals een clubhuis en attributen te verhuren kan er geld gegenereerd worden voor de clubkas. Ook voor de afnemer is het interessant: als sportteam kun je bijvoorbeeld een woning via Airbnb huren, waardoor geld bespaard wordt. Als we kijken naar deelplatformen als tussenpersoon, zijn zij juist sceptisch over de winstmarges van peer-to-peer omdat er niet veel financiële waarde inzit. Crowdfunding echter kan juist mogelijkheden bieden voor topsporters en sportverenigingen binnen een 'kleine' sport, omdat de huidige financiële mogelijkheden binnen de bond gering zijn. Tevens zeggen geïnterviewden dat de sociale waarde gevolgen heeft voor de inkomsten van een club. Wanneer een club een versterking heeft van sociale relaties dan hebben er meer mensen interesse om lid te blijven en om binnen de club meer geld te besteden. Een andere sociale waarde die zorgt voor het besparen van geld is het aanbieden van sociale diensten zoals het geven van huiswerkbegeleiding aan de jeugd. Ook de ecologische waarde kan gevolgen hebben voor de financiën van een club. Het collectief afnemen van bijvoorbeeld windenergie is hiervan een voorbeeld.

5.3 Toepassing collaborative consumption binnen het Nederlandse sportaanbod

Om deze deelvraag te beantwoorden wordt er enkel gebruik gemaakt van het empirisch onderzoek, aangezien er geen bestaande kennis is over collaborative consumption binnen de georganiseerde sport. De onderzoeksresultaten opgenomen in §4.1.3 tot en met §4.1.4 worden hiervoor gebruikt. Wel worden de systemen van collaborative consumption, te weten *product service systems*, *redistribution markets* en *collaborative lifestyles* vanuit het literatuuronderzoek gebruikt als rubricering voor de mogelijke toepassingen.

Product service systems

Mobiliteit

Binnen de sport is de carpoolgedachte om met elkaar naar een wedstrijd of evenement te rijden al sterk verankerd. Dit zou verder doorgetrokken kunnen worden door bijvoorbeeld zelf mobiliteitsplatformen

aan te bieden of om een samenwerking aan te gaan met een autodeelplatform. De Arena is zelf al bezig om een bereikbaarheidsportal op te zetten, dus dit zou als voorbeeld kunnen dienen voor andere organisaties. Voor een (kleine) sportvereniging zou het interessanter zijn om dit in combinatie te doen met bijvoorbeeld een Greenwheels of Car2Go, waarbij er bij de vereniging parkeerplaatsen gerealiseerd kunnen worden om daar deelauto's neer te zetten. Van deze service zou de gehele buurt ook gebruik kunnen maken, echter blijft de vereniging hiervoor verantwoordelijk als het gaat om de organisatie. Geadviseerd wordt om hierbinnen te kijken naar de mogelijkheden van elektrisch vervoer, omdat dit een speerpunt is van de gemeente Amsterdam. Een vereniging heeft zijn eigen parkeergelegenheid waar gemakkelijk oplaadpunten kunnen worden gerealiseerd.

Wel moet er rekening gehouden worden met het feit dat mensen misschien al heel tevreden zijn met de manier hoe er gecarpoold wordt, maar gezien de omstandigheden in een stad als Amsterdam kan het interessant zijn voor mensen die geen auto hebben.

Redistribution markets

Producten

Er vindt al een bepaalde mate van ruil plaats binnen de sport als het gaat om tweedehands sportproducten, zoals sportschoenen en sportmateriaal. Dit gebeurt via Marktplaats of op de club zelf, waarbij leden onderling niet-gebruikte materialen uitruilen of verhandelen. Interessant voor een sportclub is om een platform hiervoor op te richten, zodat mensen er op grote schaal gebruik van kunnen maken. Ook ligt hier ruimte om mensen bewust te maken van het feit dat we duurzamer om moeten gaan met onze spullen. Gekozen kan worden voor zowel een online als offline variant, waarbij het belangrijk is dat leden er bekend mee worden. Uiteindelijk kunnen bijvoorbeeld minderbedeelde gezinnen hiermee geholpen worden. Ook liggen er mogelijkheden als het gaat om het onderling ruilen van niet-sportproducten, zoals klusapparatuur. Juist omdat men elkaar al kent binnen een club is er al een sterke mate van vertrouwen aanwezig, waardoor men sneller geneigd is spullen aan elkaar uit te lenen. Om dit te organiseren kan ervoor gekozen worden een samenwerking aan te gaan met een deelplatform als Peerby. Een andere mogelijkheid kan zijn om een aparte deelplatform op te richten, zoals Shurfing waar surfspullen gedeeld en verhandeld kunnen worden. Belangrijk hierbij is wel dat het om relatief grote sportproducten moet gaan en dat er potentie is wat betreft de grootte van vraag en aanbod uit de (wereldwijde) markt. Wanneer je als deelplatform rendabel wil zijn moet er omzet gegenereerd worden. Hoge marges zijn ook belangrijk als het gaat om vertrouwen via de inzet van verzekeringen te verwerven. Wat betreft crowdfunding kan er gekeken worden naar fundings en givebacks in natura, waardoor fanwaarde geoptimaliseerd kan worden. Een ander interessant voorstel is om de gezonde sportkantine te koppelen aan de deelgedachtegoed. Het voorbeeld om gratis fruit van eigen gekweekte fruitbomen aan te bieden in de sportkantine kan hiervoor als voorbeeld dienen.

