



Logo sluit aan bij internationale stijl



CURAÇAO
TENNIS
CLASSICS 2017

'officieel' embleem



CURAÇAO
TENNIS
CLASSICS 2017

kleuren uit de vlag

sterren uit de vlag

tennissterren



Paula de Heer

First examiner: Mr. Frank de Munnik

Second examiner: Mr. Jan Noeverman

Date: July 1, 2016



CURAÇAO TENNIS CLASSICS 2017

A report about copying the ATC successfully to Curacao by analysing the product factors and critical success factors according to local stakeholders, and environmental factors of Curacao.

Author: Paula de Heer
Student number: 327474
Place: Apeldoorn
Year of publication: 2016

Client: TennisEvents by Eltingh Haarhuis
Norelholtweg 8
8161 NA Epe

Contact person: Mr. Jacco Eltingh
Owner and managing director of TennisEvents

Education: Saxion University of Applied Sciences
HBS Hotel Management
Kerklaan 21
7311 AA Apeldoorn

Module: Thesissemester, Thesis
Exam code: IP-TH-Thesis Report C – T.HBS.37179

First examiner: Mr. Frank de Munnik
Second examiner: Mr. Jan Noeverman
Research teacher: Mrs. Geertje Tonnear



Preface

This thesis report describes the research I have done concerning the feasibility of copying the AFAS Tennis Classics from the Netherlands to Curacao. I have researched what the difference is between the product factors of the AFAS Tennis Classics and a possible Curacao Tennis Classics. I have also looked at what the critical success factors are according to local stakeholders and what the importance is of the specific environmental factors of Curacao.

I have had some interesting discussions with my examiners Mr. Frank de Munnik and Mr. Jan Noeverman about the topic for this thesis. After my thesis proposal got approved on April the 13th I started my research. The interviews I held with the event organizers, the directors of companies on Curacao and the Curacao Tourist Board were very inspiring. They were willing to openly answer the in-depth questions and they gave a great deal of insight on how (event) business on Curacao is done. I want to specially thank them for their time, effort, and inspiration.

I would like to thank my client and contact person Mr. Jacco Eltingh for the opportunity to do my thesis research at TennisEvents and for the help, motivating ideas and insights he gave me in order to write my thesis report. In addition, I would like to thank all the colleague's at TennisEvents, Elien, Simone and Richard for their support, and help during my thesis research. For the guidance and support from school I would like to say special thanks to my first examiner Mr. Frank de Munnik. Also I would like to thank my second examiner Mr. Jan Noeverman for his feedback.

I hope you enjoy reading my thesis report.

Kind regards,
Paula de Heer

Apeldoorn, June 2016



Management summary

The Management case this report describes is conducted at TennisEvents by Eltingh Haarhuis in Epe. TennisEvents is an event agency that is active in all kinds of tennis activities. The main event that is organized by TennisEvents is the AFAS Tennis Classics. The AFAS Tennis Classics is a four-day tennis and networking event held in Apeldoorn for both business clients and individual consumers.

In recent months the managing director of TennisEvents Mr. Jacco Eltingh has been making plans to organize the ATC on Curacao. His main reason for this is the fact that there is a growing saturation of the ATC in the Dutch market.

The thesis report is of importance to make an initial analysis if copying the ATC to Curacao is feasible by analyzing the product factors and critical success factors according to the local stakeholders and environmental factors of Curacao.

The advice question this thesis report should answer is: How can the ATC be successfully copied to Curacao by analyzing the product factors and critical success factors according to local stakeholders, and environmental factors of Curacao?

In order to give answer to the advice question the research is divided into three central questions:

- 1) What is the difference between the product ATC and CTC?
- 2) What are critical success factors of the Curacao Tennis Classics?
- 3) Which environmental factors of Curacao influence the Curacao Tennis Classics?

In the theoretical framework the core concepts that are important in this thesis report are described and explained. The three core concepts used are: product factors, critical success factors, and environmental factors Curacao. In the theoretical framework the core concepts are being operationalized and the relations that exist amongst them are made clear.

In this thesis report qualitative research is done. By using the theoretical framework, interviews were held that gather information that is required to answer the research questions. The interviews are done with the managing director of TennisEvents, the potential business clients of the Curacao Tennis Classics, Dutch event organizations and Dutch companies that originate from the Netherlands but also organize events or hold office on Curacao.

The results of the research show that it is practically impossible to copy a product that has successfully been developed in 15 years, the AFAS Tennis Classics, to a completely different environment. During the research the respondents of the interviews mentioned a significant number of environmental factors, critical success factors, and product factors that are so specifically related to Curacao that it is necessary to regard the Curacao Tennis Classics as a new product.

Due to the much smaller scale of the island in acreage, population size/individual consumers, and number of companies/possible sponsors, it is hard to obtain a minimum of the required target group (companies/business clients and individual consumers) to make the event economically feasible.



Because of the risks involved in organizing a Curacao Tennis Classics a partnership with an existing/experienced and complementary Dutch event on Curacao is advised. Working together that way guarantees that all the relevant elements of a tennis, business to business, hospitality for the unique event can be professionally and qualitatively realized.

Not only the product gets strengthened, but also the costs can be shared. The total profit is that an even more unique product is delivered and the costs, knowledge, fun, and experience are shared, creating a win-win situation!



Table of content

1. Introduction	7
1.1 Background information	7
1.1.1 TennisEvents.....	7
1.1.2 AFAS Tennis Classics.....	8
1.2 The reason for the thesis project.....	9
1.3 The management case	10
1.4 The information required	11
1.5 Central- and sub questions.....	11
1.6 Reading guide	12
2. Theoretical framework.....	12
2.1 Literature review	12
2.1.1 Product factors	13
2.1.2 Critical success factors.....	15
2.1.3 Environmental factors Curacao	17
2.2 The relations amongst the core concepts	20
3. Methodology	20
3.1 The research strategy	21
3.2 Data collection methods	21
3.3 Data sources.....	22
3.3.1 Selection criteria	22
3.3.2 The cases selected for the interviews.....	23
3.4 Interview guide	23
3.5 Method of data analysis	23
4. Field research.....	24
4.1 Results of the interviews	24
4.1.1 What are the product factors of the ATC?.....	24
4.1.3 What are the critical success factors of the ATC?.....	25
4.1.4 What are critical success factors according to Dutch events/companies that are organized/hold office on Curacao?.....	26
4.1.5 What are relevant environmental factors Curacao when organizing a business to business event?.....	26
5. Conclusion	27



6. Reflection on the research	30
6.1 Construct validity.....	30
6.2 Internal validity.....	30
6.3 External validity.....	30
6.2 Reliability	31
7. Advice	31
7.1 Alternative solutions	31
7.2 Multi-criteria analyses	33
7.3 Implementation plan.....	33
7.4 The financial consequences	35
7.5 Conclusion	35
8. Epilogue	36
References	39
Appendices	41
Appendix I – Search methods.....	42
Appendix II – Operationalization of the core concepts	44
Appendix III – Product factors	48
Appendix IV – Interview guides	49
Appendix V – Interview transcripts & coding.....	58
Appendix VI – Data analysis	99
Appendix VII – Global estimation of costs CTC, April 2016	102



1. Introduction

1.1 Background information

1.1.1 TennisEvents

The thesis project this report describes is conducted at TennisEvents by Eltingh Haarhuis in Epe. TennisEvents by Eltingh Haarhuis is an event agency which is active in all kinds of tennis activities. Their slogan states:

Doing something with tennis, is doing something with TennisEvents!

