



rijksuniversiteit
 groningen

faculteit ruimtelijke
 wetenschappen



Faal- & succesfactoren van nieuwe voetbalstadions in Nederland

Kansen voor plannen van een nieuw stadion van SC Cambuur

Rijksuniversiteit Groningen

Faculteit: Ruimtelijke Wetenschappen
Master: Economische Geografie
Docent: Dhr. van Steen
Email: p.j.m.van.steen@rug.nl

BVO SC Cambuur

Contactpersoon: Ard de Graaf
Functie: Commercieel Directeur
Email: a.degraaf@cambuur.nl

Fedrik Houtstra

17 januari 2014

I Voorwoord

Voor u ligt een Masterthesis Economische Geografie. In dit onderzoek is gekeken naar stadionontwikkeling in combinatie met economisch geografische principes. Dit is een afstudeeronderzoek geweest aan de Rijksuniversiteit Groningen, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen.

Met behulp van dit rapport kunt u inzicht krijgen in factoren die voorafgaand, tijdens en na de bouw van een nieuw voetbalstadion belangrijk zijn. Uiteindelijk brengt dit rapport alle factoren die belangrijk zijn bij het (gedeeltelijk) falen of slagen van een nieuw voetbalstadion in Nederland overzichtelijk in beeld. Met behulp van literatuur, theorie en interviews is dit rapport ontstaan. Theorie en praktijk worden met elkaar vergeleken.

Gebleken is dat een aantal clubs enthousiast was om medewerking te verlenen aan dit onderzoek. Daarvoor wil ik Ad Heijnsman van FC Dordrecht, Dave Fitsch van PEC Zwolle, Robert Klaver van FC Groningen en René Maessen van Fortuna Sittard hartelijk bedanken. Ook Ard de Graaf en Ype Smid van SC Cambuur en Pieter Nieuwenhuis van onderzoeksbureau Hypercube hebben een belangrijke rol gespeeld in het meedenken over het onderzoek, het deskundig advies geven bij keuzes en het verschaffen van contactgegevens. Helaas hebben niet alle clubs die benaderd zijn voor dit onderzoek gereageerd of tijd kunnen vinden voor een afspraak, waardoor de informatie over deze clubs is beperkt tot datgene wat te vinden was op het internet en in andere onderzoeken over deze clubs.

Tot slot wil ik de heer Van Steen bedanken voor de begeleiding, feedback en het enthousiasme waarmee hij mij heeft begeleid tijdens deze thesis.

Uiteindelijk heeft dit onderzoek een mooie weergave opgeleverd van stadionontwikkeling in Nederland.

Veel leesplezier!

Fedrik Houtstra

II Samenvatting

Het doel van deze thesis is onderzoek doen naar de faal- en succesfactoren van nieuwe stadions van de met SC Cambuur vergelijkbare voetbalclubs in Nederland, ten einde concrete aanbevelingen te doen voor de (invulling van) plannen voor een nieuw stadion van SC Cambuur. Dit is gedaan door middel van literatuurstudie over de (maatschappelijke) waarde van voetbal, trends in voetbal en stadionontwikkeling en economisch geografische onderwerpen zoals locatiekeuze, verzorgingsgebied en concurrentiepositie. Daarnaast is gekeken welke clubs in het Nederlands betaald voetbal vergelijkbaar zijn met Cambuur om vervolgens deze clubs en stadions te beschrijven en te vergelijken. Op basis van de voorkennis verkregen uit de literatuur en onderzoeken in combinatie met de (subjectieve) informatie en praktijkervaringen van de clubs, wordt geconcludeerd in hoeverre de theorie en praktijk overeen komen en wat naar aanleiding van dit onderzoek faal- en succesfactoren genoemd kunnen worden in stadionontwikkeling in Nederland voor deze categorie clubs. Tot slot worden aanbevelingen gedaan aan Cambuur over de factoren die belangrijk kunnen zijn in het planvormingsproces van een nieuw te bouwen stadion.

Voetbal heeft voor de Nederlandse samenleving de grootste waarde van alle sporten (Ecorys, 2005). De stadions van de betaald voetbalclubs hebben een belangrijke rol, aangezien dit de plaats is waar supporters en sponsors elkaar en relaties ontmoeten en het stadion vaak de plek is waar maatschappelijke activiteiten en plannen ontplooid worden. Voetbalstadions nemen daarom een interessante plek in de maatschappij in. Ze zijn van economisch, sociaal, maatschappelijk en vaak ook politiek belang. De club kan het uithangbord van een stad of regio zijn en bindt veel mensen.

Stadionontwikkeling

Er zijn vier fases zichtbaar geweest in trends in stadionontwikkeling sinds de start van het betaald voetbal. De eerste fase kenmerkt zich door entreegelden voor wedstrijden en de mogelijkheid om sportevenementen tegen betaling te bezoeken. De tweede fase gaat in op rivaliteit, concurrentiestrijd en op deze wijze aanpassingen en verbeteringen van de uitstraling van het stadion en de stad ten opzichte van andere stadions en steden. De derde fase gaat over het bieden van meer faciliteiten. Volgens Provoost (2000) is dit een breder scala, het uitje naar een stadion moet voor het hele gezin zijn. Volgens Van Dam (2000) kenmerkt de derde fase zich door een verbetering van veiligheid en controle over toeschouwers. De vierde fase kenmerkt zich door vernieuwingen en een veranderende samenleving waardoor er tegenwoordig andere eisen aan stadions worden gesteld. Om verschillende redenen kiezen clubs ervoor locaties in woonwijken of binnenstedelijke gebieden te verlaten en een nieuw stadion te bouwen aan de randen van steden (Van Steen & Pellenbarg, 2008). Op plaatsen die goed bereikbaar zijn en waar veel ruimte is. Op deze manier ontstaan geen monofunctionele stadions die puur gebruikt worden voor voetbalwedstrijden. Het gebruik van deze nieuwe stadions is veelzijdiger, wat er voor zorgt

dat het stadion rendabeler wordt, functioneler wordt voor het belang van de regio - namelijk werkverschaffing - en het een nog belangrijkere maatschappelijke functie kan vervullen. Op die manier wordt het complex vaak multifunctioneel en wordt de infrastructuur rondom het stadion beter en efficiënter gebruikt. Door een ruimere opzet en een vaak overzichtelijk gebied rondom het stadion waarborgt dit ook de veiligheid rondom voetbalwedstrijden. Het voetbalstadion van de 21^e eeuw moet voldoen aan de volgende eisen: Comfort, veiligheid, toegankelijkheid, verminderde negatieve spillover effecten (geluidsoverlast, verkeersproblemen, hooliganisme) en tot slot, sfeer (Van Dam, 2000).

De concurrentiepositie, de politiek (het bestemmingsplan), het verzorgingsgebied en de bestaande infrastructuur spelen een belangrijke rol in de keuze voor een locatie van een nieuw stadion. De theorie van Hotelling (1929) kan gedeeltelijk toegepast worden op locatiekeuzes van clubs. Echter kan in de theorie van Hotelling de concurrentiepositie alleen worden versterkt bij het uitgaan van twee identieke producten met dezelfde prijs. Daar is in het geval van voetbalstadions eigenlijk nooit sprake van.

Overheidshulp in de vorm van directe staatssteun is niet toegestaan. Het belang van de club voor de regio kan wel een rol spelen in de bereidheid van een gemeente of provincie om mee te denken over plannen en open te staan voor indirecte steun aan de bouw van een nieuw stadion. Dit wordt door veel gemeenten in Nederland gedaan (Nieuwenhuis, 2013).

Clubs

Clubs met nieuwe stadions die in de laatste trendfase zijn gebouwd of verregaande plannen hebben voor een nieuw stadion, zijn interessant voor dit onderzoek. Dit zijn de stadions die de afgelopen 10 tot 15 jaar zijn gebouwd en dus verplaatst zijn naar de randen van steden, vaak in de buurt van snelwegen. Deze clubs zijn vergeleken met Cambuur op basis van sportieve prestaties, begroting, verzorgingsgebied, potentie en capaciteit van het stadion. De clubs die hiervoor op voldoende aspecten overeenkwamen met Cambuur zijn PEC Zwolle, ADO Den Haag, Heracles Almelo en FC Groningen. De clubs die lager scoorden maar gezien het verleden en op basis van advies van deskundigen interessant kunnen zijn voor dit onderzoek om faal- en succesfactoren te bepalen, zijn Fortuna Sittard en FC Dordrecht.

Bepalende factoren in ontwikkeling van nieuwe stadions

De factoren die van belang zijn bij de nieuwe stadions zijn beschreven aan de hand van twee pijlers. De twee pijlers zijn 'Locatie' en 'Interne infrastructuur'. Locatie omvat alle factoren die met locatie, locatiekeuze en omgeving van de locatie te maken hebben. Geografie speelt hierbij dus een belangrijke rol. Interne infrastructuur omvat alle infrastructuur binnen het stadion. Daarnaast kwam in de interviews nog een aantal overige factoren naar voren.

Wat betreft locatie blijkt dat eigenlijk alle clubs kiezen voor een goed bereikbare plaats in de buurt van de ringweg of een snelweg. Deze locatie is vaak aan de rand van de stad. De nieuwe stadions hebben over het algemeen voldoende parkeerruimte en zijn goed

bereikbaar met het OV en de fiets. Het verzorgingsgebied is vaak voor de bouw onderzocht en aan de hand hiervan is een keuze gemaakt voor de locatie.

Bij elke club is een piramidale opbouw zichtbaar in de sponsorlagen, alleen heeft elke club zijn eigen keuzes gemaakt wat betreft de invulling daarvan. De invulling is simpelweg op te delen in vier opties: gradaties in seats, gradaties in zalen, seats op basis van segment of sector en zalen op basis van segment of sector. Combinaties hierin zijn mogelijk.

Veiligheid is een belangrijke factor voor de locatiekeuze maar speelt bij interne infrastructuur ook een belangrijke rol. Veiligheid kan zichtbaar en onzichtbaar zijn, waarbij de onzichtbare veiligheid de voorkeur krijgt omdat mensen dan geen last hebben van de beveiligingsmaatregelen (de maatregelen zijn niet direct zichtbaar) maar wel profiteren van een veilig bezoek aan het stadion.

Conclusie

De belangrijkste aanbeveling en conclusie van dit onderzoek is dat het maken van keuzes voor de locatie en inrichting van een voetbalstadion op basis van goed opgezet en uitgevoerd onderzoek dient te gebeuren en het creëren van draagvlak een erg belangrijke factor is tijdens het planvormingsproces. Er wordt door clubs veel gesproken over en gekeken naar datgene wat een stadion te bieden heeft en dus wordt de aanbodkant duidelijk belicht. De vraagkant is echter minstens zo interessant en misschien nog wel belangrijker. Het aanbod is pas waardevol als het aansluit op de vraag. Alles moet dus in de juiste context worden geplaatst en is enorm afhankelijk van de omgeving en het achterland van de club. Economische geografie is daarom een discipline die ontzettend goed aansluit bij dit onderwerp omdat de economische activiteiten geplaatst worden in de 'ruimte' op basis van de context.

Aanbevelingen aan Cambuur

1. Vervolgonderzoek locatiekeuze op basis van theorie Hotelling vanwege concurrentiepositie. Er zou gekozen kunnen worden voor een stadionlocatie aan de zuidzijde van de stad Leeuwarden waardoor een gedeelte van het verzorgingsgebied van de concurrent Sc Heerenveen ingenomen zou kunnen worden. De theorie gaat echter alleen goed op bij homogene producten met een identieke prijs en hier zal in principe geen sprake van zijn. De keuze voor locatie aan de zuidzijde van de stad mag daarnaast niet ten koste gaan van bezoekersaantallen uit het huidige verzorgingsgebied.
2. Flexibel en makkelijk aanpasbare interne infrastructuur (capaciteit, horeca en commerciële ruimtes). Er moet ingespeeld kunnen worden op het spelen van zowel Eerste Divisie als Eredivisie.
3. Onzichtbare veiligheid geniet de voorkeur aangezien bezoekers dan gegarandeerd zijn van een veilig bezoek aan het stadion zonder (al te veel) last te hebben van veiligheidsmaatregelen.

4. Vervolgonderzoek naar de wensen en voorkeuren van sponsors. Op die manier wordt gekeken naar de vraag uit de regio en bestaande sponsorgroep, waardoor het aanbod hier op kan worden aangepast. Ook creëert de club hier draagvlak mee aangezien bedrijven en mensen worden betrokken in het proces.

III Inhoudsopgave

I Voorwoord	1
II Samenvatting.....	2
III Inhoudsopgave	6
1 Inleiding.....	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Onderzoekopzet.....	12
1.2.1 Doel	12
1.2.2 Vraagstelling.....	12
1.2.3 Conceptueel model	12
1.2.4 Definiëring faal- en succesfactoren.....	13
1.2.5 Hypothesen	13
1.3 Methoden.....	13
1.3.1 Dataverzameling.....	13
1.3.2 Schematische weergave onderzoekopbouw	14
1.3.3 Benchmarking.....	14
1.3.4 Interviews	15
2 Theoretisch kader	16
2.1 Literatuur studie.....	16
2.1.1 Voetbal	16
2.1.2 Voetbalstadions.....	18
2.1.3 Overheidshulp	24
2.1.4 Belang regio.....	26
2.1.5 Succesfactoren	26
2.1.6 Faalfactoren.....	27
2.2 Conclusie	27
3. SC Cambuur	29
3.1 Onderzoek Cambuur	29
3.2 Concurrentie.....	29
3.3 Positioneren SC Cambuur in BVO landschap	31
3.3.1 Onderzoeken over Cambuur	31
3.3.2 Criteria voor positionering SC Cambuur	33
3.3.3 Clubs	35
3.3.4 Advies deskundigen.....	38
3.4 Conclusie	39
4 Stadioncases	41
4.1 Inleiding	41
4.2 PEC Zwolle	41
4.2.1 Stadioninformatie	41
4.2.2 Locatie en externe infrastructuur	42
4.2.3 Interne infrastructuur.....	42

4.2.4 Overige factoren.....	43
4.3 FC Groningen	44
4.3.1 Stadioninformatie	44
4.3.2 Locatie en externe infrastructuur	44
4.3.3 Interne infrastructuur.....	45
4.3.4 Overige factoren.....	46
4.4 FC Dordrecht	47
4.4.1 Stadioninformatie	47
4.4.2 Locatie en externe infrastructuur	47
4.4.3 Interne infrastructuur.....	48
4.4.4 Overige factoren.....	48
4.5 Fortuna Sittard	49
4.5.1 Stadioninformatie	49
4.5.2 Locatie en externe infrastructuur	50
4.5.3 Interne infrastructuur.....	51
4.5.4 Overige factoren.....	51
4.6 ADO Den Haag	51
4.6.1 Stadioninformatie	51
4.6.2 Locatie en externe infrastructuur	52
4.6.3 Interne infrastructuur.....	52
4.6.4 Overige factoren.....	52
4.7 Heracles Almelo.....	53
4.7.1 Stadioninformatie	53
4.7.2 Locatie en externe infrastructuur	54
4.7.3 Interne infrastructuur.....	54
4.7.4 Overige factoren.....	54
4.8 Statements clubs over stadions	54
5 Onderlinge vergelijking stadioncases	59
5.1 Inleiding	59
5.2 Locatie	59
5.2.1 Externe infrastructuur	59
5.2.2 Locatie ten opzichte van verzorgingsgebied	60
5.2.3 Overzicht vergelijking op locatie	61
5.3 Interne infrastructuur.....	61
5.3.1 Capaciteit.....	61
5.3.2 (Commerciële) ruimtes.....	62
5.3.3 Horeca	63
5.3.4 Veiligheid.....	63
5.3.5 Overzicht vergelijking op interne infrastructuur.....	64
5.4 Overige factoren.....	64
5.4.1 Aantrekkelijkheid stadion.....	64
5.4.2 Verbeterpunten en faalfactoren	65
5.5 Conclusie	66
5.5.1 Locatiefactoren.....	66
5.5.2 Interne infrastructuur factoren	67
5.5.3 Overige factoren.....	68

6 Conclusie	69
6.1 Vergelijking clubs.....	69
6.2 Stadionontwikkeling in Nederland	69
6.3 Faal- en succesfactoren	70
6.3.1 Belangrijkste factoren (++)	71
6.3.2 Belangrijke factoren (+)	73
6.3.3 Factoren die van belang kunnen zijn (+/-)	75
6.4 Aanbevelingen aan SC Cambuur	75
6.4.1 Locatie	75
6.4.2 Interne infrastructuur.....	76
6.4.3 Veiligheid	77
6.4.4 Vervolgonderzoek wensen en voorkeuren sponsors	77
6.4.5 Draagvlak.....	77
6.5 Tot slot.....	78
7 Literatuurlijst	79
8 Bijlages	83
Bijlage 1. Vergelijkingstabel capaciteit en begroting	83
Bijlage 2. Artikel VI 'Cambuur heeft de blues, net als Elvis'	84
Bijlage 3. Interview Pieter Nieuwenhuis	86
Bijlage 4. Uitwerking interview PEC Zwolle – Dave Fitsch	89
Bijlage 5. Uitwerking interview FC Groningen – Robert Klaver	93
Bijlage 6. Uitwerking interview FC Dordrecht – Ad Heijnsman.....	98
Bijlage 7 Informatie - Fortuna Sittard – René Maessen	102
Bijlage 8. Informatie Kyocera stadion - ADO Den Haag	106
Bijlage 9. Informatie Polman stadion - Heracles Almelo.....	108
Bijlage 10. Interview formulier deskundigen	109
Bijlage 11. Voorbeeldtabel benchmark KNVB.....	110

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Voetbal is de meest beoefende teamsport in Nederland, waarbij de KNVB de grootste sportorganisatie is (Van Steen & Pellenbarg, 2008). Wereldwijd is voetbal zelfs de meest populaire sport. Voetbal is een sociaal bindmiddel in de samenleving, maar ook als het gaat om gezondheid, nationale trots en emoties (Ecorys, 2005). De KNVB, Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) en vele amateurclubs zijn door hun populariteit en verankering in de Nederlandse samenleving uitermate geschikt om mensen te mobiliseren en een positieve beweging op gang te brengen. Voetbal is ook wel de belangrijkste bijzaak van de wereld, zoals vele voetballiefhebbers zeggen. Vanwege de maatschappelijke functie en populariteit van de voetbalsport zouden zaken op het gebied van leefbaarheid, integratie, onderwijs en gezondheid uitstekend aangepakt kunnen worden met behulp van voetbal (Ecorys, 2005).

Sinds de start van betaald voetbal in Nederland zijn de toeschouwersaantallen van voetbalwedstrijden in Nederland sterk gestegen. Sinds begin jaren '90 is het aantal bezoekers van Eredivisie wedstrijden bijna verdubbeld, van 3,1 miljoen in 1993/1994 naar 5,7 miljoen in 2007/2008 (Spee, 2008 in Van Steen & Pellenbarg, 2008). Deze statistieken laten zien dat het betaald voetbal in Nederland als een populaire tak van vermaak gezien kan worden die flink gegroeid is. Dit betekent dat de plaatsen waar deze sportevenementen worden gehouden, de voetbalstadions, een belangrijkere rol zijn gaan spelen in het wekelijkse vermaak van mensen. Voetbal is business en de geldstromen die er in omgaan laten dit ook zien (Ecorys, 2005). Door de groei van populariteit van voetbal, moesten de stadions meegroeien om te kunnen voldoen aan de vraag. De afgelopen 10 tot 15 jaar hebben veel clubs in Nederland een groter stadion gekregen. Veel clubs hebben een oude stadionlocatie verlaten en hebben een nieuw stadion op een nieuwe locatie gebouwd. De oude stadionlocaties lagen vaak in woonwijken in het midden van de stad. Hier waren voor veel clubs weinig uitbreidingsmogelijkheden vanwege ruimtegebrek en een infrastructuur die niet voldeed aan de voorwaarden van een modern stadion. Hierdoor zijn veel stadions verhuisd naar locaties met meer ruimte en een betere infrastructuur. Deze stadions zijn over het algemeen gebouwd aan de randen van steden, naast snelwegen en gelegen bij grote parkeerplaatsen, zoals in Alkmaar, Amsterdam en Groningen (Van Steen & Pellenbarg, 2008). De locatie van een stadion is dus van belang voor de mogelijkheden die je als stadion en club kunt aanbieden.

Ook SC Cambuur is zo'n club waarvan het stadion al sinds jaar en dag midden in een woonwijk staat. SC Cambuur Leeuwarden is opgericht in 1964. Hiervoor werd het complex aan het Cambuurplein al gebruikt door voetbalvereniging Leeuwarden. Wegens schulden trok VV Leeuwarden zich echter terug uit het betaald voetbal. Cambuur nam de licentie over

en werd bespeler van het toenmalige stadion met één overdekte tribune en twee staantribunes (Media Archief Cambuur). In 1980 zijn de huidige Zuid en Oost tribunes gebouwd. Op Zuid kwam een staantribune en aan de Oostzijde een tribune met zitplaatsen. De Noord en West tribunes zoals ze nu zijn, zijn er dan nog niet. De plannen voor de bouw daarvan ontstaan in 1993. Bouwbedrijf Jorritsma presenteert een nieuw stadionplan. Cambuur was het seizoen daarvoor kampioen geworden van de Eerste Divisie en was gepromoveerd naar de Eredivisie. De noodzaak om het stadion ingrijpend te verbouwen was toen sterker dan ooit tevoren, vanwege een flinke toename in publieke belangstelling (Media Archief Cambuur). De trends die ook elders zichtbaar zijn in de voetbalwereld golden dus ook in Leeuwarden. Op 1 augustus 1995 wordt het verbouwde stadion met nieuwe tribunes aan de Noord en Westzijde (hoofdtribune) in gebruik genomen.

Er wordt al sinds 1999 gesproken over een nieuw Cambuurstadion. Dit was in die tijd vanwege de tweede promotie naar de Eredivisie in 1999 en de bijkomende veiligheidsproblemen rondom wedstrijden van Cambuur. Na de komst van Alex Pama als algemeen directeur van Cambuur in het seizoen 2005/2006, passeren de stadionverhalen weer de revue. Er wordt gesproken over een verbouw – nieuwbouw - verhuizing van het huidige Cambuurstadion. In verschillende media wordt gemeld dat een nieuw stadion noodzaak is voor Cambuur. Ook na het vertrek van Pama bij Cambuur blijft dit een veelbesproken punt. Tot op heden is het in 1995 in gebruik genomen stadion aan het Cambuurplein niet veranderd, op het vervangen van stoeltjes op de West en Noord tribune en het verplaatsen van het uitvak van de Noord naar de Oost tribune in 2009 na. Vanwege KNVB eisen voor Eredivisievoetbal in het seizoen 2013/2014 wordt het stadion in 2013 nogmaals aangepast om aan de eisen te voldoen. De interne infrastructuur is enigszins aangepast. Het gaat dan om zaken als horeca, veiligheid, verlichting en het veld zodat op deze vlakken een voldoende gescoord wordt om Eredivisiwedstrijden te kunnen spelen in het stadion. Op dit moment is het logistiek moeilijk om in korte tijd grote groepen mensen te laten aankomen en vertrekken van het Cambuurplein. De externe infrastructuur voldoet niet aan de drukte die thuiswedstrijden veroorzaken. De invalswegen zitten bomvol en ook de parkeerruimte is te beperkt wat regelmatig tot overlast leidt voor buurtbewoners (Media Archief Cambuur). Verschillende lokale media maar ook de Telegraaf (19-08-2013) melden dat Cambuur binnenkort grootse plannen gaat presenteren voor een nieuw stadion aan de rand van de stad.

Door een toename van populariteit van het betaald voetbal in Nederland en de toename van het aantal toeschouwers dat betaald voetbal trekt, is ook in Leeuwarden het besef gekomen dat deze locatie en het stadion zelf niet meer voldoen aan de norm van deze tijd. Daarnaast groeit het besef dat de groei mogelijkheden in dit stadion klein zijn en wordt niet het optimale uit de vraag van de regio gehaald omdat dat niet aangeboden kan worden in het huidige stadion. Zeker door het spelen van Eredivisie in het seizoen 2013/2014 wordt duidelijk in welke mate problemen zich voordoen omtrent het stadion. Het gaat dan om

veiligheid, infrastructurele problemen zoals congestie en parkeren, aanbod voor sponsors en supporters, infrastructuur van de horeca in het stadion zelf en de capaciteit. De club redt zich nu met de middelen die het heeft maar geeft aan dat er geen verdere groeimogelijkheden zijn en dat een aantal functies in het stadion door ouderdom bijna niet meer gebruikt kunnen worden.

Voor er een nieuw stadion op een nieuwe locatie wordt gebouwd, zal een club bepaalde afwegingen moeten maken. Onder andere de capaciteit voor toeschouwers en business seats en ruimtes, maar ook keuzes in locatie en invulling van het stadion(complex) komen aan de orde. Daarbij is het begrip reikwijdte van belang. De 'reikwijdte' van een product of dienst is de afstand die een consument bereid is af te leggen om een product of dienst te betrekken, volgens Christaller (DeJonghe & Van Hoof, 2010). Met de reikwijdte kan dus het verzorgingsgebied van een BVO berekend worden. Aan de hand van het verzorgingsgebied kan bepaald worden wat voor supporterscapaciteit het stadion van de BVO in de meest ideale situatie kan hebben en op welke locatie een stadion een optimale reikwijdte heeft, in relatie tot de bereidheid van mensen om naar het stadion en de BVO te komen kijken. Dit laatste is echter ook afhankelijk van sportieve prestaties. In het geval van een (toekomstig) plan voor een stadion, kunnen de keuzes voor dat stadion gebaseerd worden op sportieve ambities en potentie, in combinatie met het verzorgingsgebied.

Dit geldt niet alleen voor supporters maar ook voor bedrijven. Ook hiervan zal het verzorgingsgebied en de reikwijdte bepaald moeten worden om iets te kunnen zeggen over het aanbod in de regio. Hoe groter de reikwijdte is, hoe groter het stadion van de club zou kunnen zijn qua commerciële ruimtes en business seats. Ook dit is afhankelijk van de bereidheid van bedrijven om naar het stadion van de betreffende BVO te gaan, van sportieve prestaties en van aantrekkelijkheid van de infrastructuur in en om het stadion. Al deze keuzes gaan gepaard met kosten en (toekomstige) baten. De financiële mogelijkheden van clubs en stadions correleren sterk met sportieve resultaten (DeJonghe & Van Hoof, 2010). Er is dus sprake van een vicieuze cirkel. Als een club het goed doet, komen er over het algemeen meer toeschouwers en sponsors (van verder weg) en is het verzorgingsgebied dus groter, zijn er meer inkomsten en kunnen de prestaties op termijn hierdoor verbeteren. Om clubs, stadions en geplande stadions goed met elkaar te kunnen vergelijken zal er dus gekeken moeten worden naar sportieve prestaties, begroting, verzorgingsgebied, potentie en infrastructuur in en om het stadion.

Erg opvallend in de Nederlandse voetbalwereld is in ieder geval de opmars van de zogenaamde provincieclubs. Hiermee worden clubs als AZ Alkmaar, Sc Heerenveen, FC Twente en FC Groningen bedoeld. Clubs die niet uit de Randstad of grootste steden van Nederland komen, maar wel doordringen in de top van de Eredivisie de afgelopen jaren. Hier zou sprake kunnen zijn van de zojuist benoemde vicieuze cirkel. Al deze clubs hebben de afgelopen 10 tot 15 jaar een nieuw stadion gebouwd en dit lijkt een belangrijke rol te spelen bij deze opmars. Een nieuw stadion lijkt haast wel hét middel voor voetbalclubs om succes te

garanderen (Van Rietbergen et al., 2009). Door een nieuw stadion op een nieuwe locatie lijkt er een nieuwe wereld voor clubs open te gaan.

1.2 Onderzoekopzet

1.2.1 Doel

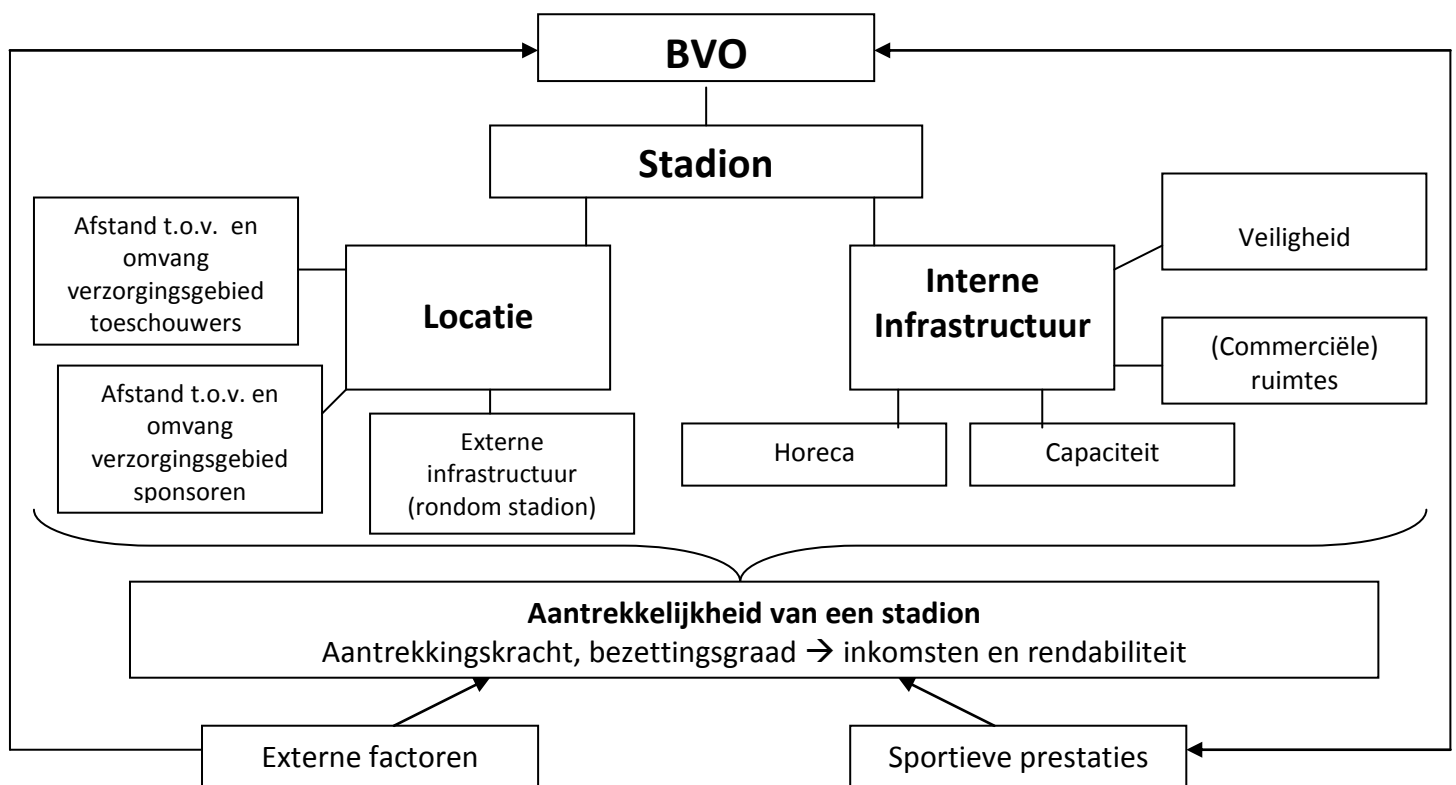
Onderzoek naar de faal- en succesfactoren van nieuwe stadions van de met SC Cambuur vergelijkbare voetbalclubs in Nederland, ten einde concrete aanbevelingen te doen voor de (invulling van) plannen voor een nieuw stadion van SC Cambuur.

1.2.2 Vraagstelling

1. Met welke voetbalclubs uit het betaalde voetbal in Nederland kan SC Cambuur vergeleken worden op basis van sportieve prestaties, begroting, verzorgingsgebied, potentie en capaciteit van het stadion?
2. Wat zijn voor de categorie voetbalclubs die vergelijkbaar zijn met SC Cambuur de afgelopen 10 tot 15 jaar trends geweest in nieuwbouw en nieuwbouwplannen van stadions in Nederland?
3. Wat zijn de faal- en succesfactoren en kansen en bedreigingen voor nieuwe stadions volgens literatuur en deskundigen?
4. Wat waren/zijn voor nieuw gebouwde of nieuw geplande stadions de sterke en zwakke punten en wat waren/zijn de kansen en bedreigingen?
5. Wat zijn al met al de beste kansen, mogelijkheden en gevaren voor de bouw van een nieuw stadion van SC Cambuur?

1.2.3 Conceptueel model

Figuur 1.1: Conceptueel model



1.2.4 Definiëring faal- en succesfactoren

In dit onderzoek zal een factor als succes gezien worden als het op positieve wijze bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van een stadionbezoek of op een positieve wijze bijdraagt aan de rendabiliteit en aantrekkelijkheid van stadionruimtes voor zowel bestaande als nieuwe bezoekers, sponsors en bedrijven. Hier tegenover staan zullen factoren die een negatieve invloed hebben op bovenstaande aspecten, gezien worden als faalfactoren voor een stadion.

1.2.5 Hypothesen

Cambuur kan vergeleken worden met clubs die qua toeschouwersaantallen, begroting en prestaties in de buurt van Cambuur staan. Dit zijn clubs als PEC Zwolle, Heracles Almelo, Go Ahead Eagles, RKC Waalwijk, VVV Venlo, Willem II en ADO Den Haag. Oftewel: onderkant Eredivisie en top Jupiler League. Nader gekeken naar potentie, concurrentie en verzorgingsgebied kan Cambuur het best vergeleken worden met PEC Zwolle, FC Groningen en Sc Heerenveen.

Veel stadions zijn gebouwd aan de randen van de steden zodat deze goed bereikbaar zijn, er veel parkeerruimte is en het overzichtelijk is wat het veiliger en makkelijker te controleren maakt. Daarnaast worden vele ruimtes in stadions gebruikt als kantoren, vergaderruimtes en zijn er vaak ook andere bedrijven gevestigd in het stadioncomplex.

De sterke punten van de nieuwe stadions zullen zijn dat het veel rendabeler is geworden vanwege de hogere bezettingsgraad dan oude stadions die alleen gericht waren op voetbal. Ook de infrastructuur rondom en in het stadion zal over het algemeen een sterk punt zijn, waardoor een stadion beter bereikbaar, veiliger en aantrekkelijker is voor bezoekers. De zwakke punten van nieuwe stadions zouden de aantrekkingskracht voor supporters, sfeer en voetbaluitstraling kunnen zijn. Daarnaast zou een verkeerde inschatting van aantallen of grootte een zwakte kunnen zijn.

1.3 Methoden

1.3.1 Dataverzameling

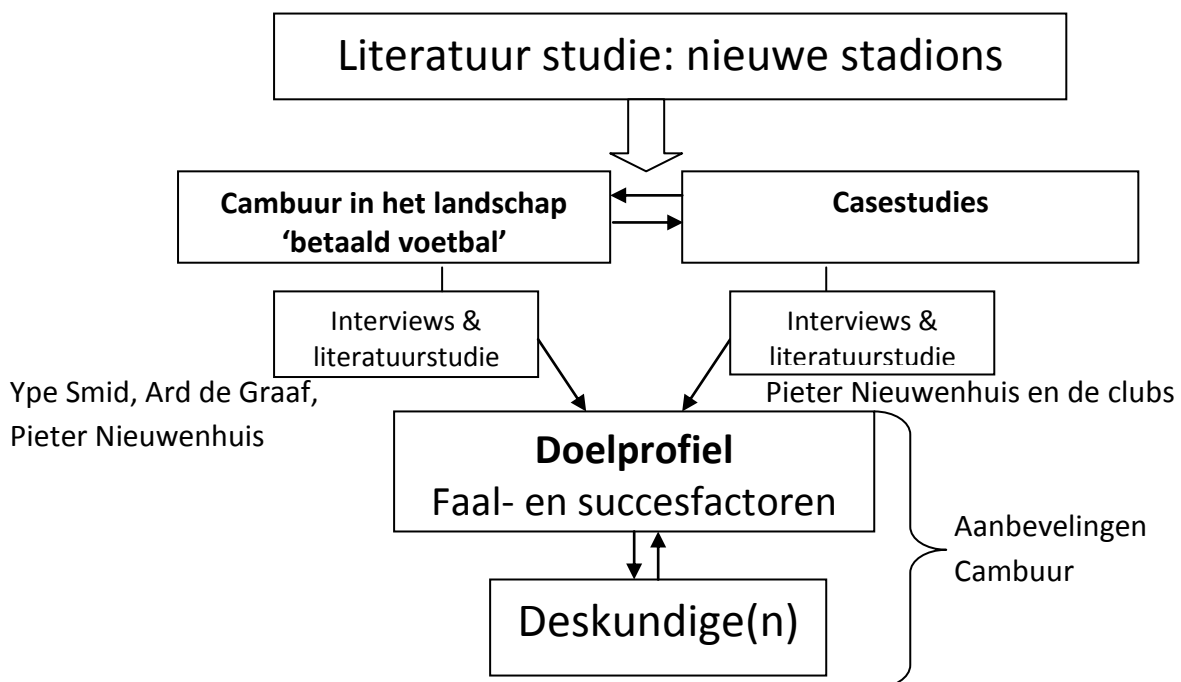
Dit onderzoek zal bestaan uit een literatuurstudie om een wetenschappelijke basis te leggen voor de thesis. Daarnaast zullen verschillende rapporten en analyses worden geraadpleegd en gebruikt die uitgevoerd zijn door of in opdracht van voetbalclubs die met Cambuur vergeleken kunnen worden. Ook zal een aantal interviews worden afgenomen met clubbestuurders zodat de praktijkervaringen van verschillende cases vergeleken kunnen worden met de theorie en onderzoeken die uitgevoerd zijn over nieuwe stadions.

Voor het beantwoorden van de eerste twee deelvragen zal literatuur worden gebruikt. Hierin kunnen echter antwoorden en inzichten van deskundigen meegenomen worden als dit in een interview naar voren zal komen. Voor het beantwoorden van deelvraag 3 en 4 zullen interviews worden gehouden en zal er voorafgaand aan de interviews basisinformatie

over stadions en clubs worden verworven. Deelvraag 5 zal een samenvattend en concluderend deel van deze thesis zijn op basis van de informatie die is verkregen in de deelvragen 1 tot en met 4. Er zal gebruik worden gemaakt van diepte interviews met verschillende stakeholders. Op deze manier kunnen de succes- en faalfactoren van het bouwen van een nieuw stadion worden geschetst en kunnen deze factoren in een kader worden geplaatst om te kijken in hoeverre deze factoren ook van belang kunnen zijn in het proces van nieuwe stadionplannen van Cambuur. De factoren van andere clubs zullen als benchmark worden gebruikt om de plannen die Cambuur heeft, tegen af te zetten.