Collaborative lifestyles

Geld

Crowdfunding binnen de sport in Nederland staat nog in de kinderschoenen. Het wordt niet echt omarmd door bepaalde partijen en er zijn nog weinig andere crowdfunding platformen in Nederland. Ook de kennis ervan is nog zeer gering. Wel ligt er potentie gezien het feit dat al veel topsporters financieel geholpen zijn door de tussenkomst van Wij zijn Sport en op die manier hun sport kunnen

blijven uitoefenen. Ook ontstaan er langzaamaan meer initiatieven als het gaat om het funden van de sport. Belangrijk is om de kansen van crowdfunding binnen zowel de breedtesport als de topsport te laten inzien. Binnen de topsport is het een uitdaging; een funder investeert in een topsporter omdat hij fan is en in diegene gelooft. Het gaat hierbij om fanengagement; je kunt geen aandeel krijgen in de investering. Wij zijn Sport kan het podium bieden aan de sporten die het, door afgenomen overheidssubsidies, financieel nodig hebben. Logisch zou zijn om dan binnen een crowdfunding platform een specifiek platform voor die betreffende sport te creëren. Een sponsor zou zijn naam daar weer aan op kunnen hangen, zodat zij hun maatschappelijke bijdrage kunnen laten zien. De sportbond is de partij die de meerwaarde moet gaan inzien, juist wanneer het financieel minder goed gaat met de betreffende sport. Wel ligt hier een uitdaging gezien de relatief gesloten houdingen van bepaalde sportbonden. Binnen de breedtesport zou een ander contributiemodel gebruikt kunnen worden waarin crowdfunding verweven zit. Het denken van leden moet gekanteld worden en de geldstromen moeten transparanter worden. Een voorstel kan zijn om naast de basisfee die leden aan de club betalen specifiek benoemde fundingprojecten te realiseren, bijvoorbeeld het funden van het nieuwe clubhuis.

Kennis

Wat betreft het delen van kennis liggen er veel mogelijkheden binnen sportclubs. Juist vanwege de community die daar al aanwezig is kan een sportclub profiteren van de aanwezige kennis die voorhanden is. Voorbeelden van kennisdeling zijn het geven van huiswerkbegeleiding aan jongeren, het leren van een vreemde taal, maar ook trainingen verzorgen aan andere clubs zonder dat ervoor betaald moet worden. Belangrijk is om die aanwezige kennis van de betreffende leden inzichtelijk te maken, zodat men weet waar er kennis gehaald en gebracht kan worden. Deelplatform Seats to Meet zou hiervoor een mogelijkheid kunnen zijn, waardoor er virtueel inzichtelijk gemaakt kan worden wie welke kennis bezit en graag wil delen. Uiteraard is er ook de mogelijkheid dit offline te organiseren. Kennisoverdracht kan ook breder genomen plaatsvinden, bijvoorbeeld tussen sportverenigingen of professionele sportclubs. Juist die zuilen binnen de sport zouden doorbroken moeten worden, omdat je als sportclub beter kan worden van elkaars kennis. Hier ligt de uitdaging voor de verschillende besturen als het gaat om het breder denken en open te staan om kennis niet voor jezelf te houden maar om het juist met elkaar te delen.

Ruimte

Het delen van bestaande sportvelden en clubhuizen gebeurt al in bepaalde mate bijvoorbeeld door scholen, naastgelegen voetbalclubs en andere instanties. Dit zou veel meer uitgedacht en verspreid kunnen worden, omdat er op dit terrein veel mogelijkheden liggen. Veel clubhuizen en sportvelden staan overbodig leeg en de kennis bij de sportparken is gering als het gaat om het optimaal te laten benutten of juist exploitabel te maken. Een actueel voorbeeld is de Wmo, waardoor buurthuizen verdwijnen en er dus kansen liggen voor sportclubs. Als je een sterke sportvereniging hebt die kan dan in dat gat stappen om het verder vorm te geven. Ook het aanbieden van werkplekken binnen een clubhuis kunnen kansen bieden, hierbij moet men dan niet alleen kijken naar financieel gewin maar ook naar kennisgewin voor de club. Als clubhuis heb je bestaande assets die gemakkelijk ingezet kunnen worden, waardoor je meer rendement kunt behalen uit je overhead. Om een hogere bezettingsgraad van de sportvoorzieningen te realiseren zal er meer peer-to-peer gedacht moeten worden. Een mogelijkheid kan zijn om als sportpark gebruik te maken van Airbnb om je locatie voor verhuur aan te bieden. Tegelijkertijd biedt dit deelplatform weer kansen als het gaat om de organisatie van toernooien

in zowel binnen- als buitenland. Daarnaast biedt een fysieke sportlocatie ook kansen als het gaat om het samenbrengen van vraag en aanbod, dus het fysiek uitruilen zonder de tussenkomst van een digitale platform. Sportclubs zijn plaatsen waar veel en frequent mensen komen en waar altijd voldoende parkeergelegenheid is. Ook op die manier kun je mensen naar je sportpark halen.