When it comes to tennis anyone can contact TennisEvents by Eltingh Haarhuis¹ with all kinds of questions and requests. For companies, foundations, associations, schools, government institutions or individuals they can create a tailor made package, in the Netherlands or abroad.

TennisEvents is a fairly young and dynamic company whose mission and vision is: “To promote tennis in a broad sense and to offer tennis to tennis fans in the most fun way possible, by focussing on both the active and passive tennis player of all ages and play-levels”.

TennisEvents offers a broad product portfolio consisting of tennis clinics, competitions, seminars, promotion, school tennis and the AFAS Tennis Classics². These various products are offered to different target groups: companies, foundations, associations, schools, government institutions and individuals.

Next to these products TennisEvents also organises tennis camps for youthful players and tennis tours for adults, in the Netherlands or abroad. These activities are organized by Tennisreis.nl, which is a subsidiary of TennisEvents.

TennisEvents is founded in 2002 by Jacco Eltingh and Paul Haarhuis, who are two-time world tennis champions in doubles (1993 and 1998) and six times grand slam tennis winners in doubles. In 2012 Jacco Eltingh became the only owner and director of the company.

At the moment the team of TennisEvents consists of four employees. The different positions they fulfil are: managing director, sales manager, marketing & events manager and office manager. The managing director and sales manager acquire and approach different companies and organisations who are potential business clients of the ATC. The marketing & events manager has different tasks in organizing the ATC, e.g. promotion, keeping track of tickets sales, drafting the event script, and staffing during the event. The office manager is in charge of the administration and payments. Since 2008 an intern is always assisting with all the different organizational and administrative tasks.

¹ In the rest of this report *TennisEvents by Eltingh Haarhuis* will be abbreviated as TennisEvents.

² In the rest of this report the *AFAS Tennis Classics* will be abbreviated as ATC.



1.1.2 AFAS Tennis Classics

This thesis project focuses on the top product of TennisEvents: the AFAS Tennis Classics.

The AFAS Tennis Classics is a yearly four-day tennis event in the Netherlands with famous former professional tennis players. The event is visited by both business clients and individual consumers.

The ATC was first organized in the year 2002 and was held in Eindhoven until 2010. Since 2011 the ATC takes place at the Omnisport in Apeldoorn.

The mission of the ATC is:

“Making famous tennis players accessible for the Dutch tennis enthusiasts/fans, to enjoy them in a way that distinguishes itself from other (tennis) events.”

The vision of the ATC, also called the tournament DNA, is that it distinguishes itself by being stylish and cozy, big but still involved, professional yet warm, innovative yet familiar, tightly organized yet flexible, touchable superstars, $1+1=3$ in terms of players, network and communication.

The ATC is a unique blend of top sports/entertainment, hospitality, and business. TennisEvents proclaims it to be the best ‘Business-to-Business’ event in the Netherlands.

The ATC is the ‘flagship’ of TennisEvents. This is illustrated by several facts and figures:

- the brand awareness of other TennisEvents products depends for more than 50% on the ATC. This is an estimation based on historical experience and the expenditure of the marketing budget.
- the gross profit of the ATC is more than the gross profit of the total company TennisEvents (before attributing employee costs to the event).
- the title sponsor AFAS and its partners are responsible for circa 60% of the business client revenue.

The ATC started as an event for the tennis lover, to share the passion for tennis and to bring the tennis fan closer to famous tennis players. Soon TennisEvents realized that only a combination of business clients and individual consumers would only make the event economically feasible. From a financial point of view facts show that the business clients are responsible for 92% of the gross turnover of the ATC.

From 2002, the starting year, a lot of time and energy has been spend on acquiring business clients for the ATC. The managing director and sales manager approach companies and industries that are known for their interest in relationship marketing, for example banks, accountancy and lawyers. Potential business clients for the ATC are invited to several networking sessions organized throughout the year.



The goal of the networking sessions is to make new contacts, share knowledge with each other and tempt the companies in buying an ATC product (partner package³ or VIP tickets).

During the ATC a company that has bought a partner package (there are three kinds of partner packages³) the business clients can welcome their business relations in a special “Network plaza” with food and drinks (as part of the partner package). In the network plaza business clients can have their own booth or share a booth with business clients from the same branch. There is also a “VIP village” where business clients can welcome their business relations (with a VIP ticket) in an area decorated like a café (where food and drinks can be ordered and need to be paid for).

In 2004 TennisEvents acquired the AFAS Software system Profit to professionalize their business client information in a database. This database is a very important information source in approaching business clients for the ATC.

1.2 The reason for the thesis project

In recent months the managing director of TennisEvents has been making plans to copy the ATC to Curacao. A few years ago a similar plan of organizing the ATC on Curacao was initiated. Due to an unreliable main organizational partner this plan was stopped.

The idea of organizing the ATC on Curacao was however still regarded as a future option. The managing director defined the initial research on the feasibility of copying the ATC to Curacao as the topic for this thesis.

His main reason for this is the fact that he notes that there is a growing saturation of the ATC in the Dutch market. The thesis report is of importance to make an initial analysis if a CTC⁴ is feasible. If this is not the case, the plan of organizing the CTC will not go through.

The location Curacao, being a former colony of the Netherlands, seems (most) suitable because it has the most affinity with the Netherlands. This makes them more open to Dutch events and therefore there is a higher chance of success. Other relevant success factors are:

- the success of the tennis player Jean Julien Rojer who originates from Curacao and is at the moment the number one doubles tennis player on the world ranking list;
- the fact that Curacao does not have a similar (relationships marketing) tennis event on the island;

³ Three ATC partner packages:

- 1.Partner package 1: €24950.– 32 VIP Business Seat passé partouts, 1 parking ticket per 2 persons, 8 employee passes, 1/1 advertisement page in the program book Life&Tennis, Logo on the website, invitations for all national networking days.
- 2.Partner package 2: €13250.– 16 VIP Business Seat passé partouts, 1 parking ticket per 2 persons, 4 employee passes, 1/2 advertisement page in the program book Life&Tennis, Logo on the website, invitations for all national networking days
- 3.Partner package 3: €6950.– 8 VIP Business Seat passé partouts, 1 parking ticket per 2 persons, 2 employee passes, Logo on the website, invitations for all national networking days

⁴ In the rest of this report the *ATC on Curacao* will be abbreviated as CTC (Curacao Tennis Classics).



- when looking at the top 10 of events on Curacao, 6 of them are originally from the Netherlands (e.g. Curacao North Sea Jazz Festival, Curacao International Film Festival Rotterdam, Unox nieuwjaarsduik).

