

Een betrokken Apeldoorn

*Hoe kan **sponsoring**
effectiever ingezet
worden om zodoende
meer **betrokkenheid**
te genereren bij
ondernemers?*

Auteur

Micha Pol

Opdrachtgever

Stichting

Midwinter Marathon



Een betrokken Apeldoorn

Bachelor scriptie van
Micha Pol

Studentnummer
348583

Opleiding
HBS | Hotelmanagement (B.B.A)

Moduul
Thesis (W)

Opdrachtgever
Frans Mulderij (Stichting Midwinter Marathon)

Begeleiders
1^{ste} Shira Godfried (SGO01)
2^e Elke Ennen (EEN01)

Datum
15 januari 2018

Plaats
Dieren

Kom
verder



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Micha Pol

Datum: 15 januari 2018

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'M' followed by a long horizontal stroke.

saxion.nl

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Een betrokken Apeldoorn'. Deze bachelor scriptie is geschreven in het kader van de afstudeerfase van de opleiding Hotel Management van de academie Hospitality Business School van het Saxion. De opdrachtgever voor het project is stichting De Midwinter Marathon in samenwerking met de gemeente Apeldoorn. Deze scriptie is ontwikkeld en geschreven in de periode september 2017 tot januari 2018.

Samen met mijn eerste examinerator, tevens begeleider, Shira Godfried, is het proces begonnen met het ontwikkelen van een managementvraagstuk en onderzoeksvragen. Het totale proces hierna heeft geresulteerd in de totstandkoming van dit rapport.

Via deze weg wil ik mijn begeleider en onderzoek docent bedanken voor hun input, feedback, advies en vertrouwen gedurende het proces. Tevens gaat mijn dank uit naar alle respondenten die tijd en energie vrij hebben gemaakt om mee te werken aan interviews en het verschaffen van informatie. Daarnaast bedank ik de projectgroep voor de kritische feedback, steun en advies tijdens en rondom de wekelijkse consulten. Eveneens gaat de dank uit naar dhr. Mulderij voor zijn opdrachtgeverschap, input en medewerking. Ook wil ik Charlotte bedanken voor de inspirerende kookavonden en dagelijkse telefoontjes waarbij we elkaar goed konden ondersteunen in het zware proces. Ten slotte wil ik vrienden en familie bedanken voor de onvoorwaardelijke motiverende woorden die mij hebben gebracht tot het punt waarop ik nu ben.

Veel leesplezier gewenst!

Micha Pol

Dieren, 15 januari 2018

Managementsamenvatting

Met de stijgende welvaart zijn het aantal evenementen aanzienlijk gegroeid. Door deze groei zijn veel steden en gemeentes bezig met de vraag hoeveel impact de evenementen in hun streek hebben. Dit adviesrapport in opdracht van stichting Midwinter Marathon en de gemeente Apeldoorn is geschreven naar aanleiding van het beleidsstuk 'De Levendige Stad' waarin drie strategische doelstellingen geformuleerd staan. Het actief bijdragen aan het behalen van deze drie doelstellingen wordt door de schrijvers deels toegeschreven aan juist evenementenbeleid en sterke evenementen. De doelstellingen liggen in de categorieën 'werken', 'wonen' en 'recreëren'.

Uit gesprekken met de organisatie van de Midwinter Marathon is naar voren gekomen dat ondernemers een terughoudend karakter hebben in de stad. De sponsors en partners die het evenement al heeft zijn stabiele factoren, maar de organisatie merkt dat het lastig is om nieuwe sponsors te vinden en betrokkenheid te creëren bij ondernemers. De managementvraag die met dit rapport wordt beantwoord luidt: "Hoe kan de Midwinter Marathon ondernemers betrekken met het oog op potentiële sponsors, zodat een bijdrage geleverd kan worden aan Apeldoorn als ondernemende stad?"

Voor het onderzoek zijn drie onderzoeksvragen geformuleerd die deels bij hebben gedragen aan het geschreven advies. Om meer inzichten te krijgen zijn de volgende vragen gesteld:

- "Wat is de huidige relatie tussen de Midwinter Marathon en ondernemers uit Apeldoorn?"
- "Wat is de meerwaarde van sponsoring voor de Midwinter Marathon?"
- "Hoe betrekken andere organisatoren ondernemers uit de stad bij hun evenement?"

Uit deze onderzoeksvragen zijn de kernbegrippen '(sport)evenement' en 'sponsoring' voortgekomen. Deze begrippen zijn door middel van literatuuronderzoek onderzocht. Onderzoek naar '(sport)evenement' leidt tot diverse theorieën rondom de impact van evenementen, ondernemerschap, de functionele trajecten van evenementen, de succes- en faalfactoren en hoe beleving een rol speelt bij evenementen. Onderzoek naar 'sponsoring' leidt tot informatie over de doelen en redenen om te sponsoren, de meerwaarde van sponsoring, selectiecriteria die hierbij meespelen en de impact die sponsoring kan hebben. De literatuur is vertaald naar een conceptueel model dat het causale verband tussen de theorieën weergeeft en laat daarbij zien dat evenementen en sponsoring onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn en verschillende factoren daarbij bepalend zijn.

Het kwalitatieve veldonderzoek heeft data verzameld van negen geïnterviewde personen. Deze negen personen vallen binnen drie verschillende onderzoeksgroepen. Deze groepen zijn bepaald aan de hand van de onderzoeksvragen en worden gecategoriseerd onder 'bestuursvoorzitter en huidige sponsoren', 'ondernemers uit Apeldoorn en omstreken' en 'best practice'-organisaties. De analyse van de ruwe data (transcripten) is gedaan door open en axiaal te coderen.

De gegevens uit het onderzoek hebben tot het beantwoorden van de conclusies geleid. Hierin komt naar voren dat de relatie tussen de Midwinter Marathon en de ondernemers in Apeldoorn sterk is. Eén van de sterke aspecten is de communicatie tussen verschillende partijen en de stabiele, strakke en goede organisatie van het evenement en een goede relatie-avond. Echter, er wordt geconcludeerd dat betrokkenheid van en samenwerking met ondernemers erg beperkt is. Daarnaast wordt er geconcludeerd dat de discrepantie tussen de verwachtingen van ondernemers en het evenement moet

verdwijnen om de relatie te versterken. Sponsoring zal door middel van activatie een effectievere rol kunnen krijgen voor ondernemers en daarmee een stabielere basis creëren voor het evenement. Tevens kan het uitbreiden van partnerships en side events daarbij een rol spelen.

Het onderzoek wordt afgesloten met een discussie van de validiteit en betrouwbaarheid ervan. De validiteit wordt hierin opgedeeld in interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit. De interne validiteit van het onderzoek is lager dan wenselijk. De onderzoeksopzet is grotendeels uitgevoerd, maar mede doordat niet altijd de juiste samenstelling van steekproeven genomen kon worden en er selectief aantekening gemaakt waren viel dit lager uit. De externe validiteit is wel deels aanwezig doordat de respondenten kennis en expertise over het onderwerp hebben en het interview dus herhaald kan worden. Door het gebruik van hulpsoftware voor het transcriberen en coderen is de interne betrouwbaarheid hoger, maar doordat het een kwalitatief onderzoek is zijn de resultaten interpretatief en daarmee extern niet betrouwbaar.

Het aansluitende advies begint met drie adviesopties die het meest aansluiten op de gesprekken, resultaten en conclusies. De eerste adviesoptie gaat over het opzetten van een nieuw sponsorplan door diverse stagiairs, waarin een verdieping ligt in een activeringsplan en de bijbehorende impactmeting. Hierdoor kan een sterkere activatie mogelijk zijn voor ondernemers waardoor de effectiviteit van de sponsoring vele malen hoger is. De tweede adviesoptie betreft het opzetten van het zogenaamde 'instituut Midwinter Marathon'. Hierbij worden diverse aanbevelingen gedaan zoals het creëren van lidmaatschap, samenwerkingsverband met AV34 waarbij clinics worden aangeboden en diverse seminars waarbij ondernemers betrokken worden. De derde adviesoptie betreft het uitbreiden van side events. Ondanks het feit dat is gebleken dat side events vaak niet goed van de grond komen, is op dit gebied toch een aantal alternatieven gepresenteerd.

Na het doen van een SFA-analyse waarbij diverse metingen zijn gedaan op het gebied van haalbaarheid, geschiktheid en aanvaardbaarheid van de adviesopties is ervoor gekozen om adviesoptie 1 verder uit te werken. Een uitgebreid implementatieplan volgt aan de hand van het model van Colijn en Kok (2007) met betrekking tot een sponsorplan en de PDCA-cyclus waarin het belangrijk is dat na de implementatie goed geëvalueerd wordt wat het effect is geweest zodat bijgeschaafd kan worden. De verwachte kosten voor het vierjarige implementatieplan worden geschat op €25.425,-, waarbij de verwachte baten ongeveer €4.000,- hoger uitkomen. Het doel is daarmee dan ook niet gericht op het vergroten van de buffers, maar op het genereren van langdurige betrokkenheid bij de ondernemers, zodoende dat ze sponsors worden of blijven en daarmee de economische impact versterken voor de gemeente Apeldoorn.

Inhoudsopgave

1 Inleiding.....	12
1.1 Aanleiding	12
1.2 Achtergrondinformatie Midwinter Marathon	12
1.3 Relevantie, managementprobleem en plaats van het project.....	13
1.3.1 Relevantie Midwinter Marathon en strategische doelstellingen gemeente Apeldoorn	13
1.3.2 Managementprobleem, managementvraagstuk	13
1.3.3 Adviesdoelstelling	13
1.3.4 Plaats van het project	14
1.4 Informatiebehoefte	14
1.5 Onderzoeksdoel en vragen	14
1.6 Leeswijzer	15
2 Theoretisch kader.....	16
2.1 Zoekmethode	16
2.2 Literatuuronderzoek.....	16
2.2.1 Kernbegrip 'sportevenement'	16
2.2.2 Kernbegrip 'sponsoring'	20
2.2.3 Samenhang literatuur onderzoek.....	24
2.3 Operationalisering	25
2.4 Conceptueel model	25
3 Onderzoeksopzet	26
3.1 Onderzoeksstrategie	26
3.1.1 Enkelvoudige case study	26
3.2.1 Literatuuronderzoek.....	27
3.2.2 Interviews	27
3.3 Meetinstrument	27
3.4 Onderzoekseenheden.....	27
3.5 Analysetechnieken	28
4 Resultaten	29
4.1 Evenementen	29
4.1.1 Kenmerken.....	29
4.1.2 Beleving	29
4.1.3 Impact.....	30

4.1.4 Succes-/faalfactoren	30
4.1.5 Side events	31
4.2 Sponsoring	31
4.2.1 Doelen/redenen	31
4.2.2 Sponsoruitkomsten	32
4.2.3 Selectiecriteria/match	32
4.2.4 Meerwaarde (Return on Objectives)	33
4.2.5 Impact	34
4.2.7 Sponsoruitingen	34
4.2.8 Partnerships	35
4.3 Ondernemerschap	35
5 Conclusie	36
5.1 Onderzoeksvraag 1	36
5.1.1 Deelvraag 1: "Wat zijn sterke en zwakke aspecten in de huidige relatie?"	36
5.1.2 Deelvraag 2: "Welke mogelijkheden zijn er tot het versterken van de relatie?"	36
5.1.3 Antwoord onderzoeksvraag 1	36
5.2 Onderzoeksvraag 2	37
5.2.1 "Wat is de meerwaarde van sponsoring binnen de relatie?"	37
5.2.2 "Hoe draagt sponsoring bij aan betrokkenheid van ondernemers?"	37
5.2.4 Antwoord onderzoeksvraag 2	37
5.3 Onderzoeksvraag 3	37
5.3.1 "Wat zijn succesfactoren voor de organisatoren met betrekking tot het creëren van betrokkenheid bij ondernemers?"	38
5.2.2 "Wat voor extra stimulans wordt er gecreëerd voor ondernemers om betrokken te zijn?"	38
5.2.3 "Wat zijn andere vormen van sponsoring die effectief zijn voor evenementen?"	38
5.2.4 Antwoord onderzoeksvraag 3	38
6 Discussie	39
6.1 Validiteit	39
6.1.1 Interne validiteit	39
6.1.2 Externe validiteit	39
6.1.3 Begripsvaliditeit	40
6.2 Betrouwbaarheid	40
6.2.1 Interne betrouwbaarheid	40
6.2.2 Externe betrouwbaarheid	40
7 Advies	41

7.1 Inleiding.....	41
7.2 Veranderopties	41
7.2.1 Uitgebreid sponsorplan inclusief activeringsplan en impactmeting	41
7.2.2 Oprichting ‘instituut Midwinter Marathon’	43
7.2.3 Uitbreiden van side events	44
7.3 Criteria.....	45
7.3.1 Matrix	45
7.3.2 Toelichting	46
7.3.3 Keuze advies.....	47
7.4 Implementatie	47
7.4.1 Extra toelichting.....	49
7.5 Financiële implicaties	50
7.5.1 Kosten.....	50
7.5.2 Baten	50
7.5.3 Kosten–batenanalyse	51
7.6 Conclusie advies	51
7.6.1 Vervolgonderzoek	51
8 Nawoord	52
8.1 Eigen handelen	52
8.2 Branche–waarde thesis	53
Literatuurlijst.....	54
Bijlage I Daling sponsorbestedingen.....	58
Bijlage II Zoekmethoden theoretisch kader.....	59
II.2 Zoekmethoden.....	59
II.2.1 Zoekmachines	59
II.2.2 AAOCC– criteria	59
Bijlage III Kenmerken en vormen van evenementen	61
III.1 Zeven kenmerken evenementen	61
III.2 Acht categorieën evenementen	61
Bijlage IV Vier functionele trajecten	62
Bijlage V Sponsorproces	63
Bijlage VI Onderbouwing impactmeting	64
Bijlage VII Theorie omtrent ondernemerschap	65
Bijlage VIII Operationalisering.....	68
Bijlage XI Interview guides	70

Bijlage X Onderbouwing onderzoekseenheden	74
X.1 Bestuursvoorzitter Midwinter Marathon	74
X.2 Onderzoeksvraag 1. Interview met drie huidige sponsoren	74
X.3 Onderzoeksvraag 3. Twee interviews met ‘best practices’	74
X.4 Onderzoeksvraag 2. Drie interviews met ondernemers uit Apeldoorn	75
Bijlage XI Voorbeeld transcript	76
Bijlage XII Voorbeeld coderen en axiaal coderen	87

Tabellenlijst

Tabel 2.1 Thema's impact evenementen (DSP-groep, 2012)	17
Tabel 2.2 Sponsorplan (Colijn en Kok, 2007)	24
Tabel 3.1 Overzicht onderzoekseenheden	28
Tabel 7.1 SFA-matrix (Johnson & Scholes, 2010)	46
Tabel 7.2 Plan voor implementatie	47
Tabel 7.3 Inkomsten uit inschrijfgelden en geschatte sponsoring	50
Tabel 7.4 Kosten-batenanalyse 2020-2023	51
Tabel II.1 Zoektermen 'sponsoring' en '(sport)evenementen'	59
Tabel II.2 Bronnen ingevuld op AAOCC-criteria	60

Figurenlijst

Figuur 2.1 'Entrepreneurial Process' (Bruyat & Julien, 2000)	18
Figuur 2.2 Financiële en niet-financiële bijdrage (Collett & Fenton, 2011)	21
Figuur 2.3 Zelfontwikkelde interpretatie van Colijn en Kok (2007)	21
Figuur 2.4 Driehoeksverhouding (Meenaghan, 2001)	22
Figuur 2.5 Conceptueel model theoretisch kader	25
Figuur I.1 Grafische daling sponsorbestedingen 2010-2016 (Respons, 2016)	58
Figuur IV.1 Vier functionele trajecten evenementen (Verhaar, 2014)	62
Figuur V.1 Sponsorship framework (Walraven, 2013)	63
Figuur VII.1 De vier waardes van ondernemerschap (Bruyat & Julien, 2000)	66
Figuur VIII.1 Operationalisering 'evenementen'	68
Figuur VIII.2 Operationalisering 'sponsoring'	69

1 | Inleiding

Evenementen spelen een steeds prominentere rol binnen de, vooral Nederlandse, samenleving. Sinds de opkomst van popmuziek in de jaren '70 en elektronische muziek in de late jaren '80 stijgt het aantal evenementen hiervan ook. Alleen al in 2015 kwam het totaal aantal bezoekers van evenementen (waaronder festivals) in Nederland uit op 23,3 miljoen. Dit betreft een stijging van 2,7% ten opzichte van het jaar ervoor (Respons, 2016). Door de stijgingen in aantallen en volume van evenementen, die steeds vaker in festivals worden gegoten, stijgt ook de economische en maatschappelijke impact hiervan voor steden en gemeentes.

1.1 | Aanleiding

Vanuit de gemeente Apeldoorn is er de vraag ontstaan om de maatschappelijke en economische impact van de jaarlijks terugkerende evenementen (zoals: Midwinter Marathon, Drakenbootfestival, Koningsdag, Roots in the Woods, e.d.) te monitoren en zodoende aanbevelingen te doen op het gebied hiervan. Aanleiding voor deze vraag is het nieuwe evenementenbeleid van deze Gelderse gemeente ingeklemd door natuurgebied De Veluwe. Stichting Apeldoorn Promotie, het citymarketingbureau, monitort dit in opdracht van de gemeente.

Het citymarketingbureau van de gemeente Apeldoorn heeft daarom de volgende strategische doelstellingen opgesteld:

- Comfortabele gezinsstad (buitengewoon kindvriendelijk);
- Toeristisch toplandschap (door zichtbare verbinding met de Veluwe);
- Stad van toegepaste kennis en innovatie.

Met deze doelstellingen en het evenementenbeleid poogt de gemeente zich aantrekkelijk te maken voor mensen om te 'wonen', 'werken' en 'recreëren'. Het evenementenbeleid staat omschreven in de nota 'De Levendige Stad' (Stichting Apeldoorn Promotie, 2015).

Stichting Apeldoorn Promotie heeft het Saxion ingeschakeld om met studenten in de afstudeerfase deelonderzoeken te ontwikkelen die de maatschappelijke en economische impact per evenement in kaart kunnen brengen. Deelparagraaf 1.3.4 verklaart de plaats van het onderzoek in de bovenstaande vraagstelling.

1.2 | Achtergrondinformatie Midwinter Marathon

De Midwinter Marathon is een hardloopevenement dat elk jaar omstreeks februari wordt georganiseerd. Naast de marathon zijn er diverse overige afstanden te lopen. Het oudste hardloopevenement in Nederland viert in 2018 zijn 45^{ste} editie. Met een kleine 15.000 bezoekers is het de negende grootste hardloopwedstrijd van het land. In een gesprek met bestuursvoorzitter, tevens opdrachtgever van dit onderzoek, Frans Mulderij, bleek dat het evenement volledig draait op sponsors en vrijwilligers en geen gebruik maakt van subsidie (F. Mulderij, persoonlijke communicatie, 15 september 2017).

Het evenement is ondanks weersinvloeden elk jaar gehouden. De hardlooproutes starten en eindigen op de Loolaan in Apeldoorn. Het evenement vindt grotendeels plaats op de Loolaan en in de bossen bij Apeldoorn. Het evenement is niet alleen gericht op fanatieke marathonlopers, maar ook op andere doelgroepen zoals bedrijven, kinderen en beginnende hardlopers. In 2018 zijn er zes verschillende loopafstanden, die door een aantal bedrijven in naam gesponsord worden (Midwinter Marathon, 2017).

1.3 | Relevantie, managementprobleem en plaats van het project

De relevantie van dit project voor de Midwinter Marathon komt voort uit de door de gemeente Apeldoorn aangegeven aanleiding en het daaropvolgende gesprek met bestuursvoorzitter Frans Mulderij. Uit het gesprek komt een managementprobleem voort en op basis daarvan is een bijbehorende managementvraag ontwikkeld.

1.3.1 | Relevantie Midwinter Marathon en strategische doelstellingen gemeente Apeldoorn

Uit het gesprek met bestuursvoorzitter Frans Mulderij blijkt dat de (financiële) betrokkenheid van ondernemers en bedrijven uit Apeldoorn en omgeving bij de Midwinter Marathon een terugkerend probleem is. Dit wordt als een probleem ervaren omdat het zeer lastig is om bedrijven te laten sponsoren. Zo benoemt hij: *“We merken dat Apeldoorns ondernemers een terughoudend karakter hebben, soms zelfs gesloten”*. Hij refereert daarnaast aan de regio Twente waarin volgens hem ‘meer trotsheid’ naar voren komt. Volgens hem zijn ondernemers en stadsinwoners veel meer betrokken bij de Enschedese Marathon. De Midwinter Marathon ontvangt en wil geen subsidie van de gemeente Apeldoorn en draait daarom op eigen inkomsten en sponsoren. In het gesprek benoemde Dhr. Mulderij bijvoorbeeld het samenwerkingsverband tussen het sportevenement en sponsor Centraal Beheer Achmea: *“Onlangs meldde Centraal Beheer Achmea dat het alle sponsorcontracten zou stoppen, met als uitzondering het contract met de Midwinter Marathon. Dat is toch wel een blijk van waardering en vertrouwen”*. De relevantie van dit onderzoek voor de Midwinter Marathon zal terugkomen in de strategische doelstelling Apeldoorn aantrekkelijk te maken om te ‘werken’ en daarmee Apeldoorn te versterken als ondernemende stad. Door bedrijven en ondernemers uit Apeldoorn beter te laten verbinden en betrokken te houden bij de Midwinter Marathon kan bijgedragen worden aan deze doelstelling (F. Mulderij, persoonlijke communicatie, 15 september 2017).

1.3.2 | Managementprobleem, managementvraagstuk

Het managementprobleem waarmee de Midwinter Marathon zich identificeert is dat er grote moeite is om ondernemend Apeldoorn te betrekken, betrokken te houden en te prikkelen om samen te werken en eventueel financieel betrokken te zijn bij het evenement. Daarnaast zijn er een aantal grotere contracten met sponsoren. Echter moet er in gedachten gehouden worden wat de consequenties zijn als dit sponsoraanbod niet meer gespreid wordt. Stel, één van de betrokken partijen trekt het sponsorcontract in dan kan dit financiële gevolgen hebben voor de organisatie van het evenement. Daarnaast staan sponsorbestedingen steeds meer onder druk, omdat de ondernemers niet altijd meer de meerwaarde ervan inzien (Respons, 2016). Zo daalde deze in zes jaar tijd met 8,6%, mede door de financiële crisis, maar ook doordat sponsoring ‘moeilijker te verkopen is’ (De Gooi- en Eemlander, 2017). Een grafische weergave van de daling is te zien in figuur 1.1 in Bijlage I. De managementvraag luidt daarom:

“Hoe kan de Midwinter Marathon ondernemers betrekken met het oog op potentiële sponsors, zodat een bijdrage geleverd kan worden aan Apeldoorn als ondernemende stad?”

1.3.3 | Adviesdoelstelling

Om gericht en concreet advies uit te kunnen brengen aan de organisatie van de Midwinter Marathon wordt een adviesdoelstelling gecreëerd. Deze adviesdoelstelling uit zich in het doel in en het doel van het advies. Het doel in het advies luidt: *“Het doen van aanbevelingen met betrekking tot het opzetten van een vernieuwd plan waarbij diverse implementaties nodig zijn voor de organisatie van de Midwinter*

Marathon.”. Het doel van het advies luidt: *“Door middel van het advies dient er een (langdurige) versterking van het sponsoraanbod bewerkstelligd te worden zodat het managementprobleem van de Midwinter Marathon (deels) opgelost kan worden”*. Om deze adviesdoelstelling te kunnen behalen zijn gedegen bureau- en veldonderzoek noodzakelijk.

1.3.4 | Plaats van het project

Omdat dit een deelproject is binnen een groter project is ervoor gekozen om te focussen. Het managementprobleem van de Midwinter Marathon richt zich duidelijk op ondernemend Apeldoorn, ofwel ‘werken’. Door antwoord te geven op het managementprobleem kan dit ook indirect een positieve bijdrage leveren aan deze strategische doelstelling. Door ondernemers beter te betrekken en betrokken te laten voelen bij evenementen zoals de Midwinter Marathon kan het ‘werken’ in Apeldoorn een positieve impuls krijgen. Dit resulteert dan in een prettige werkomgeving, werkgelegenheid en werkcohesie tussen ondernemers. Het advies aan de Midwinter Marathon kan een bijdrage hieraan leveren waardoor het grotere doel bevredigd wordt. Wanneer er geen veranderingen plaatsvinden bij de Midwinter Marathon op het gebied van sponsoring en betrokkenheid van ondernemers zal dit op langere termijn kunnen leiden tot het niet behalen van de strategische doelen. Dit kan grote economische gevolgen hebben. Namelijk, wanneer ‘recreëren’ (bv. de Midwinter Marathon) niet meer mogelijk is, doordat ‘werken’ (de ondernemers) zich niet betrokken voelt bij evenementen, beïnvloedt dit het ‘wonen’ (in: woonplezier) op een negatieve wijze.

1.4 | Informatiebehoefte

Het project heeft diverse informatiebehoeften. Ten eerste zal literatuuronderzoek naar de kernbegrippen ‘sponsoring’ en ‘evenementen’ leiden tot een theoretische verdieping omtrent sponsoring en evenementen en de relatie hiertussen. Vervolgens zullen uit het bureauonderzoek diverse inzichten ontstaan die samen met het veldonderzoek kunnen leiden tot conclusies. De informatie uit het bureau- en veldonderzoek is tevens input voor de aanbevelingen in het adviesgedeelte. Ten slotte geeft het advies informatie over de aanbevelingen voor de organisatie.

1.5 | Onderzoeksdoel en vragen

Om literatuuronderzoek en veldonderzoek te kunnen doen is het noodzakelijk inzichtelijk te maken wat de doelstelling van het onderzoek is. De doelstelling van het onderzoek is een bijdrage te leveren aan het advies, door inzichtelijk te maken hoe de organisatie van de Midwinter Marathon een bijdrage kan leveren aan Apeldoorn als ondernemende stad om zodoende meer betrokkenheid te genereren onder de ondernemers en hiervan eventueel potentiële langdurige sponsors te kunnen maken. Hieruit volgen onderzoeksvragen die een middel zijn om de doelstelling te halen.

De eerste onderzoeksvraag die betrekking heeft op de huidige situatie tussen ondernemers en de Midwinter Marathon luidt:

“Wat is de huidige relatie tussen de Midwinter Marathon en ondernemers in Apeldoorn?”

De deelvragen die hieruit voortvloeien zijn:

- “Wat zijn sterke en zwakke aspecten in de huidige relatie?”
- “Welke mogelijkheden zijn er tot het versterken van de relatie?”

De tweede onderzoeksvraag heeft betrekking op ondernemers en de meerwaarde van sponsoring voor hen:

“Wat is de meerwaarde van sponsoring voor De Midwinter Marathon?”

De deelvragen die hieruit voortvloeien zijn:

- “Wat is de meerwaarde van sponsoring binnen de relatie?”
- “Hoe draagt sponsoring bij aan betrokkenheid van ondernemers?”
- “Wat zijn strategieën om de effectiviteit van sponsoring te verhogen?”

De derde onderzoeksvraag heeft betrekking op andere soortgelijke evenementen. Om inzicht te krijgen in de motivatie en kracht van die evenementen is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Hoe betrekken andere organisatoren ondernemers uit de stad bij hun (sport)evenement?”

De deelvragen die hieruit voortvloeien zijn:

- “Wat zijn succesfactoren voor de organisatoren met betrekking tot het creëren van betrokkenheid bij ondernemers?”
- “Wat voor extra stimulans wordt er gecreëerd voor ondernemers om betrokken te zijn?”
- “Wat zijn andere vormen van sponsoring die effectief zijn voor evenementen?”

Deze onderzoeks- en deelvragen zijn samen belangrijk om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de managementvraag. Dit wordt gedaan door het theoretische kader, de operationalisering en het veldonderzoek goed op elkaar af te stemmen.

1.6 | Leeswijzer

Ten eerste zal er in hoofdstuk twee een theoretische verdieping van de begrippen ‘sportevenement’ en ‘sponsoring’ worden gepresenteerd. Deze verdieping bestaat uit literatuuronderzoek, een overzicht van bestaande inzichten, een conclusie, een operationalisering van de begrippen en een conceptueel model.

Vervolgens omvat hoofdstuk drie een opzet voor het veldonderzoek. Hierin wordt onder andere besproken welke onderzoeksmethoden, waarnemingsmethoden en analysetechnieken gebruikt zijn.

Hoofdstuk vier analyseert alle resultaten uit het veldonderzoek.

Vervolgens worden in hoofdstuk vijf de onderzoeksresultaten vertaald naar een conclusie waarin de onderzoeksvragen beantwoord worden. In hoofdstuk zes zal een discussie volgen waarin de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek beargumenteerd worden.

Daarna zal in hoofdstuk zeven een advies uitgebracht worden aan de organisatie waarin aanbevelingen worden gegeven en actiepunten worden gepresenteerd in een implementatieplan. Ten slotte beslaat hoofdstuk acht het nawoord.

2 | Theoretisch kader

In dit theoretische kader worden de begrippen 'sportevenement' en 'sponsoring' gekaderd door gebruik te maken van literatuur. Met verschillende zoekmachines is het literatuuronderzoek ontwikkeld dat deels antwoord zal geven op onderzoeksvragen. Vervolgens wordt vanuit het literatuuronderzoek een operationalisering gemaakt die gebruikt zal worden bij het ontwikkelen van het meetinstrument.

2.1 | Zoekmethode

Een uitgebreide verantwoording van de methodiek die gebruikt is voor het doelgericht zoeken naar relevante literatuur voor dit onderzoek is te lezen in Bijlage II

2.2 | Literatuuronderzoek

In het literatuuronderzoek zullen de kernbegrippen 'sportevenement' en 'sponsoring' worden onderzocht. De keuze voor deze kernbegrippen is gebaseerd op de onderzoeksvragen. Zo gaat onderzoeksvraag één over de Midwinter Marathon en onderzoeksvraag drie over andere sportevenementen, waarbij verschillende factoren onderzocht worden. De tweede onderzoeksvraag en deelvragen uit de derde onderzoeksvraag gaan over sponsoring en de meerwaarde hiervan. De kernbegrippen worden beschreven aan de hand van definities en bestaande inzichten. Hierbij wordt gebruikgemaakt van academische literatuur. Uiteindelijk wordt er gekozen voor een leidende definitie en wordt er gekeken naar de conclusie en verbanden tussen de begrippen.

2.2.1 | Kernbegrip 'sportevenement'

Sportevenementen krijgen een steeds grotere betekenis in de Nederlandse maatschappij. Hoewel sportevenementen al een lange geschiedenis hebben tot aan de Romeinse tijd is er veel veranderd in de afgelopen anderhalf eeuw. Tegenwoordig worden er alleen al in Nederland duizenden sportevenementen per jaar georganiseerd (Breedveld, Hover & Straatmeijer, 2014).

2.2.1.1 | Definities

Om het kernbegrip 'sportevenementen' te onderzoeken in de literatuur zal eerst beschreven worden wat een 'evenement' is volgens de literatuur. Verhaar en Eshel (2014) omschrijven een ruime definitie van evenementen: *"Een evenement is een speciale, tijd- en plaatsgebonden gebeurtenis die door een initiatiefnemer (individu, groep of organisatie) bewust is gepland en die gericht is op een bepaalde doelgroep om met een bewust gekozen vorm een bepaald doel te realiseren"*.

Onderzoeker Margit Jókövi (1996) deed een uitgebreid onderzoek naar de economische effecten van het creëren van vrije tijd in stedelijke ontwikkeling en definieerde daarbij een evenement als:

"georganiseerde gebeurtenissen, die gelegenheid bieden tot vrijetijdsbesteding, die in het beginsel voor iedereen toegankelijk zijn, tijd-ruimtelijk gezien geconcentreerd plaatsvinden, eenmalig of met een zekere regelmaat worden georganiseerd, maar niet vaker dan enkele keren per jaar in dezelfde plaats, en ook bezocht worden door bezoekers van buiten die plaats" (Jókövi, 1996).

De definitie van Jókövi is leidend in veel literatuur rondom vrijetijdsevenementen.