Diensten

Net zoals bij kennisdeling liggen er veel mogelijkheden binnen sportclubs als het gaat om het delen van diensten. Het voordeel van die aanwezige community en dus verbondenheid is dat men eerder bereid is een dienst te doen voor de sportclub. Dit ligt in het verlengde van het verrichten van vrijwilligerswerk dat al gebeurt binnen een vereniging. Vakmanklussen zoals elektriciteit aansluiten of een dak repareren zouden veel meer door leden zelf gedaan kunnen worden. Wanneer je dit via een bepaald contributiemodel kunt verrekenen wordt er voor beide partijen een win-winsituatie gecreëerd. Ook is het interessant om diensten breder aan te bieden, dus niet alleen binnen de club maar ook in de wijk. Een sportclub met haar vrijwilligerstaken kan tevens dienen als re-integratiewerkplaats, waarbinnen arbeidsongeschikte of werklozen bepaalde klussen kunnen uitvoeren. Maar ook voor achtergestelde groepen als ouderen en arme gezinnen liggen er mogelijkheden als het gaat om het organiseren van uitstapjes om ze op die manier te betrekken bij de sport. Hier ligt dan ook een mogelijkheid om samen te werken met een dienstendeelplatform, zoals Croqqr die al reeds een samenwerking heeft met buurthuizen. Andere mogelijke diensten zijn het inkopen van collectieve energie bij bijvoorbeeld het peerplatform Vandebron, waardoor een vereniging haar leden energie kan aanbieden van haar eigen windmolen waarna de winst kan terugvloeien in de clubkas. Als het gaat om crowdfunding kunnen er in plaats van financiële funding ook diensten worden aangeboden, zoals fysieke - en mentale begeleiding van een sportpsycholoog of accountancy- en juridische begeleiding.

6 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt op basis van de analyse in hoofdstuk 5 antwoord gegeven op de hoofdvraag. Verder wordt er gereflecteerd op het onderzoek voor wat de betrouwbaarheid en validiteit betreft.

De hoofdvraag luidt als volgt:

Op welke manier kan collaborative consumption bijdragen aan de drie dimensies (ecologisch, sociaal en financieel) van waardecreatie binnen het Nederlandse sportaanbod?

Collaborative consumption is in korte tijd zeer succesvol geworden. Zowel de successen van de verschillende deelplatformen als de groeiprognoses tonen dit aan. Daarnaast vindt er een kanteling plaats vanuit de maatschappij om zaken anders te arrangeren. De huidige ontwikkelingen rondom urbanisatie, informatietechnologie en duurzaamheid zorgen voor een groot maatschappelijk impact, waardoor de wereld op het vlak van collaborative consumption gaat veranderen. De verstedelijking van onze maatschappij zorgt ervoor dat de leefbaarheid en infrastructuur in een stad duurzaam moet worden ingericht. Immers door de versnelde groei van de stedelijke populatie wordt ruimte schaars, waardoor de behoefte groeit om gebruik te maken van bestaand bezit. Duurzaamheid neemt een steeds belangrijkere rol in binnen onze samenleving. De bewustwording om efficiënter om te gaan met bestaande assets groeit, zowel binnen de overheid, de organisaties als de burgers. De technologie speelt hierin een fundamentele rol, waardoor zaken sneller en makkelijker ontsloten worden. Een gevolg hiervan is dat er een behoefte ontstaat waarbij de burger minder afhankelijk wil zijn van grote afstandelijke instituties en zelf meer invloed uit wil oefenen. Hierdoor wordt de noodzaak groter om zaken peer-to-peer te organiseren en er gebruik van te maken.

Gezien de organisatorische teloorgang van de georganiseerde sport en de daaruit volgend financiële problematieke situatie van de sportclubs in Nederland, biedt collaborative consumption kansen voor de georganiseerde sport. Om als sportsamenleving te profiteren van alle voordelen die gepaard gaan met collaborative consumption is het zaak om gezamenlijk vanuit de sport de rol als ambassadeur aan te nemen. Juist de sport leent zich ervoor om bottom-up in de samenleving veranderingen te bewerkstelligen, al gaat het maar om kleine stappen. De sport in Nederland zit in een transitie als het gaat om het besturen en het bedienen van de sport. Juist nu is het moment om die verzuiling en het bureaucratisch denken overboord te gooien door met elkaar een gemeenschappelijk doel te hebben, zowel binnen de eigen sport als tussen de verschillende sporten. Het competitie-element dat in het DNA van de sport zit zou club- en bondoverstijgend doorgevoerd moeten worden.

Het hebben van een duurzame relatie tussen meerdere cross-sectorale partijen is tevens belangrijk om maximale waardecreatie van het sportaanbod te realiseren. Op deze manier kan kruisbestuiving ontstaan en kunnen gezamenlijke doelen bereikt worden gericht op kostenbesparing. Nu is dit nog te beperkt. Binnen de vereniging zelf is de samenwerking en collectiviteit hoog, alleen tussen de verschillende verenigingen, bonden en gemeenten is die laag. Waarden van een club zouden doorgetrokken moeten worden. De sportclub moet breder kijken dan zijn eigen organisatie door de krachten met zoveel mogelijk partijen te bundelen. Zo zouden sportverenigingen onderling meer moeten coöpereren, maar ook buurthuizen zouden hierin betrokken moeten worden, evenals de inwoners uit de wijk. De gemeente is een belangrijke speler als het gaat om het faciliteren van zaken. Juist via deze coöperatieve manier van samenwerken zullen gemeentes eerder geneigd zijn dergelijke gemeenschappelijke belangen aan te moedigen en het te belonen. Sportspecifiek is het belangrijk om