Er zal een of enkele deskundige(n) op het gebied van stadionontwikkeling in Nederland geraadpleegd worden om zijn/hun visie en mening te geven over stadionontwikkeling in Nederland in het algemeen. Tot slot kan aangegeven worden welke elementen of combinaties van elementen uit de gekozen case studies succesvol zouden kunnen zijn in Leeuwarden.

1.3.2 Schematische weergave onderzoeksopbouw



Figuur 1.2: Schematische weergave onderzoeksopbouw

1.3.3 Benchmarking

Benchmarking is systematisch onderzoek naar de prestaties en de onderliggende processen en methoden van een of meer leidende referentie-organisaties op een bepaald gebied, en de vergelijking van de eigen prestaties en werkmethoden met deze “best practice”, met als doel om de eigen prestaties te plaatsen en te verbeteren (Camp, 1989). Er zijn verschillende typen benchmarking. In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van ‘Strategisch benchmarken’. Dit is een methode met behulp waarvan ondernemingen kunnen leren van de lessen die andere ondernemingen hebben moeten leren. Strategisch benchmarken is het kader of de structuur waarbinnen hiërarchie van doelen, strategie en actie worden geplaatst,

gericht op winstpotentieel, productiviteit, groeipotentieel en innovatiepotentieel (Camp, 1989). Benchmarking kan in drie stappen worden uitgevoerd:

1. Het vergelijken van de eigen processen en prestaties met die van de andere deelnemers. Cambuur zal geplaatst moeten worden in een categorie van clubs met behulp van steekhoudende argumenten, om een waardevolle vergelijking te kunnen maken.
2. Het analyseren van de verschillen tussen de diverse processen en prestaties door proberen te begrijpen waarom deze worden toegepast. Keuzes van met Cambuur vergelijkbare clubs moeten altijd geanalyseerd worden om ze te kunnen plaatsen in de kenmerken, situatie en opties van Cambuur.
3. Het verbeteren van keuzes en processen aan de hand van de informatie verworven tijdens het proces.

Van deze drie stappen zullen stap 1 en 2 worden meegenomen in dit onderzoek. Het verbeteren van de processen en prestaties aan de hand van de informatie die is verworven tijdens het proces van benchmarking zal in aanbevelingen terug worden gekoppeld aan Cambuur.

Dit betekent dat de keuzes die Cambuur maakt in het proces van plannen voor een nieuw stadion kunnen worden vergeleken met de keuzes, methoden en processen zoals die nu gaan of gegaan zijn bij met Cambuur vergelijkbare clubs, met als doel om de eigen prestatie (keuzes) te plaatsen en te verbeteren

1.3.4 Interviews

In elk interview bij een club zal een vragenlijst worden doorgenomen, een stadionchecklist worden ingevuld en statements worden voorgelegd aan de geïnterviewde. De stadionchecklist bevat factoren waarbij de geïnterviewde met een waardering aangeeft hoe goed deze factor is in of rondom het stadion van de desbetreffende club. Op deze manier kan er uiteindelijk een vergelijking getrokken worden tussen de verschillende clubs naar aanleiding van alle checklists. De statements gaan over stadionontwikkeling in het algemeen en worden aan zowel clubs als deskundigen voorgelegd. Elk statement wordt gewaardeerd zodat gekeken kan worden in welke mate de club of deskundige een bepaald aspect belangrijk vindt voor stadionontwikkeling. Tot slot worden er vragen gesteld om zodoende achtergrond informatie en uitleg te verzamelen over het stadion van de club. In de bijlagen zullen de interviews, checklists en statements terug te vinden zijn.

De trefwoorden die hieronder staan zullen dienen als basisinformatie per club en stadion voorafgaand aan het interview:

- Bespeler sinds
- Capaciteit
- Kosten
- (commerciële) ruimtes
- Andere waardevolle informatie vooraf

2 Theoretisch kader

2.1 Literatuur studie

2.1.1 Voetbal

Voetbal is de meest beoefende teamsport in Nederland, waarbij de KNVB de grootste sportorganisatie is (Van Steen & Pellenbarg, 2008). De maatschappelijke waarde van voetbal kan worden gemeten door alle bestedingen die samenhangen met de voetbalsport bij elkaar op te tellen. Deze optelsom is namelijk een indicatie van de bereidheid die de samenleving heeft om geld te besteden aan de voetbalsport. Deze besteding is 2,5 miljard in 2005. Dit is tweemaal zoveel als in 2000 (Ecorys, 2005). De waarde van voetbal kan op verschillende manieren weergegeven worden en verricht op allerlei vlakken een sociaal-maatschappelijk functie.

Voetbal en het individu

Voetbal is voor meer dan 1,1 miljoen mensen in Nederland de manier om hun gezondheid en conditie op peil te houden. Men beleeft veel speelplezier aan voetbal en voor velen is er het kijkplezier van voetbalwedstrijden als vrijetijdsbesteding. De duizenden amateurverenigingen zijn bolwerken van vrijwilligers waarbij de sociale binding één van de belangrijkste factoren is die het amateurvoetbal draaiende kunnen houden. Daarnaast kan het voetbalveld een leerschool zijn voor jeugd en volwassenen wat betreft samenwerking, discipline, doorzettingsvermogen en teamspirit (Ecorys, 2005). Ook het omgaan met teleurstellingen en successen maakt het voetbal een goede leerschool voor elk individu. Echter heeft het winnen maar met name het verliezen ook een gevaar, namelijk het in emotie uitbarsten van een speler. En dan met name de emoties van winnaars en verliezers, tegelijkertijd en tegenover elkaar op het veld.

Voetbal en de gemeenschap

Voetbal is op maatschappelijk niveau een bindmiddel. Het overbrugt de scheidslijn tussen nationaliteit, leeftijd en geloof maar draagt ook bij aan emancipatie. Buurten en wijken die naar de dichtstbijzijnde club gaan voor minitoernooitjes, ouders uit dezelfde buurt of wijk of omliggende buurten die bij het voetbal van hun kind andere ouders treffen, in alles is de sociale binding van de sport terug te vinden. In tegenstelling tot de positieve effecten zijn er ook negatieve effecten. De 'verharding' van de samenleving is terug te vinden op de voetbalvelden (Ecorys, 2005). Neem alleen al de incidenten van seizoen 2012/2013 met zelfs het overlijden van een grensrechter in het amateurvoetbal als gevolg.

Betaald voetbal en de Gemeenschap

BVO's erkennen de maatschappelijke rol die zij hebben en geven hier steeds meer blijk van (Ecorys, 2005). Ondermeer de stichting Meer dan Voetbal is hier een voorbeeld van, waarbij voetbal en de gemeenschap dichter bij elkaar worden gebracht door maatschappelijke

projecten en activiteiten. Meer mensen raken dus vaker in contact met voetbal en betaald voetbal (clubs). Daarbij zijn stadions van steeds groter belang voor de gemeenschap, de plek waar vele maatschappelijke projecten van BVO's gestalte wordt gegeven en vooral de plek waar mensen van alle lagen van de bevolking naar toe komen om een voetbalwedstrijd te zien.

Sinds de start van betaald voetbal in Nederland zijn de toeschouwersaantallen sterk gestegen. Sinds begin jaren '90 is het aantal bezoekers van Eredivisie wedstrijden bijna verdubbeld, van 3,1 miljoen in 1993/1994 naar 5,7 miljoen in 2007/2008 (Spee, 2008 in Van Steen & Pellenbarg, 2008). Deze statistieken laten zien dat het betaald voetbal in Nederland als een populaire tak van vermaak gezien kan worden die flink gegroeid is.

Ook John Bale (1993) geeft aan dat in de loop der tijd voetbal meer neigde naar theater en spektakel, en dat toeschouwers een steeds belangrijker wordend onderdeel werden in het betaald voetbal. Hij zei: *"Football moved away from play, towards display"* (Bale, 1993). Hiermee bedoelde hij dat (betaald) voetbal steeds minder om het spelletje gaat, en steeds meer als vermaak gezien kan worden voor degenen die er naar kijken. In de jaren '80 kwam dit ook naar voren in onderzoek van Alain Ehrenberg (1980: 46). Hij zei dat een voetbalwedstrijd meer entertainment werd dan dat het ging om sporten. Hij gaf aan dat een voetbalstadion zelfs een educatieve rol vervult, een school voor mensen. Het educatieve hieraan vond hij het bijbrengen van fair play spel, waarbij de spelers als (sportief) rolmodel gelden. Dit onderstreept nogmaals dat het voetbal en de plaats waar alle mensen samen komen om te kijken naar een wedstrijd, het stadion, een belangrijke rol vervult in de (sociale samenhang) in steden, zoals ook in het onderzoek van Ecorys (2005) naar voren kwam. Ook DeJonghe & Van Hoof (2010) geven aan dat voetbal steeds meer een consumentgeoriënteerde dienst is geworden. Doordat voetbal kan worden ingekocht op televisie, via internet en via betaalzenders, wordt de nadruk meer gelegd op wat de consument wil. Naast het voetbal kijken op de televisie en het internet, is het stadion waar de wedstrijden worden gespeeld natuurlijk de plaats waar 'de dienst voetbal' aangeboden wordt.

Voetbal en sponsoring

Bedrijven zijn een inkomstenbron voor de sport in het algemeen. Het bedrijfsleven investeert veel geld in de voetbalsport in ruil voor communicatiemiddelen die worden geboden. Zo kan men optreden als shirtsponsor, investeren in reclameborden, skyboxen of business seats huren, investeren in reclamespots rondom voetbaluitzendingen, de naam van het stadion en in bal- en wedstrijd sponsoring. De motieven van bedrijven kunnen heel verschillend zijn. De maatschappelijke betrokkenheid en associatie van bedrijven met de voetbalsport is goed voor het publieke imago (Ecorys, 2005). Wedstrijden en beelden worden tegenwoordig steeds vaker via betaalzenders aangeboden, waardoor de sponsoring van bedrijven in heel Nederland en soms over de hele wereld gezien kan worden. Maar ook

de reclameboodschappen rondom voetbalwedstrijden op televisie zijn een vorm van sponsoring van het voetbal.

Ook het ontvangen van zakenrelaties in de business ruimtes van het stadion tijdens voetbalwedstrijden met als doel onderlinge contacten vanuit zakelijk belang te verbeteren, komt tegenwoordig veel voor (Ecorys, 2005). Bedrijven kunnen de voetbalsport dus gebruiken met als doel de marktpositie te behouden of te verbeteren door middel van sponsoring. Sponsors zullen kijken naar de 'exposure-waarde' die het sponsorcontract oplevert. Deze waarde wordt gezien als maatstaf voor de aandacht vanuit de media voor het bedrijf en is vaak veel hoger dan de bedragen die worden uitgegeven aan sponsoring (Ecorys, 2005).

2.1.2 Voetbalstadions

Voetbalstadions spelen een belangrijke rol in het wekelijkse vermaak van mensen en in de samenleving. Doordat dit de plaats is waar mensen samen kunnen komen om hun vrije tijd te besteden door een voetbalwedstrijd te zien. Maar ook omdat dit de plaats is waar vele zakelijke relaties elkaar treffen, er geld uitgegeven wordt aan de wedstrijden, sponsoring in en rondom het stadion is, sponsoring rondom de televisie uitzendingen is en alle gerelateerde uitgaven die worden gedaan aan horeca, parkeren, reizen naar het stadion en inzet van personeel door de clubs en gerelateerde bedrijven. En zelfs buiten wedstrijden en voetbalactiviteiten om wordt het stadion een steeds belangrijkere plaats van economische en/of maatschappelijke activiteiten. De toename van de maatschappelijke en sociale betrokkenheid van voetbalclubs en de populariteit van het (betaald) voetbal in het algemeen, heeft ook een toename van bezoekers van een voetbalwedstrijd veroorzaakt (Playing for Succes, 2012).

De afgelopen 10 tot 15 jaar hebben veel clubs in Nederland een nieuw en groter stadion gekregen. Veel clubs hebben op een andere locatie een nieuw stadion gebouwd. De oude stadionlocaties lagen vaak in woonwijken in het midden van de stad. Hier waren voor veel clubs weinig uitbreidingsmogelijkheden vanwege ruimtegebrek en infrastructuur die niet voldeed aan de voorwaarden voor een groter stadion. Hierdoor hebben veel clubs hun stadion verhuisd naar locaties met meer ruimte en betere infrastructuur. Deze stadions zijn over het algemeen gebouwd aan de randen van steden, naast snelwegen en gelegen bij grote parkeerplaatsen, zoals in Alkmaar, Amsterdam en Groningen (Van Steen & Pellenbarg, 2008). Feddersen heeft het in het geval van de Duitse voetbalclubs over het 'novelty effect' van nieuwe voetbalstadions. Hij geeft aan dat niet alleen ruimtelijke en infrastructurele problemen een reden kunnen zijn om een nieuw stadion te bouwen. Ook de capaciteit, die misschien niet meer voldoet aan de vraag, kan een reden zijn om een nieuw stadion te bouwen. Hij geeft aan dat als het oude stadion steeds voor minstens 90% is uitverkocht, er een aanzienlijke stijging van het toeschouwer gemiddelde te verwachten valt in het nieuwe stadion (Feddersen et al., 2006). Vanwege een toename van toeschouwers is het dan ook nodig om een goed bereikbaar en ruim stadion te kunnen bouwen.

Volgens DeJonghe & Van Hoof is er ook sprake van cumulatieve causatie binnen het betaalde voetbal: De financiële mogelijkheden van BVO's correleren sterk met de sportieve resultaten. Meer toeschouwers leveren meer inkomsten op, meer inkomsten vergroten de kans op sportief succes. Sportieve successen beïnvloeden op hun beurt weer de inkomsten uit recettes, sponsoring, merchandising en tv-uitzendingen (DeJonghe & Van Hoof, 2010). Hieruit kun je opmaken dat er verschillende redenen voor clubs kunnen zijn om een nieuw stadion te bouwen, maar dat een aantal redenen ook met elkaar in verband staat.

Vier fases

De functie van het stadion is veranderd in de loop van de tijd. Hierin zijn vier fases te onderscheiden (Sheard, 2000). De vier fases die onderscheiden worden zijn de volgende:

1. Rivaliteit tussen steden speelde een rol in de gemeenschap en deze concurrentie kan een verklaring zijn voor de interesse voor het bezoek van sportwedstrijden. Doordat teams van verschillende steden het tegen elkaar opnamen kwam de rivaliteit tussen steden in de sportwedstrijden zeer duidelijk naar voren en kon men zich aan de hand van de lokale sportclub afzetten tegen een andere sportclub en dus een andere stad. De zogenaamde 1^e generatie stadions waar deze sportwedstrijden in werden gespeeld was er op gericht mensen de mogelijkheid te bieden een wedstrijd te aanschouwen en daarna huiswaarts te keren. De financiering van deze stadions kwam van de betalende bezoekers (Provoost, 2000).
2. De tweede generatie stadions kenden een effect van een nieuw medium, namelijk de televisie. De eerste televisie uitzendingen waren rond 1937. Na een jaar of 15 werd het effect hiervan zichtbaar in de sport. De toeschouwersaantallen in de stadions daalden door sportuitzendingen op televisie. Toeschouwers moesten weer naar de stadions gelokt worden. Het bezoeken van stadions werd langzaam meer dan alleen het bezoeken van wedstrijden (Provoost, 2000).
3. De derde generatie stadions kenmerken zich door het begrip Disneyfication. Walt Disney opende in 1955 Disneyland. Dit park groeide uit tot een wereldberoemd themapark. Bij het concept Disneyfication wordt de plaats voorzien van gethematiseerde elementen en wordt de ruimte opgeleukt. Ook worden onwenselijke elementen verwijderd zodat de consument zonder zorgen kan genieten. Dit kost (extra) geld maar dit heeft de consument er voor over om op die manier een zorgeloos vermaak te kunnen hebben (Kroese, 2007). Sport is vanaf dit moment een onderdeel van de entertainmentindustrie. Buiten de hamburgerkraam en de koffietent moesten zaken als bioscoop- en winkelbezoek worden aangeboden. Het 'multifunctionele stadion(complex)' komt hier uit voort. Men volgde de aanpak van Walt Disney. Het stadion was daardoor een terrein voor het hele gezin (Provoost, 2000).
4. De vierde generatie stadions ontstaat vanaf 1969. Het internet zal vanaf dan een grote verandering veroorzaken in het gedrag van mensen in en om stadions. Vanaf

dit moment zijn twee soorten publiek te onderscheiden: het lijfelijk aanwezige publiek en het publiek op afstand (Provoost, 2000). De stadions van deze generatie heten ook wel 'gedigitaliseerde stadions' (Kroese, 2007).

Deze fases lopen allen in elkaar over. Niet alle gegevens zijn direct voor waarheid aan te nemen. De genoemde jaartallen zijn, zoals Kroese (2007) ook aangeeft, reden voor discussie. De televisie deed in Nederland later dan 1937 haar intrede en niet iedereen had tegelijk een televisie in de huiskamer. In 1952 verklaarden de Nederlandse Televisie Stichting en KNVB dat voetbaluitzendingen een verrijking zouden zijn voor mensen die de stadions niet kunnen bezoeken. De invloed van internet op het voetbal zijn ook pas later dan 1969 merkbaar en het live kunnen volgen van voetbalwedstrijden via internet is van de laatste 10 tot 15 jaar. Kroese (2007) geeft daarnaast aan dat er meer stil gestaan moet worden bij financiering van stadions en de locatie van stadions. De 'site', de fysieke kenmerken van een locatie (Knox & Marston, 2001) is niet alleen van belang, ook de 'situation' is dat. De 'situation' is de locatie van een plaats ten opzichte van andere plaatsen en menselijke activiteiten (Knox & Marston, 2001). In de volgende paragrafen wordt meer ingegaan op locatie en type stadions.

Frank van Dam (2000) noemt in zijn onderzoek over stadionontwikkeling ook vier fases in trends in voetbalstadions. Daarin verwijst hij naar het onderzoek van Bale, afgerond in 1993, waarin de eerste drie fases aangegeven zijn:

1. De eerste fase is de toename van commerciële activiteiten in de 17^e en 18^e eeuw rondom stadions. Deze commerciële activiteiten betreffen vooral een toename in het aantal clubs dat entree vraagt. Op deze manier werd een eerste stap gezet in de commercialisering van het voetbal. Ook de eerste echte sponsoring van clubs kwam in deze periode op. Bedrijven konden een club voor een klein bedrag sponsoren (Bale, 1993).
2. De tweede fase was in de 19^e eeuw, het gevoel van competitie tussen clubs en met name ook stadions groeide. Dit zorgde voor een aanzet tot verbouw en nieuwbouw van stadions om op die manier de concurrentie aan te kunnen gaan met andere clubs. Het stadion vervulde vaak een toonbeeld van status en de zichtbaarheid van een club kwam in een stadion goed naar voren (Bale, 1993). Stadions werden landmarks in steden. Hiermee wordt bedoeld dat een stadion een functie krijgt als hét toonbeeld van een stad. In citymarketing worden landmarks vaak genoemd als herkenningspunten van en voor toeristen. Typische gebouwen of beelden van een stad (Hospers et al., 2011).
3. De derde fase kenmerkt zich met name door een verbetering van de veiligheid van en de controle over toeschouwers in de stadions (Bale, 1993). Veel stadions hadden staantribunes waardoor er veel meer toeschouwers in het stadion konden. Dezelfde stadions die toen staantribunes hadden, hebben nu (verplicht) stoeltjes gekregen waardoor de capaciteit wel 30 tot 40% gedaald kan zijn t.o.v. vroeger. In de stadions

met staantribunes was de veiligheid veel moeilijker te waarborgen. Dit soort veranderingen loopt langzaam over in de volgende trend.

4. De vierde trend is die van de afgelopen 15 jaar en is toegevoegd in het onderzoek van Van Dam (2000): Het voetbalstadion van de 21^e eeuw moet voldoen aan de volgende eisen: Comfort, veiligheid, toegankelijkheid, verminderde negatieve spillover effecten (geluidsoverlast, verkeersproblemen, hooliganisme) en tot slot, sfeer (Van Dam, 2000). Deze eisen zijn vaak lastig te realiseren in de oude stadions die in woonwijken of binnensteden liggen. Door de vaak oude infrastructuur rondom een stadion, weinig ruimte voor verbouw en verouderde faciliteiten, zijn de eisen die hier boven genoemd staan vaak moeilijk te realiseren waardoor een nieuw stadion meestal als enige optie wordt gezien.

De vier fases die Van Dam (2000) en Provoost (2000) noemen hebben overeenkomsten. De eerste fase kenmerkt zich door entreegelden voor wedstrijden en de mogelijkheid tot het bezoeken van de sportevenementen. De tweede fase gaat in op rivaliteit, concurrentiestrijd en op deze wijze aanpassingen en verbeteringen van de uitstraling van het stadion en de stad. De derde fase gaat over het bieden van meer faciliteiten. Zij het volgens Provoost een breder scala, het uitje naar een stadion moet voor het hele gezin zijn. Zij het volgens Van Dam een verbetering van veiligheid en controle over toeschouwers. De vierde fase kenmerkt zich door vernieuwingen en een veranderende samenleving waardoor er tegenwoordig andere eisen aan stadions worden gesteld.

Locatie

Literatuur onderzoek heeft aangetoond dat in de sector betaald voetbal organisaties meer dan de helft van de huidige stadions de laatste 15 jaar zijn gebouwd. Alle stadions in Nederland zijn sinds 1994 gerenoveerd en steeds meer clubs hebben uitbreiding- of nieuwbouwplannen en voeren deze uit (Van Steen & Pellenbarg, 2008). Deze ideeën ontstonden naar aanleiding van de jaren '70 en '80. Toeschouwers kwamen van steeds verder weg als resultaat van suburbanisatie en een toename van auto bezit (Van Dam, 2000). 'Suburbanisatie' is de trend dat steeds meer functies die oorspronkelijk in het centrum van een stad te vinden zijn, naar de randen van de stad of omliggende wijken trekken, vaak in de buurt van snelwegen. Voor een groter wordend aantal mensen die in de nabijheid van een voetbalstadion woonden, werd het stadion een plek van overlast in plaats van een plek van vermaak en sociale contacten. De grootste overlast kwam nog niet eens van hooliganisme maar meer door het autogebruik van fans, wat resulteerde in vol geparkeerde wijken, congestie en geluid- en stankoverlast (Van Dam, 2000).

"Traditional football landscapes have helped to create a sense of place-pride for many fans; for many local citizens, however, the stadium and the game remain a source of annoyance or fear. New economic demands are increasing the pressure on many clubs to relocate and situate the stadium within the more lucrative structure of suburban leisure complexes." (Bale, 2003).

Hoewel de grootste problemen min of meer van geografische aard waren, werd het hooliganisme door de media en in de politiek in Nederland het meest aangehaald. Door de groeiende inzet van politie tijdens 'risicowedstrijden' en de kosten die dat met zich mee bracht, ontstonden de eerste voorstellen voor opknappen, herontwikkeling of zelfs verhuizen van voetbalstadions (Van Dam, 2000).

In het geval van dit onderzoek zou dus gesproken kunnen worden van 'suburbanisatie van het betaald voetbal', namelijk een verplaatsing van een functie, betaald voetbal, naar de rand van de stad of zelfs net er buiten. Dit is dan vaak in de buurt of naast snelwegen zoals eerder ook is aangegeven door Van Steen & Pellenbarg (2008).

Economisch geograaf Walter Christaller introduceerde de concepten 'drempelwaarde' en 'reikwijdte' in het kader van producten of diensten. 'Drempelwaarde' is het minimale budget en het daaraan gerelateerde aantal afnemers dat een product of dienst nodig heeft om binnen de markt actief te kunnen zijn (DeJonghe & Van Hoof, 2010). Voorbeelden in het betaald voetbal waarbij de drempelwaarde hoger lag dan het werkelijke aantal afnemers van 'de dienst' voetbal, zijn clubs als BV Veendam, RBC Roosendaal, HFC Haarlem en AGOVV Apeldoorn. Doordat het verschil tussen de drempelwaarde en de werkelijke toeschouwers-/sponsoraantallen te groot was, waren de inkomsten voor deze clubs structureel te laag en kon een faillissement niet afgewend worden. Het is dus enorm van belang voor een club om zijn drempelwaarde te weten. De 'reikwijdte' van een product of dienst is volgens Christaller de afstand die een consument bereid is af te leggen om een product of dienst te betrekken (DeJonghe & Van Hoof, 2010). Dit wordt weer beïnvloed door de afstand die een consument moet afleggen tot een soort gelijk product. In dit geval is dat het afnemen van een voetbalwedstrijd of een andere (economische) activiteit in een voetbalstadion van een concurrent. Hierbij wordt de concurrentiepositie dus belangrijk. Deze definities kunnen gezamenlijk toegepast worden op voetbalstadions. De drempelwaarde kan vergeleken worden met de reikwijdte van een club. De reikwijdte van een club zal een ruim genoeg verzorgingsgebied moeten omvatten om de drempelwaarde van de club te halen. De locatie van de club en de concurrent(en) in combinatie met de drempelwaarde, reikwijdte en het verzorgingsgebied van een club, kunnen een belangrijke rol vervullen in het al dan niet slagen van een stadion.

Voor supporters heeft de locatie van het (oude) stadion een heel andere betekenis dan voor de projectontwikkelaars. Bale (2003) onderscheidt hierbij de volgende 'social meanings'

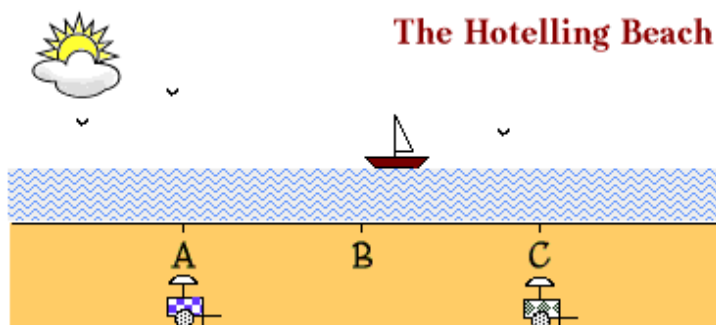
- Stadion als heilige plaats
- Stadion als thuis
- Stadion als beleefde omgeving
- Stadion als erfgoed (Bale, 2003)

De genoemde 'social meanings' hebben een andere betekenis. Het gevoel van 'belongingness' en een bijhorende identiteit hebben een belangrijke betekenis voor de voetbalsupporters (Kroese, 2007). Als er gekozen wordt door een club een nieuw stadion te bouwen op een andere locatie, kan dit leiden tot verzet of tegenstand van de eigen supporters vanwege deze 'social meanings'. Er zal dus voldoende draagvlak gecreëerd moeten worden door de club om een nieuw stadion te kunnen bouwen.

Toch zijn veel stadions de afgelopen 10 tot 15 jaar uit hun sociale omgeving, binnensteden en woonwijken, gehaald. Nieuwe stadions zijn bewust gebouwd op locaties die het best aansluiten bij de reikwijdte en het verzorgingsgebied van de club vanuit die gekozen locatie, om op die manier ook ver boven de drempelwaarde te kunnen blijven of zelfs te kunnen groeien. Daarnaast zijn deze locaties vaak ruimer waardoor er meer functies gebouwd kunnen worden, wat het stadion rendabeler maakt. De economische factoren lijken dus de overhand te hebben ten opzichte van culturele factoren als het gaat om stadionontwikkeling en trends de afgelopen 10 tot 15 jaar.

Concurrentie

Volgens Hotelling (1929) is het verplaatsen van het bedrijf dicht naar de concurrent gunstig bij het aanbieden van homogene producten. In het geval van voetbalstadions gaat het min of meer over het aanbieden van een homogeen product, namelijk voetbalwedstrijden en daarnaast het aanbieden van stadionruimtes voor verschillende activiteiten. Hotelling geeft als voorbeeld twee ijsverkopers die in de eerste situatie beide de helft van het strand als afzetgebied hebben (zie figuur 2.1). Als verkoper A zich verplaatst tot bijna bij C, zal hij alles links van hem als afzetgebied krijgen, als verkoper C voor dezelfde prijs aanbiedt een homogeen product. Echter als verkoper C vervolgens net voorbij A aan zijn linkerzijde gaat verkopen, neemt C het gebied van A over. Vervolgens verplaatst A zich weer links van C etc. tot ze uiteindelijk gezamenlijk op punt B uitkomen. In deze situatie hebben ze beide een even groot marktgebied als in de eerste situatie, namelijk de helft van het strand. Echter hebben de klanten die in de uithoeken van het strand liggen, nu een nadelig effect, namelijk de reisafstand is groter geworden (Hotelling, 1929).



Figuur 2.1: Hotelling locatie theorie

In het geval van voetbalstadions, kan club A die een nieuw stadion gaat bouwen dus een keuze maken om dit stadion dichterbij concurrent C neer te zetten om op die manier een groter afzetgebied te creëren, namelijk alles links van zijn nieuwe locatie. Deze afnemers zouden eerder naar locatie A gaan omdat dit dichterbij is dan C. Concurrent C zal zijn stadion niet verplaatsen zoals in het voorbeeld van Hotelling omdat het stadion niet zomaar verplaatsbaar is. De kanttekening die hierbij geplaatst moet worden, is dat Hotelling uitgaat van twee volkomen homogene producten met twee dezelfde prijzen. Dit kan toegepast worden op voetbalstadions. Echter is er bij supporters of bezoekers ook sprake van gevoel, emotie en sentiment dat men heeft bij een bepaalde club. Als één van deze zaken door de consument belangrijker wordt gevonden dan de reisafstand, gaat de theorie van Hotelling niet op voor voetbalstadions. Echter voor 'neutrale' toeschouwers die komen voor het voetbal en zich minder verbonden voelen met een club, kan deze theorie wel gelden. Er zal dan ook rekening gehouden moeten worden met het nadelige effect voor afnemers die helemaal links op het strand liggen en dus een grotere reisafstand hebben naar de verkoper. In het geval van stadions betekent dit dat de afstand om een wedstrijd te bezoeken voor deze mensen groter wordt. Er zal onderzocht moeten worden of de bereidheid van mensen uit deze regio's dan nog steeds even groot is als in de oorspronkelijke situatie.

Types

Ballast Nedam, één van de eerste bedrijven die stadions bouwde, herkende dat vanuit commercieel perspectief een stadion uitermate inefficiënt is aangezien er per jaar maximaal 20 – 25 thuiswedstrijden van de lokale club zijn te spelen en dat het stadion wellicht voor andere doeleinden gebruikt kan worden dan alleen voetbal. Door kantoor- en business ruimtes te creëren in of rondom het stadioncomplex, wordt niet alleen het gebouw efficiënter gebruikt, maar ook de parkeerruimtes rondom het stadion (van Dam, 2000).

Mulder (2007) geeft aan dat 13 BVO's in Nederland zijn verhuisd naar een nieuw stadion sinds 1980. In maar één situatie was dit naar een 'basic stadium' met een monofunctionele structuur gericht op alleen het spelen van voetbalwedstrijden. In alle andere 12 gevallen werden er 'Business stadiums' gebouwd, waar voetbal nog steeds de dominante activiteit is, maar andere commerciële functies ook gefaciliteerd zijn, óf 'Super stadiums', multifunctionele (sport) centra.

Clubs kunnen het stadion zelf in beheer hebben, het huren van de gemeente of huren van een separate of gelieerde organisatie (Ecorys, 2005). Deze drie mogelijkheden zijn belangrijk om te benoemen omdat dit een verschil in inkomsten kan betekenen voor de club wat betreft verhuur van units en ruimtes.

2.1.3 Overheidshulp

De overheid erkent het nut van voetbal en de maatschappelijke waarde daarvan (Playing for succes, 2012). Het voetbal krijgt subsidies voor maatschappelijke projecten. De stichting

‘Meer dan Voetbal’ van de KNVB is een voorbeeld van een stimulans van de maatschappelijke betrokkenheid van clubs.

Er worden met name directe subsidies verleend aan jeugdopleidingen en in grote mate aan sportaccommodaties van amateurverenigingen. Volgens de regels van de EU mag een onderneming niet worden ondersteund met (structurele) staatssteun. Dit is een belangrijk onderdeel van de mededingingswet van de Europese Gemeenschap. Een BVO kan niet lenen op de kapitaalmarkt vanwege de hoge risico's. Gemeenten hebben baat bij een vermaak industrie voor haar bevolking en zoals eerder als is benoemd heeft voetbal een grote maatschappelijke waarde. Een lening bij de gemeente is voor een BVO dan ook vaak de enige optie bij nieuwbouw van een stadion. De provinciale overheden zijn de laatste decennia overigens betrokken bij cofinanciering van nieuw te bouwen voetbalstadions. Aangezien het hier niet gaat om rechtstreekse financiële ondersteuning wordt dit buiten beschouwing gelaten als zijnde subsidie (Ecorys, 2005).

Rechtstreekse financiële steun door de overheid aan BVO's kan in strijd zijn met de Europese staatssteunregels. Financiering van het stadion valt hier buiten omdat dit genoteerd kan worden als algemene infrastructuur (Ministerie van BZK, 2004). KPMG heeft in 2003 een onderzoek gedaan naar de aard en omvang van financiële relaties tussen gemeenten, BVO's en hun stadions. Alle gemeentes waarin BVO's gehuisvest waren, zijn verwikkeld in financiële transacties met BVO's. 80% van deze steun heeft betrekking op stadionfinanciering door gemeentes (Verdoes et al., 2010).

Verkapte staatssteun kan naast stadionfinanciering via indirecte giften dan wel leningen aan BVO's gebeuren. Feyenoord verhuurde bijvoorbeeld een skybox en enkele luxe seats aan de gemeente en het havenbedrijf. Potentiële sponsors worden op die manier getraceerd op een voetbalmiddag en het kan eventueel nog extra sponsors opleveren doordat men een zakenrelatie meeneemt. FC Groningen werd gesponsord voor 180.000 euro door de gemeente Ameland met als tegenprestatie shirtsponsoring en Roda JC speelt met 'Toverland' op de borst. Shirtreclame is niet direct staatssteun tenzij het bedrag dat betaald wordt veel hoger is dan wat een privaat bedrijf er voor zou betalen. Er is alleen sprake van verkapte staatssteun als het bedrag boven die marktconforme prijs ligt (Verdoes et al., 2010).

De kosten voor de veiligheid in en rond de voetbalstadions worden gedeeld door de overheid en de voetbalclubs. De overheid neemt de kosten voor de veiligheid rond het stadion voor haar rekening en de voetbalclub is verantwoordelijk voor de veiligheid in het stadion. Het Centraal Informatiepunt Voetbalvandalisme (CIV-voetbal.nl) brengt de kosten voor veiligheid buiten de stadions in kaart. Negatieve effecten van (betaald) voetbal voor de sociale binding in de samenleving zijn onder andere voetbalvandalisme, spreekkoren en rellen (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2013).

2.1.4 Belang regio

Een stad kan er voor kiezen om evenementen te organiseren op het gebied van sport. Sinds 1998 is de toegevoegde waarde van de voetbalsport met ongeveer 340 miljoen euro gestegen in 2005. Het betaald voetbal en dan met name de BVO's zijn voor bijna de helft van de gecreëerde toegevoegde waarde verantwoordelijk (Ecorys, 2005). De forse stijging van de toegevoegde waarde van de BVO's heeft met name te maken met salarissen die worden betaald aan spelers en trainers (Ecorys, 2005). Dit is tegenwoordig dalende door de recessie. Clubs hebben minder sponsorinkomsten en wedstrijdinkomsten door minder uitgaven van toeschouwers aan kaartjes, horeca en andere zaken rondom voetbalwedstrijden in de stadions (KNVB Jaarverslag 2011-2012, 2012).

In termen van werkgelegenheid is de economische betekenis van voetbal ruim 16.000 arbeidsjaren in 2005. Ten opzichte van 1998 is dit een toename van 2100 arbeidsjaren. In het betaald voetbal is de meeste werkgelegenheid te vinden. De BVO's worden professioneel geleid en de clubs hebben trainers, scouts, fysiotherapeuten, stewards en horecapersoneel in dienst (Ecorys, 2005). Daarnaast zijn er steeds meer multifunctionele stadioncomplexen. Het stadioncomplex bevat vaak ook andere bedrijven zoals supermarkten, bioscopen of detailhandel. Voor een regio kan een (nieuw) stadioncomplex dus voor meer werkgelegenheid zorgen.

Naast deze directe effecten brengt het voetbal ook indirecte effecten met zich mee. BVO's gebruiken vaak diensten en goederen uit andere sectoren rondom de organisatie van evenementen (voetbalwedstrijden en andere activiteiten in het stadion).

2.1.5 Succesfactoren

Om te kunnen spreken over succesfactoren, zal er eerst verduidelijkt moeten worden wat er wordt verstaan onder succesfactoren voor stadions. In dit onderzoek betekent een succesfactor van een stadion dat een factor op een positieve wijze heeft bijgedragen aan de eisen die tegenwoordig aan een modern stadion worden gesteld. Volgens Van Dam (2000) zijn dat comfort, veiligheid, toegankelijkheid, verminderde negatieve spillover effecten (geluidsoverlast, verkeersproblemen, hooliganisme) en sfeer. In een eerder onderzoek over voetbalstadions in Nederland van Kroese (2007) wordt nog een aantal zaken besproken waaruit kan blijken dat een stadion een succes is. Naast de hierboven genoemde factoren kunnen de volgende punten een succesfactor zijn van een nieuw stadion:

- Gebiedsontwikkeling door aanleg stadion
- Voorzieningen kunnen zichzelf redden en zijn complementair aan de voorzieningen in bijvoorbeeld de binnenstad. Dit levert dus meer bestedingen op van consumenten
- Frequenter gebruik parkeerplaatsen met als gevolg effectievere ruimtebenutting en verdeling van kosten
- Positieve invloed op het imago van de stad of regio (meer bedrijvigheid betrokken)
- Correcte tijdsplanning met als gevolg geen onnodige faillissementen winkeliers

- Het project voldoet aan de vooraf gestelde criteria (Kroese, 2007).