Deze definities omschrijven zeven kenmerken van een evenement. Een uiteenzetting hiervan vindt plaats in bijlage III

Onderzoeker Donald Getz (2008) omschrijft dat een evenement altijd gepland is. Het is van belang dat het evenement bijgewoond wordt, anders is het een gemiste kans. Getz doelt hierbij op het eenmalige

karakter van dat specifieke evenement. Verder benoemd Getz dat er acht verschillende vormen van evenementen zijn, deze zijn ook te vinden in bijlage III

Dit praktijkonderzoek richt zich op het sportevenement Midwinter Marathon waardoor er dieper ingegaan wordt op sportevenementen. Verhaar en Eshel (2014) formuleren een definitie voor sportevenement als: *“Sportieve evenementen kenmerken zich door een actieve en sportieve deelname van de gasten, ze zijn sterk op bewegen gericht, met de behoeften en mogelijkheden van de deelnemers als uitgangspunt.”*. De auteurs benoemen hierbij kenmerken die bij sport horen: deelname aan de activiteit, bewegen, behoeften van de deelnemers. Ten slotte definieert Van Bommel (2006) een sportevenement als een evenement is waarbij een relatief groot aantal deelnemers vanuit verschillende regio's deelneemt aan een openbare en sportieve gebeurtenis: *“Een sportevenement is een openbare, sportieve gebeurtenis, zoals een wedstrijd, toernooi of kampioenschap dat wordt georganiseerd ten behoeve van een relatief groot aantal toeschouwers, waarvan een relevant deel van buiten de regio afkomstig is.”* (geciteerd in Verhaar & Eshel, 2014).

2.2.1.2 | Maatschappelijk en economische impact

Omdat de overkoepelende vraag van de gemeente Apeldoorn betrekking heeft op de maatschappelijke en economische impact van het sportevenement voor de stad wordt hier kort op ingegaan.

Evenementen worden steeds vaker breder gezien dan alleen het fysieke evenement op zichzelf. Steden, gemeentes en zelfs provincies beseffen zich steeds vaker dat een evenement economische en maatschappelijke impact heeft. Evenementen hebben een zogenaamde 'legacy', oftewel nalatenschap. Graton en Preuss (2008) definiëren deze 'legacy' als: *“plannend and unplannend, positive and negative, intangible and tangible structures created through a sport event that remain after the event.”*. Volgens de auteurs zijn de kenmerken van de nalatenschap van een evenement dat het niet volledig te regisseren is en er een afbreukrisico is op marktgoederen (zoals producten of diensten) en niet-marktgoederen (ontastbaar, zoals imago).

De DSP-groep heeft in 2012 zes themagebieden ontwikkeld met betrekking tot de maatschappelijke impact van evenementen. De economische impact wordt bij evenementen in veel gevallen gevoed door de maatschappelijke impact die het evenement heeft. Namelijk, wanneer de maatschappij het evenement positief ervaart heeft dit gevolgen voor de economische welvaart (DSP-groep, 2012). De zes themagebieden worden beschreven in tabel 2.1.

Tabel 2.1 | Thema's impact evenementen (DSP-groep, 2012)

Maatschappelijk	Economisch
“Gezondheid en vitaliteit”	“Economie en werk”
“Participatie en cohesie”	“Milieu en innovatie”
“Beleving en ervaring”	“Imago en Identiteit”

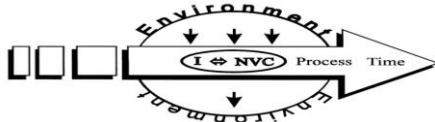
Dit onderzoek richt zich voornamelijk op het thema 'economie en werk'. Er zal dieper ingegaan worden op bedrijven, ondernemers en sponsoring van middelgrote sportevenementen zoals de Midwinter Marathon. De effecten hiervan kunnen invloed hebben op de economie en werkgelegenheid. Echter het onderzoek zal ook raakvlak hebben met het gebied van 'gezondheid en vitaliteit' en 'participatie en cohesie'. Dit laatste thema vertoont raakvlak, omdat er veel gedaan wordt door sportevenementen om amateursporters of beginnende sporters ook mee te krijgen (in de vorm van aangepaste activiteiten).

Daarnaast wordt door middel van side events de cohesie verhoogd. Sportevenementen kunnen daarmee gezien worden als een competitief middel voor een collectief doel. Sportevenementen zijn daarbij het middel (Van Reusel & Meulders, 2009).

2.2.1.3 | Ondernemer

Een professioneel commercieel evenement wordt vaak georganiseerd, gecoördineerd en geleid door een ondernemer. Het is van belang dat ondernemerschap het evenement ten goede komt. De Oostenrijkse econoom Schumpeter (1934) introduceerde als eerste een modern geïnterpreteerde versie van ondernemer(schap): *“The entrepreneur is the innovator who implements change within markets through the carrying of new combinations.”*.

Bruyat en Julien (2000) ontwikkelden een model (figuur 2.1) waarin het ‘entrepreneurial process’ omschreven wordt. De I (individual), als in ondernemer, creëert nieuwe waarde (in figuur 2.1 aangeduid als ‘NVC’) in een economische omgeving (environment) en dat proces kost tijd. Dit gehele proces kan mede door de economisch omgeving meer of minder weerstand kennen (Bruyat & Julien, 2000).



Figuur 2.1 | ‘Entrepreneurial Process’ (Bruyat & Julien, 2000).

Een uitgebreide verdieping rondom ondernemers en ondernemerschap is te vinden in Bijlage VII.

2.2.1.4 | Functionele trajecten organisatie

Het proces van ondernemen komt ook terug in het organiseren van een evenement. Echter, volgens Verhaar en Eshel (2014) wordt dit proces vertaald in vier functionele trajecten: productgericht- of inhoudelijk traject, marketing- of communicatietraject, beheersingsgericht traject en besluitvormingstraject. Als het eerste idee voor een evenement van de ondernemer door deze vier trajecten is heen gekomen staat er een evenement op papier. Om deelnemers, stakeholders en sponsors te betrekken bij het evenement is het van belang om het marketing- of communicatietraject zorgvuldig en grondig te volgen. Onder het marketing- en communicatietraject (B1 in figuur IV.1 in Bijlage IV) wordt bijvoorbeeld fondsenwerving en sponsoractiviteiten verstaan. Elke fase in het project van een evenement heeft bij sponsoring daarom een aanpak. Volgens Verhaar en Eshel (2014) zijn er vijf fasen waar een project doorheen gaat:

- Initiatiefase: het basale idee;
- Voorbereidingsfase: het daadwerkelijke opzetten van een project;
- Uitwerkingsfase: zorgdragen dat het evenement geproduceerd wordt;
- Uitvoeringsfase: daadwerkelijke uitvoer evenement, opgedeeld in opbouw, uitvoer en afbouw;
- Afwikkelingsfase: evaluatie, after-sales en overige taken.

Figuur IV.3 in Bijlage IV weergeeft het proces van ondernemerschap vertaald naar een uitgewerkt projectmanagementconcept voor een evenement, zoals hierboven deels beschreven. Allereerst wordt het evenement gepositioneerd, waarbij de volgende stappen noodzakelijk zijn:

1. Inhoudelijk positioneren van het evenement. Wat is de projectmissie en waarmee onderscheidt het evenement zich van een ander (soortgelijk) evenement;

2. Legitimiteit van het evenement. Hoe zien subsidiegevers, sponsors en/of andere stakeholders het evenement? Sluiten hun missie, visie en doelen aan op die van het evenement?;
3. De uitstraling van het evenement. Hoe moeten deelnemers het evenement zien? Het omschrijven van het imago is hierbij van belang. (Verhaar & Eshel, 2014).

Hierdoor kan een basisconcept voor het evenement ontstaan, welke door middel van een SWOT – analyse getoetst kan worden. Hierna schrijft de organisatie een marketingplan waarin de plaats van het project bepaald wordt aan de hand van de vijf p's uit de marketingmix. Vervolgens wordt een communicatieplan ontwikkeld. Hierbij wordt de vooraf bepaalde communicatiestrategie gekoppeld aan één van de vier instrumenten uit de communicatiemix. De volgende stap is het opstellen van een fondsenwervingsplan, bijvoorbeeld een sponsorplan (meer in paragraaf 2.2.2). Ten slotte wordt het evenement geëvalueerd aan de hand van publieksonderzoek en sociale media –monitoringsonderzoek. Dit om het effect en de beleving, en daarmee de impact, over te kunnen brengen op stakeholders, zoals sponsors, gemeente en leveranciers (Verhaar & Eshel, 2014). Dit basisconcept zal gebruikt worden als onderdeel van het uitgebreide sponsorplan in het advies.

2.2.1.2 | Succes- en faalfactoren

Omdat het van belang is de huidige positie van het evenement in kaart te brengen en eventuele verbeterpunten aan te dragen, is verdieping in de succes- en faalfactoren van een evenement belangrijk. Het succes of falen van een sportevenement is namelijk afhankelijk van drie elementen. Deze drie elementen worden door Morgan en Summers (2005) 'productniveaus' genoemd. Deze productniveaus vormen het evenement en houden daarbij rekening met maatschappelijke en economische doelstellingen. Het eerste productniveau is het sportieve niveau en het gedrag van de spelers/deelnemers. Zonder een eerlijke partij in een spannende wedstrijd zijn er geen kernkarakteristieken meer van een sportevenement. Het tweede productniveau betreft de faciliteiten zoals locatie, catering en het transport. Belangrijk hierin is dat de kwaliteit mede bepaald wordt door de sportieve historie op de locatie. Tevens krijgen relatief 'normale' plekken in een stad een bepaald imago door het sportevenement. Het derde productniveau is de sfeer en interactie tussen de bezoekers. Verbondenheid wordt gecreëerd door het zijn van een fan, de spanning en de sensatie.

2.2.1.3 | Beleving

Omdat evenementen een steeds grotere impact en invloed hebben op een stad en gemeente is het van belang om in kaart te brengen wat evenementen sterk maakt. Evenementen worden namelijk steeds professioneler en belangrijker sinds de jaren '80 van de twintigste eeuw. De invloed die dit had op deze branche kenmerkte zich door het ontwikkelen van een business tool waarmee evenementen meer invloed hebben en concurrerend konden zijn. Deze business tool wordt door Berridge (2008) omschreven als 'concept of experience'. Pine en Gilmore (1999) ontwikkelden de term 'experienced economy' waarbij de beleving achter een product of dienst krachtiger is dan de prijs.

Beleving heeft drie dimensies: de conatieve, cognitieve en affectieve dimensie. De conatieve dimensie gaat over het gedrag dat consumenten vertonen door de beleving van een dienst (zoals een evenement). De cognitieve dimensie gaat over de wijze waarop consumenten bevooroordeeld en zich bewust zijn met betrekking tot de beleving van het evenement. De affectieve dimensie gaat over het gevoel dat de consumenten hebben bij het evenement (Mannell & Kleiber, 1997). Deze drie dimensies worden in deze context gebruikt bij het creëren van beleving, maar kunnen bij een evenement ook gebruikt worden voor marketingdoelstellingen van het evenement zelf of die van de stakeholders,

zoals sponsorende bedrijven. Lagae (2011) verdeelde deze drie dimensies in motieven voor een consument om een dienst of product te kopen. Kuppens en De Neve (2015) hebben deze niveaus vervolgens verder uitgediept. De drie niveaus betreffen:

- Cognitief niveau: naamsbekendheid en zichtbaarheid van de dienst, het product en de organisatie bij potentiële afnemers. Zichtbaarheid kan worden opgewekt door sportsponsoring, dit betreft een kritieke factor. Er is extra ondersteuning nodig naast standaard sponsoring om de zichtbaarheid en naamsbekendheid te verhogen;
- Affectief niveau: het creëren en verbeteren van het imago en beleving. Heeft de consument al eerder ervaring gehad met het evenement? Dan kan dit positieve of negatieve invloed hebben op de aankoopintenties. In het kader van evenementen zal de consument dus besluiten wel of niet deel te nemen aan het evenement;
- Conatieve niveau: het gedrag van de consument beïnvloeden. Bij sportevenementen kan dit gedaan worden door een merk of product te linken aan een sportorganisatie (door sponsoring) waarbij dat merk of product door de doelgroep aangehangen wordt (fan involvement, zie paragraaf 2.2.2 sponsoring).

Bij het ontwikkelen van een definitie voor dit onderzoek wordt de definitie van Van Bommel (2006) als leidraad genomen, daar het op sportevenementen gericht is. De onderzoeker van dit onderzoek definieert een sportevenement als: *“Een openbare, sportieve gebeurtenis, georganiseerd met ondernemende eigenschappen door waardecreatie toe te voegen, waarbij gezondheid en vitaliteit een grote rol spelen.”*

2.2.2 | Kernbegrip 'sponsoring'

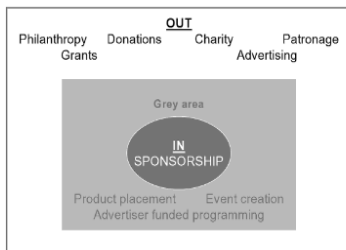
Het begrip sponsoring wordt in de literatuur op verschillende wijzen geformuleerd en heeft verschillende invalshoeken.

2.2.2.1 | Definities

Zo benoemen Floor en Van Raaij (2010) sponsoring als *“een communicatie-instrument dat zowel voor marketingcommunicatie als voor corporate communicatie kan worden ingezet”*. Het verschil tussen deze twee vormen van communicatie ligt volgens de auteurs bij het doel. Waar de organisatie bij corporate communicatie tracht met middelen het vertrouwen te kweken bij interne en externe doelgroepen in het bedrijf, het bedrijfsimago, gaat het bij marketingcommunicatie meer om het verkopen van een product of dienst. Echter hebben beide communicatiemethoden invloed op elkaar. Namelijk, zonder een goed bedrijfsimago ontstaat er geen vertrouwen in het product of dienst (Floor & Van Raaij, 2010).

Waar het hier meer gaat om de invulling op marketingniveau, is de definiëring van Meenaghan (1983) de basis in de hedendaagse literatuur. Hij benoemt sponsoring als *“Provision of assistance, either financial or in-kind, to an activity by a commercial organization for the purpose of achieving commercial objectives”*. In deze definiëring zijn twee elementen opgenomen. Namelijk, de categorie waarin gesponsord kan worden (1) en het bereiken van commerciële doelen (2). Volgens Madill and O'Reilly (2010) is het voornamelijk de sportsector (1) waarin gesponsord wordt. Onderzoekers Plewa en Quester (2011) onderzochten het percentage en volgens hen is het budget voor sportsponsoring twee derde van de totale besteding aan sponsoring. Daarnaast benoemen Floor en Van Raaij (2010) nog andere doelgroepen van sponsoring: maatschappelijke projecten, kunst, cultuur, media, onderwijs en

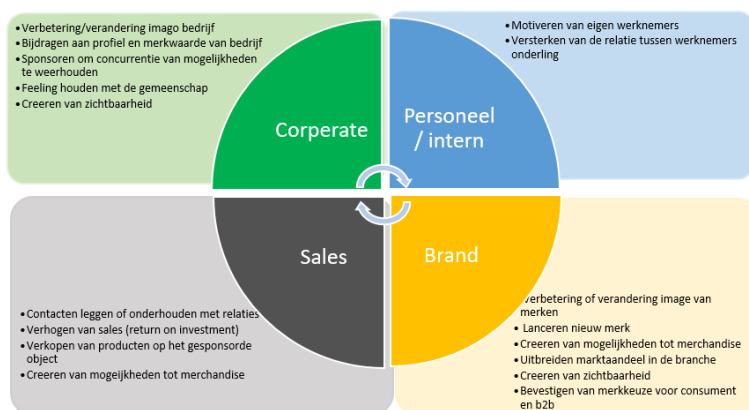
wetenschap. Collett en Fenton (2011) beschrijven in hun boek 'The Sponsorship Handbook' dat er verschillende vormen van financiële en niet-financiële bijdrages zijn, maar niet allemaal sponsoring genoemd mogen worden. Figuur 2.2 laat zien dat er ook een grijs gebied is.



Figuur 2.2 | Financiële en niet-financiële bijdrages (Collett & Fenton, 2011)

Veelal worden deze vormen van sponsoring gedaan door commerciële organisaties. Het doel (2) van deze commerciële organisaties is beschreven in verschillende literatuur. Zo definiëren Gardner en Shuman (1988) de doelen die sponsoring kan hebben als: *"Hence, sponsorship has the capacity to achieve a range of goals, such as corporate image, corporate social responsibility, brand exposure, marketing sales and effects."* Met 'effects' doelen de onderzoekers op het bouwen aan het imago, het genereren van goodwill en het veranderen van de attitude van consumenten.

Andere doelen die sponsoring heeft worden door Colijn en Kok (2007) opgesomd. Deze doelen zijn volledig gericht op marketingcommunicatie en hebben raakvlakken met merkbewustzijn, bedrijfsimago, verkoop en onderzoek. Figuur 2.3 is een door de onderzoeker van dit onderzoek ontwikkelde visuele interpretatie van de theorie.

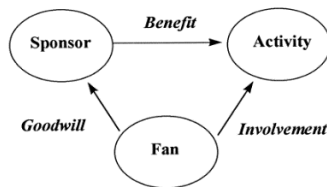


Figuur 2.3 | Zelfontwikkelde interpretatie van Colijn en Kok (2007)

2.2.2.2 | Effecten

De effecten van Gardner en Shuman (1988) worden onder een vergrootglas gelegd in een vervolgstudie door Tom Meenaghan uit 2001. Hij keek naar de relaties tussen sponsoren en consumenten en beschreef de onderlinge verbanden in vier effecten: 'goodwill', 'image transfer', 'fan involvement' en 'consumer response'. Meenaghan (2001) noemt dit de effecten die kunnen resulteren in sponsoring die effectief is. Het onderzoek stelt aan de hand van focusgroepen dat sponsoring in commerciële vorm door de consument gezien kan worden als een gunst (beneficial) voor de maatschappij terwijl dit bij adverteren, in de ogen van de consument, meer om de gunst van het bedrijf gaat (selfish). Door de halo ontstaat door goodwill bij sponsoring daalt de staat van alertheid bij de marketingcommunicatie

van de organisatie en dit heeft positieve effecten op het bereik. Het betrekken en bereiken van een fan van het evenement (fan involvement) door middel van sponsoring heeft volgens het onderzoek meer effect dan de gehele populatie van een evenement te bereiken. De driehoeksverhouding kenmerkt zich door de sponsor die goodwill probeert te kweken bij de fan, die al betrokken is bij de activiteit (lees: het evenement), door gebruik te maken van middelen om de activiteit van voordelen te voorzien (zoals: geld, producten en personeel). Onderstaand figuur 2.4 geeft deze driehoeksverhouding weer.



Figuur 2.4 | Driehoeksverhouding (Meenaghan, 2001)

Cameron (2009) heeft de theorie van Meenaghan geformuleerd in een definitie en zegt: *“Sponsorship involves a three-way communication process in which the consumer views the brand message together with the property in a “passion” mode.”* (geciteerd in Bexrud et al., 2016). Met de ‘passion’ in deze zin wordt bedoeld op de staat waarin de consument is.

2.2.2.3 | Sponsorproces

Walraven (2013), promovendus aan de Universiteit Groningen, ontwikkelde aan de hand van theorie omtrent sponsoring een model. Dit model is breder inzetbaar dan de modellen die voornamelijk op de consument gericht zijn. Het model (figuur 8, Bijlage V) gaat in op drie krachten (marktomstandigheden, managementfactoren en individuele verschillen) die samenkomen in het proces van sponsoring. Uiteindelijk ontstaan hier verschillende effecten uit. De effecten onder te verdelen in drie dimensies: cognitief, affectief en conatief. Deze drie dimensies komen ook terug in het organiseren van evenementen en dat betekent dat hier een verband zichtbaar is. Het model wordt visueel weergegeven in figuur V.1 in Bijlage V en hieronder uitgewerkt en toegelicht:

- **Marktcondities:** hiertoe behoren alle omstandigheden in de markt waarin de sponsor zich begeeft. Is er bij een evenement al een sponsor die een sterker imago heeft, dan kan een ondernemer minder zichtbaar worden. Daarnaast kan een evenement bedreigd worden door niet-officiële sponsoren die wel zichtbaar zijn bij het evenement. Ten slotte is het imago en de geschiedenis van de sponsor belangrijk;
- **Managementfactoren:** er zijn verschillende risico's waar een sponsor op moet anticiperen bij het verbinden met een evenement. Dit is afhankelijk van de draagkracht van een sponsor en het soort evenement. Sponsoring moet zichtbaar zijn, waarbij kwaliteit voor kwantiteit staat. Het in beeld laten zien van de sponsor werkt hierbij goed. Door op verschillende wijzen zichtbaar te blijven als sponsor, naast daadwerkelijk in beeld zijn, kan er een hefboomwerking ontstaan. Echter, de sponsor moet wel een focus behouden. De duur van een sponsorcontract heeft invloed op het cognitieve proces van sponsoring;
- **Individuele verschillen:** kan de doelgroep bereikt worden per individu? Dit is erg afhankelijk van zaken zoals betrokkenheid bij het bedrijf, attitude tegenover de sponsor, herkenning met het merk en demografische kenmerken.

Deze drie factoren worden omgezet in het proces tot sponsoring waarin affectieve (gevoel), cognitieve (kennis) en conatieve (gedrag) attitudes naar voren komen die de consument moet stimuleren. Door bijvoorbeeld in het sponsorproces veranderingen aan te brengen kan één van deze attitudes anders gestimuleerd worden. Dit kan een verandering betekenen in de meerwaarde van de betreffende sponsoring. Uiteindelijk moet de sponsoring verschillende uitkomsten hebben op de consument-merkelrelatie, medewerker, stakeholder en, indien aanwezig, aandeelhouder. Deze uitkomsten per doelgroep zijn ook weer in te delen in de drie dimensies: affectief (gevoel), cognitief (kennis) en conatief (gedrag). Deze uitkomsten zijn nader uitgewerkt in de operationalisering in Bijlage VIII.

2.2.2.4 | Selectiecriteria en match

Volgens Colijn en Kok (2007) moeten er tussen de ondernemer (sponsor) en de organisatie (sponsorobject) een bepaalde match zijn om te komen tot effectieve sponsoring. Allereerst is het noodzakelijk dat de doelgroep, doelstellingen, missie, visie en positionering en het budget van de sponsor bekend zijn. Vervolgens zal gekeken moeten worden welke socio-economische kenmerken van deelnemers en toeschouwers bekend zijn alsmede de kernwaarde en imago van de sport. Ten slotte zullen van het sportobject de kenmerken, de media-aandacht, de activeringsmogelijkheden en de kosten duidelijk moeten zijn om tot een match te kunnen komen. Onder activeringsmogelijkheden wordt de integratie van sponsoring in andere marketinginstrumenten bedoeld. Activering is dus gericht op commerciële acties van de sponsor die veel breder zijn dan alleen het plaatsen van een bord met een logo.

2.2.2.5 | Meerwaarde

Walraven (2013) concludeert dat de meerwaarde van sponsoring, en daarmee de effectiviteit en efficiëntie, terugkomt in de 'return on objectives' (ROO). De 'objectives' zijn hierbij de sponsorobjecten, zoals een evenement. Allereerst wordt beschreven dat lange termijn contracten enerzijds voor de gesponsorde evenementen zorgen voor een stabiliteit van de opbrengsten en anderzijds voor de sponsors aangezien het enige tijd duurt voordat consumenten het merk gaan herkennen. Het gaat hierbij om de effectiviteit van de sponsoring. Daarnaast blijkt dat het zoveel mogelijk contracteren van sponsors geen goede strategie is voor de relatie tussen bedrijf en evenement. De waarde van het contract daalt met een stijgende hoeveelheid aan contracten. Hiermee daalt de efficiëntie van sponsoring. Ten slotte is het belangrijk dat de doelgroep een 'fit' heeft met het sponsorende bedrijf en betrokken is bij het gesponsorde object, ofwel het evenement (Walraven, 2013).

2.2.2.6 | Impact

Er is nog niet geheel duidelijk wat de impact van sponsoring is. Onderzoeker Crompton (2004) komt in zijn onderzoek met verschillende metingen omtrent het sponsoren van een sportevenement. Ook hij beschrijft dat sponsoring voor de jaren '70 niet meer betrof dan een gift, een filantropische investering, maar dat dit tot in het nieuwe millennium is geëxploreerd tot een business strategie. Hij stelt in zijn onderzoek dat er verschillende fases zijn waarbij een consument eerst een 'adopter' is en in de laatste fase 'buyer'. Alle tussengelegen fases hebben betrekking op bewustzijn, interesses en intenties. Crompton (2004) onderbouwt dat sport sponsoring waardevol is wanneer individuen succesvol worden bewogen van hun adoptiefase richting de volgende fase, en dichterbij de aankoop komen, de impact van de sales groot is. De onderzoeker komt met feiten uit eerder onderzoek omtrent vier fases, die uitgebreid onderbouwd zijn in Bijlage VI.

- Meten van impact op bewustzijn;

- Meten van impact op het imago;
- Meten van impact tot intentie van aankoop;
- Meten van impact op verkopen.

Het bovenstaande meetinstrument kan gebruikt worden om te bepalen wat de impact van sponsoring kan zijn voor een ondernemer. Het model van Walraven (2013) zal in dit onderzoek gebruikt worden om te kijken welke elementen van sponsoring aanwezig zijn of ontbreken, zodat de Midwinter Marathon sponsoring effectiever in kan zetten.

2.2.2.7 | Sponsorplan

Ten slotte hebben Colijn en Kok (2007) een sponsorplan ontwikkelt welke gebruikt zal worden in het advies en samenhangend zijn met de fasen van het organiseren van een evenement. Het sponsorplan beschrijft alle noodzakelijke stappen en taken in drie fasen. De eerste fase is de voorbereidingsfase, welke gemiddelde drie weken duurt. De volgende fase is de acquisitiefase welke drie maanden duurt. De laatste fase is de relatiefase, welke drie jaar duurt. Uiteraard zijn de tijden afhankelijk per sponsorplan. De taken per fase zijn opgenomen in tabel 2.2.

Tabel 2.2 | Sponsorplan (Colijn & Kok, 2007)

Fase	Onderdeel	Taken
Voorbereidingsfase	Zelfanalyse	Kernwaarden, doelgroep en bereik bepalen
	Sponsoring-doelstellingen	Op gebied van financieel, knowhow en/of producten
Acquisitiefase	Prospectlijst	Direct, indirect of geen connecties
	Sponsorpakketten	Varianten, waardebeoordeling
	Benaderplan	Wijze van benaderen, verkoopargumenten, brochure
Relatiefase	Accounting	Tevredenheidsmeting, rendementen, relatiebeheer

In 2003 ontwikkelde de International Chamber of Commerce (ICC) een allesomvattende definitie. Die definitie vormt samen met de gevonden literatuur een door de onderzoeker geformuleerde definitie van 'sponsoring': *"Een commerciële overeenkomst welke door de sponsor, voor wederzijdse voordelen van de sponsor alsmede het object, financiële of andere ondersteuning verschaft om de sponsors imago, merk en producten zichtbaar te maken en zodoende doelstellingen te behalen."*

2.2.3 | Samenhang literatuur onderzoek

Voor steden en gemeentes is het meten van de impact van evenementen steeds belangrijker omdat deze een nalatenschap hebben (Graton & Preuss, 2008). De DSP-groep (2012) heeft zes verschillende thema's ontwikkeld waarbinnen onderzoek wordt gedaan naar de impact van evenementen.

Ondernemers hebben als kenmerk dat ze nieuwe waarde creëren voor een product of dienst. Deze waardecreatie zorgt ervoor dat ook evenementen ontstaan.

Evenementen bestaan uit zeven elementen volgens Jókovic (1996), waaronder het doel van het evenementen en dat het een georganiseerde gebeurtenis moet zijn. Getz (2008) beschrijft acht verschillende evenementen, waaronder het sportevenement, waarbij het succes volgens Morgan en Summer (2005) bepaald wordt op sportief niveau, facilitair niveau en sfeer niveau. Deze evenementen bouwen op beleving als business tool (Berridge, 2008). Het creëren van beleving bij de consument wordt bewerkstelligd door het cognitieve (kennis/naamsbekendheid), affectieve (gevoel/imago) en conatieve (gedrag) niveau te prikkelen.

Sponsoring wordt door evenementen ingezet om financiële draagkracht te creëren. Daarnaast wordt sponsoring door bedrijven gebruikt als communicatiemiddel (intern als extern). Sponsoring maakt in het proces van het organiseren van evenement deel uit van het marketing- of communicatietraject (Verhaar & Eshel, 2014). Daarbij zijn inhoudelijke positionering, legitimiteit en uitstraling van het evenement van belang.

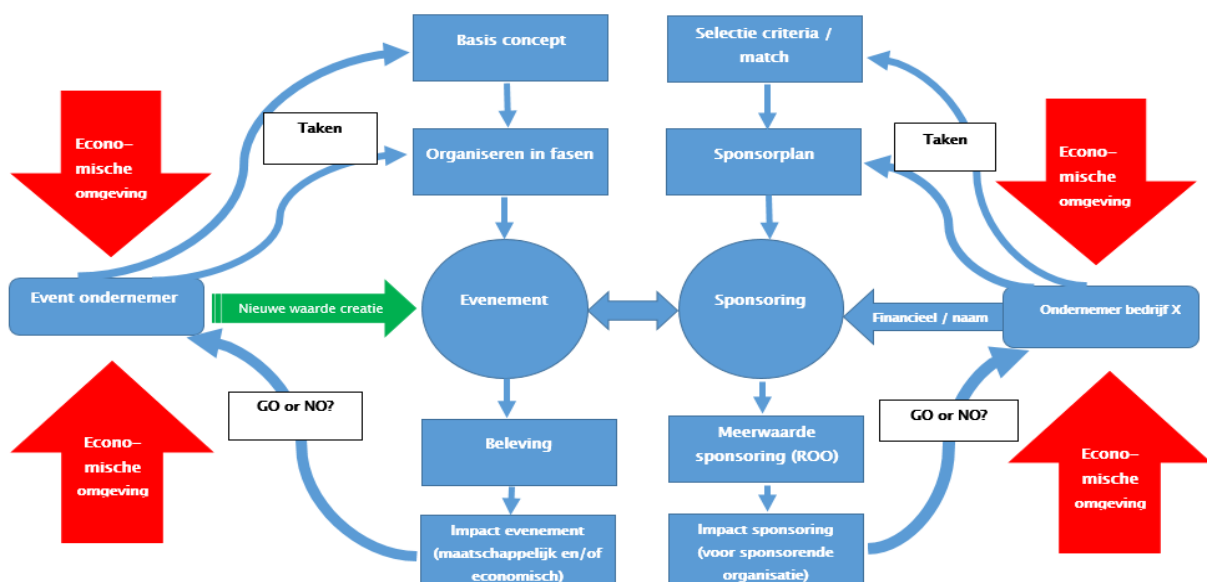
Volgens Walraven (2013) ontstaat het sponsorproces door drie samenkomende niveaus: marktcondities, managementfactoren en individuele verschillen. Sponsoring moet leiden tot het positief stimuleren van de cognitieve, affectieve en conatieve attitudes (Walraven, 2013). Hierdoor ontstaat een wisselwerking: de attitudecomponenten worden gestimuleerd door de beleving van een evenement, bezoekers passen hun bezoek hierop aan (vaker of minder vaak), dit beïnvloedt de zichtbaarheid van sponsors en kan een positief of negatief effect hebben op sponsorcontracten en daarmee stabiliteit van het evenement. De meerwaarde van sponsoring (ROO) kan gemeten worden door effectiviteit en efficiëntie van de sponsorcontracten te bestuderen (Walraven, 2013).

2.3 | Operationalisering

Beide kernbegrippen zijn uiteengehaald in het literatuuronderzoek. Om deze uiteenrafeling visueel kracht bij te zetten, zijn de kernbegrippen geoperationaliseerd. Deze operationalisering is gevisualiseerd in een boomdiagram. Deze boomdiagrammen zijn te vinden als figuur VIII.1 en figuur VIII.2 in Bijlage VIII. De operationalisering is gemaakt om de kernbegrippen meetbaar te maken voor het veldonderzoek. Deze wordt daarom ook gebruikt in het meetinstrument en codeerschema.

2.4 | Conceptueel model

Het conceptueel model is de visuele weergave van de oorzaak-gevolg-relatie in het literatuuronderzoek en is hieronder uitgewerkt:



Figuur 2.5 | Conceptueel model theoretisch kader

3 | Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk omvat de opzet en aanpak van het onderzoek. Allereerst wordt de onderzoeksstrategie uitgestippeld. Vervolgens zal er verantwoording worden gegeven voor de gekozen onderzoekseenheid. Ten slotte zal uitleg gegeven worden over de methoden en technieken die gebruikt worden om de verkregen data te analyseren.

