



Theoretisch kader

De positionering van Pink Ribbon binnen de evenementenbranche



Auteur	Eva Prins
Studentnummer	S1077978
Klas	COM4D
Hogeschool Leiden	Bachelor Communicatie
Begeleider	Elianne Caljouw
Opdrachtgever	Pink Ribbon
Begeleider	Froukje Sierksma

Versie 2
1 april 2016



Inhoudsopgave

1. Situatieschets	4
1.1 Interne analyse	
1.2 Externe analyse	
1.3 SWOT-analyse	
2. Probleemformulering	6
2.1 Aanleiding	
2.2 Probleemstelling	
2.3 Doelstelling	
2.4 Deelvragen	
2.5 Doelgroep	
2.6 Grenzen onderzoek	
3. Theoretisch kader	8
3.1 Toelichting begrippen	
3.2 Theorieën	
3.2.1 Five forces, Michael Porter (1979)	
3.2.2 Core Competence, Hamel en Prahalad (1990)	
3.2.3 Value Discipline, Michael Treacy en Fred Wiersema (1993)	
3.3 Theorie en conceptueel model	
3.3.1 Theorie	
3.3.2 Conceptueel model	
3.4 Kritische review	
3.5 Hypothesen onderzoek	
4. Methodologie	16
4.1 Methode van onderzoek	
4.2 Deskresearch	
4.3 Kwalitatief onderzoek	
4.4 Operationalisatie per deelvraag	
4.5 Onderzoeksdoelgroepen	
4.6 Interviewmethode	
 Bijlage I Situatieschets	 21
a. SWOT-analyse	
Bijlage II Topic guides	25
a. Topic guide deskresearch	
b. Topic guide fieldresearch	
Bijlage III Vragenlijsten	29
a. Vragenlijst deskresearch	
b. Vragenlijst fieldresearch	



Inleiding

Stichting Pink Ribbon Nederland is een goed doel dat aandacht vraagt voor borstkanker. Zij zet zich in voor de borstkankerpatiënt van vandaag die een juiste en optimale behandeling verdient. In 2003 is Pink Ribbon opgericht door Borstkankervereniging Nederland (BVN) in samenwerking met Estée Lauder en The American Women's Club in Den Haag als fondsenwervende organisatie van de BVN. Sinds 2007 is Pink Ribbon een zelfstandige organisatie en werkt daarmee niet meer onder de vleugels van BVN. Door middel van diverse acties haalt Pink Ribbon geld binnen om projecten en onderzoeken op het gebied van behandeling, nazorg en lange termijn effecten van borstkanker te financieren. Hun doel is: een beter en langer leven voor de borstkankerpatiënt (Pink Ribbon, 2016).

Jaarlijks worden er ongeveer 300 evenementen georganiseerd om geld op te halen voor Pink Ribbon. Ongeveer 80 van deze evenementen zijn sportevenementen. Deze sportevenementen worden door evenementenbureaus georganiseerd of door particulieren, bijvoorbeeld een sportvereniging. Bij deze evenementen doneren organisatoren de opbrengst van het evenement of laten deelnemers zich sponsoren bij bijvoorbeeld een sponsorloop en doneren de opbrengst daarvan aan Pink Ribbon.

Pink Ribbon wil onderzoeken hoe zij meer samenwerkingen met sportevenementen kan bevorderen. Sportevenementen zijn succesvolle activiteiten met betrekking tot het fondsenwervende aspect van Pink Ribbon. Dit is daarom de reden van de wens van Pink Ribbon om meer samen te werken met sportevenementen. Dit onderzoek richt zich op sportverenigingen in Nederland die regelmatig een sportevenement organiseren.

De doelgroep van dit onderzoek zijn sportevenementen in Nederland georganiseerd door sportverenigingen. Dit onderzoek richt zich op de sportevenementen waar Pink Ribbon nog niet eerder mee heeft samengewerkt; de potentiële samenwerkingen. De reden hiervoor is dat Pink Ribbon wenst dat het aantal sportevenementen dat jaarlijks voor haar wordt georganiseerd, toeneemt. Daarom is het van belang om de beweegredenen van potentiële samenwerkingen te achterhalen in de hoop dat zij in de toekomst voor Pink Ribbon een evenement zullen organiseren. De probleemstelling van dit onderzoek luidt daarom als volgt: *Op welke manier kan Pink Ribbon zich positioneren binnen de evenementenbranche uitgaande van de sterke punten van de organisatie, de behoeften van de doelgroep en de positie ten opzichte van de concurrentie om een voorkeurspositie te verkrijgen bij organisatoren van sportevenementen?*

Om de probleemformulering te beantwoorden is gebruik gemaakt van het 3C-model van Kenichi Ohmae (1991). Het doel van dit model is om een lange termijnvoordeel ten opzichte van de concurrentie te kunnen behalen. Naar aanleiding van de theorie van Ohmae zijn drie deelvragen geformuleerd:

1. Wat is de huidige positionering van Pink Ribbon?
2. Wat zijn volgens sportevenementen de sterke punten van Pink Ribbon?
3. Wat zijn de behoeften van organisatoren van sportevenementen rondom een samenwerking met een goed doel?
4. Hoe positioneert de concurrentie zich binnen de evenementenbranche?

De opdrachtnemer van het onderzoek is Eva Prins, vierdejaarsstudent Communicatie aan Hogeschool Leiden. Het onderzoek dient als afstudeeropdracht voor het behalen van het diploma Bachelor Communicatie.

Het theoretisch kader dient als houvast voor het succesvol uitvoeren van het onderzoek. De onderliggende theorie van het onderzoek wordt in verschillende hoofdstukken behandeld. Allereerst



wordt de situatie binnen de organisatie van Pink Ribbon beschreven. Hierin wordt een interne en een externe analyse gegeven. Dit hoofdstuk sluit af met een SWOT-analyse. Daarna komt de probleemformulering aan bod. Vervolgens worden verschillende theorieën met betrekking tot het onderwerp positionering in het theoretisch kader beschreven. Uiteindelijk komt het conceptuele model van het onderzoek aan bod en worden drie hypothesen geformuleerd. Tot slot wordt de methodologie van het onderzoek beschreven.



Hoofdstuk 1 Situatieschets

Door middel van een interne en externe analyse van Pink Ribbon zal er een duidelijk beeld van de organisatie gecreëerd worden. In de interne analyse wordt informatie over de organisatie Pink Ribbon beschreven. Daarna worden de externe factoren van Pink Ribbon in kaart gebracht in de externe analyse. Tot slot wordt er op basis van de interne en externe analyse een SWOT-analyse van Pink Ribbon weergegeven.

1.1 Interne analyse

De missie van Pink Ribbon luidt als volgt: 'Stichting Pink Ribbon vraagt aandacht voor borstkanker. Aandacht voor de borstkankerpatiënt van vandaag die de juiste behandeling en optimale begeleiding verdient. Daarom financiert Pink Ribbon projecten en onderzoeken op het gebied van behandeling, nazorg en lange termijn effecten van borstkanker. Met als doel een beter en langer leven voor de borstkankerpatiënt' (Pink Ribbon, 2016).

Om bovenstaande missie te verwezenlijken financiert Pink Ribbon onderzoeken en projecten. Het werven van sponsors om geld binnen te halen om dit waar te kunnen maken ligt bij de afdeling fondsenwerving. Deze afdeling doet er alles aan om relaties op te bouwen en te onderhouden met zowel grote bedrijven als particulieren. Door middel van evenementen of productacties, georganiseerd door mensen uit heel Nederland, verkrijgt Pink Ribbon geld om borstkankeronderzoek te kunnen financieren.

Keuzes met betrekking tot projecten en onderzoeken naar borstkanker maakt Pink Ribbon niet alleen. Zij laat zich door verschillende adviesorganen adviseren. Deze adviesorganen zijn de Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid en de gang van zaken binnen Pink Ribbon. De Wetenschappelijke Advies Raad bestaat uit vooraanstaande deskundigen en beoordeelt de financieringsaanvragen voor wetenschappelijk onderzoek. De Commissie Psychosociale Zorg beoordeelt de financieringsaanvragen voor projecten en onderzoeken op het gebied van psychosociale zorg en voorlichting. En de Patiënten Advies Raad is een adviesorgaan dat bestaat uit ervaringsdeskundigen met grote medische kennis. Daarnaast werkt Pink Ribbon ook samen met verschillende borstkankerorganisaties: Amazones, Borstkankervereniging Nederland, Borstkanker Onderzoek Groep, KWF Kankerbestrijding, Mammarose, Stichting A Sister's Hope en Stichting Jong Borstkanker (Pink Ribbon, 2016).

1.2 Externe analyse

In deze paragraaf worden de externe factoren beschreven die van belang zijn om in kaart te brengen hoe de markt voor Pink Ribbon eruit ziet.

