

Organisatie X

Positionering om sponsoren aan te spreken

Datum en plaats:

13 augustus 2018, Utrecht

Auteur:

Merel Hooijmans, s1083133,
Hogeschool Leiden, Opleiding Communicatie,
2017/2018

Opdrachtgever:

Organisatie X

Afstudeerbegeleider:

Hogeschool Leiden,
Jorrit Kreukniet

Eerste lezer:

Piet Hein Coebergh

Tweede lezer:

Elianne Caljouw

Aantal woorden:

16.760

Inleverdatum:

13 augustus, kans 2

Voorwoord

Dit document omvat de rapportage van het afstudeeronderzoek van Merel Hooijmans, uitgevoerd in het kader van het behalen van het diploma Bachelor of Communication aan de Hogeschool Leiden. Het onderzoek heeft als onderwerp de positionering van sponsormogelijkheden van Organisatie X.

Ik wil alle medewerkers van Organisatie X bedanken. Ze hebben mij de mogelijkheid geboden om onderzoek te verrichten naar het positioneren van die sponsormogelijkheden. Iedereen heeft met mij mee willen denken en interesse in het onderzoek getoond. In het bijzonder wil ik mijn begeleider vanuit de organisatie bedanken.

Mijn dank gaat ook uit naar Jorrit Kreukniet, mijn afstudeerbegeleider en het bijbehorende afstudeergroepje, die een subtiele, maar kritische kijk hadden op mijn onderzoek. Ook de docenten Nynke Wiekenkamp, Martien Schriemer en Piet Hein Coebergh hebben mij veel bruikbare inzichten gegeven.

Als laatst wil ik mijn vriend, vrienden en familie hartelijk bedanken voor hun steun, het aanhoren van mijn klaagzang, het inschenken van de nodige glaasjes wijn en de fijne afleiding.

Kortom een hoop bedankjes, maar zonder jullie had ik deze scriptie niet kunnen schrijven.

Allen veel leesplezier!
(Merel Hooijmans, 2018)

Samenvatting

In opdracht van Organisatie X voert afstudeerscriptant Merel Hooijmans een positioneringsonderzoek uit. Het probleem waarop het onderzoek zich focust is de positionering van Organisatie X naar sponsoren.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Dat er bij Organisatie X weinig inkomsten van derden binnenkomen is voor de branche van stichtingen en goede doelen, waar Organisatie X zich in bevindt, vrij uniek. 31% van de giften en goederen in Nederland is afkomstig uit het bedrijfsleven door middel van sponsoring (Schuyt, 2013). Organisatie X positioneert zich als organisatie hetzelfde naar hun directe doelgroep als naar haar potentiële sponsoren. Deze positionering spreekt sponsoren niet aan, er komt minder geld bij de organisatie binnen dan dat de verwachting is van de directeur en beleidsmedewerker communicatie (Persoonlijke communicatie, 2018).

Om sponsoren aan te kunnen spreken, zal Organisatie X haar positionering moeten aanpassen naar haar potentiële sponsoren. De probleemstelling van dit onderzoek luidt daarom als volgt: *‘Hoe moet Organisatie X haar sponsormogelijkheden positioneren bij potentiële sponsoren?’* De probleemstelling is in het hoofdstuk Probleemformulering (Hoofdstuk 1) opgesplitst in deelvragen en heeft een bijpassende doelstelling gekregen. Voordat het empirische onderzoek is uit te voeren, zijn de interne en externe factoren die van invloed zijn op het onderzoek in kaart gebracht in de Situatieschets (Hoofdstuk 2)

De theoretische stromingen en ervaringen van positionering zijn vastgelegd in het hoofdstuk Theoretisch kader (Hoofdstuk 3), de theoretische modellen over positionering zijn behandeld en afgewogen. Deze afwegingen leiden tot het besluit om het onderzoek uit te voeren middels een van deze modellen, het 3C-model van Ohmae (1982). Het positioneringsonderzoek vindt naar aanleiding van deze theorie plaats over de drie elementen; de succesfactoren van de organisatie, de positionering van de concurrenten en de wensen en behoeften van de potentiële sponsoren. Deze factoren komen terug bij de uitvoering van het onderzoek. Deskresearch en kwalitatief onderzoek behoren tot de gebruikte onderzoeksmethoden, die staan beschreven in de methodologie (Hoofdstuk 4). Het kwalitatieve onderzoek omvatte twaalf respondenten, opgedeeld in drie doelgroepen: de klanten, de concurrenten en de medewerkers van de organisatie.

Door middel van de Resultaten (Hoofdstuk 5) van het onderzoek, is in het hoofdstuk Conclusie (Hoofdstuk 6) te concluderen dat Organisatie X haar succesfactoren kan inzetten zoals zij die zelf heeft geformuleerd als sterkten. Ze moet hierbij rekening houden met wat de klant hierin interessant vindt en daarom een extra positieve associatie maken. Organisatie X zal hiermee concurreren met haar concurrenten, alhoewel concurrenten overlappende succesfactoren hebben. De unieke informatie wat betreft de wensen en behoeften van de klant zorgen ervoor dat Organisatie X een unieke voorkeurspositie kan innemen met de positionering naar potentiële sponsoren.

Het advies (Hoofdstuk 7) is over de positionering van Organisatie X naar sponsors is door alle drie de elementen uit het 3C-model invulling te geven, met een specifieke nadruk op de wensen en behoeften van de klant.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Organisatie X moet duidelijk en transparant zijn. Het doel, de doelgroep, het belang en wat het bedrijf terug krijgt voor de sponsoring moet duidelijk worden, ook is betrokkenheid van belang, zonder ze onnodig op te zadelen met lasten en de sponsors vooral in de belangstelling te zetten.

De implementatie (Hoofdstuk 8) van het advies maakt gebruik van het AIDA-model. De implementatie is een jaarplan voor Organisatie X, waarin staat beschreven hoe het positioneringsadvies is uit te voeren. In het hoofdstuk staat beschreven hoe een sponsors pagina op de website van Organisatie X aangemaakt moet worden, succesverhalen moet delen, evenementen en rondleidingen organiseren, gasten aanspreken en nabellen, dit allemaal door een aangenomen medewerker sponsoring.

Inhoudsopgave

	Paginanummer
H1 Probleemformulering	7
- 1.1 Aanleiding	
- 1.2 Probleemstelling	
- 1.3 Doelstelling	
- 1.4 Deelvragen	
- 1.5 Doelgroep	
- 1.6 Beperkingen & begrenzingen	
H2 Situatieschets	13
- 2.1 Interne analyse	
- 2.2 Externe analyse	
- 2.3 SWOT	
H3 Theoretisch kader	17
- 3.1 Positionering	
- 3.2 Conceptueel model	
- 3.3 Hypotheses	
H4 Methodologie	22
- 4.1 Methode van onderzoek	
- 4.2 Operationalisatie	
H5 Resultaten	30
- 5.1 Interne en externe factoren	
- 5.2 Succesfactoren	
- 5.3 Concurrenten	
- 5.4 Wensen en behoeften	
H6 Conclusies	37
- 6.1 Conclusie hypotheses	
- 6.2 Conclusie deelvragen	
- 6.3 Conclusie doelstelling	
- 6.4 Eindconclusie: probleemstelling	

H7 Aanbevelingen	41
- 7.1 Positioneringsstrategie	
- 7.2 Succesfactoren	
- 7.3 Concurrenten	
- 7.4 Wensen en behoeften	
H8 Implementatieplan	44
- 8.1 Implementatie middels AIDA-model	
- 8.2 Kosten	
- 8.3 Planning	
- 8.4 Baten	
Literatuurlijst	49
Bijlagen	

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Hoofdstuk 1 Probleemformulering

Dit hoofdstuk beschrijft het onderzoeksprobleem. Het toelichten van het probleem van de organisatie, Organisatie X, over de positionering van haar sponsormogelijkheden en het onderzoek voor het oplossen van dit probleem gebeurt in dit hoofdstuk. De aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen, doelgroep en de beperkingen en grenzen van het onderzoek geven het probleem en het hoofdstuk duidelijkheid en inhoud.

1.1 Aanleiding

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

In de branche van stichtingen en goede doelen is het gebruikelijk om financiële inkomsten van derden in te zetten om doelstellingen te bereiken (Schuyt, 2013). 31% van de giften en goederen in Nederland is afkomstig uit het bedrijfsleven door middel van sponsoring (Schuyt, 2013). Organisatie X loopt, in vergelijking met andere (jeugdhulp)organisaties, achter op het gebied van bekendheid en het genereren van extra inkomsten met behulp van sponsors. In de jeugdhulp heeft 77% van de goede doelen een of meer sponsors. Goede doelen gericht op kinderen zijn het populairst onder sponsors (CBF, 2014).

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

De positionering van Organisatie X naar sponsors is nu gelijk aan die naar haar directe doelgroep. Organisatie X springt er met deze positionering echter niet tussenuit als organisatie om te sponsors. Er komt minder geld bij de organisatie binnen dan dat de verwachting is van de directeur en beleidsmedewerker communicatie (Persoonlijke communicatie, 2018).

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

‘Hoe moet Organisatie X zich positioneren bij de potentiële sponsors?’

De probleemstelling vloeit voort uit het probleem dat Organisatie X heeft; het feit dat er alleen geld is om het directe doel van de organisatie uit te kunnen voeren. Organisatie X wil ook geld om aan promotiemateriaal, campagnes, interne processen en het moderniseren van contactmanieren te kunnen besteden (Persoonlijke communicatie, 2018). Organisatie X loopt, in vergelijking met andere jeugdhulporganisaties, achter op het gebied van bekendheid en het genereren van extra inkomsten onder sponsors (CBF, 2014).

Organisatie X positioneert zich naar sponsors hetzelfde als naar haar directe doelgroep. Organisatie X spreekt sponsors niet aan met deze positionering, het geld dat binnenkomt bij de organisatie is minder dan dat de verwachting is van de directeur en beleidsmedewerker communicatie (Persoonlijke communicatie, 2018).

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

‘Inzicht geven in de succesfactoren van Organisatie X, de positionering van de concurrenten en de wensen en behoeften van de mogelijke sponsors ten aanzien van de positionering van Organisatie X, teneinde een advies en implementatie te kunnen geven over de positionering van Organisatie X om potentiële sponsors aan te spreken.’

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Organisatie X heeft echter te weinig geld om te besteden aan promotiemateriaal, campagnes, interne processen en het moderniseren van de contactmanieren (Persoonlijke communicatie, 2018). De tekortkomingen in geld gaan alsnog ten kosten van het behalen van het doel van Organisatie X.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

De positionering naar sponsors is op dit moment gelijk aan die naar haar directe doelgroep. Organisatie X springt met deze positionering er echter niet tussenuit als organisatie om te sponsors. Om tot een goede positionering te komen, en sponsors hiermee aan te spreken, is er onderzoek te doen.

1.4 Deelvragen

De probleemstelling is opgedeeld in vier deelvragen. De deelvragen zijn zo geformuleerd dat ze ieder een eigen inzicht geven. De antwoorden op de deelvragen geven uiteindelijk samen antwoord op de onderzoeksvraag over de positionering van Organisatie X naar sponsors.

De deelvragen van dit onderzoek luiden als volgt:

- Deelvraag 1: *‘Wat zijn de interne en externe factoren die van invloed zijn op het onderzoek?’*

Door te kijken naar de huidige situatie van Organisatie X (interne factoren) en de externe factoren die van invloed zijn op het probleem, en dus het onderzoek, geeft het onderzoek inzichten in de huidige situatie. Deze informatie kan helpen bij het bepalen van een passende en onderscheidende positionering van Organisatie X naar sponsors.

- Deelvraag 2: *‘Wat zijn de succesfactoren van Organisatie X voor het inzetten bij de positionering naar sponsors?’*

Het beantwoorden van deelvraag twee resulteert in een overzicht van de succesfactoren van Organisatie X. Dit kan (mede) de basis zijn waarop Organisatie X zich kan onderscheiden van haar concurrenten en tevens hoe ze deze in kan zetten om sponsors aan te spreken.

- Deelvraag 3: *'Hoe positioneren de concurrenten van Organisatie X zich naar sponsors?'*

Het inzicht geven in de concurrenten en hun positionering en succesfactoren zorgt ervoor dat Organisatie X weet welke succesfactoren en andere concurrenten aanspreken bij sponsors en ook hoe Organisatie X hierdoor een eigen onderscheidende positie in de markt innemen.