3.1 | Onderzoeksstrategie

Om een bijdrage te leveren aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen en advies te kunnen geven met betrekking tot de managementvraag zal een relevante en sterke onderzoeksstrategie worden gekozen. Deze strategie is leidend in het veldonderzoek.

Het onderzoek zal kwalitatieve onderzoeksmethode gebruiken om de diepere betekenis van kernbegrippen te onderzoeken. Volgens Verhoeven (2014) worden bij deze methode onderzoekseenheden onderzocht in de eigenlijke omgeving. De gegevens zullen variabel en open zijn doordat er meer ingespeeld wordt op onverwachte situaties. Tevens bevat kwalitatief onderzoek meer gegevens van een kleinere groep respondenten/personen, het gaat vaak dieper op de materie in. Doordat er met het onderzoek een vraagstuk uit de praktijk beantwoord moet kunnen worden gaat het om een praktijkgericht onderzoek. Omdat er niet naar 'kale' cijfers gekeken wordt, maar naar het verhaal van de respondenten, door middel van interviews, zal het onderzoek interpretatief zijn (Verhoeven, 2014). Uiteindelijk zullen de gegevens uit het veldonderzoek, samen met het bureauonderzoek, leiden tot conclusies die input zullen genereren voor het advies.

3.1.1 | Enkelvoudige case study

Omdat het advies gericht is op de Midwinter Marathon, en daarmee inspeelt op de aanleiding van de gemeente Apeldoorn, is er veldonderzoek gedaan aan de hand van een case study. De onderzoeksvragen zijn immers beschrijvende vragen en dat is onder andere een reden voor het kiezen van een case study. Een case study, ook wel gevalstudie genoemd, kenmerkt zich doordat er uitspraken gedaan worden over een fenomeen dat niet cijfermatig te toetsen is. Yin (2014) zegt dat dit empirische onderzoek zich kenmerkt doordat het (a) een diepte-onderzoek doet naar een fenomeen en dat doet in zijn eigenlijke omgeving, vooral als (b) grenzen tussen het fenomeen en de context niet duidelijk bewezen zijn. Daarnaast zijn er meer variabelen dan alleen contextuele gegevens nodig (paragraaf 3.4.4) en is het onderzoek gebaseerd op één of meerdere databronnen. Het onderzoek richt zich overduidelijk op de fenomenen 'sponsoring' en '(sport)evenementen' en de relatie hiertussen. Omdat het advies zich echter richt op de context van de Midwinter Marathon leent een case study zich hier goed voor. Binnen de case study worden verschillende dataverzamelingsmethoden gebruikt. Zo is het grootste gedeelte van het verzamelen gebeurd door diepte-interviews te houden met experts en het netwerk van de Midwinter Marathon. Daarnaast zijn er interviews afgenomen bij zogenoemde 'best practices', organisatoren van gelijksoortige sportevenementen. Dit zijn hardloophwedstrijden die soortgelijke criteria hebben of de top betreffen in de evenementen in Nederland.

3.2 | Waarnemingsmethoden

Bij het onderzoek is gebruikgemaakt van de twee waarnemingsmethoden: literatuuronderzoek en interviews. Hierbij valt de eerste onder het bureauonderzoek en zullen de interviews het veldonderzoek omvatten.

3.2.1 | Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek vormt de basis voor het vormgeven van de onderzoeksmethode, helpt bij het ontwikkelen van een meetinstrument en kan tot slot betekenisvol zijn voor het beantwoorden van onderzoeksvragen. Volgens Verhoeven (2014) is literatuuronderzoek noodzakelijk bij een onderzoeksrapport met beschrijvende en verklarende vragen. Daarnaast vormt het een oriëntatie op de probleemsituatie. Mede door de verschillende inzichten uit de theorie omtrent sponsoring en (sport)evenementen kunnen keuzes gemaakt worden waarop wordt ingezoomd. Ten slotte onderbouwt het deze onderzoeksopzet.

3.2.2 | Interviews

Het veldonderzoek bestaat uit het afnemen van interviews, omdat door het gebruik hiervan veel informatie kan worden vergaard van de onderzoekspopulatie. Verhoeven (2014) beschrijft dat er vier verschillende structuren zijn voor interviews. Voor dit onderzoek is gekozen voor 'half-gestructureerde' interviews. Bij deze vorm zal er een vaste lijst worden gemaakt met onderwerpen, maar is er veel ruimte voor de respondent. Daarnaast zorgt dit ervoor dat de dynamiek per gesprek kan verschillen en dat de interviewer verschillende technieken moet beheersen om voldoende vragen te kunnen bedenken en informatie te kunnen krijgen. De onderwerpen die in de interviews gebruikt zijn:

- Evenementen: met onderwerpen als USP, beleving, side events en succes-/faalfactoren;
- Sponsoring: met onderwerpen als meerwaarde, doelen, uitkomsten, selectiecriteria en sponsorplan;
- Ondernemerschap: met onderwerpen als betrokkenheid en kenmerken.

Belangrijkste reden voor interviews is dat de omvang van de populatie relatief klein is. Zo is er niet een grote populatie hardloophwedstrijden in deze vorm of ondernemers die potentieel betrokken kunnen zijn voor de organisatie. Een andere reden is dat de beleving en input van de respondent van waarde kunnen zijn voor het krijgen van nieuwe inzichten. Ten slotte zijn er om praktisch redenen negen interviews afgenomen, kijkende naar tijdsduur en informatiebehoefte.

3.3 | Meetinstrument

Om de diepte-interviews op een juiste wijze te meten, dan wel af te nemen, is er een meetinstrument ontwikkeld. Voor deze vorm van veldonderzoek is een interviewguide het meest geschikt. Volgens Verhoeven (2014) worden er aan de hand van de operationalisering van kernbegrippen onderwerpen (topics) gekozen die een leidraad zijn tijdens het interview. Bij elke topic worden uiteenlopende open vragen geformuleerd, met eventueel doorvraagvragen. Door open vragen kan de respondent uitgebreide en verdiepende antwoorden geven. Mocht dat de respondent toch niet lukken, dan kunnen de doorvraagvragen hier uitkomst bieden. De structuur van de interviewguides is ontwikkeld met behulp van de theorie hieromtrent van Baarde en De Goede (2012). Een volledig uitgewerkte interviewguide is te vinden in Bijlage IX, de overige in de USB-bijlage.

3.4 | Onderzoekseenheden

Onderzoekseenheden zijn volgens Verhoeven (2014) een groep personen waarover uitspraken gedaan worden in de analyse en conclusie. Om een juiste steekproeftrekking te kunnen doen is er gekeken naar de onderzoeksvragen die zijn geformuleerd. Deze onderzoeksvragen houden verband met de eenheid die geïnterviewd zal worden. De onderzoeksvragen luiden:

1. "Wat is de huidige relatie tussen de Midwinter Marathon en ondernemers in Apeldoorn?"

2. "Wat is de meerwaarde van sponsoring voor evenementen?"
3. "Hoe betrekken andere organisatoren ondernemers uit de stad bij hun (sport)evenement?"

Aan iedere onderzoeksvraag is een onderzoekseenheid gekoppeld. Het interviewen van de respondenten heeft willekeurig plaatsgevonden vanwege tijdsplanning. Hierbij zijn de drie doelgroepen, huidige sponsors, ondernemers uit Apeldoorn en 'best practice' organisaties, willekeurig geïnterviewd. Halverwege is de bestuursvoorzitter van de Midwinter Marathon geïnterviewd. In tabel 3.1 staat een overzicht van de interviews per doelgroep. Een uitgebreide motivatie per doelgroep is te vinden in Bijlage X.

Tabel 3.1 | Overzicht onderzoekseenheden

Onderzoeks-vragen	Geïnterviewde	Organisatie/functie	Omschrijving en criteria
1	1) Frans Mulderij 2) Mathijs Algra 3) Robert Levöleger	1) Bestuursvoorzitter bij stichting Midwinter Marathon 2) Community manager bij Centraal Beheer 3) Directeur/eigenaar Multicopy Apeldoorn	Deze groep bevat de huidige visie van het evenement en de relatie met sponsors. Interviews duren ongeveer 30–40 minuten en hebben in natuurlijke omgeving plaatsgevonden.
2	4) Ben Hattink 5) Ilse Assink 6) Frank Veldwachter 7) Ralph Sturm	4) Docent/expert Sportmanagement Saxion/RUG 5) Vestigingsmanager Euro Planit Personeelsdiensten 6) Marketing manager Quality Wellness Resorts 7) Marketing manager Hamer Bv.	Deze groep bevat respondenten met ondernemers uit Apeldoorn e.o. en experts rondom het thema sponsoring. Interviews duren ongeveer 30–40 minuten en hebben in natuurlijke omgeving plaatsgevonden.
3	8) Arjen de Ruyter 9) Sandra Melief	8) Eigenaar 20Knots/organisator Utrecht Science Park Marathon 9) Evenement manager/bestuursvoorzitter Enschede marathon	Deze groep bevat organisatoren van andere sportevenementen hun visie op het evenement en sponsoring. Interviews duren ongeveer 30–40 minuten en hebben in natuurlijke omgeving plaatsgevonden.

3.5 | Analysetechnieken

Het analyseren van de interviews is gestructureerd en telkens volgens hetzelfde stappenplan gebeurd. Interviews kunnen goed geanalyseerd worden aan de hand van het coderen (Verhoeven, 2014). Allereerst zijn de interviews zorgvuldig getranscribeerd in het software programma 'F4 transkript'. Een voorbeeld hiervan staat in Bijlage XI. De transcripten worden per fragment gecodeerd. De coderingen zijn gebaseerd op de boomdiagrammen uit de operationalisering van het literatuuronderzoek, zodat vanuit de fragmenten eventuele samenhang met de theorie bekeken en geanalyseerd kan worden. Vervolgens zijn codes met elkaar vergeleken door axiaal te coderen. Om efficiënt, correct en overzichtelijk te coderen en analyseren is 'Atlas.ti' geraadpleegd. Een voorbeeld van coderen is te vinden in Bijlage XII. De uitkomsten van het veldonderzoek worden beschreven in het resultatenhoofdstuk.

4 | Resultaten

Dit hoofdstuk bevat alle resultaten uit de interviews die zijn afgenomen. Met behulp van de analysetechniek coderen zijn de resultaten geschreven, waarbij een verdieping is aangebracht in de begrippen 'evenementen' en 'sponsoring'. Deze analyse bevat citaten en voorbeelden uit interviews. Een voorbeeld van een gecodeerd interview is te vinden in Bijlage XII en volledige codeerschema's in de USB-bijlage.

4.1 | Evenementen

Vanuit het kernbegrip 'evenementen' zijn de resultaten uit de interviews hieronder gecategoriseerd in de sub-aspecten die vanuit het literatuuronderzoek als bepalend zijn aangewezen. Per sub-aspect worden met behulp van voorbeelden en quotes verschillende inzichten gepresenteerd.

4.1.1 | Kenmerken

Het beschrijven van de voor hen belangrijkste kenmerken van een evenement wordt gedaan op verschillende aspectniveau's. Zo beschrijft dhr. Levöleger (Multicopy) dat het een doel moet realiseren, namelijk: *"15.000 hele gezonde mensen die met heel veel plezier gaan hardlopen"*. Tevens wordt er door verschillende respondenten anders gekeken naar de doelgroep. Zo benoemt dhr. Algra (Centraal Beheer) zijn doelgroep bij een sportevenement als zakelijke-relatie terwijl dhr. de Ruyter (20Knots) niet echt kan bewijzen dat men als zakelijke deelnemer meedoet vanwege relatiebeheer of meer vanuit een vrijetijdsbesteding. Het algemene beeld is dat een groot deel van de doelgroep vanuit een vrijetijdsbesteding komt en een klein deel vanuit zakelijk oogpunt. Veel van de bezoekers van een sportevenement zijn vrienden en familie, aldus dhr. de Ruyter. Dat maakt dat de bezoekers uit meerdere plaatsen komen. Ten slotte blijkt vanuit de verschillende organisatoren dat de evenementen met enige regelmaat plaatsvinden, meestal jaarlijks.

4.1.2 | Beleving

Wanneer de respondenten het over de beleving van een evenement hebben komen hierbij verschillende aspecten voor. Zo beschrijven de organisatoren van de Enschede Marathon en Utrecht marathon de beleving op cognitief niveau. Volgens mevr. Melief (Enschede marathon) viel de zichtbaarheid van het evenement tegen doordat het start- en finishgebied was afgebakend met bouwhekken en zwarte doeken. Voor Arjen de Ruyter wordt de beleving op cognitief niveau juist gestimuleerd door de kennis van de historie van de stad en de naamsbekendheid: *"...datzelfde geldt voor buitenlandse lopers die naar Nederland komen. Ja, die lopen door een hele oude historische binnenstad"*. Volgens deze organisator wordt de kracht van de beleving op affectief niveau bepaald door de afwisseling in het parcours en het imago van de plaats. Hij refereert aan de marathon van New York: *"En ik heb New York twee keer gelopen, dan loop je over de Juliana Bridge, dat is toch wel wat anders dan de Singel in Utrecht, met alle respect!"*. Hij vindt dat Nike goed aan het creëren van beleving heeft gedaan door ooit een belevenistunnel te bouwen voor de Dam-tot-Dam-loop.

Volgens Frans Mulderij (Midwinter Marathon) doe je het goed op het gebied van affectieve beleving wanneer de deelnemers er naar uit kijken om te deel te nemen. Matthijs Algra (Centraal Beheer) heeft ooit geprobeerd de beleving van de Midwinter Marathon te versterken door het gedrag van de bezoekers te beïnvloeden (conatieve beleving) door handklappertjes uit te delen langs de route. Echter, dit bleek niet succesvol: *"...maar ja, dan hebben mensen wat in hun handen en kunnen ze geen foto's meer nemen. Dus dat gebeurde ook niet"*. De intentie die de organisatoren hadden om de beleving hiermee te beïnvloeden was niet geslaagd.

4.1.3 | Impact

Het is voor veel gemeenten erg belangrijk om de impact van evenementen te meten en te weten.

Echter, uit de interviews blijkt dat het voor veel organisaties moeilijk te zeggen is wat de impact is.

Dhr. Levöleger (Multicopy) laat weten dat Apeldoorn erg bezig is (geweest) met het binnenhalen van grotere evenementen, dat het de meest MKB-vriendelijke stad is en de ondernemers ervan profiteren.

Dhr. Algra (Centraal Beheer) benoemt het maatschappelijke aspect van de impact veel meer. De impact van de Midwinter Marathon is sterk mede door het moment van het evenement: *“Het momentum valt ook nog lekker. Want in de winter gebeurt niet zoveel. Dus als er dan al nieuws is dan pak je toch net wat meer waarde”*. Tevens wordt de wisselwerking benoemt tussen gemeente en ondernemers. Zo beschrijft dhr. Algra dat wanneer Centraal Beheer zal verhuizen uit Apeldoorn dat dit gevolgen heeft voor de evenementen zoals Midwinter Marathon. De evenementen en ondernemers hebben elkaar nodig, dat versterkt de economische impact.

Dhr. De Ruyter (20Knots) beschrijft het met een voorbeeld: *“Nou de parcours zijn zo gebouwd dat we letterlijk verbinding hebben van de Science Park met de stad”*. Dhr. Hattink (Saxion/RUG) trekt de meetbaarheid van de impact (maatschappelijk alsmede economisch) in twijfel en zegt: *“...die mensen die in de WESP zitten die hebben ook deels weer kritiek op hun eigen aanpak”*, doelend op de onderzoekers van het vliegwieltje. Volgens de respondent is het enkel soms op langere termijn te meten, maar zou dat niet het doel moeten zijn: *“...het is ook een beetje samen schouders eronder zetten dat je mensen zo gek krijgt dat ze de meerwaarde zien zonder dat die gemeten wordt”*.

4.1.4 | Succes-/faalfactoren

Kijkende naar de huidige sponsors van de Midwinter Marathon wordt bij de succesfactoren vooral gekeken naar de faciliteiten en de beleving van het evenement. Zo beschrijft dhr. Levöleger (Multicopy) de locatie Orpheus als: *“harstikke leuk, voor de lopers. Dat is prima georganiseerd, dat is hartstikke fijn”*. Volgens dhr. Algra (Centraal Beheer) worden faciliteiten en beleving steeds beter. Zo geeft hij als voorbeeld de professionalisering van de prijsuitreiking: *“Een paar jaar geleden bijvoorbeeld was het podium...gewoon letterlijk een hout schavotje....tussen twee boompjes verstopt”*. Dat dit verbeterd is omschrijft hij als een gevolg van een eenmalige koppeling van het evenement aan een goed doel, KiKa: *“toen ging dat schavotje niet op de grond maar op de podiumwagen”*. Echter, dhr. Algra (Centraal Beheer) beschrijft dat pogingen tot het creëren van meer side events niet tot successen leidt, mede door het gedrag van de bezoekers. Bij deze faalfactor geeft dhr. Algra (Centraal Beheer) een voorbeeld en refereert naar het publiek: *“Het is gewoon doodstil. Ook al staat er een band te spelen bij de bocht bij AGOVV en die hoek staat dan echt gewoon vijf, zes rijen dik, dat is gewoon echt lachen”*. Daarnaast is het midden in de winter en is de beleving erg afhankelijk van de weersomstandigheden.

Dhr. De Ruyter (20Knots) benoemt dat afwisseling in het parcours door stad en natuur en de faciliteiten op het gebied van kleding en omkleedmogelijkheid belangrijk zijn. De Utrecht Marathon heeft volgens dhr. De Ruyter douchegelegenheid, iets wat ontbreekt bij de Midwinter Marathon. Dit is volgens dhr. Mulderij (Midwinter Marathon) een facilitair minpunt: *“we hebben geen douchevoorzieningen. Dat zou je wel een minpuntje kunnen noemen”*.

Eén van de USP's van de Midwinter Marathon is gastvrijheid. Door gastvrouwen in te zetten in Orpheus worden alle deelnemers welkom geheten en is er een persoonlijke benadering. Dit is iets wat de huidige sponsors ook als een grote succesfactor beschouwen. Omtrent transport c.q. bereikbaarheid beschrijft dhr. Algra dat de locatie lastig te bereiken is. Dit zou een punt van aandacht kunnen zijn kijkende naar de Utrecht Marathon, waar volgens dhr. De Ruyter: *“zowel met de auto als met de fiets je er prima kunt komen”*.

4.1.5 | Side events

Over side events en de beleving ervan is best veel gezegd door de respondenten. Daarom behoeft dit onderwerp een verdieping in deze paragraaf.

Over de aanwezigheid van side events bij de marathons zijn alle organisatoren en sponsors het eens: het moet er zijn. Zo beschrijft dhr. Algra (Centraal Beheer) dat de deelnemers en bezoekers zeggen dat het evenement staat als een huis, echter: *"We hebben dat al een beetje losgelaten. We hebben het al geprobeerd en ons lukt het niet.."*. Ook dhr. Levöleger (Multicopy) beaamt dit: *"Je gaat, je kijkt...en je gaat weer weg. Dat zou nog wel wat verbeterd kunnen worden"*.

Andere organisatoren van hardloopevenementen zien deze roep ook: *"Onderweg moet er genoeg te doen zijn. Daar valt nog wel winst te behalen"*, aldus dhr. De Ruyter die het vooral een budgettaire kwestie noemt dat het er nog niet is. Zo vindt hij het best een goed idee om drie DJ's neer te zetten, echter: *"Je kunt er wel drie DJ's neer zetten, dat kost je dan 1500 euro. Het is alleen niet terug te rekenen of te relateren of er meer mensen door komen"*.

Mevr. Melief (Enschede marathon) vindt dat de side event feestelijker en groter mag: *"Dit jaar bestaan we vijftig jaar en we willen een after party organiseren op het Van Heekplein. Het zou natuurlijk heel leuk zijn om een groot feest te organiseren. Dus echt in de binnenstad gaan organiseren."*. Dhr.

Mulderij (Midwinter Marathon) verklaart dat het falen van side events ligt bij verschillende facetten. Allereerst heeft de periode van het jaar daar invloed op. Ten tweede zijn er al een viertal initiatieven geweest op dat gebied die niet slaagden.

Ten slotte wil dhr. Mulderij zich focussen op het succesvol voortzetten van de core business: een goed, strak, georganiseerd hardloopevenement. Hij vindt dat het initiatief hiervoor bij de ondernemer moet liggen, maar dat dit niet makkelijk is: *"Een ondernemer wil business maken. We hebben Roots in de Woods gehad, voor Orpheus, ik geloof dat ze nog net een euro winst hebben gemaakt. Het blijkt iedere keer dat de afstand Loolaan en stad niet een match is voor ondernemers"*.

Dhr. Hattink (Saxion/RUG) benoemt dat er ook andere initiatieven georganiseerd kunnen worden zoals clinics of een virtuele marathon lopen op een loopband. Echter, hij benadrukt: *"het moeten echt maatwerkactiviteiten zijn, technologie kan daarbij helpen"*.

4.2 | Sponsoring

Vanuit het kernbegrip 'sponsoring' zijn de resultaten uit de interviews hieronder gecategoriseerd in de sub-aspecten die vanuit het literatuuronderzoek als bepalend zijn aangewezen. Per sub-aspect worden met behulp van voorbeelden en quotes verschillende inzichten gepresenteerd.

4.2.1 | Doelen/redenen

Het grootste gedeelte van de huidige sponsors en ondernemers sponsoren vanuit het oogpunt om aan corporate communicatie te doen. Dhr. Algra (Centraal Beheer) omschrijft bijvoorbeeld dat de organisatie niet sponsort om aan naamsbekendheid of merkbekendheid te komen: *"Het klinkt blasé maar dat hoeft gewoon echt niet"*. Dhr. Sturm (FOJA groep/Hamer) benoemt dat het vooral het versterken van het imago is: *"Voor onze ontwikkeling is het goed als we actief zijn op het gebied van brandstoffen, het ontwikkelingen van datacentrales en dergelijke"*. Vaak wordt sponsoring ook gebruikt onder Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, zoals bij Centraal Beheer: *"Wij vinden dat we in Apeldoorn, waar we gevestigd zijn, één van de grootste werkgevers zijn en dat we nog een rol te vervullen hebben om ergens een bijdrage aan te leveren"*. Hij benoemde daarbij de wisselwerking tussen de gemeente en het bedrijfsleven. De twee partijen hebben elkaar hard nodig, dus iets terugdoen voor stichtingen en verenigingen is daar belangrijk bij. Ook al vindt hij niet dat het als:

“pressiemiddel gebruikt kan worden”.

Een reden om te sponsoren wordt soms ook neergezet als ‘goodwill’. Zo geeft dhr. Sturm een voorbeeld over zijn tijd bij Piet Zoomers: *“de directeur/eigenaar vindt het leuk om daar aan mee te doen (doelend op volleybal). Het heeft dan wel een impact”*. Hetzelfde beschrijft dhr. Veldwachter (Thermen Bussloo) als hoofdsponsor van voetbalclub Go Ahead Eagles: *“Ik ben mijn hele leven al fan van Go Ahead Eagles. Plus een groot deel van de medewerkers komt uit Deventer en omgeving”*.

Bij uitzendbureau Euro Planit Personeelsdiensten beschrijft mevr. Assink dat het grootste deel van de sponsoring oorzaak is van het feit dat medewerkers bij een vereniging zitten en het bedrijf dat wil sponsoren.

Dhr. Sturm (FOJA groep/Hamer) beschrijft dat één van de doelen van sponsoring is om bij de gesponsorde vereniging of universiteit presentaties te houden over wat de organisatie doet en wat de voordelen zijn om daar te werken. Corporate communicatie is dus het belangrijkste doel.

Echter, er wordt ook wel het één en ander gezegd over het doel dat sponsoring heeft als marketinginstrument. Zo beschrijft dhr. Algra (Centraal Beheer) dat het voor de sponsor Decathlon echt een reden is geweest om meer producten te verkopen en zichtbaar te worden in Apeldoorn en omstreken: *“Redelijk kort in Apeldoorn. Binnen de sporterswereld zijn ze wel bekend. Ik denk dat echte sporters wel blij waren dat ze in Apeldoorn zouden komen, maar denk ook dat driekwart van de inwoners uit Apeldoorn niet wist wat Decathlon was”*. Volgens dhr. Mulderij is dit ook voor Multicopy het geval.

Mevr. Melief (Enschede marathon) benoemt aan de organisatorische zijde dat een reden van het sponsoren van ‘haar’ marathon ligt bij het feit dat het meer dan alleen de dag van het evenement is maar ook groter perspectief bekeken moet worden: *“Het is dus niet dat je als sponsor maar één dag in het jaar zichtbaar bent. Wij zetten onszelf neer als een instituut met een heleboel kennis en expertise op het gebied van hardlopen”*.

4.2.2 | Sponsoruitkomsten

Voor de huidige sponsoren en andere ondernemers uit Apeldoorn en omstreken is het moeilijk te zeggen of er ook meetbare uitkomsten van de sponsoring zijn. Dhr. Levöleger (Multicopy) vindt dat de organisatie goed naar voren komt tijdens de marathon en dat de consument merkwaarde stijgt. Tevens beaamt hij dat belanghebbenden, zoals partners, ook meedoen aan de aan hen gelieerde Businessrun. Als voorbeeld geeft dhr. De Ruyter (20knots) dat er een goed voorbeeld was van Nike die door een belevenistunnel te creëren tijdens de marathon hierdoor enorm zichtbaar was en daarmee de consument merkwaarde vergroot. Hamer (FOJA Groep) ziet geen meetbare resultaten. Dhr. Sturm is daar ook niet mee bezig: *“Nee daar werken we ook te weinig aan. Maar het imago wel”*.

Voor dhr. Veldwachter (Thermen Bussloo) is het sponsoren van Go Ahead Eagles wel zichtbaar: *“We hebben nu ook al de eerste resultaten. We hebben al de eerste afspraken staan om daar binnen te komen en programma’s uit te rollen binnen de bedrijven”*.

4.2.3 | Selectiecriteria/match

De beste ‘match’ in sponsoring wordt gevonden door sponsor (door wie), sponsorobject (bij wie) en de sport (categorie) langs een meetlat te leggen. Allereerst wordt gekeken wat de respondenten zeiden omtrent het sponsorobject. Centraal Beheer vindt de plaats waarin het sponsorobject zich bevindt belangrijk voor de keuze, dhr. Algra zegt: *“Als de Midwinter Marathon in Zwolle was geweest dan hadden we niet gesponsord”* en *“Als de Giro niet door Apeldoorn heen was gekomen, maar had die Arnhem, Nijmegen en Zutphen gepakt, dan hadden wij er niets mee gedaan. Had Serious Request in*

Deventer gaat hadden we er niets meegedaan''.

Volgens dhr. De Ruyter (20knots) is het belangrijk dat de sponsor moet kunnen activeren: *“De sponsor moet het gevoel hebben dat hij met dat evenement zijn doelstellingen kan gaan realiseren”*. Hij benoemde daarnaast dat Richard Branson (Virgin) aan sterke activatie doet bij evenementen, maar dat er nog veel te winnen valt bij evenementen. Dhr. Sturm (FOJA) zegt dat door de scope die het bedrijf bepaald heeft de telefoniste aan de receptie al kan bepalen welke sponsoraanvragen wel of niet doorgaan. Bij mevr. Assink (Euro Planit personeelsdiensten) is de fit tussen medewerker en evenement/vereniging erg belangrijk om een sponsorobject te sponsoren. Het kunnen activeren wordt als belangrijkste ervaren door de respondenten. Echter, hier wordt nog te weinig aan gedaan door de sponsor.

Aan de andere kant van de criteria zit de sponsor, waarbij de doelgroep belangrijk is. Veel bedrijven vinden het volgens mevr. Melief (Enschede marathon) belangrijk dat hun medewerkers sporten: *“de economische vitaliteit staat hoog in het vaandel en leidt tot het reduceren van ziekteverzuim”*. Dit leidt ertoe dat veel bedrijven overgaan op sponsoring van sportprojecten, evenementen en abonnementen. Bij dhr. Sturm (FOJA/Hamer) wordt gekeken of het sponsorproject daadwerkelijk bij eigen medewerkers past. Dhr. De Ruyter (20Knots) vindt het vooral belangrijk dat de doelstellingen verwezenlijkt worden. Dhr. Mulderij (Midwinter Marathon) benoemt dat het niet mogelijk is dat een sponsor geld betaalt en alles mag en kan doen wat hij wilt: *“Nee, het moet passen binnen het totale concept. Dus als een partij komt: we willen de hele Loolaan verbouwen! Nee dat gaat hem niet worden”*. Activatie is dus belangrijk, maar wel beperkt binnen het concept.

Het laatste criterium van de selectie gaat over sport. Veel respondenten zeggen dat je als bedrijf wel gevoel moet hebben met de sport. Zo zegt Levöleger (Multicopy): *“Dus wij vinden allemaal hardlopen leuk, in meer of mindere mate”*. Dhr. Algra (Centraal Beheer) maakt duidelijk de afweging om wel of niet te sponsoren, bijvoorbeeld bij de Giro, maar laat zich niet leiden door sentiment: *“Bij Giro worden er wel vragen gesteld: dopingsport. Wil je je daar wel mee afficheren? Met de sport wel, is onze afweging dan”*. De respondenten vinden het positievere imago zwaarder tellen dan de excessen. Uiteindelijk benoemt dhr. Hattink (Saxion/RUG) dat de criteria omtrent de sport ook worden bepaald door de stijgende professionaliteit van de sport.

4.2.4 | Meerwaarde (Return on Objectives)

Dhr. De Ruyter (20Knots) is als organisator heel praktisch in de bewoording van de meerwaarde van sponsoring. Hij zegt: *“Als ze geen geld geven is er geen evenement. Dus dat is makkelijk. Evenementen kunnen gewoon niet zonder sponsors, denk ik. Of de bedrijven moeten met zoveel deelnemers komen dat het geld niet meer nodig is”*. Mevr. Assink (Euro Planit Personeelsdiensten) beschrijft dat de meerwaarde van sponsoring erg duidelijk zichtbaar was in een langdurig sponsorverband tussen het bedrijf en de jaarlijkse Bokbierdag in Zutphen, die een paar jaar geleden stopte: *“de glazen liggen nog steeds op straat na Bokbierdag. Je ziet nog veel mensen eruit drinken. Het is wel herkenbaarheid”*.

Dhr. Hattink (Saxion/RUG) omschrijft dat het steeds meer gebeurt dat de hoeveelheid van het aantal kleinere sponsorcontracten stijgt in plaats van één grote hoofdsponsor en een paar middelmatige sponsors. Dit zou de efficiëntie kunnen verkleinen van sponsoring voor die organisaties. Echter, hiermee daalt wel het risico wanneer een sponsor besluit te stoppen en is er meer kans voor samenwerking. Dhr. Veldwachter (Thermen Bussloo) omschrijft dat er goed gekeken moet worden naar wat de sponsor ervoor terugkrijgt. Als voorbeeld wordt gegeven dat het moet niet blijven bij een zak

met geld geven en dan een vermelding op de website en in het programmaboekje. Ten slotte beschrijven de ondernemers en sponsors dat de meeste contracten langdurig zijn. Dit komt de effectiviteit van sponsoring ten goede.

4.2.5 | Impact

Of sponsoring ook veel impact heeft is moeilijk te bepalen. De respondenten zeggen hier over dat het vaak niet meetbaar is of er direct of op langere termijn resultaten geboekt kunnen worden. Echter, dhr. Levöleger (Multicopy) merkt wel dat het effect heeft op zijn doelgroep: *“De bedrijven weten het inmiddels wel. En dat is mijn doelgroep, dus dat is geweldig”*. Het gaat hierbij dus om het meten van het bewustzijn. Arjen de Ruyter (20knots) geeft als voorbeeld ‘Control’, een merk dat een schaatsploeg sponsorde. Hij zegt dat voor niemand de link hiertussen duidelijk was. Voor ‘Control’ ging het vooral om ‘Business-to-Business’ sponsoring. De resultaten en impact van het sponsorcontract waren dermate groot dat het bedrijf werd opgekocht, dhr. De Ruyter: *“Dan is het dus wel redelijk geslaagd sponsorship”*. Het gaat hierbij om het meten op verkopen.