2.1.6 Faalfactoren

Logischerwijs volgt op de argumentatie hierboven dat factoren die een negatieve invloed hebben op comfort, veiligheid, toegankelijkheid, verminderde negatieve spillover effecten en sfeer, faalfactoren zijn. Daarnaast komen in het onderzoek van Kroese (2007) ook een aantal faalfactoren van een stadion naar voren. Deze hebben te maken met de volgende punten:

- Te weinig draagvlak bij bevolking, politiek of winkeliers en bedrijven
- Het niet betrekken van gebruikers in proces van plannen en gebruik waardoor het resultaat niet aansluit bij dat wat de gebruiker wellicht nodig heeft of ideaal vindt
- Een slecht imago van het gebied waar het stadion gebouwd wordt waardoor de verwachtingen van het nieuwe stadion niet overeenkomen met de realiteit
- Logistieke problemen zoals congestie, slecht ontsloten openbaar vervoer of door bouwverkeer
- Kosten van het project zijn groter dan begroot
- Leegstand van panden of lege parkeerplaatsen (Kroese, 2007).

2.2 Conclusie

Om verschillende redenen kiezen clubs om locaties in woonwijken of binnenstedelijke gebieden te verlaten en een nieuw stadion te bouwen aan de randen van steden. Op plaatsen die goed bereikbaar zijn, waar veel ruimte is en dus een stadion gebouwd kan worden dat is gekoppeld aan meerdere functies. Op deze manier ontstaan geen monofunctionele stadions die puur en alleen gebruikt worden voor voetbalwedstrijden. De bezettingsgraad van deze nieuwe stadions ligt hoger, wat er voor zorgt dat het stadion rendabeler wordt, functioneler wordt voor het belang van de regio - namelijk werkverschaffing - en het een nog belangrijkere maatschappelijke functie kan vervullen. Daarnaast wordt de infrastructuur om het nieuwe stadion heen vaak beter bezet. De parkeerplaatsen die er al liggen worden elke dag gebruikt en de verbindingen over de weg of het openbaar vervoer zijn op werkdagen functioneel voor werknemers en in de weekenden voor de mensen die de wedstrijden bezoeken. Door een ruimere opzet en een vaak overzichtelijk gebied rondom het stadion waarborgt dit ook de veiligheid rondom voetbalwedstrijden.

Er kan gekeken worden naar de reikwijdte en het verzorgingsgebied van de club. Op die manier kan de optimale locatie gekozen worden ten opzichte van het verzorgingsgebied van een club zodat er zoveel mogelijk toeschouwers en bedrijven bereid zullen zijn naar het stadion te komen. De locatie van de concurrent(en) speelt daarbij ook een rol. Naast de locatie kan de invulling van de nieuwe stadioncomplexen op verschillende wijze worden gedaan. Dit is afhankelijk van de ruimte, het bestemmingsplan van het gebied en de grootte

van de club en de besteding van de club of gemeente. Het belang van een binnenstad of belang van werkgelegenheid voor de regio kan hierin een rol spelen.

Daarnaast is beschreven welke factoren tot succes of falen van een stadion kunnen leiden volgens de literatuur.

3. SC Cambuur

3.1 Onderzoek Cambuur

Er zijn verschillende onderzoeken geweest over de haalbaarheid van een nieuw stadion voor Cambuur. Het belang van een verandering in onderkomen voor Cambuur is duidelijk geschetst door de club en wordt door de gemeente ook beaamd. Met name de logistieke problemen en veiligheid zijn de afgelopen jaren verschillende keren ter sprake gekomen. In plaats van verbouw op de huidige locatie wordt de locatie achter het WTC als meest ideaal gezien door Cambuur. Dit is ook gebleken uit het onderzoek van onderzoeksbureau Hypercube (2011). Er is voor Cambuur een aantal redenen om een nieuw stadion te bouwen. Dezelfde soort redenen zijn te vinden in de literatuurstudie. De suburbanisatie van het betaald voetbal komt ook in Leeuwarden aan de orde. De medewerking van de gemeente is hier echter van groot belang aangezien een wijziging in het bestemmingsplan voor het gebied achter het WTC noodzakelijk is, wil het mogelijk zijn daar een stadion te bouwen.

Onderzoeksbureau Hypercube richt zich met name op onderzoek in openbaar vervoer, duurzaamheid en sport. Binnen de sector sport doen zij onder andere potentieel- en scenarioanalyses, onderzoek naar stadionontwikkeling (van alle voetbalclubs in Nederland) en impactanalyses, maar zijn zij ook betrokken in het recente onderzoek naar matchfixing in Nederland. Voor SC Cambuur hebben zij een Positioning Paper gemaakt waarin zij kijken naar verschillende stadionlocaties en de haalbaarheid daarvan op basis van toeschouwersaantallen, omzetten, prestaties en winsten. Daarnaast richt een lopend onderzoek van hen zich meer specifiek op het nieuwe stadion en fungeren zij als bemiddelingspartij tussen Cambuur, gemeente, bouwbedrijf en andere betrokkenen.

Voor Cambuur is een stadion niet alleen vanwege logistieke problemen en veiligheid een must. De exploitatie wordt nu op zijn maximale capaciteit gebruikt, terwijl er qua potentie, toeschouwersaantallen en sponsoring, meer geld uit gehaald kan worden. Dit wordt nu beperkt door (de faciliteiten van) het huidige stadion. Het stadion in zijn huidige vorm, zit aan zijn limiet, zo geeft Algemeen Directeur Van den Belt aan (VI, 2013).

3.2 Concurrentie

Om Cambuur in het landschap van BVO's te plaatsen, zal de concurrentiepositie ook in acht genomen moeten worden. SC Heerenveen is hierin de meest voor de hand liggende concurrent wat betreft afzetmarkt en sponsors. Een stadion aan de zuidkant van de stad is daarom ook een minder gunstige positie kijkend naar de concurrent volgens Hypercube (2011). Echter als er gekeken wordt naar de literatuur dan is het wijzigen van locatie dichterbij de concurrent toe juist gunstiger volgens de theorie van Hotelling (1929) omdat dan een groter afzetgebied gecreëerd kan worden. Het gaat dan wel om 'neutrale' toeschouwers

Cambuur ondervindt geografisch gezien sterke concurrentie van Heerenveen in de gemeenten ten zuiden van Leeuwarden. Cambuur heeft wel een voordeel dat de eigen locatie, de gemeente Leeuwarden met circa 100.000 inwoners, vrij trouw is aan haar lokale club. De consumptiegraad bedraagt 37,54% in Leeuwarden in 2009 en van de 3490 mensen die het betaald voetbal regelmatig bezoeken gaan 2629 naar Cambuur en bezoeken 801 Heerenveen. De consumptiegraad is een gemeentelijke waarde die het aantal personen per 10.000 inwoners weergeeft die de BVO's bezoeken. (DeJonghe en Van Hoof, 2009). Een andere gemeente naast de gemeente Leeuwarden waar Cambuur een grotere aanhang heeft dan Heerenveen is de gemeente Leeuwarderadeel. In Ferwerderadiel is de aantrekkingskracht ongeveer even groot (DeJonghe en Van Hoof, 2009). Deze gemeenten liggen op dezelfde geografisch hoogte als Leeuwarden of ten noorden van Leeuwarden. Verder heeft Cambuur nog een significante aanhang in de noordelijke gemeenten van Friesland waar de consumptiegraad van betaald voetbal in de provincie het laagst is. Goede prestaties van de club en een promotie naar de hoogste afdeling zou betekenen dat de club de concurrentie echt aan kan gaan met Sc Heerenveen, wordt in 2009 geschatst. Uit de berekeningen van 2009 blijkt dat de huidige capaciteit van 10.000 plaatsen op dat moment voldeed aan de potentiële vraag die er is bij het spelen van Jupiler League (DeJonghe en Van Hoof, 2009). In figuur 3.1 wordt uit een onderzoek van DeJonghe en Van Hoof van 2006 een kaartje weergegeven waarin te zien is hoe de marktgebieden van de clubs destijds verdeeld waren. De gemeenten waar gemiddeld 71,3 mensen per 10.000 inwoners minimaal één speelronde betaald voetbal bezochten in een seizoen en waarvan minimaal 50% van die bezoekers naar één en dezelfde BVO gaan, zijn daarin weergegeven. De gemeenten waar Cambuur dit heeft zijn in 2006 hetzelfde als 2009.

[illegible]

Door een nieuw Cambuurstadion te bouwen dat meer te bieden heeft voor sponsors dan bij Cambuur nu het geval is, kan het zijn dat sponsors uit de omgeving Leeuwarden die voorheen bij Sc Heerenveen zaten, nu naar Leeuwarden willen komen. Dit zal erg afhangen van het spelen van Jupiler League of Eredivisie in de toekomst vanwege het bereik dat je als sponsor van een club wilt hebben. De 'exposure waarde' is bij een Eredivisieclub ook groter dan bij een Eerstedivisieclub. Ook de marketingstrategie is hierbij erg belangrijk. In het onderzoek van DeJonghe en Van Hoof (2009) geven zij al aan dat die op dat moment erg goed is bij Sc Heerenveen en het bij promotie van Cambuur een lang en moeilijk proces zal worden om terreinwinst te boeken ten zuiden van Leeuwarden. Door de promotie van Cambuur en het spelen van Eredivisie in het seizoen 2013-2014 is al duidelijk geworden dat de seizoenskaart-, toeschouwers- en sponsoraantallen flink zijn gegroeid (Cambuur, 2013). Zoals in het onderzoek van Hypercube (2011) aangegeven wordt, is volgens hun potentieel analyse een stadion aan de zuidkant van de stad het minst gunstig van de drie posities die zij onderzoeken. De reden hiervoor is dat aan deze kant van de stad de afstand tot het verzorgingsgebied van Cambuur relatief vergroot wordt en het stadion dichterbij de buurt van het verzorgingsgebied van de concurrent wordt geplaatst. In dit marktgebied heeft Heerenveen op dit moment een sterkere positie en zal Cambuur minder 'afnemers' trekken. Cambuur zal bij een stadion ten zuiden van de stad ook uit het noordelijke gebied minder afnemers trekken dan bij een positionering van het stadion op het terrein achter het WTC, wat noordelijker ligt en beter bereikbaar is voor de gemeenten waar nog potentiële afnemers van Cambuur zitten (Hypercube, 2011). Uit deze analyse en potentieel berekeningen is gebleken dat de locatie achter het WTC de meest gunstige locatie is. De derde optie was verbouwing op huidige locatie. Volgens de berekeningen van Hypercube is de infrastructuur en veiligheid in dit gebied relatief slechter dan de locatie achter het WTC en dus resulteert ook dit in een voorkeur voor het terrein achter het WTC.

3.3 Positioneren SC Cambuur in BVO landschap

Cambuur zal gepositioneerd worden binnen het betaald voetbal landschap in Nederland. De clubs waarmee Cambuur vergeleken kan worden, kunnen in de Eerste Divisie of Eredivisie spelen. Er zal eerst gekeken worden op basis van welke criteria in andere onderzoeken Cambuur vergeleken is met betaald voetbalclubs. Vervolgens zullen de criteria die voor dit onderzoek van waarde zijn, uiteengezet worden.

3.3.1 Onderzoeken over Cambuur

Gezien de sportieve prestaties, omzet en kosten is Cambuur te plaatsen in een benchmarkgroep met RBC Roosendaal, FC Den Bosch, MVV en Go Ahead Eagles (Hypercube, 2011). In de benchmark op basis van ECI (Euro Club Index, graadmeter voor prestaties), baten en kosten, valt Cambuur in het seizoen 2012-2013 in de categorie met PEC Zwolle, Excelsior en FC Volendam. De volgende indeling wordt gebruikt door adviesbureau Hypercube om Cambuur in haar perspectief te plaatsen.

Sportief

Op sportief gebied is Cambuur in 2011 op basis van het puntenaantal in de Euro Club Index (1324 punten) over de twee jaar hiervoor, vergelijkbaar met FC Volendam, RKC Waalwijk, Go Ahead Eagles en FC Den Bosch (Hypercube, 2011). RKC Waalwijk dat in 2011 nog vergelijkbaar was met Cambuur, heeft nu 1846 punten in de ECI (ECI, 2013). Destijds speelde RKC echter in de Jupiler League terwijl zij nu twee jaar in de Eredivisie spelen. Cambuur is in 2012-2013 op sportief gebied vergelijkbaar met FC Dordrecht, Go Ahead Eagles, MVV, Sparta, FC Volendam, Willem II, Den Bosch, Helmond Sport, Excelsior en De Graafschap (ECI, 2013).

Financieel

Cambuur staat financieel gezien in categorie 2 (voldoende) van het KNVB licentiesysteem. Categorie 1 is onvoldoende en categorie 3 is goed. In categorie 2 werkt een club aan het financiële plan dat is ingediend om naar gezonde bedrijfsvoering te gaan (categorie 3). In december 2013 zit 50% van de clubs in Nederland (Eredivisie en Jupiler League) in categorie 2, en in categorie 1 en 3 beide 25% van de clubs.

In 2006 werd een faillissement voor Cambuur afgewend door een investering van vier zakenmannen, the 'Old Boys'. In december 2010 ging de Gemeente Leeuwarden akkoord met een regeling waarbij zij voor 750 000 euro borg staan, zodat de club voor dit bedrag een lening kan afsluiten. De club moet dit bedrag in zeven en een half jaar afbouwen, echter wel met een aantal voorwaarden van de gemeente. Vanuit het bedrijfsleven is eenzelfde bedrag geïnvesteerd door een nieuwe groep, the 'New Boys' onder aanvoering van Ype Smid (huidig voorzitter RvC).

Qua omzetten wordt Cambuur in haar benchmark in de top Jupiler League of laatste drie Eredivisie geplaatst, qua lasten past het echter niet bij een hogere benchmarkgroep. Ten opzichte van andere clubs haalt Cambuur veel uit wedstrijdbaten, maar zijn de salarissen relatief hoog (Hypercube, 2011).

Commercieel

Sponsoring van Cambuur komt met name uit de stad Leeuwarden en omliggende gebieden, met name richting het noordwesten en noordoosten. Vooral in de sectoren Financiële instellingen, ICT en horeca zijn veel sponsors van Cambuur te vinden (Hypercube, 2011). Qua sponsorinkomsten en (potentieel) verzorgingsgebied is Cambuur vergelijkbaar met PEC Zwolle, FC Groningen en Heracles Almelo (Hypercube, 2011).

Maatschappelijk

Het verzorgingsgebied van SC Cambuur beslaat met name het noordwesten van de provincie Friesland. Vanaf seizoen 2006-2007 tot seizoen 2009-2010 zijn de toeschouwersaantallen sterk gestegen. In seizoen 2009-2010 trekt de club gemiddeld 8600 toeschouwers, wat het meest is in de benchmark Jupiler League dat seizoen. De bezettingsgraad kwam hierbij op 86%, wat voor een Jupiler League club zeer goed is. In het seizoen 2010-2011 zijn de totale toeschouwersaantallen teruggelopen naar ongeveer 6500, waarschijnlijk doordat de

sportieve resultaten de verwachtingen op basis van de twee seizoenen daarvoor, niet geheel inlossen. Wel is het aantal seizoenkaarthouders in 2010-2011 gestegen ten opzichte van de seizoenen daarvoor.

Niet alleen voor supporters is de club belangrijk. De club doet ook veel aan maatschappelijke activiteiten. De club zet zich in voor Kinderen Kankervrij (KiKa), ondersteunt buurtinitiatieven rondom het Cambuur Crujff Court en heeft de afgelopen jaren verschillende trajecten opgestart om jongeren zonder werk of opleiding te sturen en helpen in hun ontwikkeling. In 2010 is SC Cambuur door ECABO uitgeroepen tot Beste Leerwerkbedrijf 2010. Ook ontving de club in 2009 De Groene Bal van de KNVB. Een waardering voor clubs die meer doen voor de samenleving dan alleen voetbal. Binnen het voetbal heeft de club samenwerkingsverbanden en amateurconvenanten met tientallen amateurverenigingen. De club is een nationale voortrekker op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door BVO's, ook ten opzichte van Eredivisieclubs. Op maatschappelijk gebied loopt SC Cambuur voor op haar benchmark van top Jupiler League en onderste drie Eredivisie (Hypercube, 2011).

Er is het één en ander veranderd. Het onderzoek van Hypercube is uit 2011. RBC Roosendaal is inmiddels failliet, Den Bosch heeft een verouderd stadion, Go Ahead Eagles heeft het stadion verbouwd en speelt Eredivisie. MVV is qua stadion vergelijkbaar met Fortuna Sittard maar iets kleiner qua capaciteit. Door het kampioenschap in de Jupiler League van SC Cambuur in het seizoen 2012-2013, is ook voor Cambuur de (concurrentie) positie (tijdelijk) gewijzigd. In het seizoen 2013-2014 zal blijken in hoeverre Cambuur qua potentie in toeschouwers- en sponsoraantallen te vergelijken is met Eredivisie clubs en in welke benchmarkgroep het terecht komt.

3.3.2 Criteria voor positionering SC Cambuur

In de trends in voetbalstadions kwam naar voren dat veel clubs zijn verhuisd naar een nieuw stadion aan randen van steden de afgelopen 10 tot 15 jaar. De clubs die een nieuw stadion hebben gebouwd in deze periode zullen worden meegenomen in de analyse omdat deze clubs interessant en bruikbaar zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Daarnaast kunnen clubs die bezig zijn met de bouw van een nieuw stadion interessant zijn omdat zij qua plannen en het proces van de planvorming een goed beeld kunnen schetsen van de huidige en meest recente plannen in stadionontwikkeling in Nederland.

Om Cambuur op een goede manier te kunnen positioneren in het betaald voetballandschap, met als doel een vergelijking te kunnen maken tussen Cambuur en clubs die een nieuw stadion hebben gebouwd of aan het bouwen zijn, zullen de volgende criteria worden gehanteerd. Sportieve prestaties op basis van ECI, begroting/financiële status, verzorgingsgebied, benchmarkgroep in het jaar van bouw nieuwe stadion, (potentiële) benchmark en tot slot capaciteit. De reden dat deze criteria gekozen zijn zullen hieronder worden toegelicht.

ECI

Zoals onderzoeksbureau Hypercube ook gebruik maakte van het criterium 'sportief' met als meetinstrument de ECI, zo zal dit ook in dit onderzoek meegenomen worden. De benchmark die voor het betaald voetbal in Nederland gebruikt wordt door de KNVB, wordt ook opgemaakt uit het aantal behaalde punten in de ECI (samen met de baten-kosten verhouding van de club). Zoals DeJonghe en Van Hoof (2010) ook aangeven is het aantal toeschouwers (en dus de bezettingsgraad van een stadion) bij wedstrijden afhankelijk van de sportieve prestaties. Er is sprake van cumulatieve causatie in het betaald voetbal. Als de sportieve prestaties goed zijn, levert dit uiteindelijk meer inkomsten, toeschouwers en mogelijkheden op. De ECI is dus een instrument om clubs te vergelijken op prestaties, wat uiteindelijk in verband gebracht kan worden met inkomsten, toeschouwersaantallen en dus optimale capaciteit van een stadion.

Begroting/financiële status

Ook zal gekeken worden naar de begroting en eventueel andere financiële mogelijkheden van een club. Aangezien de relatie tussen begroting en baten-kosten ook in andere onderzoeken naar voren komt, zal dat ook in dit onderzoek gebeuren. Hypercube gebruikt de financiële situatie als vergelijkinstrument. De benchmark voor het betaald voetbal in Nederland, uitgevoerd door de KNVB, gebruikt ECI in combinatie met baten-kosten als criterium en DeJonghe en Van Hoof (2010) zeggen ook dat de financiële mogelijkheden van BVO's sterk correleren met de sportieve resultaten.

Verzorgingsgebied

Ook het verzorgingsgebied is van belang. Zoals eerder al aangegeven, is de concurrentiepositie van een club belangrijk voor de bouw van een nieuw stadion. Dit kwam terug in de analyse van Hypercube, maar ook in het onderzoek van DeJonghe en Van Hoof (2010). Het verzorgingsgebied zal worden bekeken aan de hand van de onderzoeken van Hypercube en DeJonghe en Van Hoof.

Benchmark KNVB

De benchmark die de KNVB gebruikt loopt van groep A t/m G waarbij A staat voor de beste/hogste categorie en G voor de slechtste/laagste categorie. Een club komt in een categorie op basis van ECI, baten, kosten en niveau waarop de club speelt. Het aantal punten dat een club krijgt toegekend op basis van deze vier indicatoren valt binnen een categorie van A t/m G. Per seizoen wordt deze benchmark opgesteld.

Cambuur kan op twee manieren gepositioneerd worden ten opzichte van andere clubs met behulp van deze benchmark. Er kan gekeken worden welke clubs de afgelopen 10 tot 15 jaar een nieuw stadion hebben gebouwd. Dan kan gekeken worden in welke categorie de club die een nieuw stadion ging bouwen, destijds zat bij de overgang van het oude naar het nieuwe stadion. Dit kan vergeleken worden met de categorie waar Cambuur nu in zit en op basis daarvan kan er gekeken worden met welke clubs Cambuur vergeleken kan worden.

Er kan ook gekeken worden naar welke categorie Cambuur toe wil en in potentie zou kunnen komen op het moment dat zij een nieuw stadion hebben. Dit kan alleen aan de hand van wetenschappelijke potentiële analyses. Er zit overigens een risico aan het gebruik van deze twee criteria omdat het nooit met volledige zekerheid te zeggen is of de ontwikkeling van een club zo gaat zoals kan worden verwacht. Echter kunnen deze twee criteria eventueel zwaarder gewogen worden dan een vergelijking op basis van huidige begroting en ECI omdat Cambuur in dat geval relatief minder te vergelijken zou zijn met clubs die de afgelopen jaren Eredivisie hebben gespeeld in een moderner en groter stadion. Door het proces van cumulatieve causatie (DeJonghe en Van Hoof, 2010) zal deze groep van clubs die langer een moderner stadion hebben en/of langer Eredivisie spelen over het algemeen in een hogere categorie zitten dan Cambuur nu zit. Cambuur speelt nog in een ouder stadion waar minder inkomsten uit te genereren zijn en waarin de afgelopen 13 jaar op Eerste Divisie niveau gespeeld is. Door te kijken naar de benchmark van het jaar waarin de desbetreffende club in dezelfde situatie zat als Cambuur nu zit, wordt verwacht een betere vergelijking te kunnen maken als het gaat om stadionontwikkeling en mogelijkheden die je als club hebt en krijgt met een nieuw stadion. Dit is het jaar waarop een nieuw stadion in gebruik genomen werd door een club.

Capaciteit

Omdat het onderzoek over stadions gaat, wordt ook de capaciteit van het nieuwe stadion als belangrijke factor gezien. Stadions die groter of veel kleiner zullen zijn dan het huidige of toekomstige stadion van Cambuur, zullen minder snel worden meegenomen omdat deze clubs qua grootte minder vergelijkbaar zijn.

Tenzij een club op andere vlakken zoveel overeenkomsten vertoont met Cambuur, kan overwogen worden op basis van argumenten of advies van deskundigen in het betaald voetbal een bepaalde club toch mee te nemen in dit onderzoek ondanks een grotere of kleinere capaciteit.

Advies deskundigen

Als er clubs zijn die volgens deskundigen goed in dit onderzoek passen omdat de cases voor een nieuw stadion met elkaar te vergelijken zijn, dan kan er op basis van goede argumentatie gekozen worden deze clubs mee te nemen in de analyse. Ook kan een clubbestuurder op basis van goede argumenten een deskundig advies geven.

3.3.3 Clubs

ECI

Bij de start van seizoen 2013-2014 is Cambuur qua ECI vergelijkbaar met Go Ahead Eagles, Sparta Rotterdam, Willem II, VVV Venlo, Helmond en De Graafschap. Door de goede prestaties van de afgelopen maanden komt Cambuur in de buurt van PEC Zwolle en ADO Den Haag (ECI, 2013).

Volgens De Jonghe & Van Hoof is er sprake van cumulatieve causatie binnen het betaalde voetbal: De financiële mogelijkheden van BVO's correleren sterk met de sportieve resultaten. Meer toeschouwers leveren meer inkomsten op, meer inkomsten vergroten de kans op sportief succes. Sportieve successen beïnvloeden op hun beurt weer de inkomsten uit recettes, sponsoring, merchandising en tv-uitzendingen (DeJonghe & Van Hoof, 2010). Dit betekent dat een nieuw stadion resulteert in een hogere benchmarkgroep doordat er meer inkomsten zijn. Deze hogere inkomsten leveren uiteindelijk betere prestaties op, wat weer terug te zien is in de ECI. Clubs die wat betreft huidige ECI in aanmerking komen én de afgelopen 10 tot 15 jaar een nieuw stadion hebben gekregen zijn dan PEC Zwolle en ADO Den Haag.

Begroting/financiële status

Heracles Almelo, RKC Waalwijk, PEC Zwolle en Go Ahead Eagles zijn relatief vergelijkbare clubs met Cambuur op basis van begroting (zie bijlage 1) op basis van de afgelopen vijf jaar. Relatief omdat Heracles en RKC een hogere begroting hebben dan Cambuur, maar Cambuur in dezelfde jaren in de Jupiler League heeft gespeeld. RKC Waalwijk zal echter niet meegenomen worden omdat zij geen nieuw stadion hebben gebouwd de afgelopen 10 tot 15 jaar of gaan bouwen op korte termijn. Go Ahead Eagles heeft het stadion net verbouwd maar heeft alleen een aantal aanpassingen verricht die voor een lichte capaciteitsverhoging hebben gezorgd en enkele aanpassingen die verplicht waren voor het spelen van Eredivisie. Deze clubs zijn op commercieel en financieel gebied vergelijkbaar. Qua baten-kosten verhouding is Cambuur vergelijkbaar met PEC Zwolle en FC Volendam in het seizoen 2013-2014. Op basis van financiële status en begroting in combinatie met een nieuw (te bouwen) stadion is Cambuur dus alleen vergelijkbaar met PEC Zwolle en Heracles Almelo.

Verzorgingsgebied

Op basis van het onderzoek van DeJonghe en Van Hoof (2009) en analyses van de benchmarkcijfers van de KNVB kunnen PEC Zwolle, Heracles Almelo, Go Ahead Eagles, ADO Den Haag en Fortuna Sittard qua grootte van het verzorgingsgebied vergeleken worden met Cambuur. Daarentegen zou een kanttekening bij ADO Den Haag geplaatst kunnen worden aangezien de stad Den Haag vele malen groter is dan Leeuwarden. Echter is de consumptiegraad daar relatief lager (11,6%). De aantrekkingskracht van Feyenoord en Ajax is ook nog eens groot in het gebied Den Haag en omstreken waardoor de concurrentiepositie en de potentiële toeschouwersaantallen van ADO vergelijkbaar worden met Cambuur (DeJonghe en Van Hoof, 2009). Van de hierboven genoemde clubs valt Go Ahead Eagles af omdat zij geen nieuw stadion hebben. FC Dordrecht heeft een iets kleiner verzorgingsgebied maar kan gezien worden als een vergelijkbare grootte wat betreft gemeente. PEC Zwolle, Heracles Almelo, ADO Den Haag en Fortuna Sittard komen zeker in aanmerking.

Benchmarkpositie bij overgang naar nieuw stadion

Er is één club die in dezelfde categorie zit als Cambuur nu, bij het jaar overgang naar het nieuwe stadion van die club, dit is PEC Zwolle. Één categorie hoger dan dat Cambuur nu zit,

zaten FC Groningen en ADO Den Haag bij de overgang naar hun nieuwe stadion. Één categorie lager dan dat Cambuur nu zit, zit FC Dordrecht en nog één lager zat Fortuna Sittard. De andere clubs met een nieuw stadion de afgelopen 10 tot 15 jaar zaten allemaal 2 of 3 categorieën hoger toen zij het nieuwe stadion gingen betrekken. Dit zijn bijvoorbeeld Sc Heerenveen, FC Twente, FC Utrecht en AZ.

PEC Zwolle is op basis van dit criterium dus vergelijkbaar. FC Groningen en ADO zaten één categorie hoger en zouden meegenomen kunnen worden. Ditzelfde geldt voor Dordrecht dat één niveau lager zit op dit moment. Zij hebben toestemming gekregen van de gemeente voor de bouw van een nieuw stadion maar spelen nog Jupiler League in tegenstelling tot Cambuur. Fortuna Sittard zat destijds twee niveaus lager maar heeft er toch voor gekozen een nieuw stadion te bouwen. Dit zou interessant kunnen zijn omdat Fortuna Sittard ondanks een veel lagere positie toch voor de bouw van een nieuw stadion heeft gekozen. PEC Zwolle, FC Groningen, ADO Den Haag en FC Dordrecht kunnen zeker meegenomen worden en Fortuna Sittard zou overwogen kunnen worden.

Potentiële benchmarkpositie

Cambuur wil met een nieuwe stadion één of twee categorieën hoger belanden in de benchmark die de KNVB hanteert. De clubs die een nieuw stadion hebben gebouwd de afgelopen 10 tot 15 jaar of clubs die een nieuw stadion krijgen en in de categorie zitten waar Cambuur heen wil, zijn Heracles Almelo en ADO Den Haag.

Capaciteit

ADO Den Haag, PEC Zwolle en Fortuna Sittard zijn clubs die de afgelopen 10 tot 15 jaar een nieuw stadion zijn gaan bespelen en qua stadiongrootte kunnen worden vergeleken met SC Cambuur. ADO Den Haag heeft een stadion van 15.000 plaatsen, PEC Zwolle van 12.500 en Fortuna Sittard heeft een stadion met 12.500 plaatsen. Heracles Almelo heeft een stadion van 8500 plaatsen en is bezig met een nieuw stadion voor 11.000. Cambuur heeft op dit moment een stadion met 10.250 plaatsen en wil naar een stadion van 11.000 of 12.000 dat makkelijk uit te breiden is naar 15.000.

Overzicht

Go Ahead Eagles en FC Volendam hebben geen nieuw stadion gebouwd de afgelopen 10 tot 15 jaar en kampen in feite met dezelfde problemen en tekortkomingen van het stadion als Cambuur op dit moment. Go Ahead Eagles heeft het huidige stadion wel verbouwd. Dit waren echter aanpassingen die gemaakt moesten worden om het stadion Eredivisiewaardig te maken. Voor dit onderzoek is dat niet genoeg om het als 'nieuw' stadion te definiëren en zal het voor dit onderzoek niet nuttig zijn dit stadion mee te nemen omdat de kern van het stadion ver voor de periode van 10 tot 15 jaar geleden gebouwd is en de invulling van ruimtes niet enorm is veranderd. Deze twee clubs zullen niet worden meegenomen, ondanks dat ze op twee onderdelen vergelijkbaar zijn met Cambuur. FC Groningen heeft ook maar twee overeenkomsten en zou daarom af kunnen vallen voor dit onderzoek. Echter valt er wat voor te zeggen dat de criteria waarin zij vergelijkbaar zijn met Cambuur, zwaarder

meegenomen kunnen worden dan andere criteria. Begroting en baten-kosten zijn erg afhankelijk van sportieve prestaties. Sportieve prestaties en inkomsten zijn weer afhankelijk van begroting. Deze factoren samen staan sterk in relatie met het stadion. Doordat FC Groningen al een periode in het nieuwe stadion speelt en is gegroeid, zijn de cijfers over nu niet te vergelijken met de cijfers van Cambuur nu, maar zou FC Groningen wel vergeleken kunnen worden met Cambuur op basis van potentie omdat de benchmark tijdens de bouw van de Euroborg nagenoeg hetzelfde is als de benchmark van Cambuur nu, en de ECI en benchmark waar Groningen nu op zit, het niveau is waar Cambuur heen wil.

ADO Den Haag en Heracles Almelo scoren beide op belangrijke indicatoren en zullen daarom meegenomen kunnen worden in dit onderzoek.

PEC Zwolle springt er het meest bovenuit en scoort op 1 criterium na op alle andere criteria maximaal.

Fortuna Sittard en FC Dordrecht scoren beide op 2 criteria en zouden meegenomen kunnen worden in het onderzoek.

CLUBS	Begroting	Baten - kosten	Verzorgings -gebied	Benchmark groep bij bouw	Potentiële benchmark kpositie	Huidige ECI	Capaciteit
PEC Zwolle	X	X	X	X		X	X
Heracles Almelo	X		X		X		X
Go Ahead Eagles	X		X			X	
FC Volendam		X				X	
FC Dordrecht			X	X			
FC Groningen				X	X		
ADO DH			X	X	X		X
Fortuna Sittard			X				X

Tabel 3.1: Overzicht analyse criteria en clubs

3.3.4 Advies deskundigen

In een gesprek met voorzitter Ype Smid en Commercieel Directeur Ard de Graaf van Cambuur, werd aangegeven dat Fortuna Sittard een interessante case kan zijn om mee te nemen in dit onderzoek. Op basis van de opzet van het plan van Fortuna Sittard voor het nieuwe stadion destijds, de potentie van het stadion en de capaciteit, zou het vergelijkbaar kunnen zijn met Cambuur. Echter zijn de resultaten sterk uitgebleven bij de verwachtingen. Dit zou kunnen komen door het feit dat zij een nieuw stadion hebben gebouwd terwijl zij op dat moment in een erg lage benchmarkgroep zaten, wat aangeeft dat zij qua prestaties, inkomsten en uitgaven wellicht te snel hebben besloten tot de bouw van een groot en nieuw stadion waar de nodige kosten mee gemoeid zijn. Vanwege dit feit kan het juist interessant zijn deze case mee te nemen. Dit werd ook beaamd door Pieter Nieuwenhuis in een

interview op vrijdag 13 september 2013. Zoals de plannen er waren voor de Trendwork Arena in Sittard, zo zijn die nooit uitgekomen. Het gaat dan met name om de externe infrastructuur rondom het stadion. Het bedrijventerrein tussen Sittard en Geleen, waar het stadion staat, is er niet gekomen. Dat betekent dat er faalfactoren opgetreden zijn die interessant kunnen zijn voor dit onderzoek en voor Cambuur.

Qua toeschouwers- en sponsoraantallen is Cambuur volgens het eigen bestuur minstens vergelijkbaar met PEC Zwolle, Heracles Almelo en in potentie met FC Groningen. Qua begroting is PEC Zwolle volgens de directie van Cambuur te vergelijken met Cambuur, maar ook qua stadion en afzetmarkt. Dit komt ook uit de analyse van dit onderzoek. De potentie van Cambuur is zelfs nog groter, geeft Ard de Graaf aan, die tijdens de bouw van het stadion in de directie van toen nog FC Zwolle zat.

FC Groningen heeft een nieuw stadion gebouwd in de afgelopen 15 jaar en PEC Zwolle heeft dit zeer recent gedaan (laatste vijf jaar). Heracles Almelo is bezig met de bouw van een nieuw stadion. De argumentatie die hierboven gebruikt is voor FC Groningen werd door het bestuur van Cambuur ook gegeven en FC Groningen vonden zij zeker vergelijkbaar met Cambuur en daarnaast ook interessant vanwege de concurrentiepositie. Ook Pieter Nieuwenhuis noemde FC Groningen een mooi voorbeeld voor dit onderzoek vanwege de enorme groei die de club heeft door gemaakt vanuit het oude naar het nieuwe stadion. Die potentie wordt er ook voor Cambuur gezien door Nieuwenhuis en De Graaf.

FC Dordrecht scoort in de meeste categorieën 'lager' dan Cambuur. Echter is Cambuur erg benieuwd naar de afwegingen die FC Dordrecht maakt en op basis waarvan deze club keuzes maakt wat betreft capaciteit, grootte en invulling van het stadion. Ook vanwege de innovativiteit en nieuwe ontwikkelingen die FC Dordrecht in hun nieuwe stadion wil gebruiken, is dit een interessante case om mee te nemen, aldus Cambuur.

3.4 Conclusie

De clubs met moderne, vernieuwde of nieuwe stadions zijn interessant voor dit onderzoek omdat deze cases de trends, faal- en succesfactoren in nieuwe voetbalstadions goed kunnen weergeven en deze stadions als voorbeeld kunnen dienen voor de plannen van Cambuur voor een nieuw stadion. Om faal- en succesfactoren te kunnen bepalen zal er bij vergelijkbare clubs gekeken moeten worden. Op basis van beschrijvingen van de clubs en stadions van clubs kun je Cambuur of de plannen van Cambuur voor een nieuw stadion vergelijkbaar noemen met een aantal clubs. Daarbij komt het advies dat Cambuur geeft en de ondersteuning van de keuzes door een deskundige op het gebied van stadionontwikkeling in Nederland, Pieter Nieuwenhuis. Hieruit kwam een aantal clubs sterk naar voren.

ADO Den Haag en PEC Zwolle komen hiervoor in aanmerking vanwege hun (recent) nieuwe stadions die qua criteria goed vergelijkbaar zijn met (de plannen van) Cambuur.

Daarnaast kan het interessant zijn bij Heracles Almelo en FC Dordrecht na te gaan in hoeverre de plannen die zij hebben, bruikbaar zijn voor Cambuur. Ook is het interessant om

te kijken waar deze clubs hun plannen voor capaciteit en grootte op gebaseerd hebben en is Heracles Almelo op basis van de analyse prima vergelijkbaar met Cambuur. Dit geldt in bepaalde mate ook voor Go Ahead Eagles, maar zij hebben hun huidige stadion verbouwd om de capaciteit te verhogen vanwege de promotie naar de Eredivisie. Zij zijn (nog) niet bezig geweest met verbouw in verband met commerciële ruimtes of nieuwbouw en zullen daarom niet worden meegenomen in dit onderzoek. RKC Waalwijk en FC Volendam zijn niet interessant voor dit onderzoek omdat zij naar alle waarschijnlijkheid met dezelfde soort punten kampen als Cambuur in het huidige stadion en zij geen verregaande plannen hebben voor een nieuw stadion.

Het kan daarentegen wel interessant zijn ook bij enkele minder vergelijkbare clubs met Cambuur (qua omvang, begroting etc.) te kijken, die wel een modern en nieuw stadion hebben. FC Groningen met de Euroborg komt in de analyse maar met twee vergelijkingen naar voren, dit zijn de (potentiële) benchmarks. Ook al is deze club groter dan Cambuur, de faal en succesfactoren van het nieuwe stadion kunnen wel belicht worden en men kan hier in Leeuwarden zijn voordeel uit halen. Dit is beaamd door Ype Smid (voorzitter) en Ard de Graaf (Commercieel Directeur) van Cambuur. De ruimtelijke component en de concurrentiepositie kan daarnaast als reden worden aangedragen om FC Groningen mee te nemen. Pieter Nieuwenhuis noemt FC Groningen dan ook interessant voor dit onderzoek.