- Deelvraag 4: *'Wat zijn de wensen en behoeften van de potentiële sponsors ten aanzien van de positionering van Organisatie X naar sponsors?'*

Om sponsors aan te kunnen aanspreken is het belangrijk om te weten wat de wensen en behoeften van de potentiële sponsors zijn, om zo hierop de positionering aan te kunnen passen en de kans aannemelijk te maken dat deze sponsors zich aangesproken voelen.

1.5 Doelgroep

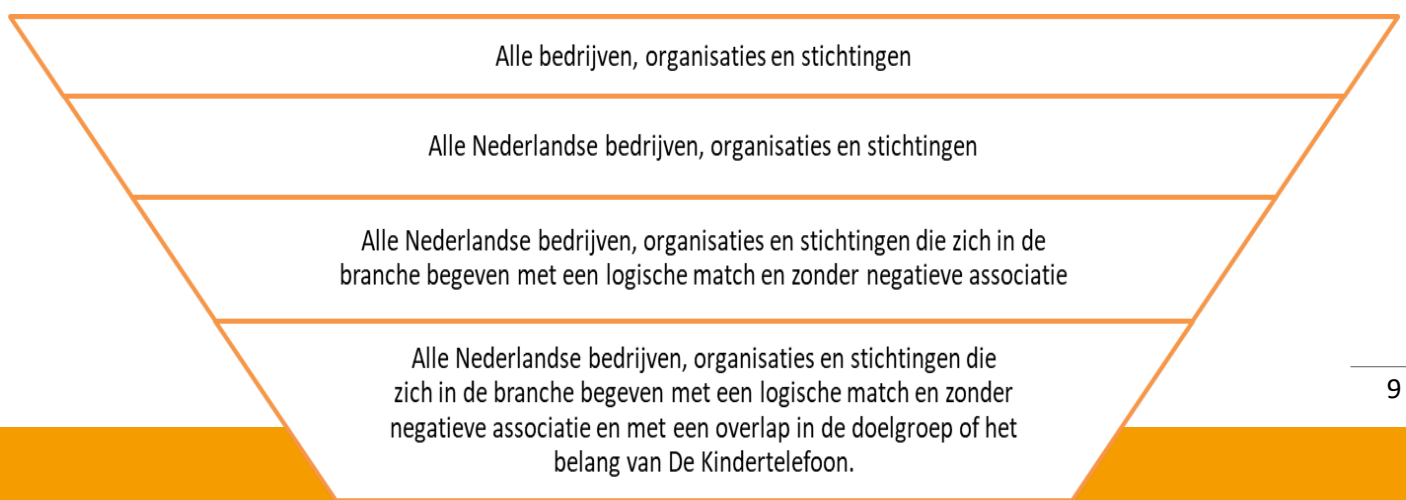
De doelgroep van het onderzoek is de potentiële sponsor van Organisatie X. De doelgroep potentiële sponsors van Organisatie X zijn bedrijven, organisaties en stichtingen die Organisatie X kunnen sponsoren. Niet alle bedrijven, organisaties en stichtingen zijn geschikt om Organisatie X te sponsoren. De potentiële sponsors moeten aan een aantal criteria voldoen om daadwerkelijk een potentiële sponsor te kunnen zijn.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

De doelgroep van dit onderzoek is samen te vatten als de Nederlandse bedrijven, organisaties en stichtingen die zich in de branche begeven met een logische match en zonder negatieve associatie, met een overlap in de doelgroep of het belang van Organisatie X en die financieel gezond zijn.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

De onderzoeksdoelgroep vastgesteld door middel van trechteren:





1.6 Beperkingen & begrenzungen

Het rapport is een positioneringsonderzoek. Het onderzoek heeft, zoals eerder beschreven, het doel om inzicht te geven in de succesfactoren van Organisatie X, de positionering van de concurrenten en de wensen en behoeften van de (potentiële) sponsors ten aanzien van de positionering van Organisatie X. Het doel is om een advies te geven over de positionering van Organisatie X, gericht op potentiële sponsors. Het advies en de implementatie over de positionering behoren tot het rapport, de uitvoering hiervan is aan de opdrachtgever (Organisatie X).

1.6.1 Tijdsplanning

De onderzoeksperiode begint op maandag 5 februari en eindigt op vrijdag 13 aug. Dit onderzoeksrapport is in deze periode geschreven, en heeft hiervoor een planning (Bijlage B: Planning). Dit houdt in dat zowel het vooronderzoek naar het probleem van de organisatie als de uitvoering van het omschreven onderzoek en het geven van het advies in deze periode plaats zullen vinden. De uitgetrokken tijd voor het onderzoek ligt hoger dan de duur van een gemiddeld onderzoek. Meier en Broekhoff (2012) genoemd dat een onderzoeksperiode gemiddeld tien tot zestien weken duurt, dit onderzoek duurt 27 weken.

1.6.2 Budget

Er is geen budget beschikbaar voor het onderzoek. Dit onderzoek houdt rekening met mogelijke onkosten, die de onderzoeker na afloop bij de opdrachtgever declareert. De opdrachtnemer heeft naar verwachting alle mogelijke producten en diensten ter beschikking, en zal dan ook geen geld nodig hebben om het onderzoek uit te kunnen voeren.

1.6.3 Reikwijdte

Het onderzoek vindt plaats in Nederland. De diensten van Organisatie X zijn tot de Nederlandse grenzen beperkt, de informatie van de externe omgeving en de interne organisaties zijn alleen in Nederland van toepassing. Het buitenland heeft mogelijk ook interessante inzichten en ervaringen die voor het onderzoek

van toepassing zijn, de geschreven literatuur is interessant, maar de niet geschreven inzichten zijn niet haalbaar om mee te nemen door de grote van deze groep (195 landen (Lancet, The Author(s), 2017)) en de beperkte inzet van mankracht (één onderzoeker).

Hoofdstuk 2 Situatieschets

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de interne en externe factoren van Organisatie X en het probleem. Het vooronderzoek is middels deskresearch uitgevoerd. De vergaarde informatie uit dit hoofdstuk, die van toepassing is op het onderzoek, is als laatste paragraaf opgenomen in de SWOT-analyse.

2.1 Interne analyse

2.1.1 Algemeen

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

2.1.2 Missie & visie

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

2.1.3 Marketing en communicatie

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

2.1.4 Huidige/eerdere sponsoring

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

2.1.5 Overheidssubsidie

Organisatie X komt jaarlijks in aanmerking voor overheidssubsidie. Tussen 2015 en 2017 liep dit via de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), sinds 2018 via het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). De VNG heeft met haar achterban randvoorwaarden geformuleerd waar Organisatie X aan dient te voldoen om van de VNG geld te kunnen krijgen.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

2.2 Externe analyse

2.2.2 Goede doelen

Er is geen centrale registratie voor goede doelen in Nederland. Wel staan er 250.000 stichtingen en verenigingen ingeschreven bij de Kamer van Koophandel, maar lang niet allemaal zijn het (fondsenwervende) goede doelen. Bij de Belastingdienst zijn meer dan 50.000 instellingen geregistreerd met een ANBI-status; als een organisatie die zich inzet voor een betere samenleving. Geschat wordt dat er vijf- tot zeshonderd goede doelen in Nederland op landelijke schaal werven. Goede doelen werken op het gebieden van gezondheid, natuur en milieu, dieren, cultuur en internationale hulp. (goededoelen, z.d.)

2.2.3 Sponsoring

Sponsoring is een zakelijke overeenkomst waarbij de sponsor middelen beschikbaar stelt in ruil voor communicatiemogelijkheden. In ruil voor geld, producten of diensten verplicht de gesponsorde organisatie zich contractueel om de doelen van de sponsor te helpen realiseren (Michels, 2016).

In Nederland werd in 2013 in totaal bijna 4,4 miljard gegeven aan goede doelen. Schuyt (2015) onderzocht de trend van het geven van geld en goederen en kwam tot de conclusie dat er na de opwaartse trend van 2005 tot 2009 er ook sinds 2013 weer een toename is van 12,5 procent in het geven van geld en goederen. In 2013 was er 1.363 miljoen euro en 31% van de totale giften afkomstig van de giften en sponsoring van bedrijven. Ook door CBF (2014) is er onderzoek gedaan naar goede doelen en sponsoring. Hierbij is er gekeken naar de hoofddoelstelling van de organisatie en hun aandeel in de wereld van sponsoring. Onder de onderzoeksdoelgroep van 316 goede doelen is 55% verbonden aan een of meer bedrijfspartners. Vooral goede doelen die zich richten op kinderen zijn populair onder sponsoren of weten sponsoren aan zich te verbinden.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

2.2.4 Concurrentieanalyse

Er spelen verschillende aspecten mee wat een goed doel, organisatie of stichting een concurrent maakt van Organisatie X in sponsoring. Een concurrent heeft eenzelfde soort dienstverlening of de doelgroep kinderen, en willen ook aandacht van potentiële sponsoren van Organisatie X (Bijlage F: Concurrentietabel).

Volgens het onderzoek naar goede doelen en sponsoring van CBF (2014) is er op basis van de wijze waarop goede doelen via hun website en sociale media communiceren over hun sponsoren en sponsormogelijkheden een top tien te maken.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

2.3 SWOT

Sterkten	Zwakten
<i>*Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.</i>	▪ Geen positionering sponsormogelijkheden ▪ Geen eigen verdienmodel, afhankelijk van subsidies ▪ Gebrek aan geld voor optimalisatie van de organisatie
Kansen	Bedreigingen
▪ Duidelijke positionering sponsormogelijkheden ▪ Geld ‘verdienen’ door sponsoring	▪ Goede doelen met sponsoren ▪ Veel concurrentie

Figuur 1: SWOT

2.3.1 Sterkten

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

2.3.2 Zwakten

- Geen aansprekende positionering naar sponsoren:

De positionering van Organisatie X naar sponsoren is nu gelijk aan die naar haar directe doelgroep.

Organisatie X springt met deze positionering er echter niet tussenuit als organisatie om te sponsoren. Het geld dat binnenkomt bij de organisatie is minder dan dat de verwachting is van de directeur en beleidsmedewerker communicatie (Persoonlijke communicatie, 018).

- Geen eigen verdienmodel, afhankelijk van subsidies:

Organisatie X heeft geen eigen verdienmodel en is afhankelijk van overheidssubsidies. Dit geld gebruikt ze voor het directe doel van de organisatie (Persoonlijke communicatie, 2018).

- Gebrek aan geld voor optimalisatie van de organisatie:

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

2.3.3 Kansen

- Duidelijke positionering naar sponsoren:

In de branche van stichtingen en goede doelen is het gebruikelijk om financiële inkomsten van derden in te zetten om doelstellingen te bereiken (Schuyt, 2013). 77% van de goede doelen gericht op de jeugd wordt gesponsord (Schuyt, 2015).

- Geld ‘verdienen’ door sponsoring:

In Nederland werd in 2013 in totaal bijna 4,4 miljard gegeven aan goede doelen (Schuyt, 2015) Door CBF (2014) is er onderzoek gedaan. Hieruit bleek dat onder de onderzoeksdoelgroep van 316 goede doelen 55% verbonden is aan een of meer bedrijfspartners.

2.3.4 Bedreigingen

- Goede doelen met sponsoren:

31% van de giften en goederen in Nederland is afkomstig uit het bedrijfsleven door middel van sponsoring (Schuyt, 2013). In de jeugdhulp heeft 77% van de goede doelen een of meer sponsors, goede doelen gericht op kinderen zijn dan ook het populairst onder sponsors (CBF, 2014).

- Veel concurrentie:

Een concurrent heeft eenzelfde soort dienstverlening of de doelgroep kinderen, en willen ook aandacht van potentiële sponsors van Organisatie X. Zoals Schuyt (2013) heeft onderzocht, is het zowel in de wereld van stichtingen en goede doelen en in de specifieke branche van jeugdhulp het gebruikelijk om gesponsord te worden.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de theorieën die relevant zijn voor het onderzoek. Het theoretisch kader bevat een introductie tot het thema en passende theorieën, waarna het 3C-model van Ohmae uit 1982 extra diepgang krijgt. De paragrafen over positionering en theorieën bewijzen dat dit model past bij het probleem en de organisatie. Het model is de basis voor het onderzoek. Dit hoofdstuk besteedt aandacht aan de invulling en het gebruik van het model door middel van de toelichting op het conceptueel en de hypotheses.