Evenementenbranche blijft groeien

Volgens de Vereniging van Evenementenmakers (V.V.E.M.) is het aantal evenementen in Nederland in 2014 met 3,5% gestegen ten opzichte van het jaar ervoor. Daarnaast is er volgens hun eigen onderzoek gebleken dat er een enorme stijging is geweest van het aantal bezoekers op evenementen. Dit was in 2014 een stijging van 5,6% ten opzichte van het jaar ervoor (V.V.E.M., 2015). Voor Pink Ribbon is dit een kans omdat er zo meer mogelijkheden ontstaan voor een samenwerking met een evenement dat aansluit bij de organisatie.

Sponsoring als marketingcommunicatie-instrument

Steeds meer bedrijven zien sponsoring als een marketingcommunicatie-instrument en er wordt dan ook steeds meer geld hieraan uitgegeven. Sponsoring is geen nieuw marketingcommunicatiemiddel, maar het is de laatste jaren wel toegenomen (Verity, 2002). Wanneer bedrijven steeds vaker een goed doel sponsoren is dat een kans voor Pink Ribbon. Het doel van Pink Ribbon is namelijk geld binnenhalen voor hun goede doel.



Concurrentie in overvloed

Nederland telt 125 leden van de overkoepelende organisatie Goede Doelen Nederland. Dit betreft goede doelen op het gebied van gezondheid, welzijn en cultuur, internationale hulp en natuur, milieu en dierenwelzijn. Pink Ribbon valt onder het onderwerp gezondheid en heeft daarmee 36 concurrenten in Nederland (Goede Doelen Nederland, 2016).

Overzicht van goede doelen die samenwerken met sportevenementen.

Zie bijlage ... voor de concurrentieanalyse.

Nederland steeds ruimhartiger voor goede doelen

Een kans voor Pink Ribbon is dat Nederlanders steeds ruimhartiger zijn voor goede doelen. Er wordt vergeleken met de jaren '90 tegenwoordig meer gedoneerd. Begin deze eeuw doneerde de gemiddelde Nederlandse huishouden ongeveer 250 euro per jaar. In 2012 en 2013 is dit opgelopen tot 400 euro per Nederlands huishouden (CBS, 2015).

1.3 SWOT-analyse

Naar aanleiding van bovenstaande interne en externe analyse is er een SWOT-analyse gemaakt. De SWOT-analyse wordt in de vorm van een confrontatiemix weergegeven in Bijlage I (Michels, 2010, p. 248).



Hoofdstuk 2 Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling van Pink Ribbon toegelicht. Vervolgens wordt het doel van het onderzoek beschreven met de bijbehorende deelvragen die de probleemstelling zullen helpen beantwoorden.

2.1 Aanleiding

Jaarlijks worden er ongeveer 80 sportevenementen georganiseerd om geld op te halen voor Pink Ribbon. Deze sportevenementen worden georganiseerd door professionele evenementenbureaus en particulieren, bijvoorbeeld een sportvereniging.

Een voorbeeld van een sportevenementenbureau is Like2Run. Like2Run is een organisatie dat jaarlijks verschillende verantwoorde loopevenementen organiseert (Like2Run, 2016). Voor Pink Ribbon organiseren zij een Ladiesrun. Dit is een hardloopevenement voor vrouwen om geld op te halen voor Pink Ribbon (Like2Run, 2016). Ieder jaar wordt er een groot bedrag opgehaald tijdens dit evenement. In 2014 was dit bedrag van de Ladiesrun Rotterdam € 23.800,- (Pink Ribbon blog, 2014) en vorig jaar werd er € 36.646,50 gedoneerd aan Pink Ribbon voor borstkankeronderzoek (Ladiesrun Rotterdam, 2016). Inmiddels is dit evenement uitgegroeid tot vier hardloopevenementen per jaar; Ladiesrun Eindhoven, Ladiesrun Utrecht, Ladiesrun Groningen en Ladiesrun Rotterdam. Samen halen deze evenementen enorme bedragen op voor Pink Ribbon om borstkanker onderzoek te financieren. Pink Ribbon noemt deze evenementen de meest succesvolle van het jaar met betrekking tot fondsenwerving.

Naast de grote evenementen zoals de Ladiesruns worden er jaarlijks kleinschaligere sportevenementen georganiseerd. Een voorbeeld hiervan is een voetbalvereniging dat een toernooi organiseert voor alle vrouwen van de vereniging. De opbrengst hiervan wordt gedoneerd aan Pink Ribbon. Pink Ribbon is ontzettend trots en dankbaar dat zoveel particulieren in Nederland zich op de manier inzetten voor de financiering van borstkankeronderzoek.

Echter, ondanks de velen evenementen die jaarlijks georganiseerd worden voor Pink Ribbon ziet de organisatie een daling van het aantal evenementen ten opzichte van vorig boekjaar (mei-juni 2015). Pink Ribbon wenst meer samenwerkingen met sportevenementen zodat dit aantal weer toeneemt en er meer geld wordt opgehaald voor de financiering van borstkankeronderzoek.

Om van deze wens werkelijkheid te kunnen maken wil Pink Ribbon weten op welke manier zij zich kan positioneren binnen de evenementenbranche om een voorkeurspositie te verkrijgen, op het gebied van een samenwerking met een goed doel, bij organisatoren van sportevenementen.

2.2 Probleemstelling

Voor dit onderzoek is een probleemstelling geformuleerd. De probleemstelling dient als rode draad binnen dit onderzoek. De probleemstelling luidt als volgt:

Hoe kan Pink Ribbon zich positioneren binnen de evenementenbranche uitgaande van de sterke punten van de organisatie, de behoeften van de doelgroep en de positie ten opzichte van de concurrentie om een voorkeurspositie te verkrijgen bij organisatoren van sportevenementen?

De volgende termen worden nader toegelicht in het theoretisch kader: 'positioneren', 'sterke punten', 'behoeften van de doelgroep', 'concurrentie' en 'voorkeurspositie'. Met betrekking tot deze termen sluit de theorie van Kenichi Ohmae (1991) het beste aan op de probleemstelling van dit onderzoek. Volgens Ohmae kan een organisatie een unieke positie in de markt behalen door inzicht te verkrijgen



in de positionering uitgaande van de sterke punten van de organisatie, de behoeften van de klanten en de positie ten opzichte van de concurrentie (Ohmae, 1991).

2.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om een strategisch positioneringsadvies te kunnen geven aan Pink Ribbon. Om dit te bereiken is de volgende doelstelling geformuleerd:

Inzicht verkrijgen in de afwegingen die organisatoren van sportevenementen maken met betrekking tot hun keuze tot samenwerken met goede doelen teneinde een positioneringsadvies te geven aan Pink Ribbon voor de evenementenbranche op basis van hun sterke punten, de behoeften van de doelgroep en de positie ten opzichte van de concurrentie.

2.4 Deelvragen

Om de probleemstelling van het onderzoek te beantwoorden zijn er deelvragen opgesteld. Deze dienen als hulpmiddel voor het beantwoorden van de probleemstelling.

Deelvraag 1

Wat is de huidige positionering van Pink Ribbon?

Om een tot een positioneringsadvies voor de evenementenbranche te komen is het voor Pink Ribbon van belang om de huidige positionering van de organisatie te schetsen.

Deelvraag 2

Wat zijn volgens sportevenementen de sterke punten van Pink Ribbon?

Door middel van deze deelvraag krijgt Pink Ribbon inzicht in welke sterke punten zij moet inzetten om de doelgroep te bereiken.

Deelvraag 3

Wat zijn de behoeften van sportevenementen rondom een samenwerking met een goed doel?

Door middel van deze deelvraag kan Pink Ribbon achterhalen op welke behoeften zij moet inspelen om de doelgroep te bereiken.

Deelvraag 4

Hoe positioneert de concurrentie zich binnen de evenementenbranche ten opzichte van Pink Ribbon?

Door middel van deze deelvraag wordt meer inzicht gegeven in de markt waarin Pink Ribbon zich bevindt en de concurrentie van de organisatie.

Met behulp van bovenstaande deelvragen wordt er antwoord gegeven op de probleemstelling. In de probleemstelling komen de volgende drie factoren aan bod: de sterke punten van de organisatie, de behoeften van de doelgroep en de positionering van de concurrentie. Deze drie factoren sluiten aan bij de theorie van Kenichi Ohmae (1991). Door middel van het gebruik van deze theorie krijgt een organisatie de mogelijkheid om zich onderscheidend te positioneren ten opzichte van de concurrentie (Ohmae, 1991).

2.5 Doelgroep

De doelgroep van het onderzoek is sportevenementen in Nederland die zijn georganiseerd door sportverenigingen. Deze organisatoren van sportevenementen hebben nog niet eerder een evenement voor Pink Ribbon georganiseerd; het zijn de potentiële samenwerkingen van Pink Ribbon. Er wordt geen onderscheid gemaakt in of de desbetreffende sportevenementen al eerder voor een goed doel een evenement hebben georganiseerd of niet. Een vereiste is wel dat de respondenten interesse hebben in het organiseren van een sportevenement voor een goed doel.



Zie hoofdstuk 4 voor verdere toelichting over de doelgroep van dit onderzoek.