Voor dhr. Veldwachter (Thermen Bussloo) is het duidelijk dat de impact op verkopen stijgt door het sponsoren van Go Ahead Eagles, maar hij benoemt dat de impact vele malen groter is als het een eredivisieclub zoals Ajax zou sponsoren: *“Maar dan heb je een ander doel, namelijk landelijk groeien.”* De belevenistunnel van Nike, zoals eerder omschreven, heeft volgens dhr. De Ruyter een grote impact voor zo’n organisatie, vooral op het imago.

4.2.6 | Sponsorplan

Wanneer gekeken wordt naar de verschillende fases in sponsoring zijn veel ondernemers het met elkaar eens: in de relatiefase is het van belang dat je je als sponsor regelmatig laat zien en betrokken bent bij het evenement. Volgens dhr. Algra (Centraal Beheer) was dit al op een goed niveau bij de Midwinter Marathon: *“Toen ik instapte was de relatie eigenlijk heel erg goed. Van beide kanten stabiliteit en basis. Je blijft elkaar op de hoogte houden van relevante ontwikkelingen”*. Volgens dhr. Algra is de relatie tussen de organisatie en andere stakeholders, waaronder gemeente en marechaussee, erg goed: *“Volgens mij in de gemeente zitten ze ook stevig verankerd en alles eromheen is ook stevig. Ik denk dat gemeente ook wel blij mee mag zijn”*. Mevr. Melief (Enschede marathon) laat zien dat bij de Military Boekelo bijvoorbeeld veel voor zakelijke relaties georganiseerd wordt, zoals lezingen, congressen en activiteiten. In de acquisitiefase is het van belang dat de organisatie wel sponsorvarianten heeft, maar dat het wel op maat gemaakt wordt, aldus dhr. Veldwachter (Thermen Bussloo): *“Het is eigenlijk altijd wel ‘custom made’. Ze hebben wel elk jaar bepaalde dingen die ze doen. Wij vinden het leuk om wellness-achtige dingen neer te leggen in de kleedkamers voor de spelers”*. Dhr. Mulderij (Midwinter Marathon) zegt dat ouderwetse acquisitie geen zin heeft: *“Het is dus altijd dat iemand geïnteresseerd is in het evenement, iets met hardlopen heeft en zichzelf meldt”*. Tevens benoemt hij er niet teveel met relatieavonden moet worden gestrooid: *“De dinsdagavond is de relatieavond en dan pakken we ook flink uit. Een mooi compleet concept”*.

4.2.7 | Sponsoruitingen

Is er dermate veel verteld door de respondenten over de sponsoruitingen, dat dit onderwerp enige aandacht behoeft. Uit de interviews zijn verschillende sponsoruitingen naar voren gekomen, een deel valt onder ‘fysieke’ en een deel onder ‘digitale’ sponsoruitingen. Bij fysieke sponsoruitingen komen zaken als het logo op shirts, banners, posters, het ‘bezitten’ van stoelen in het stadion, nieuwsbrieven, presentaties door de organisatie, entreebonnen naar voren. Naast deze factoren is

uiting soms niet zichtbaar op papier, maar wordt er digitaal veel gedaan zoals videoboodschappen langs de routes door 'ASICS', bij de Midwinter Marathon. Er wordt ook veel gedaan door zogenaamde partners. Dit kan zich uiten in het uitdelen van soep en broodjes door Marechaussee en Orpheus die de locatie faciliteert. Deze partners zijn belangrijk en onmisbaar voor de evenementen.

4.2.8 | Partnerships

Dat partnerships belangrijk zijn wordt bevestigd door Dhr. Mulderij (Midwinter Marathon): *"Het hele mobiliteitsplan, dat krijgen we allemaal aangeboden door de gemeente Apeldoorn. Als we daarvoor zouden moeten betalen, hadden we een fors probleem"*. Voor Dhr. De Ruyter (20Knots) zijn partnerships veel sterker voor evenementen: *"Partnerships gaan gewoon veel meer richtingen, meerdere dimensies. Daar help en heb je elkaar gewoon veel meer aan elkaar"*. Bij de Enschede marathon gaat het verder. Eén van de grotere sponsors heeft het ouderenfonds als goed doel en wilde op de marathon een ouderenrun organiseren.

4.3 | Ondernemerschap

Ten slotte wordt het ondernemerschap tegen het licht gehouden. Uit de gesprekken blijkt namelijk dat er veel wordt gedaan om ondernemers betrokken te maken bij evenementen in de stad Apeldoorn, zoals de Task Force Events. Ondernemer dhr. Levöleger (Multicopy) omschrijft het doel hiervan als samenwerken, echter: *"dat loopt niet lekker!"*. Volgens dhr. Algra (Centraal Beheer) heeft de Task Force Events een goede facilitaire rol maar blijft het lastig om iedereen op één lijn te krijgen. Volgens dhr. Sturm (FOJA/Hamer) wordt er gekeken ondernemers samen kunnen werken, echter: *"al die afzonderlijke ondernemers, en dat zijn de middenstanders, dat is heel erg lastig. Dat is heel moeilijk. Apeldoorn Marketing wil dat faciliteren maar de ondernemersverenigingen gaan telkens weer ter ziele"*. Volgens dhr. De Ruyter (20Knots) gebeurt dit in veel steden. Hij noemt Rotterdam als voorbeeld: *"Als ik naar Rotterdam ga (de marathon) en dan zie ik dat de winkels nog steeds dicht zijn op zondagochtend, dan vind ik dat een gemiste kans"*. De organisatoren van de hardloopwedstrijden lijken continu naar de ondernemers te wijzen als eerste voorzetgever, dhr. De Ruyter: *"Zij zullen het uiteindelijk moeten oppakken"*. Dit wordt ook bevestigd door dhr. Mulderij (Midwinter Marathon): *"Op dat niveau verwacht ik dan ook initiatieven, en niet wij als organiserend evenement"*. Volgens dhr. Algra (Centraal Beheer) weten de ondernemers elkaar goed te vinden, alleen het daadwerkelijk iets eruit te krijgen blijkt lastiger.

De organisatoren en ondernemers uit Apeldoorn en andere steden benoemen dat ondernemers meer ondernemend moeten zijn en proberen de kansen die er liggen meer op te pakken. Volgens Dhr. Hattink (Saxion/RUG) verschilt het wel per regio: *"Ik merk wel dat er grote verschillen zijn in het land. Waar je bijvoorbeeld regio's die economisch wat minder sterk zijn, dan zie je toch een soort band. Die van: we gaan de regio er bovenop helpen"*. Dit wordt beaamd door mevr. Assink (Euro Planit Personeelsdiensten): *"Dit zie ik persoonlijk, maar hoe meer je naar het westen gaat hoe minder persoonlijk het wordt. Niet alleen de samenwerking tussen bedrijven maar ook binnen de bedrijven. Mensen uit het oosten zijn minder geïnteresseerd om in Apeldoorn te komen werken"*. Dhr. Hattink (Saxion/RUG) vindt dat de gemeente een nog sterkere verbindende factor moet zijn en dat het niet zozeer alleen organiseren of faciliteren. De gemeente moet iedereen bij elkaar brengen en de juiste personen hiervoor inzetten. Nu wordt door het heffen van belasting de overheid aansprakelijk gezien voor de evenementen volgens dhr. Hattink (Saxion/RUG). Wanneer ondernemers meer verantwoordelijkheden en die 'pot' met geld krijgen kan er veel beter georganiseerd worden, en daarmee stijgt de betrokkenheid van de ondernemers.

5 | Conclusie

Dit hoofdstuk bevat de conclusie naar aanleiding van het onderzoek dat is uitgevoerd. Hierbij wordt concreet en bondig antwoord gegeven op de vooraf geformuleerde onderzoeksvragen. Het betreft een samenvatting van de belangrijkste onderzoeksresultaten.

5.1 | Onderzoeksvraag 1

Om antwoord te kunnen geven op de eerste onderzoeksvraag worden eerst de bijbehorende deelvragen beantwoord.

5.1.1 | Deelvraag 1: 'Wat zijn sterke en zwakke aspecten in de huidige relatie?'

Eén van de sterke aspecten binnen de huidige relatie is de communicatie vanuit de Midwinter Marathon richting de sponsors en ondernemers en vice versa. Daarnaast vinden ondernemers en sponsors dat het evenement goed en strak georganiseerd wordt. De relatie wordt gekenmerkt door een eenmalig jaarlijks evenement. Deze relatie-avond wordt gezien als een sterk punt binnen de relatie. Echter, de relatie tussen een deel van de ondernemers en de Midwinter Marathon is erg beperkt. Doordat de afstand Loolaan en het centrum relatief groot is, is de stap voor ondernemers groot om bij te dragen aan het evenement. Vanuit de Midwinter Marathon is ook enige scepsis ten aanzien van het betrekken van ondernemers bij het evenement. Een ander zwak aspect binnen de relatie is de mogelijkheid tot activeren bij de Midwinter Marathon. Deze is er wel, maar beperkt zich op wens van de Midwinter Marathon. Het moet passen binnen het concept. Dit kan gevolgen hebben voor de meerwaarde van sponsoring.

5.1.2 | Deelvraag 2: 'Welke mogelijkheden zijn er tot het versterken van de relatie?'

De relatie tussen de ondernemers en de Midwinter Marathon kan versterkt worden wanneer de discrepantie tussen de ondernemers en de Midwinter Marathon (deels) verdwijnt. Deze discrepantie tussen de verwachtingen van beide partijen kan verdwijnen wanneer er meervoudig overleg en samenwerking getracht wordt te bewerkstelligen. Dit overleg kan plaatsvinden samen met andere evenementorganisatoren, gemeente en ondernemers. Daarnaast kan de relatie versterkt worden door het benutten van de mogelijkheden tot het verkleinen van de afstand van het evenement tot het centrum of nevenactiviteiten te organiseren. Het moet voor ondernemers beter inzichtelijk worden wat de Midwinter Marathon kan bijdragen aan het halen van bedrijfsdoelen en de mate van activatie moet verbeteren.

5.1.3 | Antwoord onderzoeksvraag 1

De huidige relatie tussen ondernemers en de Midwinter Marathon kan omschreven worden als tamelijk afhoudend. Meerdere pogingen van zowel de Midwinter Marathon als ondernemers blijken uit te lopen op een impasse. De organisatie van de Midwinter Marathon vindt dat de bal ligt bij de ondernemers, over de mening van de ondernemers kunnen geen directe uitspraken gedaan worden omdat de ondernemers geen duidelijke argumenten hadden waarom de relatie bekoelt blijft. Echter, door huidige sponsors en de organisator worden redenen als locatie en het moment in het jaar benoemd. De relatie tussen de ondernemende huidige sponsors en de Midwinter Marathon is daarentegen stabiel en basaal. Ook kan geconcludeerd worden dat de relatie tussen het evenement en andere stakeholders, zoals de gemeente Apeldoorn en de Koninklijke Marechaussee, erg goed is.

5.2 | Onderzoeksvraag 2

Om antwoord te kunnen geven op de tweede onderzoeksvraag worden eerst de bijbehorende deelvragen beantwoord.

5.2.1 | "Wat is de meerwaarde van sponsoring binnen de relatie?"

De meerwaarde van sponsoring binnen de relatie ligt in de effectiviteit van sponsoring. Sponsoring moet binnen de beleving van het evenement passen en daarbij moet het meer zijn dan alleen een filantropische gift. Sponsoring wordt door evenementorganisatoren gezien als noodzakelijke steun om als evenement bestaansrecht te krijgen. De ondernemers willen er echt iets voor terug zien. Het blijkt dat steeds meer kleinere sponsorcontracten de voorkeur krijgen in plaats van een paar grote sponsorcontracten, mede om het risico te spreiden. Voor ondernemers kan dit echter wel minder efficiënt zijn doordat de zichtbaarheid wordt verkleind.

5.2.2 | "Hoe draagt sponsoring bij aan betrokkenheid van ondernemers?"

Zoals uit de vorige deelvraag ook al blijkt willen ondernemers iets terugzien in ruil voor de sponsoring. De ondernemers willen niet alleen maar geld geven, maar ook echt betrokken worden bij elementen van het evenement. Doordat ondernemers zien dat hun deel bijdraagt aan het voortbestaan van het evenement vinden de ondernemers het belangrijk om ook hun ideeën en medezeggenschap te laten horen. Tevens kunnen ondernemers meer betrokken raken doordat ze een eigen run sponsoren. Sommige ondernemers willen graag activeren door de beleving van de organisatie terug te laten komen tijdens het evenement. Ondernemers zien het daarnaast als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, dit is één van de kenmerken van betrokkenheid.

5.2.3 | "Wat zijn strategieën om de effectiviteit van sponsoring te verhogen?"

De effectiviteit van sponsoring kan worden verhoogd wanneer de lengte van de sponsorcontracten minstens drie jaar is. Hoe langer een contract loopt des te groter is de effectiviteit. Daarnaast wordt, zoals eerder genoemd, de effectiviteit zichtbaar vergroot wanneer er meervoudige activatie mogelijk is op en rondom het evenement. Door middel van side events is er de mogelijkheid om activatie sterker in te zetten. Ook kan dit bewerkstelligd worden wanneer de al aan sponsors gekoppelde hardlooproutes meer ingevuld kunnen worden door de sponsors. Tevens kan de effectiviteit worden verhoogd voor ondernemers wanneer er verschillende relatiemomenten worden georganiseerd waar de sponsors zichtbaar zijn.

5.2.4 | Antwoord onderzoeksvraag 2

De meerwaarde van sponsoring bij de Midwinter Marathon ligt voornamelijk voor de organisatie op noodzakelijke inkomsten. Daar de organisatie geen subsidie krijgt, en dit ook niet wilt, zijn ze aangewezen op sponsors en partners. Daarnaast is het voor de organisatie van belang dat ondernemers in Apeldoorn hun business kunnen vergroten. De Midwinter Marathon wil graag de uitstraling van 'Apeldoorns hardloopevenement' versterken door het sponsorcontract met Centraal Beheer. De verzekeraar is echt Apeldoorns en ziet daarom een sterke en langdurige relatie met de Midwinter Marathon. De meerwaarde van het sponsorcontract met Multicopy Apeldoorn is dat dit bedrijf alle communicatie-uitingen professioneel aan kan pakken.

5.3 | Onderzoeksvraag 3

Om antwoord te kunnen geven op de derde onderzoeksvraag worden eerst de bijbehorende deelvragen beantwoord.

5.3.1 | 'Wat zijn succesfactoren voor de organisatoren met betrekking tot het creëren van betrokkenheid bij ondernemers?'

Eén van de succesfactoren voor andere organisatoren van hardloopevenementen, zoals de marathon in Enschede, is het creëren van een instituut op het gebied van hardlopen met allerlei kennis en expertise, zodat ondernemers niet alleen het idee hebben bij een professionele organisatie aan te kloppen, maar ook zichzelf kunnen helpen vitaler te worden als bedrijf. Veel bedrijven hebben economische vitaliteitsprogramma's zodat het ziekteverzuim afneemt. De Enschede marathon helpt ondernemers daarbij en dat creëert meer betrokkenheid bij het evenement. Daarnaast proberen beide evenementen de hardlooproutes strategisch door de stad te laten lopen zodat ondernemers er ook profijt van kunnen hebben.

5.2.2 | 'Wat voor extra stimulans wordt er gecreëerd voor ondernemers om betrokken te zijn?'

Een extra stimulans die wordt gecreëerd voor ondernemers om betrokken te zijn is het organiseren van relatieavonden en het met enige regelmaat contact hebben met sponsors. Daarnaast worden organisaties geprikkeld door mee te lopen met het evenement en hun eigen netwerk uit te nodigen om bij het evenement aanwezig te zijn. Bovendien zijn er bij de andere sportevenementen ook veel netwerkmogelijkheden waar de organisatoren gebruik van maken om ondernemers meer betrokken te laten zijn bij de evenementen. Echter, het blijkt dat het voor de organisatoren soms lastig is om die extra stimulans te creëren aangezien de nadruk op de kerntaken, het organiseren van het evenement, de hoogste prioriteit heeft. Veel organisaties zijn stichtingen waar vrijwilligers meewerken.

De organisatoren zijn ook van mening dat een open karakter van het evenement, inclusief side events, meehelpt aan het creëren van betrokkenheid bij ondernemers. Echter, de organisatoren vinden wel dat de bal bij de ondernemers ligt om hier gebruik van te maken.

5.2.3 | 'Wat zijn andere vormen van sponsoring die effectief zijn voor evenementen?'

Organisatoren van hardloopevenementen benoemen partnerships als andere effectieve vorm van sponsoring. Bij de partnerships worden er geen financiële middelen gegeven aan het evenement, maar helpt een bedrijf of instantie mee in de uitvoering van het evenement. Het voordeel hiervan is dat de betrokkenheid een stuk groter kan zijn dan bij sponsoring, omdat de bedrijven en/of instanties daadwerkelijk de organisatie van het evenement meemaken en soms zelfs invloed hierop kunnen uitoefenen. Daarnaast zijn de activeringsmogelijkheden veel groter voor een partner/sponsor. Ook blijkt dat veel bedrijven Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen hoog in het vaandel hebben staan, partnerships horen daar dichterbij dan sponsoring.

5.2.4 | Antwoord onderzoeksvraag 3

Over het algemeen worden de ondernemers door relatiemomenten en contactmomenten betrokken bij het evenement. Daarnaast worden ondernemers extra geprikkeld door routes strategisch door het centrum te laten lopen zodat ondernemers de kans krijgen meer uit het evenement te kunnen halen, voornamelijk voor de bezoekers van het evenement. Tevens zijn side events een kans om ondernemers meer te betrekken. Echter, het blijkt dat dit nog lastig van de grond komt bij veel hardloopevenementen. Tevens kunnen partnerships meer betrokkenheid stimuleren. Daarnaast kan het creëren van een instituut helpen ondernemers meer de waarde en kracht van hardloopevenementen in te laten zien en daarmee mogelijk de betrokkenheid te vergroten.

6 | Discussie

In dit onderdeel wordt aan de hand van onderzoeksliteratuur beschreven wat de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek is. Daarmee wordt bij de validiteit onderscheid gemaakt tussen de interne validiteit en externe validiteit.

6.1 | Validiteit

Ter bepaling van de kwaliteit van het onderzoek wordt in deze paragraaf de validiteit besproken. Willems en Van Zwieten (2004) beschrijven in een vakblad dat de validiteit duidt op de mogelijke aanwezigheid of afwezigheid van vertekeningen van systematische aard. Auteurs Baarda, Bakker, Fisher, Julsing, De Goede, Peters en Van der Velden (2013) beschrijven de validiteit, of geldigheid, als de mate waarop de onderzoeksgegevens een juiste afspiegeling zijn van en corresponderen met de bestaande werkelijkheid. Verhoeven (2014) spreekt van de 'zuiverheid van de onderzoeksresultaten'. De validiteit kan worden verhoogd wanneer er sprake is van triangulatie, het gebruik van meerdere databronnen. Tevens kan de validiteit bevorderd worden door het uitsluiten van mogelijke vooroordelen, veel tijd door te brengen in de onderzoekssituatie, veel te documenteren, interpretaties achterwege te laten, collega's en betrokkenen te raadplegen (Baarda, et al, 2013). Om te bepalen wat de waarde van de validiteit is wordt deze opgesplitst in interne-, externe- en begripsvaliditeit.

6.1.1 | Interne validiteit

De interne validiteit wordt door Willems en Van Zwieten (2004) vertaald naar de wijze waarop de onderzoeker onderzocht wat werd beweerd onderzocht te worden. Een vertekening ontstaat bij het selectief maken van aantekeningen, voorlopige conclusies die niet worden meegenomen in het onderzoek (bijvoorbeeld door tijdsgebrek) en bij het niet reflecteren en documenteren van de rol van de onderzoeker. Terugkijkend op de onderzoeksperiode kan geconcludeerd worden dat de interne validiteit lager is dan wenselijk, echter toch hoog genoeg. Allereerst zijn aantekening selectief gemaakt bij interviews en zijn er door de zeer beperkte tijd onvoldoende voorlopige resultaten meegenomen om aankomende interviews te versterken. De vooraf uitgewerkte onderzoeksopzet is echter wel grotendeels gevolgd. Doordat niet alle steekproeven van doelgroepen volledig mogelijk bleken te zijn, ontbrak het hier wel gedeeltelijk aan de interne validiteit. Toch is gebleken dat er gedeeltelijke saturatie, ofwel verzadiging, in de onderzoeksresultaten merkbaar werden. Dit versterkt de interne validiteit.

6.1.2 | Externe validiteit

Volgens Willems en Van Zwieten (2004) wordt de externe validiteit bepaald door de mate van verplaatsbaarheid of generaliseerbaarheid van de conclusies naar andere tijdstippen, verschijnselen en personen. Bij kwalitatief onderzoek wordt generaliseerbaarheid bewaakt door de onderzoeksgroep doelgericht samen te stellen. De steekproeftrekking in dit onderzoek is gebaseerd op de onderzoeksvragen, waardoor er gebruikgemaakt is van *theoretical sampling*. De resultaten zijn grotendeels verplaatsbaar aangezien het geen invloed zou hebben als de interviews op een ander moment of in een andere situatie wordt afgenomen. Echter, het speelt wel mee dat de gekozen steekproeftrekking bestaat uit respondenten die in meer of mindere mate kennis en expertise hebben over het onderwerp. Dit zou vertekend kunnen zijn wanneer andere mensen met dezelfde functie geïnterviewd zouden worden. Daarnaast zijn de steekproeftrekkingen relatief klein. Tevens heeft een interview plaatsgevonden in de auto en een andere telefonisch. Dit kan ook de verplaatsbaarheid negatief hebben beïnvloed.

6.1.3 | Begripsvaliditeit

Volgens Verhoeven (2014) is de begripsvaliditeit de wijze waarin het begrip gemeten wordt zoals men wil meten. De mate waarop de verdieping in het literatuuronderzoek aansluit op operationalisering en het meetinstrument (interviewgide in dit geval) beïnvloedt de mate van begripsvaliditeit. In dit onderzoek is een hoge mate van begripsvaliditeit, daar alle begrippen uitvoerig zijn besproken en vertaald naar een meetinstrument en in de interviews de begrippen uitvoerig besproken zijn aan de hand van items.

6.2 | Betrouwbaarheid

Deze paragraaf bevat de bepaling van de betrouwbaarheid, om zodoende uitspraken te kunnen doen over de kwaliteit van het onderzoek. De betrouwbaarheid wordt volgens Baarda et al. (2013) bepaald door toevalligheden in het onderzoek. Deze toevalligheden kunnen betrekking hebben op de onderzoeker, de dataverzamelmethode en de onderzoekssituatie. Om deze toevalligheden te toetsen moet het onderzoek te herhalen zijn (Verhoeven, 2014). Om concrete uitspraken te kunnen doen splitsen Willems en Van Zwieten (2004) betrouwbaarheid op in interne en externe betrouwbaarheid.

6.2.1 | Interne betrouwbaarheid

De interne betrouwbaarheid heeft te maken met de controleerbaarheid. Deze wordt mede bepaald door invloed van de individuele onderzoeker. Dit criterium wordt vooral bepalend wanneer er meerdere onderzoekers aan het onderzoek meewerken (Willems en Van Zwieten, 2004). Doordat dit niet het geval is daalt de betrouwbaarheid van het onderzoek. De onderzoeker van dit onderzoek heeft getracht de interne betrouwbaarheid te vergroten door het automatiseren van het verzamelen van de gegevens, zodat lezers en eventuele toekomstige onderzoekers inzicht hebben in de werkwijze en deze beter kunnen interpreteren. Hier is aan voldaan doordat er gebruik gemaakt is van professionele software voor transcriberen (F4 transkript) en coderen (Atlas.ti).

6.2.2 | Externe betrouwbaarheid

De externe betrouwbaarheid heeft te maken met de herhaalbaarheid, ook wel repliceerbaarheid genoemd. Volgens Willems en van Zwieten (2004) komt het de herhaalbaarheid ten goede wanneer op elk moment alles gedocumenteerd en beschreven wordt, zodat een andere onderzoeker later hetzelfde onderzoek kan uitvoeren. Echter, Verhoeven (2014) beschrijft dat betrouwbaarheid bij case studies per definitie lager zijn, omdat door het holisme de onderzoeker in een bepaalde situatie verkeerd die niet herhaalbaar is voor andere (toekomstige) onderzoekers. Tevens zou triangulatie, het fenomeen vanuit meerdere hoeken (lees: databronnen) benaderen, de betrouwbaarheid kunnen versterken (Verhoeven, 2014).

Daarnaast is het coderen van de interviews en het interpreteren van de resultaten een subjectieve activiteit die door een andere onderzoeker totaal anders zou kunnen worden uitgevoerd. Ook zijn sommige interviews plotseling afgenomen op andere wijze, zoals een interview in een auto en een telefonisch interview. Doordat niet alles gedocumenteerd is en kon worden, het om een case study gaat en er geen directe triangulatie heeft plaatsgevonden wordt de externe betrouwbaarheid als zeer laag beschouwd.

7 | Advies

Met de conclusies uit het onderzoek wordt in dit onderdeel antwoord gegeven op het managementvraagstuk en de bijbehorende managementvraag. Deze beantwoording wordt voorafgegaan door uitgebreide adviesopties en aanbevelingen. Uiteindelijk wordt het advies vertaald naar een implementatieplan en worden financiële implicaties beschreven.

7.1 | Inleiding

Ondanks dat bestuursvoorzitter Frans Mulderij en de sponsors erg tevreden zijn over de organisatie en uitvoer van de Midwinter Marathon is er voorafgaand aan het onderzoek tijdens een startgesprek toch een managementprobleem gesignaleerd. Het advies is erop gericht om de bijbehorende vraag te beantwoorden: “Hoe kan de Midwinter Marathon ondernemers betrekken met het oog op potentiële sponsors, zodat een bijdrage geleverd kan worden aan Apeldoorn als ondernemende stad?”. Het doel in het advies is: *“Het doen van aanbevelingen met betrekking tot het opzetten van een vernieuwd plan waarbij diverse implementaties nodig zijn voor de organisatie van de Midwinter Marathon.”*. Het doel van het advies is: *“Door middel van het advies dient er een (langdurige) versterking van het sponsoraanbod bewerkstelligd te worden zodat het managementprobleem van de Midwinter Marathon (deels) opgelost kan worden”*.

7.2 | Veranderopties

Deze paragraaf weegt verschillende opties af die allen kunnen dienen ter versterking van de organisatie van de Midwinter Marathon. Om toekomstbestendig te kunnen zijn en te blijven is het noodzakelijk om notie te nemen van de verschillende afwegingen, ondanks de stabiele en krachtige huidige situatie. Uiteraard wordt er rekening gehouden met de beperkte financiële en personele middelen. Hierop wordt uitgebreid ingegaan in paragraaf 7.3 en 7.4. Om een professionaliseringsslag te kunnen maken zal gebruikgemaakt worden van diverse stagiairs per optie, zodat de organisatie en vrijwilligers zich nog meer kunnen richten op de kerntaak: het organiseren van het evenement.

7.2.1 | Uitgebreid sponsorplan inclusief activeringsplan en impactmeting

Om ondernemers beter te betrekken bij het evenement om hen zodoende sponsor te laten worden is zoals eerder aangegeven de mate van activering erg belangrijk voor de ondernemer. In deze optie staat een sponsorplan met daarin een activeringsplan en impactmeting centraal. Het sponsorplan zal worden opgezet aan de hand van het model van Colijn en Kok (2007) om de juiste stappen te nemen gedurende de organisatie. Tevens zal een impactmeting worden gehouden bij sponsors zodat inzichtelijk is in welke mate de sponsoring het gewenste effect heeft. Deze impactmeting wordt het beste gehanteerd door het model van Crompton (2004). Voor het ontwikkelen en uitvoeren van het activeringsplan en de impactmeting kunnen stagiairs worden aangenomen van opleidingen zoals sportmarketing, marketing, hotelschool, toerisme en events. Met deze adviesoptie wordt letterlijk een brug geslagen tussen de organisatie van het evenement en huidige en/of toekomstige sponsors.

7.2.1.1 | Activeringsplan

Het activeringsplan is de grootste toevoeging aan het sponsorplan waarbij de stagiairs op creatieve wijze bezig zijn met het zoeken naar nieuwe, innovatieve en effectieve wijzen van activeren van sponsors voor het bedrijf.

Vorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase, die drie maanden duurt, zal eerst het evenement gepositioneerd moeten worden. Hierbij wordt door middel van interviews (bij ondernemers en sponsors) gekeken naar de Unique Selling Points van de Midwinter Marathon en hoe deze kunnen worden versterkt of veranderd. Tevens zal in kaart gebracht moeten worden hoe andere evenementen in de gemeente Apeldoorn hun sponsors activeren en hoe in andere delen van Nederland geactiveerd wordt door sponsors.

Vervolgens moeten alle ondernemers uit de gemeente Apeldoorn in kaart worden gebracht. Hierbij moet worden gekeken naar de juiste fit tussen de ondernemers en het evenement. Het is belangrijk dat bedrijven die economische vitaliteit hoog in het vaandel hebben staan hoog op de prioriteitenlijst komen te staan. Ten slotte wordt er uitvoerig gebrainstormd over diverse activeringsmogelijkheden en daarbij mogelijk passende side events.

Acquisitiefase

In de acquisitiefase die zeven maanden duurt wordt vervolgens het eerste plan volledig uitgewerkt. Hierin is het allereerst de taak om de juiste matches tussen ondernemers en het evenement samen te brengen. Bij deze vrijblijvende gesprekken worden belangen, verwachtingen en wensen besproken van organisaties en het evenement. Daarbij worden activeringsmogelijkheden gepresenteerd zodat elk bedrijf veel uit de sponsoring kan halen. Het is van meerwaarde dat technologie hierbij een grote rol speelt. Daarnaast wordt er veel aandacht besteedt aan het creëren van nieuwe partnerships met stichtingen, overheidsinstellingen, non-commerciële organisaties en commerciële organisaties. Partners kunnen zelf een grote rol in het activeren hebben door merk en organisatie in de side events terug te laten komen. Daarnaast is de activatie veel effectiever bij partnerships, mede doordat er vaak een meer strategische samenwerking aan ten grondslag ligt (Van der Aart, 2016).

Vervolgens worden alle afspraken en plannen uitvoerig besproken en worden nieuwe contracten afgesloten en oude contracten verlengd of verbroken. Tevens wordt er een plan van aanpak opgesteld voor de organisatie van alle events rondom de activatie. Het is van belang dat de ondernemers niet te veel zelf hoeven te organiseren rondom de sponsoring en activatie en daarmee eerder geneigd zijn actief te sponsoren. De organisatie van alle activatie ligt in handen van de stagiairs. Uitvoerige overdracht naar de volgende periode met stagiairs is noodzakelijk.

Relatiefase

In de relatiefase die vijf maanden duurt wordt het evenement uitvoerig geëvalueerd door het nieuwe team. Allereerst wordt het evenement beoordeeld aan de hand van het rapport van de experts, enquêtes van deelnemers en interviews met sponsors en ondernemers uit Apeldoorn. Het evenement wordt nu opnieuw gepositioneerd, evenals het in kaart brengen van de ondernemers. Ten slotte wordt door de stagiairs een uitgebreid plan voor impactmeting opgezet dat later gebruikt kan gaan worden.

7.2.1.2 | Impactmeting

De impactmeting die gehanteerd wordt is het model van Crompton (2004). Het team van stagiairs zal in de vier maanden durende afwikkelingsfase een uitgebreide meting doen bij alle sponsors van het evenement. De vier metingen die hierbij passen worden drie jaar lang herhaald om tot accuratere gegevens te komen.

Metten op bewustzijn

De eerste meting is gericht op het bepalen van de mate waarop het bewustzijn van deelnemers en bezoekers over de sponsor is veranderd. De bezoekers kunnen aangeven of de sponsor zichtbaar

aanwezig was op het evenement en of ze hierdoor bewust bezig zijn geweest met de sponsor. Daarnaast wordt elk jaar gemeten hoe het met de naamsbekendheid gesteld is van de sponsor.

Metten op imago

In deze meting wordt bij de respondenten gericht gevraagd naar het imago dat ze van de sponsor of partner hebben. Zo kan er een diepgaande analyse per sponsor/partner worden gemaakt en worden besproken zodat de mate van overeenstemming tussen het imago en het gewenste imago kan worden bepaald.