deeliniciatieven bottom-up te organiseren, zodat er allereerst meer draagkracht komt vanuit de sportclub zelf. Tegelijkertijd, als het gaat om grote collectieve deelprojecten zoals het delen van energie, is het verstandig dit ook top-down vanuit de sportbond te faciliteren voor meerdere sportverenigingen. Op die manier kan het meer en breder gedragen worden. Verenigingen krijgen het operationeel vaak minder in de hand, omdat ze simpelweg de mankracht niet hebben, los van kennis of financiën, om hiermee aan de slag te gaan. Juist omdat het moeilijk is voor een sportvereniging om de financiering te krijgen van de bank, is het verstandig om dit collectief te doen. Als we kijken naar de commerciële partijen zouden fitnessaanbieders ook moeten samenwerken als het gaat om het delen van kennis, apparaten of trainers om zodoende het businessmodel sterker te maken.

Ecologisch gezien kan door collaborative consumption de voetafdruk kleiner gemaakt worden door bezit te laten circuleren en daarmee efficiënter te benutten. Als sportclub kun je hiermee allereerst aantonen dat je maatschappelijk verantwoord bezig bent als het gaat om duurzaamheid. Ten tweede is het bijkomend voordeel dat het de club financieel iets kan opleveren; door efficiënter met bestaande producten, diensten en abstracter bezit als ruimte en kennis om te gaan kun je als club geld besparen. Andere ecologische voorbeelden die ingezet kunnen worden is het collectief investeren in zonnepaneel- en windenergieprojecten, waarbij energie onderling verhandeld en geproduceerd worden. Belangrijk is om dit gemeentebreed - met meerdere clubs en buurthuizen - te organiseren, zodat meerdere partijen hier belang bij hebben. Op deze manier wordt het financieel een stuk interessanter voor meerdere partijen. De leverancier kan zakken in zijn prijs, het risico voor de bank wordt lager en uiteindelijk levert dat zowel de bond als de vereniging iets op.

Sociaal gezien kan er gezegd worden dat de sport bij uitstek communitygedreven is, waarbij er duurzame relaties met elkaar worden aangegaan en waarbinnen dezelfde behoeftes en interesses gedeeld worden. De sociale structuren en cohesie binnen een sportclub zijn belangrijke factoren als het gaat om het realiseren van collaborative consumption. Vanwege die gemeenschapszin is er meer draagvlak voor dergelijke initiatieven. De bewustwording om duurzamer met spullen om te gaan wordt door het initiëren van deeliniciatieven binnen de sportclub sneller bereikt wanneer milieueffecten zichtbaar worden gemaakt. De jeugd is hierin een zeer belangrijke doelgroep.

Kijken we naar de financiële voordelen dan kan een sportclub geld genereren door gebruik te maken van collaborative consumption. Zo kan een sportclub bestaande assets inzetten voor verhuur, zoals een clubhuis en velden. Maar er kan ook geld bespaard worden door gebruik te maken van diensten en kennis die reeds aanwezig is binnen een club. Maar wat binnen de nieuwe economie ook belangrijk is, is dat winst zich niet alleen meer laat uitdrukken in geld, maar ook in hybride transactiewaarden. Juist sportclubs zijn partijen waarbinnen een monetair systeem gebruikt kan worden door bijvoorbeeld afval of punten - verworven door het doen vrijwilligerswerk - in te zetten als transactiemiddel. Maar ook tussen de verenigingen onderling kan dit vanuit de gemeente gezien een doel zijn. Het competitie-element, dat al aanwezig is binnen de sport, zou hier ingezet kunnen worden om het meer gedragen te krijgen. Het is belangrijk om als sportclub te kijken naar de eigen begroting en op basis daarvan een analyse te maken welke kostenposten gereduceerd kunnen worden door deeliniciatieven. En vervolgens om te kijken welke kosten en opbrengsten in andere waarden zijn uit te drukken.

Waar rekening mee gehouden moet worden is het feit dat de georganiseerde sport, en dan met name de sportbonden en de -verenigingen, vanuit de eigen zuil opereren. Het doorbreken van deze kokervisie zal een uitdaging zijn aangezien de gemiddelde bestuursleden oud zijn en minder snel openstaan voor

bedrijfsmatig denken. Ook door de huidige technologie wordt de waarde van de sportbond minder, omdat men zaken nu ook zelf en flexibeler kan ontsluiten en organiseren. Wanneer er meer jonge bestuurders komen binnen zowel de bonden als de verenigingen zullen er meer kansen komen. Ook het vrijwilligerswerk waar de club op rust staat onder druk. Leden zijn steeds vaker bereid meer te betalen, zodat ze minder vrijwilligerswerk binnen de club hoeven te doen. Geld is dus niet het belangrijkste doel meer, maar juist meer vrije tijd. Als we kijken naar de commerciële en hybride sportorganisaties zal dit eerder van de grond komen aangezien zij vaker commerciëler denken.