Fortuna Sittard is een interessante case. Wat betreft capaciteit en verzorgingsgebied zijn zij vergelijkbaar met Cambuur. Wat betreft begroting, prestaties en benchmarkpositie scoren zij lager dan Cambuur. De plannen die er waren voor de Trendwork Arena in Sittard zijn nooit gerealiseerd op een wijze zoals vooraf gepland was. Het gaat dan met name om de externe infrastructuur rondom het stadion. Het bedrijventerrein tussen Sittard en Geleen, waar het stadion staat, is er niet gekomen. Dit zou gezien kunnen worden als faalfactor. Het feit dat de capaciteit van het stadion vergelijkbaar is met Cambuur, zegt iets over de ambities die de club heeft (gehad). Het kan dus interessant zijn te achterhalen welke (faal)factoren Fortuna Sittard belemmerden om wat betreft begroting, prestaties en dus benchmarkpositie op eenzelfde niveau als Cambuur te komen.

De clubs die benaderd zullen worden voor dit onderzoek zijn:

- PEC Zwolle
- FC Groningen
- Fortuna Sittard
- ADO Den Haag
- FC Dordrecht
- Heracles Almelo

4 Stadioncases

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de verschillende stadions van de clubs die meegenomen worden in dit onderzoek, nader worden toegelicht en behandeld. De informatie over clubs en stadions is verkregen aan de hand van de website van de club of het stadion, literatuur over de stadions, de informatie die is verteld door deskundigen voorafgaand aan de interviews bij de clubs en uiteraard de interviews bij de clubs zelf. Op deze wijze wordt elke stadioncase beschreven en kan er in het volgende hoofdstuk een vergelijking tussen stadions worden gemaakt. In de beschrijving volgt een viertal onderdelen waar een club en stadion op worden bekeken. Het eerste is stadioninformatie; dit betreft de naam, de club, het oprichtingsjaar van het stadion, de capaciteit en de businessruimtes of sponsorlagen die er zijn, naast de seats voor gewone toeschouwers. De drie hierop volgende onderdelen zijn gekozen aan de hand van het conceptueel model. Dit zijn locatiefactoren, factoren met betrekking tot de interne infrastructuur en tot slot nog overige factoren die door een club worden aangedragen als zijnde succes- of faalfactor voor het stadion. Aan de hand van een checklist per stadion geeft elke club aan wat voor hen belangrijk en van toepassing is wat betreft hun nieuwe stadion of de bouw van hun nieuwe stadion. Met behulp van deze checklist en de antwoorden op de vragen is dit hoofdstuk ontstaan. Tot slot volgt in 4.8 een paragraaf met de gezamenlijke uitkomsten van statements over stadions in het algemeen, die door elke club en een deskundige zijn ingevuld.

Fortuna Sittard, ADO Den Haag en Heracles Almelo hebben in mindere mate of niet gereageerd op het verzoek voor een interview. Deze clubs zijn beschreven op basis van informatie die via andere bronnen is verkregen. Deze bronnen staan in de tekst vermeld en betreft meestal de website van de club of het stadion. Informatie van Pieter Nieuwenhuis en informatie uit eerdere onderzoeken is daarnaast ook gebruikt om de beschrijving van elke stadioncase zo uitgebreid mogelijk te maken. In het geval van ADO Den Haag zijn daarnaast nog (eigen) waarnemingen gedaan op een wedstrijddag van ADO Den Haag, zaterdag 9 november.

4.2 PEC Zwolle

4.2.1 Stadioninformatie

Stadion: IJsseldeltastadion

Bespeler: PEC Zwolle

Sinds: 2009

Capaciteit: 12 500 (sinds zomer 2013)

Businesslagen:

Business Loge

6 Skyboxen

Businessclub 'De ondernemer' (in twee aparte zalen op te delen) met businessseats Blauw Wit (laagste seatgradatie binnen de Businessclub), Brons, Zilver en Goud (hoogste seatgradatie binnen de Businessclub).

Extra ruimtes

Casino, hotel, kantoren, winkels en restaurant Bluefinger

4.2.2 Locatie en externe infrastructuur

Het stadion is goed tot zeer goed bereikbaar met de auto, het OV en de fiets. Daarnaast is er voldoende parkeerruimte. De locatie is bewust gekozen naast de ringweg van Zwolle waardoor de ontsluiting goed en snel kan verlopen. PEC Zwolle is echter wel tot de conclusie gekomen dat de toename van de belangstelling groter is dan verwacht, mede door het spelen van Eredivisievoetbal en de goede resultaten in die divisie. Het was volgens PEC nóg beter geweest wat dichterbij de snelweg te zitten. Tijdens de echte top wedstrijden wanneer de club een uitverkocht stadion heeft, is het toch wel vol en druk op de wegen rondom het stadion. Wat betreft locatie en externe infrastructuur is er wel rekening gehouden met de afstand tot en de bereikbaarheid van het stadion voor het verzorgingsgebied van PEC Zwolle. Hier is voordat het stadion gebouwd is ook onderzoek naar gedaan om zodoende een geschikte locatie te kunnen kiezen (Fitsch, 2013).

4.2.3 Interne infrastructuur

De eerste verdieping bestaat uit twee ruimtes van Businessclub 'De Ondernemer'. Samen zijn deze ruimtes 1000 m². Beide ruimtes zijn even groot en zijn toegankelijk voor alle businessclub leden van Blauw Wit seats tot en met gouden seats. In de ene ruimte wordt op wedstrijddagen live muziek verzorgd, in de andere ruimte wordt meer een sfeer gecreëerd om te kunnen netwerken en te kunnen praten met relaties (Fitsch, 2013). Op de tweede verdieping bevinden zich de zes skyboxen en de Business Loge met een gezamenlijk oppervlak van 1200 m². De skyboxen worden onderverhuurd aan sponsors, die ook buiten wedstrijddagen om gebruik kunnen maken van de skyboxen. De business Loge is de hoogste afdeling. Hier mogen alleen (top) managementleden van bedrijven en bijvoorbeeld de burgemeesters en wethouders plaats nemen, zodat elke sponsor hier ook de relaties vindt waar hij mee wil communiceren of een wedstrijd mee wil kijken (Fitsch, 2013). Op de begane grond bevindt zich, naast de hoofdingang van het stadion, een restaurant waar je voorafgaand aan de wedstrijd een hapje kunt eten. Het gehele stadioncomplex bestaat uit 5000 m² aan ruimte voor PEC Zwolle. Daarnaast is er 32000 m² beschikbaar voor andere commerciële functies van het complex. Daarbij moet worden gedacht aan horeca, een hotel, kantoorruimte, fitness, retail en leisure. Tevens is er ook een casino, met 804 m² aan ruimte (peczwolle.nl).

Het IJsseldelta Center is voor het plannen van vergaderingen, eten, feesten en ontmoetingen. Het is een event center met de beschikking over 28 zalen en er kan gebruik worden gemaakt van het Bluefinger restaurant. Daarnaast kan er ook gebruik worden gemaakt van een Lounge en het hotel Lumen. Het IJsseldelta Center is het bedrijf dat voor een optimale bezetting van de bedrijfsruimtes in het stadioncomplex zorgt. Zij kunnen arrangementen samenstellen waarbij ze een ruimte, restaurant, overnachting en een activiteit gekoppeld aan PEC Zwolle kunnen aanbieden. Doordat dit bedrijf, losstaand van de club, de marketing en boekingen van de ruimtes buiten wedstrijddagen om voor haar rekening neemt, is de bezettingsgraad hoog. Ook wordt er veel gebruik gemaakt van de combi arrangementen, wat het stadioncomplex en de mogelijkheden die dat biedt met bijvoorbeeld het kunstgrasveld, een geheel maakt (Fitsch, 2013).

4.2.4 Overige factoren

Het stadion is goed bezet, zowel op wedstrijddagen als daar buiten. Het wordt als sfeervol en veilig ervaren en sponsors en supporters zijn tevreden en trots op hun nieuwe stadion. Het stadion is uniek in Nederland vanwege de gratis WIFI in het hele stadion (Fitsch, 2013). Met name de laagdrempeligheid maakt volgens Dave Fitsch dit stadion tot een succes. Wat voor Zwolle wel een groot voordeel is ten opzichte van andere clubs is de locatie van de stad Zwolle. De stad ligt erg centraal in Nederland wat het een aantrekkelijke locatie voor (landelijke) bedrijven maakt. Door de centrale ligging en de economische groei in het gebied, geeft dit ook de club een economische impuls. Hier heeft de club goed gebruik van gemaakt en dit verklaart ook enigszins de enorme groei van de (business)club.

Andere BVO's zouden van PEC Zwolle kunnen leren dat een exploitatiemaatschappij (IJsseldeltacorner) zorgt voor een goede bezetting van de stadionruimtes. Op het commerciële gebied kan er geleerd worden van de invulling van het stadion, de mogelijkheden en de laagdrempeligheid, allemaal in combinatie met het kunstgras wat mogelijkheden biedt voor bedrijven om een verzorgde clinic te doen. Het hoge aantal gradaties in seats is voor PEC Zwolle ook iets waar andere clubs van zouden kunnen leren. Doordat er niet gekozen is voor segment zalen (bijvoorbeeld een vastgoedzaal etc.) is er voor elke ondernemer een seat naar keus. Elk bedrijf kan op 'eigen' niveau en gradatie een wedstrijd bezoeken met arrangement mogelijkheden (hotelovernachtingen of lunchen/dineren). Als bedrijven eenmaal in een bepaalde categorie business seats zijn opgenomen, gaan ze vaak omhoog of blijven ze in dezelfde categorie omdat het bedrijf liever geen 'gezichtsverlies' wil leiden door in een lagere categorie te gaan zitten.

Als het stadion morgen opnieuw gebouwd zou worden, zouden de volgende zaken anders worden aangepakt:

- Het hoofdgebouw zou anders ingericht worden. Ook door groei zou er meer kantoor en spreekruimte moeten komen en zouden deze ruimtes ruimer ingericht kunnen worden.

- De infrastructuur of locatie zou anders gemaakt of gekozen worden. Het stadion ligt nu aan de rondweg, maar PEC Zwolle wilde het stadion liever nog dichterbij de snelweg hebben. Nu merkt de club bij uitverkochte wedstrijden dat het druk en vol is op de wegen rondom het stadion, zeker op 'spits' tijden.
- Een hogere seat capaciteit, aangezien de belangstelling van bezoekers boven verwachting is, is het stadion eigenlijk net te klein. Dit wordt nu opgelost met een tijdelijke tribune in de gracht (voor de vaste tribune) aan één zijde. Elk jaar dat PEC Zwolle (goed) in de Eredivisie speelt, wordt één zijde uitgebreid met definitieve tribunes in de gracht en kunnen de tijdelijke tribunes weer voor een andere zijde worden geplaatst, totdat ook die zijde uitgebreid zou kunnen worden met definitieve tribunes (Fitsch, 2013). Op die manier wordt de capaciteit stap voor stap uitgebreid indien daar vraag naar is.

4.3 FC Groningen

4.3.1 Stadioninformatie

Stadion: Euroborg

Bespeler: FC Groningen

Sinds: 2006

Capaciteit: 22 579 (na uitbreiding met 2600 stoelen in 2007)

Kosten bouw: 45,5 miljoen

Businesslagen

- Supportersplaatsen en supportershome
- Noordlease business corner. Is voor 500 personen beschikbaar
- Ereterras, Essent Lounge. Kan worden opgedeeld in drie aparte zalen. In totaal zijn er 500 seats.
- 44 skyboxen en thema lounges (700 personen in totaal)

Combinatie arrangementen zijn ook mogelijk

4.3.2 Locatie en externe infrastructuur

Wat betreft locatiekeuze is er goed rekening gehouden met het verzorgingsgebied van de club. Het stadion ligt niet ver van het centrum maar ook vanuit de regio Assen is de aansluiting goed te doen. Hier lagen en liggen kansen omdat er in Drenthe weinig concurrentie is van betaald voetbalclubs op reisafstand. Ook speelt het stadion een rol in een gebiedsontwikkelingsplan van het gebied Europapark (Klaver, 2013).

Volgens de commercieel directeur is er onvoldoende parkeerruimte voor supporters. Daarnaast gaat het nu waarschijnlijk betaald parkeren worden rondom het stadion. Dit is echter een onderdeel waar de gemeente Groningen over beslist en de club weinig invloed op heeft. Het is niet mogelijk meer parkeerruimte te genereren in de buurt van het stadion.

Er is inmiddels wel een pendeldienst ingezet vanaf een carpool parkeerplaats, waardoor supporters de auto daar gratis kunnen parkeren en met de pendelbus naar het stadion kunnen op wedstrijddagen. De locatie is redelijk bereikbaar met de auto gezien omdat de infrastructuur rondom het stadion is aangepast ten opzichte van de oorspronkelijke situatie, maar wel zeer goed bereikbaar met het OV vanwege het station en de bushalte Europapark op enkele honderden meters van het stadion. Daarnaast is het stadion erg goed bereikbaar met de fiets (Klaver, 2013).

4.3.3 Interne infrastructuur

Het Euroborg stadion bestaat uit kantoren, een opleidingscentrum en een fitnesscentrum. Naast het stadion gedeelte bevat het Euroborg complex ook multifunctionele accommodaties. Dit zijn woonappartementen, bioscoopzalen, winkels, een restaurant, een casino, een hotel en onderwijs. De Euroborg is een belangrijke trekpleister en economische impuls in het 200.000 m² grote Europapark gebied, rondom het stadion (Euroborg.nl).

FC Groningen is geen eigenaar van het stadion, dit is De Euroborg NV, naast het eigenaarschap van verschillende bedrijven van andere ruimtes. Zo zijn bijvoorbeeld de Noorderpoort, de Jumbo en het casino zelf eigenaar van hun ruimte in het Euroborg complex. De (onder)verhuur van ruimtes van FC Groningen, de inkomsten van en op wedstrijddagen en de horeca zijn de inkomsten die de club uit het stadion haalt. De ruimtes van FC Groningen worden gebruikt door commerciële partijen maar bijvoorbeeld ook voor de nieuwjaarsreceptie van de gemeente. Er vindt dan onderverhuur plaats. De skyboxen van de bedrijven zijn voor hen 24/7 beschikbaar en bereikbaar. Deze mogen de bedrijven ook zelf onderverhuren. De horeca in de FC Groningen ruimtes is in beheer van de club dus hier kan FC Groningen inkomsten uit halen. Zowel sponsors als andere bedrijven die geen sponsor bij FC Groningen zijn, maken gebruik van de lounges voor meetings en dergelijke.

De sponsors van FC Groningen zijn erg tevreden volgens Robert Klaver. “Er wordt geluisterd naar de vragen die uit de markt komen. In het verleden zijn verschillende skyboxen samengevoegd als dit de wil was van bedrijven. Sommige bedrijven uit een bepaalde sector wilden het liefst een eigen ruimte hebben, dus hebben wij een aantal muren doorgebroken en van bijvoorbeeld drie skyboxen, één ruimte gemaakt. Zo is er een boeren skybox (agricultuur) of een vastgoed skybox, maar kunnen verschillende partijen die uit heterogene sectoren komen, ook samen een box delen of kan een bedrijf één box huren. Net wat de markt wil en vraagt” (Klaver, 2013).

De businesslounges zijn later (na de bouw van het stadion) opnieuw ingericht. Bij de herinrichting zijn deze ruimtes ingericht en aangekleed door horeca mensen. Heineken heeft de Essent Lounge opnieuw ingericht. “In de vorige situatie leek dit erg op een kantine, terwijl het nu een professionele en meer zakelijke uitstraling heeft en er vooral meer geld uit gehaald wordt door horeca, puur omdat horeca mensen het zelf hebben ingericht” aldus Klaver (2013). De Hattrick’s Lounge is de ruimte met de grootste capaciteit van de Euroborg. Er is plaats voor zo’n 1250 gasten en de ruimte is 1000 m² groot. Op wedstrijddagen wordt

dit gebruikt voor het Ereterras, de Essent Lounge. Buiten wedstrijddagen om is deze ruimte te huren voor bedrijven of bijvoorbeeld de gemeente (Klaver, 2013).

De ruimtes zijn dus multifunctioneel en er wordt veel gedaan met dat wat de klant aangeeft. Wat betreft interne infrastructuur is FC Groningen minder tevreden over horeca voorzieningen voor supporters, de toegang tot en capaciteit van horeca is verre van optimaal. Bij bekerwedstrijden met 15.000 toeschouwers is de horeca omzet gelijk aan dat bij een vol stadion. Dit heeft met wachttijden te maken en beide ringen moeten naar dezelfde tussenverdieping om gebruik te maken van de horecavoorzieningen. Van bovenaf kost dat te veel moeite voor supporters en kost het te veel tijd. FC Groningen heeft echter geen mogelijkheden tot aanpassing (Klaver, 2013).

De supporters zijn bij FC Groningen nauw betrokken geweest bij de inrichting. Door brainstormsessies en enquêtes hebben zij hun voorkeur uitgesproken voor tribunes dichtbij het veld en een supporterscurve achter één van de doelen. De supporterscapaciteit is gebaseerd op onderzoeken die toentertijd zijn gedaan of zijn laten doen. Het is deels gebaseerd op de aantrekkingskracht van het oude Oosterparkstadion. Maar met name op onderzoeken naar verzorgingsgebied en potentieel analyses. In eerste instantie is er toen gekozen voor 19.000 zitplaatsen maar dit is in 2007 uitgebreid naar 22.550 zitplaatsen. Het verzorgingsgebied van FC Groningen is ongeveer een straal van 50 kilometer rondom de stad. Dit geldt zowel voor supporters als voor sponsors en dit loopt van Groningen tot ongeveer Drachten en Meppel in het westen en zuiden. In het noorden en de rest van de provincie is geen concurrent (meer) en dus beslaat FC Groningen de hele provincie.

4.3.4 Overige factoren

Het stadion wordt als redelijk sfeervol en zeker veilig ervaren. Er is een enorme toename van het aantal vrouwen en gezinnen ten opzichte van het oude stadion. De bevolking, politiek maar ook bedrijven zijn nauw betrokken geweest bij de plannen van de Euroborg. Sponsors en supporters zijn volgens FC Groningen tevreden over hun stadion (Klaver, 2013).

Robert Klaver geeft aan dat de Euroborg een uniek stadion is omdat je overal contact met het veld hebt en de voetbalsfeer hierdoor erg goed is. "Dit komt mede door de architect. Hij heeft gezegd dat je stadion het meest succes heeft als de voetbalbeleving en sfeer in eigenlijk alle ruimtes optimaal is. Vandaar dat de stoelen kort op het veld zitten. Voetbal is entertainment en de mensen moeten dit zo goed mogelijk kunnen zien en volgen." Dit is de reden dat de club niet werkt met hoge glazen wanden of hekken voor het veld. De architect gaf aan dat mensen die in hokken plaats moeten nemen zich ook als beesten gaan gedragen. Vanuit elke belangrijke ruimte is het veld te zien, vanaf de tribune, de skyboxen, de businesslounges maar zelfs vanaf de horecapunten is het veld zichtbaar. "Hier zijn we erg trots op. Daarnaast is het luisteren naar de vraag in de markt erg belangrijk en het hierin durven investeren ook. Dit links laten liggen of dingen maar laten bij wat het is en dus niet durven aan te passen, had in ons geval veel minder opgeleverd. Doordat we bijvoorbeeld de

skyboxen en de Essent Lounge hebben aangepast naar de wens van bedrijven, zijn we erg loyaal en bereidwillig tegenover sponsors. Door de verbouwing van bijvoorbeeld de Essent Lounge is de businessclub van SC Heerenveen in één klap bij wijze van 10 jaar achteruit gegaan. Dit is in ons voordeel geweest, maar heeft dan ook 1,5 miljoen gekost.” (Klaver, 2013).

Er is ook een aantal dingen die anders gedaan zouden worden als het stadion morgen opnieuw gebouwd zou worden:

- De buitenkant zou anders aangekleed worden. Er moet eigenlijk meer look en feel met FC Groningen zijn. “Dit is een grote wens van de supporters en om eerlijk te zijn, het is nu inderdaad niet mooi” aldus Robert Klaver. Er wordt wel gedacht aan het volledig in groene kleuren krijgen van de buitenkant op wedstrijddagen net als de Allianz Arena in München dat kan in het rood en blauw.
- Daarnaast is het aantal parkeerplaatsen nu onvoldoende en gaat het nu waarschijnlijk betaald parkeren worden wat ongunstig is voor de bezoekers en dus de club.
- De toegang en capaciteit van horeca is verre van optimaal.

Zowel de parkeerruimte als de horeca zijn zaken die de club niet had ingeschat en verwacht. In beide gevallen is het niet mogelijk aanpassingen te doen die gewenst resultaat opleveren.

4.4 FC Dordrecht

4.4.1 Stadioninformatie

Stadion: GN Bouw Stadion

Bespeler: FC Dordrecht

Sinds: 1998

Capaciteit: 4100 (nieuw stadion 6000)

Kosten bouw: 10 miljoen

Business ruimtes

Skyboxen, businessclub, businessclub jonge ondernemers, MKB zaal en Seats voor gewone supporters.

4.4.2 Locatie en externe infrastructuur

Het nieuwe stadion zal min of meer op dezelfde locatie komen waar het oude stadion nu is. Rondom het stadion is een sportterrein en park en het bestemmingsplan geeft aan dat dit gebied bestemd is voor sport en enigszins recreatie. Detailhandel of andere vormen van commerciële ruimtes die te verhuren zijn aan bedrijven, is niet aan de orde geweest omdat het bestemmingsplan dit niet toelaat. Bij het nieuwe stadion zal voldoende parkeerruimte zijn. Daarnaast is het stadion goed bereikbaar met de auto en fiets en prima met het OV. De bussen rijden regelmatig langs het stadion, maar er is geen treinstation bij het stadion in de buurt. Er is ook rekening gehouden met het verzorgingsgebied en de bedrijvigheid en

mogelijkheden in de regio. Eerder genoemde plannen om een Van der Valk hotel te combineren met het stadion, hebben geen doorgang gevonden (Heijnsman, 2013).

4.4.3 Interne infrastructuur

Het huidige stadion voldoet niet aan de wensen. Het is verouderd, niet multifunctioneel, er zijn geen extra commerciële middelen zoals skyboxen, er is te weinig capaciteit en te weinig ruimte voor horeca middelen. Daarnaast zijn er ook nog eens te weinig controlemiddelen om optimale veiligheid te kunnen garanderen. Op dit moment wordt het stadion gebruikt door sponsors, businessclubleden en particulieren. In het nieuwe stadion zal dit niet anders zijn. FC Dordrecht zorgt ervoor dat de actoren die de stadionruimtes nu gebruiken, dat straks optimaler kunnen doen. Er zullen 15 businessunits komen, de zogenaamde skyboxen.

Er is zeker sprake van een piramidale opbouw in het nieuwe stadion. Naast de skyboxen, die aan de top van de piramide staan, komt er een businessclub voor leden en een businessclub voor jonge ondernemers. Ook komt er een aparte zaal voor de sector Midden en Klein Bedrijf. Er komt ruimte voor een supportershome en tot slot zijn er natuurlijk seats voor de 'gewone' toeschouwers. De capaciteit is gebaseerd op de huidige toeschouwersaantallen maar ook op frequentie analyses van het verzorgingsgebied (Heijnsman, 2013). Er wordt dan gekeken naar het gemiddeld aantal bezoeken aan betaald voetbal in een bepaalde regio. Hieruit valt een frequentiekaart op te maken die per regio weergeeft wat voor percentage inwoners met wat voor frequentie betaald voetbal wedstrijden bezoekt. Als vervolg hierop kan gekeken worden naar welke club(s) deze mensen dan bezoeken en hoe de reisafstand voor hen naar het stadion is.

De ruimtes in het nieuwe stadion zullen verder weinig multifunctioneel zijn of onderverhuurd worden. De bestaande sponsorgroep kan er gebruik van maken zoals nu ook al het geval is. FC Dordrecht kan geen gebruik maken van externe verhuur van ruimtes aan bijvoorbeeld detailhandel vanwege de beperkingen in het bestemmingsplan. FC Dordrecht zal meer geld moeten genereren uit de bestaande sponsorgroep en supportersgroep door hen meer te kunnen bieden, bijvoorbeeld ook op het gebied van horeca (Heijnsman, 2013).

4.4.4 Overige factoren

De bevolking, politiek, winkeliers en ondernemers zijn nauw betrokken bij de bouw van het nieuwe stadion.

FC Dordrecht heeft zich georiënteerd door zowel interne als externe onderzoeken uit te laten voeren. Ook zijn er cases van andere nieuwe stadions in Nederland bekeken. Intern is er gekeken naar wat er nu al is en of dat voldoet aan de vraag van sponsors en supporters. Dit is aangepast in de plannen voor het nieuwe stadion zodat dit zo goed mogelijk aansluit op de vraag. De supporters worden ook gehoord in het planvormingsproces. Met name met de supportersvereniging is er veel contact over het supportershome en het supporterscafé, dat nu los van het stadion staat. Wat betreft andere cases is er gekeken naar ADO Den Haag, SC Heerenveen en FC Twente. Ondanks dat deze clubs veel groter zijn dan FC Dordrecht en de invulling op een hele andere schaal is, heeft de club toch kunnen leren van deze cases. Er

is vooral gekeken naar de financiering en de overheidshulp- en ondersteuning op een bepaalde wijze. Zoals Ad Heijnsman het verwoordt: “Op wat voor manier is de trucendoos gebruikt om binnen de regels en kaders je toch te kunnen laten ondersteunen door de overheid. Daar neem je bepaalde interessante dingen uit mee” (Heijnsman, 2013). Met name in de infrastructuur blijkt er iets uit te halen als het gaat om overheidssteun en financiering.

Het eventueel modulaire karakter van het stadion zou het nieuwe stadion uniek maken. Dit modulaire karakter betekent dat het stadion demontabel is. Dit wordt uitgelegd in het volgende artikel:

De gemeente Dordrecht werkt mee aan nieuw stadion voor FC Dordrecht. Dit stadion zal nieuw worden gebouwd naast het huidige stadion, aan de Krommedijk. De gemeentelijke bijdrage zal bestaan uit infrastructuur naar en om het stadion. Bovendien wil het met een jaarlijkse sponsoring bijdragen in de exploitatie. De gemeente Dordrecht draagt 1,7 miljoen euro bij aan verandering van de infrastructuur rond het stadion. FC Dordrecht zet in op een demontabel stadion, de zogenaamde “Plug & Play” constructie, een primeur in de stadionbouw. Dit moet als voorbeeld dienen voor de stadions in Qatar voor het WK van 2022. “Wij willen een stadion voor 6000 toeschouwers neerzetten, opgebouwd uit losse componenten. Een volledig nieuw concept”, licht voorzitter Ad Heijnsman van FC Dordrecht toe. De kosten voor het nieuwe stadion worden op tien miljoen euro geraamd. ‘Een demontabel stadion verkleint de risico’s voor investeerders, omdat de componenten kunnen worden verkocht als er iets mis zou gaan en er een terugbetaalgarantie aan vastzit. Bovendien is een dergelijk stadion duurzaam verantwoord.’ (AD.nl, 16-05-2013).

Of deze methode gebruikt gaat worden is echter nog niet definitief (Heijnsman, 2013).

4.5 Fortuna Sittard

4.5.1 Stadioninformatie

Stadion: Offermans Joosten Stadion

Bespeler: Fortuna Sittard

Sinds: 1999

Capaciteit: 12 500

Kosten bouw: 30 miljoen gulden

Business ruimtes

1000 business seats

16 skyboxen

Congreszalen en vergaderruimtes

Parkeergarage met 800 plaatsen, op afstand P2 en P3.

4.5.2 Locatie en externe infrastructuur

Ondanks diverse plannen en projecten van de betrokken projectontwikkelaars Meulen Weert en Jongen Bouwbedrijven, is de grond in de directe omgeving van het stadion tot op heden nog niet ontwikkeld. De plannen die er waren voor een groot bedrijventerrein, zijn nooit uitgevoerd. In juni 2009 ging de gemeenteraad van Sittard-Geleen, na jarenlange discussies tussen winkeliersverenigingen uit de binnensteden van Sittard-Geleen en de projectontwikkelaars, akkoord met het verruimen van het bestemmingsplan van de directe omgeving van het stadion, zodat hier vanaf 2010 bouwactiviteiten plaats konden vinden. De bouw van de brandweerkazerne is inmiddels afgerond, de bouw van een grote sportdetailhandel en fastfoodketen staan op het punt van beginnen.

Deze bouwactiviteiten leiden uiteindelijk tot het ontstaan van een heuse sport- en onderwijszone, alwaar Fortuna Sittard met haar jeugdopleiding een belangrijke rol kan vervullen in het kader van 'talentontwikkeling.' Andere trekpleisters van het te ontwikkelen gebied zijn een sporthotel, een topsporthal, een grote supermarkt, een grote sportdetailhandel en een brandweerkazerne (<http://www.fortunasittard.nl/>). Echter is er op dit moment nog weinig bebouwing rondom het stadion, waardoor de omgeving weinig sfeer heeft en het stadion in een enigszins verlaten omgeving lijkt te staan (afbeelding 4.1).



Afbeelding 4.1: Offermans Joosten Stadion van Fortuna Sittard.

Bron: http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/index.php?stadion=trendwork-

Er is wel bewust gekozen voor de locatie tussen Sittard en Geleen in om op die manier mensen uit beide stadskernen aan te kunnen trekken (<http://www.fortunasittard.nl/>). Of er ook een onderzoek naar verzorgingsgebied is geweest, is niet bekend. Er is meer dan voldoende parkeerruimte, de bereikbaarheid over de weg, met het OV en met de fiets is uitstekend en er is voldoende ruimte voor bedrijvigheid. Echter is het contact met de

bedrijven en de betrokkenheid van de regio bij de bouw van het stadion, niet optimaal gebruikt (Maessen, 2013).

4.5.3 Interne infrastructuur

In het moderne stadion met eronder een parkeergarage, bevinden zich vergaderzalen waarin zakelijke bijeenkomsten, recepties, feesten en diners plaatsvinden. Een etage daarboven is de plek voor de sponsors van de club. Op de derde etage zijn luxe ingerichte business units te vinden (<http://www.fortunasittard.nl/>). Er zijn twee verschillende businessclub zalen en eetgelegenheden met uitzicht op het veld.

Leden van de Businessclub van Fortuna Sittard kunnen uit verschillende seats kiezen. Premium seats is de hoogste categorie, luxe seats en standaard seats zitten daaronder en binnen de businessclub mogelijkheden heb je als laatste de flex seats waarbij je als bedrijf minimaal 20 seats afneemt voor een bedrag van €5200,-. De enkele seats lopen van €1450,- naar €2250,-. Elke af te nemen seat kan gecombineerd worden met een aantal minuten exposure op de led-boardings. Fortuna Sittard heeft er voor gekozen geen segment of sector zalen in te richten (Fortuna Sittard sponsormenukaart, 2013). Er is wel een opbouw maar deze is maar weinig piramidaal volgens René Maessen, commercieel directeur. Er is echter meer aanbod van capaciteit voor toeschouwers en commerciële ruimtes dan dat er vraag naar is. Dit sluit dus niet perfect op elkaar aan (Maessen, 2013).

4.5.4 Overige factoren

De naam van het stadion van Fortuna Sittard werd in 1999 gekocht door de toenmalige hoofdsponsor. Wagner en Partners stadion was de naam tot 2006. Vervolgens heeft het stadion tot november 2009 Fortuna Stadion geheten, waarna de club een overeenkomst tekende met Trendwork Uitzendgroep. Vanaf dat moment heette het stadion Trendwork Arena. Deze overeenkomst liep tot november 2014, echter kwam het bericht in augustus 2013 dat Trendwork Uitzendgroep failliet is gegaan. De stadionnaam is inmiddels verkocht aan een nieuwe sponsor. Het stadion heet vanaf 11 september 2013 dan ook Offermans Joosten Stadion (<http://www.fortunasittard.nl/>). Sponsors en supporters zijn niet erg trots op hun stadion en sponsors zijn niet zo tevreden over de faciliteiten en bezetting van het stadion.

4.6 ADO Den Haag

4.6.1 Stadioninformatie

Stadion: Kyocera Stadion

Bespeler: ADO Den Haag

Sinds: 2007

Capaciteit: 15 000

Kosten bouw: 27 miljoen

Business ruimtes

Brasserie Club (per seat 1500 euro) voor jonge ondernemers

1030 stoelen Business Club (per seat 2995 euro) voor bedrijven

800 stoelen Residentie Club (per seat 4895 euro) met name voor bedrijven uit sector overheid

Vastgoed Lounge (per seat 6000 euro) met name voor bedrijven uit bouwsector

40 Business Units (vanaf 62 500 euro) van 54 m2 (Skyboxen) (<http://www.adodenhaag.nl>).

4.6.2 Locatie en externe infrastructuur

Het stadion maakt deel uit van bedrijventerrein Forepark. Ballast Nedam is de bouwgroep die het stadion heeft gebouwd. Rondom het stadion zijn bij de bouw veel bedrijven gevestigd. Dit zijn met name autodealers en internationale bedrijven. Men vindt het belangrijk dat de veiligheid voor deze bedrijven gewaarborgd blijft en er worden hogere hekken rondom deze ondernemingen geplaatst. De binnenstad lijkt nauwelijks concurrentie van het stadioncomplex en de detailhandelfuncties daarin te ondervinden (Kroese, 2007).

Parkeerruimte: 700 plaatsen (<http://www.adodenhaag.nl>)

4.6.3 Interne infrastructuur

Er is gekozen voor een segment wat betreft seats. Zo zijn er seats voor bedrijven uit de vastgoedsector bij elkaar geplaatst en seats voor de overheidssector. Voor beide sectoren zijn ook aparte ruimtes, de Residentie Club voor bedrijven uit sector overheid en een Vastgoed Lounge voor bedrijven uit de bouwsector. Daarnaast zijn er skyboxen aanwezig met verschillende faciliteiten. De skyboxen vormen de duurste sponsorlaag. Daaronder komt de Vastgoedlounge, dan de Residentie club, vervolgens de Business club voor bedrijven en tot slot de Brasserie Club die bestemd is voor jonge ondernemers.

Rondom het veld is een overdekte ruimte die de Passage wordt genoemd. Hier kunnen 12.000 toeschouwers de pauze doorbrengen. De overige 3000 toeschouwers kunnen plaats nemen in de VIP ruimten (<http://www.adodenhaag.nl>).

Met name de veiligheid is een belangrijk punt in Den Haag. De supporters van ADO hadden een negatieve naam en daarom moet de veiligheid in en om het stadion gewaarborgd kunnen worden (Kroese, 2007). Er zijn meer dan 100 camera's opgesteld en bij de entree van het gebouw staan Happy Crowd Control-hekken. De camera's maken van alle binnenkomende bezoekers een opname van het gezicht (<http://www.adodenhaag.nl>).

4.6.4 Overige factoren

"Een onderzoek van het Duitse communicatie- en researchbureau Sport + Markt AG, dat ook werkt voor clubs als Barcelona, Inter Milan en Bayern München, heeft uitgewezen dat een commerciële naam van het nieuwe stadion tussen de 500.000 en 1,5 miljoen euro zal opleveren," aldus De Boer van ADO Den Haag. Inmiddels is de naam van het stadion dus officieel veranderd in Kyocera Stadion (<http://www.adodenhaag.nl>).

Het ADO Den Haag Stadion werd in 2007 voor het eerst in gebruik genomen. Sinds 2010 heet dit het Kyocera Stadion. Daarvoor speelde ADO Den Haag in het Zuiderpark stadion op een andere locatie. De onderstaande punten zijn overwegingen geweest om dat stadion te vervuilen voor het huidige Kyocera stadion en kunnen dus meegenomen worden in het onderzoek om zodoende hun vertrekredenen te vergelijken met Cambuur en de trend in voetbalstadions in Nederland.

De gemeente Den Haag zag ook in dat er geen toekomst voor ADO Den Haag is in het Zuiderpark en noemt de volgende vertrekredenen:

- Voorwaarde voor het spelen van eredivisie voetbal. Een nieuw stadion biedt betere exploitatiemogelijkheden.
- Uitbreiding aantal zitplaatsen niet mogelijk in Zuiderpark.
- Moeten veel aanpassingen aan stadion worden gedaan om voldoende faciliteiten voor sponsors te hebben. Er moet gedacht worden aan vergaderruimtes en business rooms.
- Te weinig parkeergelegenheid bij het Zuiderpark en ook slechte bereikbaarheid per openbaar vervoer.
- Veiligheid is lastig te bewaken. Op de nieuwe locatie moet het gemakkelijker worden voor hulpdiensten en politie om handelend op te treden (tevens onderdeel van de bereikbaarheid).
- Ook biedt de locatie wat betreft uitstraling en representatieve vastgoedontwikkeling nauwelijks exploitatie mogelijkheden

Figuur 4.1: Vertrekredenen ADO Den Haag uit het Zuiderpark Stadion. Bron: www.denhaag.nl, 2006

4.7 Heracles Almelo

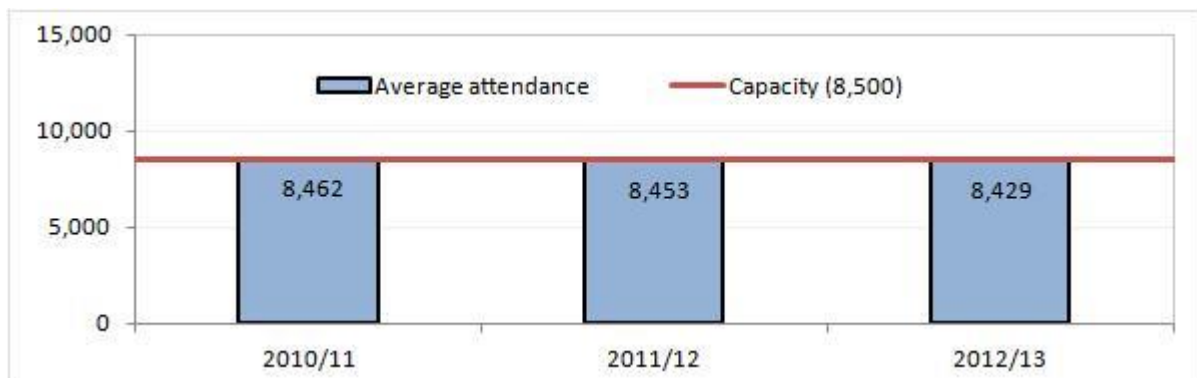
4.7.1 Stadioninformatie

Stadion: Polman Stadion

Bespeler: Heracles Almelo

Sinds: 1999-2000

Capaciteit: In 2005 uitbreiding van 6900 naar 8500 toeschouwers



Figuur 4.2: Opkomst en capaciteit Heracles Almelo over drie seizoenen. Bron: www.stadiumguide.com/polmanstadion/, 2013

Businesslagen:

- o Partner in Business
- o Diamantsponsor
- o Co-sponsor
- o Subsponsor

VIP Seats en Business Seats zijn beschikbaar (<http://www.heraclesalmelo.nl>).