Metten op intentie van aankoop

Deze meting wordt bij de organisatie zelf uitgevoerd. Er wordt hierbij geanalyseerd of er meer intenties tot aankopen zijn geweest in de periode na het evenement. Bij webwinkels is het gemakkelijk te meten door het aantal kliks op de website. In fysieke winkels of organisaties kan men dit meten door te bekijken hoeveel personen er binnen in de winkel zijn geweest zonder iets te kopen, steekproeven af te nemen en te bekijken hoeveel telefoontjes er zijn gepleegd richting de organisatie. Daarnaast kan er met behulp van enquêtes informatie verschaft worden over de intentie om aankopen te doen bij een sponsor.

Metten op verkopen

Deze meting wordt ook bij de organisatie uitgevoerd. Hierbij wordt gekeken naar de mate waarop de verkopen zijn veranderd door het feit dat de organisatie sponsort. Deze meting zal de meest accurate informatie opleveren omdat er daarnaast om demografische gegevens gevraagd kan worden. Deze directe impactmeting kan in het verlengde ook gekoppeld worden aan het versterken van de economische impact van het evenement.

7.2.1.3 | Randvoorwaarden activeringsplan

Bij het organiseren van deze aanbeveling moet in gedachte worden gehouden dat het een tijdsinvestering behoeft van minimaal vier jaar waarbij naast de totale opzet, uitvoering en evaluatie, ook drie jaar lang metingen worden gedaan bij de sponsors.

7.2.2 | Oprichting 'instituut Midwinter Marathon'

Uit het onderzoek blijkt dat het succesvol is om partners aan de organisatie van het evenement te binden die zorg dragen voor het creëren van kennis en expertise op het gebied van hardlopen. Deze adviesoptie gaat hierop door en probeert ondernemers hun doelen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen te versterken, door de Midwinter Marathon als een instituut in de markt te zetten waar men gezondheidsdoelen kan behalen.

7.2.2.1 | Clinics en samenwerking AV34

Zoals eerder al geconcludeerd hebben veel bedrijven de economische vitaliteit van hun medewerkers hoog in het vaandel staan. In deze adviesoptie wordt een samenwerkingsverband, in de vorm van een partnership, met atletiekvereniging AV34 uit Apeldoorn voorgesteld. Bij deze samenwerking verzorgt AV34 vanaf de zomer wekelijkse clinics voor iedereen die mee wilt doen aan de Midwinter Marathon, maar nog niet veel ervaring heeft met hardlopen. Aan niet sponsorende bedrijven of individuele deelnemers zal voor deze clinics een bijdrage gevraagd worden, maar wanneer een bedrijf besluit om sponsor te worden, of dit al is, dan kan men hier gratis aan deelnemen. Deze clinics worden op professionele wijze ingevuld door experts en worden aangeboden door de Midwinter Marathon.

Uiteindelijk kan deze samenwerking, naast een impuls in de betrokkenheid bij ondernemers, ook de sportwereld extra kracht bij zetten.

7.2.2.2 | Seminar

Voor ondernemers en inwoners worden er avonden georganiseerd waar seminars rondom sport en hardlopen worden gehouden met verschillende topatleten. Daarnaast zullen alle innovaties op het gebied van hardlopen worden gepresenteerd en wordt er gediscussieerd. Tevens zijn er voedingsdeskundigen die met behulp van voedingstips de renners betere prestaties en voortgang kunnen geven. Sponsors en hun medewerkers kunnen hier gratis aan deelnemen. Daarbij zal sponsor Decathlon diverse gadgets en sportartikelen kunnen presenteren en tegen gereduceerd tarief kunnen verkopen aan de deelnemers. Deze avonden zijn er grotendeels voor bedoeld om sponsors en ondernemers met elkaar in contact te brengen, maar ook inwoners van Apeldoorn de mogelijkheid te geven om in contact te komen met de hardlooperwereld.

7.2.2.3 | Vriend worden van de Midwinter Marathon

Het derde onderdeel van deze adviesoptie richt zich op het concept om 'fans' te creëren. Onder het credo 'eenmaal een fan is altijd een fan' zal duidelijk worden dat het model van Meenaghan (2001) waardevol is. Door het ontwikkelen van een 'vriend van de Midwinter Marathon'–lidmaatschap kunnen deelnemers of ambassadeurs van de marathon zich lid maken. Er kan een samenwerkingsverband afgesloten worden met andere hardloopevenementen zodat deelnemers daar ook voordelig aan kunnen meedoen. Bedrijven die als sponsor aangesloten zijn bij de Midwinter Marathon kunnen leden van de 'vriend van de Midwinter Marathon' nu beter hun producten aan de man brengen en deze fans ook fans maken van het bedrijf. Tevens kan deze doelgroep ook genieten van vele voordelen tijdens en rondom het evenement. Voor de Midwinter Marathon is dit een sterke kans om een bestand op te bouwen waarbij ook gericht om wensen en behoeften van de deelnemers gevraagd kan worden.

7.2.2.4 | Randvoorwaarden oprichting 'Instituut Midwinter Marathon'

Bij deze optie is het wederom waardevol om te werken met stagiairs die het instituut kunnen gaan ontwikkelen. Daarbij wordt het stappenplan van Verhaar (2014) gehanteerd. In de initiatieffase zullen twee stagiairs aangesteld moeten worden, bij voorkeur in de richting Sport of Evenementen. Daarbij zal gebrainstormd moeten worden over de missie en visie van het instituut. De visie zal zich kunnen richten op het versterken van economische vitaliteit en betrokkenheid bij ondernemers en hun medewerkers. In de voorbereidingsfase zal er een plan van aanpak moeten worden voorbereid waarin alle activiteiten, nevenactiviteiten en een benaderplan zullen worden opgesteld. Dit benaderplan wordt opgezet om bedrijven, sportclubs, topatleten en inwoners van Apeldoorn te bereiken.

7.2.3 | Uitbreiden van side events

Omdat de roep naar side events door verschillende partijen aanwezig is en uit literatuuronderzoek blijkt dat de impact van evenementen mede mogelijk wordt gemaakt door deze side events wordt deze laatste adviesoptie hieraan gewijd. Ondanks dat het om een winter- en hardloopevenement gaat, er verschillende pogingen zijn ondernomen en er scepsis ten aanzien van side events is, zijn er uit de interviews toch verschillende mogelijkheden naar voren gekomen. Het is noodzakelijk om met de side events de beleving van de bezoekers en deelnemers te beïnvloeden. Hiervoor kunnen de drie dimensies van beleving door Lague (2012) goed gebruikt worden. Door elke attitude te prikkelen met side events zorgt de organisator ervoor dat mensen eerder geneigd zijn terug te komen voor deze activiteiten.

7.2.3.1 | Technologie

Allereerst zou het gebruiken van technologie een vooruitstrevende investering zijn. Hierbij kan gedacht worden aan het inzetten van VR-brillen waarmee lopers hun loopafstand virtueel kunnen voltooien. Ook kunnen er fictieve hardlooproutes worden aangemaakt door middel van 'Virtual Reality' en 'Augmented Reality'. Tevens zal er gebruikgemaakt kunnen worden van GPS-tracking bij de deelnemers waardoor voor de bezoekers precies te volgen is op een applicatie waar de deelnemer loopt.

7.2.3.2 | Transparante serre

Vanwege de winterse omstandigheden blijken veel side events gedoemd om te mislukken. Echter zijn er veel bezoekers tijdens het evenement en daar moet op worden ingespeeld. Daarom wordt voorgesteld om rondom het start- en finishgebied diverse transparante serres te plaatsen met glazen gevel. Deze ruimtes worden ingericht door diverse horecagelegenheden uit Apeldoorn die er hun deel kunnen huren en er vinden hier side events plaats voor kinderen, bezoekers en deelnemers, zodat het animo zal stijgen. Zo hoeven bezoekers zich niet te vervelen en kunnen ze zich op mooie locatie opwarmen.

7.2.3.3 | Randvoorwaarden

Technologie is een dure investering. Het is mogelijk om hiervoor te zoeken naar investeerders of sponsors die de apparatuur voor het evenement ter bruikleen kunnen geven. Tevens kan voor het organiseren van side events een evenementenbureau worden ingeschakeld die gespecialiseerd is in side events voor hardloopevenementen zoals ASEC-athletic. Door het verhuren van de tenten aan diverse ondernemers kan de verhouding tussen kosten en opbrengsten gelijk worden gesteld bij deze investering.

7.3 | Criteria

De voorgaande adviesopties zijn logisch gevolg van alle inzichten die ontstaan zijn uit de onderzoeksperiode. Echter is het noodzakelijk om de voorgestelde adviezen ter beoordeling naast een aantal criteria te plaatsen zodat haalbaarheid en geschiktheid van de opties bepaald kunnen worden. Hiervoor is het SFA-model gebruikt. Dit SFA-model is ontwikkeld door Johnson en Scholes (2010) om strategische beslissingen weloverwogen te maken. Het model maakt gebruik van reeds bestaande modellen. De overweging voor het gebruik van dit middel is dat het een wegingsmodel is waarin verschillende factoren leiden tot een percentage. Deze factoren zijn deels intern en deels extern van aard. In dit model worden de adviesopties vanuit meerdere perspectieven bekeken en dat maakt het waardevol. Het model zal afwegen of de opties geschikt, haalbaar en aanvaardbaar zijn. Het model bestaat uit drie aspecten welke elk getoetst worden.

- **Suitability (geschiktheid):** hierbij wordt afgewogen of de strategische optie aansluit op trends en ontwikkelingen in de markt en antwoord geeft op het managementprobleem;
- **Feasibility (haalbaarheid):** hierbij wordt afgewogen of de strategische opties aansluiten op de interne analyse. Die interne analyse kan een FOETSJE-analyse betreffen;
- **Acceptability (aanvaardbaarheid):** hierbij wordt rekening gehouden met twee aspecten. Deze aspecten zijn de financiële risico's en acceptatie door belanghebbenden.

7.3.1 | Matrix

In deze paragraaf zal de SFA-matrix van tabel 7.1 worden ingevuld aan de hand van input uit interviews, resultaten en verwachtingen. De wegingen bepalen de mate van waarde van de

bijbehorende vraag. Dit bepaalt hoe belangrijk de vraag meetelt per adviesoptie. De bepaling van het cijfer is onder andere gegrond op gesprekken met de bestuursvoorzitter. De maximum weging is vastgesteld op 5.

Tabel 7.1 | SFA-matrix (Johnson & Scholes, 2010)

	1 Sponsorplan	2 Instituut	3 Side events
Suitability (geschiktheid)			
Benutten van kansen en sterktes?	4	3	2
Minimaliseren van bedreigingen en zwaktes?	5	2	3
Mate van antwoord op managementprobleem?	5	3	4
<u>Percentage over geschiktheid</u>	94%	53%	47%
Feasibility (haalbaarheid)			
F: In hoeverre financieel haalbaar?	3	5	1
O: In hoeverre organisatorisch uitvoerbaar?	5	3	4
E: In hoeverre economisch verantwoord?	4	3	2
T: In hoeverre technisch haalbaar?	5	5	3
S: In hoeverre sociaal aanvaardbaar?	3	3	5
J: In hoeverre juridisch zeker?	4	5	3
E: In hoeverre ecologisch aanvaardbaar?	5	4	2
<u>Percentage over haalbaarheid</u>	83%	80%	57%
Acceptability (aanvaardbaarheid)			
Te verwachten rendement?	4	2	3
Mate van risico (financieel)?	2	4	5
Aanvaardbaarheid bij belanghebbende?	3	4	4
<u>Percentage over aanvaardbaarheid</u>	60%	67%	80%
Gemiddelde SFA-percentage per optie	79%	67%	61%

7.3.2 | Toelichting

Uit de bovenstaande analyse blijkt dat optie 1 het hoogste scoort met een gemiddeld percentage van 79%. Optie 1 (sponsorplan) scoort bij geschiktheid en haalbaarheid hoog. Dit komt mede doordat dit plan veel kansen biedt en bedreigingen minimaliseert. Er wordt namelijk volledig ingespeeld op de wensen en behoeften van de ondernemers en de sponsors. Tevens zal bij succes het plan volledig antwoord geven op de managementvraag. De twee andere opties vallen lager uit omdat het niet direct het managementprobleem lijkt op te lossen. Omdat optie 3 al deels is geprobeerd in het verleden scoort deze lager op het 'benutten van kansen en sterktes', aangezien de kansen er niet altijd goed liggen.

Rondom de haalbaarheid scoren optie 1 en optie 2 nagenoeg gelijk. Optie 1 blijkt organisatorisch veel beter uit te voeren, mede door de tijdsduur, ruime opzet, het gebruiken van stagiairs en benodigde middelen en faciliteiten. Optie 2 daarentegen blijkt financieel eerder haalbaar te zijn doordat niet veel financiële middelen benodigd zijn in tegenstelling tot optie 1 en optie 3. Bij optie 1 is de lengte van de uitvoer, hoeveelheid mensen (stagiairs) en het uiteindelijk optimaliseren van de activering bij de uitvoer de grootste kostenpost. Optie 3 kost veel geld en het risico daarbij is groot. Daarnaast is juridisch

minder zeker of optie 3 mogelijk is in verband met vergunningen en dergelijke. Optie 3 blijkt naast financieel ook juridisch en technisch complexer te liggen.

De aanvaardbaarheid van optie 1 en 2 liggen een stuk lager dan bij optie 3 het geval is. Ondanks dat op lange termijn het verwachte rendement van optie 1 hoger zal liggen, ligt er wel een financieel risico doordat het project over meerdere jaren moet worden uitgespreid. Echter, het risico is vele malen lager dan bij optie 3, waarbij grote risico's genomen worden mochten de side events niet aanslaan. Bij optie 1 bestaat de kans dat ondernemers het niet zien zitten om te worden benaderd door stagiairs, terwijl optie 3 eerder 'omarmd' zal worden door belanghebbenden.

7.3.3 | Keuze advies

Uit de SFA-analyse blijkt dat het implementeren van een te ontwikkelen sponsorplan het meest voor de hand liggend is. Dit komt mede doordat het goed aansluit op de wens om te focussen op de core business en niet teveel organisatorische nevenactiviteiten te hebben, omdat de Midwinter Marathon organisatorisch goed in elkaar zit en vanwege de roep om ondernemers te binden aan het evenement om zodoende sponsor te worden. Daarom is deze optie een logisch gevolg uit de conclusies van het onderzoek.

7.4 | Implementatie

De adviesoptie die aan de hand van de criteria gekozen is wordt in deze paragraaf uitgewerkt in een implementatieplan (Tabel 7.2). Deze implementatie betreft een uitgebreid stappenplan waarin de PDCA-cyclus verwerkt is. Aangezien de implementatie over meerdere jaren loopt en er gedurende deze periode resultaten zullen zijn zal er vervolgens worden bijgestuurd. Dit proces zal continu herhaald worden zodat er ten alle tijden een sterk sponsorplan aanwezig is waarin alle betrokkenen (sponsors) voor sterke activatie kunnen gaan. Per stap zullen de acties met betrekking tot het inzetten van mensen, middelen en de daarvoor beschikbaar gestelde tijdsduur worden weergegeven. Daarnaast worden de stappen gecategoriseerd zoals Colijn en Kok (2007) deze in het sponsorproces benoemd.

Tabel 7.2 | Plan voor implementatie

PLAN	PLAN	PLAN	PLAN
Voor- bereidingsfase	<u>Actiepunt</u>	<u>Wie</u>	<u>Middelen</u>
Week 9 –11 (26 februari t/m 16 maart 2018)	–Ontwikkelen plan van aanpak m.b.t. organisatie van sponsorbeleidsteam –Missie, visie en strategische doelen opnieuw vaststellen –Sponsordoelstellingen vaststellen –Eerste afbakening maken	Alle leden bestuur Midwinter Marathon	–Vergadering –Informatie over het nieuw te schrijven sponsorbeleid –Overzicht scholen
Week 12 – 15 (19 maart t/m 13 april 2018)	–Hogeschole benaderen (marketing, events gerelateerde opleidingen)	Alle leden bestuur Midwinter Marathon	–Contactgegevens –Opzet benaderbrief
Week 35 (27 augustus t/m 31 augustus 2018)	–Overdracht en startweek stagiairs semester 1	–Frans Mulderij (bestuursvoorzitter) –Rob Zegers (communicatie/spon)	–Plan van aanpak –MVD organisatie –Sponsor- doelstellingen –Werkplekken

		soring MWM) -Twee stagiairs	
Week 36 – 38 (3 september t/m 21 september 2018)	-Unique Selling Point bepalen -Positioneren	-Twee stagiairs	-Interviews sponsoren -Enquêtes deelnemers -Werkplekken
Week 39 – 44 (24 september t/m 2 november 2018)	-Ondernemers in kaart brengen -Huidige sponsoractivatie in kaart brengen -Sponsoractivatie andere evenementen in kaart brengen -Brainstormen activeringsmogelijkheden	-Twee stagiairs -Rob Zegers (communicatie/sponsoring MWM)	-KVK registraties -Gemeente -Expert op gebied van sponsoractivatie -Werkplekken
DO	DO	DO	DO
Acquisitiefase	<u>Actiepunt</u>	<u>Wie</u>	<u>Middelen</u>
Week 45–48 (5 november t/m 30 november 2018)	-Tussentijds plan van aanpak ontwikkelen -Match ondernemers en evenement bepalen -Benaderplan ondernemers -Planningen maken voor afspraken	-Twee stagiairs	-Ondernemerskaart -Matchkaart -Activeringsopties -Werkplekken
Week 49–05 (3 december t/m 1 februari 2019)	-Benaderen ondernemers -Afspraken plannen -Gesprekken met ondernemers -Activeringsprogramma aansluiten op wensen en behoeften ondernemers -Sponsoring en partnerships invullen samen met ondernemers in een plan voor activatie en side events	-Rob Zegers (communicatie/sponsoring MWM) -Twee stagiairs -Ondernemers	-Brief -Telefonisch -Mail -Activeringsplan -Presentaties -Technologische innovatie
Week 06 (4 februari t/m 8 februari 2019)	-Overdracht naar nieuwe stagiairs		-Informatie m.b.t. ondernemerskaart, activatiemogelijkheden, contacten e.d.
Week 07 – 12 (11 februari t/m 22 maart 2019)	-Per toekomstige sponsor en partner uitgebreid sponsorplan inclusief activatieplan en afspraken met betrekking tot eventuele side events uitwerken -Sponsorplan presenteren aan betreffende organisatie	-Twee stagiairs -Ondernemers	
Week 13 – 16 (25 maart t/m 19 april 2019)	-Sponsorcontracten vaststellen en ondertekenen voor periode 2020–2023	-Twee stagiairs -Rob Zegers (communicatie/sponsoring MWM) -Frans Mulderij (Bestuursvoorzitter MWM) -Ondernemers	-Contact met jurist
Week 17–23 (22 april t/m 7 juni 2019)	-Organiseren van sponsoruitingen -Organiseren/plannen van overige sponsoractivatie -Organiseren/plannen van side events	-Twee stagiairs	-Budget -Contact externe partijen

Week 24 – 25 (10 juni t/m 21 juni 2019)	–Overdracht naar stichting Midwinter Marathon	–Twee stagiairs –Alle leden bestuur Midwinter Marathon	–Alle informatie m.b.t. sponsorcontracten, sponsoruitingen, activatie en side events
CHECK	CHECK	CHECK	CHECK
Relatiefase	<u>Actiepunt</u>	<u>Wie</u>	<u>Middelen</u>
Week 04–05 (20 januari t/m 31 januari 2020)	–Overdracht van leden naar 1 stagiairs –Controle: *Sponsoractivatie *Sponsoruitingen *Side events	–Alle leden bestuur Midwinter Marathon –Eén stagiair	–Alle informatie m.b.t. sponsorcontracten, sponsoruitingen, activatie en side events
Week 06 (3 februari t/m 9 februari 2020)	–Uitvoer evenement		
Week 07 – 09 (10 februari t/m 28 februari 2019)	–Evaluatie leden Midwinter Marathon –Plan voor evaluatie, impactmeting en relatiebeheer (relatiemomenten)	–Alle leden bestuur Midwinter Marathon –Eén stagiair	–Vergadering –Impactmeting Crompton (2004)
Week 10 – 15 (2 maart t/m 10 april 2020)	–Interviews met sponsors –Enquêtes deelnemers	–Eén stagiair –Sponsors –Deelnemers	–Meetinstrumenten –Locatie voor afname interviews –Digitaal voor afname enquêtes
Week 16 – 19 (13 april t/m 8 mei 2020)	–Analyseren van gegevens uit enquêtes en interviews	–Eén stagiair	–Analysetechnieken
Week 20 – 24 (11 mei t/m 19 juni 2020)	–Impactmeting per sponsor	–Eén stagiair	–Impactmeting Crompton (2004)
Week 25–27 (15 juni t/m 3 juli 2020)	–Uitwerken impactmeting –Rapportage aan bedrijven –Rapportage aan stichting Midwinter Marathon	–Eén stagiair –Sponsors –Alle leden bestuur Midwinter Marathon	–Analysetechnieken

7.4.1 | Extra toelichting

Nadat de gehele analyse en rapportage gepresenteerd is kunnen er eerste voorlopige conclusies getrokken worden over de effectiviteit en tevredenheid van sponsoring en wat er op organisatorisch gebied verbeterd kan worden. Hierna volgt de 'Act'-fase van de PDCA-cyclus. Hierin kunnen eerste conclusies meegenomen worden in een verbeterplan zodat sponsors, maar ook deelnemers, nog beter op hun wenken bediend worden. Vervolgens zal twee jaar lang dezelfde impactmeting gedaan worden bij de sponsorende organisaties. Advies is om studenten hiervoor te gebruiken die in een bepaalde fase van hun studie een kwalitatief of kwantitatief onderzoek moeten uitvoeren. De impactmeting is namelijk al volledig vormgegeven door de stagiair waardoor er alleen uitvoering nodig is. Na drie jaar

kunnen de resultaten gepresenteerd worden en kan besloten worden om sponsoring door te zetten of verbeteringen hierin aan te brengen. Deze verbetering kan ontstaan door hetzelfde plan opnieuw te implementeren. Zo ontstaat een nieuwe PDCA-cyclus.

7.5 | Financiële implicaties

Het doel van het advies is om meer ondernemers betrokken te krijgen bij de Midwinter Marathon en daarmee langdurige partnerschappen of sponsoring te verkrijgen. Waar het doel voor de gemeente Apeldoorn meer zal liggen op het versterken van de economische (en maatschappelijke) impact, ligt deze bij de Midwinter Marathon meer op het gebied van een stevige stabiele financiële basis en mogelijke uitbreiding van het evenement. Om te berekenen wat het advies financieel gaat kosten en opbrengen is een kosten-batenanalyse ontwikkeld (figuur 7.4) op basis van prognoses en aanwezige informatie. Vanwege afspraken met huidige sponsors is het niet toegestaan om feitelijke cijfers te publiceren. Het financieel advies zal dus een ruwe weergave van de werkelijkheid betreffen. Er wordt gesproken over extra kosten en extra opbrengsten.

7.5.1 | Kosten

De verwachte kosten zijn gebaseerd op verschillende aspecten. Allereerst worden stagiairs aangenomen die conform stagevergoedingen betaald worden, dit zal 275 euro bruto per student per maand zijn (nationalevacaturebank.nl, 2018). Tien maanden lang zijn er twee stagiairs en vijf maanden is er één stagiair. Daarnaast zal er een budget samengesteld moeten worden voor alle activatiemogelijkheden, extra sponsoruitingen en bijbehorende side events. Dit budget is 5% van de totale huidige inkomsten. Ten slotte worden kosten berekend voor eventueel relatiebeheer van 2% van de totale huidige inkomsten.

7.5.2 | Baten

Voor de opbrengsten wordt er per hardlooproute het aantal deelnemers bepaald en de bijbehorende inschrijfkosten. Volgens dhr. Mulderij is ongeveer 80% van de opbrengsten gerelateerd aan inschrijving en 20% van de opbrengsten gerelateerd aan sponsoring (F. Mulderij, persoonlijke communicatie, 11 januari 2018). De opbrengsten zijn berekend aan de hand van deelnemersaantallen in de editie van 2017 uit een artikel van Jeroen Pol van De Stentor (2017) en inschrijfkosten die vermeld staan op de website van de Midwinter Marathon (2018). Verwacht wordt dat door het nieuwe plan de sponsorinkomsten voor drie jaar stijgen met 20%. Het aantal deelnemers is tussen 2013 en 2017 met 19% gestegen, echter sinds 2016 aan het stagneren (Pol, 2017). Tevens wordt rekening gehouden met de grootte van het evenement. Daarom is de prognose voor de stijging van het aantal deelnemers tussen 2020 en 2023 vastgesteld op 10%, waarvan 7,5% verband houdt met sterkere side events en activatie door sponsors (ook vooraf).

Tabel 7.3 | Inkomsten uit inschrijfgelden en geschatte sponsoring

Hardlooproute	Deelnemers (2017)	Inschrijfkosten	Totale opbrengsten
Kroondomein Het Loo Marathon	125	€30,-	€3.750,-
Centraal Beheer Kidsrun	873	€3,-	€2.619,-
Centraal Beheer Acht van A'doorn	6472	€10,-	€64.720,-
Decathlon Mini-marathon	4317	€16,-	€69.072,-
De Asselronde	2842	€25	€71.050,-
Totaal/gemiddeld/totaal	14.629	€16,80 gem.	€211.211,-
Schatting sponsorinkomsten (20%)			€55.000,-

7.5.3 | Kosten-batenanalyse

Deze deelparagraaf toont alle extra baten en kosten die gemaakt en ontvangen zullen worden als dit plan wordt ingevoerd. Een overzicht vindt plaats in tabel 7.4.

Tabel 7.4 | Kosten-batenanalyse 2020-2023

Extra kosten	Euro	Extra baten	Euro
Stagiairs (25m x €275)	€6.875,-	Sponsorinkomsten (20%)	€11.000,-
Activering, uitingen en activatie (5% x €265.000)	€13.250,-	Inschrijfinkomsten (7,5% van 14.629 deelnemers x €16,80)	€18.433,-
Relatiebeheer (2% x €265.000)	€5.300,-		
Totaal	€25.425,-	Totaal	€29.433,-

Met deze grove inschatting wordt een overschot van €4.008,- verwacht. Belangrijke kanttekening is dat eventuele prijsstijgingen in het inschrijfgeld niet zijn doorberekend. Ondanks het relatief kleine overschot zal de meerwaarde bij de betrokkenheid van ondernemers liggen en de uiteindelijk grotere en strategischere economische impact.

7.6 | Conclusie advies

Ondanks de stabiele en succesvolle organisatie van de Midwinter Marathon zijn er uit gesprekken en interviews toch een paar verbetermaatregelen gekomen. Uit deze conclusies zijn drie passende adviesopties voortgekomen: het opzetten van een nieuw sponsorplan met een sterk activatieplan en sterke impactmeting, het opzetten van het 'instituut Midwinter Marathon' en uitbreiding van side events. Door middel van een SFA-analyse blijkt de eerste optie het meest geschikt om op langere termijn de adviesdoelstelling te behalen.

Bij het nieuwe op te zetten sponsorplan zullen stagiairs in opdracht van de Midwinter Marathon een plan opstellen waarbij in verschillende fases de activatie voor sponsors wordt geoptimaliseerd. Er wordt gezocht naar de juiste match tussen organisaties en het evenement. Daarnaast wordt activatie door middel van side events voorgesteld. De totale duur van de implementatie bedraagt anderhalf jaar. Tevens zal met behulp van impactmetingen drie jaar lang de effectiviteit van de sponsoring gemeten worden. Het gehele plan heeft financiële consequenties, waarbij wordt verwacht dat de baten wat hoger uitvallen dan de kosten. Het plan moet vooral leiden tot grotere betrokkenheid van en effectiviteit voor ondernemers. Op lange termijn zal dit de economische impact van het evenement positief kunnen gaan beïnvloeden.

7.6.1 | Vervolgonderzoek

Het onderzoek heeft geleid tot duidelijke conclusies en aanbevelingen. Echter er wordt geadviseerd om eventueel vervolgonderzoek in te zetten. Het vervolgonderzoek zal zich sterker kunnen gaan richten op de ondernemers en hun wensen met betrekking tot evenementen zoals de Midwinter Marathon. Daarnaast wordt aangeraden om het onderwerp sponsoractivatie nader te onderzoeken.

8 | Nawoord

Dit onderdeel beschrijft de reflectie omtrent het handelen van de onderzoeker en de waarde van de thesis voor de branche op het moment van publiceren. Aangezien dit onderdeel deels reflecteert op het werk van de onderzoeker zal het in de eerste persoonsvorm geschreven worden.

8.1 | Eigen handelen

Gedurende het thesisproject heb ik veel van de bekende tegenslagen gehad. Allereerst vond ik het lastig om een goed beeld te krijgen van de opdracht die ik ging onderzoeken. Daarbij vond ik de start lastig doordat niet alle belangen duidelijk waren. Ik had daarbij wel meer proactief kunnen zijn in door oplossingsgericht te zoeken naar kansen en ideeën voor de opdrachtschrijving. De eerste paar weken moest ik veel zoeken en achter zaken aanzitten waardoor ik een lichte achterstand opliep. Doordat ik nog weinig kennis en ervaring met de evenementenbranche en sportevenementen had vond ik het lastig om richting te vinden in het zoeken naar goede literatuur. Gelukkig merkte ik dat door continu, dagelijks, literatuur te lezen, en daarop door te zoeken, dit resulteerde in een kwalitatief goed literatuuronderzoek.

Gedurende mijn onderzoeksperiode heb ik relatief lang gewacht met het benaderen van respondenten voor het veldonderzoek. Omdat ik heel erg de druk van ‘‘je kunt het maar één keer afnemen’’ ervoer, was ik te lang bezig met het scherp stellen van het literatuuronderzoek en het meetinstrument. Echter, ik had gelukkig snel respons van de personen die ik wilde interviewen waardoor ik in twee weken alle interviews had afgenomen. Wel bemerkte ik dat dit heel zwaar was. Naast het voorbereiden en na afloop uitwerken, probeerde ik telkens het meetinstrument en de onderwerpen sterker te maken. Met betrekking tot de vaardigheden in het afnemen van een interview zijn er een aantal aspecten die ik beter had kunnen aanpakken. Zo vergat ik regelmatig om te parafraseren of samen te vatten en waren mijn doorvraagvragen soms te gestuurd. In een aantal interviews was dit geen probleem omdat de respondent veel te vertellen had of mij hielp met extra informatie. Echter, ik merkte bij een enkel interview dat het gesprek hierdoor stil viel.

Omdat het advies breder en strategischer zou uitpakken was dit een grote uitdaging. Door middel van post-its heb ik het hele thesisproject visueel proberen te maken. Vanuit dat en vanuit sommige tips van respondenten ben ik tot het advies gekomen. Omdat het relatief abstract was vond ik het erg lastig om een concreet en uitvoerbaar advies te schrijven.

Gedurende het project heb ik intensief contact gehad met mijn beoordelaar Shira Godfried. Ik vond het deels fijn om in groepsverband feedback te krijgen en met elkaar te sparren. Echter, ik had achteraf gezien wel wat meer individuele momenten gewenst omdat ik voor mijn gevoel daarin iets meer de diepte in kon gaan. De feedback, tips en adviezen vond ik erg helder en concreet en deze hielpen mij om wat meer focus aan te brengen. Soms vond ik het echter wel frustrerend dat er altijd wel punten waren die beter konden, wat ook zo was. Ik merkte dat het daardoor voor mij een stressvolle periode was omdat het project nooit ‘af’ was.

Ook heb ik met enige regelmaat contact gehad met de opdrachtgever Frans Mulderij. Ondanks dat het contact bij het begin wat stroef en onzeker begon heb ik de verdere samenwerking als positief ervaren. Tijdens de gesprekken was dhr. Mulderij zeer open over de identiteit van het evenement, de samenwerking met andere partijen en eventuele wensen. Daarnaast was dhr. Mulderij bereid om mij te helpen waar nodig. Het lastige vond ik zelf alleen dat er niet echt hele specifieke verbeterpunten te

benoemen waren. Na lang brainstormen en een gesprek met de consultgroep ben ik wel tot een vraagstuk gekomen die ook namens de opdrachtgever goedkeuring kreeg. Ten slotte vond ik het erg fijn dat de opdrachtgever actief heeft meeholpen met het benaderen van huidige sponsors.