The managing directors' plan is to copy the ATC to Curacao, creating a CTC. The aim is to make a CTC successful by analyzing the product factors and critical success factors according to local stakeholders and determining the relevance of the environmental factors of Curacao.

This thesis report is of importance to TennisEvents because the ATC has a crucial effect on the brand awareness of the organization and products of TennisEvents. After 15 years of organizing the ATC in the Netherlands it requires more and more effort to create a healthy cost benefit ratio. The goal is to find a new market with new potential business clients and other stakeholders who are interested in a CTC.

A CTC will be organized for the first time, in comparison with the ATC which is organized for 15 years now and in those 15 years gained a broad business client network, a lot of experience, and recognition.

The thesis report should help TennisEvents in the decision if organizing a CTC is feasible by researching what the distinctive product factors, critical success factors and relevant environmental factors of Curacao are.

1.3 The management case

The advisory part of this thesis report is a feasibility study which describes

- the product factors of the ATC and CTC in relation to the interest of the local business clients;
- the critical success factors of the ATC and CTC;
- the environmental factors of Curacao.

The feasibility study provides insight in what the relevant product factors, critical success factors and environmental factors of Curacao are when organizing the CTC for interested local stakeholders.

The goal of the advice is to contribute to a successful copying of the current ATC to Curacao, by analyzing the product factors and critical success factors according to local stakeholders and environmental factors of Curacao.

The advice objective is "to successfully copy the ATC to Curacao by writing a feasibility advice on what the product factors, critical success factors and environmental factors of Curacao are for a local business networking tennis event (a CTC)."

The advice question is: How can the ATC be successfully copied to Curacao by analyzing the product factors and critical success factors according to local stakeholders, and environmental factors of Curacao?

1.4 The information required

In order to formulate the advice different information is required. Information will be gathered about the following aspects:

- product factors of the ATC and CTC;
- critical success factors of the ATC;
- critical success factors of the CTC;
- critical success factors according to Dutch event organizations that originate from the Netherlands but also organize events on Curacao⁵;
- critical success factors according to Dutch companies that originate from the Netherlands but also hold office on Curacao⁶;
- the environmental factors of Curacao relevant when organizing a tennis business networking event on Curacao.

In order to formulate the advice it is necessary to find and bridge the gap between the familiar ATC and the unfamiliar CTC by looking at similarities and differences:

- in the product factors;
- in the critical success factors when organizing a business to business event;
- in the environmental factors when comparing the Netherlands and Curacao.

The research objective is “to write a feasibility advice on what the product factors, critical success factors and environmental factors of Curacao are for a local business networking tennis event (a CTC) by providing insight in the similarities and differences between the important product factors, critical success factors (for the ATC and the CTC) and specific environmental factors of Curacao”.

1.5 Central- and sub questions

In order to give answer to the advice question the research will focus on the characteristics of the ATC and CTC. The research exists of three central questions and their subsequent sub-questions.

- 1) **Central question:** What is the difference between the product ATC and CTC?

Sub-questions:

- a) What are product factors?
- b) What are the product factors of the ATC?
- c) What are the most relevant product factors for a CTC?

- 2) **Central question:** What are critical success factors of a Curacao Tennis Classics?

Sub-questions:

- a) What are critical success factors?
- b) What are the critical success factors of the ATC?
- c) What are critical success factors according to Dutch events/companies that are organized/hold office on Curacao?

⁵ In the rest of this report *Dutch event organizations that originate from the Netherlands but also organize events on Curacao* will be abbreviated as Dutch/Curacao events.

⁶ In the rest of this report *Dutch companies that originate from the Netherlands but also hold office on Curacao* will be abbreviated as Dutch/Curacao companies.



- 3) **Central question:** Which environmental factors of Curacao influence a Curacao Tennis Classics?
- a) What are environmental factors?
 - b) What are relevant environmental factors of Curacao when organizing a business to business tennis event?

1.6 Reading guide

The thesis report exists of different chapters. In the first chapter of the thesis, the introduction, a description is given of the organization TennisEvents, the reason for this thesis, the description of the management case, the objectives of the thesis and the central- and sub questions.

The second chapter of the thesis is the theoretical framework. In this chapter the core concepts of the research are explained and clarified.

In the third chapter of the thesis the research methodology is described. The research strategy is explained, the different data collection methods and data sources are defined, and the method of data analysis mentioned.

Chapter four of the thesis describes the results of the field research. In this chapter the sub questions are answered.

In chapter five the conclusions are given, this is a combination of the theoretical framework and the field research.

Chapter six is a reflection on the validity and reliability of the research.

Chapter seven is the advice report of this thesis. In this chapter an evaluation of alternative solutions of the management case resulting in a reasoned choice for the best alternative solution. Next to that, an implementation plan is presented which describes in what way the best alternative solution can be implemented into the PDCA cycle of the client and a global financial picture is outlined.

The thesis report is closed with an epilogue and a personal reflection on the day-to-day practice.

2. Theoretical framework

In this chapter the theoretical framework of the research is clarified. The different theoretical concepts are explained, and the relations that exist amongst them. The theoretical framework is part of the research- and advice part of this thesis report.

Appendix I shows the different books and search engines/terms that are used to find information about the theoretical concepts mentioned and the criteria used to evaluate the search results are based on the AAOCC criteria.

The core concepts used for this management case, as a bases for the research and the advice, are:

- Product factors;
- Critical success factors;
- Environmental factors Curacao (DESTEP-analyses).

2.1 Literature review

In the literature review the three core concepts mentioned above are described. The core concepts are defined on the basis of the literature found. In appendix II the operationalization of these core concepts is given in detail.

2.1.1 Product factors

In the search to create customer relationships, TennisEvents has built and managed their product “ATC”. To establish if the ATC can be successfully copied into a CTC the first main question is: What is the product “ATC”? The aim is to understand more about the product and to identify what its main factors are.

Kotler, Bowen & Makens (2010) define the term product as anything that can be offered to a market for attention, acquisition, use, or consumption that might satisfy a want or need. It includes physical objects, services, places, organizations, and ideas. The product the customer receives is not always as management plans. Managers of service organizations need to work hard to eliminate unexpected negative surprises and make sure the guests get what they expect. Kotler, Bowen & Makens (2010) explain four different levels that a product of service organizations exist of: the core product, the facilitating product, the supporting product, and the augmented product. Within these different levels there are many underlying factors that influence the development of a product. Ryan (2009) defines twelve product factors that play an important role during product design, see appendix III. The factors aesthetics, industrial production, materials and ergonomics are not relevant in relation to an intangible product such as a business to business event. The remaining eight relevant factors are: functions, target group, cost, culture, environment, company identity, customer specification, and fashion.

The most basic level according to Kotler, Bowen & Makens (2010) is **core product**. The core product provides a focus for the organization; it is the reason for being and answers the question “What is the buyer really buying?” The product factor, when looking at Ryan (2009), that is important for this level is **functions**. The number of functions a product has to perform will inevitably affect its design, more precise what is the product/event going to do/deliver? Another product factor, when looking at Ryan (2009), that is important for this level is **cost**. The cost includes the cost of the materials, service and labour required to organize the event and the price that potential customers are prepared to pay for the product. **Target group** is a group of customers an organization has decided to aim its product on. A well-defined target group is the first element of product development. It is proven that organizations must have a clear definition of their target group as this can help in the process of analysing what their needs, wants and interests are.