Er zijn verschillende manieren hoe collaborative consumption binnen het Nederlandse sportaanbod ingepast kan worden:

- Mobiliteit: om auto's te delen met elkaar zouden mobiliteitsplatformen binnen een sportclub opgezet moeten worden, dan wel gebruik te maken van de bestaande autodeelplatformen. Dit moet in samenwerking gaan met de gemeente, zodat het - wanneer het breder voor de wijk ingezet wordt - financieel ondersteunt kan worden. Het sportpark of de sportvereniging is dan de hub, waardoor het vanuit deze locaties georganiseerd wordt.
- Producten: voor het delen van (sport)producten liggen er mogelijkheden om het zowel online als offline op te zetten. Om bestaande producten binnen een sportvereniging met elkaar te delen zal een eigen online platform, dan wel een bestaand deelplatform, moeten worden opgericht. Daarnaast zorgt een fysiek uitruilhuis op de club voor meer bewustwording om duurzamer om te gaan met spullen.
- Geld: wanneer een sportbond of een sportclub het financieel moeilijk heeft door afgenomen overheidssubsidies liggen er kansen voor crowdfunding. Vooral sportbonden moeten inzien dat het geen vorm van concurrentie is maar juist een manier om de sport in zijn geheel naar een hoger niveau te tillen. Ook hier geldt om als sportbond gebruik te maken van bestaande platformen, zoals Wij Zijn Sport. Sportclubs en dan met name de breedtesport, zouden dit binnen de eigen community moeten realiseren door middel van specifiek benoemde fundingsprojecten. Het bestaande contributiemodel zal hierdoor gewijzigd moeten worden door naast een basisfee ook funding te verwerven voor specifieke crowdfunding initiatieven binnen de club.
- Kennis: als het gaat om het delen van kennis is het allereerst raadzaam de bestaande kennis binnen een club inzichtelijk te maken in zowel een online als offline platform. Er kan gebruik gemaakt worden van bijvoorbeeld deelplatform Seats2Meat, waarna het ook nog via een digitaal bord binnen de sportclub opgehangen wordt. Juist door die vertrouwde community binnen de club zal er een snellere adaptatie zijn. Men is eerder bereid om zowel kennis aan te bieden als af te nemen binnen een sociale structuur. Hierbij geldt ook dat kennis cluboverstijgend moet plaatsvinden, zodat men een gezamenlijk belang kan realiseren door middel van dat grote netwerk waar iedereen gebruik van kan maken.
- Ruimte: het delen van sportruimtes gebeurt al in bepaalde mate binnen de sportsamenleving. Wel liggen hier nog genoeg mogelijkheden om dit binnen een gemeente verder uit te rollen. Zowel andere sportverenigingen, als buurthuizen en instanties zouden meer gebruik moeten maken van bestaande sportvelden en clubhuizen. Zo kunnen werkplekken worden aangeboden voor lokale ondernemers, maar ook cursusruimte voor bedrijven die op hun beurt dan weer kennis brengen naar de club. Juist vanwege economische en gemeentelijke ontwikkelingen liggen hier kansen wat betreft rendement. Belangrijk is dat dit eenvoudig ontsloten moet

worden, zodat men bekend wordt met het aanbod. Een eigen of bestaand platform kan dit mogelijk maken.

- Diensten: vanwege de vertrouwensband binnen een community van een sportclub is men, net als eerder genoemd bij kennisdelen, eerder geneigd diensten aan te bieden of af te nemen bij elkaar. De vrijwilligerstaken die bij een sportvereniging gedaan moeten worden kunnen op die manier ingezet worden. Het contributiemodel zou hierop aangepast moeten worden door te kijken naar de mate van dienstverlening van leden binnen een sportclub. Ook hierbij is het belangrijk om het binnen de gehele gemeente door te voeren, zodat men op grotere schaal gebruik kan maken van elkaars dienstverlening. De sportclub dient dan als hub voor andere branches waarbinnen vrijwilligerswerkzaamheden gedaan kunnen worden, zoals het aanbieden van re-integratiewerkplekken. Als sportclub zou je deze dienstverlening zelf kunnen ontsluiten in een platform, maar nog beter is om gebruik te maken van de bestaande platformen.

6.1 Kritische reflectie

Voor dit onderzoek is er verkennend onderzoek gedaan naar het onderzoeksdomein collaborative consumption binnen het sportaanbod in Nederland. De body of knowledge van collaborative consumption is nog relatief beperkt, doordat het nog een jong fenomeen is. Wel wordt er vanaf 2012 steeds meer wetenschappelijk onderzoek gedaan binnen dit domein, maar binnen sportmanagement is dit er nog niet.

Om dit sportdomein te verkennen is er daarom gekozen om diepte-interviews af te nemen met deskundigen die opereren op het snijvlak van sport, duurzaamheid en collaborative consumption, én vanuit allerlei posities en herkomst. Voor dit onderzoek zijn twee deskundigen geïnterviewd die binnen de sport in Nederland direct te maken hebben met collaborative consumption. Er waren verder niet veel andere deskundigen binnen dit gebied in Nederland. Wellicht had Spinlister, het Amerikaans deelplatform gericht op sport, een goede toevoeging geweest. Wel waren er vier deskundigen die enig ervaring hebben binnen de georganiseerde sport, waardoor zij dat kader konden scheppen. Twee deskundigen konden vanuit hun participerende rol binnen een sportduurzaamheidsproject, geïnitieerd vanuit de gemeente Amsterdam, toevoegingen doen. Als laatste kon de deskundige op het gebied van collaborative consumption zeer specifieke kennis, alleen dan minder sportgerelateerd, brengen. Op deze manier is getracht om een zekere mate van betrouwbaarheid en validiteit te verwerven binnen de groep respondenten. De groep die ook een belangrijke rol hadden kunnen vervullen voor dit onderzoek zijn de sportbestuurders op zowel club- als bondsniveau. Zij hadden meer input kunnen leveren op het huidige sportbeleid en dus welke mogelijkheden er zijn voor collaborative consumption. Daarnaast hadden deskundigen van algemene deelplatformen in Nederland ook toevoegingen kunnen doen wat betreft de mogelijkheden en eventuele partnerships binnen de georganiseerde sport. Gekozen is voor de georganiseerde sport, maar voor de alleen- of zelfgeorganiseerde sporters liggen er ook mogelijkheden voor collaborative consumption. Dit zou een goed vervolgonderzoek kunnen zijn.