3.1 Positionering

Het onderzoek naar het aanspreken van potentiële sponsors van Organisatie X, is een positioneringsonderzoek. Ries en Trout (2001) omschrijven positioneren als het kiezen van een strategie met als doel het bereiken van de gewenste breinpositie bij de consument. Ries en Trout (2001) hebben vastgesteld dat positioneren niet het veranderen is van hetgeen dat de organisatie verkoopt, maar om wat zich al in het brein van de consument bevindt te manipuleren.

Ries en Trout (2001) beschrijven drie ontwikkelingen die het belang van positioneren voor bedrijven hebben vergroot:

1. Media-explosie: De enorme toename van het aantal mediakanalen en communicatiemiddelen. Mensen worden tegenwoordig, zowel online als offline, overspoeld met informatie, waardoor het moeilijk is consumenten nog te bereiken.
2. Product-explosie: Ook het product- en dienstenaanbod nam erg toe. Voor aanbieders van merkproducten is het steeds moeilijker om op te vallen en een voorkeurspositie op te bouwen.
3. Advertentie-explosie: Als gevolg van de afnemende effectiviteit van advertenties, worden deze steeds vaker in grotere aantallen verspreid. Niet alleen de hoeveelheid is toegenomen, ook het aantal adverteerders steeg enorm.

3.1.1 Positionering naar sponsors binnen de non-profit

Sponsoring is een maatschappelijk geaccepteerd en een gewaardeerd fenomeen. Er is een toenemende maatschappelijke betrokkenheid van het bedrijfsleven. Verstegen (2014) heeft dit geconstateerd. De betrokkenheid van bedrijven uit zich onder andere middels sponsoring (maatschappijsponsoring). Het gaat daarbij om activiteiten of investeringen die gedaan worden in de omgeving of ten behoeve van specifieke doelgroepen of maatschappelijke doelen. Een ontwikkeling in het geven door bedrijven is dat het steeds vaker gaat om producten, kennis of menskracht.

Goededoelenorganisaties onderkennen het belang van persuasieve communicatie om de benodigde financiële middelen te werven. Om efficiënt te zijn in het werven van sponsoring, is het van belang om aantrekkelijk te zijn voor potentiële sponsors. Binnen de non-profit branche is er niet één weg voor alle

organisaties om sponsors aan te spreken, de argumentatie is specifiek voor de activiteiten van het goede doel en de potentiële sponsors. (Gorris, 2016)

De geefmotieven van Nederlandse bedrijven liggen volgens Schuyt (2007) specifiek op bedrijfsmotieven. Hij noemt daarbij naamsbekendheid, het imago, de uitstraling van maatschappelijke verantwoord ondernemer, relatiebeheer, hoop op verwerven van leveringsopdrachten en de interne motivatie van eigen medewerkers als specifieke bedrijfsmotieven om te geven aan organisaties, stichtingen en verenigingen. De potentiële sponsors stellen volgens Schuyt (2007) vragen waarop zij antwoord willen voordat ze overgaan tot geven. Deze vragen gaan over de hoeveelheid informatie die zij hebben over de organisatie, het eigen belang en het maatschappelijk belang van de organisatie en het belang van het geven van geld.

3.1.2 Positioneringsmodellen

Naast de literatuur die beschreven is over positionering in combinatie met de wereld van sponsoring in de non-profit sector, zijn er ook theoretische modellen gemaakt die van toepassing zijn op het onderzoek. De theoretische modellen hebben betrekking op het positioneren van een bedrijf of organisatie.

3.1.2.1 Balans zoeken tussen de kernfactoren

Een van de theoretische modellen is het 3C-model van Ohmae (1982). Ohmae beschrijft drie kernfactoren (corporation, customer en competition) die in balans moeten zijn voor een goede positionering van een organisatie. De theorie zegt, net als Ries en Trout (2001) dat een organisatie als Organisatie X rekening moet houden met alle facetten van positioneren. Organisatie X bevindt zich in een grote markt met veel concurrenten, waarbij Organisatie X gebruik moet maken van haar eigen succesfactoren en rekening moet houden met de wensen en behoeftes van de potentiële sponsors. Echter, Ohmae voerde het onderzoek uit bij een Japanse organisatie om zijn theorie te testen. Ohmae geeft zelf aan dat er verschillen zijn tussen organisaties in Japan en in westerse landen. Deze verschillen zouden ook het effect van de theorie kunnen beïnvloeden voor Organisatie X, aangezien het een Nederlandse organisatie is die zich in een Nederlandse markt wilt positioneren naar sponsors. Volgens Witzel (2004) hebben eerdere studies in westerse organisaties bewezen dat de theorie van Ohmae wel degelijk effectief was.

3.1.2.2 Uitblinken in plaats van keuzes maken

Tracy en Wiersema (1993) hebben de theorie geschreven met het model genaamd Value Discipline. Het model gaat, in tegenstelling tot het 3C-model van Ohmae, over het maken van een keuze waarin een organisatie wil uitblinken, in plaats van meerdere onderdelen inzetten. Organisatie X zou zich moeten onderscheiden van de vele concurrenten op de verschillende gebieden en markten. Wanneer Organisatie X zich zou focussen op een aspect, uitblinken en zich hiermee positioneren is de kans dat Organisatie X een onderscheidende positie inneemt aannemelijk. In de praktijk blijkt echter dat het niet verstandig is om te positioneren met dat ene

waar het bedrijf goed in is. Als een bedrijf concurreert op alle drie de strategieën zou de kans op een onderscheidende positie in de markt veel groter zijn (Ohmae, 1982).

3.1.5.3 Positioneren met merkwaarden

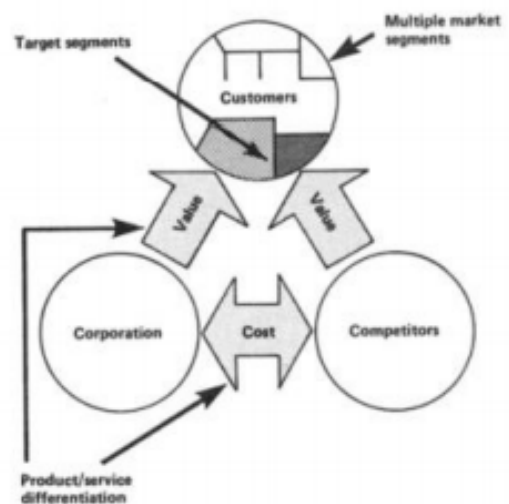
Aaker (1991) kijkt met zijn theoretisch model, genaamd Brand Equity, naar merkwaarden. De merkwaarden die Aaker (1991) benoemd zijn van belang om een merk als Organisatie X te laten groeien in de markt van non-profit organisaties met een connectie tot Organisatie X. Het inzetten van de merkwaarden van Aaker (1991) is een manier om Organisatie X te positioneren. In zijn model hanteert Aaker (1991) vijf dimensies: brand loyalty, brand awareness, perceived quality, brand association en other proprietary brand assets. Het model krijgt kritiek op meerdere aspecten, Azoulay en Kapferer (2003) zijn het niet eens met de definitie van merkwaarden die Akker schetst en Caprara, Barbaranelli en Guido (2001) concluderen dat het model niet bruikbaar is om de persoonlijkheid van een merk te classificeren.

3.2 Conceptueel model

Voor het onderzoek is er een conceptueel model gekozen. Dit model helpt bij het beantwoorden van de probleemstelling van het onderzoek over de positionering van Organisatie X richting sponsors. Het onderzoek hanteert de theorie en het model van Ohmae (1982), het 3C-model. De drie C's in dit model staan voor: corporation (de organisatie), customer (de klant) en competition (concurrentie). Deze kernfactoren, die een succesvolle corporate strategie begrijpt en balanceert, staan in het met elkaar verbonden. Het conceptueel model van de theorie van Ohmae is in figuur 2 weergegeven.

Het model is van toepassing op het onderzoek omdat de positionering van een organisatie rekening moet houden met meerdere aspecten en deze in balans te brengen. De aspecten die terugkomen in het model zijn ook terug te vinden in de situatie waarin Organisatie X zich bevindt. Organisatie X heeft namelijk veel sterke kanten die zij kan inzetten bij de positionering, heeft veel concurrenten waar ze rekening mee moeten houden en klanten die hun wensen en behoeften vervuld willen hebben (Hoofdstuk 2 Situatieschets).

Organisatie X bevindt zich in een grote markt met veel concurrenten en mogelijke klanten om te begunstigen, waarbij Organisatie X gebruik moet maken van haar eigen succesfactoren. Een keuze maken in waar de focus op ligt bij de positionering is volgens Ohmae (1982) van belang om ook daadwerkelijk onderscheidend te zijn.



Figuur 2: 3C-model (Ohmae, 1982)

Het model is een handleiding voor bij de positionering van een bedrijf of organisatie. Ohmae (1982) heeft de strategieën voor een goede positionering omschreven. Met behulp van de drie C's zijn er vier verschillende strategieën door Ohmae (1982) geformuleerd: op basis van de kernfactoren van succes, relatieve superioriteit, agressieve initiatieven en innovatie. Alhoewel het rekening houden met de organisatie, de concurrenten en de wensen van de klanten van belang is en deze factoren in balans moeten zijn, is een strategie volgen ook een must. Het inzetten van de positioneringstrategie zorgt hiermee zodanig voor een onderscheidende breinpositie bij de klant ten opzichte van andere bedrijven.

Ohmae heeft later het model verder uitgebreid door twee C's toe te voegen: Country en Currency (Ohmae, 1990). Deze toevoegingen worden niet meegenomen in het onderzoek, omdat het gaat over de cultuurverschillen en andere landen. Organisatie X is niet internationaal actief, waardoor de toevoeging niet van toepassing is op het onderzoek.

3.3 Hypotheses

Op basis van het conceptueel model van Ohmae (1982) stelde de opdrachtnemer hypotheses op. Het onderzoek wijst uiteindelijk uit of de hypotheses van toepassing zijn op de situatie van Organisatie X: kan de opdrachtnemer de hypotheses verwerpen of aannemen? (zie hoofdstuk conclusie)

3.3.1 Hypothese 1

‘Als de organisatie haar succesfactoren als uitgangspunt neemt bij de positionering, dan is het aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie in de markt krijgt.’

“... the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions.” (Ohmae, 1982)

Deze hypothese gaat over de corporation/organisatie. Ohmae (1982) geeft in bovenstaand citaat aan dat bij het inzetten van de succesfactoren van een bedrijf een onderscheidende positie in de markt innemen aannemelijk is. De succesfactoren van Organisatie X zijn hierbij van belang voor de positionering naar de potentiële sponsors. Ohmae (1982) zegt met zijn theorie dat Organisatie X een onderscheidende positie van haar concurrenten krijgt als zij haar succesfactoren inzet bij het positioneren van de organisatie om sponsors aan te spreken. Het onderzoek test bij de respondenten of het inderdaad werkt als Organisatie X haar succesfactoren hiervoor inzet, en meer geld zal ontvangen door middel van sponsoring.

3.3.2 Hypothese 2

‘Als een organisatie de positionering van de concurrentie als uitgangspunt neemt bij hun eigen positionering, dan is het aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie in de markt krijgt.’

“A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors.” (Ohmae, 1982)

Deze hypothese gaat over de competition/concurrent. Ohmae (1982) geeft in bovenstaand citaat aan dat wanneer het uitgangspunt van de positionering van een bedrijf het de positionering van de concurrent is, de kans op een onderscheidende positie in de markt innemen aannemelijk is. De positionering van de concurrenten van Organisatie X is hierbij van belang voor het positioneren van de van de organisatie naar sponsors. Ohmae (1982) zegt met zijn theorie dat Organisatie X een onderscheidende positie krijgt als zij de positionering van de concurrenten als uitgangspunt neemt en gebruikt voor het positioneren van de organisatie om sponsors aan te spreken. Het onderzoek test bij de respondenten of het inderdaad werkt als Organisatie X haar concurrenten als uitgangspunt neemt, en meer geld zal ontvangen door middel van sponsoring.

3.3.3 Hypothese 3

‘Als de organisatie de klantbehoeften als uitgangspunt neemt bij de positionering, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie bij de consument verkrijgt.’