Facilitating products, according to Kotler, Bowen & Makens (2010) are services or goods that are essential for providing the core product to the target market. They must be present for the guest to use the core product. One important aspect of facilitating products is accessibility. Product design requires an understanding of the target markets and facilitating services they require. The product factor, when looking at Ryan (2009), that is important for this level is **environment/location**. Many people (potential customers) are concerned about their environment and the damage to it caused by the event industry. When designing a product it may be wise to ensure that the materials used by the customers can be recycled. In addition, sometimes a product need to be offered at a specific location. This is also part of the environment. Different factors are of importance when choosing the location e.g., the availability of raw materials, accessibility, infrastructure, nature and climate considerations etc.



Supporting products, according to Kotler, Bowen & Makens (2010), are extra products offered to add value to the core product and help to differentiate it from the competition. They can help to position a product. The core product does not require supporting products. Supporting products offer a competitive advantage only if they are properly planned and implemented. They must meet or exceed customer expectations to have a positive effect. There are two product factors, when looking at Ryan (2009), that are important, **culture**, and **company identity**. When looking at culture some products and events are aimed at different cultures and countries. A product acceptable in one culture may be looked upon as offensive or less desirable in another. Next to that you have the culture within the organization itself. Culture is one of the key elements in an organization and has an impact on the strategy of the organization. Culture can influence management, decisions and all organizational functions from accounting to production. National culture is only one aspect, organizational culture is its own unique dimension that includes off on the right foot, meetings, negotiation, formalities, social media use, internships and work placements and many more aspects that are involved in an organization. The company identity is the way the organizations presents themselves to the public, such as customers, investors as well as employees. Most of the time the company identity needs to reflect back on the event. Most companies are proud of their public image. This may determine the side-events, sponsorships, partners and charities used during the event.

Augmented products, according to Kotler, Bowen & Makens (2010), include accessibility, atmosphere, customer interaction with the service organization, customer participation, and customers' interaction with each other. According to Gronroos (1990), the core, facilitating, and supporting products determine what the customers receives but not how they receive it. The augmented service offering combines what is offered with how it is delivered. The augmented product is an important concept because hospitality services require customer coproduction of the service. When looking at Ryan (2009) there are two product factors that are important during this level **customer specification**, and **fashion**. Customer specification means that the product or event will be designed according to specific customer needs or wishes. The customer will have great influence over the way an event is designed, developed and offered. As a product is designed it is normal for potential customers to be questioned about the type of event or design that they prefer. The fashion includes the time that influences the design of products and the way the product or event is designed for the end user. Usually people want to buy and visit events with up to date technology, players, and activities that are not based on previous events. Appendix III shows a mind map of all the product factors.

The concept of product levels and the product factors are of importance for this thesis project because a main question is "what is the product ATC?" When copying a product you should first determine what the product entails. Therefore the product factors of the ATC will be analysed in order to describe the distinctive product factors for the CTC.

2.1.2 Critical success factors

The ATC exists of different product factors (mentioned in the chapter above) of which some are crucial in order for the event to be successful. These crucial factors are called the critical success factors.

"Critical success factors are those few things that must go well to ensure success for a manager or an organization, and, therefore, they represent those managerial or enterprise areas, that must be given special and continual attention to bring about high performance. CSFs include issues vital to an organization's current operating activities and to its future success." (Boynlon & Zmud, 1984, p. 17).

When copying the ATC to Curacao, TennisEvents should identify the factors that are necessary for the ATC to achieve its mission and vision, and to be successful. These factors are vital to ensure the success of the CTC.

Kwak (2002) classified critical success factors that are important when copying an event/project to a country abroad into ten categories based on their nature. These cover issues of political, legal, cultural, technical, managerial, economic, environmental, social, and physical aspects.

Political factors refer to issues at the national level and regional level, including inconsistency in policies, laws and regulations, and political instability. When organizing an event, these factors contribute to an environment of uncertainty on return of capital investment.

Legal factors refer to unexpected changes in government policies pertinent to laws and regulations and currency conversion. The change in legislation or agreements set by the government can be related to the following issues; pricing, taxation, royalties, ownership, arbitration, convertibility, corporate law, accounting rules, funds remittances, process regulation, and environment issue.

Cultural factors of traditions, values, customs, and beliefs need to be taken into consideration when organizing an event in a different country. Cultural misfit of the project and a lack of knowledge and understanding can result into rejection of the event by the intended beneficiaries. In order for the event to be successful, the event organization must take the cultural factors into account. Cultural issues are the least known but the most hazardous when it comes to international events/projects. Understanding a culture is the starting point for learning the values that guide people's actions, and the behaviour of the stakeholders.

Technical factors refer to use of technology including design, engineering, procurement, construction, equipment installation, and operation of the equipment and its compatibility with accomplishment of project objectives. The adequate resources, technical and managerial skills, and human capital productivity are different when copying an event to another country. Therefore, project design standards, specifications, and construction methods must be carefully selected so that they will be appropriate to the local financial, human, and material resources required during organizing and implementing the event.



Managerial/organizational factors refer to adequate or effective management of the event by the stakeholders or event organization. Managerial factors include the following; adequate communication, objectives, goals in relation to event cost and schedule, amount of sponsors, lines of responsibility, authority and accountability, the decision-making process, training of the local staff, and end-user participation.

Economic factors refer to the issues influencing the economic feasibility of the event including the changes in domestic economic conditions of the beneficiary country or inaccurate event organizing plan due to unpredictable economic conditions. This may be caused by increased competition, decreased consumption, and changes in selling price of the event packages/tickets.

Environmental factors refer to issues in conflict with established environmental regulations of the beneficiary country. This comprises pollution related issues such as noise, air pollution, water pollution, and visual disturbances and those related to natural resources such as unsustainable use of natural resources including minerals, water, land, and flora and fauna.

Social factors refer to social environment of the beneficiary country and include the following; hostility due to religion, customs and ethnicity of the event participants, social uprising or riot due ethnicity or polarization of social strata (e.g. rich may become richer and poor become poorer thus increasing rich to poor gap), security of the stakeholders, overestimation of capacity of the beneficiaries, and resistance of the beneficiaries to new social values and standards or to absorb the effects of economic change or new technology.

Corruption factors refer to the use of unlawful influence which create additional costs. A percentage of the event costs may need to be spend on lack of regulatory transparency and bribery.

Physical factors refer to the circumstances beyond the event organization's or government's control such as natural disasters (e.g. fires, floods, drought, lightning, typhoon, and earthquake), wars, hostilities, military coups, civil strife, and acts of terrorism. A competent event manager should have a good understanding and judgement of the conditions and measurable instances of these circumstances in the beneficiary country and mitigate these.

The concept of critical success factors is of importance for this thesis project because knowledge of the critical success factors may determine the viability of (the organization of) the event. By looking at the critical success factors the factors that are required for a CTC to succeed become clear.