Uiteindelijk hebben alle interviews face-to-face plaatsgevonden, waardoor er steeds een vertrouwde setting was. De keuze voor een semi-gestructureerde vragenlijst zorgde ervoor dat er voor de geïnterviewden ruimte was om hun visie en ideeën te ventileren.

7 Aanbevelingen

In de conclusie komt naar voren dat het belangrijk is om een duurzame relatie tussen meerdere cross-sectorale partijen aan te gaan door gemeenschappelijke doelen te bereiken. Een ander belangrijke bevinding die kansen biedt voor de lange termijn, is dat een sportcommunity een grote rol kan vervullen om de bewustwording bij de jeugd te bevorderen om duurzamer met bestaand bezit om te gaan. Op basis daarvan worden de volgende aanbevelingen gedaan, uitgesplitst naar de verschillende stakeholders:

7.1 Georganiseerde sport

Als sportvereniging is het verstandig om de kostenposten via een collaborative consumption bril te bekijken. Energiekosten kunnen gereduceerd worden door een coöperatie te starten samen met andere verenigingen en instanties om op die manier collectieve (duurzame) energie in te kopen. Met name op energiekosten kan fors bezuinigd worden door sportclubs. Maar ook zalen kunnen verhuurd worden, evenals velden en het clubhuis. Vervoer bijvoorbeeld voor het eerste team naar de uitwedstrijden zou anders geregeld kunnen worden, waardoor kosten voor busreizen gereduceerd worden. Maar ook wedstrijd- en trainingsmaterialen zouden efficiënter gebruikt kunnen worden. Kijk of je als sportclub in staat bent om deelinitiatieven te ontsluiten via een platform en welke bestaande kanalen er bestaan en geschikt zijn. Maak gebruik van bestaande deelplatformen als Airbnb, Car2Go, Peerby, Konnekted, Vandebron of Croqqr. Ga hiermee niet alleen uit van geld, maar gebruik ook andere transactiemiddelen om rendabel te zijn. Bekijk op welke manier samengewerkt kan worden op basis van delen, of juist door te huren of te leasen. Zo kan bijvoorbeeld afval ingezameld worden in ruil voor bidons met een houder voor het team, de sponsor van de club zou dit mogelijk kunnen maken. Of jeugdspelers kunnen liefdadigheidspunten verdienen door geïsoleerde ouderen mee te nemen naar een wedstrijd van het eerste. In ruil daarvoor krijgen ze 50% korting op hun hockeyschoenen bij de lokale sportwinkel. Dit soort voorbeelden zijn oneindig, mits je het low profile houdt én de samenwerking met elkaar aangaat. De sportbonden zouden deze bottom-up initiatieven moeten omarmen, stimuleren en faciliteren, waardoor er synergie ontstaat. Belangrijk hierbij is wel dat vooraf dergelijke duurzame doelen worden opgesteld en dat de impact ervan frequent wordt gemeten. Hiermee maak je mensen bewust waarvoor ze het doen.

7.2 Gemeente Amsterdam

De gemeente heeft een belangrijke rol als het gaat om cross-sectorale partijen bij elkaar te brengen, te stimuleren en te belonen. De sport zou hierin de belangrijkste hub moeten zijn waar omheen nieuwe vormen van samenwerkingen ontwikkeld worden, zodat collectieve waarden gerealiseerd en gedeeld kunnen worden. Scholen, kinderdagopvangcentra, buurthuizen, lokale ondernemers en jeugdzorg bijvoorbeeld zouden meer naast de sportclubs gezet moeten worden om een gezamenlijk belang te verwezenlijken. Juist door de ontwikkelingen rondom decentralisatie en de Wmo liggen hier kansen binnen de sport. Wat betreft de bewustwording en de bekendheid van collaborative consumption is het verstandig om dit net als de energiescans die nu uitgevoerd worden bij de sportverenigingen in Amsterdam uit te rollen. Gratis advies kan gegeven worden aan de verenigingen welke kostenposten geschikt zijn voor collaborative consumption en op welke manier meer omzet gehaald kan worden. Tegelijkertijd krijg je op die manier een overzicht hoe het financieel met de sportclubs gesteld is en welke sportclubs interessant kunnen zijn om een gezamenlijk belang, in samenwerking met andere partijen in de wijk, te verwerven.