2.6 Grenzen onderzoek

Voor dit onderzoek zijn bepaalde grenzen opgesteld. Allereerst wordt het onderzoek uitsluitend uitgevoerd voor Stichting Pink Ribbon Nederland. De reden hiervoor is dat de velen landen in Europa waar Pink Ribbon gevestigd zit, niet samenwerken met betrekking tot fondsenwerving. De verschillende landen maken onafhankelijk van elkaar keuzes met betrekking tot haar werkzaamheden.

Daarnaast richt het onderzoek zich uitsluitend op sportevenementen waarmee Pink Ribbon samenwerkt, heeft samengewerkt of waarmee zij een samenwerking wenst. De reden hiervoor is dat Pink Ribbon aangeeft een wens te hebben voor meer samenwerkingen met sportevenementen.

Voor dit onderzoek is geen budget beschikbaar. De reden hiervoor is dat Pink Ribbon geen budget beschikbaar stelt voor marketingdoeleinden.

Het eindresultaat van dit onderzoek is een adviesrapport voor Stichting Pink Ribbon Nederland. De aanbevelingen in dit rapport zijn gebaseerd op de volgende drie elementen: de sterke punten van de organisatie, de behoeften van de doelgroep en de positie ten opzichte van de concurrentie.

Het onderzoek wordt geschreven in de Nederlandse taal. Gebruikte literatuur kan zowel in het Nederlands als in het Engels geraadpleegd zijn. Het eindproduct wordt uiterlijk op 27 mei 2016 ingeleverd op Hogeschool Leiden.



Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk komt de onderliggende theorievorming voor het onderzoek aan bod. De gebruikte begrippen worden toegelicht en vervolgens het conceptuele model, de kritische reviews en de hypothesen van het onderzoek.

3.1 Toelichting begrippen

Om verwarring te voorkomen worden enkele begrippen vanuit de probleemformulering in deze paragraaf toegelicht.

Positionering

Volgens Ries en Trout is het begrip positionering een breinpositie van een product bij de consument. Dit betekent dat het product op dat moment een meerwaarde voor de consument biedt en deze zal dan geen interesse hebben voor de concurrent. Positionering is het creëren van een breinpositie bij de consument (Ries & Trout, 1981, p. 193).

Volgens Floor en Van Raaij is positionering de positie van een merk ten opzichte van andere merken in de waarneming van de consument. Een positioneringsdoelstelling is belangrijk binnen de communicatie om een concurrentievoordeel te bereiken en deze te behouden. Door middel van marketingcommunicatie kan deze in de gewenste richting veranderen door gunstige en onderscheidende kenmerken van een bedrijf te benadrukken. Dit bevordert een samenhangend consumentenvoordeel (Floor & Van Raaij, 2010).

Door Riezebos en Van der Grinten is positionering gedefinieerd als een beargumenteerde keuze welke aspecten van de merkidentiteit worden benadrukt. Een goede positionering is onderscheidend ten opzichte van de concurrentie. Daarnaast zijn de gekozen aspecten relevant voor de doelgroep (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Voor dit onderzoek is er gekozen voor het aanhouden van de definitie van Ries en Trout. Pink Ribbon wil een voorkeurspositie bij organisatoren van sportevenementen verkrijgen en die wens sluit het beste aan bij het creëren van een breinpositie. Op deze manier zullen de organisatoren van sportevenementen geen interesse hebben voor andere goede doelen en dat is het doel van dit onderzoek.

Sterke punten

De sterke punten van een organisatie zijn volgens Riezebos en Van der Grinten de aspecten waarin een organisatie beter is dan de concurrent, ook wel de kerncompetenties (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Behoeften van de doelgroep

Wanneer een organisatie zich focust op de behoeften van de doelgroep, dan is het de bedoeling dat de organisatie de doelgroep bedient op de manier zoals zij het wenst (Ohmae, 1991, p. 99).

Concurrentie

De concurrenten zijn organisaties die op een of meerdere manieren hetzelfde handelen als Pink Ribbon (Porter, 1996, p. 24).

Voorkeurspositie

Met 'een voorkeurspositie' wordt een concurrentievoordeel bedoeld. Volgens Ohmae is een concurrentievoordeel datgene waarin een bedrijf zich onderscheidt ten opzichte van de concurrentie (Ohmae, 1991).



Evenementenbranche

De evenementenbranche wordt volgens Wiegerink en Peelen gedefinieerd als iets wat al eeuwenlang bestaat. Binnen de evenementenbranche vallen verschillende evenementen. Het begon bij grootschalige evenementen ter vermaak van het volk; religieuze processies of sportevenementen. Tegenwoordig richt de evenementenbranche zich ook op danceparty's, beurzen, tentoonstellingen, congressen, productpresentaties, personeelsuitjes, etc. Het doel van de evenementenbranche is een manier om bezoekers live iets mee te laten maken (Wiegerink & Peelen, 2013).

3.2 Theorieën

Bij het onderzoek naar de positionering van pink ribbon worden de volgende theoretische modellen als relevant beschouwd.

3.2.1 Five Forces, Michael Porter (1979)

Met het vijf krachten model van Michael Porter, specialist in industriële economie en business strategie, leert een organisatie de huidige stand van zaken te begrijpen met als volgende stap een strategie te formuleren. Aan de hand van vijf concurrerende krachten kan een organisatie een positionering formuleren. Deze krachten zijn: de dreiging van nieuwe toetreders, onderhandelingsmacht van leveranciers, onderhandelingsmacht van afnemers, dreiging van andere producten of diensten en rivaliteit onder bestaande concurrenten. Volgens Porter kan een organisatie, door rekening te houden met deze vijf krachten, een positie innemen die winstgevender en minder kwetsbaar is om aangevallen te worden (Porter, 1979, p. 137-145).

Wanneer een organisatie zich bewust is van deze vijf krachten, kan het helpen om te begrijpen wat de structuur van de industrie is. De theorie focust zich op het analyseren van dreigingen van de concurrentie. Wanneer een organisatie deze concurrentie goed heeft geanalyseerd, kan er op basis van de uitkomsten een positionering opgesteld worden vanuit de markt. In dit model leert een organisatie kijken vanuit de markt. Het model is een outside-in benadering. Hieronder zijn de krachten toegelicht.

1. De kracht van de nieuwe toetreders op de markt helpt een organisatie te kijken of het gunstig is om een bepaalde markt toe te treden. Dit kan een bijdrage leveren aan productdifferentiatie en om distributiekkanalen te analyseren.
2. De kracht van leveranciers betekent dat leveranciers bijvoorbeeld de prijs kunnen verhogen om zo macht uit te oefenen op een organisatie. Dit heeft invloed op de winst van een organisatie.
3. De kracht van de afnemers, want zij maken hun keuze omtrent een bepaald product of dienst. Zij bepalen uiteindelijk welke organisatie blijft bestaan.
4. De kracht van de substituten is belangrijk om helder te hebben, omdat deze bepaalt welke producten of diensten blijven en welke toe zijn aan vervanging.
5. De kracht van de concurrenten is bedoeld om een analyse te maken van de bestaande concurrenten. Het is belangrijk om de capaciteiten van de concurrentie in kaart te brengen.

Toelichting

Dit model zou van belang kunnen zijn om de externe situatie van Pink Ribbon te verhelderen. De theorie van Porter houdt rekening met de concurrentie en is daarmee relevant voor dit onderzoek. Voor Pink Ribbon is het van belang om te kijken naar hoe de concurrentie zich onderscheidt binnen de evenementenbranche. Op deze manier kan zij zich vergelijken met de concurrentie en achterhalen waar de verschillen of vergelijkingen zitten. Echter, het model is te weinig gericht op de interne factoren van de organisatie.



3.2.2 Core Competence, Hamel en Prahalad (1990)

Hamel en Prahalad hebben het kerncompetenties model samengesteld om een voordeel ten opzichte van de concurrentie te behalen vanuit de kerncompetenties van een organisatie. Kerncompetenties dragen bij aan de concurrerende eigenschappen van een organisatie. Wanneer een organisatie wil achterhalen wat haar kerncompetenties zijn, moet zij de binnenkant van een organisatie analyseren. Deze manier heet een inside-out benadering.

Volgens Hamel en Prahalad creëert een organisatie een concurrentievoordeel wanneer zij zich focust op de collectieve capaciteiten en ervaringen van haar eigen organisatie. Deze manier geeft de mogelijkheid om een nieuw product of dienst te ontwikkelen. Om tot een voordeelpositie van de kerncompetenties te komen moet een organisatie een bepaalde handeling uitvoeren. Deze handeling start met het in een nieuw daglicht plaatsen van de organisatie. Daarnaast is het voor een organisatie van belang om zich af te vragen of zijn producten of diensten nog een plaats hebben binnen de markt. Hier worden de doelstellingen daarna op aangepast. Vervolgens is het belangrijk om te achterhalen wat haar kerncompetenties zijn. Wanneer een organisatie blijft focussen op de kerncompetenties kan het zorgen voor een lange-termijn voordeel ten opzichte van de concurrent (Hamel & Prahalad, 1994, p. 203-212).