“To establish a strategic edge over its competition, therefore, the corporation will have to segment the market - - it must identify one or more subsets of customers within the total market and concentrate its efforts on meeting their needs.” (Ohmae, 1982)

Deze hypothese gaat over de customer/klant. Ohmae (1982) geeft in bovenstaand citaat aan dat wanneer het bedrijf bij het kiezen van haar positionering de klantenbehoeften als uitgangspunt neemt een onderscheidende positie in de markt innemen aannemelijk is. De klantenbehoeften van Organisatie X zijn hierbij van belang voor het positioneren van de sponsormogelijkheden van de organisatie. Ohmae (1982) zegt met zijn theorie dat Organisatie X een onderscheidende positie krijgt als zij de behoefte van de potentiële sponsors als uitgangspunt neemt en gebruikt voor het positioneren van de organisatie om sponsors aan te spreken. Het onderzoek test bij de respondenten of het inderdaad werkt als Organisatie X de wensen en behoeften van de potentiële sponsors als uitgangspunt neemt, en meer geld zal ontvangen door middel van sponsoring.

Hoofdstuk 4 Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de methoden van het onderzoek. De methodologie verantwoordt de manier van informatie vergaring. Deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn de onderzoeksmethoden. Het hoofdstuk verantwoordt de gemaakte keuzes en de manier waarop de methoden zijn in te zetten.

4.1 Methoden van onderzoek

4.1.1 Deskresearch

Deskresearch is relevant voor het onderzoek om inzicht te krijgen in Organisatie X als organisatie, haar concurrenten, de markt en relevante theorieën. Door het gehele onderzoek is er, waar nodig, de belangrijke informatie voor het probleem uit het literatuuronderzoek terug te vinden. Hierbij wordt er gebruikgemaakt van websites die te vinden zijn via Google, publicaties uit databanken (EBSCO-host, HBO Kennisbank en Google Scholar) en boeken uit de bibliotheek. Literatuuronderzoek is voor een betrouwbaar en volledig onderzoek volgens Verhoeven (2011) onmisbaar. Om dit literatuuronderzoek goed uit te kunnen voeren is er een zoekplan nodig (Bijlage C: Zoekplan). Een zoekplan is de start van het zoekproces, hierin zijn de zoektermen en de informatiebronnen, welke van belang zijn voor het onderzoek vastgesteld.

4.1.2 Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek maakt, naast deskresearch, ook gebruik van fieldresearch. De fieldresearch is in dit onderzoek in de vorm van kwalitatief onderzoek, omdat het voor het onderzoek van belang is dat de respondenten betekenis geven (Verhoeven, 2011). De reden van het antwoord is belangrijker dan het aantal respondenten dat dezelfde mening deelt. Kwantitatief onderzoek is niet bruikbaar. Voor het onderzoek zijn de beweegredenen en meningen van klanten van belang, de ervaringen van concurrenten en ook de ideeën van medewerkers. Deze informatie is alleen te achterhalen door een gesprek te voeren, waarbij de respondent zijn of haar mening kan vertellen en de onderzoeker kan doorvragen naar beweegredenen. Ook de theorie van Ohmae (1982), die het onderzoek hanteert, geeft aan dat kwalitatief onderzoek de voorkeur heeft. De kwantitatieve vorm van datavergaring zou volgens Ohmae (1982) niet volstaan voor een onderzoek aan de hand van het 3C-model. Het onderzoek hanteert deze theorie, waardoor ook de inzichten van de auteur van belang zijn voor de uitvoering. Kwalitatief onderzoek geeft een goed beeld van de wensen en behoeften van de klant, doordat er een dialoog wordt aangegaan.

- Methode

De interviews vinden plaats met respondenten. De vorm van het interview is semigestructureerd. Eigen inbreng van de respondent is mogelijk tijdens het onderzoek, terwijl de opdrachtnemer haar vaste set met vragen stelt. Zo is er interactie tussen de respondent en de opdrachtnemer, en is de kans op beantwoording van de deelvragen het grootst. (Verhoeven, 2011).

- De doelgroep

De doelgroep van het onderzoek is de klant, de potentiële sponsor van Organisatie X, rekening gehouden met de theorie van Ohmae (1982). De onderzoeksdoelgroep bestaat uit de (potentiële) klanten, de concurrenten en de medewerkers van de organisatie, om op alle gebieden waar de theorie over spreekt informatie te vergaren:

Potentiële sponsors van Organisatie X

De potentiële sponsors zullen inzicht geven in het ideaalbeeld van een organisatie die zij willen sponsoren, de concurrenten van Organisatie X en hun wensen en behoeften over de positionering van de sponsormogelijkheden van Organisatie X uitspreken.

Concurrenten van Organisatie X

De gelijksoortige organisaties als Organisatie X, de concurrenten, zullen informatie delen over hun positionering naar sponsors en het succes hiervan. Hierdoor krijgt het onderzoek inzicht in hoe Organisatie X zich van deze concurrent kan gaan onderscheiden en wat succesvol is en wat niet.

Medewerkers van Organisatie X

Om de wensen en behoeften van de potentiële sponsors en de positionering van de concurrenten te kunnen vergelijken, moet ook Organisatie X als organisatie haar ideeën uitspreken en onderzoeken of dit op een lijn terechtkomt, zij kennen immers de organisatie en haar sterke kanten.

▪ De respondenten

Het onderzoek heeft als uitgangspunt twaalf respondenten. De twaalf respondenten beantwoorden gedurende het interview de vragen uit de vragenlijst die voor hun van toepassing is (Bijlage I Vragenlijst klant, K Vragenlijst concurrent en M Vragenlijst organisatie). Verhoeven (2011) beschrijft dat tussen de tien tot vijftien interviews gebruikelijk is, omdat kwalitatief onderzoek vaak kleinschalig is. Verhoeven (2011) maakt duidelijk dat er bij kwantitatief onderzoek geen duidelijk verzadigingspunt is. Verzadiging betekent dat dataverzameling bij nieuwe eenheden geen nieuwe informatie meer oplevert. Indien blijkt dat de twaalf respondenten niet genoeg zijn om die verzadiging te bereiken, staat de methode toe om meer respondenten te interviewen die aan de selectiecriteria voor het onderzoek voldoen.

De respondenten zijn relevant voor het verzamelen van kennis en het in kaart brengen van de wensen en behoeften. Wederom is bij kwalitatief de kwaliteit van het antwoord meer relevant dan het aantal antwoorden. De respondenten worden zorgvuldig geselecteerd omdat het aantal laag ligt, hierdoor is het van belang dat de respondenten van goede kwaliteit zijn. De kwaliteit van de antwoorden van de respondent valt samen met de relevantie voor Organisatie X. Dit is een doelgerichte selectie steekproef, omdat de selectie plaats vindt op basis van kenmerken van de

respondenten die relevant zijn voor het onderzoek (Verhoeven, 2011). De onderzoeker bepaalt op basis van vooronderzoek welke organisaties opgenomen worden in het kwalitatieve onderzoek (Hoofdstuk 2 Situatieschets).

De selectiecriteria van de respondent

Klanten:

Het onderzoek heeft de doelgroep in de probleemformulering (Hoofdstuk 1) vastgesteld. De omschrijving en de eisen voor de onderzoeksdoelgroep zijn ook de uitgangspunten voor het uitnodigen van de respondenten in de categorie klant. Om er zeker van te zijn dat een respondent voldoet aan de eisen is de checklist in te zetten. Aan de hand van deze checklist kan worden bepaald of een bedrijf onder de onderzoeksdoelgroep valt en dus geschikt is als respondent voor het onderzoek.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Concurrenten:

In het hoofdstuk Situatieschets (Hoofdstuk 2) is er een analyse gemaakt van de concurrenten van Organisatie X. De vereisten voor de respondenten uit de doelgroep concurrent zijn; het hebben van overlap met de doelgroep of dienst van Organisatie X, het gesponsord willen worden door bedrijven, geen winstoogmerk hebben en een Nederlandse organisatie, stichting of vereniging zijn.

Organisatie:

De medewerkers van Organisatie X representeren in dit onderzoek de organisatie. De vereiste voor de respondenten uit de doelgroep organisatie is het werkzaam zijn bij Organisatie X.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Het respondentenschema

Zoals eerder aangegeven heeft het onderzoek als uitgangspunt de input van twaalf respondenten. De klant, de potentiële sponsors van Organisatie X, is de groep die uiteindelijk door de positionering aangesproken moet worden. De klant is daarnaast de grootste groep en heeft mogelijk meer respondenten nodig om het verzadigingspunt te bereiken (Verhoeven, 2011). De klanten uit het respondentenschema voldoet aan de checklist (naar aanleiding van de onderzoeksdoelgroep). De concurrenten van Organisatie X, zijn interessant om te bevragen over hun ervaring, mening en inzet van de positionering. Omdat de groep concurrenten niet de uiteindelijke groep is die aangesproken wordt door de positionering, kunnen hier minder respondenten voor zijn

dan het aantal respondenten in de groep klant. De medewerkers van Organisatie X dienen als inzichtgevers van de succesfactoren van Organisatie X en ervaringen, de informatie is aanvullend op de informatie uit de Situatieschets (Hoofdstuk 2) en kan minder respondenten bevatten dan de groep klanten en concurrenten. De verdeling van de twaalf respondenten is hierdoor als volgt:

Klant Potentiële sponsors	Concurrent Organisaties	Organisatie Medewerkers	
5 Nederlandse bedrijven, organisaties en stichtingen die zich in de branche begeven met een logische match en zonder negatieve associatie, met een overlap in de doelgroep of het belang van Organisatie X en die financieel gezond zijn.	4 Nederlandse organisaties, stichtingen of verenigingen met een overlap met de doelgroep of dienst van Organisatie X, die gesponsord worden en geen winstoogmerk hebben.	<i>*Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.</i>	
Totaal aantal respondenten klant: 5	Totaal aantal respondenten concurrent: 4	Totaal aantal respondenten organisatie: 3	Totaal aantal respondenten: 12

Figuur 3: Respondentschema

▪ Interviewtechnieken

Technieken en hulpmiddelen helpen de kwaliteit van het interview te bevorderen. Een topic guide met vragenlijst zijn opgesteld om het interview een structuur te kunnen geven. Het is belangrijk dat de opdrachtnemer van tevoren weet welke onderwerpen zij sowieso wil aansnijden. Wel moet er ruimte blijven voor het doorvragen en suggesties vanaf de respondent. Voor het interview is het namelijk belangrijk om achter de beweegredenen van de respondenten te komen, de inzichten die de respondent heeft zijn van belang voor het onderzoek. De respondent zal mogelijk extra informatie kunnen geven wanneer er in het interview ruimte is voor eigen suggesties en wanneer de interviewer de tijd kan nemen om door te vragen naar de antwoorden die de respondent heeft gegeven.

Topic guide en vragenlijst

De interviewer houdt tijdens het onderzoek een topic guide en vragenlijst bij de hand. Doordat het interview semigestructureerd is blijven er mogelijkheden om door te gaan op andere interessante en relevante gesprekken voor het onderzoek. De topic guide en vragenlijst zijn van tevoren opgesteld zodat de interviewer weet welke onderwerpen zij sowieso wil aansnijden, om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de deelvragen en uiteindelijk de probleemstelling.

Gesprekstechnieken

Bij kwalitatief onderzoek is het van belang dat de respondent betekenis geeft (Verhoeven, 2011). Om inzicht te krijgen in de motieven van de respondent is een dialoog van groot belang. Interactie tussen de interviewer en de respondent brengt een dialoog tot stand. Verhoeven (2011) beschrijft hierbij dat luisteren, samenvatten en doorvragen een nodige gesprekstechniek is. Dat houdt in dat de interviewer luistert naar de antwoorden die de respondent geeft op de vraag uit de vragenlijst, het antwoord samenvat en doorvraagt naar zijn of haar beweegredenen.

Creatieve technieken

Het gebruik van creatieve technieken tijdens het interview helpt om de respondent beter te begrijpen (Spencer, 2009). De respondent krijgt hierbij de mogelijkheid om onbewust antwoord te geven op vragen van de interviewer op creatieve wijze. De interviewer zet de creatieve techniek card sorting in om erachter te komen welke concurrenten er om welke redenen aanspreken tot sponsoring. De creatieve techniek van het beschrijven van een ideaalproduct is relevant om achter het ideaalbeeld van sponsoring te komen.