Vaardigheden die ik tijdens het thesisproject heb ontwikkeld zijn om realistisch te plannen waarbij telkens kleine stukjes gemaakt moesten worden in een fatsoenlijke tijdsspanne. Daarnaast heb ik geleerd om doorzettingsvermogen te tonen. Dit heeft mij op een aantal momenten geholpen en stimuleerde mij, doordat ik erachter kwam dat ik veel meer kon bereiken dan ik in eerste instantie dacht. Ten slotte heb ik de periode als leerzaam ervaren omdat ik veel over het onderwerp geleerd heb en inzichten heb gekregen in waardevolle en verschillende perspectieven.

8.2| Branche-waarde thesis

Gedurende de onderzoeksperiode merkte ik dat er over sportevenementen en sponsoring veel literatuur is. Doordat steden en gemeentes steeds meer de impact van evenementen willen weten en er allerlei pogingen ondernomen worden om organisaties en evenementen met elkaar in contact te brengen is het thema actueel. Vanwege het feit dat de Giro D'Italia startte in Apeldoorn en Serious Request een week lang gevestigd was in de Gelderse stad werd het onderwerp nog actueler voor de regio en de opdrachtgever. Omdat uit de onderzoeken en gesprekken naar voren kwam dat sponsoring steeds belangrijker en breder wordt denk ik dat het onderzoek waardevol is voor de branche.

Breedtesportevenementen met een maatschappelijk belang zijn steeds belangrijker, daarbij sluiten bedrijven zich graag aan voor verschillende doeleinden. Daarnaast valt er nog veel te investeren in het creëren van de meerwaarde van (sport)evenementen voor ondernemers en inwoners. Dit kenmerkt zich in het evenementenbeleid van Apeldoorn.

Dit rapport is daarnaast van waarde voor de branche vanwege de analyse die gemaakt is op basis van de interviews. Uit de gesprekken is namelijk gebleken hoe de verschillende partijen hun belangen voorop stellen en nog relatief veel naar elkaar wijzen. Dit onderzoek wijst uit dat het goed is om elkaars belangen af te wegen en elkaar te ondersteunen. Apeldoorn, de ondernemers en de evenementen zijn een drie-eenheid en zijn samen sterk.

Literatuurlijst

Ahmad, N. Seymour, R. Defining entrepreneurial activity: definitions supporting frameworks for data collection. Organisation for Economic Cooperation and Development. pp 3–15.

Aart, R. van der. (2016). *Sponsoring & Partnerships: met deze 6 factoren maak je het verschil*. FrankWatching. Geraadpleegd op vrijdag 12 januari op het internet via:
<https://www.frankwatching.com/archive/2016/09/09/sponsoring-partnerships-met-deze-6-factoren-maak-je-het-verschil/>

Baarda, B. de Goede, M. van der Hulst, M. (2012). *Basisboek interviewen*. Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten, derde druk. pp 25–27, 32–49, 55–62.

Baarda, B. Bakker, E. Fisher, T. Julsing, M. de Goede, M. Peters, V. van der Velden, T. (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten, derde druk. pp 73–77, 243.

Bexrud, C., Connolley, S., Lægreid, T. Slåtten, T, Svensson, G. (2016). *The Sponsorship Motive Matrix (SMM): A Framework for Categorising Firms' Motives for Sponsoring Sport Events*. European Journal of Tourism Research. Pp 143–166.

Breedveld, K., Hover, P., Straatmeijer, J. (2014). *Sportevenementen in Nederland. Over sportevenementen en hun maatschappelijke betekenis*. Mulier instituut brancherapport sport. pp 19–21.

Berridge, G. (2008). *Designing event experiences*. pp 274–276.

Brown, E. Walker, E. (2004). *What Success Factors are Important to Small Business Owners?* International Small Business Journal. SAGE publications Washington. Vol 22(6): 577–594.

Bruyat, C., Julien, P.A. (2000). *Defining the field of research in entrepreneurship*. Elsevier Journal of Business Venturing. Volume 16, Issue 2. pp 165–180. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00043-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00043-9)

Cantillon, R. (1931). *Essai sur la Nature du Commerce en Général*.

Crompton, J.L. (2004). *Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport*. Leisure Studies, 23:3. pp 267–281.

Collett, P. Fenton, W. (2011). *The Sponsorship Handbook: Essential Tools, Tips and Techniques for Sponsors and Sponsorship Seekers*. Jossey-Bass. pp 3.

Colijn, J. Kok, R. (2007). *Sportmarketing*. Pearson Education Benelux, Amsterdam. 1^e druk. pp. 269–293

De Gooi- en Eemlander (2017). *Weer minder geld sponsoring*. Uitgever Hollands Media Combinatie.

Geraadpleegd op maandag 25 september 2017 op het internet via:

<https://www.gooieneemlander.nl/nieuws/weer-minder-geld-sponsoring>

DSP-groep. (2012). *Meer halen uit sportevenementen*. Geraadpleegd op maandag 30 oktober op het internet via: [http://dsp-](http://dsp-groep.nl/getFile.cfm?file=19mtspinoff_Meer_halen_uit_sportevenementen_definitief_rapport.pdf&dir=rapport)

[groep.nl/getFile.cfm?file=19mtspinoff_Meer_halen_uit_sportevenementen_definitief_rapport.pdf&dir=rapport](http://dsp-groep.nl/getFile.cfm?file=19mtspinoff_Meer_halen_uit_sportevenementen_definitief_rapport.pdf&dir=rapport)

Eshel, I., Verhaar, J. (2014). *Projectmanagement. Een professionele aanpak van evenementen*. 9^e druk Boomlemma uitgevers. pp 27, 35-41, 76, 84-86.

Floor, J.M.G., Raaij van, W.F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Noordhoff Uitgevers Groningen. Zesde druk. pp 32, 358, 507, 581, 365.

Gardner, M., Shuman, P. (1988). *Sponsorships and small businesses*. Journal of small Business Management 26 (4), pp 44-52.

Getz, D. (2008). *Event tourism. Definition, evolution, and research*. Elsevier Tourism Management 29 (2008). Pag. 403-428.

Gratton, C. Preuss, H. (2008). *Maximizing Olympic Impacts by Building up Legacies*. International Journal of History of Sport. 25(14), 1922-1938.

IEG (1990). *Evaluation: measuring return of investment*. Special Events Report, 7 September. pp 6-7.

Jókóvi, E.M. (1996). *Inkomen en uitgaan. Over economische effecten van vrijetijd en stedelijke ontwikkeling*. Tilburg University Press. pp. 36-38.

Johnson, G. Scholes, K. (2010). *Strategic choice – Johnson and Scholes Suitability, Feasibility, And Acceptability Model*. Learning Centre. pp. 16-19. Geraadpleegd op woensdag 10 januari op het internet via: https://www.tolobranca.nl/wp-content/uploads/2015/08/SFA-Matrix-learning_strategic_choice.pdf

Kirzner, I. (1999). *Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur*. Review of Austrian Economics. Kluwer Academic Publishers, 11: 5-17.

Kuppens, J. de Neve, J. (2015). *Wat zijn de motieven van bedrijven om te sponsoren binnen een bepaalde sporttak*. pp 6-8.

Lagae, W. (2011). *Sportmarketingcommunicatie*. Arko Sports Media.

Madill, J. O'Reilly, N. (2010). *Investigating social marketing sponsorships: Terminology, stakeholders, and objectives*. Elsevier Journal of Business Research 63 (2010). pp 133-139.

Mannell, R.C. Kleiber, D.A. (1997). *A Social Psychology of Leisure*. P.A. Venture Publications.

Meenaghan, T. (1983). *Understanding Sponsorship Effects*. Psychology & Marketing. Vol. 18(2):95-122. pp 100-115.

Meenaghan, T. (2001). *Understanding sponsorship effects*. Psychology Mark 2001;18(2):95-122

Midwinter Marathon (2018). *Inschrijfkosten*. Geraadpleegd op vrijdag 12 januari 2018 op het internet via: <http://www.Midwinter-Marathon.nl/inschrijven/de-inschrijfkosten/>

Miles, L. (2001). *Successful sport sponsorship: lessons form Association Football – the role of research, Sports*. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol 2 Issue: 4, pp. 85–97. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJSMS-02-04-2001-B007>

Mises von, L. (1996). *Human Action: A Treatise on Economics*. Fourth Revised Edition. Fox & Wilkes. San Francisco.

Morgan, M. Summers, J. (2005). *Sportsmarketing*. Southbank Victoria.

Nationalevacaturebank.nl (2018). *Hoeveel stagevergoeding kun jij krijgen?* Geraadpleegd op zondag 14 januari 2018 op het internet via: https://www.nationalevacaturebank.nl/carriere/Salaris/Hoeveel-stagevergoeding-kan-jij-krijgen?policy=accepted&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F

Pine, J. Gilmore, B.H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*. Harvard Business School.

Plewa, C., Quester, P. G. (2011). *Sponsorship and CSR: is there a link? a conceptual framework*. International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, 12(4), pp 301–317.

Pol, J. (2017). *Record aantal lopers Midwinter Marathon*. De Stentor. De persgroep uitgevers. Geraadpleegd op vrijdag 12 januari 2018 op het internet via: <https://www.destentor.nl/apeldoorn/record-aantal-lopers-midwinter-marathon~a3b380d2/>

Respons. (2016). *Festivalsector trekt recordaantal bezoeken in 2015*. Geraadpleegd op woensdag 6 september 2017 op het internet via: <http://www.respons.nl/nieuws/festivalsector-trekt-recordaantal-bezoeken>

Respons. (2016). *Sponsorships over de hele linie onder druk*. Geraadpleegd op maandag 2 oktober 2017 op het internet via: <http://www.respons.nl/nieuws/sponsorships-over-de-hele-linie-onder-druk>

Reusel van, B. Meurders, B. (2009). *De (on)macht van de medaille. Over Olympische prestaties, prestige en teleurstelling*. pp. 103–158).

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press. Cambridge.

Schumpeter, J.A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Row. New York.

Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Case Western Reserve University. pp. 19–39.

Stichting Apeldoorn Promotie. (2015). *Evenementenbeleid Apeldoorn*. Geraadpleegd op dinsdag 5 september 2017 op het internet via: <http://www.apeldoornpromotie.nl/beleid.html>

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Boom Lemma uitgevers Den Haag. Vijfde druk. pp 32–41, 99–104, 155–161, 166–167, 318, 327.

Walraven, M. (2013). *Sports sponsorship effectiveness*. University of Groningen. pp 19–37.

Willems, D. van Zwieten, M. (2004). *Waardering van kwalitatief onderzoek*. Huisarts & Wetenschap. pp 631 – 633. Geraadpleegd op donderdag 21 december 2017 op het internet via:
<https://www.henw.org/archief/volledig/id2715-waardering-van-kwalitatief-onderzoek.html>

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE publications Washington. 5th Edition. pp 16–18

Bijlage I | Daling sponsorbestedingen



Figuur 1.1 | Grafische daling sponsorbestedingen 2010–2016 (Respons, 2016)

Bijlage II | Zoekmethoden theoretisch kader

II.2 | Zoekmethoden

Om tot waardevolle, betrouwbare en valide literatuur te komen is het zoekproces in deze paragraaf omschreven.

II.2.1 | Zoekmachines

Bij het zoeken naar wetenschappelijk bronnen is voornamelijk gebruikt gemaakt van Google Scholar, Saxion bibliotheek en Ebsco. Het aantal 'hits' en openbare bronnen via Google Scholar en Saxion bibliotheek waren groter dan via Ebsco en daarom is daar in veel gevallen de keuze voor gevallen. Door het gebruik van voornamelijk Engelse zoektermen was de reikwijdte van de literatuur veel breder. Daarnaast is er veel gebruik gemaakt van koppelwoorden zoals AND, OR, OF, EN, e.d. waardoor via de zoekmachines gelijk gezocht kon worden naar verbanden in de literatuur. Tevens is er veel gebruik gemaakt van de zogenoemde 'sneeuwbalmethode'. In een aantal gevallen leidde dit tot nieuwe bruikbare literatuur die zodoende weer tot nieuwe literatuur leiden. Daarnaast is de fysieke Saxion bibliotheek geraadpleegd voor een aantal boeken over sponsoring en case studies.

II.2.2 | AAOCC- criteria

De betrouwbaarheid, validiteit en waarde van bronnen wordt gemeten door het AAOCC criteria te hanteren. Er wordt per bron een lijst met criteria afgegaan om te kijken of de bron hieraan voldoet. Hoe minder criteria overeenkomen met de bron, des te minder bruikbaar is de bron. Hierbij wordt gekeken naar de objectiviteit, juistheid, autoriteit, actualiteit en uniekheid van de bron. Het literatuuronderzoek heeft gebruik gemaakt van deze criteria. Onderstaand tabel II.1 en tabel II.2 weergegeven respectievelijk de zoektermen die gebruikt zijn en een voorbeeld van een AAOCC-meting.

Tabel II.1 | Zoektermen 'sponsoring' en '(sport)evenementen'

Sponsoring	(Sport)evenementen
"sponsoring"	"sportevents"
"sportsponsoring"	"events AND impact"
"sponsorship"	"events AND entrepreneurship"
"event sponsorship"	"events"
"sponsorship AND relationship"	"evenementen"
"sponsorship AND relationship AND event"	"events AND sponsorship"
"model sponsorship"	

Tabel II.2 | Bronnen ingevuld op AAOCC-criteria

Literatuur	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage
Meenaghan (1983)	Geleerde Universiteit Dublin	Wordt in hedendaagse literatuur nog als leidraad genomen	Hij schrijft namens de universiteit. Alle onderwerpen zijn wel sport-/ marketing gerelateerd	Niet direct. Echter is de definitie nog van deze tijd en wordt veel gebruikt.	Gedeeltelijk. Vanwege de tijd waarin het geschreven is ontbreken er nog wel een aantal huidige elementen
Collett en Fenton (2011)	Veel werkervaring. Boek geschreven vanuit kennis	Ja. Dit kennisboek betreft alles omtrent sponsoring	Relatief. Ze hebben jarenlang voor bedrijven gewerkt. Er zou dus enige subjectiviteit aanwezig kunnen zijn. Dit boek is hun opgedane kennis hieruit.	Actueel	Alles omtrent sponsoring wordt benoemd. Erg groot bereik daarmee.
Bruyat en Julien (2000)	Puur theorie. Voor niemand anders dan Elsevier geschreven	Geen data onderzoek en daarmee niet 100% nauwkeurig. Erg interpretatief	Ja. Verbonden aan de universiteit en schrijven niet voor organisaties.	Grotendeels wel. Veel theorie is afkomstig uit het verleden. Echter wel bruikbaar.	Verschillende theorieën en inzichten worden hier gepresenteerd.

Bijlage III | Kenmerken en vormen van evenementen

III.1 | Zeven kenmerken evenementen

1. Georganiseerde gebeurtenissen, gepland door individu, groep of organisatie;
2. Besteding vindt plaats in vrije tijd of zakelijke omgeving;
3. Vrij toegankelijk of toegespitst op vooraf bepaalde doelgroep;
4. Plaatsvindt in de toekomst op een vooraf bepaald gekaderd tijdsmoment;
5. Eenmalig of regelmaat plaatsvindt;
6. Bezocht wordt door bezoekers uit meerdere plaatsen;

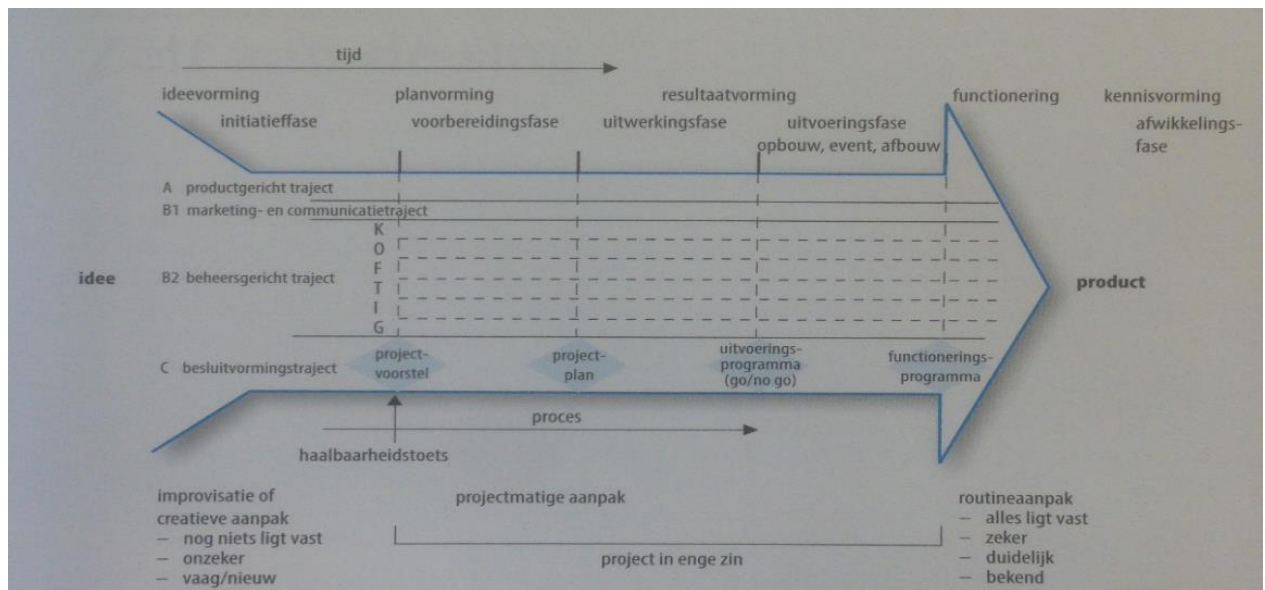
Doel dient gerealiseerd te worden door de vorm van het evenement.

III.2 | Acht categorieën evenementen

- Culturele vieringen (festivals, carnavals, religieus, herdenkingen);
- Politieke evenementen (summits, koninklijke aangelegenheid, politiek, VIP-bezoeken);
- Kunst en entertainment evenementen (concerten, prijsuitreikingen);
- Zakelijke evenementen (vergaderconventies, consumentenshows, markten);
- Educatieve en wetenschappelijke evenementen (conferenties, seminars, clinics);
- Sportevenementen (amateur, professional, toeschouwend, deelnemend);
- Recreatie evenementen (wedstrijden en spelletje voor plezier);

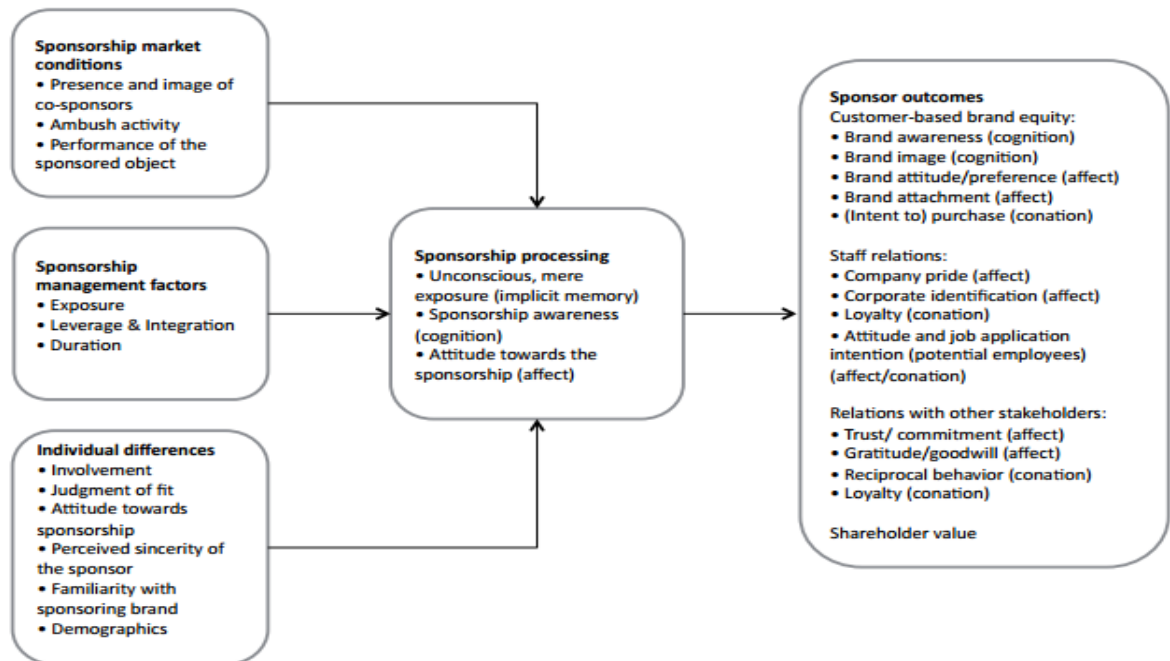
Privé evenementen (bruiloften, feestjes, sociale bijeenkomsten) (Getz, 2008).

Bijlage IV | Vier functionele trajecten



Figuur IV.1 | Vier functionele trajecten evenementen (Verhaar, 2014)

Bijlage V | Sponsorproces



Figuur V.1 | Sponsorship framework (Walraven, 2013)

Bijlage VI | Onderbouwing impactmeting

Onderstaande informatie betreft voorbeelden hoe de impactmeting uitgevoerd kan worden.

- Meten van impact op bewustzijn → als voorbeeld wordt een Engelse wegenwachtorganisatie genoemd, The Green Flag company. Door hoofdsponsor te worden van een Engels voetbalteam steeg de naamsbekendheid en kennis over de organisatie in vier jaar tijd van 6% naar 27% (Miles, 2001);
- Meten van impact op het imago → de onderzoeker geeft een formule waarmee gemeten kan worden: *"...% of target market who recognize the link between the sponsoring brand and the event minus % of target market who mistakenly believe there is a link between a nonsponsoring competitor and the event."* Als voorbeeld wordt Coca Cola genoemd die 250 miljoen dollar investeerde in vijfjarige sponsorrechten van het NFL evenement. 35% van de drinkers van soft dranken benoemde/refereerde Coca Cola als de officiële soft drank. Dit stond tegenover 34% van de soft drank drinkers die dachten dat Pepsi hoofdsponsor was. Hiermee heeft Coca Cola gefaald in het leggen van de link tussen het evenement en het product.
- Meten van impact tot intentie van aankoop: hierbij wordt een voorbeeld aangehaald van een ledenorganisatie met 55.000 vissers als lid. Deze organisatie wordt gesponsord door een bekend merk voor boten. Waar in het eerste jaar 15% een boot van dat merk in bezit had en 21% aangaf de intentie had om er één te kopen was dit in het vierde jaar gestegen naar 27% bezitters en 43% de intentie had (IEG, 1990).
- Meten van impact op verkopen: dit meetinstrument is het belangrijkste voor een sponsor. Het laat zien wat voor directe impact de sponsoring heeft op de verkopen. De wijze waarop dit gemeten kan worden is door per kwartaal te kijken naar de verkopen en het percentage van sponsorgelden. Wanneer dit over een langere periodieke periode wordt afgezet kunnen conclusies worden getrokken met betrekking tot de waarde van de sponsor investering.

Bijlage VII | Theorie omtrent ondernemerschap

Ondernemer(schap) is een breed begrip wat een oude historie kent. Ahmad en Seymour (2008) ontdekten dat er geen alleenstaande definitie bestaat voor het begrip ondernemer(schap). Volgens de auteurs wordt het begrip in verschillende vakgebieden gedefinieerd: in de antropologie, de sociale wetenschap, de economie en het management. In deze theoretische verdieping zal de nadruk gelegd worden op economie en het management.

De eerste definitie van ondernemerschap werd in 1755 bekend gemaakt bij een publicatie van het door de Iers-Franse econoom Richard Cantillon geschreven *Essai*. De econoom was al een aantal jaren overleden bij de publicatie. Hij definieerde ondernemerschap als: *“Entrepreneurs buy at certain prices in the present and sell at uncertain prices in the future. The entrepreneur is bearer of uncertainty.”* (Cantillon, 1755/1931). Hij beschreef daarmee de ondernemer die rationele beslissingen neemt die risicovol kunnen zijn

De Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter introduceerde als eerste een modern geïnterpreteerde versie van ondernemer(schap): *“The entrepreneur is the innovator who implements change within markets through the carrying of new combinations.”* (Schumpeter, 1934). Dit kon volgens hem zijn door:

- Het introduceren van een nieuw product of een nieuwe kwaliteit van het product;
- Het introduceren van een nieuwe methode van produceren;
- Het openen van een nieuwe markt;
- Het veroveren van nieuwe bronnen of toevoer van nieuwe materialen of delen hiervan;
- Het zorg dragen aan een nieuwe organisatie of een industrie.

Hij was de eerste econoom die sprak over innovatie. Dat begrip kwam voort uit de tijd waarin Schumpeter leefde. Kort na de Tweede Wereldoorlog kwam het kapitalisme op in de Westerse wereld. Volgens de econoom ging het hierbij om ‘creative destruction’, ofwel het proces waarin kapitalisme de bestaande structuren creëert en vernietigd (Schumpeter, 1950). Hij bedoeld daarmee dat een ondernemer een onbedwongen kracht is in het veranderen en verdringen van de bestaande markt.

Waar Schumpeter relatief standvastig pretendeert dat een ondernemer iemand is die innoveert en implementeert benoemd een andere Oostenrijkse econoom in zijn definiëring meer de onzekerheid van de toekomst die ondernemers doen falen of floreren. Von Mises (1996) laat de succes- en faalfactoren van een ondernemer hangen aan de wijze waarop de persoon anticipeert op onzekere gebeurtenissen in de toekomst. Hij zegt: *“The entrepreneur is always a speculator.”*

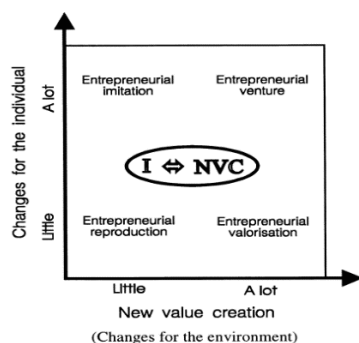
Waar deze economen de nadruk leggen op het speculeren, de onzekerheid, benoemen Turgot en Say juist dat de kapitalist iemand is die houdt van speculeren en risico's. Hij beschrijft: *“The entrepreneur is different from the capitalist, who assumes the risk of uncertainty. The entrepreneur obtains and organizes production factors to create value”*. (Bruyat & Julien, 2000). Turgot en Say zeggen dat een ondernemer iemand is die nieuwe ondernemingen creëert en ontwikkelt terwijl Cantillon en Schumpeter pretenderen dat een ondernemer een innovator is en daarmee een relatief buitengewoon persoon is die de economie op een bepaalde manier veranderd.

Uit de literatuur kan geconcludeerd worden dat de ondernemer een persoon is die waarde toevoegt aan bestaande markt door middel van nieuwe producten, onderneming, e.d.

Echter hebben de verschillende onderzoekers en economen invalshoeken en definiëringen. Ahmad en Seymour (2008) ontdekten uit de literatuur drie verschillende niveaus van ondernemer(schap):

1. Ondernemende menselijke activiteit: dit 'ondernemen' komt voort uit de operationalisering van de ondernemer als persoon door projecten te 'ondernemen', of in het Engels 'undertaking'. Hierbij voegt Von Mises (1996) toe dat: *"the entrepreneur cannot evade the law of the market. He can succeed only by best serving the consumers. His profit depends on the approval of his conduct by the consumers"*. Waarbij de ondernemer afhankelijk is van de wetten van de markt (het kapitalisme) waarbij het succes in handen ligt van de consument. Shane (2003) zegt daarbij dat het begrijpen van het proces van organiseren noodzakelijke elementen zijn van ondernemerschap. Dit betreft hij op het beschikken over uitrusting, het tot stand brengen van het productie proces, enthousiasmeren van de medewerkers en het opzetten van legale organisaties (entiteit).
2. Leveren van creativiteit, innovatie en het identificeren van kansen: hierbij is het belangrijk dat er een goede analyse wordt gemaakt van de middelen, de mogelijkheden en de markten. Onder middelen worden fysieke capita, financiële capita en knowhow verstaan. De mogelijkheden vallen onder de expertise en capabiliteit van de mens om met de middelen de juiste markt te betreden. Shane (2003) benadrukt dat er geen nieuwe bedrijven ontstaan door het betreden van een markt, maar dat het de kans geeft nieuwe schepsels te exploiteren.
3. Waarde creatie: dit niveau komt vooral terug in de managementliteratuur later in de jaren 80' en de start van het millennium. Deze waarde creatie komt terug op economisch, sociaal en cultureel vlak. Walker en Brown (2004) beweren dat sociale persoonlijke waarde creatie veel impact heeft met het maken van juiste beslissingen en het benutten van kansen. Deze sociale waarde creatie kan geschaard worden in het autonoom kunnen zijn, tevredenheid over de baan en de werk-/privéverhouding .

Onderstaand figuur VII.1 laat vier waardes zien en daarmee ook de heterogeniteit van het onderwerp. De begrippen in het figuur worden hieronder uitgelegd.



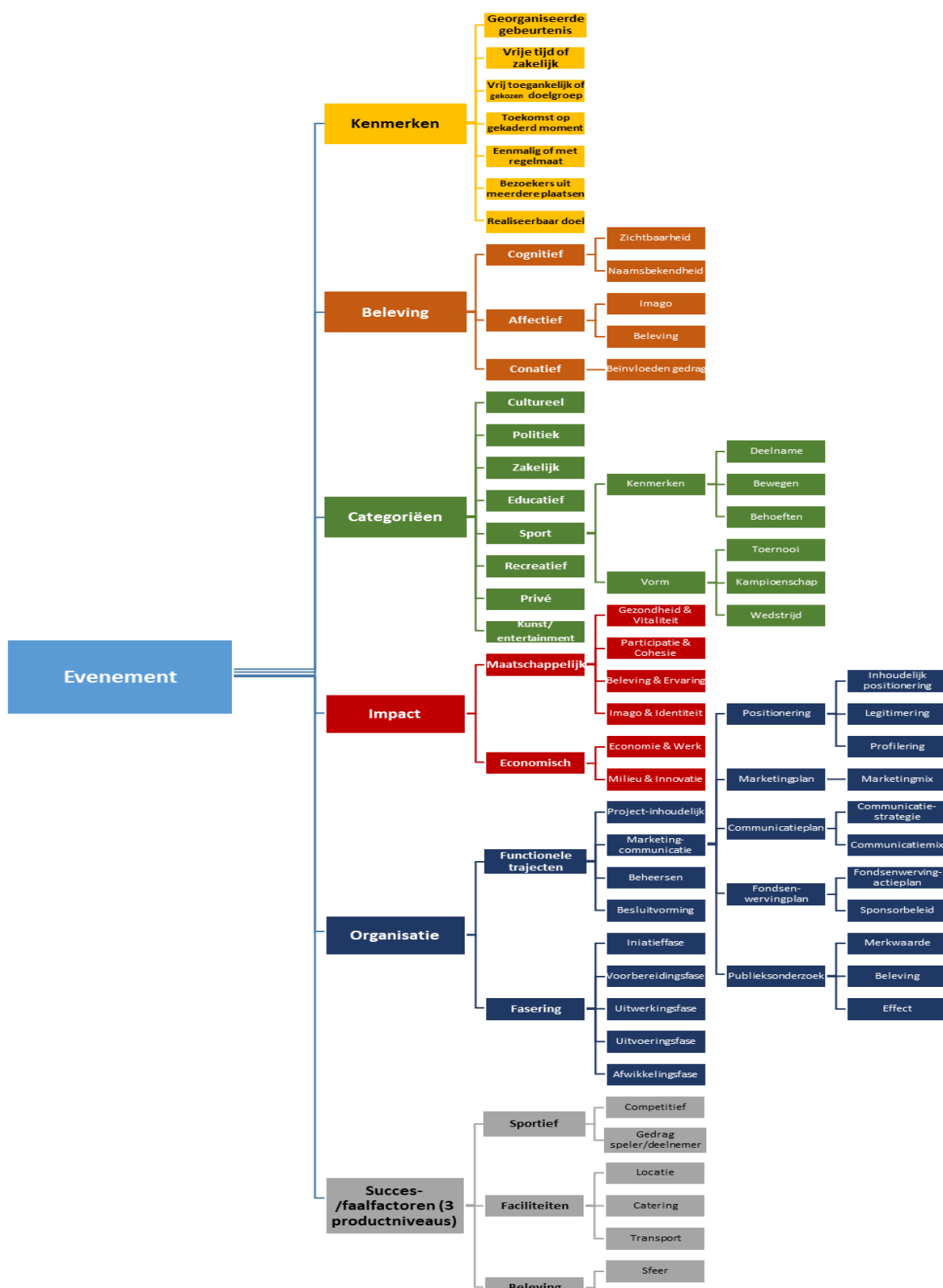
Figuur VII.1 | De vierde waardes van ondernemerschap (Bruyat & Julien, 2000).