Toelichting

De theorie van Hamel en Prahalad is aantrekkelijk en relevant voor dit onderzoek, omdat zij kijken naar de kerncompetenties van de organisatie. De relatie met Pink Ribbon lijkt voor de hand te liggen. Pink Ribbon dient de eigen kerncompetenties te onderzoeken om de eigen positionering te kunnen verbeteren. Aan de hand daarvan kan een organisatie zich onderscheiden op de lange-termijn ten opzichte van de concurrent. Het nadeel van dit model is echter dat er beperkt naar externe factoren wordt gekeken.

3.2.3 Value Discipline, Michael Treacy en Fred Wiersema (1995)

De Value Discipline theorie van Treacy en Wiersema onderscheidt drie waardedisciplines: de prestatie, het product en de totale service. Alle drie disciplines produceren een ander soort waarde voor de klant. De conclusie van Treacy en Wiersema is dat men niet alles kan zijn voor de klant. Als organisatie is het volgens hen de bedoeling om te focussen op een waarde. Deze waarde sluit aan bij de wensen en behoeften van de klant. Naast deze centrale waarde worden de andere twee waarden wel behandeld (Treacy & Wiersema, 1995).

Een organisatie maakt een keuze tussen de drie waarden van de Value Discipline theorie. Deze keuze hangt af van waar een organisatie zich op wil focussen:

- Als een organisatie kiest voor de beste financiële prestatie, dan ligt de focus op de lage kosten binnen het productieproces;
- Als een organisatie kiest voor de beste service, dan ligt de focus op de wensen, behoeften en de tevredenheid van de klant;
- Als een organisatie kiest voor het beste product, dan ligt de focus op het leveren van het beste product binnen de industrie.

Volgens Treacy en Wiersema komt een organisatie vast te zitten in het midden wanneer deze niet kiest voor een van de drie waarden. Wanneer een organisatie marktleider wil worden, moet deze zich focussen op een van de drie waarden (Treacy & Wiersema, 1995).

Toelichting

Een belangrijk aandachtspunt van Pink Ribbon is de klantrelatie. Het model van Treacy en Wiersema zou relevant kunnen zijn voor het onderzoek wanneer Pink Ribbon er voor zou kiezen om zich te focussen op de klant. Echter, voor dit onderzoek is het van belang om ook de organisatie zelf en de



concurrentie mee te nemen. Op deze manier kan er uiteindelijk een volledig advies voor een positioneringsstrategie gegeven worden.

3.3 Theorie en conceptueel model

In deze paragraaf wordt de theorie van dit onderzoek van business strateeg Kenichi Ohmae en het conceptueel model toegelicht. Er wordt onderbouwt waarom het 3C-model van Ohmae het meest geschikt is bij het probleem van dit onderzoek.

3.3.1 Theorie

De bovengenoemde theorieën dekken niet het gehele probleem van de organisatie. Het 3C-model van Ohmae is als centrale theorie gekozen, omdat deze theorie zich focust op het creëren van een onderscheidende positie in de markt door de focus te leggen op drie belangrijke factoren: de organisatie, de klantbehoefte en de concurrentie. Deze organisatie kijkt zowel outside-in als inside-out naar een organisatie. Om tot een volledig antwoord op de onderzoeksvraag van dit onderzoek te komen is het van belang om deze factoren allemaal mee te nemen. Het doel van het 3C-model is om een concurrentievoordeel te behalen voor de lange termijn (Ohmae, 1991, p. 41).

Volgens Ohmae zijn er vier manieren om als organisatie een concurrentievoordeel te behalen. Om de positie van een organisatie te versterken heeft hij vier routes opgesteld:

1. Een organisatiestrategie gebaseerd op de kernfactoren voor succes

De kernfactoren tot succes zijn de aspecten waarin een organisatie uitblinkt. Door middel van onderzoek kunnen deze achterhaald en vastgelegd worden. Daarnaast is het van belang dat informatie over de markt waar de organisatie kansen ziet hierop wordt toegepast. Wanneer een organisatie zich hierop focust zal het uiteindelijk leiden tot een duidelijke strategie voor het behalen van een concurrentievoordeel.

2. Een organisatiestrategie gebaseerd op de focus op de relatieve superioriteiten

Een organisatie kan kijken in hoeverre de producten of diensten verschillen van de concurrent. Aan de hand van de verschillen kan een organisatie zien waarin zij zich onderscheidt. Dit kan leiden tot een concurrentievoordeel. Een ander gevolg van deze vergelijking is dat het de organisatie de mogelijkheid geeft om een nieuwe producten of diensten op de markt te brengen die de concurrentie niet heeft.

3. Een organisatiestrategie gebaseerd op agressieve initialen

Deze strategie ziet als enige mogelijkheid om een concurrentievoordeel te behalen om geheel iets anders te doen dan normaal. Een organisatie zal moeten innoveren en met hele nieuwe ideeën komen die anders zijn dan de concurrent.

4. Een organisatie strategie gebaseerd op strategische vrijheden

Wanneer een organisatie concurreert op een markt met veel dezelfde producten of diensten, is er de mogelijkheid om met nieuwe ontwikkelingen te komen. Door deze innovaties kan er een nieuwe markt ontstaan of ontwikkelingen binnen een bestaand product.

Bovenstaande organisatiestrategieën concluderen dat een organisatie moet vermijden dat zij hetzelfde doet als de concurrent (Ohmae, 1991, p. 36-41). Voor Pink Ribbon is het van belang om zich te richten op een organisatiestrategie gebaseerd op de kernfactoren voor succes. Wanneer zij de wensen van de doelgroep met betrekking tot deze kernfactoren achterhalen, kunnen zij een concurrentievoordeel behalen binnen de evenementenbranche.

Bij alle vier de strategieën moet een organisatie volgens Ohmae rekening houden met de eerder genoemde drie elementen: de organisatie, klant en concurrentie. Deze drie onderwerpen moeten volgens Ohmae een triangel vormen. Naast de vergelijking met de concurrentie moet een organisatie



ook rekening houden met de sterke punten van de organisatie en de behoeften van de klant (Ohmae, 1991, p. 91). Per onderwerp kan een strategie geformuleerd worden. Hieronder worden deze strategieën toegelicht:

Klant-georiënteerde strategieën

De klant zorgt voor het bestaansrecht van een organisatie. Om een succesvol concurrentievoordeel te behalen moet een organisatie haar doelgroep segmenteren. Ieder persoon heeft andere behoeften en een organisatie kan zich niet richten om allemaal. Hierin moet een organisatie keuzes maken. Het is voor een organisatie van belang om een onderscheid te maken tussen makkelijk en moeilijk bereikbare klantgroepen. Vervolgens kan een organisatie per klantgroep een aparte strategie toepassen. Volgens Ohmae is dit de manier om zich te differentiëren van de concurrentie. Klanten kunnen gesegmenteerd worden door middel van een doelstelling en een klantdekking (Ohmae, 1991, p. 99-109).

Organisatie-georiënteerde strategieën

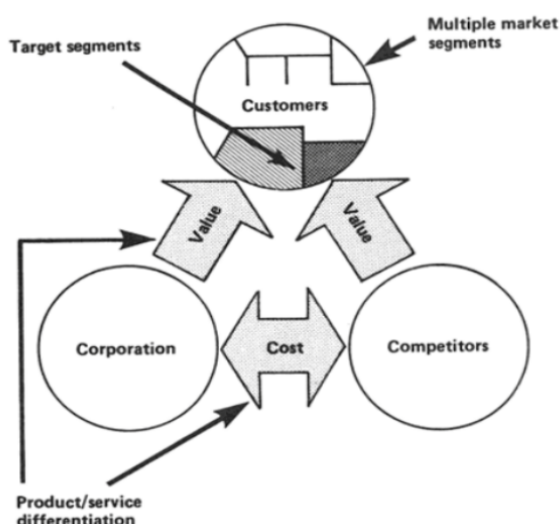
Ohmae stelt dat het belangrijk is om naar de sterke punten van een organisatie te kijken. Het hebben van sterke punten alleen is niet genoeg. Een organisatie moet ook weten hoe zij deze strategisch kan inzetten om vervolgens onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrent. Deze strategieën formuleren zijn het vervolg op het analyseren van de wensen en behoeften van de doelgroep. De enige manier om de concurrentie tegen te gaan op het gebied van strategie is om de kernfactoren tot succes van de organisatie in te zetten. Dit zal volgens Ohmae leiden tot een concurrentievoordeel (Ohmae, 1991, p. 110-125).

Concurrentie-georiënteerde strategieën

Deze vorm van strategie is om een concurrentievoordeel te behalen. Door een concurrentiestrategie op te stellen kan een organisatie zich differentiëren van de concurrent. Er wordt namelijk specifiek gekeken naar de functies (bijvoorbeeld inkoop, verkoop of service) waarin een organisatie zich kan onderscheiden (Ohmae, 1991, p. 126).