4.2 Operationalisatie

4.2.1 Operationalisatie per deelvraag

- *Deelvraag 1: 'Wat zijn de interne en externe factoren die van invloed zijn op het onderzoek?'*

De interne en externe factoren die van invloed zijn op het onderzoek zijn vastgesteld middels deskresearch. De deskresearch bestaat uit informatie die uit literatuuronderzoek afkomstig is en informatie van websites die te vinden zijn via Google (Bijlage C: Zoekplan). Het zoekplan is het hulpmiddel om informatie te vinden, de zoektermen zijn in de zoekmachines in te voeren, waardoor er mogelijk interessante informatie verschijnt die bijdraagt aan de uitkomsten van het onderzoek.

- *Deelvraag 2: 'Wat zijn de succesfactoren van Organisatie X voor het inzetten bij de positionering naar sponsors?'*

Deskresearch en kwalitatief onderzoek geven inzicht in de succesfactoren van Organisatie X. Door middel van deskresearch, informatie van webpagina's die via Google vindbaar zijn en publicaties van Organisatie X, is er in kaart gebracht wat Organisatie X voor diensten levert en waar ze voor staat en wat haar sterke en zwakke kanten zijn. Kwalitatief onderzoek geeft inzicht in hoeverre de potentiële sponsors en de medewerkers van Organisatie X hierover denken. De vragen die van toepassing zijn op deze deelvraag komen onder de aandacht tijdens het interview bij de klanten en de medewerkers van de organisatie. De beantwoording van deze interviewvragen, onder de verschillende doelgroepen, geven inzichten waarna deze deelvraag te beantwoorden is. Bij de interviews met klanten is dit vraag 18, 19 en 23 (Bijlage I: Vragenlijst klant) en bij de organisatie vraag 12, 13, 16, 19 (Bijlage M: Vragenlijst organisatie).

- *Deelvraag 3: Hoe positioneren de concurrenten van Organisatie X zich naar sponsors?*

Deskresearch en kwalitatief onderzoek geven antwoord op deze deelvraag. Door middel van deskresearch is er in kaart gebracht welke concurrenten er zijn en door kwalitatief onderzoek brengt de onderzoeker in kaart hoe zij zich positioneren. Ook is relevant wat potentiële sponsors vinden van deze concurrenten en welk onderscheid zij kunnen maken tussen hen en Organisatie X. De vragen die van toepassing zijn op deze deelvraag komen onder de aandacht tijdens het interview bij de klanten, concurrenten en de medewerkers van de organisatie. De beantwoording van deze interviewvragen, onder de verschillende doelgroepen, geven inzichten waarna deze deelvraag te beantwoorden is. Bij de interviews met klanten is dit vraag 8 t/m 14 (Bijlage I: Vragenlijst klant), bij concurrenten vraag 1 t/m 5, 7 t/m 10, 12 t/m 15 (Bijlage K: Vragenlijst concurrent) en bij de organisatie vraag 5 t/m 11 (Bijlage M: Vragenlijst organisatie).

- *Deelvraag 4: Wat zijn de wensen en behoeften van de potentiële sponsors ten aanzien van de positionering van de sponseringsmogelijkheden?*

Kwalitatief onderzoek geeft inzicht in de wensen en behoeften van de potentiële sponsors. Het is voor de positionering van de sponsormogelijkheden van Organisatie X van belang om te weten wat de wensen en behoeften zijn van de sponsors ten opzichte van de positionering van de sponsormogelijkheden en wat daarbij hun motieven zijn. De vragen die van toepassing zijn op deze deelvraag komen onder de aandacht tijdens het interview bij de klanten, concurrenten en de medewerkers van de organisatie. De beantwoording van deze interviewvragen, onder de verschillende doelgroepen, geven inzichten waarna deze deelvraag te beantwoorden is. Bij de interviews met klanten is dit vraag 4, 5, 6, 7, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 24, 25 (Bijlage I: Vragenlijst klant), bij concurrenten vraag 6, 11, 16, 17 (Bijlage K: Vragenlijst concurrent) en bij de organisatie vraag 14, 15, 17, 18, 20, 21 (Bijlage M: Vragenlijst organisatie).

4.2.2 Operationalisatie per hypothese

- *Hypothese 1: Als de organisatie haar succesfactoren als uitgangspunt neemt bij de positionering, dan kan de organisatie een onderscheidende positie in de markt krijgen.*

De inzichten over de succesfactoren van Organisatie X maken de hypothese toetsbaar. Door middel van onderzoek is er in kaart gebracht wat Organisatie X voor diensten levert en waar ze voor staat, wat haar sterke kanten en uitdagingen zijn. Ook potentiële sponsors van Organisatie X geven tijdens het onderzoek aan hoe zij hierover denken. De vragen die van toepassing zijn op deze deelvraag komen onder de aandacht tijdens het interview bij de klanten en de medewerkers van de organisatie. De beantwoording van deze interviewvragen, onder de verschillende doelgroepen, geeft inzichten waarna deze hypothese uiteindelijk is aan te nemen of te verwerpen. Bij de interviews met klanten is dit vraag 18, 19 en 23 (Bijlage I: Vragenlijst klant) en bij de organisatie vraag 12, 13, 16, 19 (Bijlage M: Vragenlijst organisatie).

Het onderzoek test bij de respondenten of het inderdaad werkt als Organisatie X haar succesfactoren hiervoor inzet, en meer geld zal ontvangen door middel van sponsoring. Naar aanleiding van dit onderzoek kan de onderzoeker concluderen of de succesfactoren van Organisatie X als uitgangspunt te gebruiken zijn bij de positioneringsstrategie. Bij het trekken van een conclusie naar aanleiding van het onderzoek kan de onderzoeker de hypothese aannemen of verwerpen.

- Hypothese 2: *Als een organisatie de positionering van de concurrentie als uitgangspunt neemt bij hun eigen positionering, dan kan de organisatie een onderscheidende positie in de markt krijgen.*

Het inzicht over positionering van de concurrenten van Organisatie X maken de hypothese toetsbaar. Het onderzoek verzamelt de informatie over hoe de positionering naar sponsoren van de concurrenten is, wat de sponsoren vinden van deze concurrenten en hun positionering en welk onderscheidt deze sponsoren maken tussen de concurrenten en Organisatie X. De vragen die van toepassing zijn op deze deelvraag komen onder de aandacht tijdens het interview bij de klanten, de concurrenten en de medewerkers van de organisatie. De beantwoording van deze interviewvragen, onder de verschillende doelgroepen, geven inzichten waarna deze hypothese uiteindelijk is aan te nemen of te verwerpen. Bij de interviews met klanten is dit vraag 8 t/m 14 (Bijlage I: Vragenlijst klant), bij concurrenten vraag 1 t/m 5, 7 t/m 10, 12 t/m 15 (Bijlage K: Vragenlijst concurrent) en bij de organisatie vraag 5 t/m 11 (Bijlage M: Vragenlijst organisatie).

Het onderzoek test bij de respondenten of het inderdaad werkt als Organisatie X haar concurrenten als uitgangspunt neemt, en meer geld zal ontvangen door middel van sponsoring.

Naar aanleiding van dit onderzoek kan de onderzoeker concluderen of de positionering van de concurrenten van Organisatie X als uitgangspunt te gebruiken is bij de positioneringsstrategie. Bij het trekken van een conclusie naar aanleiding van het onderzoek kan de onderzoeker de hypothese aannemen of verwerpen.

- Hypothese 3: *Als de organisatie de klantbehoeften als uitgangspunt neemt bij de positionering, dan kan de organisatie een voorkeurspositie bij de consument verkrijgen.*

Het inzicht over de wensen en behoeften van de potentiële sponsoren maken de hypothese toetsbaar. Het onderzoek verzamelt de wensen en behoeften van de potentiële sponsoren ten aanzien van de positionering van de sponsormogelijkheden van Organisatie X en hun motieven voor deze wensen en behoeften. De vragen die van toepassing zijn op deze deelvraag komen onder de aandacht tijdens het interview bij de klanten, de concurrenten en de medewerkers van de organisatie. De beantwoording van deze interviewvragen, onder de verschillende doelgroepen, geven inzichten waarna deze hypothese uiteindelijk is aan te nemen of te verwerpen. Bij de interviews met klanten is dit vraag 4, 5, 6, 7, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 24, 25 (Bijlage I: Vragenlijst

klant), bij concurrenten vraag 6, 11, 16, 17 (Bijlage K: Vragenlijst concurrent) en bij de organisatie vraag 14, 15, 17, 18, 20, 21 (Bijlage M: Vragenlijst organisatie).

Het onderzoek test bij de respondenten of het inderdaad werkt als Organisatie X de wensen en behoeften van de potentiële sponsors als uitgangspunt neemt, en meer geld zal ontvangen door middel van sponsoring. Naar aanleiding van dit onderzoek kan de onderzoeker concluderen of de klantbehoeften als uitgangspunt te gebruiken zijn bij de positioneringsstrategie. Bij het trekken van een conclusie naar aanleiding van het onderzoek kan de onderzoeker de hypothese aannemen of verwerpen.

Hoofdstuk 5 Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het onderzoek. De resultaten bestaan uit de inzichten uit deskresearch en fieldresearch. De resultaten zijn opgedeeld in de thema's van de deelvragen, overlappend met componenten uit de theorie van Ohmae (1982).

5.1 Interne en externe factoren

Het onderzoek gaf inzicht in de interne en externe factoren van Organisatie X en het probleem op het gebied van positionering van sponsormogelijkheden. Deze inzichten zijn verkregen door middel van deskresearch.

5.1.1 Deskresearch

Uit het hoofdstuk Situatieschets (Hoofdstuk 3) van dit onderzoek blijkt dat er verschillende sterke en zwakke kanten van Organisatie X zijn en kansen en bedreigingen voor de organisatie. De interne en externe factoren die van invloed zijn voor het onderzoek zijn; Organisatie X zelf, de concurrent van Organisatie X en het sponsoren.

Interne factoren

De sterke kanten van Organisatie X zijn;

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

De zwakke kanten van Organisatie X; geen aansprekende positionering sponsoren, geen eigen verdienmodel, afhankelijk van subsidies, gebrek aan geld voor optimalisatie van de organisatie.

Externe factoren

De kansen uit de omgeving van Organisatie X; duidelijke positionering sponsoren en geld 'verdienen' door sponsoring. De bedreigingen uit de omgeving van Organisatie X; goede doelen met sponsoren, veel concurrenten.

Sterkten	Zwakten
<i>*Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.</i>	▪ Geen aansprekende positionering sponsoren ▪ Geen eigen verdienmodel, afhankelijk van subsidies ▪ Gebrek aan geld voor optimalisatie van de organisatie
Kansen	Bedreigingen
▪ Duidelijke positionering sponsormogelijkheden ▪ Geld 'verdienen' door sponsoring	▪ Goede doelen met sponsoren ▪ Veel concurrenten

Figuur 4: SWOT

5.2 Succesfactoren

Het onderzoek gaf inzicht in de succesfactoren van Organisatie X en welke zij kan inzetten bij de positionering naar potentiële sponsors. Deze inzichten zijn verkregen door middel van deskresearch en fieldresearch. Aan de doelgroep klant, de mogelijke sponsors, en aan medewerkers van de organisatie zijn er middels fieldresearch vragen gesteld over de succesfactoren van Organisatie X en welke inzetbaar zijn voor de positionering naar potentiële sponsors.

5.2.1 Deskresearch

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

5.2.2 Fieldresearch

Klanten

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Organisatie

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

5.3 Concurrenten

Het onderzoek heeft inzicht gegeven in de concurrenten van Organisatie X en de positionering van naar potentiële sponsors. Deze inzichten zijn verkregen door middel van deskresearch en fieldresearch. Bij de fieldresearch zijn vragen gesteld aan de doelgroep klant, de mogelijke sponsors, de concurrent en aan medewerkers van de organisatie over de concurrenten en hun aanpak.

5.3.1 Deskresearch

In het hoofdstuk Situatieschets (Hoofdstuk 3) van dit onderzoek zijn de verschillende concurrenten onderzocht. Een concurrent heeft eenzelfde soort dienstverlening of dezelfde doelgroep, en wil ook aandacht en geld van potentiële sponsors van Organisatie X. De concurrenten hebben informatie op hun website staan over de mogelijkheden om te sponsoren. De informatie die er daarbij is gegeven verschilt van uitleggen waarom sponsoring nodig is, tot het showen van sponsoringsmodellen en het kunnen inschrijven op een project of evenement dat een bedrijf wilt sponsoren.