4.7.2 Locatie en externe infrastructuur

Gelet is ook op infrastructuur over de weg en OV verbindingen. Er wordt een parkeerplaats gerealiseerd van 1000 plaatsen (<http://www.heraclesalmelo.nl>).

4.7.3 Interne infrastructuur

Nieuwe stadion

In deze ontwikkeling is ca. 26.850m² te huur, waarvan 18.850m² nieuwbouw. Van het bestaande stadion zal een deel (8.000m²) verbouwd en weer verhuurd worden. De commerciële ruimtes kunnen gehuurd worden door de volgende doelgroepen:

- Retail
- Horeca (hotel, restaurant, fastfood, etc.)
- Leisure
- Zakelijke dienstverlening
- Maatschappelijke voorzieningen (dagbesteding, kinderopvang, etc.)
- Zorg (huisarts, fysiotherapie, etc.)
- Onderwijs

(<http://www.heraclesalmelo.nl>).

4.7.4 Overige factoren

Om de commerciële aantrekkingskracht van de bestaande functies te integreren met de functies rondom het nieuw te vormen stadion is bij het voorlopig ontwerp gekozen voor thematisering en beleving. Het thema Leven, Welzijn en Sport zal terugkeren op het plein aan de westzijde van het stadion en zorgt voor de juiste aansluiting en beleving met de bestaande commerciële functies (<http://www.heraclesalmelo.nl>).

4.8 Statements clubs over stadions

De volgende statements zijn voorgelegd aan de clubs die voor dit onderzoek bezocht zijn en aan Pieter Nieuwenhuis, directeur van onderzoeksbureau Hypercube, die onderzoek doet naar stadionontwikkeling in Nederland. Elk statement is beoordeeld met minimaal 1 en maximaal 5 waarbij 1 volledig oneens en 5 volledig eens betekent. Aan de hand van deze statements kan gekeken worden naar wat men in de praktijk belangrijk of van toepassing vindt en waar men het niet mee eens is of niet van toepassing vindt op het gebied van

stadionontwikkeling en nieuwe stadions in Nederland. De statements dragen bij aan het scheppen van een beeld van (bepalende) factoren die van invloed kunnen zijn op het al dan niet slagen van een nieuw stadion of de bouw van een nieuw stadion.

Statement 1	Score Min. 1 – Max. 5
Een nieuw stadion zou eigenlijk pas gebouwd moeten worden als het oude stadion in de seizoenen daarvoor gemiddeld voor 90% vol zit	3

De clubs zijn het niet eens met deze stelling behalve Fortuna die een score 5 geeft. Een gebrek aan capaciteit in het oude stadion was vaak niet de belangrijkste reden om een nieuw stadion te bouwen. De clubs hebben andere overwegingen zwaarder laten wegen. Met name bereikbaarheid, veiligheid en het bereiken van een plafond van aanbod aan sponsors, deden inkomsten in het oude stadion stagneren. Dit waren redenen voor de bouw van een nieuw stadion omdat er dan weer groeimogelijkheden voor een club waren. FC Groningen geeft aan dat het nieuwe stadion de redding van de club is geweest omdat de club door het nieuwe stadion meer mensen getrokken heeft, meer sponsors heeft kunnen krijgen en hen meer mogelijkheden heeft kunnen bieden. Dat de capaciteit met de bouw van een nieuw stadion verhoogd kan worden ten opzichte van het oude stadion, is een bijkomend voordeel en werd uiteraard meegenomen in de overweging. Pieter Nieuwenhuis van onderzoeksbureau Hypercube geeft ook een score 2 aan. Hij zegt wel dat er begroot moet worden op een bezetting rond de 90% in het nieuwe stadion. Lege plaatsen leveren namelijk een exponentiële afname van belangstelling van toeschouwers en sponsors op volgens hem (Nieuwenhuis, 2013). Waarschijnlijk geeft Fortuna een score 5 omdat het stadion lang niet vol zit en er getwijfeld wordt of de keuze om een groter stadion te bouwen een juiste is geweest, vanwege de vele lege plekken nu.

Statement 2	Score Min. 1 – Max. 5
Alle soorten bedrijven kunnen aan een stadion gekoppeld worden	4,8

Men is het eens met dit statement gezien de score van 4,5. Het verschil tussen het invullen van een score 4 of 5 door een club is dat het bestemmingsplan op locaties voor stadions niet altijd alle soorten bedrijvigheid toelaat. Daarnaast wordt aangegeven dat sommige bedrijven misschien niet bij een club zouden passen. De clubs staan echter open voor vrijwel alle soorten bedrijven als sponsor.

Statement 3	Score Min. 1 – Max. 5
Commercie is belangrijker dan voetbaluitstraling van een stadion	2,4

Men is het niet altijd eens met deze stelling, maar erkent wel dat commercie een belangrijke factor is om voetbal te kunnen spelen in de stadions. Echter staat of valt een stadion volgens de geïnterviewden, met voetbaluitstraling. De commercie zou volgens hen namelijk een heel andere waarde krijgen als de koppeling met voetbal niet aanwezig zou zijn. Commercie en voetbaluitstraling zijn dan ook verbonden met elkaar en het één sluit het ander niet uit,

maar kan het juist versterken. Voorbeelden van stadions waar de commercie belangrijker lijkt dan de voetbaluitstraling of voetbalbeleving, zijn vaak voortgekomen uit keuzes die gemaakt moesten worden omdat een stadionplan anders niet meer uit kon voor een club. Bijvoorbeeld PEC Zwolle geeft aan, dat de hoge grijze muren rondom het veld door velen worden gezien als een commerciële keuze. In deze ruimtes zijn namelijk veel commerciële functies gevestigd. Terwijl deze situatie uiteindelijk tot stand is gekomen door de wisseling in de keuze van gras naar kunstgras, waardoor het veld lager kwam te liggen dan oorspronkelijk de bedoeling was en deze muren ineens zo zichtbaar waren.

Statement 4	Score Min. 1 – Max. 5
Een stadion moet ook voor entertainment en voorstellingen worden ingezet	3,8

De clubs zijn wisselend in hun scores maar gemiddeld gezien zijn ze het met deze stelling eens. PEC Zwolle en FC Dordrecht geven beide een score 5 op dit onderwerp, terwijl Fortuna Sittard een 4, FC Groningen een 3 geeft en Pieter Nieuwenhuis een 2. Men kan twijfelen over wat er verstaan wordt onder entertainment en voorstellingen. Pieter Nieuwenhuis geeft aan dat veel stadions niet geschikt zijn voor entertainment en voorstellingen aangezien de concurrentiepositie van veel stadions ten opzichte van evenement- hallen of zalen, zwakker is (Nieuwenhuis, 2013). Bekende bands, theatergroepen of andere vormen van entertainment zullen sneller geneigd zijn te kiezen voor een evenementenhal of een bekend plein in een grote stad dan voor een stadion van een gemiddelde club in Nederland. Daarnaast vraagt Nieuwenhuis zich af of het aanbod van ruimtes voor entertainment in Nederland niet al voldoende is. Uitzonderingen zijn de Amsterdam ArenA en het Gelredome in Arnhem waar regelmatig concerten gehouden worden. De verdeeldheid in scores kan te maken hebben met het feit dat clubbestuurders denken dat hun stadion geschikt zou zijn voor dergelijke evenementen, maar het er in de ogen van Nieuwenhuis vaak op neer komt dat er maar weinig acts zijn die in deze stadions willen optreden.

Statement 5	Score Min. 1 – Max. 5
Het belangrijkste aan een stadion is dat het goed bereikbaar is	3,4

Alle clubs geven een score 4 aan en Fortuna Sittard een 2. Pieter Nieuwenhuis geeft een 3 op dit onderwerp. De clubs vinden bereikbaarheid erg belangrijk maar niet het meest belangrijke, en geven daarom een score 4 in plaats van 5. De reden dat Nieuwenhuis een score 3 geeft, is dat hij vindt dat een locatiekeuze van meerdere factoren afhankelijk is. De locatie moet goed bereikbaar zijn, gunstig liggen ten opzichte van je verzorgingsgebied en ten opzichte van andere functies en het moet een locatie zijn waar het bestemmingsplan de juiste invulling toelaat. Bereikbaarheid is dus één van de belangrijke factoren maar niet persé de belangrijkste. Fortuna Sittard geeft een score 2 aan omdat het stadion onderbezet is op wedstrijddagen waardoor het niet persé uit maakt of de ontsluiting goed is, daarin zijn nu toch geen problemen aangezien er maar een paar duizend toeschouwers zijn.

Statement 6	Score Min. 1 – Max. 5
Er moeten skyboxen in een stadion aanwezig zijn om het rendabel te maken	4,4

De clubs geven allemaal een score 5 en zijn het hier dus volledig mee eens behalve Fortuna Sittard die een score 3 geeft. Zij geven aan dat het niet alleen gaat om het hebben van skyboxen maar ook om de bezetting daarvan. Pieter Nieuwenhuis brengt dezelfde nuance aan. Hij is het eens met de stelling (score 4) maar vindt wel dat het afhankelijk is van de markt. Het woord skybox en businessunit wordt veel door elkaar gebruikt bij de clubs.

Statements 7 & 8	Score Min. 1 – Max. 5
7 De supporters moeten hun eigen ruimte hebben in het stadion	5
8 De supporters moeten gehoord worden in het planvormingsproces voor een nieuw stadion	4,25

Deze statements zijn alleen ingevuld door de clubs. Alle clubs vinden dat de supporters een eigen ruimte moeten hebben in het stadion. Over deze ruimte mogen de supporters ook meedenken en soms beslissen. In het planvormingsproces geven eigenlijk alle clubs aan, de supporters wel gehoord te (willen) hebben, maar hen vaak geen beslissingsbevoegdheden wilden geven. Het overleg was dan vaak met de supportersvereniging die alle supporters vertegenwoordigde.

Statements 9 & 10	Score Min. 1 – Max. 5
9 De jeugdafdeling moet een zichtbare plaats in het stadion hebben	3,5
10 De maatschappelijke projecten worden georganiseerd in de ruimtes van het stadion	3,5

Deze statements zijn alleen ingevuld door de clubs. FC Groningen hecht minder waarde aan het organiseren van maatschappelijke activiteiten en het zichtbaar maken van de jeugdafdeling in het stadion. Voor statement 9 gaven zij score 2 en statement 10 een score 3. Fortuna Sittard geeft ook een score 2 aan voor jeugdafdeling en zelfs een score 1 voor maatschappelijke projecten. Deze worden blijkbaar of niet gedaan of niet georganiseerd in de stadionruimtes. PEC Zwolle en FC Dordrecht gaven voor beide statements score 5.

Statement 11	Score Min. 1 – Max. 5
Buiten de wedstrijddagen en voetbalactiviteiten om is verhuur van de stadionruimtes de belangrijkste bron van inkomsten voor de club	2,2

FC Groningen geeft een score 3 aan maar zegt wel dat het afhankelijk is van de huurconstructie. Fortuna Sittard geeft een score 5 aangezien het voor de rendabiliteit van hun stadion belangrijk is dat de ruimtes gevuld zijn. De andere clubs en Pieter Nieuwenhuis geven allen een score 1 aangezien het stadion vaak van de gemeente of een particuliere NV

is en de club het stadion huurt. Vaak zijn huuropbrengsten dus niet voor de club. Echter geeft FC Groningen wel aan dat de inkomsten van horeca en verhuur van eigen FC Groningen ruimtes, wel naar de club gaan en belangrijke inkomsten zijn. De belangrijkste inkomsten voor een club zijn de sponsorinkomsten.

5 Onderlinge vergelijking stadioncases

5.1 Inleiding

Op basis van het conceptueel model in samenhang met de beschrijvingen van de clubs uit het vorige hoofdstuk zal een vergelijking worden gedaan tussen de verschillende clubs en stadions. Op het onderwerp 'locatie' worden de clubs en stadions met elkaar vergeleken aan de hand van externe infrastructuur in combinatie met bereikbaarheid en aan de hand van het verzorgingsgebied. Bij 'interne infrastructuur' wordt gekeken naar horeca, capaciteit, (commerciële) ruimtes en veiligheid. Hierna volgt nog een aantal overige factoren of zaken die clubs benoemd hebben als faal- of succesfactor van hun stadion. Deze factoren worden ook met elkaar vergeleken. Tot slot volgt er een conclusie op basis van dit hoofdstuk.

5.2 Locatie

Locatie is opgedeeld in 'externe infrastructuur' en 'locatie ten opzichte van verzorgingsgebied'. Externe infrastructuur is alle infrastructuur buiten en rondom het stadion. Bereikbaarheid is een belangrijke factor van de externe infrastructuur. Zodoende is de afstand tot een N- of A-weg weergegeven om aan te geven of verkeer makkelijk en snel op de (snel)weg kan komen. Daarnaast zijn de scores die de clubs hebben gegeven op de stadionchecklist in beide subparagrafen verwerkt. Met behulp van deze subjectieve waarden worden verschillen tussen clubs op basis van locatie weergegeven.

5.2.1 Externe infrastructuur

De clubs die in dit onderzoek zijn meegenomen hebben of bouwen hun stadion op locaties aan randen van steden en in de buurt van een ringweg of snelweg. Aan de rand van een stad was of is vaak ruimte voor de bouw van een stadion en deze locaties bieden vaak ook de mogelijkheid tot het bouwen van een stadioncomplex met multifunctionele ruimtes. Daarnaast worden locaties aan randen van steden gekozen omdat de ontsluiting op dit soort locaties vaak beter te realiseren is. Zeker in vergelijking met locaties dichtbij het stadscentrum of locaties in woonwijken.

Van elk stadion is bekeken op wat voor locatie het ligt. Zo was een ringweg of N-weg bij elk stadion op een gemiddelde afstand van 378 meter. Bij PEC Zwolle, FC Groningen en ADO Den Haag, is de snelweg zelfs maximaal op één kilometer rijafstand. Als je de clubs wat betreft locatie en externe infrastructuur vergelijkt, dan hebben alle stadions, op FC Groningen na, voldoende parkeergelegenheid. Alle stadions zijn per fiets en OV (bus) goed bereikbaar en FC Groningen zelfs erg goed vanwege een station op enkele honderden meters van het stadion. In tabel 5.1 worden alle cijfers overzichtelijk weergegeven.

Clubs	Afstand tot N-weg	Afstand tot A-weg
PEC Zwolle	40m (naast ringweg)	1km
FC Groningen	350m (bij bouw stadion)	1km
FC Dordrecht	700m	5km
ADO Den Haag	N.v.t. omdat A-weg dichterbij is	500m
Fortuna Sittard	600m	4km
Heracles Almelo	200m	2km
Gemiddeld	378m	2,25km

Tabel 5.1: Overzicht ontsluiting stadions

ADO Den Haag heeft heel bewust gekozen voor de locatie Forepark vanwege ontsluiting en bereikbaarheid, zo blijkt uit tekst van de gemeente Den Haag (denhaag.nl, 2006). Het scheiden van supportersgroepen van de thuis- en uitploeg en het snel en gescheiden kunnen wegrijden van de uit- en thuissupporters was belangrijk voor ADO in hun keuze voor een geschikte locatie waar de veiligheid gegarandeerd kon worden door een overzichtelijke en dus ruim opgezette locatie die dichtbij de snelweg ligt.

5.2.2 Locatie ten opzichte van verzorgingsgebied

PEC Zwolle en FC Groningen hebben in hun keuze heel bewust rekening gehouden met de locatie ten opzichte van hun verzorgingsgebied wat betreft supporters én sponsors. Zeker Groningen die het stadion aan de zuidzijde van de stad heeft, speelt hier in op het grote gebied ten zuiden van de stad waar geen concurrentie is van een andere BVO (op Eredivisie niveau). De eerste Eredivisieclub ten zuiden van Groningen is PEC Zwolle, maar Zwolle ligt op meer dan 100 kilometer reisafstand van Groningen. Daar tussen bevindt FC Emmen zich, alleen zijn zij geen concurrentie voor FC Groningen omdat zij op een lager niveau uitkomen en qua uitstraling, grootte, capaciteit, en mogelijkheden niet vergelijkbaar zijn, zoals ook blijkt uit de benchmark van de KNVB die in Hoofdstuk 3 is toegelicht. In dit gebied valt dus een grote(re) markt aan te trekken dan in alleen de stad of provincie Groningen. In Drenthe ondervindt FC Groningen weinig concurrentie van andere BVO's.

FC Dordrecht bouwt een nieuw stadion op hetzelfde complex als het oude stadion. De reden van nieuwbouw heeft weinig te maken met locatie of externe infrastructuur, maar meer met interne infrastructuur, wat in 5.2 besproken zal worden. Doordat ADO Den Haag niet heeft gereageerd op dit onderzoek kon niet achterhaald worden of de keuze voor hun locatie ook deels gemaakt is aan de hand van een analyse van het verzorgingsgebied. Dit geldt ook voor Heracles Almelo. Voor Fortuna Sittard geldt dat zij gekozen hebben voor een stadion tussen de kernen Sittard en Geleen in, om op die manier goed bereikbaar te zijn voor mensen uit beide gebieden. Echter heeft dit als gevolg gehad dat het stadion op een locatie staat die enigszins verlaten oogt, wat de sfeer van de omgeving, de beleving en de voetbaluitstraling niet ten goede zijn gekomen.

5.2.3 Overzicht vergelijking op locatie

De antwoorden uit de checklist over de stadions van de clubs staan in tabel 5.2 weergegeven. Hierbij wordt score 1 gezien als ‘slecht’ en score 5 als ‘uitstekend’ op het stadion volgens de club zelf. De schuin gedrukte cijfers zijn ingevuld naar aanleiding van eigen waarnemingen of informatie op de clubsites en in onderzoeken van DeJonghe en Van Hoof (2010) of Kroese (2007). Helaas hebben deze clubs niet gereageerd op het verzoek voor een afspraak.

Locatie <i>Score: minimaal 1 (slecht) – maximaal 5 (uitstekend)</i>							
Externe infrastructuur						Locatie t.o.v. Verzorgingsgebied	
Clubs	Score Parkeer-ruimte	Afstand tot N-weg	Afstand tot A-weg	Score OV bereik-baarheid	Score auto bereik-baarheid	Onderzoek naar gedaan	Score afstand t.o.v. verzorg. gebied
PEC Zwo.	4	40m	1km	5	4	Ja	5
FC Gron.	2	350m	1km	5	3	Ja	5
FC Dordr.	4	700m	5km	4	5	Ja	4
ADO DH	4	nvt	500m	4	5	?	?
Fortuna S	5	600m	4km	5	5	Ja	5
Heracles	5	200m	2km	5	4	?	?
Gemid.	4	378m	2,25km	4,6	4,3	Ja	4,75

Tabel 5.2: Overzicht Locatiefactoren

5.3 Interne infrastructuur

Interne infrastructuur is alle infrastructuur in het stadion. Het gaat hierbij om capaciteit van het stadion wat betreft aantal seats, de invulling van commerciële ruimtes in het stadion, de opzet en invulling van horeca en de veiligheid. Ook deze paragraaf is geschreven met behulp van informatie uit de interviews, beschrijvingen van de clubs en scores van de stadionchecklist per club. In de laatste subparagraaf worden alle factoren in tabel 5.3 weergegeven.

5.3.1 Capaciteit

De clubs die in dit onderzoek zijn meegenomen en al een nieuw stadion hebben, hebben gemiddeld een capaciteit van zo’n 15 600 seats. Heracles Almelo en FC Dordrecht die nog geen nieuw stadion hebben, hebben nu een capaciteit van respectievelijk 8500 en 4000. Cambuur heeft een capaciteit van zo’n 10 000 seats en wil in een nieuw stadion 11 000 tot 15 000 seats hebben. Dit betekent dat wat betreft toeschouwerscapaciteit de clubs redelijk tot goed vergelijkbaar zijn op basis van capaciteit. Alleen FC Groningen is met 22 579 groter dan de andere clubs.

5.3.2 (Commerciële) ruimtes

In alle stadions is sprake van een piramidale opbouw. Dit houdt in dat er gekozen is voor een opbouwende structuur van “hoog” naar “laag” als het gaat om (commerciële) ruimtes. Vaak is er een kleinere ‘hoogste’ afdeling voor de topmanagers van bedrijven en een grotere en bredere ruimte of afdeling voor sponsors uit bijvoorbeeld het MKB. Als daar tussenin meerdere businesslagen zitten, wordt er gesproken van piramidale opbouw binnen de stadionruimtes (Nieuwenhuis, 2013). Er zijn echter wel verschillen tussen de stadions die in dit onderzoek zijn meegenomen. FC Dordrecht en ADO Den Haag hebben bewust gekozen voor bijvoorbeeld een businessclub voor jonge ondernemers als laagste sponsorlaag. Zowel FC Groningen, FC Dordrecht als ADO Den Haag kiezen daarnaast voor ruimtes op basis van sector of segment waar bedrijven uit een bepaalde sector bij elkaar zitten. Zo heeft ADO Den Haag een Residentie Club voor overheidsbedrijven en een Vastgoedlounge voor bedrijven uit de bouwsector, naast een Businessclub voor bedrijven en dus een Businessclub voor jonge ondernemers. FC Dordrecht maakt voor het MKB een aparte zaal en FC Groningen heeft een aantal themalounges ingericht. Dit heeft FC Groningen alleen op vraag van sponsors gedaan. Zo is er bijvoorbeeld een boerenbox ontstaan voor bedrijven uit de agricultuur. Dit waren oorspronkelijk drie aparte skyboxen maar op aanvraag is dit omgebouwd tot één lounge. Hetzelfde geldt voor de vastgoedsector, die ook gezamenlijk een eigen lounge hebben gekregen op aanvraag. PEC Zwolle kiest er bewust voor om geen themalounges of zalen op basis van segment en sector aan te bieden. In hun model vinden zij dat iedereen benaderbaar moet zijn en dat segmenteren leidt tot het uitsluiten van bedrijven uit andere sectoren. Zij zijn van mening dat hun model voor hen het beste is en de bezettingsgraad en resultaten spreken dit niet tegen. Wel hebben zij hun businessclub opgedeeld in twee ruimtes: één met live muziek waar men kan borrelen en één zaal met achtergrondmuziek waar het netwerken meer centraal staat. In de seats maken zij wel gradaties, namelijk blauw-wit, brons, zilver en goud. Hoe hoger de gradatie, hoe mooier de locatie van de seat ten opzichte van het veld of de geïntegreerde dug-outs. Deze gradaties komen vervolgens wel weer allemaal in één van de twee businesszalen uit. Ook Fortuna Sittard kiest voor het model dat PEC Zwolle hanteert. Hier zijn ook twee businessclub zalen waarbij er vier gradaties zijn in seats op de tribune. De seats kunnen worden afgenomen in combinatie met een horeca arrangement en/of een aantal minuten exposure op de ledboarding.

Tot slot is er in alle stadions sprake van een top binnen de sponsorlagen die bestaat uit skyboxen of businessunits. Bij PEC Zwolle is ervoor gekozen nog een aparte Business Loge te creëren voor de topmanagers en burgemeester bijvoorbeeld, zodat zij in een exclusieve ruimte met andere topmanagers een wedstrijd kunnen consumeren.

Zowel in Zwolle, Groningen en Almelo is of komt een multifunctioneel stadion. Meerdere functies zijn gehuisvest binnen het stadioncomplex. Het gaat dan over winkels, onderwijs, hotel en restaurant en in enkele gevallen ook nog detailhandel en leisure zoals bioscoopzalen in de Euroborg, een casino en fitnesscentra. In Dordrecht is detailhandel niet mogelijk vanwege beperkingen in het bestemmingsplan. In dat gebied mogen alleen sport en

enigszins recreatieve voorzieningen zich huisvesten. Zij kiezen er dan ook voor geen multifunctionele ruimtes te creëren die voor verhuur beschikbaar zijn, maar zullen meer moeten halen uit de bestaande en toekomstige sponsor- en supportersgroepen.

5.3.3 Horeca

Alle clubs geven aan dat de horeca in het nieuwe stadion top is of wordt en goed aansluit bij de capaciteit. Behalve bij FC Groningen, waar aangegeven wordt dat de capaciteit en aantrekkelijkheid van horeca ondermaats is. Er is gebleken dat bij een bezetting van 15.000 toeschouwers de horeca omzet even hoog is als bij een uitverkocht stadion met ruim 22.500 toeschouwers. Met name het delen van één horecapunt voor de bovenste en onderste ring is niet ideaal. Hier is te weinig over nagedacht bij de bouw in combinatie met de capaciteit van het stadion volgens de club. Aanpassingen zijn nu niet meer mogelijk. Zoals Pieter Nieuwenhuis ook aangeeft, is horeca wel een belangrijk onderdeel om als club geld aan te kunnen verdienen en zeker ook om de aantrekkelijkheidsfactor van het stadion te vergroten, wat meer toeschouwers en sponsors oplevert. Hij noemt FC Twente als beste voorbeeld omdat de wachttijd in hun stadion minimaal is en de aantrekkelijkheid van de horeca perfect is, wat veel oplevert voor de club. FC Groningen geeft wel aan de horeca in de business-units en lounges aangepast te hebben. Zij hebben dit laten inrichten door horeca mensen, namelijk door Heineken. Dit heeft volgens Robert Klaver een groot verschil gemaakt in omzet die uit horeca gehaald wordt, aangezien Heineken verstand had van inrichting van dergelijke ruimtes. De uitstraling is hierdoor professioneler en zakelijker geworden.

Bij ADO wordt de horeca ook als voldoende ervaren door supporters, is gebleken uit eigen waarnemingen. Echter is het stadion vaak maar voor 60 tot 70 % gevuld, dus valt lastig in te schatten hoe dit is bij een uitverkocht stadion. FC Dordrecht gaat er bewust mee aan de slag in het nieuwe stadion. Hoe de horeca bij Heracles Almelo en Fortuna Sittard is, is onbekend.

5.3.4 Veiligheid

Alle clubs geven aan dat hun stadion als erg veilig ervaren wordt. FC Groningen en ADO Den Haag geven beide aan dat het kunnen garanderen van veiligheid van supporters een belangrijke reden is geweest om een nieuw stadion te bouwen en FC Dordrecht geeft ook aan dat dit voor hen een belangrijke factor is voor de bouw van een nieuw stadion. FC Groningen geeft aan gemerkt te hebben dat er veel meer vrouwen en gezinnen een kaartje kopen ten opzichte van het oude stadion, terwijl de capaciteit daar vroeger ongeveer even groot was met het bestaan van staanplaatsen. Zij hebben in samenwerking met de architect het stadion bewust zo supportersvriendelijk mogelijk gemaakt, door zo weinig mogelijk te werken met hekken, kooien en afschermingen of afsluitingen, omdat de ervaren architect aangaf dat supporters zich ook gingen gedragen “als beesten” als ze zo behandeld zouden worden. Dit blijkt goed te werken volgens FC Groningen. Vanaf elke plaats in het stadion is er voetbalbeleving, het veld is overal zichtbaar: vanaf de tribune, vanaf de horecapunten en vanuit de businessruimtes. ADO Den Haag heeft de veiligheid op een andere manier benaderd. Het is het best beveiligde stadion van Nederland. Er zijn meer dan 100 camera's zichtbaar en onzichtbaar opgesteld. Bij de entree van het gebouw staan Happy Crowd

Control-hekken. De camera's maken van alle binnenkomende bezoekers een opname van het gezicht. Bij PEC Zwolle wordt het stadion als veilig ervaren maar zijn geen noemenswaardige maatregelen getroffen die andere clubs niet hebben.

Van Fortuna Sittard en Heracles Almelo is niet kunnen achterhalen hoe de veiligheid ervaren wordt. Echter is uit eigen waarnemingen en het geringe aantal nieuwsberichten over incidenten in beide stadions aan te nemen dat beide clubs en stadions als veilig ervaren worden.

5.3.5 Overzicht vergelijking op interne infrastructuur

Interne infrastructuur		Score: minimaal 1 (slecht) – maximaal 5 (uitstekend)		
Clubs	Capaciteit	Skyboxen	Score horeca	Score veiligheid
PEC Zwolle	12 500	JA	5	5
FC Groningen	22 579	JA	3	5
FC Dordrecht	4100 (6000)	JA*	3	5
ADO Den Haag	15 000	JA	5	5
Fortuna Sittard	12 500	JA	4	4
Heracles Almelo	8500	VIP seats	?	5
Gemiddeld	12 529	Ja	4,0	4,83

* In het nieuwe stadion

Tabel 5.3: Overzicht Interne infrastructuur factoren

5.4 Overige factoren

5.4.1 Aantrekkelijkheid stadion

De aantrekkelijkheid van een stadion heeft te maken met bepaalde voorwaarden. Daar horen factoren bij die besproken zijn bij de interne en externe infrastructuur zoals het aantal parkeerplaatsen, de horeca en veiligheid. Een aantal clubs benoemt echter nog andere zaken die de aantrekkelijkheid van een stadion kunnen vergroten of verkleinen. Hierdoor is nog beter te beargumenteren wat succesfactoren of zogenoemde faalfactoren en verbeterpunten van een stadion zijn. Het unieke aan het IJsseldeltastadion is bijvoorbeeld dat er in het hele stadion voor elke bezoeker gratis WIFI beschikbaar is. Ook de laagdrempeligheid van de club en de mogelijkheden die het kunstgras hen biedt om arrangementen aan te bieden aan bedrijven, vinden zij een belangrijke factor. Door het kunstgras is het bijvoorbeeld mogelijk dat bedrijven die een congres of vergadering in een stadionruimte hebben, aansluitend een clinic van een PEC Zwolle trainer op het kunstgras krijgen. Daarnaast doen zij aan rondleidingen voor bedrijven maar soms ook voor supporters. Door deze laagdrempelige en transparante open houding, denken zij de aantrekkelijkheid en het merk PEC Zwolle te verhogen, wat meer sponsors en supporters op kan leveren. Bij FC Groningen wordt benadrukt dat het stadion uniek is vanwege het contact met het veld vanaf elke plek in het stadion, wat erg bijdraagt aan de voetbalbeleving. Zij geven daarnaast aan dat ze erg loyaal en bereidwillig zijn tegenover

sponsors en daardoor goed luisteren naar de vraag uit de markt. Hierdoor maken zij hun ruimtes erg aantrekkelijk voor verhuur in hun ogen. Ook FC Dordrecht wil meer halen uit de bestaande supporters- en sponsorgroep. Met name de horeca, veiligheid en datgene bieden wat de markt vraagt, lijkt hen belangrijk om het stadion aantrekkelijk te maken.

Bij ADO Den Haag is het stadion maar gering bezet. In verschillende media en of fora wordt dit gewijd aan het hoge beveiligingsgehalte van het stadion. Mensen zouden dit confronterend kunnen vinden en het gevoel kunnen hebben dat dit hen aantast in hun privacy wanneer je constant in de gaten wordt gehouden. Deze argumentatie sluit aan bij de beweegredenen van de architect van de Euroborg, die aangaf het stadion bewust te bouwen met zo weinig mogelijk hekken, kooien, afscheidingen en zichtbare camera's. Tijdens de overgang van het oude Zuiderpark stadion naar het nieuwe Kyocera stadion zijn er ook honderden stadionverboden uitgedeeld aan supporters van de "harde kern" van ADO Den Haag, waardoor de veiligheid in het stadion waarschijnlijk al enorm is toegenomen. Dan is het de vraag of zoveel beveiliging bijdraagt aan de aantrekkelijkheid en sfeer van het stadion en de club. De 'gewone' of een nieuwe bezoeker wordt namelijk geconfronteerd met een aantal beveiligingsmaatregelen die hij waarschijnlijk niet gewend is of verwacht bij een bezoek aan een voetbalwedstrijd.

5.4.2 Verbeterpunten en faalfactoren

Volgens Pieter Nieuwenhuis zorgen veel lege plekken voor een mindere aantrekkelijkheid en dus een lagere bezetting van het stadion. Lege plekke kunnen een gevolg zijn van vele factoren die te maken hebben met locatie of interne infrastructuur. Echter kan een vol stadion ook resulteren in onvoorziene problemen of teleurstellingen bij bezoekers. PEC Zwolle geeft aan dat de club sneller en meer gegroeid is dan verwacht was. Als het stadion nu opnieuw gebouwd zou worden dan zou het hoofdgebouw anders ingericht worden en waren er meer kantoor- en spreekruimtes gebouwd. Ook had de capaciteit dan hoger gekund en was het beter geweest als de locatie nog dichter bij de snelweg geweest zou zijn aangezien het bij topwedstrijden nu nog vastloopt op de ringweg. FC Groningen geeft enkele capaciteitsproblemen aan die geschaard kunnen worden onder interne en externe infrastructuur. Zo is de capaciteit van horeca en het aantal parkeerplaatsen bij hen niet voldoende en sluit dit niet goed aan op de capaciteit van het stadion. Echter is er nu geen mogelijkheid meer tot aanpassing en uitbreiding, een gemiste kans dus. Ook geven zij nog aan dat de buitenkant van het stadion weinig affiniteit heeft met de club en dat het een grote wens van club en supporters is dit aan te passen. Vanwege de hoge kosten is dit nog niet gerealiseerd. Een faalfactor die FC Dordrecht aangeeft is het bestemmingsplan. Hierin staan beperkingen die er toe leiden dat zij geen mogelijkheid hebben multifunctionele ruimtes te bouwen die onderverhuurd kunnen worden buiten de bestaande sponsors om. Hierdoor hebben zij geen mogelijkheden tot het bouwen van detailhandelruimtes. Ook het bouwen van het stadion van Fortuna Sittard in een vrijwel lege omgeving die vervolgens niet is volgebouwd met bedrijven doordat de economische crisis intrede deed, kan gezien worden als een factor die de club en het stadion niet ten goede zijn gekomen doordat de

omgeving van het stadion als verlaten kan worden gezien. Dit draagt niet bij aan de sfeer en voetbalbeleving en kan bezoekers of sponsors weerhouden om het stadion te bezoeken. Zeker gezien het aantal clubs in Limburg, waardoor er veel concurrentie is in die provincie.

5.5 Conclusie

De clubs hebben factoren aangegeven die voor hen van belang zijn in het (gedeeltelijk) slagen of falen van hun stadion. Door middel van de checklist en statements per club kan bepaald worden in hoeverre clubs een factor als belangrijk ervaren voor hun stadion en of deze factor bij hen beoordeeld wordt met een score van 'slecht' tot 'uitstekend'. In tabellen 5.4, 5.5 en 5.6 zal worden weergegeven in welke mate clubs de factoren belangrijk vinden. Per factor zal daarnaast kort worden weergegeven op wat voor wijze die factor bijdraagt aan het (gedeeltelijk) falen of slagen van het stadion. De volgende waardering wordt hiervoor gebruikt:

- ++ uitermate belangrijk
- + enigszins van belang
- +/- kan van belang zijn maar verschilt per club
- minder van belang
- uitermate onbelangrijk

5.5.1 Locatiefactoren

Externe infrastructuur			
Goede bereikbaarheid ++	Parkeerruimte ++	OV en fiets bereikbaarheid +	Veiligheid ++
Afstand tot N-weg enkele honderden meters	Voldoende voor maximale bezetting stadion	Bushalte bij stadion, extra bussen op wedstrijddagen	Overzichtelijk en ruim opgezet terrein
Afstand tot A-weg rond 1 kilometer	Ook bezetting buiten wedstrijddagen om	Bij voorkeur treinstation bij stadion, niet noodzakelijk	Goede ontsluiting uitsupporters, gescheiden van thuispubliek
Verzorgingsgebied sponsors en supporters			
Onderzoek ++	Omvang ++	Afstand ++	
De clubs geven aan onderzoek gedaan te hebben naar verzorgingsgebied, waardoor een keuze gemaakt kan worden voor de locatie	De omvang is van belang voor de keuze van invulling van externe infrastructuur zoals aantal parkeerplaatsen maar ook voor capaciteit van het stadion	De afstand van het verzorgingsgebied t.o.v. het stadion is belangrijk in de locatiekeuze en staat in verband met de bereikbaarheid en ontsluiting van het stadionegebied.	

Tabel 5.4: Overzicht belang per factor op basis van locatie

Wat betreft externe infrastructuur en locatie blijkt dat eigenlijk alle clubs kiezen voor een goed bereikbare locatie in de buurt van een N- of A- weg, de ringweg of een snelweg. Deze locaties zijn vaak aan de randen van steden. De nieuwe stadions hebben over het algemeen ruim voldoende parkeerruimte en zijn goed bereikbaar met het OV. Er is bij enkele clubs bewust rekening gehouden met het verzorgingsgebied bij de locatiekeuze, waardoor volgens de clubs het marktgebied vergroot wordt omdat het stadion op die locatie beter bereikbaar is en aantrekkelijker wordt voor het door de club onderzochte verzorgingsgebied. Echter zijn PEC Zwolle en FC Groningen toch sneller en meer gegroeid dan verwacht, waardoor de ontsluiting niet altijd voldoet bij Zwolle en er bij Groningen onvoldoende parkeerruimte is.