3.3.2 Conceptueel model

Na het behandelen van verschillende theorieën is er een keuze gemaakt met betrekking tot het conceptueel model voor dit onderzoek. De enige theorie die het centrale probleem van dit onderzoek kan beantwoorden is het 3C-model van Ohmae. Ohmae is de enige die in zijn theorie de organisatie, consument en concurrent bekijkt. Daarmee is Ohmae de enige die niet alleen vanuit de organisatie kijkt, maar ook vanuit de markt. Dit is de reden voor de keuze van het conceptuele 3C-model van Kenichi Ohmae (1975) als centrale theorie van dit onderzoek. De andere behandelde theorieën in dit hoofdstuk focussen zich allemaal op een segment. Ohmae behandelt deze segmenten allemaal in een theorie.



Onderstaand figuur toont het conceptuele model van Ohmae. Het doel van het model is om door te focussen op drie factoren, namelijk de organisatie, consument en concurrent, een concurrentievoordeel te creëren. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe Pink Ribbon een voorkeurspositie binnen de evenementenbranche ten opzichte van de concurrentie kan verkrijgen. Om dit te behalen zal er rekening gehouden moeten worden met de drie factoren.

Figuur 2 De strategische drie C's (Ohmae, 1991, p. 92)



Het model van Ohmae stelt dat zowel de organisatie als de concurrent waarden bieden aan de consument. Dit is te zien aan de twee pijlen die richting 'Customers' wijzen. Wanneer de organisatie dit eerder voor elkaar krijgt dan de concurrent ontstaat er een onderscheidende positie voor de organisatie. Daarnaast is het van belang dat de organisatie de consumenten verdelen in subdoelgroepen. Op deze manier kan een organisatie beter inspelen op de behoeften van de consumenten. De pijl 'Cost' tussen 'Corporation' en 'Competitors' geeft aan dat zowel de organisatie als de concurrent een kostenvoordeel kan bereiken door zich te onderscheiden. Op het moment dat een organisatie het beter doet dan de concurrent kan er een onderscheidende positie ten opzichte van de concurrent voor de organisatie ontstaan.



3.4 Kritische review

Op het 3C-model van Ohmae zijn verschillende kritieken gegeven. Deze paragraaf beschrijft er een aantal en weerlegt deze waarom het voor dit onderzoek niet van toepassing is.

Japanse bedrijfsleven

De ondertitel van het boek van Ohmae 'The mind of the strategist' is 'The art of the Japanese business'. Ohmae stelt dat hij vooral kennis heeft over het Japanse bedrijfsleven. Zijn theorie is daarom gebaseerd op Japanse bedrijfssystemen. Hij geeft in zijn boek aan dat er verschillen zijn tussen Japanse en westerse bedrijfssystemen (Ohmae, 1991).

Ondanks de verschillen tussen de Japanse en westerse bedrijfssystemen stelt Ohmae dat dit niet uitmaakt. De creativiteit, productiviteit en kracht van strategische inzichten blijft hetzelfde.

Niet volledig

Verschillende auteurs stellen dat het 3C-model niet volledig is. Lui en Pan (2012) zien bijvoorbeeld het 3C-model als onderdeel van een uitgebreider model. Volgens hen is de markt beperken tot een driehoek te simpel. Zij voegen het 3C-model samen met productiefactoren, globale marktbehoeften en de status van bedrijfstakken tot een model.

De kritiek van Lui en Pan had relevant geweest wanneer er tijdens het onderzoek rekening gehouden moest worden met meer factoren. Echter, voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag van dit onderzoek zijn de drie factoren van het 3C-model wel volledig. Voor dit onderzoek wordt er op een klein aantal stakeholders gericht en op een dienst. Pink Ribbon wil namelijk samenwerken met sportevenementen en er worden geen andere stakeholders meegenomen in het onderzoek.

Verouderd

In zijn boek 'The next global stage' stelt Ohmae het volgende over zijn 3C-model. Door de veranderingen in de samenleving is volgens hem het definiëren van de 3C's een uitdaging geworden. De 3C's zijn volgens hem niet meer zo zwart-wit te definiëren als in 1991. Hij geeft aan dat wanneer je het 3C-model gaat toepassen voor een onderzoek het belangrijk is dat je de 3C's toespitst op de tijd van nu. Het is van belang dat bij het inzetten van het 3C-model rekening gehouden wordt met de tegenwoordige tijd (Ohmae, 2005).

De kritiek van Ohmae op zijn eigen theorie is relevant voor dit onderzoek. Het is van belang dat er gekeken wordt naar de huidige situatie op de markt en van de organisatie. Deze onderdelen komen aan bod in 'Hoofdstuk 1 Situatieschets'. Dit hoofdstuk bevat een interne en een externe analyse van de situatie rondom Pink Ribbon op dit moment.



3.5 Hypothesen onderzoek

In deze paragraaf worden drie hypothesen beschreven. Deze hypothesen worden tijdens het onderzoek getoetst. De hypothesen zijn opgesteld aan de hand van de theorie van het conceptuele model van Kenichi Ohmae.

Hypothese 1

Als een organisatie tijdens het vormen van een positioneringsstrategie zich focust op de kenmerken, dan zal zij een onderscheidende positie binnen de gewenste markt verkrijgen.

Toelichting

Volgens Ohmae is de beste manier om een concurrentievoordeel als organisatie te behalen om je sterke punten te benadrukken. Deze sterke punten verschillen van de concurrentie en sluiten aan bij de behoeften van de klant (Ohmae, 1991, p. 93).

Hypothese 2

Als een organisatie tijdens het vormen van een positioneringsstrategie zich focust op de wensen en behoeften van de doelgroep, dan zal zij een onderscheidende positie binnen de gewenste markt verkrijgen.

Toelichting

Klanten zorgen volgens Ohmae voor het bestaan van een organisatie. Het is daarom belangrijk om te voldoen aan de wensen en behoeften van de klant. Volgens Ohmae is het voor een organisatie belangrijk om eerst de doelgroep te segmenten zodat er beter kan worden ingespeeld op de wensen van de consument (Ohmae, 1991, p. 99).

Hypothese 3

Als een organisatie bij het formuleren van een positioneringsstrategie kernwaarden benadrukt die overeenkomen met de behoeften van de doelgroep dan de kernwaarden van de concurrent, dan zal zij een voorkeurspositie innemen binnen de gewenste markt.

Toelichting

Om een succesvolle strategie te formuleren is het belangrijk dat de sterktes van Pink Ribbon beter overeenkomen met de behoeften van de doelgroep dan die van de concurrent (Ohmae, 1991, p. 91).



Hoofdstuk 4 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt het gekozen meetinstrument beschreven dat naar aanleiding van het theoretisch kader is vormgegeven. Er staat beschreven wat er onderzocht is vanuit deskresearch en waarom er gekozen is voor kwalitatief onderzoek.

4.1 Methode van onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om voor Pink Ribbon een positionering te vormen voor de evenementenbranche. Om dit doel te bereiken is het van belang dat er een duidelijk beeld is over hetgene dat binnen de evenementenbranche al wordt georganiseerd voor Pink Ribbon. Deze informatie is verkregen door middel van desk- en fieldresearch. Onder deskresearch worden relevante websites en artikelen verstaan en er zijn vijf medewerkers van Pink Ribbon kort ondervraagd. De informatie die uit deze interviews voortkomen dienen daarnaast ook als hulpmiddel bij het opstellen van de topic guide voor de onderzoeksdoelgroep van de fieldresearch. De fieldresearch wordt uitgevoerd onder organisatoren van sportevenementen. Voor deze onderzoeksdoelgroep is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode.

4.2 Deskresearch

Binnen dit onderzoek wordt deskresearch als onderzoeksmethode regelmatig toegepast. Deskresearch zal een bijdrage leveren aan het beantwoorden van de deelvragen en daarmee de probleemstelling van dit onderzoek.

Om te achterhalen hoe de huidige positionering van Pink Ribbon eruit ziet worden er twee medewerkers van de organisatie ondervraagd. De bijbehorende vragenlijst hiervoor bevat negen vragen met betrekking tot de huidige positionering van Pink Ribbon. Er is voor deze methode gekozen, omdat de organisatie geen recente rapporten heeft en er vanuit Pink Ribbon is aangegeven dat er inmiddels elementen zijn aangepast of veranderd. Voor dit vooronderzoek zijn er twee medewerkers gekozen die Senior Communicatie en Senior Fondsenwerving zijn binnen Pink Ribbon. Zij maken samen de uiteindelijke keuzes als het gaat om het vaststellen van (communicatie)strategieën en weten daarom het beste hoe de huidige positionering van Pink Ribbon is vormgegeven.

Om te achterhalen hoe de concurrenten van Pink Ribbon zich positioneren op de markt zullen verschillende bronnen geraadpleegd worden. Door middel van verschillende beschikbare informatiebronnen zal informatie over de concurrent verkregen worden. Voorbeelden hiervan zijn websites, strategische plannen, rapporten en beleidsplannen. De resultaten hiervan zullen samen met de resultaten van het kwalitatief onderzoek verwerkt worden in de concurrentieanalyse.