5.3.2 Fieldresearch

Klanten

De doelgroep klanten denkt bij organisaties die gesponsord worden aan stichtingen en goede doelen, waarbij de interesses voortkomen uit die van hen zelf of uit associaties en ervaringen vanuit hun werk. De kenmerken van deze organisaties lopen uiteen het hebben van een maatschappelijk belang, tot toegankelijk zijn, het lokaal hulp bieden en een hoge zichtbaarheid en bereik hebben. Daarbij gaan zij de concurrenten sponsoren als het goed is voor hun MVO-

beleid, zichtbaarheid geeft en passend is bij hun bedrijf doordat het raakvlakken heeft. Het gene dat sterk zou zijn aan de genoemde organisaties, is dat ze een groot bereik hebben, het concreet is wat ze doen en de betrokkenheid die de organisaties geven en het probleemoplossende. Klanten geven aan het leuk dat ze een bijdrage hebben aan de organisatie die zij sponsoren, zodat hun sponsoring twee kanten op een waarde heeft. Het zwakke van de concurrenten is dat ze te hopeloos sponsoren zoeken, het belang niet altijd te zien is, er risico's zijn voor imago schade bij schandalen van de organisatie of dat een bedrijf te veel geld investeert dat ze niet terugkrijgen.

Concurrenten

De geïnterviewde concurrenten hebben ervaring met sponsoring, de sponsoring gebeurt door verschillende bedrijven en om verschillende redenen. De bedrijven variëren van grote ketens tot kleinere organisaties, die passen bij de organisatie en geïnteresseerd zijn in het doel van het organisatiedoel. De toegevoegde waarde voor bedrijven om hen te sponsoren zouden de intrinsieke motivatie zijn, omdat ze zich betrokken voelen, of omdat ze raakvlakken hebben en dat het bedrijf zelf baat heeft bij de diensten of faciliteiten van de organisatie. Ze zijn bij hun benadering naar potentiële sponsoren concreet, leven zich in in de bedrijven en netwerken. Hetgeen wat hen kenmerkt als stichting of goed doel dat sponsormogelijkheden biedt is wederom het concreet zijn in wat ze doen als organisatie, ze leveren goed werk, lossen problemen op, dragen bij aan het MVO-beleid van bedrijven, hebben nauwelijks inkomsten en zijn ook niet uit zijn op winst.

De kenmerken die ze inzetten als succesfactor zijn; unieke dienst of hulp, transparant in wat er met het geld gebeurt, een lange geschiedenis, het succes van het werk, het belang, het maatschappelijk verantwoord ondernemen en het creëren van samenwerkingen. Ze vinden het sterk dat ze vanuit hun eigen motivatie werken, mensen helpen, dat ze zichzelf zijn, werken met opgeleide vrijwilligers, mensen zelfstandig maken, de faciliteiten en de invloed die ze hebben. De zwakke punten vinden ze hun naamsbekendheid, dat het een te specifiek of te breed doel hebben, een te specifieke en brede doelgroep en dat ze niet per se iets goed doen voor de wereld.

Organisatie

De medewerkers van de organisatie denken bij organisaties die gebruik maken van sponsoring aan stichtingen en goede doelen die op het gebied van dienstverlening concurrent zijn, maar denken ook aan grotere goede doelen en stichtingen. De interesses komen voort uit hun eigen belangen, eerdere werkervaring en uit de branche waar Organisatie X in zit en het doel dat zij heeft. De kenmerken liggen op het gebied van het hulp bieden aan anderen, ze werken vaak met vrijwilligers en ze hebben iets persoonlijks. Volgens de medewerkers zouden bedrijven deze organisaties sponsoren omdat ze hulp zouden willen bieden en hun kennis en werkzaamheden op een andere manier zouden willen benutten. Het gene dat sterk zou zijn aan de genoemde organisaties, is dat ze hulp bieden en echt iets kunnen betekenen, net zoals Organisatie X dat doet. Het zwakke zou zijn dat ze te vaak opdringerig zijn in sponsoring zoeken en dat ze

afschrikken omdat ze dramatisch zijn, hoewel het heftige leed ook als sterkte kant heeft. Leed zou namelijk iets zijn wat je als bedrijf wilt voorkomen en tegen bent.

5.4 Wensen en behoeften

Het onderzoek gaf inzicht in de wensen en behoeften van de klant en hoe Organisatie X dit kan gebruiken bij de positionering naar potentiële sponsors. Deze inzichten zijn verkregen door middel van fieldresearch. De doelgroep klant, de potentiële sponsors, de concurrent en medewerkers van de organisatie kreeg vragen over de wensen en behoeften van de klant en hoe Organisatie X gebruik kan maken van deze kennis voor de positionering naar potentiële sponsors.

5.4.1 Fieldresearch

Klanten

Bij de klanten die op dit moment organisaties sponsoren ligt de sponsoring in de relatiesfeer en maken hierin gebruik van hun netwerk en het netwerk van hun sponsors. De gesponsorde organisaties passen bij het bedrijf en vallen binnen de branche van organisaties waarin zij keuzes hebben gemaakt. Bij deze sponsoring ging het om de vergroting van hun netwerk en klantenbestand, het genereren van naamsbekendheid en zichtbaarheid, nieuwe medewerkers en het behalen van een gevoel van trots.

Ook het voldoen aan het MVO-beleid en betrokkenheid zijn voor de respondenten redenen om aan sponsoring te doen. De respondenten geven aan het prettig te vinden om bij de benadering door organisaties veel concrete informatie te ontvangen over de organisatie, het belang van de organisatie voor de maatschappij, het succes en opties te hebben hoe ze kunnen sponsoren en vooral waarvoor. Door deze informatie te hebben krijgen zij een goed beeld van de organisatie, of het bij hen past en wat ze voor elkaar kunnen betekenen. De respondenten vinden het prettig om informatie via de mail of website terug te kunnen vinden, maar stellen persoonlijk contact voor diepgang op prijs, het liefst op een zo'n ongedwongen maar informatieve manier. Ook het relatiebeheer tijdens de sponsoring is van groot belang: bedrijven willen namelijk betrokken zijn, dat zou ook een van de redenen zijn om überhaupt aan sponsoring doen.

Respondenten geven aan te zijn over te halen om te sponsoren door te weten te komen waar de organisatie voor staat, door transparant te zijn, het maatschappelijk verantwoord ondernemen toe te lichten en de taal van de bedrijven te spreken en snappen. De respondent wil op een lijn zitten met de organisatie, zodat ze elkaar snappen. De respondenten zeggen dat netwerken, mailen, langskomen en vooral veel inzicht geven belangrijk is om sponsors aan de organisatie te kunnen binden. Klanten willen betrokken blijven, van dichtbij het werk zien door middel van bedrijfsbezoeken, evenementen en succesverhalen zal de klant zich betrokken voelen.

Concurrenten

De concurrenten van Organisatie X geven in de interviews aan dat de reden dat bedrijven hen sponsoren komt door de intrinsieke motivatie van het bedrijf, dat de bedrijven zelf baat hebben bij de dienst die de organisatie biedt en dat ze ondernemingen zonder subsidie interessant vinden. Deze interesse zouden ontstaan intern in een bedrijf, medewerkers zouden zich nuttig willen maken en gewild willen voelen op deze manier.

Bedrijven zouden een succesvolle maatschappelijke organisatie onder zich willen hebben als gevoel van trots. Ze willen ondernemers helpen, betrokken zijn bij hun regio en de maatschappij en handelen vanuit goodwill. De concurrenten denken dat het voor een bedrijf interessant is om; medewerkers geld apart te laten leggen, medewerkers als vrijwilligers in te zetten en geld te geven aan een organisatie. De concurrenten benaderen bedrijven vaak telefonisch, daarnaast zou het netwerken en borrels organiseren een toegankelijke manier zijn om sponsoren uit te nodigen en om in gesprek te gaan.

Organisatie

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Hoofdstuk 6 Conclusie

Dit hoofdstuk bevat de conclusie van het onderzoek. De conclusie baseert deze inzichten op basis van de resultaten. De conclusie verwerpt of neemt hypothese aan, beantwoordt de deelvragen en de probleemstelling.

6.1 Conclusie hypotheses

Het uitgevoerde onderzoek geeft inzichten waarmee de drie hypothesen uit het hoofdstuk Theoretisch kader (Hoofdstuk 3) zijn aan te nemen of te verwerpen.

6.1.1 Hypothese 1

‘Als de organisatie haar succesfactoren als uitgangspunt neemt bij de positionering, dan is het aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie in de markt krijgt.’

Ohmea (1982) zegt met zijn theorie dat Organisatie X een onderscheidende positie van haar concurrenten krijgt als zij haar succesfactoren in zet bij het positioneren van de organisatie om sponsors aan te spreken. Het onderzoek testte bij de respondenten of het inderdaad werkt als Organisatie X haar succesfactoren hiervoor inzet, en meer geld zal ontvangen door middel van sponsoring.

Het onderzoek laat inzien dat de eerste hypothese aan te nemen is. Uit zowel het deskresearch als het fieldresearch, onder de klanten en de organisatie, grotendeels dezelfde succesfactoren van Organisatie X zien. Organisatie X zou bij haar positionering gebruik moeten maken van haar succesfactoren. Organisatie X bezit echter wel meerdere succesfactoren die de concurrent ook heeft. Organisatie X heeft net zoals haar concurrenten succesfactoren. De organisaties zitten enkel zo dicht op elkaar op het gebied van aansprekende succesfactoren die sponsoring interessant maakt, wat een echt onderscheidende positie lastig maakt. De succesfactoren zijn voor de klanten wel dusdanig belangrijk dat Organisatie X zeker haar sterke kanten in moet zetten, om zeker niet achter te gaan lopen op concurrenten. Door klanten is aangegeven dat ze zich nog sterker kunnen insteken door hun organisatie positiever te positioneren, waardoor er meer potentiële sponsors zich aangesproken zullen voelen.

6.1.2 Hypothese 2

‘Als een organisatie de positionering van de concurrentie als uitgangspunt neemt bij hun eigen positionering, dan is het aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie in de markt krijgt.’

Ohmea (1982) zegt met zijn theorie dat Organisatie X een onderscheidende positie krijgt als zij de positionering van de concurrenten als uitgangspunt neemt en gebruikt voor het positioneren van de organisatie om sponsors aan te spreken. Het onderzoek testte bij de respondenten of het inderdaad werkt als Organisatie X haar concurrenten als uitgangspunt neemt, en meer geld zal ontvangen door middel van sponsoring.

Het onderzoek laat inzien dat ook de tweede hypothese aan te nemen is. Uit zowel het deskresearch als het fieldresearch, onder de klanten, concurrenten en de organisatie veel verschillende ideeën bestaan. Welke organisatie of welk bedrijf interessant is, is afhankelijk van het bedrijf en de organisatie zelf. Wel is het in Organisatie X haar voordeel dat zij door dit onderzoek weet welke informatie relevant is voor de potentiële sponsors om te gaan sponsoren. De concurrentie heeft ieder een eigen manier om de sponsors aan te spreken, wat deels afwijkt van wat de klant interessant vindt. Wanneer Organisatie X, in tegenstelling tot de concurrent, de klanten aanspreekt met wat hen daadwerkelijk aanspreekt, zal Organisatie X in het voordeel zijn tegenover haar concurrenten. Wanneer Organisatie X dus zich positioneert zoals de concurrent dat niet doet, door een positieve insteek te gebruiken, concreet te zijn in wat de organisatie doet en in wat het bedrijf kan betekenen en de sponsors te betrekken, maar niet onnodig op te zadelen met lasten en de sponsors vooral in de belangstelling te zetten. Organisatie X zou hiermee een onderscheidende positie in de markt aannemen. Zij zal de positionering van de concurrentie dan ook als een van de uitgangspunten moeten nemen bij de positioneringsstrategie.

6.1.3 Hypothese 3

‘Als de organisatie de klantbehoeften als uitgangspunt neemt bij de positionering, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie bij de consument verkrijgt.’