2.1.3 Environmental factors Curacao

Event organizations depend on their external environment and are influenced by macro factors and developments in the surroundings. Every organization is faced with factors they can exert influence on and factors they cannot exert influence on. In this paragraph the environmental factors of Curacao are described.

"To get a realistic picture of the situation in which the event is located, the environmental factors should be identified. After all the product must match in the environment. The environment consists of those external variables that the company cannot influence: the uncontrollable factors. Although they are often difficult to escape and probably require major investments in order to respond to them, they are relevant to the business strategy as they may affect the demand for the product and services that are offered." (Verhage, 2001, p. 287).

The relevant external environment for an organization can be indicated on the basis of the seven environmental factors mentioned by Keuning & de Lange (2015). These factors are called the DESTEP-factors: demographic factors, economic factors, socio-cultural factors, technological factors, ecological factors, and political factors. **Demographic factors** are the factors that have to do with the human population in terms of size, density, location, age, sex, race, occupation, and other statistics. The demographic factors are of major interest to marketers because markets are made up of people and therefore these factors often determine the size of a market. When looking at the demographic factors of Curacao the following data applies:

Curacao is an island that lies on the continental shelf of South America, it has a total size of 444km², has a total of 158,517 inhabitants, and a density of 344/km². The island has a tropical savannah climate with a dry season from January to September and a wet season from October to December. The temperature is relatively constant with an average temperature of 28°C. Curacao is a polyglot society, meaning that they use two or more languages. The official languages spoken are Dutch, Papiamentu, and English. However, Dutch is the sole language for all administration and legal matters. The highest percentage of the population's age lies is 40–54 with 23.56% (Central Bureau of Statistics 2011).

Economic factors consist of factors that affect consumer purchasing power and spending patterns. Purchasing power depends on current income, price, saving, and credit. Event organizations must be aware of major economic trends in income and changing consumer spending patterns. For example, the size of the disposable income, the development of national income, labour costs and interest rates, economic or currency fluctuations. Together these factors determine the competitiveness and the investment climate. This is important for Dutch companies to start their activities abroad or to expand their activities. When looking at the economic factors of Curacao the following data applies:

Curacao has an open economy, meaning that there are economic activities between the national community and outside people and/or business. The main sectors on Curacao are tourism, financial services, international trade (wholesale and retail), shipping services, oil refining, manufacturing and agriculture. The economy of Curacao is well developed and supports a high standard of living, ranking 46th in the world in term of GDP (PPP) per capita and 27th in the world in terms of nominal GDP per capita. Curacao possesses a high income economy, meaning that they are a country with a gross national income per capita. To achieve the government's aim to make the economy of Curacao more



diverse, efforts are being made to attract more foreign investment. The Curacao currency is the Antillean Guilder, abbreviated as ANG. One Antillean Guilder is equal to 0.56 American Dollars. The average current monthly income is \$1701.46, and the inflation in 2015 was -0.5 (Central Bureau of Statistics, 2011).

Socio-cultural factors includes institutions and other forces that affect society's basic values, perceptions, preferences, and behaviour. As collective entity, a society shapes the basic beliefs and values of its members. They absorb a worldview that defines their relationship with themselves and others. When looking at the socio-cultural factors of Curacao the following data applies: Curacao has a very diverse population. The majority is Creole, these are people of mixed African and European descent who are regarded as indigenous. There are also minorities of European Dutch, Chinese, Lebanese, Jews, Portuguese, Surinamese, Venezuelans, Indians, Dominicans, Haitians, Jamaicans, Guyanese and British Columbians. In 2010 Curacao counted 107 different nationalities. One thing that all local people have in common is that are very proud of their island. The main religion of Curacao is Roman Catholic with 80.1% of the population having this religion. However, there are other religions present on the island: Anglicans, Muslim, Protestant, Baptist, Hindu, and Jewish. The Antillean cuisine is a fusion of different influences. The island does not have many own products, because of the drought they have to import a lot of products. The differences with the European kitchen is big. Instead of potatoes there is often rice or fried funchi (maize flour) on the menu. Due to the fact that there is a lot of fish in the area, they also eat a lot of fish, the same as cheap beef from Argentina. A life without music is unthinkable on Curacao. Singing, dancing and making music is in their blood. The ancient traditions are often the basis of many festivals and parties (Veelzijdig Curacao, 2016).

Technological factors has to do with the technological developments. The most dramatic force shaping our destiny is technology. When looking at the technological factors of Curacao the following data applies:

Curacao has a modern ICT infrastructure, but does not make enough use of it. Curacao has in comparison to the region a great infrastructure, but is not making enough use of these possibilities in their economic models and ways of working. As a country, and especially as government, they need to make the shift from counters to online. Many services are still based on paper and counter, while digital solutions and opportunities are available. For Curacao It is important to digitalize there economy and services. Technological innovation arises in an inspiring environment where developers can put there qualities and knowledge to a use. Such an environment should be created much more active in Curacao by paying more attention in education to innovation and the associated social and ethical values (Goede, 2014).

Ecological factors involve the natural resources that are needed as input by event organizations or that are affected by event organization activities. The care for the environment has become very important during the past few years because of the rising water, soil and air pollution. Event organizations should be aware of several trends in the natural environment. When looking at the ecological factors of Curacao the following data applies:

Climate change is a hot issue, also for Curacao. Curacao will have to look in this context to the refinery and must find the balance between economic development and protection of coral reefs. The



environment and surroundings of Curacao is getting too little attention, especially because tourism is partly depending on this. Curacao needs to focus on the environment and make clear choices. This means that the citizens must be convinced about the importance of the environment, for themselves and their own health. At the moment the citizens do not feel any involvement and ownership for the island in ecological sense (Goede, 2014).

Political factors are made up of laws, government agencies, and pressure groups that influence and limit various organizations and individuals in society. When looking at the political factors of Curacao the following data applies:

Since October, 2012 Curacao is an autonomous country within the Kingdom of the Netherlands. The locals have the Dutch nationality and carry Dutch European Union passports. The form of government is a parliamentary democracy, based on underlying premises such as freedom of association, the right to form political parties, freedom of the press, and freedom of speech. Curacao has two levels of government, a central (federal) and an insular (territorial) level. The Central Government's jurisdiction covers mostly state affairs (legislation) and includes police, communications, taxation, public health, education, economic control, the establishment of enterprises, labour legislation, money and banking, and foreign currency. The Island Government is responsible for the island territory affairs; it manages its own territorial affairs and has the power to enact law. The island government is responsible for the infrastructure, harbours, airport, etc. (Curacao-travelguide, 2016).

The concept of environmental factors of Curacao are of importance for this thesis project because when copying an event to another country the environmental factors will be different. The environmental factors of Curacao are different than the ones in the Netherlands and can influence a CTC in different ways. The environmental factors of Curacao can be opportunities, threats or can be irrelevant for a CTC.

2.2 The relations amongst the core concepts

The relations amongst the three core concepts, product factors, critical success factors, and environmental factors is shown in the figure below, figure 2.2.