4.3 Kwalitatief onderzoek

Voor dit onderzoek is er gekozen voor een kwalitatieve methoden van dataverzameling. Bij deze methode worden er geen cijfermatige gegevens verzameld, maar teksten geanalyseerd, interviews afgenomen, observaties uitgevoerd, enzovoort (Verhoeven, 2011). Kwalitatief onderzoek staat erom bekend dat het kleinschalig is. Er is sprake van een kleine steekproef. Een kwalitatief onderzoek heeft bijvoorbeeld een aantal van tien tot vijftien interviews (Verhoeven, 2011, p.186). Het is een vorm van marktonderzoek met als doel om inzicht te krijgen in de motieven en emoties van mensen (Meier, 2012).

Het doel van dit onderzoek is: *Inzicht verkrijgen in de afwegingen die organisatoren van sportevenementen maken met betrekking tot hun keuze tot samenwerken met goede doelen teneinde een positioneringsadvies te geven aan Pink Ribbon voor de evenementenbranche op basis van hun sterke punten, de behoeften van de doelgroep en de positie ten opzichte van de concurrentie.*



Omdat er onderzocht wordt naar de afwegingen van organisatoren van sportevenementen is kwalitatief onderzoek de juiste methode. De onderliggende motieven en emoties van de doelgroep zijn van belang en daarom is het belangrijk dat er de mogelijkheid is om door te vragen wanneer dit nodig is. Kwalitatief onderzoek geeft hier de mogelijkheid voor.

4.4 Operationalisatie per deelvraag

Iedere deelvraag wordt door middel van een bepaalde methode beantwoord. In dit hoofdstuk zal per deelvraag duidelijk worden welke methode toegepast zal worden.

Deelvraag 1

Wat is de huidige positionering van Pink Ribbon?

Deze deelvraag zal beantwoord worden door middel van deskresearch. Met deze methode wordt er inzicht gegeven in de huidige positionering van de organisatie. Volgens Ohmae is het voor een organisatie belangrijk om tijdens het concurreren met anderen rekening te houden met de kenmerken van de organisatie (Ohmae, 1991, p. 91). Daarom is het van belang om te achterhalen wat de kenmerken van Pink Ribbon zijn die de positionering maken.

Deelvraag 2

Wat zijn volgens sportevenementen de sterke punten van Pink Ribbon?

Deze deelvraag zal beantwoord worden door middel van face-to-face diepte-interviews. De deelvraag geeft inzicht in welke sterke punten van Pink Ribbon de doelgroep belangrijk vindt. Dit is onderdeel van de probleemstelling. Volgens Ohmae is er de mogelijkheid om de kernfactoren tot succes af te stemmen op de sterke punten van een organisatie (Ohmae, 1991, p. 110).

Deelvraag 3

Wat zijn de behoeften van sportevenementen rondom een samenwerking met een goed doel?

Deze deelvraag zal beantwoord worden door middel van face-to-face diepte-interviews. De deelvraag geeft inzicht in de behoeften van sportevenementen met betrekking tot een samenwerking met een goed doel. Deze deelvraag draagt daarmee bij aan het beantwoorden van de probleemstelling. Om te concurreren is het volgens Ohmae namelijk van belang om rekening te houden met de behoeften van de klant (Ohmae, 1991, p. 91).

Deelvraag 4

Hoe positioneert de concurrentie zich binnen de evenementenbranche?

Deze deelvraag wordt beantwoord door middel van deskresearch en face-to-face diepte-interviews. Door middel van verschillende beschikbare informatiebronnen zal informatie over de concurrent verkregen worden. Voorbeelden hiervan zijn websites, strategische plannen, rapporten en beleidsplannen. Deze deelvraag analyseert de concurrenten van Pink Ribbon en dit sluit aan bij de vergelijking met de concurrentie, wat ook onderdeel is van de probleemstelling. Daarnaast wordt de doelgroep gevraagd op welke positie Pink Ribbon zich bevindt ten opzichte van de concurrentie. Dit is onderdeel van de probleemstelling.

4.5 Onderzoeksdoelgroep

Om tot relevante resultaten voor dit onderzoek te komen is het van belang om de respondenten zorgvuldig te selecteren. Iedere respondent dient aan een aantal eisen te voldoen om binnen de doelgroep van dit onderzoek te passen.

De doelgroep van dit onderzoek is sportevenementen in Nederland georganiseerd door sportverenigingen. De keuze voor sportverenigingen is gemaakt omdat Pink Ribbon veel werkt aan de persoonlijke relatie met actievoerders. Dit is iets wat Pink Ribbon heel belangrijk vindt met betrekking tot het fondsenwervende aspect van de organisatie. Particuliere actievoerders staan meer open voor een persoonlijke relatie met Pink Ribbon.



Dit onderzoek richt zich op de sportevenementen waar Pink Ribbon nog niet eerder mee heeft samengewerkt; de potentiële samenwerkingen. De reden hiervoor is dat Pink Ribbon wenst dat het aantal sportevenementen dat jaarlijks voor haar wordt georganiseerd, toeneemt. Daarom is het van belang om de beweegredenen van potentiële samenwerkingen te achterhalen in de hoop dat zij in de toekomst voor Pink Ribbon een evenement zullen organiseren.

De onderzoeksdoelgroep heeft interesse in het organiseren van een sportevenement voor een goed doel. Ongeacht of deze al eerder een evenement heeft georganiseerd voor een goed doel. Daarnaast is het een vereiste dat de sportvereniging waar de respondent lid van is minimaal jaarlijks een sportevenement organiseert. Dit betekent namelijk dat de sportvereniging de motivatie en ambitie heeft om sportevenementen te organiseren.

Respondentschema

Respondent	Soort sportvereniging	Terugkerend evenement
1	Atletiekvereniging	Jaarlijks
2	Roeivereniging	Jaarlijks
3	Hockeyclub	
4	Hockeyclub	
5	Volleybalvereniging	
6	Tennisvereniging	
7	Tennisvereniging	
8	Voetbalvereniging	

4.6 Interviewmethode

Voor dit onderzoek worden individuele semigestructureerde face-to-face diepte-interviews afgenomen. Dit betekent het mondeling afnemen van een vragenlijst met onderwerpen die niet gestandaardiseerd zijn (Verhoeven, 2011). Deze manier zorgt voor nieuwe inzichten, omdat het de mogelijkheid biedt om dieper in te gaan op de antwoorden van de respondent (Saunders et al., 2011, p. 23, 62). De interviews bestaan uit drie topics: company, customer en competition. Dit zijn de 3 C's van de centrale theorie van dit onderzoek (Ohmae, 1991). Wanneer de respondent toestemming geeft, wordt het interview opgenomen met opnamemateriaal. Op deze manier kan de informatie zo precies mogelijk verwerkt worden. Daarnaast worden de interviews anoniem verwerkt zodat de privacy van de respondenten gewaarborgd blijft.

Wanneer de respondenten moeilijk bereikbaar zijn voor een face-to-face interview zal het interview telefonisch afgenomen worden. De Leeuw en Hox (1998) verklaren in hun artikel dat een combinatie van dataverzamelmogelijkheden vaak wordt ingezet om hogere respons te verkrijgen. Vaak wordt een face-to-face interview gecombineerd met een telefonisch interview bij moeilijk bereikbaren. De interviews worden afgenomen op een locatie naar keuze van de respondent. Op deze manier hoeft de respondent zo weinig mogelijk moeite te doen voor het interview. De locatie van het interview kan bij de persoon thuis of op de werkplek plaatsvinden. Het belangrijkste is dat de respondent zich zo veel mogelijk op zijn gemak voelt (Meier & Broekhoff, 2012).

Card sorting

Als extra ondersteuning van de interviews wordt voor iedere topic van het interview de creatieve interviewtechniek card sorting ingezet. Door middel van deze techniek kan er inzicht gegeven worden in de belangrijke en minder belangrijke sterke punten van Pink Ribbon, de mate waarin bepaalde behoeften van de doelgroep van belang zijn en de positie van Pink Ribbon ten opzichte van haar concurrenten. Card sorting biedt inzicht in waarom de respondent voor de bepaalde volgorde heeft gekozen. Daarnaast krijgt de respondent de mogelijkheid om kritisch te kijken. Allereerst categoriseert hij de kaartjes en vervolgens wordt hij aan het denken gezet met betrekking tot zijn keuze (Spencer, 2009, p.8).



Aan de hand van de resultaten van de deskresearch en in overleg met Pink Ribbon zijn er kaartjes gemaakt waar verschillende termen of benamingen op staan die aansluiten bij de vragen van de desbetreffende topic. De respondent wordt gevraagd om de verschillende kaartjes van belangrijk naar minder belangrijk te categoriseren. Voor het topic company worden er kaartjes gemaakt waar de sterke punten van Pink Ribbon op staan beschreven. Deze termen zijn voortgekomen uit de deskresearch. Voor het tweede topic customer worden bepaalde behoeften die organisatoren van sportevenementen hebben met betrekking tot een samenwerking met een goed doel. Deze termen zijn op basis van deskresearch en in overleg met Pink Ribbon bepaald. Voor het topic competition zijn de concurrenten van Pink Ribbon genoteerd. Deze zijn voortgekomen uit het deskresearch.