Ohmea (1982) zegt met zijn theorie dat Organisatie X een onderscheidende positie krijgt als zij de behoefte van de potentiële sponsors als uitgangspunt neemt en gebruikt voor het positioneren van de organisatie om sponsors aan te spreken. Het onderzoek testte bij de respondenten of het inderdaad werkt als Organisatie X de wensen en behoeften van de potentiële sponsors als uitgangspunt neemt, en meer geld zal ontvangen door middel van sponsoring.

Het onderzoek laat inzien dat ook de derde hypothese aan te nemen is. Uit het onderzoek blijkt dat de klanten, concurrenten en de organisatie veel verschillende ideeën hebben over wat interessant is om te sponsoren. Wel is het zo dat de klanten op een lijn zitten wat betreft de verwachtingen en wensen en behoeften. Door aan deze verwachtingen, wensen en behoeften van de klant te voldoen kan het bedrijf bij Organisatie X precies vinden waar hij of zij naar verlangt en zal de kans op een voorkeurspositie bij de consument groot zijn. Wanneer Organisatie X dus zich positioneert door een positieve insteek te gebruiken, concreet te zijn in wat de organisatie doet, wat het bedrijf kan betekenen en de bedrijven te betrekken, maar niet onnodig op te zadelen met lasten en de sponsors vooral in de belangstelling te zetten. Op deze manier voldoet Organisatie X aan de wensen en behoeften aan de klant.

6.2 Conclusie deelvragen

6.2.1 Deelvraag 1

‘Wat zijn de interne en externe factoren die van invloed zijn op het onderzoek?’

Het onderzoek gaf inzicht in de interne factoren van Organisatie X en de externe factoren op het probleem. Hieruit is te concluderen dat het doel, de werking van de organisatie, de positionering, de

doelgroep, de geschiedenis en het succes van Organisatie X van invloed zijn op het onderzoek, eveneens als de concurrenten, de wereld van sponsoring en goede doelen.

6.2.2 Deelvraag 2

‘Wat zijn de succesfactoren van Organisatie X voor het inzetten bij de positionering naar sponsors?’

Om efficiënt te zijn in het werven van sponsoring, is het van belang om aantrekkelijk te zijn voor potentiële sponsors (Gorris, 2016). Uit zowel het deskresearch als het fieldresearch, onder de klanten en de organisatie, grotendeels dezelfde succesfactoren van Organisatie X zien. Organisatie X zou bij haar positionering gebruik moeten maken van haar succesfactoren om aantrekkelijk te zijn voor haar potentiële sponsors. Organisatie X bezit echter wel meerdere succesfactoren die de concurrent ook heeft. De succesfactoren zijn voor de klanten wel dusdanig belangrijk dat Organisatie X zeker haar sterke kanten in moet zetten, om niet achter te gaan lopen op concurrenten.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

6.2.3 Deelvraag 3

‘Hoe positioneren de concurrenten van Organisatie X zich naar sponsors?’

Het onderzoek heeft inzicht gegeven in hoe de concurrenten zich naar sponsors positioneren. Hieruit is te concluderen dat de informatie uit deskresearch en de antwoorden van de klanten, concurrenten en de organisatie dat elke organisatie bij zichzelf moet blijven. Concurrenten positioneren zich veelal met dezelfde succesfactoren als Organisatie X heeft. Binnen de non-profit sector is er, zoals Gorris (2016) ook aangeeft, niet een weg voor alle organisaties om sponsors aan te spreken, de argumentatie is specifiek voor de activiteiten van het goede doel en de potentiële sponsors.

De deskresearch, fieldresearch onder de klanten, concurrenten en de organisatie laten zien dat ze veel verschillende ideeën hebben over sponsoring en de positionering hiervan. Welke organisatie of welk bedrijf interessant is, is afhankelijk van het bedrijf en de organisatie zelf. De concurrentie heeft ieder een eigen manier om de sponsors aan te spreken, wat deels afwijkt van wat de klant interessant vindt. De concurrent positioneert zich volgens de klant niet genoeg door een positieve insteek te gebruiken, en is niet altijd even concreet in wat de organisatie doet, wat het bedrijf kan betekenen en de bedrijven te betrekken bij de organisatie, maar niet onnodig op te zadelen met lasten en de sponsors vooral in de belangstelling te zetten.

6.2.4 Deelvraag 4

‘Wat zijn de wensen en behoeften van de potentiële sponsors ten aanzien van de positionering van Organisatie X naar sponsors?’

Het onderzoek gaf inzicht in wat de wensen en behoeften van de sponsors zijn. De klanten, concurrenten en de organisatie verschillen in ideeën over wat en wanneer het interessant is om te sponsors. Men stelt

volgens Schuyt (2007) vragen waarop zij antwoord willen voordat ze overgaan tot geven. Deze vragen zijn gebaseerd op de hoeveelheid informatie die zij hebben over de organisatie, het eigen belang en het maatschappelijk belang van de organisatie en het belang van het geven van geld. Dit komt ook in het onderzoek naar voren.

Uit het onderzoek blijkt dat de klanten, concurrenten en de organisatie veel verschillende ideeën hebben over wat interessant is om te sponsoren. Wel is het zo dat de klanten op een lijn zitten wat betreft de verwachtingen en wensen en behoeften. De klant wil voornamelijk duidelijkheid en transparantie. Het doel, de doelgroep, het belang en wat het bedrijf ervoor terugkrijgt moet duidelijk worden, ook is betrokkenheid van belang. Door aan deze verwachtingen, wensen en behoeften van de klant te voldoen kan het bedrijf bij Organisatie X precies vinden waar hij of zij naar verlangt. Organisatie X moet zich dus positioneren door een positieve insteek te gebruiken, concreet te zijn in wat de organisatie doet, wat het bedrijf kan betekenen en de bedrijven te betrekken, maar niet onnodig op te zadelen met lasten en de sponsoren vooral in de belangstelling te zetten. Op deze manier voldoet Organisatie X aan de wensen en behoeften aan de klant.

6.4 Eindconclusie: Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidde als volgt:

‘Hoe moet Organisatie X haar sponsormogelijkheden positioneren bij potentiële sponsoren?’

Organisatie X kan haar succesfactoren inzetten zoals zij die zelf heeft geformuleerd als sterkten en rekening houden met wat de klant hierin interessant vindt en daarom een extra positieve associatie maken. Organisatie X zal hiermee concurreren met haar concurrenten, alhoewel concurrenten overlappende succesfactoren hebben. Het onderzoek vergaarde unieke informatie wat betreft de wensen en behoeften van de klant. De ideeën over deze wensen en behoeften van medewerkers en concurrenten kwamen niet volledig over een met de werkelijke wensen en behoeften van de klant. Organisatie X kan hierdoor een unieke voorkeurspositie innemen bij de positionering naar potentiële sponsoren.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Organisatie X moet duidelijk en transparant zijn. Het doel, de doelgroep, het belang en wat het bedrijf terugkrijgt voor de sponsoring moet duidelijk worden, ook is betrokkenheid van belang, zonder ze onnodig op te zadelen met lasten en de sponsoren vooral in de belangstelling te zetten.

Hoofdstuk 7 Aanbeveling

Dit hoofdstuk beschrijft de aanbeveling naar aanleiding van het onderzoek. De aanbeveling baseert zich op de resultaten en de conclusies over de positionering naar potentiële sponsors van Organisatie X. Het advies is het positioneren van Organisatie X naar sponsors door alle drie de elementen uit het 3C-model invulling te geven.

7.1 Positioneringsstrategie

Uit het onderzoek is gebleken welke positioneringsstrategie Organisatie X moet gebruiken bij het positionering naar haar sponsors. Ohmae (1982) beschrijft in zijn theorie het belang van het inzetten van de succesfactoren van een organisatie, het rekening houden met de positionering van de concurrent en de wensen en behoeften van de klant, waarbij de focus op een van deze drie elementen zou moeten liggen.

Op basis van het onderzoek is het advies om de positionering naar potentiële sponsors van Organisatie X rekening te houden met alle drie de componenten uit de theorie van Ohmae (1982), zoals hij zelf ook aangeeft. De focus zou bij de positioneringsstrategie van Organisatie X moeten liggen op de wensen en behoeften van de klant. Ohmae (1982) benoemt dat de doelgroep en zijn behoeften van groot belang is voor een organisatie, waardoor het behartigen van deze belangen voorop staat. Klanten zorgen namelijk volgens Ohmae (1982) voor het bestaansrecht van een organisatie.

Organisatie X moet, zoals het onderzoek concludeert, haar succesfactoren inzetten zoals zij die zelf heeft geformuleerd als sterkten en rekening houden met wat de klant hierin interessant vindt en daarom een extra positieve associatie maken.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Organisatie X moet duidelijk en transparant zijn. Het doel, de doelgroep, het belang en wat het bedrijf terug krijgt voor de sponsoring moet duidelijk worden, ook is betrokkenheid van belang, zonder ze onnodig op te zadelen met lasten en de sponsors vooral in de belangstelling te zetten.

Het belang voor de organisatie

De positioneringsstrategie geeft invulling aan de doelstelling van het onderzoek, deze luidde als volgt:

‘Inzicht geven in de succesfactoren van Organisatie X, de positionering van de concurrenten en de wensen en behoeften van de mogelijke sponsors ten aanzien van de positionering van Organisatie X, teneinde een advies en implementatie te kunnen geven over de positionering van Organisatie X om potentiële sponsors aan te spreken.’

Het onderzoek heeft de succesfactoren van Organisatie X in kaart gebracht, evenals de positionering naar sponsors van de concurrenten en de wensen en behoeften van de potentiële sponsors. De conclusie

geeft antwoord op de probleemstelling van het onderzoek, waarin de vraag werd geformuleerd hoe Organisatie X zich moet positioneren bij de potentiële sponsors. Waarna het advies volgt hoe Organisatie X deze conclusie kan gebruiken en vervolgens implementeren (hoofdstuk8).

Niet alleen de doelstelling van dit onderzoek is na het implementeren behaald, maar ook de doelstelling van Organisatie X is na uitvoering van het advies beter te behalen. Wanneer de positionering naar de potentiële sponsors aansluit op de wensen en behoeften die zij hebben, is het aannemelijk dat Organisatie X sponsoring krijgt aangeboden.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

7.2 Succesfactoren

De succesfactoren zijn een van de drie elementen waarop de positionering van een organisatie gebaseerd moet zijn (Ohmae, 1982). De succesfactoren die Organisatie X moet inzetten zijn de sterke kanten van de organisatie. Deze sterke kanten zijn door middel van deskresearch en fieldresearch vastgesteld.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

7.3 Concurrenten

De concurrenten zijn een van de drie elementen waarop de positionering van een organisatie afgestemd moet zijn (Ohmae, 1982). Het onderzoek heeft laten zien dat de organisatie, concurrenten en klanten veel verschillende ideeën hebben over sponsoring en de positionering hiervan. Welke organisatie of welk bedrijf interessant is, is afhankelijk van het bedrijf en de organisatie zelf. De concurrentie heeft ieder een eigen manier om de sponsors aan te spreken, wat deels afwijkt van wat de klant interessant vindt. De concurrent positioneert zich volgens de klant niet genoeg door een positieve insteek te gebruiken, en is niet altijd even concreet in wat de organisatie doet, wat het bedrijf kan betekenen en de bedrijven te betrekken bij de organisatie, maar niet onnodig op te zadelen met lasten en de sponsors vooral in de belangstelling te zetten.

7.4 Wensen en behoeften

De wensen en behoeften van de klant is een van de drie elementen waarop de positionering van een organisatie afgestemd moet zijn (Ohmae, 1982). Het onderzoek gaf inzicht in wat de wensen en behoeften van de sponsors zijn. De klanten, concurrenten en de organisatie verschillen in ideeën over wat en wanneer het interessant is om te sponsors. Wel is het zo dat de klanten op een lijn zitten wat betreft de verwachtingen en wensen en behoeften. De klant wil voornamelijk duidelijkheid en transparantie. Het doel, de doelgroep, het belang en wat het bedrijf ervoor terugkrijgt moet duidelijk worden, ook is betrokkenheid van belang. Door aan deze verwachtingen, wensen en behoeften van de klant te voldoen kan het bedrijf bij Organisatie X precies vinden waar hij of zij naar verlangt. Organisatie X moet zich dus

zich positioneren door een positieve insteek te gebruiken, concreet te zijn in wat de organisatie doet, wat het bedrijf kan betekenen en de bedrijven te betrekken, maar niet onnodig op te zadelen met lasten en de sponsors vooral in de belangstelling te zetten. Op deze manier voldoet Organisatie X aan de wensen en behoeften aan de klant.