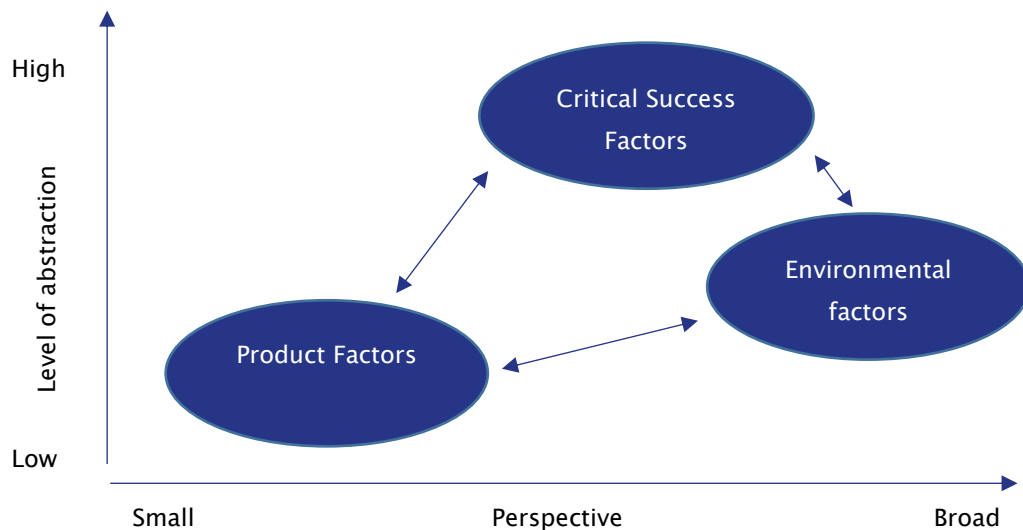


Figure 2.2: Relations amongst critical success factors, product factors, and environmental factors

The concept of critical success factors is of a higher level of abstraction than the concept product factors and the concept environmental factors, in the sense that critical success factors can envelope product factors and environmental factors. Both product factors and environmental factors can, if their nature is critical, be regarded as critical success factors.

The concept of product factors is of a more specific nature than the concept of environmental factors and critical success factors, because it is limited to very specific product aspects.

The concept of environmental factors covers a broader perspective than the concept of critical success factors, in the sense that critical success factors can be more easily influenced than environmental factors. Every organization is faced with factors they want to exert influence on. The macro nature of environmental factors implies that they are much more difficult to exert influence upon.

3. Methodology

In order to form a solid advice field research is done. In this chapter the research methodology of this thesis report is described.

The first paragraph describes the research strategy. In the second paragraph the data collection methods is discussed. In the third paragraph the different data sources and the criteria to select these sources are mentioned. The fourth paragraph gives an explanation of the structure of the interview guide and in the last chapter the analysing techniques are explained.

At the start literature research is done (chapter 2) to form of a theoretical framework as a solid base to collect information during field research.

3.1 The research strategy

There are four types of research where we focus on including: explanatory, exploratory, testing, and descriptive research.

Explanatory research mainly focusses on how a specific phenomenon is established. The characteristics and the relations amongst the characteristics are the focus. Within explanatory research there is a distinction between exploratory and testing research.

In explanatory research the search for and developing and formulating statements is central.

In testing research investigates if statements, formulated as hypothesis, for a specific phenomenon are correct.

In descriptive research a specific object, a particular occasion or a certain development is analysed by asking questions like how, what, why, and who? (Verhoeven, 2011). For this thesis report descriptive research is chosen. The characteristics of descriptive research are questions that start with how, why, what, who and which and are therefore in line with this management case.

In this thesis report qualitative research is done. Qualitative research focusses on getting information about what is going on amongst a specific target group and why. This form of research gives detailed information by going into detail about underlying arguments, motives, opinions, wishes and needs of the target group (Verhoeven, 2011).

Given the main advice question and the research questions this research strategy is a multiple case study. This means that the case study extends its investigation to cover several cases and gives the possibility to go into depth with certain topics (Van Rijn, 2015).

These case studies are selected on the basis that it is the most appropriate and feasible way to obtain the data needed to answer the research questions (Brotherton, 2008). A multiple case study is important because the received information should be as specific as possible in order to formulate a solid and valuable advice. The purpose of the case studies that are selected is that all the underlying arguments and motives are revealed. Next to that a multiple case study creates the opportunity to compare the different interest and goals of the stakeholders and to get several views on why and how the ATC works for them or the CTC should work for them. The core concepts:

- Product factors
- Critical success factors
- Environmental factors Curacao

are the bases of the case studies and interview questions in combination with the already gathered information during the managing directors' visit to Curacao in April 2016.

3.2 Data collection methods

The data collection method describes how the data is collected. In this thesis report the data collection method interviewing is used.

In order to answer the research questions as clearly and completely as possible interviews are held.

When it comes to the interviews, looking at the size of the target group (the population of the research), it is generally not possible to interview the whole target population of current and potential



business clients, Dutch/Curacao events, and Dutch/Curacao companies, therefore a selection is made by drawing a sample.

A sample is a small part of the population that you want to gather information from (Verhoeven, 2011).

A small sample size (perhaps 5 to 10 interviews) will be used (Verhoeven, 2011).

The type of interviews that are held are semi-structured interviews. For the interviews a list with (theoretical) concept related questions is used, and respondents also have a great deal of freedom to contribute to what they feel is relevant and the interviewer is able to ask follow-up questions (Verhoeven, 2011).

This information is of importance in order to fully understand what the ATC means or a CTC could mean for them as stakeholders. The information received in this way should be carefully analysed to contribute to formulating the advice.

3.3 Data sources

In this paragraph the different data sources that are used for this thesis report are described. The data sources that are used for this research are the reports of the meetings in Curacao, the customer satisfaction surveys from recent years, and interviews are held with the managing director of TennisEvents, outside stakeholders, including potential business clients on Curacao, Dutch/Curacao events, and Dutch/Curacao companies.

The reports of the meetings in Curacao consist of the meetings the managing director and his business partner (Eric Kersten) had when visiting potential sponsors, partners, and business clients on Curacao in April 2016, and the video blogs on YouTube that were made during this visit.

The customer satisfaction surveys of recent years were analyzed to gain information about the relevant product factors of the current ATC. When relevant, the product factors were used as input for formulating the interview questions.

The interviews will be held with the managing director of TennisEvents who is closely involved in the current ATC and the different potential stakeholders that can become closely involved in the CTC. In addition a few interviews are held with Dutch/Curacao events and Dutch/Curacao companies. During this type of qualitative research, research is done about the opinions of these stakeholders.

3.3.1 Selection criteria

As mentioned in the paragraph above it is generally not possible to interview the whole target population, within the different current and potential stakeholders there are many possibilities. The possibilities of the target population of Dutch/Curacao events and Dutch/Curacao companies is smaller. To ensure that the research is reliable and the information obtained is relevant the selection of the cases of current and potential stakeholders, Dutch/Curacao events, and Dutch/Curacao companies are done in consultation with the managing director of TennisEvents. After 15 years of working in the events industry the managing director has a lot of knowledge, experience and relevant arguments for choosing the right stakeholders.