5.5.2 Interne infrastructuur factoren

Horeca			
Capaciteit ++		Prijs/kwaliteit +/-	Afstand ++
Belangrijk voor voorkomen van wachtrijen		Enigszins belangrijk voor tevredenheid klant maar niet doorslaggevend	Belangrijk voor bereidheid klant om vanaf seat naar verkooppunt te gaan
Stadioncapaciteit			
Bezetting ++		Seatgradatie ++	
Erg belangrijk dat er niet te veel lege plaatsen zijn vanwege exponentiële afname van bezoekers en sponsors. Bezettingsgraad begroten op 90%. Indicator voor eventueel uitbreiden van capaciteit		Te weinig gradaties in seats heeft als gevolg dat mensen of bedrijven goedkoopste seats nemen omdat stap omhoog te groot is. Seatgradaties moeten in zo klein mogelijke stappen maar wel een kwaliteitsverbetering opleveren voor de bezoeker.	
(Commerciële) ruimtes			
Piramidaal +	Themazalen +/-	Businessunits ++	Multifunctioneel +
Zichtbaar bij elke club. Sponsors willen vaak omhoog in de piramide als ze er eenmaal in zitten	Kan voor gekozen worden, afhankelijk van vraag uit de markt en als dat aansluit bij de regio of clubcultuur	Bij elke club aanwezig en levert veel sponsorinkomsten op. Biedt sponsors hun eigen ruimte, wordt gewaardeerd	In die zin dat een stadion of ruimtes flexibel inzetbaar zijn. Multifunctioneel wat betreft verschillende functies die het huisvest is afhankelijk van bestemmingsplan
Veiligheid			
Onzichtbaar ++			
Zichtbare beveiliging vanwege vele camera's kan mensen aantasten in hun privacy en door middel van veel hekken of afscheidingen en inzet van veel stewards kan dit voelen als een onveilige situatie vanwege de hoge beveiligingsgraad. Als de beveiliging niet direct zichtbaar is, wordt veiligheid gecreëerd waardoor bezoekers een zorgeloos bezoek kunnen ervaren zonder dat dit merkbaar is. De voetbalbeleving wordt optimaal genoten door seats dichtbij het veld en zicht op het veld vanaf elke locatie in het stadion. Supportersgroepen zijn (ver) van elkaar gescheiden waardoor confrontatie vrijwel onmogelijk is in directe omgeving van het stadion. Confrontatie tussen politie/ME en supportersgroepen wordt voorkomen door zoveel mogelijk 'onzichtbaar' opstellen van beveiligers en politiemensen, zodat geen (re)actie uitgelokt kan worden tussen supportersgroepen.			

Tabel 5.5: Overzicht belang per factor op basis van interne infrastructuur

Wat betreft interne infrastructuur is er een aantal overeenkomsten. De piramidale opbouw is bij elke club zichtbaar terug te vinden in de sponsorlagen, alleen heeft elke club zijn eigen keuzes gemaakt wat betreft de invulling daarvan. De reden van deze keuzes ligt meestal bij datgene wat past bij de club of regio. Zo kiest Groningen voor het volgen van wat de markt vraagt wat betreft invulling van de commerciële ruimtes, en kiest Zwolle juist voor een open en laagdrempelige houding, wat volgens hen past bij de ondernemerscultuur van de regio Zwolle. Zij geven aan dat de business to businesscultuur binnen de regio erg sterk is en PEC Zwolle is daarin een bindende factor voor iedereen. Segmenteren zou juist tot negeren van bepaalde sectoren leiden. Dordrecht is gebonden aan het bestemmingsplan en ADO Den Haag heeft bewust gekozen voor het bedrijventerrein Forepark en heeft haar eigen functies hierop aangepast. Ook zij hebben hun redenen omtrent veiligheid en bereikbaarheid als het gaat om de invulling van de interne infrastructuur. En ook zij sluiten met bijvoorbeeld hun segmentatie van de overheidssector aan bij datgene waar de stad Den Haag om bekend staat, de vele Rijksoverheid diensten die daar gehuisvest zijn.

Faalfactoren van een stadion die genoemd worden hebben vaak te maken met capaciteit die de verwachtingen overtreft. PEC Zwolle is sneller en meer gegroeid dan verwacht, waardoor de ontsluiting niet altijd voldoet zoals verwacht. Daarnaast wordt het hoofdgebouw opnieuw ingericht en hebben ze eigenlijk te weinig spreekruimtes. Bij FC Groningen is er onvoldoende parkeerruimte en is de horecacapaciteit niet goed genoeg voor de capaciteit van het stadion waardoor ze inkomsten mislopen. Dit kan niet aangepast worden. Het bestemmingsplan of het niet uitkomen van verwachtingen omtrent de invulling van het gebied rondom het stadion, kunnen ook faalfactoren zijn. Dordrecht en Fortuna Sittard hebben hiermee te maken en ook bij Heracles Almelo heeft het lang geduurd voordat de gemeenten akkoord gingen met detailhandel rondom en in het stadion.

5.5.3 Overige factoren

Looks en feeling met een club		
Clubuitstraling stadion +	Sportieve prestaties / niveau ++	
Het stadion moet voor supporters voelen als een plek waar hún club speelt. Social meanings die mensen hebben bij een club	Het al dan niet slagen van een stadion is ook afhankelijk van sportieve prestaties, niveau waarop gespeeld wordt en kwaliteit van het voetbal (entertainmentwaarde).	
Voorzieningen		
Exploitatiemaatschappij +	Gratis WIFI +/-	Kunstgras +/-
Een onafhankelijk center dat zorgt voor een optimale bezetting van alle ruimtes in het stadioncomplex, zorgt voor zoveel mogelijk events en activiteit in alle ruimtes, waardoor het stadioncomplex zo rendabel mogelijk wordt gemaakt	Dit kan voor bedrijven en bezoekers een meerwaarde zijn waardoor de ervaring met een bezoek aan het stadion nog positiever is maar zal niet doorslaggevend zijn als succesfactor	Kunstgras scheelt de club de huur van een trainingsveld en kan ingezet worden voor clinics voor bedrijven, sponsors of andere bezoekers waardoor je als club meer te bieden hebt. Kan ook nadelig zijn als dit niet aansluit bij clubcultuur of wens van supporters

Tabel 5.6: Overzicht belang overige factoren

6 Conclusie

6.1 Vergelijking clubs

In dit onderzoek is Cambuur vergeleken met andere betaald voetbalclubs uit Nederland op basis van sportieve prestaties van nu en van het verleden, financiën, verzorgingsgebied, potentie en capaciteit van het stadion. Uit deze analyse kwam een aantal clubs naar voren waarmee Cambuur vergeleken kan worden. Dit zijn PEC Zwolle, ADO Den Haag, Heracles Almelo en enigszins Fortuna Sittard en FC Groningen. De laatst genoemde twee clubs zijn wat betreft prestaties en financiën respectievelijk een stuk kleiner en een stuk groter dan Cambuur maar de factoren die hiertoe geleid hebben kunnen erg interessant zijn voor dit onderzoek en voor Cambuur. Het nieuwe stadion zou bij beide clubs namelijk invloed gehad kunnen hebben op de inkomsten, prestaties en positie van de club. Welke en in welke mate factoren van een club of stadion bijgedragen hebben aan een toename of afname van prestaties, inkomsten en de positie van een club, zijn interessant. Daarnaast werd FC Dordrecht toegevoegd aangezien ook zij een nieuw stadion gaan bouwen en op twee criteria vergeleken konden worden. Cambuur gaf aan bij monde van Voorzitter van de Raad van Commissarissen Ype Smid en Commercieel Directeur Ard de Graaf, FC Dordrecht een interessante case te vinden inzake de afwegingen en keuzes die de club maakt met betrekking tot capaciteit en invulling van de commerciële ruimtes.

6.2 Stadionontwikkeling in Nederland

Uit de trend in stadionontwikkeling van de afgelopen 10 tot 15 jaar bleek dat stadions naar de randen van steden verplaatst werden, vaak in de buurt van snelwegen (Van Steen en Pellenbarg, 2008). In het geval van PEC Zwolle, FC Groningen, ADO Den Haag en Fortuna Sittard is dit ook het geval. Het stadion van Heracles Almelo staat al aan de ringweg aan de rand van de stad en zij zullen een nieuw stadion op de huidige locatie bouwen, evenals FC Dordrecht. Volgens deskundige Pieter Nieuwenhuis, directeur van onderzoeksbureau Hypercube, is een aantal factoren voor clubs erg belangrijk geweest bij (de bouw van) een nieuw stadion waarbij vaak een locatie aan de rand van de stad gekozen wordt:

- Bedrijvigheid in de regio en de omvang hiervan
- De afstand van een hoofdvestiging van een bedrijf naar het stadion
- Toeschouwersaantallen en capaciteit: bedrijven nemen niet graag relaties mee naar een half leeg stadion. Een bezettingsgraad onder de 90% van een stadion resulteert in een exponentiële afname van sponsors en verkoop van business seats.
- Aantrekkelijkheid horeca en aantrekkelijkheid stadion

Bij de locatie(keuze) spelen geografische aspecten een belangrijke rol. De derde en vierde factor die Nieuwenhuis noemt, worden bepaald door interne infrastructuur. Zowel locatie als interne infrastructuur zijn twee belangrijke pijlers in dit onderzoek, zoals zichtbaar is geworden in het conceptueel model. In de interviews met de clubs komen deze twee pijlers

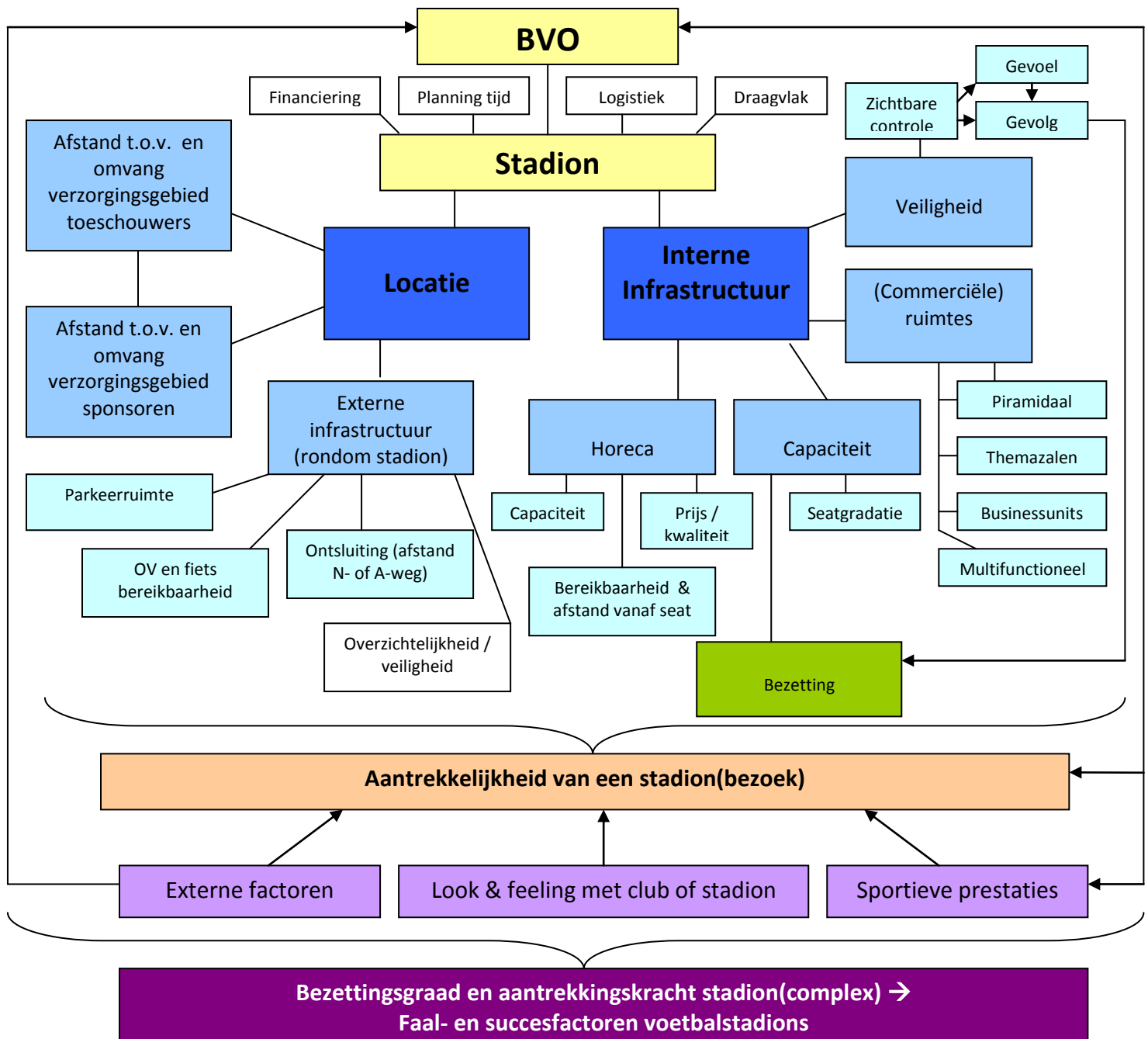
ook het meest ter sprake en wordt dus bevestigd door middel van praktijkvoorbeelden dat dit belangrijke factoren zijn. In een aantal antwoorden worden nog overige factoren benoemd.

6.3 Faal- en succesfactoren

Stadionprojecten kunnen (gedeeltelijk) falen en elke club heeft wel factoren aangegeven die niet optimaal zijn (benut). Een aantal factoren blijkt voor een club ook een groot succes te zijn. De eisen die tegenwoordig aan een modern stadion worden gesteld zijn volgens Van Dam (2000) comfort, veiligheid, toegankelijkheid, verminderde negatieve spillover effecten (geluidsoverlast, verkeersproblemen, hooliganisme) en sfeer. In dit onderzoek betekende een succesfactor van een stadion dat een factor op een positieve wijze heeft bijgedragen aan de aantrekkelijkheid van een stadionbezoek en op een positieve wijze heeft bijgedragen aan rendabiliteit en aantrekkelijkheid van stadionruimtes. Factoren die een negatieve invloed hebben (gehad) op bovenstaande aspecten zijn dan logischerwijs faalfactoren.

Er kan in de planvorming en tijdens het bouwproces ook een aantal dingen misgaan waardoor een club financieel in de problemen komt of het stadion gedeeltelijk faalt. Voordat er begonnen kan worden aan de inhoudelijke invulling van een plan en de bouw van een nieuw stadion, zal er eerst gekeken moeten worden naar het draagvlak binnen de club, de gemeente en de regio. Ook zal de financiering rond moeten komen en zal er een correcte en realistische tijdsplanning moeten zijn, wil het project kans van slagen hebben. Daarnaast zal tijdens de bouw de tijdsplanning aangehouden moeten worden en zouden logistieke problemen als congestie of vastlopend bouwverkeer nog voor vertraging kunnen zorgen. De factoren financiering en draagvlak staan ook in relatie met alle andere factoren die in het onderzoek aan bod zijn gekomen aangezien de financiering vaak te maken heeft met de invulling van ruimtes in het stadioncomplex en er draagvlak gecreëerd kan worden met de invulling en aankleding van het stadion.

Met behulp van de interviews en literatuurstudie in dit onderzoek, is overzicht 6.1 als uitbreiding op het conceptueel model ontstaan. In de subparagrafen van 6.3 wordt besproken in welke mate de factoren van belang zijn volgens theorie en praktijk. Eerst zullen de factoren die door de clubs en deskundigen met ++ (zeer belangrijk) zijn gewaardeerd, worden besproken. Vervolgens de factoren die met + (belangrijk) zijn gewaardeerd en tot slot de +/- (kan van belang zijn) factoren. De aspecten financiering, draagvlak, tijdsplanning en logistiek tijdens de bouw zijn zojuist benoemd en kunnen van invloed zijn op het (gedeeltelijk) falen of slagen van een stadion. Ondanks dat deze aspecten niet zo zeer terug kwamen in de interviews bij clubs, kan worden geconcludeerd dat dit belangrijke aspecten zijn aangezien dit benoemd werd door Pieter Nieuwenhuis (2013) en in het onderzoek van Kroese (2007). Dit is de reden dat deze factoren kleurloos zijn toegevoegd aan overzicht 6.1



Figuur 6.1: Overzicht factoren van invloed op voetbalstadions

6.3.1 Belangrijkste factoren (++)

De clubs geven in de interviews aan dat de factoren die in tabel 6.1 worden weergegeven, de belangrijkste factoren zijn in het slagen van een stadion. Hierbij worden de aspecten bereikbaarheid, parkeerruimte en veiligheid als meest belangrijk gezien als onderdelen van de externe infrastructuur. De bereikbaarheid, parkeerruimte en veiligheid buiten het stadion zullen onder andere voldoende moeten zijn om de negatieve spillover effecten in de omgeving van het stadion te minimaliseren, zoals Van Dam (2000) in zijn onderzoek aangeeft als belangrijke eis voor een modern stadion. Deze factoren spelen dan ook een belangrijke rol als pushfactor voor het vertrek vanuit woonwijklocaties en als pullfactor om het stadion te bouwen aan de rand van de stad waar meer ruimte is en het stadion dichtbij snelwegen ligt. Veiligheid is kleurloos toegevoegd aan figuur 6.1 omdat dit minder is benoemd door

clubs. Dit kan te maken hebben met het feit dat de overheid verantwoordelijk is voor veiligheid buiten de stadions en de clubs alleen verantwoordelijk worden gehouden voor de veiligheid in het stadion (CIV-voetbal, 2013).

De onderzoeken naar de omvang van het verzorgingsgebied en de reikwijdte zijn volgens de clubs ook van enorm belang voor de bepaling van de locatie en uiteraard voor de bepaling van de capaciteit van het stadion. Ook Pieter Nieuwenhuis geeft aan dat de afstand van een hoofdvestiging van een bedrijf naar het stadion en de (omvang van) bedrijvigheid in de regio enorm van belang zijn. Het achterland en het verzorgingsgebied van de club kunnen in omvang verschillen per locatie en zullen ook afhankelijk zijn van de externe infrastructuur. Ook in de literatuur werd genoemd dat verzorgingsgebied en infrastructuur belangrijke factoren zijn voor de locatiekeuze van een nieuw stadion. Ook de invulling van commerciële ruimtes zal moeten aansluiten op de vraag die er in de regio is en de invulling zal moeten passen bij de businesscultuur van de club/regio. Hierbij is het van belang voldoende gradatie in seats aan te brengen, zodat elk bedrijf of elke sponsor een seat 'op niveau' kan kiezen zonder daarbij bedrijven uit te sluiten door te segmenteren. In de praktijk blijkt dat sponsors vaak minimaal op dezelfde gradatie blijven zitten of een aantal gradaties in seats stijgen in de loop der jaren. Dit levert op termijn meer inkomsten op, sponsors worden in de piramidale opbouw opgenomen of stijgen. De businessunits (skyboxen) leveren de clubs vaak ook veel sponsorinkomsten op.

Ook de horeca capaciteit en afstand die een bezoeker moet afleggen naar een horecapunt vanaf zijn seat, wordt als zeer belangrijk ervaren door clubs. Pieter Nieuwenhuis geeft dit aspect ook aan als aantrekkelijkheidsfactor van een voetbalstadion. Als de horeca aantrekkelijk is, draagt dit bij aan een positieve ervaring voor de consument die een wedstrijd bezoekt. Positieve ervaringen zijn nodig om een consument (langer) te binden aan de club, waarmee een aantrekkelijke horeca indirect inkomsten kan opleveren. Daarnaast levert een aantrekkelijke horeca directe inkomsten op voor de club omdat meer mensen in het stadion bereid zijn iets te nuttigen uit de horecapunten als de voorwaarden goed zijn. Belangrijk hierbij is de mogelijkheid tot aanpassing van bijvoorbeeld horeca- capaciteit als blijkt dat een vol stadion niet bediend kan worden in korte tijd of dat uitbreiding van horecacapaciteit de afstand vanaf een aantal seats naar een horecapunt zou verkleinen. Mocht hier van tevoren geen rekening mee gehouden zijn en aanpassing blijkt niet mogelijk dan kan dit directe en indirecte inkomsten schelen.

Onzichtbare veiligheid betekent dat bezoekers genieten van een veilig bezoek aan het stadion zonder onnodig geconfronteerd te worden met beveiligingsmaatregelen zoals camera's, hekken, netten en kooien in het stadion of ME en politie buiten het stadion. Het goed scheiden van uit- en thuissupporters buiten het stadion is van belang om confrontatie te voorkomen. Binnen het stadion zal uiteraard veiligheid gegarandeerd moeten kunnen worden maar uit de praktijk blijkt dat dit kan in combinatie met een optimale

voetbalbeleving. Het creëren van een zo open mogelijke structuur binnen het stadion waarbij vanaf elke locatie zicht is op het veld, draagt hieraan bij. Afscheidingen tussen thuispubliek onderling zullen zo open en vriendelijk mogelijk moeten worden gemaakt. FC Groningen geeft aan dat de architect hierin leidend is geweest en dat op zijn advies voor deze onzichtbare veiligheid gekozen is. Op het moment dat thuissupporters op geen enkele wijze geconfronteerd kunnen worden met uitsupporters en thuissupporters geen weerstand of hinder ondervinden van beveiligingsmaatregelen zoals ME of politie blokkades, camera's, hekken etc. worden zij op geen enkele wijze uitgedaagd of in hun privacy en bewegingsruimte aangetast, wat de veiligheid uiteindelijk ten goede komt. Hierin zou extra geïnvesteerd kunnen worden waardoor dit de overheid en club op lange termijn kosten bespaart.

De aantrekkelijkheid van een stadionbezoek, het aantal bezoekers en de inkomsten die dit genereert is tot slot ook nog afhankelijk van sportieve prestaties zo blijkt uit theorie en praktijk. Goede prestaties leveren een betere bezetting op, wat weer meer inkomsten oplevert (DeJonghe en Van Hoof, 2010; Pieter Nieuwenhuis, 2013; Fitsch, 2013).

Overzicht

Pijler	Onderdeel	Factor ++
Locatie	Externe infrastructuur	Bereikbaarheid
		Parkeerruimte
		Veiligheid
	Verzorgingsgebied	Onderzoek naar omvang
		Reikwijdte: afstand van verzorgingsgebied t.o.v. locatie
Interne infrastructuur	Horeca	Capaciteit
		Afstand van seat naar horeca
	Stadioncapaciteit	Aansluitend op vraag verzorgingsgebied – bezetting
		Seatgradatie
	(Commerciële) ruimtes	Aansluitend op vraag - passend bij businesscultuur van de club/regio
		Businessunits
	Veiligheid	Onzichtbare beveiligingsmaatregelen
Overige factoren	Aantrekkelijkheid club	Sportieve prestaties/niveau

Tabel 6.1 Overzicht belangrijkste succesfactoren volgens theorie en praktijk

6.3.2 Belangrijke factoren (+)

De bereikbaarheid van het stadion is zeer belangrijk, zoals zichtbaar is geworden in tabel 6.1. Een goede OV verbinding tussen verzorgingsgebied en stadionlocatie en een juiste reikwijdte wat betreft fietsafstand dragen bij aan het succes van een stadion, maar zijn niet in zo'n sterke mate belangrijk als de andere factoren die onder externe infrastructuur vallen, blijkt

uit dit onderzoek. Voldoende parkeerruimte is dat wel en een locatie buiten de stad zou kunnen betekenen dat er minder bezoekers op de fiets naar het stadion gaan, wat zou betekenen dat er nog meer parkeerplekken nodig zijn ten opzichte van een locatie binnen de stadsgrenzen.

De invulling en capaciteit van business seats en ruimtes wordt door elke club op een andere manier benut. Bij elke club is een piramidale opbouw zichtbaar in de sponsorlagen, alleen heeft elke club zijn eigen keuzes gemaakt wat betreft de invulling daarvan. De invulling kan op vier manieren van elkaar verschillen:

- Gradaties in seats
- Gradaties in zalen
- Seats op basis van segment of sector
- Zalen op basis van segment of sector

De vier opties kunnen gecombineerd worden maar hebben allemaal een piramidale opbouw, dus van hoog naar laag. De gedachtes achter de concepten verschillen van elkaar en hebben een andere aantrekkingskracht op bedrijven. Er kan niet worden geconcludeerd dat één manier een succes is en een andere manier zou falen. Sommige clubs kiezen voor themalounges en multifunctionele ruimtes en andere clubs bewust niet. Een open houding waarbij men luistert naar de vraag van de markt of waarbij men aansluit bij de businesscultuur van de regio, lijkt het devies en wordt met ++ beoordeeld zoals in de vorige paragraaf duidelijk werd. Elke club kiest echter wel voor een piramidale opbouw binnen de sponsorlagen, wat in het stadion zichtbaar wordt in gradaties en/of segmentatie in seats en/of zalen. Daarnaast heeft een aantal clubs multifunctionele ruimtes in het stadioncomplex. Deze ruimtes zijn vaak gebouwd om de financiering van het complex rond te krijgen. Echter geven de clubs aan multifunctionele ruimtes niet als belangrijkste factor te zien in het slagen van een stadion. Zo bouwt FC Dordrecht een stadion zonder dat er andere bedrijven gevestigd mogen worden in of rondom het stadion. Het bestemmingsplan laat dit namelijk niet toe.

Er kan worden geconcludeerd dat de clubs de voetbaluitstraling van het stadion belangrijk vinden. Echter is dit bij een aantal clubs niet altijd goed ingeschat voorafgaand aan de bouw van het stadion. Vervolgens is dit vaak aangepast nadat het stadion een aantal jaar in gebruik is.

De keus van PEC Zwolle om een onafhankelijke exploitatiemaatschappij als event center in het stadion te plaatsen, blijkt goed te werken. Dit is echter alleen bij PEC Zwolle het geval en deze opzet werkt voor hen. Er kan in ieder geval worden bevestigd dat dit concept bijdraagt aan een optimale bezetting van alle stadionruimtes, wat het stadion rendabeler maakt, omdat deze maatschappij door middel van actieve marketing stadionruimtes weet te bezetten.

Overzicht

Pijler	Onderdeel	Factor +
Locatie	Externe infrastructuur	OV en fiets bereikbaarheid
Interne infrastructuur	(Commerciële ruimtes)	Piramidale opbouw
		Themazalen
		Multifunctionele ruimtes
Overige	Looks & feeling met een club	Clubuitstraling stadion
	Voorzieningen	Onafhankelijke exploitatiemaatschappij (event center)

Tabel 6.2 Overzicht belangrijke succesfactoren volgens theorie en praktijk

6.3.3 Factoren die van belang kunnen zijn (+/-)

Alle genoemde factoren hebben uiteindelijk invloed op de ervaring van een bezoeker van het stadion. Er is nog een aantal factoren dat volgens de clubs van belang kan zijn om de aantrekkelijkheid van een stadion(bezoek) te vergroten. Dit is bijvoorbeeld de prijs/kwaliteit verhouding van de horeca, het aanbieden van gratis WIFI voor bezoekers, bedrijven en sponsors en het hebben van kunstgras, waarop clinics georganiseerd kunnen worden. Deze clinics kunnen in een arrangement worden aangeboden samen met het houden van een vergadering of congres in een stadionruimte en het nuttigen van een lunch of diner in het restaurant dat ook in een stadion gevestigd kan zijn. Op deze manier kan een club een totaalpakket of dagvullend programma aanbieden aan geïnteresseerde bedrijven.

Overzicht

Pijler	Onderdeel	Factor +/-
Interne infrastructuur	Horeca	Prijs / kwaliteit verhouding
Overige	Voorzieningen	Gratis WIFI
		Kunstgras

Tabel 6.3 Overzicht overige factoren bij clubs

Externe factoren zoals weer, tegenstander, interesse in voetbal etc. zijn natuurlijk ook nog van belang voor het bezoeken van een stadion, maar spelen geen rol in het slagen van een stadion op de lange termijn.

6.4 Aanbevelingen aan SC Cambuur

6.4.1 Locatie

Er zou een vervolgonderzoek voor de locatiekeuze op basis van theorie Hotelling kunnen plaatsvinden vanwege concurrentiepositie. Er zou gekozen kunnen worden voor een stadionlocatie aan de zuidzijde van de stad waardoor een gedeelte van het verzorgingsgebied van de concurrent Sc Heerenveen ingenomen zou kunnen worden. Deze theorie gaat alleen op als er sprake is van een homogeen product. Gezien het feit dat sociaal-emotionele redenen en (historische) verbondenheid met een club ook redenen zijn

voor mensen om een stadion te bezoeken, kan een voetbalstadion en alle diensten, producten of evenementen die hier aan verbonden zijn, niet gezien worden als een homogeen product. Het plaatsen van een nieuw stadion aan de zuidzijde van de stad mag daarnaast niet ten koste gaan van bezoekersaantallen uit het huidige verzorgingsgebied.

Gezien de gegevens van de onderzochte clubs zou op basis van dit onderzoek gepleit moeten worden voor een maximale afstand van enkele honderden meters tot een N-weg en bij voorkeur de snelweg binnen één tot anderhalve kilometer zodat de ontsluiting optimaal is. Hierdoor wordt de aantrekkelijkheid voor een bezoeker zo groot mogelijk en kan de veiligheid gewaarborgd worden omdat de uitsupporters snel en makkelijk de stad uit kunnen rijden. Het aantal parkeerplaatsen zal voldoende moeten zijn evenals de bereikbaarheid met het OV en de fiets. Een locatie (aan de zuidzijde) buiten de stad zou een grotere fietsafstand betekenen voor de gemiddelde bezoeker uit de stad en een grotere absolute afstand voor bezoekers uit de noordelijke gemeenten, wat zou kunnen betekenen dat nog meer parkeerplaatsen gegenereerd moeten worden. Dat pleit in het geval van Cambuur wel weer voor de locatie achter het WTC, wat nog binnen de stadsgrenzen ligt. Het kan tot slot nog interessant zijn wat het verschil in concurrentiepositie van het stadion achter het WTC is ten opzichte van andere locaties wat betreft het aantrekken van bedrijven en bedrijvigheid. Hierbij zal het stadion in de context van dat gebied geplaatst moeten worden. Op die manier wordt de vraagkant per locatie in kaart gebracht, zodat het aanbod – het stadion en invulling van de ruimtes – optimaal aansluit op de vraag.

6.4.2 Interne infrastructuur

Flexibel en makkelijk aanpasbare interne infrastructuur (capaciteit, horeca en commerciële ruimtes). Er moet ingespeeld kunnen worden op het spelen van zowel Eerste Divisie als Eredivisie. In het geval van Eerste Divisie moet de capaciteit niet zó groot zijn dat het veel lege plaatsen oplevert aangezien dit een exponentiële afname van toeschouwers en sponsors tot gevolg heeft volgens Nieuwenhuis (2013). Echter zal er een grotere capaciteit nodig zijn als er Eredivisie wordt gespeeld. De capaciteit in seats, horeca en commerciële ruimtes moet dan nog steeds voldoen aan de vraag. Het creëren van meer zitplaatsen wordt door clubs vaak op twee manieren gedaan. De eerste optie is het plaatsen van tijdelijke tribunes aan de onderkant als er een 'gracht' aanwezig is tussen tribune en veld. Dit is een relatief goedkope oplossing aangezien de mogelijkheid bestaat deze tribunes weer te verwijderen als het gaat om tijdelijke. Op het moment dat de grachten niet zijn bezet door tijdelijke tribunes is dit echter niet bevorderlijk voor de voetbalbeleving en sfeer aangezien toeschouwers ver van het veld zitten en er een afstand is tussen toeschouwer en het veld. De tweede optie voor het vergroten van capaciteit is uitbreiding aan de bovenkant door middel van een extra ring of tribuneverlenging of uitbreiding van zitplaatsen in de hoeken van het stadion. Dit is vaak een permanente uitbreiding.

Het kan interessant zijn te onderzoeken of er een oplossing bestaat die de voordelen van beide opties combineert. Dit houdt in dat er een optimale voetbalbeleving is door

zitplaatsen tot aan het veld, maar er in het stadion toch een mogelijkheid is met tijdelijke tribunes uit te breiden als daar vraag naar is. Onderzocht kan worden of het mogelijk is een deel van de tribune af te schermen door middel van een verplaatsbare boarding, waardoor het aantal toeschouwers over minder seats verdeeld hoeft te worden. Dit zouden bijvoorbeeld de bovenste rijen kunnen zijn. Het stadion kan dan een ruimere capaciteit gegeven worden voor de topwedstrijden doordat de boarding verplaatsbaar is en dus ook 'geopend' kan worden. Op deze manier wordt de bovenkant van de tribune geopend of afgesloten in plaats van een tijdelijke tribune aan de onderkant. Het gaat dan waarschijnlijk om een capaciteitsverschil van maximaal 10%. Totdat er een structurele vraag is naar een grotere capaciteit. In dat geval kan een permanente uitbreiding plaatsvinden.

6.4.3 Veiligheid

Goede interne (onzichtbare) veiligheid en een overzichtelijke en veilige externe infrastructuur levert de club/gemeente op lange termijn geld op aangezien de kosten voor beveiliging en politie inzet relatief lager worden in een nieuw stadion vanwege betere randvoorwaarden. Zonder dat dit dus (overdreven) duidelijk zichtbaar hoeft te zijn voor alle bezoekers wat bijdraagt aan een positieve ervaring voor een wedstrijdbezoeker. Die heeft namelijk niet zichtbaar last van beveiligingsmaatregelen maar profiteert wel van een veilig wedstrijdbezoek en een optimale voetbalbeleving, zoals zojuist in 6.3.1 is uitgelegd.

6.4.4 Vervolgonderzoek wensen en voorkeuren sponsors

Een vervolgonderzoek naar de wensen en voorkeuren van bestaande sponsors en eventueel geïnteresseerde bedrijven inzake invulling van de commerciële of multifunctionele ruimtes in het nieuwe stadion. Luisteren naar de vraag in de markt en wat sponsors graag willen is een advies van zowel FC Groningen als PEC Zwolle en wordt ook gedaan door FC Dordrecht. Er kan dan naar aanleiding van dat vervolgonderzoek gekozen worden hoeveel lagen of gradaties in ruimtes er komen en hoeveel gradaties in seats. Als ruimtes multifunctioneel zijn en er flexibel om gegaan kan worden omtrent invulling en indeling van ruimtes en seats, zonder daarbij kwaliteitsverlies te leiden, dan is dat een absolute succesfactor van het stadion, zo blijkt bij andere clubs. Deze benadering garandeert sponsors dat een stadion hen iets biedt waar zij behoefte aan hebben en levert draagvlak op binnen de sponsorgroep.

6.4.5 Draagvlak

De belangrijkste aanbeveling voor Cambuur is het maken van keuzes op basis van onderzoek en het creëren van draagvlak door de achterban – supporters en sponsors - te horen en te betrekken daar waar dat mogelijk is. De social meanings (Bale, 2003) die supporters bij een stadion hebben zijn belangrijk voor de bezetting en de funding van een club. Dit betekent dat een stadion in ieder geval betekenis moet hebben voor de vaste kern supporters. De cultuur en kern van de club moet zichtbaar zijn zonder nieuwe bezoekers af te stoten. Op die manier zal de vaste kern supporters blijven komen en weet de club ook op basis van toeschouwersaantallen uit het verleden wat voor aantallen het minimaal kan verwachten in

het nieuwe stadion. Het betrekken van supporters en sponsors in de planvormingfase lijkt dus een goed advies gezien de ervaringen van andere clubs. Het aanbod en dus het voetbalstadion dat Cambuur wil gaan bouwen, moet aansluiten op de vraag die er is in de regio en moet aansluiten op de cultuur en beleving die in de regio aanwezig is als het gaat om Cambuur. In het geval van Cambuur gaat het om beleving en het zijn van een 'volksclub'. Supporters van Cambuur staan dichtbij de club maar kunnen ook dichtbij de club komen door de open en 'volkse' houding. De kernwaarden die Cambuur heeft zullen dan ook absoluut verwerkt moeten worden in de plannen voor een nieuw stadion om de succesfactor te vergroten:

- Betrokken (neemt zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid)
- Eigenzinnig (vaart haar eigen koers met een duidelijke en heldere visie)
- Strijdlustig (hard werken en 'de kop derfoar')
- Trots (onze club, onze jongens) (Cambuur, 2013).

6.5 Tot slot

Mits het stadion gebouwd is op basis van potentieelanalyses en onderzoek naar verzorgingsgebied, want dit is wel een vereiste om een realistische capaciteit voor een stadion te bepalen, zou figuur 6.1 leidend kunnen zijn om te bepalen wat faal- of succesfactoren kunnen zijn. Als een stadion een lagere bezettingsgraad heeft dan dat het zou kunnen hebben op basis van onderzoek, dan zal dit te maken hebben met de onaantrekkelijkheid van het bezoek aan het stadion. Dit kan een probleem in locatie zijn zoals een te grote afstand tot een stadion, maar als het goed is, is dit van te voren onderzocht. Het kan zijn dat de externe infrastructuur niet voldoet of er is een probleem met de interne infrastructuur, wat betreft horeca, veiligheid of invulling van de commerciële ruimtes. Een lage bezettingsgraad kan dan worden opgelost door te werken aan een kwaliteitsverbetering van de factoren.

Mochten faalfactoren van een stadion aan het licht komen doordat de vraag naar stadionbezoek juist hoger ligt dan de capaciteit van het stadion, dan kunnen dezelfde factoren daar debet aan zijn alleen zal de oplossing minder liggen in een kwaliteitsverbetering maar meer in kwantiteit en dus de omvang.

Er wordt door clubs veel gesproken over en gekeken naar datgene wat een stadion te bieden heeft en dus wordt de aanbodkant duidelijk belicht. De vraagkant is echter minstens zo interessant en misschien nog wel belangrijker. Het aanbod is pas waardevol als het aansluit op de vraag. Alles moet dus in de juiste context worden geplaatst en is enorm afhankelijk van de omgeving. Economische geografie is daarom een discipline die ontzettend goed aansluit bij dit onderwerp omdat de economische activiteiten geplaatst worden in de 'ruimte' op basis van de context.

7 Literatuurlijst

Artikelen en wetenschappelijke bronnen

Bergen, van, D. (2013). Cambuur heeft de blues. In: *Voetbal International*, 32, pp. 99-91.

Camp, R.C. (1989). Benchmarking: the search for industry best practises that lead to superior performance. Milwaukee, Wisconsin: Quality press for American society for quality control.

Dam, F. van (2000). Refurbishment, redevelopment or relocation? The changing form and location of football stadiums in the Netherlands.

DeJonghe, T. & van Hoof, S. (2006). Over slapende reuzen en wakkere dwergen: De geografie van het Nederlandse betaalde voetbal. *Geografie*, mei 2006.

DeJonghe, T. & van Hoof, S. (2009). De geografische markten en marktposities van de Nederlandse BVO's: een vergelijking tussen 2003/2004 en 2007/2008.

DeJonghe, T. & van Hoof, S. (2010). Betaald voetbal: Grijpt de provincie de macht? *Geografie*, februari 2010.