7.3 Deelplatformen

De bestaande Nederlandse deelplatformen, zoals Peerby, Thuisafgehaald, Croqger en Snappcar zouden juist de samenwerking moeten aangaan met sportverenigingen en sportparken. Binnen deze sportcommunities zitten alle facetten waardoor collaborative consumption sneller geïmplementeerd kan worden. Juist de factor vertrouwen is binnen een community sterk aanwezig, waardoor zowel de aanbod- als afnemerskant sneller gebruik zullen maken van dergelijke deelinitiatieven. Ook de offline kant is hier interessant, omdat sportclubs plaatsen zijn waar uitruil kan plaatsvinden. Richt binnen het deelplatform een niche sport op, zoals Croqger Sport, en zoek de samenwerking met de verschillende sportclubs in Nederland.

8 Literatuurlijst

- Bletz, J. (2014, september 25). *Harmen van Sprang (shareNL): 'Deeleconomie is geen trend maar een transitie'*. Opgehaald van Respons! Ondernemend Verantwoord Platform: <http://www.respons.co.nl/harmen-van-sprang-sharenl-deeleconomie-is-geen-trend-maar-een-transitie>
- Botsman, R. (2012, Juni). *The currency of the new economy is trust*. Opgehaald van TED: http://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust
- Botsman, R. (2014, September). *Sharing's Not Just for Start-Ups*. Opgehaald van Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/09/sharings-not-just-for-start-ups/ar/1>
- Botsman, R. (2015, Februari 22). *Where does loyalty lie in the Collaborative Economy?* Opgehaald van Collaborative Consumption: <http://www.collaborativeconsumption.com/2015/02/22/brand-loyalty-and-the-collaborative-economy/>
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Your's - The Rise of Collaborative consumption*. New York: HarperCollins Publishers.
- Dlugosz, P. (2014, September). *The Rise of the Sharing City: examining Origins and Futures of Urban Sharing*. Opgehaald van Lund University Publications: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=4696439&fileId=4696440>
- Evertse, D. (2014). In sharing we trust: een onderzoek naar vertrouwensopbouw op peer-to-peer marketplaces. Utrecht, Utrecht, Nederland.
- Finley, K. (2013, September). Trust in the Sharing Economy: An Exploratory Study. Coventry, UK.
- Fraiberger, S. P., & Sundararajan, A. (2015, maart 6). Peer-to-Peer Rental Markets in the Sharing Economy. New York, New York, VS.
- Franzen, G. (2008). *Motivatatie: denken over drijfveren sinds darwin*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Glind, P. v. (2013, Augustus). The consumer potential of Collaborative Consumption: identifying (the) motives of Dutch collaborative consumers & Measuring the consumer potential of Collaborative Consumption within the municipality of Amsterdam. Amsterdam, Noord-Holland, Nederland.
- Havas Worldwide. (2014). *THE NEW CONSUMER AND THE SHARING ECONOMY*. Opgehaald van havasworldwide: http://www.prosumer-report.com/blog/wp-content/uploads/downloads/2014/05/Prosumer_18_interactive_single.pdf
- Hoek, M. (2014). *Zakendoen in de nieuwe economie*. Deventer: Vakmedianet.
- Jonker, J. (2014). *Nieuwe Business Modellen - Samen Werken aan Waardecreatie*. Den Haag: Academic Service.
- Keetels, L. (2012, december 28). Collaborative Consumption: the influence of trust on sustainable peer-to-peer product-service systems. Utrecht, Utrecht, Nederland.
- Keymolen, E. (2013). Trust and technology in collaborative consumption. Why it is not just about you and me. In R. Leenes, & E. Kosta, *Bridging Distances in Technology and Regulation* (pp. 135-150).

- Oisterwijk: WLP. Opgehaald van Bridging Distances in Technology and Regulation:
https://pure.uvt.nl/portal/files/1519132/TP2013_boek_19d.pdf#page=136
- Kreijveld, M. (2011, mei 11). *Sociale waarden als nieuw betaalmiddel?* Opgehaald van Frankwatching:
<http://www.frankwatching.com/archive/2011/05/11/sociale-waarden-als-nieuw-betaalmiddel/>
- Leun, K. v. (2014, Juni 20). Hoe duurzaam zijn sportevenementen? (S. Bosman, & J. Mom, Interviewers)
- Matofska, B. (2015, Maart). *What we know about the Global Sharing Economy*. Opgehaald van Compare and Share:
<http://www.compareandshare.com/compare/assets/File/Compare%20and%20Share%20report%20-%20What%20we%20know%20about%20the%20Global%20Sharing%20Economy%202015.pdf>
- Matofska, Benita. (2015, 01 29). *What is the Sharing Economy?* Opgehaald van The People Who Share:
<http://www.thepeoplewhoshare.com/>
- McKibben, B. (2007). *Deep economy: The Wealth of Communities and the Durable Future*. Helston: Times Books.
- Mushtaq, M. (2014, December 8). *Collaborative consumption* . Opgehaald van Youtube:
https://www.youtube.com/watch?v=6_dp7_ELWW4
- Neef, M. M., & Ekins, P. (2006). *Real-Life Economics: Understanding Wealth Creation*. London: Routledge. Opgehaald van Alastairmcintosh:
<http://alastairmcintosh.com/general/resources/2007-Manfred-Max-Neef-Fundamental-Human-Needs.pdf>
- Nguyen, G. T. (2014). Explore collaborative consumption business models: case peer-to-peer digital platforms . Aalto, Espoo, Finland.
- Nike, inc. (2014). *Sustainable Business Performance Summary*. Beaverton, Oregon: Nike, inc.
- NOC*NSF. (2014, december 31). *We winnen veel met de sport, ook in 2015!* Opgehaald van NOC*NSF :
<http://www.nocnsf.nl/we-winnen-veel-met-sport-ook-in-2015>
- NOS. (2014, December 8). *Voor het eerst in jaren minder leden sportclubs*. Opgehaald van NOS:
<http://nos.nl/artikel/2007865-voor-het-eerst-in-jaren-minder-leden-sportclubs.html>
- PricewaterhouseCoopers . (2013, November). *Integrated Reporting: Companies struggle to explain what value they create*. Opgehaald van PricewaterhouseCoopers.nl:
http://www.pwc.nl/nl_NL/nl/assets/documents/ir-opmars-geintegreerde-verslaggeving-stagneert.pdf
- PricewaterhouseCoopers. (2014). *The sharing economy: how is it affecting you and your business?* Opgehaald van PwC: <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.jhtml>
- Search. (2013). Nationale Duurzaamheids Monitor 2013. Heeswijk, Nederland.