- Entrepreneurial reproduction: weinig nieuwe waarde creatie waarbij geen innovatie wordt gebruikt en dit weinig gevolgen heeft voor het individueel. Als voorbeeld creëren van klein klassiek restaurant. De chef begint deze zaak na jaren van ervaring.

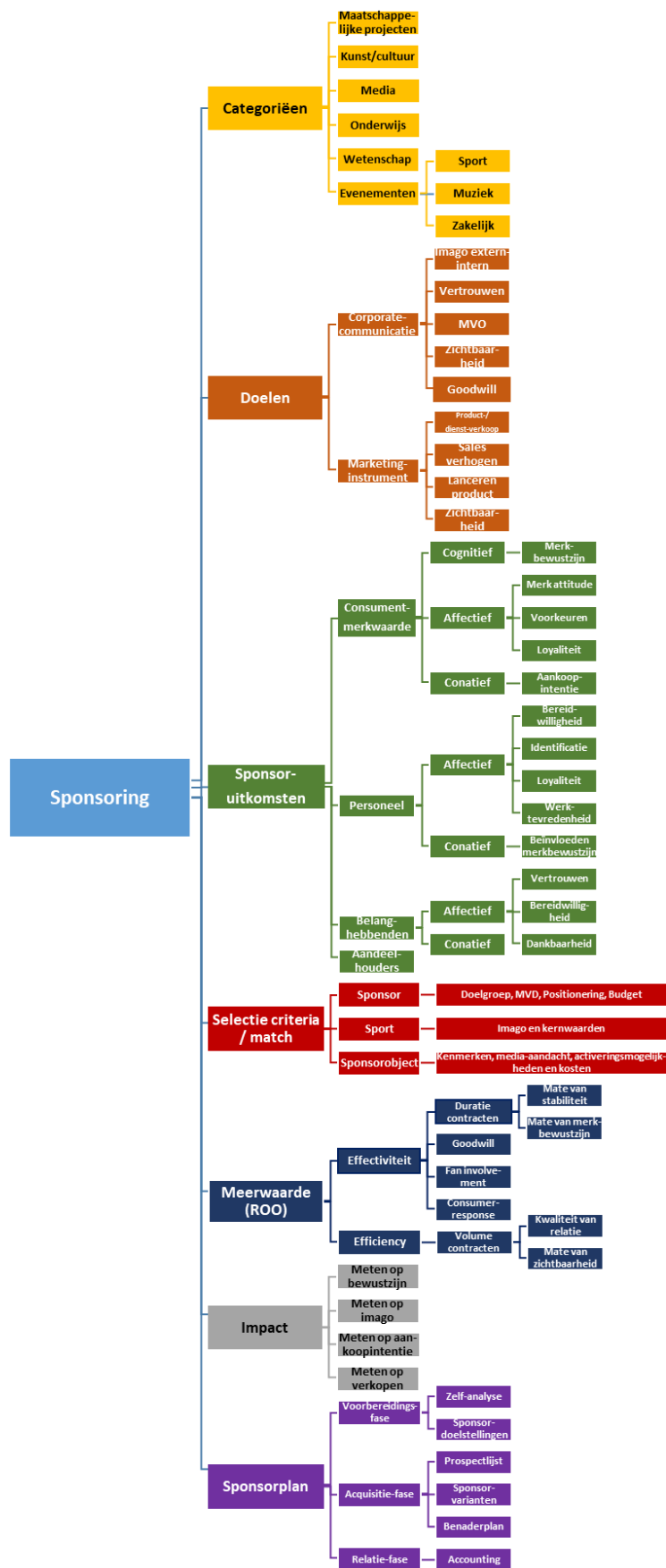
- Entrepreneurial imitation: geen nieuwe waarde creatie, grote veranderingen voor het individu. Bijvoorbeeld kennis en netwerk moet worden veranderd/uitgebreid. Het gaat hierbij om onzeker proces waarbij leren centraal staat en kosten gemaakt worden vanuit fouten. Als voorbeeld wanneer een business executive een nieuw restaurant begint.
- Entrepreneurial valorisation: wanneer veel waarde wordt gecreëerd maar dit betekent weinig veranderingen voor de individu. Bijvoorbeeld een gespecialiseerde engineer uit een groot bedrijf die met al zijn kennis en kunde voor zichzelf gaat beginnen met dezelfde dienst/product. Hij kan zich daardoor specialiseren en innoveren. Daarnaast heeft hij al netwerken en unieke relaties.
- Entrepreneurial venture: hierbij wordt er veel nieuwe waarde gecreëerd en heeft dit grote verandering tot gevolg in de omgeving alsmede de individu die het bedacht of ontwikkelt heeft. Steve Jobs van Apple was een goed voorbeeld van een Entrepreneurial Venture. Het object (de iPhone) heeft voor een nieuwe markt gezorgd (Bruyat & Julien, 2000).

Ten slotte is er een definitie ontwikkeld die allesomvattend is voor ondernemer(schap). De definitie is geformuleerd door de Commission of the European Communities (2003) en is: *“Entrepreneurship is the mindset and process to create and develop economic activity by blending risk-taking, creativity and/or innovation with sound management, within a new or an existing organisation.”* (Kirzner, 1999).

Bijlage VIII | Operationalisering



Figuur VIII.1 | Operationalisering 'evenementen'



Figuur VIII.2 | Operationalisering 'sponsoring'

Bijlage XI | Interview guides

Interviewguide bestuursvoorzitter MWM en andere evenementen (INT 1 t/m 3)

Algemene gegevens:

Naam interviewer:

– *Micha Pol*

Case study:

– *Midwinter Marathon*

Organisatie, naam en functie geïnterviewde:

– *Stichting Midwinter Marathon* / *Frans Mulderij* / *Bestuursvoorzitter*

– *Stichting Enschede Marathon* / *Sandra Melief* / *Event Manager Ministerie Com. zaken*

– *Utrecht Science Park Marathon (20Knots)* / *Arjen de Ruyter* / *Organisator*

Escape vragen:

– Wat is een voorbeeld hiervan?

– Wat is/zijn uw ervaring(en) hiermee?

– Hoe omschrijft u uw gevoel hierover?

– Kunt u dit nader uitleggen?

– Waarom kiest u hiervoor?

– Wat moet ik mij daarbij voorstellen?

Opname starten

Introductie:

- Voorstellen
- Geïnterviewde bedanken voor medewerking aan het onderzoek
- Toelichten op interview:
 - Doel van het onderzoek
 - Doel van het interview
 - Vertrouwelijkheid/ privacy waarborgen van geïnterviewde: mag naam wel of niet genoemd worden?
- Gespreksduur interview: +- 45 minuten
- Toelichting maken van de opname: verantwoording i.v.m. het juist interpreteren/analyseren van resultaten. Nogmaals om akkoord vragen!
- Vragen of het akkoord is dat er mee geschreven wordt gedurende het gesprek?

Zijn er vooraf nog vragen vanuit de geïnterviewde?

Evenementen:

Allereerst wil ik het gaan hebben over uw evenement en daarbij inzoomen op allerlei facetten van het

organiseren van een evenement etc.

1) Kenmerken:

Startvraag: Wat zijn belangrijke kenmerken de marathon?

Vervolgvrage: wat is volgens u de USP van uw marathon?

Topics om op door te vragen:

- Eigen rol respondent
- Vrije tijd of zakelijk
- Doel

2) Beleving:

Startvraag: Hoe moeten de deelnemers/bezoekers uw evenement beleven?

Topics om op door te vragen:

- Zichtbaarheid
Naamsbekendheid
- Imago
- Gedrag beïnvloeden
- Andere evenement

3) Organisatie:

Startvraag: Hoe omschrijft u beknopt de functionele trajecten (operatie) binnen de organisatie van het evenement?

Topics om op door te vragen:

- Positionering
- Marketingplan
- Communicatieplan?
- Fondsenwerving?

4) Side events:

Startvraag: Slaan side events aan bij hardloopevenementen volgens u? Kunt u voorbeelden noemen bij de Utrecht marathon van een side event wat succesvol was/ is

5) Impact:

Startvraag: Wat is volgens u de impact van uw evenement voor de stad/gemeente/provincie/land.

Vervolgvrage: Wat voor soort evenementen hebben voor de lange termijn een grotere impact?

Topics om op door te vragen:

- Maatschappelijk
- Economisch
- Kansen

5) Succes en faalfactoren:

Startvraag: wat zijn volgens u succes factoren van de evenementen van in uw portfolio en waar kan er nog verbeterd worden?

Topics om over door te vragen:

- Sportief
- Faciliteiten
- Beleving

Sponsoring:

Nu gaan we inzoomen op sponsoring en ondernemerschap, wat daar bij komt kijken en wat het bijdraagt en bij kan dragen aan het evenement.

6) Meerwaarde

Startvraag: Wat is volgens u de meerwaarde van sponsoring? (ROO)

Vervolgvrage: hoe kan dit gemeten worden?

Topics om over door te vragen:

- Effectiviteit
- Efficiency

7) Terugloop:

Startvraag: kunt u beargumenteren en verklaren/ heeft u een idee waarom het aantal sponsorcontracten terugloopt, met name bij sportclubs?

Vervolgvrage: wat moet er veranderen volgens u? Hoe kunnen ondernemers getriggerd worden om te sponsoren

8) Partnerships:

Startvraag: u heeft het over partnerships. Wat is voor u het grootste verschil en kracht van partnerships i.p.v. sponsoring. Kunt u de verschillen en voorbeelden noemen?

- Beleving
- Maatschappelijke partnerships/sponsorship

9) Selectiecriteria:

Startvraag: Welke selectiecriteria worden er gesteld bij de keuze van sponsorbedrijven?

Topics om over door te vragen:

- Sponsor
- Sport
- Sponsorobject

10) Verschillen:

Startvraag: u ben in het verleden betrokken geweest met sponsoring bij Heineken, UEFA. Wat zijn leerpunten vanuit zo'n groot concern door te koppelen naar een sportevenement op kleinere schaal?

Vervolgvrage: Wat is het verschil in sponsoring en impact bij een dergelijk evenement in vergelijking met de Utrecht Marathon?

11) Sponsorplan:

Startvraag: Welke acties horen bij u bij het ontwikkelen van een sponsorplan?

Vervolgvrage: Welke uitingen/varianten worden er bij uw evenement gebruikt?

Topics om over door te vragen:

- **Vorbereidingsfase**
- **Acquisitiefase**
- **Relatie-fase**

12) Ondernemerschap:

Startvraag: Hoe omschrijft u de relatie tussen de ondernemers in de stad en uw evenement?

- **Kenmerken** (Wat zijn sterke kenmerken van de ondernemers in Utrecht / wat kunnen ze verbeteren?)
 - **Relatie** (wat is de relatie tussen ondernemers en uw evenement?)
 - **Samenwerking** (met wie zou u nog willen samenwerken in de toekomst?)
-

Afsluiting:

- Aangeven dat het interview ten einde is
 - Vragen of de geïnterviewde nog iets toe te voegen heeft of nog iets mist
 - Vragen wat de geïnterviewde van het interview vond
 - Contactgegevens overhandigen voor eventuele follow-up
 - Verdere procedure aangaande het verwerken van het interview:
 - Transcriberen
 - Onderzoeksresultaten in kaart brengen
 - Conclusies trekken op basis van onderzoeksresultaten
 - Advies geven aan de Stichting Midwinter Marathon
 - Vragen aan de geïnterviewde of hij/zij het transcript van het interview wenst in te zien voordat dit verder in het onderzoek wordt verwerkt (om eventuele fouten en/of misinterpretatie te voorkomen)
 - Controleren of de geïnterviewde nog vragen heeft
 - De geïnterviewde nogmaals bedanken voor zijn/haar medewerking aan het interview
 - Afscheid nemen
-

Opname stoppen

Einde interview

Bijlage X | Onderbouwing onderzoekseenheden

X.1 | Bestuursvoorzitter Midwinter Marathon

Eén van de interviews is gehouden met bestuursvoorzitter Frans Mulderij van stichting Midwinter Marathon. Dit interview geeft meer inzichten vanuit het perspectief van de case. Hierbij os naast argumentatie rondom huidige sponsoring ook informatie gevraagd die betrekking heeft op eventueel toekomstige potentiële sponsors en het beleid en de visie die de stichting heeft. Criteria voor het interview is dat het in de natuurlijke omgeving wordt afgenomen, er verschillende onderwerpen behandeld gaan worden en het ongeveer 30 minuten duurt.

X.2 | Onderzoeksvraag 1. Interview met drie huidige sponsors

Om tot inzichten te komen over de huidige relatie tussen de Midwinter Marathon en ondernemers in Apeldoorn, en hoe dit zich uit in sponsoring, zijn er interviews gehouden met drie huidige sponsors. Deze drie sponsors zijn benaderd via telefoon en mail en vonden plaats in de natuurlijke omgeving. Ook hier zijn verschillende onderwerpen behandeld hadden de interviews een lengte van ongeveer 30 minuten. Doel is een beeld te scheppen van de sterkte en zwaktepunten in de huidige relatie en de motivatie van de ondernemers om sponsor te zijn. De drie huidige sponsors die benaderd zijn:

- Centraal Beheer Apeldoorn: één van de grootste verzekeraars uit Nederland, gevestigd in Apeldoorn. Dit verzekeringsbedrijf zegde volgens Frans Mulderij (2017) onlangs alle sponsorcontracten, behalve die van de Midwinter Marathon, op.
- Decathlon: deze Franse sportketen adviseert en verkoopt allerlei producten die met sport te maken hebben of sportverwant zijn. Volgens Frans Mulderij (2017) zijn er sterke motivaties voor Decathlon om sponsor te zijn.
- Multicopy: dit communicatiebureau verzorgt alle communicatie-uitingen zoals banners, posters, flyers, stickers, e.d. en sponsoort daarnaast in geld.

X.3 | Onderzoeksvraag 3. Twee interviews met 'best practices'

Om concrete uitspraken te kunnen doen over de werking van het sponsorbeleid en de kracht van het betrekken van ondernemers bij een sportevenement als de Midwinter Marathon zijn er interviews gehouden met zogenaamde 'best practice' organisaties.

De best practices zijn gekozen om diversiteit in het onderzoek te kunnen aanbrengen. Daarom zijn de best practices:

- Utrecht marathon: deze stads en natuurloop is een middelgrote hardloopwedstrijd die deels door de stad en deels door de natuur loopt. Het wordt georganiseerd door een expert op het gebied van sponsoring.
- Enschede marathon: deze stadsloop is een voorbeeld voor Frans Mulderij waarop ondernemers en inwoners uit Enschede trots op zijn. Het is van waarde om te kijken hoe zij dit voor elkaar krijgen (F. Mulderij, persoonlijke communicatie, 15 september 2017).

X.4 | Onderzoeksvraag 2. Drie interviews met ondernemers uit Apeldoorn

Om bij te kunnen dragen aan het beantwoorden aan de tweede onderzoeksvraag zijn drie ondernemers of ondernemingen uit Apeldoorn (e.o.) geïnterviewd. De ondernemers hebben allerlei verschillende motieven en redenen om wel of niet te sponsoren. Om meer inzichten te krijgen in hun beweegredenen is een verdieping hierin wenselijk. De ondernemers die geïnterviewd zijn:

- Hamer BV. Dit installatietechniek bedrijf sponsort verschillende initiatieven zoals universiteiten, sportclubs en evenementen en wordt genoemd door Michaëla Luttenberg van stichting Apeldoorn Promotie als een betrokken ondernemer.
- Quality Wellness Resorts: dit moederbedrijf van drie wellness resorts, waaronder Thermen Bussloo heeft in het verleden diverse kleine sponsorovereenkomsten gehad en is sinds kort hoofdsponsor bij de voetbalclub Go Ahead Eagles uit Deventer.
- Euro Planit Personeelsdiensten. Dit uitzendbureau heeft diverse vestigingen waaronder in Apeldoorn. Deze vestiging sponsort niet in Apeldoorn.

Bijlage XI | Voorbeeld transcript

Onderstaand een uitwerking van het transcript van het interview met Ben Hattink, docent en onderzoeker bij Saxion en de Rijksuniversiteit Groningen.

Interview met Ben Hattink – Saxion/RUG/ondernemer.

Afgenomen op donderdag 14 december 2017 tussen 14:15 en 15:00

Voordat het gesprek werd opgenomen begon Ben Hattink al te vertellen waarom hij mee wilde doen aan het interview. Daarin benoemde hij zijn voorwerk en gaf hij al antwoord op wat vragen die ik in de mail had gezet. Daarin kwam hij dat een sportevenement een positief imago had. Tevens kan als doel sportactivatie (actief) en relatiebezoek (passief) erg belangrijk zijn bij een sportevenement. Ook zijn er grote verschillen per regio.

Micha Pol: Oké, de eerste vraag die ik aan u heeft is...ehm...nou u heeft ervaring, heb ik gelezen, in de financiële dienstverlening...ehm...wat zijn de dingen die u vanuit die wereld heeft meegenomen in de sportwereld. Of misschien andersom?

Ben Hattink #00:14-9# Ehm...

Micha Pol #00:17-0# En dan gaat het om evenementen, ondernemerschap...

Ben Hattink #00:20-5# Ehm...de kracht van sport, die zit natuurlijk ook op verschillende gebieden...ehm...nou ja, enerzijds is het een beetje een sociaal gebeuren, het zorgt gewoon voor sociale binding. Dus het heeft eigenlijk, ondanks dat er ook blessures zijn, heeft het een positief imago zou ik zo zeggen. Veel mensen kijken er wel naar of doen er aan, dus het heeft ook wel een groot bereik. Ehm...en dat heeft eigenlijk te maken met...eh....nouja, dat je in de sport investeerd, zal ik maar zeggen. Hé of dat in de categorie als sponsoring zal ik maar zeggen. Omdat het wel een groot bereik wijdt heeft, dus dat is wel de kracht. Dan hangt het wel van de grootte van het evenement af en dan hangt ook van je organisatie samen. De buurtsuper pakt de vereniging zal ik maar zeggen en ING of Philips, ja, die pakken de grote evenementen met een groot bereik. Dat is wat je wel een beetje veel ziet. En wat opkomt de laatste tijd, en dat past wel een beetje bij wat ik je net vertelde over die tweede fase, wat ik tegen je vertelde wat je niet hebt opgenomen, in die tweede fase...

Micha Pol #01:50-1# opgeschreven..(lacht)

Ben Hattink #01:51-7# Wordt dat animatie. Dus je ziet ook sport en gezondheid dat mensen, dat grote bedrijven ook langzamerhand allerlei vitaliteitsprogramma's beginnen. Dat bedrijfsfitness, zoals dat

ooit is begonnen zal ik maar zeggen, die krijgt steeds meer gestalte. Het is heel leuk, bij Saxion...je kunt er iets van vinden...maar je krijgt een sportvergoeding. Dan lach je je kapot. Als je bij een vereniging bent dan krijg je een contributie ofzo, weet ik veel, paar tientjes krijg je. En dan krijg je dan terug. Waarmee dan eigenlijk de werkgever zegt van: doe je iets waar je gezond blijft, of beweeg, of doe wat eigenlijk. Dat is eigenlijk die impliciete boodschap die daar achter zit. Nou ja, dan kun je op deze manier doen maar je kunt het ook op allerlei sport of activatieprogramma's doen, waarmee je medewerkers mee neemt. Nou dat kan natuurlijk ook...eh...de andere stakeholders, zal ik maar zeggen, dat die actief bezig zijn. Nou ja en de laatste is dat je je stakeholder meeneemt als een soort relatiebezoek. Dus dat je ergens in een skybox gaat zitten, dat zie ook wel een beetje in de financiële wereld. Dat het toch al een makkelijk bindmiddel is voor een klant om die even een keer mee te nemen of een gesprekje te maken of te netwerken.

Micha Pol #03:13-7# Ja dus het is meer dan alleen de sport, maar het is een goed middel om dat te gebruiken om te netwerken en om...mensen ook bewust met sport bezig te laten zijn?

Ben Hattink #03:24-9# Ja precies. Het is eigenlijk actieve en passieve...sponsoring van oudsher is eigenlijk passief maar je ziet door die activatieprogramma's en allerlei....het is goed voor je, zie je dus ook de actieve kant steeds meer in het bedrijfsleven. Het is ook heel leuk, een zijstapje, als je die fitnesskant kijkt dan zie je dus dat een heleboel fitnessscholen allerlei evenementen doen waar ze ochtenden ontbijten ofzo en dat dan ondernemers voordat ze naar het werk gaan, of mensen uit het bedrijfsleven, die hebben dan gezamenlijk een ontbijtje, die gaan even wat spinnen op zo'n fiets of doen één of andere groepsactiviteit en dan stappen ze op de fiets of in de auto en dan gaan ze aan het werk. Dus je ziet langzamerhand dat toch een steeds mooiere combinatie tussen het bedrijfsleven en de sport.

Micha Pol #04:11-7# Heeft u dan ook bijvoorbeeld nieuwe innovatie mogelijkheden om financieel draagvlak te creëren voor een evenement of voor een sportclubs of iets dergelijks, naast sponsoring en partnerships

Ben Hattink #04:26-7# Het zit dus heel erg in het verlengde van wat ik net zei, die activatieprogramma's. Je hebt dus die side events, dus dat er ook echt maatwerkactiviteiten zijn. Ik bedoel als je zo'n marathon hebt, nee niet iedere ondernemer loopt de 42 kilometer even snel, zal ik maar even zeggen. Maar wellicht wil je er wel wat mee en de vraag is dan even hoe je dat handen en voeten gaat geven. Kun je het wellicht ook, dat is wel iets van de laatste tijd, kun je het als een metafoor bijvoorbeeld inzetten. Sport als metafoor voor 'doing business', zal ik maar even zeggen. Dat komt wel op. Dat zie je ook aan al die topsporters die clinics geven: ik moest trainen en ik moest de concurrentie verslaan en ik moest prestatie gedreven..". Allemaal van dat soort...topsporters die allemaal van dat soort taal uitkramen, vaak vindt men dat leuk, je ziet toch een bekende Nederlander...weet je wel. Dat werkt wel zal ik maar zeggen alleen het is heel erg op de persoon gericht. Als je een teamspeler hebt die roept dat teamspeler en teamwork is heel belangrijk en als je individuele sporter hebt dan noemt hij dat niet maar dan gaat hij roepen: je moet heel hard trainen en je moet dit en je moet dat. Dat is wel heel erg afhankelijk van de setting maar je ziet dat zo'n man, dat

het mensen wel aanspreekt.

Micha Pol #05:53-4# Oké, en u had het over side events, bij een hardloopwedstrijd. Kunt u ook voorstellen hoe een side event er daar uit ziet en of het effect heeft?

Ben Hattink #06:05-8# Ehm...nou ja goed ik zit even hard op te denken, dat hoort bij een creatieve sessie. Kijk, je kunt natuurlijk het hardlopen centraal stellen, ja dat hoeft echt niet tweeënveertig kilometer lang te zijn, maar dat kun je bijvoorbeeld ook op een loopband doen, ik noem maar even wat, of op een andere manier. Of dat je een looptraining je geeft, ik verzin maar even wat. Of dat je de afstanden korter maakt, dat is ook een beetje met die golfwereld, dan heb je ook allerlei clinics daar lopen ze ook niet hele parcours af maar dan hebben ze alleen zo'n afslagplaat of zo. Nou, ja verzin zoiets. Dan zeg je bij het hardlopen, ik weet niet waar je op uitkomt. Het is ook een beetje creatief en soms zie je ook nog wel dingen die helemaal niks met de sport ansich te maken hebben maar gewoon met de context, omdat het in een leuke stad is en de stad staat bekend om 'dit' of 'dat' en dan gebruiken ze dat als aanleiding. Je hebt het gezien in Utrecht ook met de Tour de France, ik geloof dat die side events nu nog af en toe draaien en dan gaat het met name om kinderen en school, meer business gericht. Maar ja, de lokale winkeliers hebben ook weer kinderen...weet je wel...dus het is niet altijd één op één, het gaat soms ook indirect, via andere kanalen. Ja en die side events daar kom je echt de gekste dingen tegen. Soms ook virtueel, dan krijg je een bril op en dan moet je wel tweeënveertig kilometer hardlopen en dan virtueel.

Micha Pol #07:42-2# Op één plek, een loopband?

Ben Hattink #07:44-8# Ja precies, dan sta je wel op dezelfde plek maar de beleving is anders. Ja met technologie is tegenwoordig een heleboel nodig.

Micha Pol #07:53-7# En u zei dat voor die ondernemers dan eigenlijk ook wel door dreunt, is een stad als Utrecht bijvoorbeeld, is voor u denkt u dat de maatschappelijke impact van zo'n evenement groter is dan de economische van zo'n evenement.

Ben Hattink #08:10-7# Ja dan krijg je de vraag over de meetbaarheid, de economische impact, wanneer ga je die meten? Binnen een jaar, binnen tien jaar, ik bedoel..eh...dat zijn de geleerde het ook niet over eens. Er zijn al allerlei werkgroepen, de WESP is er al mee bezig, die meten al die dingen. Maar ja, de mensen die in de WESP zitten die hebben deels ook weer kritiek op hun eigen aanpak. Dus ja, wat is wijsheid. Dus op een gegeven moment is het een soort afspraak geworden van: we gaan het op deze manier doen en kunnen we vinden wat we willen vinden. Maar als we het naast elkaar leggen kunnen we het wel vergelijken zullen we maar zeggen, ook al kun je daar iets van zeggen. Maar even terug naar je vraag: is de maatschappelijke impact groter dan de economische impact? Ja de maatschappelijke impact is natuurlijk de economische impact. Kijk die wereld is een beetje construct op de beschrijven. Kijk, de maatschappij dat zijn wij, de maatschappij is de economie. Dus ik vind dat wat gekunstelde discussie, zal ik maar zeggen. De vraag is natuurlijk: heeft het impact op de verschillende onderdelen? De meervoudige waarde creatie Het begrip zal je te pas en te onpas naar je toegeworpen

krijgen, maar dat geldt hier natuurlijk wel. Maar soms kun je dat meten en soms kun je het ook niet meten en soms pas op hele lange termijn, dus...het is ook een beetje samen schouders eronder zetten dat je mensen zo gek krijgt dat ze de meerwaarde zien zonder dat die gemeten is. Dat is ook een beetje op gevoel. Dat kennen we in de sportwereld ook wel, dus dan hebben we weer een metafoor...dat is wel leuk (lacht). Dus ik vind het een beetje een gekunstelde discussie, de mensen die het goed uitkomt die roepen: het heeft een ongelofelijk positieve impact, economische en maatschappelijk. De mensen die het niet zeggen die betwijfelen dat. Nou ja, zeg maar wat waar is. Dat schiet niet op.

Micha Pol #10:04-5# Dus dat is voor u ook lastig om te zeggen?

Ben Hattink #10:06-6# Nou, dat wil iedereen natuurlijk donders graag, en dat snap ik ook wel, maar...dezelfde discussie die je ook met duurzaamheid hebt. Natuurlijk heeft het impact als je met schonere lucht bezig bent. Ja, maar hoeveel miljoenen is het waard? Nou dat moet je aan de generatie....navragen. Ja dus wat is het waard dat je nog een paar jaar gezond leeft? Zeg het maar. Dus ik heb daar wel wat moeite mee, zal ik maar zeggen, ook al zijn er allerlei constructen. Dus als de mensen het er over eens zijn dat ze geen dingen willen gebruiken, dan gaat het gebruiken. Het kan ook binden hé, als je zegt: nou we gaan het op deze manier meten. Ondernemers eens? Gemeente eens? Ondernemers, iedereen eens. Dus het bindt ook weer, het kan dus een middeltje zijn om wel de boel bij elkaar te krijgen. Daar gaat het volgens mij over, dat is ook de kern van het hele verhaal. Hoe krijg je de hele club bij elkaar? Hoe krijg je al die organisaties en die gezamenlijke branches, de ondernemers, de sport, de gemeente en...hoe krijg je die bij elkaar? Wat is het bindende middel, om het zo maar eens te zeggen.

Micha Pol #11:23-3# Hoe denkt u dat je bij elkaar kunt krijgen? Heeft u daar misschien voorbeelden van, of die business club noemde u eigenlijk al.

Ben Hattink #11:30-6# Ja, dat verschilt ook wel een beetje per regio, volgens mij. Ik zit daar nu een beetje naar te kijken en ik merk nu bijvoorbeeld dat er best wel grote verschillen zijn in het land. Waar je bijvoorbeeld wat achtergestelde regio's, zal ik zo maar zeggen, die economisch wat minder sterk zijn, daar zie je toch weer een ander soort band. Een band van: we gaan de regio er weer bovenop helpen. Dus veel vergrijzing, hoe krijgen we jonge mensen hier? Limburg is daar een mooi voorbeeld van. Ze maken tegenwoordig reclame op tv. Dus dat is zo'n regio die heel erg zijn best doet om mensen naar de regio te krijgen, want het is hier zo mooi wonen! Het is prachtig! Dus een soort regionale trots, dat kan een heel mooi middel zijn om te binden, zal ik maar zeggen, vanuit de verschillende belangen. Want daar heeft iedereen belang bij. Het bedrijfsleven heeft er belang bij dat er meer mensen zijn, de scholen moeten open, dus er moeten kinderen zijn, dus de verenigingen moeten genoeg leden hebben, ik verzin maar. Dus dat is een gezamenlijk belang, dat belang zal in de Randstad anders zijn, als je naar Amsterdam gaat kijken dan zullen daar andere belangen zijn, misschien. Zit het daar meer op...ik ga een beetje stereotyperen...maar daar zijn bepaalde wijken waarin je zegt: nee we moeten de verschillende culturen juist bij elkaar zien te krijgen. Dus dat heeft een hele andere impact zal ik maar zeggen. Een heel ander gemeenschappelijk belang. Dus dat is dus

de manier van kijken.

Micha Pol #13:12-1# Dus het verschilt per regio? Dat is ook wel in die clubs, of die samenwerkingsverbanden, die zullen elke keer weer verschillen?

Ben Hattink #13:20-4# Ja het is volgens mij heel lastig, ter inspiratie is het prima om ergens anders te kijken, maar je moet het juist samen doen. Ik merk wel dat dat steeds meer op zoek is naar een gemeenschappelijk belang. Daar staat ook wel intern: de belangen moeten eerst duidelijk zijn! Maar op een gegeven moment is het wel dat je samen zegt: daar gaan we voor! Dat is dus vanuit non-profit en profit heel simpel te zeggen dat zij elkaar moeten vinden.

Micha Pol #13:53-7# en als we de vertaalslag naar sponsoring maken. Er zijn heel veel evenementen, er komen steeds meer evenementen, bijvoorbeeld sportevenement. Er is een soort van verzadiging misschien daardoor. Kan daar ontstaan op een aantal plekken. Hoe kun je dat dan verenigen, die sponsoring? Want bedrijven hebben het geld maar één keer. Wat zou daarvoor een idee zijn? Heeft u daar misschien een beeld bij?

Ben Hattink #14:13-8# Ja, nou ja, dat is wel grappig want ik zie nu langzamerhand ontstaan, ondanks dat de mensen zelf nog niet helemaal overtuigd zijn. Er zijn veel verschillende groepen ook. Jij hebt het over Apeldoorn. Daar zijn verschillende verbanden. Je hebt de ondernemerssociety. Of Alliance. Dus de ondernemers zijn bij elkaar, de sport heeft zich ergens georganiseerd, vaak zit er ook nog wel een gemeente ambtenaar tussen die zegt... Dus je ziet eigenlijk allemaal clusters van gelijkgestemde organisaties, die samen gaan werken maar je ziet de dwarsverbanden nog niet. Dus dat bijvoorbeeld de gezamenlijke verenigingen gaan overleggen met de gemeentelijke meneer die over de scholen gaat, over het onderwijs gaat. Of met de kring van ondernemers van Apeldoorn, of hoe ze ook maar heten. Die weten mekaar nog niet zo te vinden. Terwijl dat natuurlijk hele mooie paraplu organisaties zijn, als je die weet samen te brengen, dan kunnen die dat onderling naar hun leden of deelnemers communiceren, zo van: goh deze club heeft een samenwerkingsverband via de gemeente met deze club, daar gaan we wat dingetjes voor doen. Dan hoeft je niet honderden individuen bij elkaar te brengen maar dan breng je het eigenlijk op organisatie niveau bij elkaar.