7.5 Positionering van Organisatie X

Om de positionering van Organisatie X naar potentiële sponsors concreet te maken is het van belang om de eerdere, in dit hoofdstuk, inzichten in de succesfactoren in te zetten, onderscheiden van de positionering van concurrenten en vooral het behartigen van de wensen en behoeften van klanten. De invulling van deze inzichten is het aandacht van de potentiële sponsor trekken door een aparte pagina op de website te maken voor sponsors.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Naast de informatie op de website is de aandacht voor potentiële sponsors belangrijk, ze willen op een ongedwongen manier veel informatie krijgen. Een bijeenkomst is een geschikt middel hiervoor, gezien het feit dat potentiële zich ook interesseren in het gebruik maken van het netwerk van een organisatie, ze grote, naamsbekendheid en bereik van een organisatie ook belangrijk vinden, voordat ze overgaan tot sponsoring.

Om bedrijven aan te spreken is ook persoonlijk contact gewaardeerd, bij een evenement contactgegevens achter laten kost het bedrijf weinig moeite en is een vrije keuze, gebaseerd op de interesse die een evenement heeft gewekt. De interesse kan er ook voor zorgen dat het bedrijf op de website gaat kijken of dat Organisatie X het bedrijf makkelijker aan de hand kan nemen en een keuze kan laten tot het zelf interesseren, waarbij Organisatie X rekening houdt met de mate waarin een bedrijf moeite wilt en kan doen om alle informatie zelf te verzamelen. Een sponsor eenmaal geïnteresseerd en betrokken houden kan middels eenzelfde evenement en het geven van een kijkje in de keuken (een rondleiding bij Organisatie X).

Hoofdstuk 8 Implementatie

Dit hoofdstuk bevat de implementatie naar aanleiding van het onderzoek. De implementatie baseert zich op de aanbeveling over de positionering naar potentiële sponsors van Organisatie X. De implementatie maakt gebruik van het AIDA-model. De implementatie is een jaarplan voor Organisatie X, waarin ze inzicht krijgen hoe ze sponsors daadwerkelijk binnen kunnen halen.

Op basis van de resultaten en de conclusies is het advies opgesteld.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Het doel, de doelgroep, het belang en wat het bedrijf terugkrijgt voor de sponsoring moet duidelijk worden, ook is betrokkenheid van belang, zonder ze onnodig op te zadelen met lasten en de sponsors vooral in de belangstelling te zetten.

Organisatie X zou hier in concrete woorden aandacht van de potentiële sponsor trekken door een aparte pagina op de website te maken voor sponsors. Naast de informatie op de website is de aandacht voor potentiële sponsors belangrijk, ze willen op een ongedwongen manier veel informatie krijgen. Een bijeenkomst is een geschikt middel hiervoor. Om bedrijven aan te blijven spreken, is een op een contact gewaardeerd, zoals het bij een evenement contactgegevens achter laten. De interesse kan er ook voor zorgen dat het bedrijf op de website gaat kijken of dat Organisatie X het bedrijf makkelijker aan de hand kan nemen en een keuze kan laten tot het zelf interesseren. Een sponsor eenmaal geïnteresseerd en betrokken houden kan middels eenzelfde evenement en het geven van een kijkje in de keuken (een rondleiding bij Organisatie X).

8.1 Implementatie middels AIDA-model

De implementatie is uitgewerkt op basis van het customer journey model van Elias St. Elmo Lewis (1898), genaamd AIDA. Het model is een hulpmiddel om de implementatie body te geven. Het AIDA-model is gebruikt voor de weergave over hoe Organisatie X de positionering van de sponsormogelijkheden concreet kan inzetten. Het model beschrijft de vier stappen; aandacht trekken, interesse wekken, het omzetten in verlangen en aanzetten tot actie, die zijn in te vullen voor Organisatie X.

Attention

Aandacht van potentiële sponsors is de eerste stap in het proces van hen daadwerkelijk overhalen tot sponsoring. Aandacht van deze klant trekken zal middels zowel een aansprekende websitetekst (Figuur 5: Dummy) als een uitnodiging tot het bijwonen van de netwerk- en relatieborrel van Organisatie X zijn, als het uitnodigen van een kijkje achter de schermen bij Organisatie X.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Een medewerker sponsoring zal bovenstaande uitvoeren. Het aannemen van een medewerker sponsoring is van belang om naast de taken op zich te nemen, waar het huidige geen tijd voor heeft en bovendien ook niet de ervaring en de kennis, zich ook ontfermen over het relatiebeheer van de sponsoren.

Interest

De interesse van de klant komt tot stand bij het tweede stuk op de website, bij de rondleiding en op het evenement zelf, waar Organisatie X en haar vrijwilligers succesverhalen delen.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Desire

Het verlangen om te sponsoren ontstaat bij het derde stuk op de website en bij het nabellen van de bedrijven die een naam hebben achtergelaten bij aankomst op het evenement, waar de medewerker sponsoring gaat vertellen wat Organisatie X precies voor hun kan betekenen als zij Organisatie X zouden sponsoren.

Vanaf een dag na het netwerkevenement is het contact opnemen met de gasten in gang te zetten. Er kan zowel een schriftelijk bedankje komen voor de deelname van het evenement als het telefonisch contact opnemen. Tijdens het contact is het belangrijk om de sponsoring van Organisatie X te introduceren, en daarbij vooral in laten zien wat de wederzijdse belangen zijn.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

Action

De vorige stappen zijn de aanleiding tot actie en heeft ook een apart stukje op de website. De medewerker sponsoring zet de actie in gang en zorgt voor het creëren en tekenen van het sponsorcontract.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

A-I-D-A

De stappen van Attention, Interest, Desire en Action zorgen er uiteindelijk voor dat de potentiële sponsor daadwerkelijk overgaat tot het sponsoren van Organisatie X. De aandacht van de sponsoren is gewekt doordat Organisatie X in de belangstelling komt bij hun netwerk, omdat Organisatie X een evenement organiseert. Het opwekken van de interesse gebeurt bij het delen van de succesverhalen en doordat de potentiële sponsor de grote en het bereik van de organisatie ziet. De potentiële sponsor verlangt naar het sponsoren van Organisatie X, wanneer de mogelijkheid tot persoonlijk contact opstaat en de voordelen die het heeft. Wanneer de potentiële sponsor overgaat tot sponsoren is dit de fase actie, waar het sponsorcontract is te tekenen. Op de website zijn de zelfde stappen te volgen, een potentiële sponsor kan

op elk gewenst moment op de website kijken en terecht komen, de uitnodig van het evenement nodigt ook uit om een bezoek aan de website te nemen.

8.2 Kosten

Wat	Kosten
Salaris medewerker sponsoring	2.400 per maand
Evenement voor relaties	1.200 per keer
Rondleiding organisatie	400 per keer

Figuur 6: Kosten

Het budget van Organisatie X voor de uitvoering van het onderzoek is aanzienlijk laag, maar door de potentie die de uitvoering heeft om in de toekomst sponsorcontracten af te sluiten, is een kleine investering mogelijk. De kosten voor de uitvoering zijn zo laag als mogelijk, noch realistisch is.

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

8.3 Planning

Wanneer	Wat	Wie
Week 1	Aannemen medewerker sponsoring	HR-manager
Week 2	Bepalen te benaderen bedrijven	Landelijk bureau
Week 3-20	Organisatie evenement voor relaties	Medewerker communicatie en sponsoring
Week 4	Publiceren tekst website	Medewerker sponsoring
Week 5-10	Tekstueel benaderen bedrijven	Medewerker sponsoring
Week 10-20	Persoonlijk benaderen en uitnodigen bedrijven	Medewerker sponsoring
Week 25	Evenement voor relaties	Medewerker sponsoring
Vanaf week 25	Onderhouden relaties en benaderen bedrijven	Medewerker sponsoring
Week 50	Evenement voor relaties	Medewerker sponsoring
Week 75	Evenement voor relaties	Medewerker sponsoring
Week 100	Evenement voor relaties	Medewerker sponsoring

Figuur 7: Planning

8.4 Baten

Zowel de investering in de medewerker sponsoring, als de organisatie van de evenementen kunnen geld opleveren. Het aanwakken van het netwerk van Organisatie X en haar medewerkers en vrijwilligers gebeurt bij het uitvoeren van het plan. Het netwerk raakt op deze manier geïnteresseerd in Organisatie X. De medewerker sponsoring zet zijn of haar kwaliteiten, die van Organisatie X en de uitkomsten van het onderzoek over de wensen en behoeften van de klant in, om sponsoren binnen te halen.

Jaarlijks sponsoren bedrijven in totaal 139 miljoen euro aan maatschappelijke en sociale doelen in Nederland (Schuyt, 2015). In Nederland zijn er volgens onderzoek van goededoelen 600 organisaties die op landelijk niveau fondsen en sponsoring werven (goededoelen, z.d.). Stel, ze zouden allemaal even veel geld krijgen, dan zou de opbrengst van de sponsoring van Organisatie X op jaarbasis, omgerekend in geld, 231.000 euro kunnen bevatten.

Literatuurlijst

**Bronnen van de weggelaten informatie zijn uit de literatuurlijst weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*

- Aaker (1991) Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name. Free Press: New York.
- Azoulay en Kapferer (2003) Do brand personality scales really measure brand personality? Palgrave Macmillan UK.
- Caprara, Barbaranelli en Guido (2001) Brand personality: How to make the metaphor fit? Journal of economic psychology.
- CBF (2014) Onderzoeksresultaten goede doelen en sponsoring. Geraadpleegd op 27-02-2018 van: https://www.cbf.nl/Uploaded_files/Zelf/Sponsoringadviseur.nl-Onderzoeksresultaten-goede-doelen-en-sponsoring-2014.pdf
- Elias St. Elmo Lewis (1898)
- fcf (2017) CAO Jeugdszorg 2017-2019. Geraadpleegd op 16-05-2018 van: https://www.fcf.nl/sites/default/files/bijlage_8.pdf
- Goededoelen (z.d.) Veelgestelde vragen. Geraadpleegd op 27-02-2018 van: <https://www.goededoelen.nl/veelgestelde-vragen>
- Gorris (2016) Welke argumentatieschema's en eventuele drogredenen zet Oikocredit in op de website en in printmedia vergeleken met andere goede doelen gericht op gezondheidszorg en gericht op ontwikkelingssamenwerking, en in haar televisieadvertentie? Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). Kwalitatief marktonderzoek. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Michels (2016) Communicatie handboek. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Ohmae, K. (1982). The mind of the strategist: the art of Japanese business. New York: McGraw Hill.
- Ohmae, K. (1990). The Borderless World. Amsterdam: HarperCollins
- Ohmae, K. (1991). The mind of the strategist: the art of Japanese business. New York: McGraw Hill.
- Ries, A. & Trout, J. (2001). Positioning: The battle for your mind. New York: McGraw-Hill.
- Schuyt (2007). *Geven in Nederland 2007*. Amsterdam: Reed business.
- Schuyt (2015) *Geven in Nederland 2015*. Amsterdam: Reed Business.
- Spencer, D. (2009). Card Sorting: Designing Usable Categories. New York: Rosenfeld Media.
- Lancet, The Author(s) (2017) Global, regional, and national incidence, prevalence, and years lived with disability for 328 diseases and injuries for 195 countries, 1990–2016: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2016. Global health metrics, Elsevier Ltd.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. Cambridge: Harvard business review.
- Vereniging van Nederlandse gemeenten (2015) Bijlage bij overeenkomst VNG – Stichting

- Organisatie X. Programma van eisen Stichting Organisatie X. Geraadpleegd op 27-02-2018 van:
[https://vng.nl/files/vng/2105_pve_organisatie X_vng.pdf](https://vng.nl/files/vng/2105_pve_organisatie_X_vng.pdf)
- Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken in het hoger onderwijs.
Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Verstegen (2014) Handboek fondswerving: een handleiding voor organisaties, stichtingen en
verenigingen. Peize:tekst en uitleg BV
- Witzel (2004) Management: The basics. Londen: Routledge.

Bijlagen

**Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.*