- SER. (2000, December 15). De winst van waarden 00/11: Advies over maatschappelijk ondernemen. Den Haag, Zuid-Holland: SER.
- Spaas, G. (2012, Februari). *ONDERZOEK NIEUWE ECONOMIE: Raamwerk voor het herkennen, duiden, sturen en evalueren van initiatieven voor en in een nieuwe economie*. Opgehaald van Stichting Doen: <http://www.doen.nl/web/projecten-die-we-DOEN/Groene-en-Sociale-Economie/Onderzoek-Nieuwe-Economie-1/Rapport-Onderzoek-Nieuwe-Economie.htm>
- Sprang, H. v. (2015, Februari 3). *Amsterdam eerste Sharing City van Europa*. Opgehaald van shareNL: <http://www.sharenl.nl/nieuws/03/03/persbericht-amsterdam-sharing-city>
- Stokes, K., Clarence, E., Anderson, L., & Rinne, A. (2014). *Making sense of the UK collaborative economy*. London: Nesta.
- Thiel, S. v. (2010). *Bestuurskundig onderzoek : een methodologische inleiding* (Tweede, herziene druk ed.). Bussum: Coutinho.
- Tiessen-Raaphorst, A. (2015). *Rapportage sport*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Visscher, M. C. (2014, november 22). Lenige geesten. *The Optimist* , pp. 20-23.
- Waal, W. v. (2015, April 2). *Airbnb door de sport met open armen ontvangen*. Opgehaald van Sportnext: http://www.sportnext.nl/berichten/airbnb_na_twijfel_nu_door_de_sport_met_open_armen_ontvangen
- Walker, R. (2007, December 12). *Handmade 2.0*. Opgehaald van New York Times: http://www.nytimes.com/2007/12/16/magazine/16Crafts-t.html?pagewanted=all&_r=0
- Zuidgeest, L. (2014, November). Effecten van sharing economy op de samenleving en op wonen. Naaldwijk.

Bijlagen

I Vragenlijst semi-gestructureerd vraaggesprek

Introductie

- 1) Kun je jezelf in het kort introduceren?
- 2) Op welke manier houdt u zich binnen de sport bezig of heeft u zich beziggehouden met duurzaamheid?

Huidige situatie duurzaamheid en CC

- 3) a) In welke mate houdt onze sportsamenleving zich bezig met duurzaamheid volgens u? (afgezet tegen de niet-sportsamenleving) Kunt u voorbeelden/initiatieven noemen?
b) Loopt Amsterdam hierin voorop vergeleken met andere steden? Zo ja, hoe komt dit?
- 4) Wat verstaat u zelf onder CC/deeleconomie en wat vindt u van die ontwikkeling?
- 5) a) In welke mate houdt onze sportsamenleving zich bezig met CC? En als we kijken naar Amsterdam specifiek? Kunt u voorbeelden/initiatieven noemen?
b) Loopt Amsterdam voorop in die ontwikkeling tov de andere steden? Zo ja, hoe komt dat?

Toekomstige situatie CC

- 6) Op welke manier denkt u dat CC binnen het sportaanbod zou passen?
Producten, materialen, diensten, faciliteiten, personeel, talent.
- 7) Welke motieven spelen binnen de georganiseerde sport een rol om deel te nemen aan CC?
(praktische, financiële, sociale, ecologische, nieuwsgierige redenen) ZIE SCHEMA
- 8) Welke sociale waarde brengt CC binnen de sport met zich?
Intern: sociaal intern beleid personeel en vrijwilligers. Extern: sociale contacten, netwerk opbouwen, samenredzaamheid, sociale verantwoordelijkheid.
- 9) Welke ecologische waarde brengt CC binnen de sport met zich?
Verminderen van CO2-uitstoot, afval of waterverbruik, gebruik maximaliseren, performance based consumption (nadruk op services verlenen ipv aankoop).
- 10) Welke financiële waarde brengt CC binnen de sport met zich?
Breder waardebegrip door harde en zachte waarden. Optelsom kosten en opbrengsten ecologische, financiële en sociale activa.
- 11) Worden dergelijke waarden binnen de sport gemeten? Zo ja, welke sportgerelateerde partijen doen dit en op welke manier doen zij dit?
- 12) Wat zouden volgens u obstakels kunnen zijn om CC te laten integreren binnen het sportaanbod?

Afronding

- 13) Zijn er vragen die ik ben vergeten te stellen?
- 14) Wie zou ik wellicht nog meer moeten spreken?