Ehrenberg, A. (1980). Aimez-vous les stades? Architecture du mass et mobilisation. *Recherches*, 43. pp. 25-54. In : Bale, J. (1993). Sport, space and the city. London: Routledge

Feddersen A., Maennig, W. & Borchering, M. (2006). The novelty effect of new soccer stadia: The case of Germany. In: *International Journal of Sport Finance*, 1: 174-188.

Hotelling, H. (1929). Stability in competition. In: *Economic Journal*, 39: 40-57

KPMG (2003). De gemeente als twaalfde man. Amstelveen: KPMG. In: Verdoes, T.L.M., Adriaanse, J.A.A., Ven, van de, N.J.C. (eds.) (2010). Naar een financieel gezond betaald voetbal. In opdracht van ESB, 16 april 2010.

Kroese, B. (2007). Meer dan alleen voetbal: Onderzoek naar retail en leisure in en rond voetbalstadions. Groningen: Masterthesis Economische Geografie

Mulder, F. (2007). Let me entertain you. De transformatie van het Nederlandse stadion. Amsterdam: Free Universitij of Amsterdam (unpublished MSc thesis Erfgoedstudies). In: Van Steen, P.J.M. & Pellenbarg, P.H. (eds.) (2008). Sport and space in the Netherlands. In: *Tijdschrift voor Economische en sociale geografie*, 99-5. 649-661.

Rietbergen, van, T., Hakkesteeft, J., Santen, van, S. (2009). Zal het Forepark stadion de slapende reus ADO Den Haag doen ontwaken? In: *Rooilijn*, 42-7. 504-511
Spee, E. (2008). Statistieken Eredivisie. <http://www.epsig.nl>. In: P.H. Pellenbarg & P.J.M. van Steen (eds.) (2008). Sport and space in the Netherlands. In: *Tijdschrift voor Economische en sociale geografie*, 99-5. 649-661.

Steen, van, P.J.M. & Pellenbarg, P.H. (2008). Sport and space in the Netherlands. In: *Tijdschrift voor Economische en social geografie*, 99(5), pp. 649-661

Verdoes, T.L.M., Adriaanse, J.A.A., Ven, van de, N.J.C. (2010). Naar een financieel gezond betaald voetbal. In opdracht van ESB, 16 april 2010.

Boeken

Bale, J. (1993). Sport, space and the city. London: Routledge.

Bale, J. (2003). Sports Geography. London: Taylor & Francis

Hospers, G.J., Verheul, W.J., Boekema, F. (2011). Citymarketing voorbij de hype: ontwikkelingen, analyse en strategie. Den Haag: Boom Lemma uitgevers

Knox, P.L. & Marston, S.L. (2010). Human Geography: places and regions in global context: New Jersey: Pearson Prentice Hall. 5th edition.

Provoost, M. (2000). Het Stadion: de architectuur van massasport. Rotterdam: NAI uitgevers

Sheard, R. (2000). Sports Architecture. London: Taylor & Francis Group.

Verslagen en presentaties

B2w (2013). Huurdersbrochure 'Stadiongebied Heracles Almelo scoort: Dynamisch in verbindingen, merken, faciliteiten, doelgroepen, mogelijkheden, belevingen'.

Centraal Informatiepunt Voetbalvandalisme (2013). Jaaroverzicht seizoen 2012/2013: Veiligheid en openbare orde beheersing rondom het Nederlands betaald voetbal.

Ecorys Nederland B.V. (2005). De waarde van voetbal: maatschappelijke en economische betekenis van voetbal in Nederland. Rotterdam: In opdracht van KNVB

Hypercube (2011). Positioning Paper SC Cambuur. Fundamenten leggen voor ambities en huisvesting.

KNVB Expertise (2009). Presentatie benchmark Betaald Voetbal Seizoen 2008/'09.

KNVB Jaarverslag 2008-2009, Zeist 2009.

KNVB Jaarverslag 2009-2010, Zeist 2010.

KNVB Jaarverslag 2010-2011, Zeist 2011.

KNVB Jaarverslag 2011-2012, Zeist 2012.

KNVB Jaarverslag 2012-2013, Zeist 2013.

Ministerie van BZK (2004). Nationaal referentiekader steun aan betaald voetbal. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In: Verdoes, T.L.M., Adriaanse, J.A.A., Ven, van de, N.J.C. (eds.) (2010). Naar een financieel gezond betaald voetbal. In opdracht van ESB, 16 april 2010.

Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2013. Geraadpleegd op 22-09-2013

Websites:

ADO Den Haag 2013, <http://www.adodenhag.nl/> geraadpleegd op: 12-07-2013

Algemeen Dagblad 2013, <http://www.ad.nl/ad/nl/5609/Eerste-divisie/article/detail/3442157/2013/05/16/Demontabel-stadion-wereldprimeur-voor-FC-Dordrecht.dhtml> geraadpleegd op: 16-05-2013

CIV Voetbal, 2013, <http://www.civ-voetbal.com/> geraadpleegd: 22-09-2013

ECI 2013, <http://www.euroclubindex.com/> geraadpleegd op: 16-05-2013

Euroborg 2013, <http://www.euroborg.nl/> geraadpleegd op: 26-08-2013

Fortuna Sittard 2013, <http://www.fortunasittard.nl/> geraadpleegd op: 19-08-2013

Fortuna Sittard sponsormenukaart, 2013, <http://www.fortunasittard.nl/business/sponsormenukaart> geraadpleegd op: 28-12-2013

Gemeente Den Haag 2006, <http://www.denhaag.nl/> geraadpleegd op: 16-05-2013

Heracles Almelo 2013, <http://www.heraclesalmelo.nl> geraadpleegd op: 19-08-2013

Jupiler League Coöperatieve Eerste Divisie 2013. <http://www.jupilerleague.nl/ced/> Geraadpleegd op 28-01-2013

Media Archief Cambuur 2013. <http://www.cambuurarchief.nl> Geraadpleegd op 29-01-2013

Onderzoeksbureau Hypercube 2013, <http://www.hypercube.nl/> geraadpleegd op 12-07-2013

PEC Zwolle 2013, www.peczwolle.nl geraadpleegd op 05-06-2013

Playing for succes, 2012 www.playingforsucces.nl geraadpleegd op 22-09-2013

Plazilla 2013, www.plazilla.nl geraadpleegd op 22-09-2013

Stadion foto Fortuna Sittard, http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/index.php?stadion=trendwork-arena&folder=sites&site=fotos&id=1240&page=7 geraadpleegd op: 10-12-2013

Stadiumguide 2013, <http://www.stadiumguide.com/polmanstadion/> geraadpleegd op: 19-08-2013

Telegraaf.nl 2013, [http://www.telegraaf.nl/telesport/voetbal/sccambuur/21819446/Cambuur Met nieuw stadion Europa in .html](http://www.telegraaf.nl/telesport/voetbal/sccambuur/21819446/Cambuur_Met_nieuw_stadion_Europa_in_.html) geraadpleegd op 19-08-2013

Wikipedia 2013, <http://www.wikipedia.nl> geraadpleegd op 04-06-2013

Personen die geraadpleegd zijn

Ad Heijman, voorzitter raad van commissarissen FC Dordrecht. Interviews op 16-10-2013 en 29-10-2013

Ard de Graaf, commercieel directeur SC Cambuur. Contactpersoon SC Cambuur gedurende de thesis

Dave Fitsch, commercieel directeur PEC Zwolle. Interview op 7-11-2013

Jurrie Groenendijk, coördinator onderzoek en advies KNVB Expertise

Pieter Nieuwenhuis, directeur onderzoeksbureau Hypercube. Interview op 13-09-2013

Robert Hofman, voorzitter raad van commissarissen Fortuna Sittard

Robert Klaver, commercieel directeur FC Groningen. Interview op 14-11-2013.

Rob Toussaint, commercieel directeur Heracles Almelo

Ype Smid, voorzitter raad van commissarissen SC Cambuur. Betrokken bij gesprekken over de thesis en adviserende rol bij keuzes met betrekking tot clubs

8 Bijlages

Bijlage 1. Vergelijkingstabel capaciteit en begroting

Club	Jaar	League	Capaciteit	Begroting (mln)
Heracles Almelo	2008-2009	Eredivisie	8500	8,5
	2009-2010	Eredivisie	8500	8,5
	2010-2011	Eredivisie	8500	9,0
	2011-2012	Eredivisie	8500	9,0
	2012-2013	Eredivisie	8500	8,5
	2013-2014	Eredivisie	8500	9,0
ADO Den Haag	2008-2009	Eredivisie	15000	12,5
	2009-2010	Eredivisie	15000	15,0
	2010-2011	Eredivisie	15000	12,0
	2011-2012	Eredivisie	15000	14,0
	2012-2013	Eredivisie	15000	13,6
	2013-2014	Eredivisie	15000	12,0
FC Groningen	2008-2009	Eredivisie	22329	16,7
	2009-2010	Eredivisie	22550	17,0
	2010-2011	Eredivisie	22550	17,25
	2011-2012	Eredivisie	22550	17,0
	2012-2013	Eredivisie	22550	18,0
	2013-2014	Eredivisie	22550	17,0
PEC Zwolle	2008-2009	Jupiler League	10500	3,6
	2009-2010	Jupiler League	10500	3,8
	2010-2011	Jupiler League	10500	4,1
	2011-2012	Jupiler League	11000	4,4
	2012-2013	Eredivisie	12500	8,0
	2013-2014	Eredivisie	12500	9,0
Fortuna Sittard	2008-2009	Jupiler League	12500	2,4
	2009-2010	Jupiler League	12500	2,3
	2010-2011	Jupiler League	12500	2,3
	2011-2012	Jupiler League	12500	2,4
	2012-2013	Jupiler League	12500	2,4
	2013-2014	Jupiler League	12500	2,4
FC Dordrecht	2008-2009	Jupiler League	4100	2,0
	2009-2010	Jupiler League	4235	2,1
	2010-2011	Jupiler League	4235	2,1
	2011-2012	Jupiler League	4100	2,1
	2012-2013	Jupiler League	4100	2,2
	2013-2014	Jupiler League	4088	2,3
SC Cambuur	2008-2009	Jupiler League	10000	3,0
	2009-2010	Jupiler League	10200	4,1
	2010-2011	Jupiler League	10200	4,0
	2011-2012	Jupiler League	10500	4,2
	2012-2013	Jupiler League	10500	3,7
	2013-2014	Eredivisie	10200	5,5

'Cambuur heeft de

Zondagochtend, kort voor half elf in het Cambuur Stadion. Met een enigszins nerveuze blik drement Hampie Bakker (81) door het hoofdgebouw. Hij is sinds jaar en dag gastheer van scheids- en grensrechters. Onlangs, tijdens de generale repetitie van de Friezen tegen de Turkse club Elazigspor, schoot de clubman spontaan in de stress. Hij verwachtte een arbitraal kwartet, maar zag liefst zes heren met een KNVB-badge op zich afkomen. Noodgedwongen moesten de vijfde en zesde man zich buiten omkleden. Gelukkig voor Bakker, kan hij vandaag al snel opgelucht ademen. Fluitist Tom van Sichen heeft slechts drie knechten meegenomen. Als zij zich een beetje opvouwen, weet Bakker, passen zij precies in de tot kleedkamer getransformeerde bezemkast.

De nervositeit en opwindning bij Bakker staan symbool voor de club Cambuur. De kampioen van de Jupiler League van vorig seizoen keert na dertien jaar terug in de Eredivisie. De wedstrijd tegen NAC is al in alle opzichten een test. Voor de

ploeg van trainer Dwight Lodeweges, de lokale *driehoek*, en voor de organisatie. De afgelopen weken zijn ze in Leeuwarden druk geweest met het op orde brengen van het stadion. Het vak voor fans van de tegenstanders moest worden aangepast, de verlichting bijgesteld en de parkeerplaats achter de lange zijde uitgebreid.

KRONIEK

TEKST DENNIS VAN BERGEN

Balverliefd



Met succes, zo blijkt vandaag. Tijdens en na de wedstrijd, waarin Cambuur in een sidderende ambiance een 0-0 uit het vuur sleept tegen NAC Breda, klinkt geen wanklank. Al is het voor de West-Brabanders wel even wennen om tijdens de wedstrijdbespreking bij elkaar op schoot

te moeten zitten. De bezoekende club heeft de beschikking over twee kleedlokalen, maar die zijn zo klein dat zelfs het wisselen van shirt tot acute blessures kan leiden. En ook de chauffeur van de Bredase spelersbus heeft zich weleens behaaglijker gevoeld. De parkeerplaats bestemd voor zijn gevaarte is pal achter het vak met de ruigste Cambuur-aanhang. Toch overheerst tevredenheid. 'Dit is een geweldige teamprestatie', stelt coach Dwight Lodeweges. 'En met het team bedoel ik de hele club. Met een punt als mooie beloning. Dit smaakt naar meer.'

Een paar dagen eerder, nabij het Cambuur Stadion. Mochten de spanningen voor de nakende rentree in de Eredivisie al niet tot oververhitting leiden, dan doet het weer dat wel. Het is vandaag de warmste 1 augustus ooit in Tjerk Hiddes/Cambuursterhoek, de Leeuwarder

FOTO: VI IMAGES/MAURICE VAN STEEN

In Balverliefd elke week aandacht voor de gang van zaken achter de schermen van het voetbal en opvallende gebeurtenissen aan de rand van het veld. Deze week aflevering 145, verzorgd door verslaggever Dennis van Bergen. Over de rentree van SC Cambuur in de Eredivisie. De club die volop leeft, maar waar de tijd al jaren stilstaat.



Het nostalgische onderkomen van SC Cambuur zit volgepakt tijdens de wedstrijd tegen NAC Breda van afgelopen zondag (0-0).

blues, net als Elvis'

volkswijk waarin het Engelse onderkomen van de club gevestigd is. Toch weerhoudt dat een inwoner er niet van in zwarte jas met bontkraag over straat te lopen. Op het ontblote bovenlijf, dat wel, prijkt het logo SCC. Hij zingt iets met *Olé, olé* en Cambuur dat een goal maakt. Oude auto's, veelal behangen met vaantjes van de volksclub, passeren hem.

Dat de liefde voor de kersverse Eredivisionist vooral in deze wijk van vader op zoon of soms nog verder teruggaat, bleek vorig jaar nog. Medewerkers van de brandweer hebben het op een zomerse woensdagavond druk met een fanatieke Cambuur-supporter in nood. Zijn papegaai, Mucke genaamd, is zoek. Het beestje is ontsnapt en fladdert rond in Leeuwarden. Opsporing wordt verzocht. Zelfs de regionale media worden ingeschakeld. Het signalement van de vluchteling: grijs en goed gebekt. Als een paar uur later vanuit een boom nabij het Cambuur Stadion de liedjes *Cambuur maak die goal en ik ben anti-Fries* (daarover zo meer) klinken, is de vogel er gloeiend bij. Met hulp van een hoogwerker plukt zijn baasje de roodstaartpapegaai tussen de takken vandaan. Nu, bijna een jaar na zijn ontsnapping, zingt en fluit de inmiddels negen jaar oude Mucke de liedjes van zijn lievelingsclub weer thuis vanuit zijn kooi.

Bij Cambuur cultiveren ze het imago van volksclub in een fel meelevende volkswijk maar wat graag. Algemeen directeur Gerald van den Belt en voorzitter Ype Smid voorop. Toch sluiten ze hun ogen niet voor de realiteit. In het weliswaar nostalgische, maar feitelijk versleten stadion kan de club niet vooruit. Het kost de twee vandaag zelfs zichtbaar moeite om langer dan vijf seconden naar het met hekwerk en tralies omgeven tempeltje te kijken. De afgelopen weken hebben vooral zij de regie gevoerd in de poging van het stuk antiek een enigszins Eredivisiewaardig onderkomen te maken. Bovendien ging het hoofdveld op de schop. Om plaats te maken voor een kunstgrasveld. Eerder had Smid nog bezworen nooit op plastic grassprietten te zullen overgaan. Nood breekt echter wet. Aanleg van veldverwarming was niet alleen duurder in aanschaf, maar ook in onderhoud. En dan nog kosten de aanpassingen de club dik zevenhonderdduizend euro.

'Voetbal is vermaak, je moet je gasten wat bieden. Dat kan niet in dit stadion', verzucht

Smid. 'De tijd staat hier al jaren stil, het is één failliete boedel. Het voldoet niet eens aan de laagste eisen, het voldoet aan niks. Kijk, we zijn Cambuur. Het hoeft hier niet perfect te zijn. De imperfectie maakt deze club juist mooi. Ik denk wel dat we ervoor moeten waken dat we straks volledig in de anonimiteit verdwijnen. Dat we een grappig cultclubje worden zoals Telstar, niet

modatie. Van den Belt al zeker. De Cambuur-directeur verwoordt zijn gevoelens vandaag nog het meest treffend. 'Elvis Presley zag er 's ochtends en 's middags ook niet uit. Dan was hij een wandelend wrak. Maar 's nachts, als de spotlights op hem gericht waren, oogde hij geweldig. Dat is precies zo met het Cambuur Stadion. Het is feitelijk niet aan om te zien. Maar als die lichtmas-

ten ontbranden, de mensen door die volkswijk naar hun tribune lopen, en de wedstrijd begint is de vergane glorie springlevend. Cambuur heeft de blues, net als Elvis.'

In the Ghetto. Al doe je daar de mensen in Tjerk Hiddes/Cambuursterhoek onrecht mee aan. De club dankt zijn naam voor een groot deel aan hen, die op een zonnige dag als vandaag op hun plastic stoelen voor de voordeur over niets anders praten dan over Cambuur. Het laatste dat zij willen is dat hun club uit de wijk verdwijnt. En juist daarin schuilt het gevaar. Door de armetierige voorzieningen is Cambuur op deze locatie niet in staat door te pakken. Het negatieve eigen vermogen is onder Van den Belt en Smid verkleind van 5,3 naar van 3,4 euro, maar echt doorgroeien zit er zelfs met de begrote Eredivisie-recettes niet in. 'En stilstand is achteruitgang', weet Smid. 'En op den duur een onvermijdelijke teruggang naar de Jupiler League.' Of erger. Het spookbeeld in Leeuwarden zijn de recente faillissementen in Roosendaal, Apeldoorn en



FOTO: VI IMAGES/ANDRÉ WEEHING

meer dan dat. Een nieuw stadion is noodzaak. Met een stad van bijna honderdduizend inwoners en een totaal achterland van circa 280 duizend mensen kan Cambuur dan vast in de Eredivisie spelen. De sfeer kunnen we ongetwijfeld meeverhuizen. Beleving zit 'm in de mensen. Niet zo zeer in een stadion. Wat mij betreft donderen deze tribunes snel in elkaar. Heel snel. Dan ziet

'Wat mij betreft donderen deze tribunes snel in elkaar. Heel snel. Dan ziet misschien ook de gemeente Leeuwarden de urgentie van een nieuw stadion in'

misschien ook de gemeente Leeuwarden de urgentie van een nieuw stadion in.'

'Anti-cyclisch denken', noemt Smid, eigenaar van verschillende bedrijven in de tankbouw, dat. Ofwel: tegen de stroom van de crisis invaren. Een modern onderkomen met elfduizend plaatsen is haalbaar, kost de gemeente geen geld, en verdient zich altijd terug. Denkt Smid. Maar toch, heel stiekem, zal het ook hem moeite kosten om straks afscheid te nemen van de huidige accom-

modatie. De vrees dat het in 1964 opgerichte Cambuur, net als Elvis Presley, op veel te jonge leeftijd overlijdt.

Voorlopig zijn dat zorgen voor later. Cambuur is na dertien jaar terug in de Eredivisie en dat willen ze in Leeuwarden weten. Nog nooit in de clubgeschiedenis verkocht de club zo veel seizoenkaarten als de 7.200 die er tot dusver over de toonbank zijn gegaan. Dit aantal staat nog los van de vijfduizend clubcards, die incidentele

Bijlage 3. Interview Pieter Nieuwenhuis

Vrijdag 13 september 2013

Met welke clubs zou u Cambuur vergelijken als het gaat om het bouwen van een nieuw stadion?

PEC Zwolle zit in dezelfde benchmark als het gaat om prestaties, begroting, afzet- en marktgebied en mogelijkheden.

Daar waar Cambuur heen wil en ambities voor heeft zijn Heracles Almelo en ADO Den Haag zeker vergelijkbaar in de benchmark.

Fortuna Sittard en FC Dordrecht zitten beide lager in de benchmark dan Cambuur. Dordrecht is toegevoegd aan de lijst met te bezoeken clubs na aanleiding van een gesprek met Ype Smid en Ard de Graaf vanwege de innovatieve bouwwijze en interesse in de totstandkoming van het project en de bouw daar. Fortuna Sittard zit nu veel lager in de benchmark terwijl het stadion een uitstraling heeft die niet overeenkomt met bijvoorbeeld de ECI waarde. Dit heeft met name te maken met datgene wat rondom de stadionplannen daar mislukt is.

Onder andere reisafstand naar een stadion is enorm belangrijk.

Waarmee kan een stadion zich in uw ogen onderscheiden? Waar liggen kansen?

Horeca inkomsten vanuit de aantrekkelijkheid om bij de club te zijn. Deze aantrekkelijkheid heeft te maken met de liefdesfactor voor een club. Dit is in perifere gebieden vaak hoger dan in grote steden. En daarnaast de aantrekkelijkheid van het stadion. Dit hoeft niet altijd beeldende aantrekkelijkheid te zijn, maar ook aantrekkelijkheid van de infrastructuur rondom en in een stadion. De kwaliteit van de infrastructuur en horeca en de gemakkelijheid om te consumeren voor, tijdens en na de wedstrijd zijn daarnaast van enorm belang. Dit levert een geldstroom op. Deze aantrekkelijkheid geldt zowel voor supporters als voor de business kant.

Ook de locatie is enorm van belang, ook voor de bezettingsgraad van business Seats en de businessclub. Belangrijk daarbij is een aantal punten:

- Bedrijvigheid in de regio en de omvang hiervan
- De afstand van een hoofdvestiging van een bedrijf naar het stadion
- Toeschouwersaantallen (bedrijven nemen niet graag relaties mee naar een half leeg stadion)
- Bezettingsgraad onder de 90% van een stadion resulteert in een exponentiële afname van sponsors en verkoop business Seats.

- Aantrekkelijkheid horeca en aantrekkelijkheid stadion

Geografie is dus enorm belangrijk.

Welk stadion(plan) is het meest geslaagd in Nederland volgens u?

FC Twente heeft een geweldige locatie gekozen tussen Enschede en Hengelo, waardoor ze een veel groter marktgebied voor toeschouwers en sponsors hebben gecreëerd. En de aantrekkelijkheid van de horeca, het stadion en het consumeren van een voetbalwedstrijd zijn ontzettend goed daar.

FC Groningen is in hun benchmark ook een goed voorbeeld. Maar dan gaat het met name om de invulling van het (commerciële) ruimtes. Niet alleen in verhuur door de weeks, maar ook zalen voor sectoren op de wedstrijddagen. Dat brengt iets extra's voor bijvoorbeeld MKB'ers. Door die een aparte stuk van de tribune te geven genereer je al meer inkomsten omdat zij voor zo'n seat meer betalen dan wanneer zij met vrienden een 'normale' seizoenskaart zouden kopen op de tribune. En de business Seats / skyboxen zijn weer te duur voor deze sector.

Fortuna Sittard is enorm mislukt en ook Roda JC gaat de verkeerde kant op, puur omdat ze een verkeerde locatie hebben gekozen. Hierdoor lopen zij enkele duizenden supporters mis wat uiteindelijk ook sponsors en bedrijven achter doet blijven.

Welke elementen mogen niet ontbreken in een (modern) nieuw stadion?

Het stadion moet piramidaal zijn opgebouwd. Je moet niet bang zijn dat de grotere sponsors in een te laag segment Seats zullen afnemen omdat je dit ook aanbiedt. Als je alleen maar topseats en gewone stoelen aanbiedt en er zit niks tussen, dan laat je met name de MKB sector nog goedkoper zitten want die zullen een gewone SK kopen. Je moet gewoon zorgen dat je topseats ook echt top zijn zodat deze bedrijven hier ten koste van alles een plaats willen hebben zodat zij 'op niveau' en met een hoge aantrekkelijkheidsfactor van het stadion, de infrastructuur en de horeca een wedstrijd kunnen 'consumeren'. De onderkant moet niet geknepen worden.

Een combinatie met een restaurant kan ontzettend lucratief zijn. In Duitsland zie je dat ver voor de wedstrijd sponsors met zakenrelaties een hapje komen eten en daarna borrelen, de wedstrijd zien en daarna ook blijven hangen voor de rest van de avond. Dit is in Nederland echter minder gebruikelijk.

Daarnaast is een vraaganalyse maken voor de invulling van ruimtes cruciaal. Je stadion en de ruimtes die je gaat bouwen moeten gesegmenteerd zijn met het aanbod in de regio en de vraag naar huur van ruimtes.

Ook veel parkeerruimte mag niet ontbreken. Buiten je wedstrijddagen om wil je je stadion zo rendabel mogelijk laten zijn. Grote bouwmarkten of winkels kunnen daarbij helpen. Om dit soort giganten te trekken moet je veel parkeerruimte kunnen bieden, want dat hebben deze bedrijven nodig.

Statements ++ (volledig eens) + (eens) - (oneens) -- (volledig oneens)	Waardering
Betaald voetbal is een consument georiënteerde dienst geworden	+
De financiële mogelijkheden van een BVO correleren sterk met sportieve resultaten	++
De financiële mogelijkheden van een BVO zijn afhankelijk van de invulling van (ruimtes van) het stadioncomplex	+
Een regio zou er baat bij hebben dat een BVO een modern stadion krijgt op een goed bereikbare plaats	+ je moet de goede plek zoeken
Een nieuw stadion zou eigenlijk pas gebouwd moeten worden als het oude stadion in de seizoenen daarvoor gemiddeld voor 90% vol zit	- begroten wel op 90%
Alle soorten bedrijven kunnen aan een stadion gekoppeld worden ter invulling van ruimtes	+
Commercie is tegenwoordig belangrijker dan voetbaluitstraling van een stadion	-
Een stadion moet ook voor entertainment en voorstellingen worden ingezet	- uitzonderingen daar gelaten
Buiten de wedstrijddagen en clubsponsorship om is verhuur van de stadionruimtes de enige bron van inkomsten voor de club	-
Er moeten skyboxes in een stadion aanwezig zijn om het rendabel te maken	Afhankelijk van markt +
Cambuur moet een nieuw stadion krijgen om structureel top JL of Eredivisie te spelen	ERE ++ Top JL =/-
Cambuur heeft een stadion van 15 000 zitplaatsen nodig om structureel in de Eredivisie te kunnen blijven	+

Tabel: Statements interview Pieter Nieuwenhuis 13 september 2013

Bijlage 4. Uitwerking interview PEC Zwolle – Dave Fitsch

Feiten

Stadion: IJsseldeltastadion

Bespeler: PEC Zwolle

Sinds: 2009

Capaciteit: 12 500 (sinds zomer 2013)

Businesslagen in volgorde van hoog naar laag:

Business Loge

6 Skyboxen

Businessclub 'De ondernemer' (in twee zalen op te delen)

Extra ruimtes

Casino, hotel, kantoren, winkels, restaurant

De eerste verdieping bestaat uit twee ruimtes, te weten de IJsseldelta Corner en de Businessclub. Samen zijn deze ruimtes 1000 m² groot. Beide ruimtes zijn even groot en behoren tot dezelfde laag business Seats. In de ene ruimte wordt op wedstrijddagen live muziek verzorgd, in de andere ruimte wordt meer een sfeer gecreëerd om te kunnen netwerken en te kunnen praten met relaties (Fitsch, 2013). Op de tweede verdieping bevinden zich de zes skyboxen en de Business Loge met een gezamenlijk oppervlak van 1200 m². De skyboxen worden onderverhuurd aan sponsors, die ook buiten wedstrijddagen om gebruik kunnen maken van de skyboxen. De business Loge is onze hoogste afdeling. Hier mogen ook alleen (top) managementleden van bedrijven en bijvoorbeeld de burgemeesters en wethouders plaats nemen, zodat elke sponsor hier ook de relaties vindt waar hij mee wil communiceren of een wedstrijd mee wil kijken (Fitsch, 2013). Op de begane grond bevindt zich, naast de hoofdingang van het stadion, een restaurant waar je voorafgaand aan de wedstrijd een hapje kunt eten. Het gehele stadioncomplex bestaat uit 5000 m² aan ruimte voor PEC Zwolle. Daarnaast is er 32000 m² beschikbaar voor andere commerciële functies van het complex. Daarbij moet worden gedacht aan horeca, een hotel, kantoorruimte, fitness, retail en leisure. Tevens is er ook een casino, met 804 m² aan ruimte. (peczwolle.nl geraadpleegd op 26-08-2013).

Checklist stadions

LOCATIE / EXTERNE INFRASTRUCTUUR

Waardering 1-5

Er is veel parkeerruimte	4
De locatie is goed bereikbaar met auto	4
De locatie is goed bereikbaar met OV	5
Er is rekening gehouden met verzorgingsgebied / bedrijvigheid in regio	5
Het stadion speelt een rol in een gebiedsontwikkelingsplan (positieve invloed op regio/stad)	4

INTERNE INFRASTRUCTUUR

Waardering 1-5

Er zijn skyboxen aanwezig	5
De ruimtes zijn multifunctioneel (voor verhuur beschikbaar)	5
Er is een piramidale opbouw in het stadion	5
De horeca is aantrekkelijk voor supporters en sponsors (korte wachttijd, veel mogelijkheden)	5
Het stadion wordt als veilig ervaren	5
De toeschouwerscapaciteit van het stadion sluit perfect aan op de vraag	5
De capaciteit van commerciële ruimtes sluit perfect aan op de vraag naar ruimtes door particulieren, sponsors etc.	4

ANDERE FACTOREN

Waardering 1-5

Het stadion wordt als sfeervol ervaren	5
De bevolking/politiek/winkeliers en bedrijven zijn betrokken bij de bouw	5
Het stadion kan niet meer rendabel gemaakt worden dan dat het nu is	1
Sponsors zijn tevreden over de faciliteiten van het nieuwe stadion	5
Supporters zijn trots op hun nieuwe stadion	5
Het stadion is uniek in Nederland	4

Vragenlijst

1. Waarom heeft PEC Zwolle een nieuw stadion gebouwd?
Groei economie, enorme bedrijvigheid en commerciële mogelijkheden in deze regio. Het bestuur wilde het maximale uit de club halen, ook gezien de centrale ligging in Nederland en de gunstige bedrijfslocatie die aan deze centrale ligging verbonden is. In het oude stadion kon daar lang niet zoveel uitgehaald worden als dat nu gedaan wordt. Dit is de belangrijkste reden dat er een nieuw stadion op een nieuwe locatie is gebouwd, redelijk aan de rand en met goede ontsluitingswegen (rondweg die direct verbonden is aan snelweg).
2. Hoe heeft PEC Zwolle zich georiënteerd voor de plannen van de bouw van een nieuw stadion (op interne of externe onderzoeken, cases van andere stadions in Nederland of buitenland)?
Onder andere is er gekeken bij Heracles Almelo. Daarnaast natuurlijk door verschillende clubs op wedstrijddagen te bezoeken en om je heen te kijken hoe de zaken lopen, geregeld en verdeeld zijn. Het stadion moest in ieder geval multifunctioneel worden gezien de mogelijkheden in deze regio. Hiervoor zijn onderzoeken gedaan naar verzorgingsgebied.
3. Waar is PEC Zwolle trots op wat betreft het nieuwe stadion?
- De multifunctionaliteit - Het genereren van bedrijvigheid met PEC Zwolle, de voetbalclub, als bindende factor. - Volbezet in capaciteit - Hotel en eventcenter - Kunstgras, ook voor gebruik van sponsors (clinics) en andere koppelingen die je kunt maken tussen een activiteit binnen en buiten op kunstgras - Rondleidingen bedrijven in stadion (enthousiast maken, lokken)
4. Op basis waarvan is de capaciteit van het nieuwe stadion (destijds) gebaseerd (capaciteit van toeschouwers, capaciteit van sponsor- en commerciële ruimtes)?
Onderzoeken naar verzorgingsgebied sponsors en supporters. Echter blijkt nu dat de prestaties boven verwachting zijn en we daardoor ook hebben moeten uitbreiden en in de toekomst gaan uitbreiden. De groei is dus boven de verwachting die bleek uit de onderzoeken, uitgestegen.
5. Door wie worden de ruimtes op het stadioncomplex gebruikt? (door sponsors, andere bedrijven, overheidsinstanties, supporters?)
Het stadion wordt gebruikt voor beurzen, er zitten winkels in, een sportschool, restaurant, casino, een hotel, supporterscafé en kantoren. Overheidsinstanties zijn niet gevestigd in het stadion.
6. Op wat voor manier zorgt PEC Zwolle ervoor dat de kosten van de bouw van het nieuwe stadion terugverdiend worden (op termijn)?
PEC is hoofdhuurder, het pand is van de BAM. De commerciële ruimtes worden dan ook verhuurd door de projectontwikkelaar. Wel heeft de club inkomsten van gekoppelde activiteiten. De IJsseldeltacorner is een aparte organisatie die er voor zorgt dat alle ruimtes zo bezet mogelijk raken. Dit geldt dus voor bijvoorbeeld het eventcenter in het hotel, maar kan ook gekoppeld worden aan de businessloge of een skybox waar een meeting plaats vindt. Ook is het mogelijk daar een clinic in het stadion bij te nemen. De IJsseldeltacorner heeft een eigen marketingteam. De verhouding eigen sponsors en andere bedrijven die gebruik maken van de stadionruimtes is 50-50.
7. Zijn PEC Zwolle en de sponsors tevreden met de capaciteit en mogelijkheden van de ruimtes op het stadioncomplex en waarom?

Ja zeker, mede door de vele mogelijkheden en combinaties van arrangementen. Sponsors krijgen rondom wedstrijden 1x in de zoveel tijd ook een extra arrangement waarbij een groep ontvangen wordt door een gastvrouw, een rondleiding krijgt of een clinic van te voren. Omdat het niet mogelijk is rond wedstrijden iedereen te zien of spreken, kwamen er in het begin wel klachten dat sponsors een hele avond niemand van Zwolle gezien of gesproken hadden. Door dit soort arrangementen (een of tweemaalig) aan te bieden hebben mensen een prettige eerste ervaring met de club, worden eerste contacten gelegd en worden in de weken daarna eventueel contacten gekoppeld m.b.v. iemand van de club. Om maandag kan dan met het bedrijf gebeld worden hoe de avond of middag is bevalen. Op die manier weet PEC of de sponsors tevreden zijn. Daarna moeten de sponsors 'het zelf doen' en kunnen ze gaan netwerken.

8. Waarom is het stadion van PEC Zwolle een geslaagd project ?

Met name de laagdrempeligheid. Zie alle eerdere argumenten

9. Wat kunnen andere BVO's van PEC Zwolle en het stadion leren?

- Exploitiematschappij (IJsseldeltacorner) zorgt voor goede bezetting
- Op het commerciële gebied, de invulling, mogelijkheden, laagdrempeligheid en combinatie met kunstgras (mogelijkheden)
- Gradaties in seats. Bewuste keuze: geen segment zalen (vastgoedzaal etc). is een +

10. Als u het stadion morgen opnieuw zou bouwen, wat zou er dan anders worden gedaan?

- Hoofdgebouw anders ingericht
- Ook door groei, meer kantoor en spreekruimte
- Infrastructuur, is nu aan de rondweg, liever nog dicht bij snelweg. Merk je bij uitverkochte wedstrijden dat het toch wel druk en vol is, zeker op 'spits' tijden
- Nog meer capaciteit, boven verwachting eigenlijk net te weinig

Economische groei – handel binnen regio. Onderlinge business to business onderhandelen Zwolle grote plus. Equipe overgenomen en in eigen beheer. Het oude restaurant had te weinig affiniteit met voetbalclub en lage kwaliteit.

Statements over stadions

<i>1 t/m 5. - 1=volledig oneens - 5=volledig eens</i>	Waardering 1-5
1 Een nieuw stadion zou eigenlijk pas gebouwd moeten worden als het oude stadion in de seizoenen daarvoor gemiddeld voor 90% vol zit	2
2 Alle soorten bedrijven kunnen aan een stadion gekoppeld worden	5
3 Commercie is belangrijker dan voetbaluitstraling van een stadion	2,5
4 Een stadion moet ook voor entertainment en voorstellingen worden ingezet	5
5 Het belangrijkste aan een stadion is dat het goed bereikbaar is	4
6 Er moeten skyboxen in een stadion aanwezig zijn om het rendabel te maken	5
7 De supporters moeten hun eigen ruimte hebben in het stadion	5
8 De supporters moeten gehoord worden in het planvormingsproces voor een nieuw stadion	5 (iig voor de vorm)
9 De jeugdafdeling moet een zichtbare plaats in het stadion hebben	5
10 De maatschappelijke projecten worden georganiseerd in de ruimtes van het stadion	5 (pec united)
11 Buiten de wedstrijddagen en voetbalactiviteiten om is verhuur van de stadionruimtes de belangrijkste bron van inkomsten voor de club	1 (sponsorinkomsten)

Bijlage 5. Uitwerking interview FC Groningen – Robert Klaver

Feiten

Stadion: Euroborg

Bespeler: FC Groningen

Sinds: 2006

Capaciteit: 22 579 (in 2006: 19 000, uitgebreid in 2007)

Kosten bouw: 45,5 miljoen

Ruimtes

1 Supportersplaatsen en supportershome

2 Noordlease business corner. Is voor 500 personen beschikbaar

3 Ereterras, Essent Lounge. Kan worden opgedeeld in drie aparte zalen. In totaal zijn er 500 seats.

4 44 skyboxen en thema lounges (700 personen in totaal)

Hatrick's Pub heeft 250 m² en is geschikt tot 200 personen. Dit is toegankelijk vanaf de buitenkant van het stadion.

Restaurant 'De Groene Kathedraal' is alleen exclusief te huur. Beschikbaar voor groepen tot maximaal 200 gasten.

Hatrick's Lounge: Dit is de ruimte met de grootste capaciteit van de Euroborg. Er is plaats voor zo'n 1250 gasten. Ruimte: 1000 m². Dit zijn de ruimtes van de Essent Lounge en dit is buiten wedstrijddagen om te huren.