Literatuurlijst

- Boer, R. (2007). *Brand Design: voor beleid in merkidentiteit* (3^e ed.). Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.
- CBS (2015). *Nederland steeds ruinhartiger voor goede doel*. Geraadpleegd op 22 februari 2016, via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/inkomen-bestedingen/publicaties/artikelen/archief/2015/nederland-steeds-ruimhartiger-voor-goede-doel.htm>
- De Leeuw, E. & Hox, J. (1998). *Nonresponse in surveys: een overzicht*. Geraadpleegd op 30 maart 2016. https://www.researchgate.net/profile/Joop_Hox/publication/27706421_Nonresponse_in_surveys_Een_overzicht/links/02e7e52f1155e56d55000000.pdf
- Floor, K., & Raaij, W. F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Goede Doelen Nederland (2016). *Feiten & cijfers*. Geraadpleegd op 22 februari 2016, via: <http://www.goededoelen.nl/feiten-cijfers>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future* (2^e ed.). Boston, USA: Harvard Business Review Press.
- Meier, U., & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief Marktonderzoek* (3^e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Meier, U. (2012). *Kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Michels, W. (2010). *Communicatiehandboek* (3^e ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Ohmae, K. (1991). *The Mind of the Strategist* (Herz. ed.). New-York, USA: McGraw- Hill, inc.
- Ohmae, K. (2005). *The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in our Borderless World*. Pennsylvania, USA: Wharton School Publishing.
- Pink Ribbon (2016). *Onze missie*. Geraadpleegd op 10 februari 2016, via: <http://www.pinkribbon.nl/over-pink-ribbon/over-pink-ribbon.html>
- Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, Geraadpleegd van <http://faculty.bcitbusiness.ca/KevinW/4800/porter79.pdf>
- Ries, A. & Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw Hill.
- Riezenbos, R., & Grinten, J. van der. (2011). *Positioneren* (2^e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom Lemma.
- Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students* (5^e ed.). Pearson Education India.
- Spencer, D. (2009). *Card sorting: designing usable categories*. New York: Rosenfield Media.
- Treacy, M., Wiersema F. (1995). *The Discipline of Market Leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic Books: New York, Perseus.



Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Verity, J. (2002). *Maximizing the marketing potential of sponsorship for global brands*. European Business Journal, 14.

V.V.E.M. (2015). *Festivalmarkt: meer festivals, meer bezoekers*. Geraadpleegd op 10 februari 2016, via: <http://www.vvem.nl/nieuws/1036-festivalmarkt-meer-festivals-meer-bezoekers>

Wiegerink, K. & Peelen, E. (2013). *Eventmarketing*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.

<http://www.like2run.nl/>

<http://www.ladiesrunrotterdam.nl/editie-2015/pink-ribbon/>

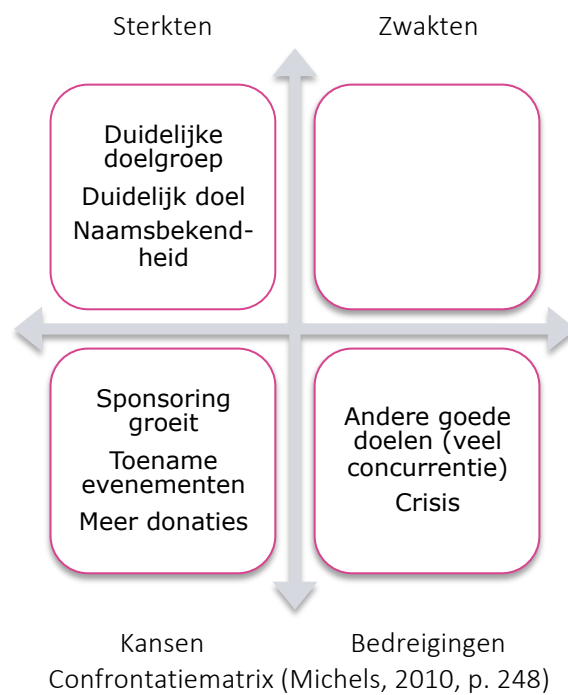
<http://blog.pinkribbon.nl/recordbedrag-voor-onderzoek-tijdens-ladiesrun-rotterdam>

<http://www.like2run.nl/organisatie/>



Bijlage I Situatieschets

a. SWOT-analyse





Bijlage II Topic guides

a. Topic guide 1 Deskresearch

Deze topic guide geeft inzicht in de opzet van de vragenlijst voor de werknemers van Pink Ribbon. De vragen zullen gesteld worden aan twee medewerkers van de organisatie. De vragenlijsten zullen via een e-mail verzonden worden. Eva Prins is de enige die de resultaten hiervan ontvangt, omdat zij het onderzoek uitvoert.

Opbouw van de topic guide

Aan de hand van het boek 'Leren interviewen' van Hulshof is de topic guide opgesteld. De topic guide bestaat uit open vragen waarbij de geïnterviewde volledig vrijgelaten wordt in antwoorden (Hulshof, 2013, p. 22).

Thema

De thema's van deze topic guide zijn afgeleid uit de theorie van Kenichi Ohmae (1991). Voor deze topic guide wordt er gekeken naar het thema 'Company'. 'Competition' en 'Customers' komen terug in de andere topic guide.

Introductie

Volgens Hulshof is een duidelijke introductie belangrijk om de geïnterviewde op zijn gemak te stellen. Daarnaast motiveert een duidelijke introductie de geïnterviewde om actief deel te nemen aan het interview (Hulshof, 2013). De introductie gaat als volgt:

- De onderzoeker stelt zichzelf voor en legt uit waar het interview over gaat;
- De onderzoeker geeft aan op welke manier de resultaten van de vragenlijst verwerkt zullen worden;
- De onderzoeker geeft aan dat alle verkregen informatie anoniem blijft;
- De onderzoeker licht het thema toe dat aan bod komt;
- De onderzoeker licht toe welke soort vragen er gesteld worden.

Algemeen

5 minuten

1. Wat is uw naam?
2. Wat is uw functie binnen Pink Ribbon?

Thema: Company

10 minuten

Hoofdvraag: Wat is de huidige positionering van Pink Ribbon?

3. Hoe zou u de positionering van Pink Ribbon omschrijven?
4. Wat zijn de kernwaarden van Pink Ribbon?
5. Wat zijn de sterke punten van Pink Ribbon?
6. Wat zijn de zwakke punten van Pink Ribbon?
7. Wat zijn de doelstellingen van Pink Ribbon?

Afsluiting

5 minuten

- De onderzoeker bedankt de respondent voor de tijd;
- De onderzoeker vraagt of de respondent nog vragen heeft rondom het interview.



b. Topic guide 2 Kwalitatief onderzoek

Deze topic guide geeft inzicht in de opzet van de interviews met de organisatoren van sportevenementen waar Pink Ribbon een samenwerking mee wenst. De interviews zullen een op een afgenomen worden. Eva Prins is de enige die bij het interview aanwezig zal zijn, omdat zij het onderzoek uitvoert. De locatie van het interview is op het kantoor van de desbetreffende organisatie. Het interview wordt opgenomen met een spraakrecorder. Van te voren zal hier toestemming voor gevraagd worden. Het interview zal ongeveer 50 minuten duren.

Opbouw van de topic guide

Aan de hand van het boek 'Leren interviewen' van Hulshof is de topic guide opgesteld. De topic guide bestaat uit open vragen waarbij de geïnterviewde volledig vrijgelaten wordt in antwoorden (Hulshof, 2013, p. 22).

Thema's

De thema's van deze topic guide zijn afgeleid uit de theorie van Kenichi Ohmae (1991). Voor deze topic guide wordt er gekeken naar de thema's 'Company', 'Competition' en 'Customers'.

Hoofdvragen

De hoofdvraag van het interview luiden:

Wat zijn volgens sportevenementen de sterke punten van Pink Ribbon?

Wat zijn de behoeften van organisatoren van sportevenementen rondom een samenwerking met een goed doel?

Hoe positioneert de concurrentie zich binnen de evenementenbranche?

Introductie

Volgens Hulshof is een duidelijke introductie belangrijk om de geïnterviewde op zijn gemak te stellen. Daarnaast motiveert een duidelijke introductie de geïnterviewde om actief deel te nemen aan het interview (Hulshof, 2013). De introductie gaat als volgt:

- De onderzoeker stelt zichzelf voor en legt uit waar het interview over gaat;
- De onderzoeker geeft aan op welke manier de resultaten van het interview verwerkt zullen worden;
- De onderzoeker geeft aan dat alle verkregen informatie anoniem blijft;
- De onderzoeker vraagt om toestemming van de spraakopname;
- De onderzoeker licht de thema's toe die aan bod komen;
- De onderzoeker licht toe welke soort vragen er gesteld gaan worden;
- De onderzoeker verteld hoe lang het interview ongeveer zal duren.