Micha Pol #15:38-0# Dus een soort overkoepelde organisatie?

Ben Hattink #15:39-9# Die dan weer samenwerkt met weer andere overkoepelde organisaties. Je ziet dat die overkoepelde organisaties nog heel erg markt specifiek zijn. Eigenlijk zou dat dus eigenlijk door mekaar moeten zitten.

Micha Pol #15:43-8# Dus dan zou je meer richting een evenementbureau moeten gaan?

Ben Hattink #04:23-5# Ja, maar een evenementbureau heeft vaak een commercieel belang en zit vaak in de uitvoering van sportactiviteiten. Maar het gaat erom van wie bundelt nu eigenlijk de verschillende

partijen bij elkaar? Dat is vaak een voorzitter van één van die clubs en dat moet iemand zijn die een verbintenis, die dat makkelijk kan. De gemeente heeft daar vaak wel een rol in, die zullen ze niet altijd oppakken moet ik eerlijk zeggen, dat hangt een beetje van de gemeente af. Maar dat is eigenlijk wel een partij die vaak wel even de boel bij elkaar kan brengen, die de mensen ook wel kent. Dat er ook wel belangen zijn, ondernemers hebben met een vestigingsbeleid, hebben contact met de gemeente zal ik maar zeggen. Sport heeft contact met de gemeente. Er zijn subsidie kanalen, de veiligheid. Maar die gemeente is natuurlijk ook weer ongelofelijk versnipperd want de ARBO-club zit daar, en de verenging sport zit daar, weet je wel. Dus hoe krijg je dat bij elkaar? Als het in de gemeente lukt zal ik maar zeggen om die lijntjes te verbinden dan zie je vaak wel dat daar één type is die die lijntjes weet te leggen en als je dat soort figuren nou oppakt om ook de lijntjes naar buiten te leggen, dan werkt het.

Micha Pol #17:11-9# Ja oké

Ben Hattink #17:12-7# Maar daar, dat is heel kort door de bocht mijn bevindingen. Maar wat ik zie is toch gewoon een cruciale functie ook wel voor de overheid. Die zijn ook wel af en toe op zoek naar wat ze moeten doen. Dat is natuurlijk ook wel een beetje politiek gekleurd. Maar die hebben daar wel een rol in denk ik.

Micha Pol #17:35-5# Kunnen ze het zo van die rol moeten ze eigenlijk niet altijd zo hebben?

Ben Hattink #17:39-9# Nou ja, ik vind dat ze een verbindende rol moeten hebben en ze zijn af en toe uitvoerend.

Micha Pol #17:45-4# Wat is daar het probleem mee als ze uitvoerend zijn. Wat is daar het gevaar van?

Ben Hattink #17:52-3# Dat andere partijen gaan kijken om het uit te voeren. Wat jij in je onderzoek nu een beetje boven tafel ziet is dat ze naar elkaar gaan zitten kijken. Op het moment dat de gemeente dingen gaan doen dan gaat iedereen naar de gemeente zitten kijken. Want: ja wij betalen belasting, dus de gemeente is van ons allemaal. Misschien een beetje kort door de macht. Dat de gemeente natuurlijk de boel bij mekaar moet brengen. Tenminste, dat is mijn idee. Ehm...en nou ja de uitvoering met die andere partijen moet gaan regelen. Dat dan iedereen doet waar die goed in is. Dan krijg je betrokkenheid want dan gaan die ondernemers zeggen: ja maar als ik er iets aan moet hebben. Dan moet ik dit, of dan wil ik dit. Nou: succes! En de organisatoren die zeggen van: ja maar de loop moet wel tweeënveertig kilometer zijn en we moeten het parcours..hoe moeten we dat doen?

Micha Pol #18:46-0# En wij zorgen er alleen voor dat het gefaciliteerd wordt.

Ben Hattink #18:49-8# Ja precies, dan krijg je in de uitvoering wel in één keer samenwerkingsverbanden want dan moeten ze toch met elkaar gaan overleggen.

Micha Pol #18:54-6# Dus dan is het ijs wel gebroken?

Ben Hattink #18:57-1# En dan snappen ze ook van mekaar, dan snappen ze ook van elkaar wat de belangen zijn.

Micha Pol #19:05-0# Als we dan kijken naar sponsoring. Wat is volgens u...ehm...de unieke kenmerken eigenlijk van de effectiviteit van sponsoring. Wanneer is volgens u sponsoring effectief? Dat kan voor beide partijen zijn Dat kan voor het evenement zijn alsmede voor de ondernemer.

Ben Hattink #19:28-9# Dat is grappig, dat bepaald natuurlijk degene die sponsort. Soms is dat ook echt op het niveau, dat moet je heel goed in de gaten hebben. Soms is het dus echt op het niveau van: ik doe goed, hier heb je duizend euro, zet m op! Ik ben nog niet eens begonnen maar ik heb al een goed gevoel, ik heb het goede doel...Dat is een beetje de oude filantropie gedachte natuurlijk, dat is wat je een beetje sponsoring mag noemen. Als mensen de behoefte eraan hebben vanuit een soort, dat zie je ook bij ondernemers, die vinden het mooi als hun eigen naam wordt omgeroepen bij wijze van spreken, dat maakt verder geen moer uit, maar Jan Jansen z'n fietsenzaak die sponsort de marathon....heee! Hiep hoi Jansen. Jan blij. Dan is het ook al oké, weet je wel. Maar...ehm...dat is maatwerk.Dat is ook een kwestie van goed communiceren en afspraken maken ook. En de vraag is wie gaat er mee hé? De vraag is wie gaat er mee.

Micha Pol #20:35-2# En is het meetbaar? Want dat hoor ik van veel ondernemers terug van: ja we kunnen niet meten direct dat we meer klanten hebben omdat wij sponsoren of....

Ben Hattink #20:44-2# Nee dat klopt, maar je kunt natuurlijk vragen van: wat heeft je opgeleverd? Aan omzet of winst. Dat is natuurlijk een lastige vraag. Je kunt natuurlijk ook vragen van: bent u tevreden met uw sponsoring? Je hebt hetzelfde als je een nieuw keukenkastje koopt, wat is daar het effect van? Ja maar ben je tevreden, heb je er een goed gevoel over? Dat is een andere vraag hé.

Micha Pol #21:09-2# Ja, en wat voor rol heeft dan die overkoepelde organisatie daarin?

Ben Hattink #21:12-5# Ja ik denk dat die best wel in kaart zou kunnen brengen. Dat je dus ook een beeld krijgt van: wat zijn de grootste groepen? Hé, hebben we hier en hoe zit dat allemaal in mekaar? En Draaisma doet het in volleybal of maar even te zeggen en die stopt daar goed in, weet je wel. In hoeverre gaat Draaisma nu ook de marathon? Wat is hun belang, weet je wel. Dat moet je in kaart weten te brengen. Dan kan het zo maar zijn dat het MKB weinig doet, zal ik maar zeggen, naar de sportvereniging maar zo'n evenement zet wel Apeldoorn op de kaart in dit geval. Nou dat is een gemeenschappelijk belang, tenminste dat zou het moeten kunnen zijn. Dat moet je in kaart hebben natuurlijk. Dat hebben ze ook deels wel in kaart, want de gemeente heeft ook een beleid.

Micha Pol #22:08-3# ja absoluut!

Ben Hattink #22:10-5# Dat moet je waar maken. Je moet niet vergeten, ik wijs een beetje naar de

overheid, niet qua uitvoering maar in die verbindende rol. Omdat zij een heleboel informatie hebben. Kijk en ze ergens iets vinden dan kunnen ze altijd, niet dat de gemeente de portemonnee hoeft te trekken, maar als dan blijkt dat iets niet gebeurt, waarvan zij vinden dat het moet gebeuren dan hebben ze ook een reden om daar...eh...een budget voor uit te trekken. Maar dat moet natuurlijk niet de insteek zijn. (onverstaanbaar).

Micha Pol #22:43-2# Oké, ehm...nog even een beetje richting de evenementen zelf. Het management ervan, wat zijn volgens u bepalende...ja...succes of faalfactoren van het organiseren van een sportevenement? Heeft u daar voorbeelden van of kunt u dat uit de theorie halen? Wat er nog wel is misgaat of goed gaat.

Ben Hattink #23:05-7# Nou verwachtingen en verbinden. Dat zijn met name de 'soft skills'. Het vergt tegenwoordig echt een vaardigheid om belangen boven tafel te krijgen. Dat is niet stereotype, een ondernemer is niet altijd geïnteresseerd in geld. Het sociaal ondernemerschap, het duurzaam ondernemerschap, maatschappelijk ondernemerschap, dat brengt het ondernemen eigenlijk in een ander kader. Bij de sport is het precies omgekeerd. Vroeger waren er altijd wel ondernemers die betrokken waren bij de sport. De kasteleins die deden de evenementen vanwege de overnachtingen en food en beverage zal ik maar zeggen maar toen werd het georganiseerd en toen zag je met name de verenging en de bonden en dan was het met name een sociaal verhaal. Gezellig we gaan samen sporten en we trainen en sociale binding, en: goh goh goh, wat zijn we toch leuk met elkaar bezig. Heel sociaal, sociale doelstellingen ook. En op één keer waren de Olympische Spelen in 1984 in Los Angeles, in Amerika, op één keer kwamen er miljoenen binnen en gingen de...hoe heet ie....McDonalds die gingen eens wat bedragen op tafel leggen en op één keer werd het gecommercialiseerd. Je ziet dus in één keer een andere beweging. Dus je ziet de ondernemer, die was altijd commercieel, die zie je het sociale erbij nemen en de sport is eigenlijk sociaal, die zie je eigenlijk de commercie erbij nemen. Dus als je die bij elkaar zal nemen hebben ze allebei steeds meer dezelfde belangen. De ondernemer wil deels sociaal, nou dat heeft de sport in zich. De sport wil commercieel, nou dat heeft de ondernemer en zijn business in zich. Dat trekt heel mooi naar elkaar toe!

Micha Pol #24:50-8# Heeft dat ook mede door de crisis, is dat gekomen? Of is dat al langer?

Ben Hattink #24:55-6# Ik denk dat de professionalisering op dat gebied is. Met name vanuit de sport, er waren vroeger altijd de vrijwilligers die dat er bij deden. Op een gegeven blik kwamen er wat mensen met een business-achtige achtergrond die kwamen in die sportwereld terecht en die zeiden van: waarom vragen we hier niet geld voor? Want die mensen die komen wel, bij een muziekkartje betalen ze vijftig euro en hier kunnen ze gratis naar binnen. Waarom? We gaan ook naar vijftig. En die mensen betalen vijftig en kassa. En sponsoring, ik bedoel, de naamsbekendheid is goedkoper dan een commercial op tv. Dus wat zijn we nu gek aan het doen, bij wijze van spreken. Dus dat was dus eigenlijk de aanleiding.

Micha Pol #25:33-5# Dus we zien dat sponsoring juist in de sport juist ontzettend....de meeste sponsoring wordt in de sport gedaan. Waarom is dat dan en niet bijvoorbeeld bij kunst en cultuur? Waar

zie je dat dat verschil heel groot is? Is dat nog vanuit de oude sociale?

Ben Hattink #25:50-1# Nee dat heeft vooral met de media aandacht te maken. In de muziek heb je dat wel hé: de superstar economie. Een paar individuen die iets kunnen en daar belachelijk veel geld mee verdienen. Dat heb je natuurlijk in de sportwereld deels ook. Maar ja. Waarom betalen we wel vijfendertig euro om naar Ajax te kijken en waarom betalen we niet vijfentwintig euro om naar...eh...volleybal vereniging Dynamo in Apeldoorn te kijken? Bij wijze van spreken zou het ook negentig minuten fanatiek kunnen zijn. Dus dat heeft media te maken, dat heeft met de professionaliteit te maken en de populariteit te maken. Waarom is de marathon van New York bekender dan die van Apeldoorn? Dat is ook natuurlijk het gevoel en zijn mensen er wel bereidt voor om daar voor te betalen. Om zich daarmee te committeren op één of andere manier.

Micha Pol #26:55-3# Is dan een hoofdsponsor in een organisatie bij een evenement belangrijk om dat te hebben of kun je ook gaan richten op een groep van kleinere sponsors, is dat..?

Ben Hattink #27:06-3# Dat zie je dus steeds meer gebeuren, hé. Dat de kleinere sponsors een gezamenlijk belang gaan krijgen. Dan wordt het makkelijk, dan van: doe jij even, doe jij even, doe jij even. En dan maken we vele kleintjes groot. En die grote bedrijven die moeten daar, dat is het probleem van die grote bedrijven. Als ze tegen het éne ja zeggen, zeggen ze tegen het andere nee. Dat moet je ook maar kunnen verkopen.

Micha Pol #27:38-6# Ik denk dat dat ook wel een beetje verschuift. Want die grotere bedrijven sponsors steeds minder. Bijvoorbeeld een Rabobank is gestopt met grotere dingen.

Ben Hattink #27:48-5# Ja dat heeft ook met beleid te maken en ook met historie te maken. Kijk Philips stond altijd op het shirt van PSV, want dat zit in Eindhoven en Philips zit in Eindhoven. Als je kijkt waar het hoofdkantoor van Philips zit: Amsterdam. Dus kijk , natuurlijk hebben ze die historie wel en dat brengen ze ook wel naar voren...

Micha Pol #28:08-1# Dat heeft dus eigenlijk met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen te maken...?

Ben Hattink #28:14-1# Vroeger stond er Philips op omdat ze deels natuurlijk ook de werknemers, trots vanuit de regio. Dat is natuurlijk weg. Tenzij het er nog wel is, dan is het een reden. Dat zou een reden kunnen zijn. Ik bedoel ik zit even naar een sportwereld in Apeldoorn te kijken. Daar hebben ze Dynamo, dat is de bekendste voor mij, bedenk maar iets met Apeldoorn.

Micha Pol #28:35-3# Ja Centraal Beheer met de Midwinter Marathon.

Ben Hattink #28:38-2# Ja Centraal Beheer is een goede organisatie. 'Even Apeldoorn bellen'. Kijk dan wordt het interessant. Waarom wordt het interessant? Omdat Apeldoorn centraal staat. Niet de

Midwinter, niet de sport, maar Apeldoorn. Die associatie. Het is goed dat je Centraal Beheer...ik zat even hardop te denken. Waarom zit de hotelschool in Apeldoorn? Omdat ze het HBO in Apeldoorn wilde hebben!

Micha Pol #29:06-9# Dus het heeft ook een soort imago, zichtbaarheid voor de stad?

Ben Hattink #29:10-2# Tuurlijk, tuurlijk! Studenten trekken. Je bent er zelf onderdeel van geworden! (lacht)

Micha Pol #29:15-4# (lacht). Ja we vroegen ons altijd af waarom we er zaten, of dat met licenties te maken had. Wat daar precies de reden van is.

Ben Hattink #29:23-3# Dat heeft met belangen te maken. Wie heeft er belang bij dat de hotelschool in Apeldoorn zit en niet in Deventer. Nou in Deventer zit al een boel HBO. In Apeldoorn....nou waar kan Apeldoorn zich mee identificeren? De voetbalclub is ter ziele gegaan, het is een stad...een stad denk ik nog...of een dorp. Dat weten ze zelf geloof ik niet.

Micha Pol #29:45-3# (lacht)

Ben Hattink #29:46-0# Het is wel bijna hartstikke groot geworden natuurlijk. Het is een beetje de toegangspoort vanuit het Oosten richting de Veluwe. Dus daar doen ze nog wat dingetjes aan. Dan heb je natuurlijk een paar bedrijven, wat jij net ook noemt. Centraal Beheer. Ja, je zit er wel te zoeken. Van waar kunnen wij ons mee afficheren. Nou ja, de Hotelschool heeft wel, dat weet je zelf, een bepaald imago. Dat zou ook de horeca in Apeldoorn een boost kunnen geven, teken het zelf maar uit wat er dan gebeurd.

Micha Pol #30:20-3# Oké. Ehm...volgens mij heb ik wel zo'n beetje alles gevraagd wat ik wilde vragen.

Ben Hattink #30:27-8# Het zou ook eigenlijk best wel grappig zijn, zit ik me net te bedenken, als je een link zou weten te bedenken tussen bijvoorbeeld die ontwikkelingen in Apeldoorn en de Midwinter Marathon. Wat heb je nou nog meer in Apeldoorn. Je hebt die fotografie, dat zit tegenover de 'dinge', je hebt de security en je hebt de hotelschool weet je wel. Blijkbaar...nou dat zou een vraag kunnen zijn van: waarom zitten die daar? Waarom deze drie? Omdat ze over zijn of is er over nagedacht zal ik maar zeggen. Wat bindt, zal ik maar zeggen, als je Centraal Beheer en je hebt HBO onderwijs en je hebt...ehm...toch een beetje forenzenstad, de politieacademie zit daar, weet je wel, dus als je die stippen nou...wat verbindt dat? Zouden die zich kunnen verbinden met een evenement als dit? Dat is de vraag! Iemand die zich daar druk over maakt, daar hebben we behoefte aan. Dat was niet jouw vraag, wat is je vraag?

Micha Pol #31:36-5# Wat je ook wel ziet eigenlijk is dat de mensen zelf in Apeldoorn zeggen ook wel van: Apeldoorn is een stad/dorp met een beetje bescheidenheid, calimero-effect. Andere steden doen het goed, veel HBO instellingen, wij zijn een beetje...ja...vallen er een beetje buiten. Dat zie je op heel veel dingen terug. Daar proberen ze natuurlijk steeds meer aandacht aan te besteden.

Ben Hattink #31:57-0# Dat moet je terug laten creëren: hebben wij een belang om die bescheidenheid van ons af te werpen en even iets van te maken. Hebben we daar belang bij? Nou, zegt u het maar. Dat is truc om...nou ja dat is makkelijker gezegd dan gedaan natuurlijk. Maar dat is het wel, dat daar veel behoefte aan is.

Micha Pol #32:19-7# Ja. Oké. Had u zelf nog dingen die u kwijt wilde, zeggen van: dit is wel echt iets dat je mee kunt nemen in je onderzoek?

Ben Hattink #32:31-0# Ik ben altijd wel een beetje gecharmeerd in deze driedeling. Nou ja het is een oude investering, een filantropie, de oude sponsoring. Dat animatie, dat zie ik echt wel als een groei geheel en ja dat relatiebeheer dat kan ook zal ik maar zeggen. Ik zie het in de animatie, zoals dat dan ...animation...in het meedoen, bij betrekken, zowel actief als passief. Ik denk dat je daarin moet gaan zoeken. Ik zit even hardop te denken, zo als Apeldoorn, ja...die moeten natuurlijk opboksen tegen allerlei marathons, als Amsterdam, Rotterdam....Daar moet je iets voor vinden. Het centrum van het land of zo. Weet ik veel. Daar kun je wat associaties bij verzinnen. Maar dat moet ook een beetje uit die mensen komen. Dus die moeten, bij wijze van spreken, een avond onder facilitaire begeleiding, zal ik maar zeggen, de stip op de kaart moeten gaan bepalen. Kijk en als je de verschillende partijen vraagt van: god. Heb je even twee uur, kom naar het gemeentehuis en je krijg je bitterbal en een kop koffie en we gaan wat doen.. Dat doen we even op een leuke manier en dat doen we met jonge mensen, of met een bekendheid, of met de burgemeester zelf. Weet ik veel! Dat is natuurlijk uniek voor de evenementen organisatie. Ik denk dat dat wel belangrijk is.

Micha Pol #34:07-2# Dus elkaar bij elkaar brengen? Als gemeente kun je dat faciliteren, en verbinden?

Ben Hattink #34:14-5# Dat denk ik. Iedereen kan het doen bij wijzen van spreken. Maar je hebt even wat belanghebbenden nodig, zal ik maar zeggen, die zeggen: ik kom wel even een uurtje of twee en dan gaan we eens 'dit' bepalen en dan gaan we weer naar huis en dan heb je een opdracht. In plaats van 'jij moet dat doen' en 'jij moet dat doen' heeft iedereen zijn taak. Misschien optimistisch misschien maar dat is wel waar je naar toe.... Een beetje, een beetje, ja dat zeggen ze ook, wat heb je tegenwoordig: verbinden en eigenaarschap en draagvlak. Dat zijn allemaal softe dingen. Dus dat zeggen ze dan. We hebben niet heel veel kennis nodig met modellen en zo. Het is vooral actie en bereidheid en vaardigheden nodig. Zo zal het HBO ook ingericht moeten worden.

Micha Pol #35:14-6# Oké. Hartelijk dank!

Bijlage XII | Voorbeeld coderen en axiaal coderen

Onderstaande screenshots zijn voorbeelden van hoe er gecodeerd en axiaal gecodeerd is. Voorbeelden zijn uit het interview met Matthijs Algra van Centraal Beheer Achmea. Alle transcripten, codes en axiale codes zijn bijgevoegd in de USB.

Matthijs Algra #00:00:31-1# Oke, nou ik ben contactpersoon vanuit Centraal Beheer met de organisatie. In dit geval met Frans Mulderij. Dus wij hebben contact over...eh...als de dag geweest is hoe is de dag. Ik zal even daar beginnen. Hoe is de dag gegaan, hoe zijn de ervaringen geweest, hebben jullie nog verbeteringen voor ons, hebben jullie nog verbeterpunten voor jullie, voor ons. En dan komt altijd de vervolgvraag van: "zijn jullie nog voornemens om ook volgend jaar weer sponsor te gaan worden?". Tot nu toe is het antwoord altijd 'ja' geweest. Dus dan kom in je eigenlijk in de aanloopfase. Dus dat je uitspreekt van: "ja we zouden graag de sponsor willen zijn". Als de organisatie dat natuurlijk ook zou willen. Je hebt elkaar natuurlijk allebei hiervoor nodig. Dan wordt er gekeken naar, oké...passen de voorwaarden en de condities van het contract van vorig jaar nog voor het aankomende jaar. En als dat zo is dan kan er een nieuwe overeenkomst, sponsorovereenkomst worden opgesteld waar we het ook allebei eens over moeten zijn. Dan kijkt er bij ons altijd nog weer een jurist mee of de inhoud ook gewoon juridisch helemaal klopt. Dan ben je het daar over ons en dan ga je er invulling aan geven, zoals dat zo mooi heet. En dan hebben we vaak zo aan het, na de zomer even contact. Weet de organisatie wel van: "oh, hoe ziet ons evenement er volgend jaar uit. Zijn er nog aanpassingen, dingen gewijzigd? Waar wij misschien wel of niet ons voordeel mee moeten doen of waarmee we rekening moeten houden in uitingen die we kunnen doen op de dag zelf?" En we zijn nu inmiddels al zo lang hoofdsponsor. We hebben het al zov vaak gedaan, en ook relatief met dezelfde mensen, dat iedereen wel weet wat er van hem of haar verwacht wordt en de organisatie ook weet met wie ze te maken hebben. En waar we een zaak zien. Dus eigenlijk zo dat we een draaiboek uit de kast halen en die stoffen we, met alle respect, een beetje af. Dan kijken we van: "he, hier kunnen we nog wat behalen en hier hoeven we niks te doen". En dan is het een kwestie dat we ervoor zorgen dat we goed aangekleedt bij start en finish te zien zijn. Dat wij collega's uitnodigen die wij in staat stellen om mee te lopen vanuit Centraal Beheer en dat wij zakelijke relaties uitnodigen en die ook zeg maar in staat stellen namens ons deel te nemen aan het evenement. Dus ik ben zeg maar de vooruitgeschoven pion en dan zie je dat daarachter ook nog een aantal collega's bezig zijn met hun deel van de invulling van het contract en dat er vanuit de MWM ook een aantal mensen zijn die dat doen. Maar eigenlijk contactfrequentie is eigenlijk minimaal geworden, het is tijd een paar jaar geleden toen ik nog bezig was had je heel frequent van "kunnen we dit" en "hoe zit dat" en heb je eigenlijk aan een half woord eigenlijk al genoeg.

Micha Pol #00:03:23-1# Ja, oké. Die invulling veranderd nog wel eens zei u of blijft die over het algemeen eigenlijk qua sponsoruitingen?



Matthijs Algra #00:05:29-5# Centraal Beheer!

Micha Pol #00:05:31-1# Centraal Beheer, ja, is Apeldoorn natuurlijk. Is dat ook één van de redenen dat jullie de MWM sponsoren of sponsoren jullie andere evenementen in de buurt?

Matthijs Algra #00:05:37-9# Als de MWM in Zwolle was geweest dan hadden we niet gesponsord. Ehm...en sponsoring doen we...nou tegenwoordig...eigenlijk niet meer behalve de MWM en dat vroeger waren we daar heel spaarzaam in. Want waarom doe je als bedrijf aan sponsoring? Dat kan óf vanuit een maatschappelijk verantwoord belang, maatschappelijke verantwoord ondernemen belang, zijn. Dat kan een reden zijn. En de tweede belangrijkste reden is vaak naamsbekendheid of merkbekendheid. Dat nou voor die laatste hoeven wij dat niet te doen. Het klinkt blasé maar dat hoeft gewoon echt niet. En dan kom je op het punt van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en die is voor ons niet echt

Click button for Object Manager

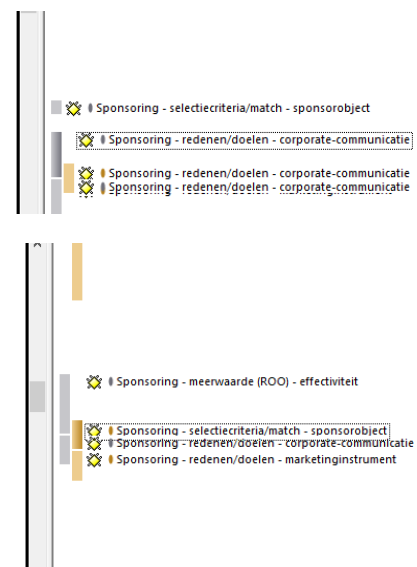
Arnhem, Nijmegen en Zutphen gepakt, dan hadden wij er niets mee gedaan. Serious Request had die in Deventer gestaan, dan hadden we er niets mee gedaan, hij staat in Apeldoorn, we pakken niet de hoofdmoot maar we staan er wel.

Micha Pol #00:09:02-2# Hoe belangrijk zijn die grote evenementen zoals een Serious Request of de Giro voor Centraal Beheer, landelijk?

Matthijs Algra #00:09:09-1# Dat is heel erg moeilijk, die evenementen zijn zo groot, daar kun je je nooit onderscheiden. Daar kom je nooit boven het maaiveld uit. Dat hoeft dan ook niet, maar in die zin is het dan meer zo van dat het dan vaak gewoon de opmerkingen worden gemaakt dat het niet in die zin zijn dat we er niet mee doen. Het voelt dan ook gewoon als een soort verplichting. Nou, omdat je bent wie je bent en je zit waar je zit, moet je, moet je gewoon, hoort het erbij. Waarom doe je het dan? Nou dat is meer vanuit maatschappelijk oogpunt. Dat is niet om er geld uit te halen of nieuwe polissen eruit te verkopen, of naamsbekendheid, of...

Micha Pol #00:09:49-1# Het hoort er echt bij dus. Dat samen!

Matthijs Algra #00:09:51-3# Ja!



Code Manager [HU: Coderen interviews]

Codes Edit Miscellaneous Output View

Search (Name)

Families	Name	Gro...	De...	Author	
	Sponsoring - kennis opdoen	1	0	Super	21 Quotations for Code Sponsoring - sele...
	Sponsoring - meerwaarde (ROO) - effectiviteit	24	0	Super	1:28 In dit geval kijk ik om mij he.. (5:1586-5:1862)
	Sponsoring - meerwaarde (ROO) - efficiency	7	0	Super	2:5 Dan kijkt er bij ons altijd no.. (1:1702-1:1806)
	Sponsoring - redenen - financieel	2	0	Super	2:10 Dan is dat zeg maar redame. A.. (1:4446-1:4541)
	Sponsoring - redenen/doelen - corporate-communicatie	35	0	Super	2:19 Dus als je kijkt in Apeldoorn .. (2:2495-2:2878)
	Sponsoring - redenen/doelen - deelnemersaantallen	1	0	Super	2:21 We hebben zo de afgelopen jare.. (2:3206-2:3748)
	Sponsoring - redenen/doelen - marketinginstrument	17	0	Super	2:22 Nou het is ook wel...eh...de a.. (2:3900-2:4168)
	Sponsoring - samenwerking - partnership	6	0	Super	3:5 Ehm...nou moet ik zeggen dat i.. (1:2384-1:2872)
	Sponsoring - selectiecriteria/match	2	0	Super	3:8 En dus daar heeft een hele and.. (2:176-2:868)
	Sponsoring - selectiecriteria/match - sponsor	21	0	Super	3:9 Nou ja, kijk bijvoorbeeld naar.. (2:977-2:1505)
	Sponsoring - selectiecriteria/match - sponsorobject	24	0	Super	3:11 Het moet passen in hun eigen l.. (2:2182-2:2373)
	Sponsoring - selectiecriteria/match - sport	10	0	Super	3:12 Nou ja, dat ze dus opzoek zijn.. (2:2671-2:2780)
	Sponsoring - sponsorplan - acquisitiefase	16	0	Super	4:50 Nou wij kunnen natuurlijk, als.. (6:803-6:958)
	Sponsoring - sponsorplan - relatiefase	19	0	Super	4:52 Het hangt er natuurlijk allem.. (6:1094-6:1184)
	Sponsoring - sponsorplan - voorbereidingsfase	5	0	Super	4:55 Kijk, een sponsor moet niet ga.. (6:1535-6:1763)
	Sponsoring - sponsoruitingen - digitaal	6	0	Super	4:60 Nou het is soms voor buiten be.. (6:3309-6:3563)
	Sponsoring - sponsoruitingen - fysiek	28	0	Super	4:76 En Nike doet dat ook. Maar die.. (8:2882-8:3022)
	Sponsoring - sponsoruitkomsten - belanghebbenden	3	0	Super	5:23 Nou ja, bij ons...ehm...het lig.. (3:1805-3:2073)
	Sponsoring - sponsoruitkomsten - consumentenmerkwaarde	6	0	Super	7:21 Ik vind ook dat een partij moe.. (4:2654-4:3588)
	Sponsoring - sponsoruitkomsten - personeel	4	0	Super	7:24 Dat kent ook zijn beperkingen.. (5:854-5:1429)
	spoonvarianten	1	0	Super	7:38 Ja waar je naar op zoekt bent .. (7:710-7:1136)
					9:28 Vindt u, nog een laatste vraag.. (8:3439-8:3803)

Quotation-Filter: All

Sponsoring - selectiecriteria/match - sponsor

P 1: Transcript - Interview 1 - Robert Levéleger - Multicopy Apeldoorn - 30nov17.pdf - 1:28 [In dit geval kijk ik om mij he..] (5:1586-5:1862) (Super)
Codes: [Sponsoring - selectiecriteria/match - sponsor]
No memos

In dit geval kijk ik om mij heen en ik voel naar mijn onderbuik. Ik denk:
"Nouja, dat is leuk. Dat is leuk". En natuurlijk zijn er criteria, je moet, eh..eh..eh., het moet een beetje
passen bij de uitstraling van je bedrijf. Willen we een jong en leuk bedrijf uitstralen,

P 2: Transcript - Interview 2 - Matthijs Algra - CB Achmea Apeldoorn - 30nov17.pdf - 2:5 [Dan kijkt er bij ons altijd no..] (1:1702-1:1806) (Super)
Codes: [Sponsoring - selectiecriteria/match - sponsor]
No memos

Dan kijkt er bij ons altijd nog weer een jurist
mee of de inhoud ook gewoon juridisch helemaal klopt.

P 2: Transcript - Interview 2 - Matthijs Algra - CB Achmea Apeldoorn - 30nov17.pdf - 2:10 [Dan is dat zeg maar reclame. A..] (1:4446-1:4541) (Super)
Codes: [Sponsoring - selectiecriteria/match - sponsor]
No memos

Dan is dat zeg maar reclame.
Aan de andere kant: zonder reclame, geen MWM. Maar goed, dat dus!