Combinatie arrangementen zijn ook mogelijk

Checklist stadions

LOCATIE / EXTERNE INFRASTRUCTUUR

Waardering 1-5

Er is veel parkeerruimte	2
De locatie is goed bereikbaar met auto	3
De locatie is goed bereikbaar met OV	5
De locatie is goed bereikbaar met de fiets	5
Er is rekening gehouden met verzorgingsgebied / bedrijvigheid in regio	4
Het stadion speelt een rol in een gebiedsontwikkelingsplan (positieve invloed op regio/stad)	5

INTERNE INFRASTRUCTUUR

Waardering 1-5

Er zijn skyboxen aanwezig	5
De ruimtes zijn multifunctioneel (voor verhuur beschikbaar)	5
Er is een piramidale opbouw in het stadion	5
De horeca is aantrekkelijk voor supporters en sponsors (korte wachttijd, veel mogelijkheden)	3 *
Het stadion wordt als veilig ervaren	5
De toeschouwerscapaciteit van het stadion sluit perfect aan op de vraag	5
De capaciteit van commerciële ruimtes sluit perfect aan op de vraag naar ruimtes door particulieren, sponsors etc.	5

ANDERE FACTOREN

Waardering 1-5

Het stadion wordt als sfeervol ervaren	4
De bevolking/politiek/winkeliers en bedrijven zijn betrokken bij de bouw	4
Het stadion kan niet meer rendabel gemaakt worden dan dat het nu is	2 **
Sponsors zijn tevreden over de faciliteiten van het nieuwe stadion	4
Supporters zijn trots op hun nieuwe stadion	4
Het stadion is uniek in Nederland	4

* Wachttijden supporters te lang (zie vragenlijst)

** Horeca kan beter en bezetting commerciële ruimtes misschien beter

Vragenlijst

1. Waarom heeft FCG een nieuw stadion gebouwd?
Bestaansrecht. De begroting in het Oosterpark was 2,8 miljoen. Nu zijn de inkomsten uit de verhuur van skyboxen alleen al 3 miljoen euro. Het is niet zo dat we vanwege capaciteit verhuisd zijn, in het oude stadion hadden we met staanplekken ook nog plaats voor 20.000 supporters. Het is wel zo dat nieuwe stadion veel nieuwe mensen heeft getrokken. Doordat het imago en de veiligheid verbeterd is komen er nu relatief gezien veel meer gezinnen, vrouwen en kinderen dan in het Oosterpark.
2. Hoe heeft FCG zich georiënteerd voor de plannen van de bouw van een nieuw stadion (welke clubs, waarom, wat is meegenomen?)
Er is een werkgroep opgezet met daarin de club, een extern adviesbureau en de gemeente. Er is ook bij andere clubs gekeken. Daaruit kwam ook dat de businesscase uiteindelijk niet rond te krijgen was als het hele multifunctionele complex van één eigenaar was. Er zijn in het plan enkele dingen geschrapt en er zijn onderdelen verkocht zodat het rond te krijgen was. Bijvoorbeeld de grond van nu de Noorderpoort, het casino en de jumbo zijn verkocht en daar zijn zij dus eigenaar van. Het voetbalstadion en de overgebleven ruimtes zijn in handen van de Euroborg NV en de gemeente is verhuurder. De club FC Groningen is hoofdhuurder van het voetbalstadion.
3. Waar is FCG trots op wat betreft het nieuwe stadion?
De voetbalsfeer. Dit komt mede door de architect. Hij heeft gezegd dat je stadion het meest succes heeft als de voetbalbeleving en sfeer in eigenlijk alle ruimtes optimaal is. Vandaar dat de stoelen kort op het veld zitten. Voetbal is entertainment en de mensen moeten dit zo goed mogelijk kunnen zien en volgen. Vandaar ook dat we niet werken met hoge glazen wanden of hekken voor het veld. De architect gaf aan dat mensen die ik hokken plaats moeten nemen zich ook als beesten gaan gedragen. Vanuit elke belangrijke ruimte is het veld te zien, vanaf de tribune, de skyboxen, de businesslounges maar zelfs vanaf de horecapunten is het veld zichtbaar. Hier zijn we erg trots op.
4. Op basis waarvan is de capaciteit van het nieuwe stadion destijds gebaseerd (capaciteit van toeschouwers, capaciteit van sponsor- en commerciële ruimtes)?
Op onderzoeken die we toentertijd hebben gedaan of laten doen. Er is het één en ander gebaseerd op de aantrekkingskracht van het Oosterpark. Maar met name op onderzoeken naar verzorgingsgebied en potentieel analyses. In eerste instantie hebben we toen gekozen voor 19.000 maar dit hebben we in 2007 uitgebreid naar zo'n 22.550 zitplaatsen. Het verzorgingsgebied van ons is zo'n straal van 50 kilometer. Dit is voor supporters en sponsors gelijk en dit loopt tot ongeveer drachten en meppel.
5. Door wie worden de ruimtes op het stadioncomplex gebruikt? (door sponsors, andere bedrijven, overheidsinstanties, supporters?)
De ruimtes van FC Groningen worden gebruikt door commerciële partijen maar bijvoorbeeld ook voor de nieuwjaarsreceptie van de gemeente. Er vindt dan gewoon onderverhuur plaats. De skyboxen van de bedrijven zijn voor hen 24/7 beschikbaar en bereikbaar. Deze mogen de bedrijven ook zelf onderverhuren. De horeca in de FC Groningen ruimtes is van onszelf dus hier kunnen wij inkomsten uithalen. Zowel sponsors als anderen bedrijven die geen sponsor bij ons zijn, maken wel gebruik van de lounges voor meetings en dergelijke.
6. Is FCG eigenaar van stadion? Op wat voor manier verdient FCG geld aan het stadion?
FC Groningen is dus geen eigenaar, maar de Euroborg NV is dat naast het eigenaarschap van

verschillende bedrijven van andere ruimtes. De verhuur van ruimtes van FC Groningen, de inkomsten van wedstrijden en de horeca zijn de inkomsten die de club aan het stadion verdient.
7. Zijn FCG en de sponsors tevreden met de capaciteit en mogelijkheden van de ruimtes op het stadioncomplex en waarom?
De sponsors zijn erg tevreden. In het verleden zijn ook verschillende skyboxen samengevoegd als dit de wil was van bedrijven. Sommige bedrijven uit en bepaalde sector wilden het liefst een eigen ruimte hebben, dus hebben wij een aantal muren doorgebroken en van bijvoorbeeld drie skyboxen, één ruimte gemaakt. Zo is er een boeren skybox (agricultuur) of een vastgoed skybox, maar kunnen verschillende partijen die uit heterogene sectoren komen, ook samen een box delen of kan een bedrijf 1 box huren. Net wat de markt wil en vraagt. De lounges zijn later opnieuw ingericht, niet door de club maar door horeca mensen. Heineken heeft de Essent Lounge opnieuw ingericht. In eerste instantie leek dit veel te veel op een kantine, terwijl het nu een professionelere uitstraling heeft maar er vooral meer geld uit gehaald wordt door horeca, puur omdat zij het zelf hebben ingericht.
8. Waarom is de Euroborg een geslaagd project?
Het is de redding van de club geweest en door het nieuwe stadion is de groei mogelijk gemaakt. Ook de locatie is hierin van belang geweest. Het stadion is goed bereikbaar vanuit stad maar ook vanuit regio Assen bijvoorbeeld, waar wel kansen lagen omdat in Drenthe betaald voetbal niet in de buurt ligt. Het zou ook zomaar kunnen dan de ondergang van BV Veendam mede te wijten is aan de Euroborg, doordat er zoveel te bieden was voor bedrijven, is FC Groningen uitgegroeid tot de club die het nu is. En door de verbouwing van bijvoorbeeld de Essent Lounge is de businessclub van SC Heerenveen in één klap bij wijze van '10 jaar achteruit gegaan'. Dit is in ons voordeel geweest, maar heeft dan ook 1,5 miljoen gekost.
9. Wat kunnen andere BVO's van FCG en de Euroborg leren?
Een uniek stadion, overal is contact met het veld. Daarnaast dat luisteren naar de vraag in de markt erg belangrijk is en dat je hierin moet durven investeren. Dit links laten liggen of dingen maar laten bij wat het is en dus niet durven aan te passen, had in ons geval veel minder opgeleverd. Doordat we bijvoorbeeld de skyboxen en de Essent Lounge hebben aangepast naar de wens van bedrijven, zijn we erg loyaal en bereidwillig tegenover sponsors. Dit levert ook iets op!
10. Als u het stadion morgen opnieuw zou bouwen, wat zou er dan anders worden gedaan?
De buitenkant zou anders gedaan worden. Meer look en feel met FC Groningen. Dit is een grote wens van de supporters en om eerlijk te zijn, het is inderdaad niet mooi. Er wordt wel gedacht aan het volledig in groene kleuren krijgen van de buitenkant op wedstrijddagen net als de Allianz Arena in München dat kan. Dit is een grote wens van supporters. Daarnaast het aantal parkeerplaatsen, dat is nu onvoldoende en gaat nu waarschijnlijk ook betaald parkeren worden. Dit is echter van de gemeente, dus weinig invloed op. En de toegang en capaciteit van horeca is verre van optimaal. Bij bekerwedstrijden met 15.000 toeschouwers is de horeca omzet gelijk aan dat bij een vol stadion, heeft met wachttijden te maken en beide ringen moeten naar de tussenverdieping. Van bovenaf is dat te veel gedoe en kost het teveel tijd. We hebben echter geen mogelijkheden tot aanpassing. Zowel de P-ruimte als horeca zijn dingen die we niet hadden ingeschat en verwacht. Beide

zijn helaas niet echt aan te passen hoewel er nu wel een trein stopt (station Europapark) en pendeldiensten worden ingezet met de bus. Dit scheelt alweer.

Statements over stadions

<i>1 t/m 5. - 1=volledig oneens - 5=volledig eens</i>	Waardering 1-5
1 Een nieuw stadion zou eigenlijk pas gebouwd moeten worden als het oude stadion in de seizoenen daarvoor gemiddeld voor 90% vol zit	1
2 Alle soorten bedrijven kunnen aan een stadion gekoppeld worden	5
3 Commercie is belangrijker dan voetbaluitstraling van een stadion	2
4 Een stadion moet ook voor entertainment en voorstellingen worden ingezet	3
5 Het belangrijkste aan een stadion is dat het goed bereikbaar is	4
6 Er moeten skyboxen in een stadion aanwezig zijn om het rendabel te maken	5
7 De supporters moeten hun eigen ruimte hebben in het stadion	5
8 De supporters moeten gehoord worden in het planvormingsproces voor een nieuw stadion	3 *
9 De jeugdafdeling moet een zichtbare plaats in het stadion hebben	2
10 De maatschappelijke projecten worden georganiseerd in de ruimtes van het stadion	3
11 Buiten de wedstrijddagen en voetbalactiviteiten om is verhuur van de stadionruimtes de belangrijkste bron van inkomsten voor de club	3 **

*** Supporters moeten wel meedenken maar niet beslissen**

**** Afhankelijk van de huurconstructie**

Bijlage 6. Uitwerking interview FC Dordrecht – Ad Heijman

Feiten

Stadion: GN Bouw Stadion

Bespeler: FC Dordrecht

Sinds: 1998

Capaciteit: 4100 (nieuw stadion 6000)

Kosten bouw: 10 miljoen

Business ruimtes

Hotel 186 kamers, congrescentrum, restaurant, fitness en casino in omliggend gebied.

Samenwerking met Vandervalk hotel groep.

Checklist stadions

LOCATIE / EXTERNE INFRASTRUCTUUR	Waardering 1-5
Er is veel parkeerruimte	4
De locatie is goed bereikbaar met auto en fiets	5
De locatie is goed bereikbaar met OV	4
Er is rekening gehouden met verzorgingsgebied / bedrijvigheid in regio	4
Het stadion speelt een rol in een gebiedsontwikkelingsplan (positieve invloed op regio/stad)	3
INTERNE INFRASTRUCTUUR	Waardering 1-5
Er zijn skyboxen aanwezig	4
De ruimtes zijn multifunctioneel (voor verhuur beschikbaar)	1
Er is een piramidale opbouw in het stadion	5
De horeca is aantrekkelijk voor supporters en sponsors (korte wachttijd, veel mogelijkheden)	3
Het stadion wordt als veilig ervaren	5
De toeschouwerscapaciteit van het stadion sluit perfect aan op de vraag	4
De capaciteit van commerciële ruimtes sluit perfect aan op de vraag naar ruimtes door particulieren, sponsors etc.	5

ANDERE FACTOREN**Waardering 1-5**

Het stadion wordt als sfeervol ervaren	4
De bevolking/politiek/winkeliers en bedrijven zijn betrokken bij de bouw	5
Het stadion kan niet meer rendabel gemaakt worden dan dat het nu is	5
Sponsors zijn tevreden over de faciliteiten van het nieuwe stadion	4
Supporters zijn trots op hun nieuwe stadion	5
Het stadion is uniek in Nederland	5

Vragenlijst

1. Waarom bouwt FC Dordrecht een nieuw stadion?
Huidige stadion voldoet niet aan de wensen. Verouderd, niet Multi functioneel, geen extra commerciële middelen(sky-boxen), te weinig capaciteit, te weinig ruimte voor horeca, te weinig controle middelen.
2. Hoe heeft FC Dordrecht zich georiënteerd voor de plannen van de bouw van een nieuw stadion (op interne of externe onderzoeken, cases van andere stadions in Nederland of buitenland)?
Op interne en externe onderzoeken, evenals cases andere nieuwbouw in Nederland Intern hebben we gekeken naar wat er nu al is en of dit voldoet voor sponsors. Dit hebben we aangepast in de plannen voor het nieuwe stadion zodat dit zo goed mogelijk aansluit op de vraag van onze sponsors. Ook de supporters worden gehoord in het planvormingsproces. Met name met de supporters vereniging hebben we veel contact. Zij krijgen ook inspraak in de invulling van het supportershome en het supporterscafé, dat nu los van het stadion staat. Er is onder andere naar de cases ADO Den Haag, SC Heerenveen en FC Twente gekeken. Ook al zijn deze clubs veel groter en zal bij Dordrecht de invulling op een hele andere schaal zijn, we hebben vooral gekeken naar financiering en overheidshulp of ondersteuning op een bepaalde wijze. Op wat voor manier is de trucendoos gebruikt om binnen de regels en kaders toch te kunnen ondersteunen. Daar neem je bepaalde interessante dingen uit mee.
3. Wat maakt het nieuwe stadion van FC Dordrecht uniek of bijzonder?
Het eventuele modulaire karakter(demontabel)
4. Op basis waarvan is de capaciteit van het nieuwe stadion gebaseerd (capaciteit van toeschouwers, capaciteit van sponsor- en commerciële ruimtes)?
Onderzoek, Multi functionaliteit en commerciële ruimtes De capaciteit is vooral gebaseerd op de huidige toeschouwersaantallen maar ook op frequentie analyses voor verzorgingsgebied. We zijn al 8 jaar bezig met de plannen voor een nieuw stadion en hebben 3 businesscases opgeleverd terwijl we nu met de vierde bezig zijn en er eindelijk doorgang kan plaats vinden.

5. Door wie worden de (commerciële) ruimtes in het huidige stadion nu gebruikt naast clubactiviteiten? (door sponsors, andere bedrijven, overheidsinstanties, supporters?)
Sponsors, Businessclubleden, overheid en particulier. In het gebied is het bestemmingsplan afgestemd op sport en enigszins recreatie. Detailhandel of andere vormen van commerciële ruimtes verhuren aan bedrijven is niet aan de orde geweest.
6. Door wie worden de ruimtes op het stadioncomplex straks gebruikt?
Idem. We hebben plannen gehad voor een Van der Valk hotel, maar deze plannen gaan niet door. Doordat het bestemmingsplan geen detailhandel toelaat zal dat er ook niet komen. We zorgen ervoor dat de actoren die de stadionruimtes nu gebruiken, dat straks optimaler kunnen doen. Er zullen dus 15 businessunits komen (lees skyboxen). Er is zeker sprake van een piramidale opbouw. Bovenaan staan de 15 businessunits, daarna de business club voor leden, vervolgens een afdeling voor jong BC leden, er komt een aparte zaal voor MKB, daarna een ruimte voor supportershome en als laatste groep de 'gewone' toeschouwers.
7. Op wat voor manier zorgt FC Dordrecht ervoor dat de kosten van de bouw van het nieuwe stadion op termijn terugverdiend kunnen worden?
Financiële huishouding / begrotingsdiscipline. We kunnen geen gebruik maken van externe verhuur van ruimtes aan bijv. detailhandel en zullen dus meer geld genereren uit de bestaande sponsorgroep en supportersgroep door hen meer te kunnen bieden, bijvoorbeeld ook op het gebied van horeca.
8. Wat kunnen andere BVO's van FC Dordrecht leren?
Niet aan ons om te beoordelen
9. Wanneer is het nieuwe stadion van FC Dordrecht een geslaagd project volgens u?
Als het er staat en voldoet aan de hooggespannen verwachting
10. Zou het project van het nieuwe stadion van FC Dordrecht ook kunnen falen of zijn er faalfactoren aanwezig in de plannen (vreest men bepaalde factoren)?
Met volle overtuiging geen faalangst

Statements over stadions

<i>1 t/m 5. - 1=volledig oneens - 5=volledig eens</i>	Waardering 1-5
1 Een nieuw stadion zou eigenlijk pas gebouwd moeten worden als het oude stadion in de seizoenen daarvoor gemiddeld voor 90% vol zit	2
2 Alle soorten bedrijven kunnen aan een stadion gekoppeld worden	4
3 Commercie is belangrijker dan voetbaluitstraling van een stadion	2
4 Een stadion moet ook voor entertainment en voorstellingen worden ingezet	5
5 Het belangrijkste aan een stadion is dat het goed bereikbaar is	4
6 Er moeten skyboxen in een stadion aanwezig zijn om het rendabel te maken	5
7 De supporters moeten hun eigen ruimte hebben in het stadion	5

8 De supporters moeten gehoord worden in het planvormingsproces voor een nieuw stadion	4
9 De jeugdafdeling moet een zichtbare plaats in het stadion hebben	5
10 De maatschappelijke projecten worden georganiseerd in de ruimtes van het stadion	5
11 Buiten de wedstrijddagen en voetbalactiviteiten om is verhuur van de stadionruimtes de belangrijkste bron van inkomsten voor de club	1

Bijlage 7 Informatie - Fortuna Sittard – René Maessen

Stadion: Offermans Joosten Stadion

Bespeler: Fortuna Sittard

Sinds: 1999

Capaciteit: 12 500

Kosten bouw: 30 miljoen gulden

Business ruimtes

1000 business seats

16 skyboxen

Congreszalen en vergaderruimtes

Parkeergarage met 800 plaatsen, op loopafstand P2 en P3.

Locatie en externe infrastructuur

Ondanks diverse plannen en projecten van de betrokken projectontwikkelaars Meulen Weert en Jongen Bouwbedrijven, is de grond in de directe omgeving van het stadion tot op heden nog niet ontwikkeld. De plannen die er waren voor een groot bedrijventerrein, zijn nooit uitgevoerd. In juni 2009 ging de gemeenteraad van Sittard-Geleen, na jarenlange discussies tussen winkeliersverenigingen uit de binnensteden van Sittard-Geleen en de projectontwikkelaars, akkoord met het verruimen van het bestemmingsplan van de directe omgeving van het stadion, zodat hier vanaf 2010 bouwactiviteiten plaats konden vinden. De bouw van de brandweerkazerne is inmiddels afgerond, de bouw van een grote sportdetailhandel en fastfoodketen staan op het punt van beginnen.

Deze bouwactiviteiten leiden uiteindelijk tot het ontstaan van een heuse sport- en onderwijszone, alwaar Fortuna Sittard met haar jeugdopleiding een belangrijke rol kan vervullen in het kader van 'talentontwikkeling.' Andere trekpleisters van het te ontwikkelen gebied zijn een sporthotel, een topsporthal, een grote supermarkt, een grote sportdetailhandel en een brandweerkazerne (<http://www.fortunasittard.nl/>). Echter is er op dit moment nog weinig bebouwing rondom het stadion, waardoor de omgeving weinig sfeer heeft en het stadion in een enigszins verlaten omgeving lijkt te staan (afbeelding 4.1).



Afbeelding: Offermans Joosten Stadion van Fortuna Sittard.

Bron: http://www.stadionwelt.de/sw_stadion/index.php?stadion=trendwork-

Er is wel bewust gekozen voor de locatie tussen Sittard en Geleen in om op die manier mensen uit beide stadskernen aan te kunnen trekken (<http://www.fortunasittard.nl/>). Of er ook een onderzoek naar verzorgingsgebied is geweest, is niet bekend.

Interne infrastructuur

In het moderne stadion met eronder een parkeergarage, bevinden zich vergaderzalen waarin zakelijke bijeenkomsten, recepties, feesten en diners plaatsvinden. Een etage daarboven is de plek voor de sponsors van de club. Op de derde etage zijn luxe ingerichte business units te vinden (<http://www.fortunasittard.nl/>). Er zijn twee verschillende businessclubszalen en eetgelegenheden met uitzicht op het veld.

http://www.fortunasittard.nl/files/40511/fs_sponsormenukaart13_14.pdf

SEIZOEN 2019/2020
SPONSORMENUKAART FORTUNA SITTARD

Seizoen	Aantal	Prijs	Incl. 1 min. LED boarding
PREMIUM	1	€ 2.250	€ 4.500
incl. 6% BTW	2	€ 4.500	€ 6.300
	3		€ 7.500
	4	€ 7.500	€ 9.000
LUXE	1	€ 2.000	€ 3.800
incl. 6% BTW	2	€ 4.000	€ 5.600
	3	€ 5.700	€ 7.500
	4	€ 7.300	€ 9.100
STANDAARD	1	€ 1.450	€ 3.250
incl. 21% BTW	2	€ 2.900	€ 4.700
	3	€ 4.350	€ 6.000
	4	€ 5.400	€ 7.200
FLEX	20	€ 2.800	€ 4.400
incl. 6% BTW	30	€ 3.900	€ 5.700
	40	€ 5.200	€ 7.000

Seizoen	Aantal	Startprijs	Prijs p. seat p. punt**	Incl. 1 min. LED boarding
PREMIUM	1	€ 1.300	€ 45,00	€ 3.100
incl. 6% BTW	2	€ 2.600	€ 45,00	€ 4.400
	3	€ 3.700	€ 45,00	€ 5.500
	4	€ 4.600	€ 45,00	€ 6.400
LUXE	1	€ 1.200	€ 38,50	€ 3.000
incl. 6% BTW	2	€ 2.400	€ 38,50	€ 4.200
	3	€ 3.400	€ 38,50	€ 5.200
	4	€ 4.200	€ 38,50	€ 6.000
STANDAARD	1	€ 800	€ 27,50	€ 2.450
incl. 21% BTW	2	€ 1.700	€ 27,50	€ 3.500
	3	€ 2.350	€ 27,50	€ 4.150
	4	€ 2.800	€ 27,50	€ 4.600

** Punt(en) behaald in thuiswedstrijden in de Jupiler League & KNVB-beker t/m 1/16 finale

STANDAARD

RESERVEERD

PREMIUM

PREMIUM

STANDAARD

Overzicht indeling Business Tribune

	Inclusief 100 concepties	Toegang	Toegang	Toegang	Naamcommissie
		Beit van Marwijk Zaal	Mark van Bommel Zaal	Naamcommissie	Naamcommissie
PREMIUM	X	X	X	X	X
LUXE	X	X	X	X	X
STANDAARD	X	X	X	X	X

LED boarding	minuten per wedstrijd	Prijs per seizoen	Uw keuze
HELE RING	1	€ 3.750	
	2	€ 7.500	
	3	€ 10.000	
HALVE RING	1	€ 2.800	
	2	€ 5.600	
	3	€ 7.400	
BUSINESS RING	1	€ 950	
	2	€ 1.700	
	3	€ 2.500	

Boarding vast 'speelveld'	Prijs per seizoen - incl. 21% BTW	Uw keuze
8m x 1m	€ 2.000	
12m x 1m	€ 4.000	
18m x 1m	€ 6.000	

Boarding (1 x 6m)	Prijs per seizoen - incl. 21% BTW	Uw keuze
10m x 0,8m	€ 3.000	

Boarding (2 x 6m)	Prijs per seizoen - incl. 21% BTW	Uw keuze
6m x 0,8m	€ 600	
12m x 0,8m	€ 950	
6m x 0,8m (hooftribunezijde)	€ 400	
12m x 0,8m (hooftribunezijde)	€ 700	

Bedrijfsnaam	Aantal	Prijs per wedstrijd	Voorkeur FB us
Sponsor van de Week Paktad	1	€ 1.250 (incl. 6% BTW)	
Wederzijdschap	1	€ 300 (incl. 10% BTW)	

Bedrijfsnaam	Aantal	Prijs per seizoen - incl. 10% BTW	Uw keuze
Aanbieder tussenstanden (exclusief)	7 (40x keer per wedstrijd)	€ 2.500	
Bedrijfsnaam - slogan (max. 5)	2 (voor wedstrijd - in rust)	€ 400	

Bijzonderheden:
 Rouwstandaard afspraken gelden tot en met 01-07-20
 Bedrijfsnaam
 Voor afkoppeling
 Fortuna Sittard Holding DV

* Met het tekenen van dit document ga ik akkoord met de Algemene Voorwaarden, zoals deze aan de achterzijde worden beschreven.
 * Alle genoemde bedragen zijn excl. BTW

Checklist stadions – Offermans Joosten stadion Fortuna Sittard

LOCATIE / EXTERNE INFRASTRUCTUUR 1=volledig oneens. 5=volledig eens	Waardering 1-5
Er is veel parkeerruimte	5
De locatie is goed bereikbaar met auto	5
De locatie is goed bereikbaar met OV	5
De locatie is goed bereikbaar met de fiets	5
Er is rekening gehouden met verzorgingsgebied / bedrijvigheid in regio	5
Het stadion speelt een rol in een gebiedsontwikkelingsplan (positieve invloed op regio/stad)	3
INTERNE INFRASTRUCTUUR	Waardering 1-5
Er zijn skyboxen aanwezig	5
De ruimtes zijn multifunctioneel (voor verhuur beschikbaar)	5
Er is een piramidale opbouw in het stadion	2
De horeca is aantrekkelijk voor supporters en sponsors (korte wachttijd, veel mogelijkheden)	4
Het stadion wordt als veilig ervaren	4
De toeschouwerscapaciteit van het stadion sluit perfect aan op de vraag	3
De capaciteit van commerciële ruimtes sluit perfect aan op de vraag naar ruimtes door particulieren, sponsors etc.	3
ANDERE FACTOREN	Waardering 1-5
Het stadion wordt als sfeervol ervaren	2
De bevolking/politiek/winkeliers en bedrijven zijn betrokken bij de bouw	2
Het stadion kan niet meer rendabel gemaakt worden dan dat het nu is	2
Sponsors zijn tevreden over de faciliteiten van het nieuwe stadion	2
Supporters zijn trots op hun nieuwe stadion	3
Het stadion is uniek in Nederland	3

Statements over stadions in het algemeen

<i>1 t/m 5. - 1=volledig oneens - 5=volledig eens</i>	Waardering 1-5
1 Een nieuw stadion zou eigenlijk pas gebouwd moeten worden als het oude stadion in de seizoenen daarvoor gemiddeld voor 90% vol zit	5
2 Alle soorten bedrijven kunnen aan een stadion gekoppeld worden	5
3 Commercie is belangrijker dan voetbaluitstraling van een stadion	3
4 Een stadion moet ook voor entertainment en voorstellingen worden ingezet	4
5 Het belangrijkste aan een stadion is dat het goed bereikbaar is	2
6 Er moeten skyboxen in een stadion aanwezig zijn om het rendabel te maken	3
7 De supporters moeten hun eigen ruimte hebben in het stadion	5
8 De supporters moeten gehoord worden in het planvormingsproces voor een nieuw stadion	5
9 De jeugdafdeling moet een zichtbare plaats in het stadion hebben	2
10 De maatschappelijke projecten worden georganiseerd in de ruimtes van het stadion	1
11 Buiten de wedstrijddagen en voetbalactiviteiten om is verhuur van de stadionruimtes de belangrijkste bron van inkomsten voor de club	5

Bijlage 8. Informatie Kyocera stadion - ADO Den Haag

Feiten

Stadion: Kyocera Stadion

Bespeler: ADO Den Haag

Sinds: 2007

Capaciteit: 15 000

Kosten bouw: 27 miljoen

Business ruimtes

Brasserie Club (per seat 1500 euro) voor jonge ondernemers

1030 stoelen Business Club (per seat 2995 euro) voor bedrijven

800 stoelen Residentie Club (per seat 4895 euro) met name voor bedrijven uit sector overheid

Vastgoed Lounge (per seat 6000 euro) met name voor bedrijven uit bouwsector

40 Business Units (vanaf 62 500 euro) van 54 m² (Skyboxen)

Het stadion maakt deel uit van bedrijventerrein Forepark.

Parkeerruimte: 700 plaatsen

Rondom het veld is een overdekte ruimte die de Passage wordt genoemd. Hier kunnen 12.000 toeschouwers de pauze doorbrengen. Overige 3000 toeschouwers: VIP ruimten

Er zijn meer dan 100 camera's opgesteld en bij de entree van het gebouw staan Happy Crowd Control-hekken. De camera's maken van alle binnenkomende bezoekers een opname van het gezicht (<http://www.adodenhaag.nl/>).

"Een onderzoek van het Duitse communicatie- en researchbureau Sport + Markt AG, dat ook werkt voor clubs als Barcelona, Inter Milan en Bayern München, heeft uitgewezen dat een commerciële naam van het nieuwe stadion tussen de 500.000 en anderhalf miljoen euro zal opleveren," aldus De Boer. Inmiddels is de naam van het stadion dus officieel veranderd in Kyocera Stadion (<http://www.adodenhaag.nl/>).

Het ADO Den Haag Stadion werd in 2007 voor het eerst in gebruik genomen. Sinds 2010 heeft dit het Kyocera Stadion. Daarvoor speelde ADO Den Haag in het Zuiderpark stadion op een andere locatie. De onderstaande punten zijn overwegingen geweest om dat stadion te verruilen voor het huidige Kyocera stadion en kan dus meegenomen worden in het onderzoek om zodoende hun vertrekredenen te vergelijken met Cambuur en de trend in voetbalstadions in Nederland.

Vertrekredenen ADO Den Haag uit het Zuiderpark Stadion. Bron, www.denhaag.nl, 2006

De gemeente Den Haag zag ook in dat er geen toekomst voor ADO Den Haag is in het Zuiderpark en noemt de volgende vertrekredenen:

- Voorwaarde voor het spelen van eredivisie voetbal. Een nieuw stadion biedt betere exploitatiemogelijkheden.
- Uitbreiding aantal zitplaatsen niet mogelijk in Zuiderpark.
- Moeten veel aanpassingen aan stadion worden gedaan om voldoende faciliteiten voor sponsors te hebben. Er moet gedacht worden aan vergaderruimtes en business rooms.
- Te weinig parkeergelegenheid bij het Zuiderpark en ook slechte bereikbaarheid per openbaar vervoer.
- Veiligheid is lastig te bewaken. Op de nieuwe locatie moet het gemakkelijker worden voor hulpdiensten en politie om handelend op te treden (tevens onderdeel van de bereikbaarheid).
- Ook biedt de locatie wat betreft uitstraling en representatieve vastgoedontwikkeling nauwelijks exploitatie mogelijkheden

Figuur: Vertrekredenen ADO Den Haag uit het Zuiderpark Stadion. Bron: www.denhaag.nl, 2006

Bijlage 9. Informatie Polman stadion - Heracles Almelo

UNITS PLEK Bestaand/Nieuw stadion REEDS VERHUURD AAN M2

Unit 1 begane grond Bestaand stadion Bibliotheek 1.400

Unit 2 1e verdieping Bestaand stadion 900

Unit 3 begane grond Bestaand stadion + Supermarkt 1.750
nieuw aanbouw +750

Unit 4 begane grond Bestaand stadion 750 +
+ nieuw aanbouw 800

Unit 5 1e verdieping Bestaand stadion 3.200

Unit 6 begane grond Solitaire unit 5.000

Unit 7 begane grond Solitaire unit 4.100

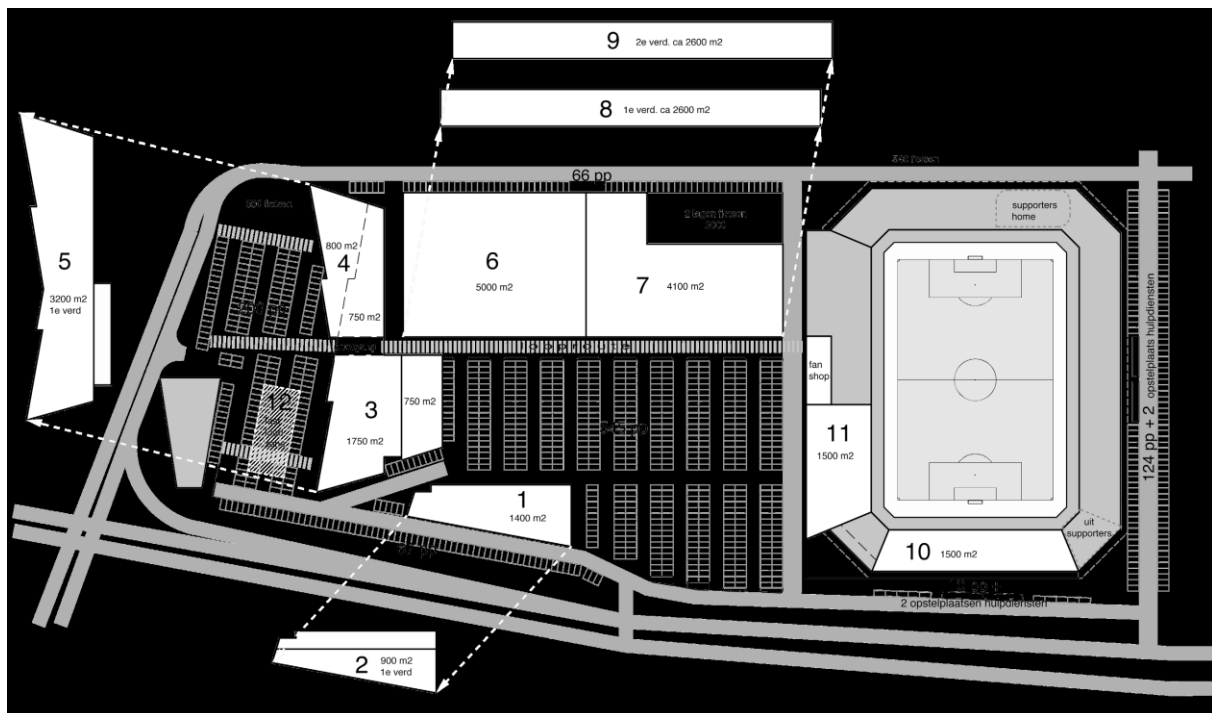
Unit 8 1e verdieping Solitaire unit 2.600

Unit 9 2e verdieping Solitaire unit 2.600

Unit 10 begane grond Nieuw stadion 1.500

Unit 11 begane grond Nieuw stadion 1.500

Unit 12 begane grond Solitaire unit Fastfood ntb



Figuur: Plattegrond nieuw stadioncomplex Heracles Almelo. Bron: Huurders brochure Stadiongebied Almelo, 2012

Bijlage 10. Interview formulier deskundigen

Vragen voor deskundigen

- Met welke clubs zou u Cambuur vergelijken als het gaat om het bouwen van een nieuw stadion?
- Waarmee kan een stadion zich onderscheiden in uw ogen? Waar liggen kansen?
- Welk stadion / stadionplan is in uw ogen het meest geslaagd in Nederland?
- Welk plan van een stadion dat de afgelopen 10 tot 15 jaar is gebouwd heeft het meest gefaald in uw ogen?
- Welke elementen en ruimtes mogen in een modern stadion volgens u absoluut niet ontbreken?
- Wie zou nog meer benaderd kunnen worden m.b.t. dit onderwerp?

Waardeer de statements met onderstaande waarderingen

Statements ++ (volledig eens) + (eens) - (oneens) - - (volledig oneens)	Waardering
Betaald voetbal is een consument georiënteerde dienst geworden	
De financiële mogelijkheden van een BVO correleren sterk met sportieve resultaten	
De financiële mogelijkheden van een BVO zijn afhankelijk van de invulling van (ruimtes van) het stadioncomplex	
Een regio zou er baat bij hebben dat een BVO een modern stadion krijgt op een goed bereikbare plaats	
Een nieuw stadion zou eigenlijk pas gebouwd moeten worden als het oude stadion in de seizoenen daarvoor gemiddeld voor 90% vol zit	
Alle soorten bedrijven kunnen aan een stadion gekoppeld worden ter invulling van ruimtes	
Commercie is tegenwoordig belangrijker dan voetbaluitstraling van een stadion	
Een stadion moet ook voor entertainment en voorstellingen worden ingezet	
Buiten de wedstrijddagen en clubsponsoring om is verhuur van de stadionruimtes de enige bron van inkomsten voor de club	
Er moeten skyboxen in een stadion aanwezig zijn om het rendabel te maken	
Cambuur moet een nieuw stadion krijgen om structureel top JL of Eredivisie te spelen	
Cambuur heeft een stadion van 15 000 zitplaatsen nodig om structureel in de Eredivisie te kunnen blijven	

Bijlage 11. Voorbeeldtabel benchmark KNVB

Club	99/ 00	00/ 01	01/ 02	02/ 03	03/ 04	04/ 05	05/ 06	06/ 07	07/ 08	08/ 09	09/ 10	10/ 11	11/ 12	12/ 13
ADO	E	E	E	E	D	D	D	D	D	D	D	D	C	C
Cambuur	G	G	G	F	F	F	F	F	F	F	F	E	E	E
FC Dordrecht	G	G	G	G	G	G	G	F	F	F	F	F	F	F
FC Groningen	E	D	D	D	D	C	C	B	B	B	B	B	B	B
Fortuna Sittard	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G
Heracles Almelo	E	E	E	E	E	E	D	D	D	D	D	D	C	C
PEC Zwolle	D	D	D	D	D	D	E	F	F	F	E	E	E	E

De tabel loopt van A t/m G waarbij A staat voor de beste/hogste categorie en G voor de slechtste/laagste categorie. Deze categorieën worden toegekend aan clubs op basis van ECI, baten, kosten en niveau waarop de club speelt. Het puntenaantal dat een club krijgt toegekend valt binnen een categorie van A t/m G.