In addition, the managing director visited Curacao (10 till 14 April 2016) and during his visit established who could be potential business clients and stakeholders for a CTC. This makes it possible to select the (most) relevant stakeholders of the current ATC and potential business clients on Curacao. The selection of the cases of Dutch/Curacao events is done by looking partly at the 6 Dutch events that are in the top 10 of events on Curacao and their willingness to help.

Interviewing MM Culinaire was based on the advice of the director of AFAS Curacao Mr. P. Steinmeijer. MM Culinaire has organized from 2013 a yearly culinary event in Emmen. They organized a culinary event, combined with a trade mission, on Curacao for the first time in 2016, and they plan to organize the event on Curacao again in 2017.

3.3.2 The cases selected for the interviews

The above mentioned criteria led to a definite number of seven interview cases.

Table 3.1 Case selection

Organisation	Position	Respondent
CURRENT		
TennisEvents by Eltingh Haarhuis	Director	Jacco Eltingh
LOCAL STAKEHOLDERS/POTENTIAL BUSINESS CLIENTS		
AFAS Curacao	Director	Pim Steinmeijer
ENNIA	Sales & Marketing Manager	Patrick Wagner
Penha Duty Free	Director	Kevin Jonckheer
Curacao Tourism Board	Marketing & PR officer	Kyara Wanga
DUTCH/CURACAO EVENTS AND COMPANIES		
International Film Festival Rotterdam	Business director	Janneke Staarink
MM Culinaire	Eventmanager	Anouk de Raaf
AFAS Curacao	Director	Pim Steinmeijer

3.4 Interview guide

The interviews are drawn up by using the core concepts that are described in the theoretical framework and the operationalization of these core concepts. By using the operationalization of the core concepts complete information is gathered that is necessary to answer the research questions. The goal of the interviews is to gain as much information as possible about the relevant product factors, critical success factors and environmental factors of Curacao. This information should give initial insight if organizing a CTC is feasible and what (possible) changes need to made.

Appendix V shows the interview guides for the different respondents.

3.5 Method of data analysis

In this paragraph the method of data analysis that is used to analyze the collected data is described. The information that is gathered by doing the interviews is analyzed. The interviews are recorded with a mobile phone and are analyzed by transcribing and coding them.

The transcripts are divided into fragments that provide information on related topics. The different fragments are described in one term (open coding). All the terms used in the open coding are

categorized by using the method of axial coding. The open codes that are about the same topic are grouped together and are given the same axial code (Verhoeven, 2011).

This all is put together into a code book, which shows a clear overview of all the codes/topics that are important and how often and in what way they are mentioned during the interviews (see appendix VI). In chapter four, the results of the interviews are described by summarizing the comments of the respondents about the operationalized concepts.

4. Field research

In this chapter the results of the field research of thesis report are described.

4.1 Results of the interviews

The interviews that are held with the managing director, local stakeholders/potential business clients, Dutch/Curacao events and Dutch/Curacao companies give insight and information necessary to answer the sub-questions that are based on the theoretical framework.

4.1.1 What are the product factors of the ATC?

Product factors of the ATC

(Interview J. Eltingh/TennisEvents)

The core product of the ATC, according to J. Eltingh (personal communications, May 20, 2016), started as an event for the tennis fan to enjoy former famous tennis players that still play their best tennis.

This was and still is the core of the event. Now, the event has grown more into a networking/relationships marketing event to make the event economically feasible.

The ATC became more and more a business-to-business event with more than 50% of the visitors (7000) being business clients. Specifically, the title sponsor AFAS and its guests/partners are responsible for 60% of the business client revenue.

The facilitating product of the ATC are the former famous tennis players, hospitality, and atmosphere according to J. Eltingh (personal communications, May 20, 2016). The supporting product is the fact that the event takes place in a central location in the Netherlands, with good parking facilities, an attractive setting in terms of decoration and furnishing, and good hospitality from the moment the guests enter the event.

The augmented product is created by providing all the elements so well ($1+1=3$) that they become unique. An augmented services is given by using new technologies like a special app that makes it possible to meet new people on location, the tournament app, the livestream that shows the tennis matches, the website, and the Facebook page (J. Eltingh, personal communications, May 20, 2016).



4.1.2 What are the most relevant product factors for a CTC?

The most relevant product factors of a CTC

(Interviews potential business clients P. Wagner/ENNIA, K. Jonckheer/Penha Duty Free, K. Wanga/Curacao Tourism Board, and P. Steinmeijer/AFAS Curacao)

According to the potential business clients (personal communication, May 12, 13, 17, 18, & 20, 2016), a CTC is a unique concept, because there has never been organized a tennis event on Curacao, and certainly not in combination with hospitality and business. The two elements of working with famous former tennis players, and an exclusive hospitality arrangement make the event a relatively expensive product.

A CTC should involve excellent catering with good food and drinks, and the event should really be a party with a band or DJ, because that is something the Antillean loves.

Additionally something needs to be organized that involves interaction with the famous tennis players. It is important to show the highlights and the nice places of Curacao, so in a promotional way Curacao benefits from the event. The fore mentioned factors can be defined as the core and/or augmented product.

As a facilitating product availability of a tennis court is a pre-condition. Most tennis courts on Curacao are of bad quality, and the good ones belong to a hotel or resort.

Accessibility and parking are mentioned as a facilitating products, because the island does not have any public transportation. Also security is mentioned as a facilitating product, to avoid and prevent problems or incidents during the event or on the event location.

If the product on all four levels is professional and of good quality the event can get more successful every year, because the community is small and news travels fast. Several potential business clients remark that the product/event needs time to develop.

4.1.3 What are the critical success factors of the ATC?

Critical success factors of the ATC

(Interview J. Eltingh/TennisEvents)

According to J. Eltingh (personal communications, May 20, 2016), relevant political and legal factors for organizing the ATC are the fact that when you are part of a subsidy scheme you need to organize side-events and show the economic impact of the event for the region.

A legal factor is that you need to have good contracts with your stakeholders, also in terms of insurance.

The cultural factor that is important is trying to keep the tennis culture alive, giving the event a personal touch in the sense that the event character is open, and hospitality is delivered.

An economic factor is that most business guest nowadays want to be part of the ATC because of the broad business network around it. During the event, but also throughout the year during the special organized networking session the main aim of the event is to connect people.



4.1.4 What are critical success factors according to Dutch events/companies that are organized/hold office on Curacao?

Critical success factors of Dutch/Curacao events and Dutch/Curacao companies

(Interviews potential business clients P. Wagner/ENNIA, K. Jonckheer/Penha Duty Free, K.

Wanga/Curacao Tourism Board, P. Steinmeijer/AFAS Curacao, Dutch/Curacao events J. Staartink/CIIFR, A. de Raaf/MM Culinaire, and Dutch/Curacao companies P. Steinmeijer/AFAS)

According to the local stakeholders/potential business clients (personal communication, May 12, 13, 17, 18, & 20, 2016), as an important cultural factor the focus on youth is mentioned. Youth on the island always has the focus, for almost all the companies, and sport clubs. People see that the youth is having a hard time. The commitment of the island and its inhabitants will be higher for the tennis event when Jean Julien Rojer, the local tennis hero and the number one doubles tennis player on the world ranking list, is involved. The people want to go along in his success and want to share the experience, they recognise him as one of them.