Algemeen

5 minuten

1. Wat is je naam?
2. Waar ben je werkzaam?
3. Wat is je functie binnen de organisatie?

Thema 1: Company

10 minuten

Openingsvraag: de onderzoeker vraagt aan de respondent waar volgens hem Pink Ribbon voor staat. Vervolgens geeft de onderzoeker **AANTAL** kaartjes aan de respondenten waar de sterke punten van Pink Ribbon op staan. Deze sterke punten zijn: **OPNOEMEN**. De sterke punten zijn voortgekomen uit interviews met werknemers van Pink Ribbon tijdens de fieldresearch. Daarnaast geeft de onderzoeker twee lege kaartjes aan de respondent. Hierop kan de respondent zelf sterke of zwakke punten van Pink Ribbon opschrijven. Vervolgens rangschikt de respondent de kaartjes van sterk naar zwak. Op deze manier komen de sterke punten bovenaan te liggen en de zwakke punten onderaan. Wanneer de respondent de kaartjes heeft gerangschikt, stelt de onderzoeker onderstaande vragen. Deze vragen



zijn opgesteld op basis van het trechtermodel (Korswagen, 1992, p. 104; Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006, p. 92):

4. Zou je kunnen toelichten welke sterke punten je bovenaan hebt gelegd?
5. Waarom vind jij dit sterke punten van Pink Ribbon?
6. Wat zijn jouw ervaringen met deze sterke punten?
7. Hoe zou Pink Ribbon deze sterke punten succesvol in kunnen zetten?

Thema 2: Customer 10 minuten

Openingsvraag: de onderzoeker vraagt aan de respondent welke behoeften hij heeft bij het kiezen van een goed doel voor zijn sportevenement.

Deze vraag wordt ondersteund door middel van de techniek card sorting. De onderzoeker geeft de respondent **AANTAL** kaartjes met verschillende behoeften. De behoeften bestaan uit: **OPNOEMEN**. Deze behoeften zijn vastgesteld door middel van deskresearch en in overleg met Pink Ribbon. De respondent krijgt ook twee lege kaartjes waar hij behoeften op mag schrijven die nog niet op de andere kaartjes staan. Vervolgens krijgt de respondent de mogelijkheid om de kaartjes te categoriseren in noodzakelijke behoeften en aanvullende behoeften (Kano, Seraku, Takahashi & Tsuji, 1984, p. 39-48; Spencer, 2009). Wanneer de respondent de kaartjes heeft gecategoriseerd, stelt de onderzoeker onderstaande vragen. Deze vragen zijn opgesteld op basis van het trechtermodel (Korswagen, 1992, p. 104; Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006, p. 92):

8. Zou je kunnen toelichten waarom je welke behoeften in welke categorie hebt gelegd?
9. Wat zijn jouw ervaringen met deze behoeften?
10. Wat zijn jouw ervaringen met samenwerken met Pink Ribbon?
11. Welke behoeften zou Pink Ribbon nog kunnen toevoegen aan een samenwerking met een sportevenement?

Thema 3: Competition 20 minuten

Openingsvraag: de onderzoeker vraagt aan de respondent met welke goede doelen hij eventueel eerder heeft samengewerkt.

Daarnaast wordt er aan de respondent gevraagd wat volgens hem de concurrenten zijn van Pink Ribbon. Vervolgens geeft de onderzoeker de respondent **AANTAL** kaartjes. Op **AANTAL** van deze kaartjes staan de concurrenten van Pink Ribbon die uit deskresearch van dit onderzoek zijn voortgekomen en op één kaartje staat Pink Ribbon zelf. De concurrenten bestaan uit: **OPNOEMEN**. Deze kaartjes kan de respondent rangschikken van sterk naar zwak. De sterke organisaties komen bovenaan te staan en de zwakkere organisaties onderaan. Daarnaast krijgt de respondent de mogelijkheid om op twee lege kaartjes zelf concurrenten te schrijven (Spencer, 2009, p. 6-8). Wanneer de respondent de kaartjes heeft gerangschikt stelt de onderzoeker onderstaande vragen. Deze vragen zijn opgesteld op basis van het trechtermodel (Korswagen, 1992, p. 104; Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006, p. 92):

12. Zou je kunnen toelichten welke organisaties je bovenaan hebt gelegd?
13. Wat vind je van deze organisaties?
14. Wat zijn je ervaringen met samenwerken met deze concurrenten?
15. Indien je nu een beeld hebt gekregen van een samenwerking tussen Pink Ribbon en een sportevenement vind jij Pink Ribbon als organisatie, vergeleken met de concurrentie, onderscheidend genoeg?
16. Wat kan Pink Ribbon doen om zich nog meer te onderscheiden van de concurrentie?

Afsluiting 5 minuten

- De onderzoeker vraagt of de respondent nog iets wil toevoegen;
- De onderzoeker bedankt de respondent voor het interview;

- De onderzoeker vraagt of de respondent nog vragen heeft rondom het interview.





Bijlage III Vragenlijsten

a. Vragenlijst deskresearch

Algemeen

1. Wat is je naam?
2. Wat is je functie binnen Pink Ribbon?

Company

3. Hoe zou je de positionering van Pink Ribbon omschrijven?
4. Wat zijn de kernwaarden van Pink Ribbon?
5. Wat zijn de sterke punten van Pink Ribbon?
6. Wat zijn de zwakke punten van Pink Ribbon?
7. Wat zijn de doelstellingen van Pink Ribbon?

Afsluiting

8. Ik wil je bedanken voor je tijd.
9. Heb je nog vragen rondom de vragenlijst?



b. Vragenlijst fieldresearch

Algemeen

1. Wat is je naam?
2. Waar ben je werkzaam? Of bij welke vereniging ben je lid?
3. Wat is je functie binnen deze organisatie?
4. Ken je Pink Ribbon?
5. Heb je al eerder een sportevenement georganiseerd? Zo ja, wat voor soort sportevenement was dit?
6. Werde dat evenement georganiseerd voor een goed doel?

Company

7. Waar staat volgens jou Pink Ribbon voor?
8. Mist er volgens jou tussen deze kaartjes met sterke punten/kenmerken van Pink Ribbon een kenmerk? Zo ja, zou je deze willen toevoegen?
9. Wil je de kaartjes met sterke punten/kenmerken van Pink Ribbon van belangrijk naar minder belangrijk rangschikken?
10. Zou je kunnen toelichten welke sterke punten/kenmerken je bovenaan hebt gelegd?
11. Waarom vind jij dit sterke punten van Pink Ribbon?
12. Wat zijn jouw ervaringen met deze sterke punten?
13. Zou je kunnen toelichten welke sterke punten/kenmerken je onderaan hebt gelegd?
14. Waarom heb je deze sterke punten onderaan gelegd?
15. Wat zijn jouw ervaringen met deze sterke punten?
16. Hoe zou Pink Ribbon jouw top 3 aan sterke punten succesvol in kunnen zetten? Kun je dit onderbouwen met voorbeelden?

Customer

17. Wat vind jij belangrijk aan een goed doel wanneer je de keuze maakt om deze te steunen tijdens jouw sportevenement?
18. Als je deze kaartjes ziet, mist er dan een behoeften met betrekking tot het maken van een keuze van een goed doel?
19. Wil je de kaartjes met behoeften categoriseren naar noodzakelijke behoeften en aanvullende behoeften?
20. Zou je kunnen toelichten waarom je welke behoeften in welke categorie hebt gelegd?
21. Wat zijn jouw ervaringen met deze behoeften?
22. Wat zijn jouw ervaringen met samenwerkingen met Pink Ribbon?
23. Welke behoeften zou Pink Ribbon nog kunnen toevoegen aan een samenwerking met een sportevenement?

Competition

24. Met welke goede doelen heb je eventueel al eerder samengewerkt?
25. Als je deze kaartjes met goede doelen ziet, mist er dan nog een organisatie volgens jou?
26. Zou je deze kaartjes met goede doelen van sterk naar zwak?
27. Zou je kunnen toelichten welke organisaties je bovenaan hebt gelegd?
28. Wat vind je van deze organisaties?
29. Wat zijn je ervaringen met samenwerkingen met deze goede doelen?
30. Zou je kunnen toelichten op welke plek je Pink Ribbon hebt gerangschikt?
31. Ervaar jij Pink Ribbon als organisatie, vergeleken met de concurrentie, onderscheidend genoeg? Is PR duidelijk anders voor jou ten opzichte van andere goede doelen?
32. Wat kan Pink Ribbon doen om zich nog meer te onderscheiden van de concurrentie?



Afsluiting

- 33. Zou je nog iets willen toevoegen aan het interview?
- 34. Ik wil je graag bedanken voor het interview.
- 35. Heb je nog vragen rondom het interview?