An important cultural factor is when an event focusses on youth and sports, the companies on Curacao are more willing to sponsor because this is in line with their company identity.

A cultural factor that has a positive effect on an event that originates from the Netherlands is the fact that Dutch organizations are known for their professionalism, good quality, and are reliable in the sense that they keep appointments. Therefore Dutch organizations/events have a good name on the island.

An economical factors that is mentioned as important is that the tourist is, next to the youth of the island, a very important target group of Curacao. Tourism is one of the pillars of the Curacao economy and the government is getting more and more aware of this and want to increasingly invest in the tourism. Additionally, it is important that the event has a structural contribution to Curacao, they are not looking for someone who organizes an event and then after 2/3 days it's gone. They do want that there remains a connection, e.g. that an investment is made of the youth of the island or something similar.

Legal factors are that you need to establish a business on Curacao before you are allowed to organize an event on the island, and you need to have the required licenses.

Political factors are not really an issue when organizing an event on Curacao. The political situation is unstable most of the time and is neither a bottleneck nor a help. The only thing you will notice is that lines are short and politicians expect to be invited to the main events on the island.

4.1.5 What are relevant environmental factors Curacao when organizing a business to business event?

Relevant environmental factors Curacao when organizing a business to business event

(Interviews potential business clients P. Wagner/ENNIA, K. Jonckheer/Penha Duty Free, K.

Wanga/Curacao Tourism Board, P. Steinmeijer/AFAS Curacao, Dutch/Curacao events J. Staartink/CIIFR, A. de Raaf/MM Culinaire, and Dutch/Curacao companies P. Steinmeijer/AFAS)

According to the potential business clients (personal communication, May 12, 13, 17, 18, & 20, 2016), the most important demographic factors is the scale of Curacao. There are circa 150.000 inhabitants of which a maximum of 1000 children play tennis. Curacao can be seen as a small town or big village.



Everything is smaller, the amount of employees, the technique, everything. The business market is much smaller, there are less companies, but also the size of the companies is smaller. A big company on Curacao has 1000–2000 employees, and then you really have the largest company of the Caribbean. The seasons is an event factor that needs to be taken into account. March, April, May and the beginning of June are the wind months of the year, the temperatures are therefore a lot more pleasant. In July, August, September, October and the beginning of November there is no wind and it can get really hot.

The economic factor that is most important is the fact that of the 150.000 inhabitants of Curacao 30.000 have money to spend, and only middle- and high class people can spend money on an event. In the business world on Curacao everybody knows each other, they network with each other on Friday in a café, and meet each other when playing golf in the weekends. A relevant environmental factors when organizing an event on Curacao is that it contributes to a positive image of Curacao, whether in the field of youth, business or tourism. The island benefits economically when an event attracts as many people as possible to Curacao.

The socio-cultural factor is that there is a need for events on the island. The inhabitants like events, they like to have a good time, good food, nice drinks, music and parties. Humour is an important factor, people on Curacao are sensitive to humour. As mentioned before youth on the island is an important factor, that you learn them what discipline and structure are and why it is important. A big part of the company's marketing budget is therefore used for social work and is considered as very important by the people on Curacao.

The political factors that are important is that the politicians that are there in 2017 not necessarily will still be there in 2018, most of the politicians on Curacao get arrested, imprisoned or banished. Sometimes developments are based purely on private initiative, even legislation itself is sometimes privately initiated.

Next to that, in previous years the island got government support from the Netherlands that was used for social projects, like orphanages, children's playgrounds, single mothers etc. Now this support is not offered anymore, therefore a lot of social projects are created by people that work on a voluntary basis to improve the society on Curacao.

5. Conclusion

In this chapter the three central questions that are formulated are answered. The three central questions are answered by using the theoretical framework and the results of the field research.

Central question 1: What is the difference between the product ATC and CTC?

The product ATC during the four days of the program consists of two main components; the tennis sport element with famous former tennis players and a business to business networking element. The combination of these elements make the product/event unique. The business to business networking requires a hospitality arrangement with food, drinks, and decoration of high quality to create the 1+1=3 experience the managing director always refers to. In the Netherlands the precondition of a



location with a qualitative tennis court is available throughout the country. These two most important elements of the ATC determine the greater part the costs of the event. In order to cover these costs and make the event economically feasible the ATC has one main title sponsor who is responsible for 60% of the budget coverage. About 30% – 35% of the budget is covered by selling partner packages to all kinds of companies in the price range of €25.000 – €7.000.

For the product CTC the conclusion can be drawn that for a business event on Curacao due to the smaller scale (everybody knows each other) the event has a more informal and personal character. The getting together after the matches has a more intimate, relaxed and festive character than the ATC in the Netherlands. On Curacao the tennis element is more a “secondary product”. Because of the more informal culture they expect interaction with the tennis players after the tennis matches, to meet them in an informal setting. Because of the festive character of the event the quality of the food and drinks, and even music is of great importance, but information gathered during the interviews makes clear that comparable hospitality arrangements on Curacao are in general much more expensive than in the Netherlands.

Due to the high temperatures on Curacao during the day the event program starts at the end of the afternoon and lasts until the evening. This makes the total program of one day circa 1/3 shorter than the ATC.

One of the most important preconditions, the fact that there is a quality tennis court that can be surrounded by tribune is not yet available anywhere on the island. The tennis court that seems most appropriate is owned by a resort. This tennis court can be used on the condition that the hospitality arrangement is delivered by this exclusive resort, meaning that the costs will be quite high.

When looking at the product costs/budget, it seems unlikely that for a CTC one main sponsor, like AFAS for the ATC, will be found.

Central question 2: What are critical success factors of the Curacao Tennis Classics?

One of the most important critical success factors mentioned is the culture on Curacao. This is expressed in the way of communicating, they preferably communicate in their local language, and they find local people more trustworthy. On the other hand, experience shows that the Dutch (organizations) are good in providing professionalism, quality, and are reliable. Sometimes the Dutch are to straightforward and impatient. They need to be more flexible and relaxed and act more humorous in order to get things done.

The Antilleans are cautious when foreigners come to Curacao to make use of the island purely for their own interest. This means that when organizing an event on Curacao you need to give something back to Curacao, the island needs to benefit from bringing the product/event to the island. The event needs to have a long-term effect and needs to create a structural contribution to Curacao. A structural contribution is for example very important for the youth on the island, because a lot of children grow up in poverty.

The event needs to highlight the positive aspects of Curacao, this refers to e.g. the unique locations on Curacao in relation to promotion. A relevant beneficiary aspect for Curacao is that for the event local people are hired as staff. From a managerial point of view you need to be aware that this requires extra attention and dedication of the management.



By programming the local tennis hero Jean Julien Rojer a form of involvement is created and people can positively identify themselves with him and share in his success.

Because tourism is one of the economic pillars of Curacao, this is a target group that can be seen as highly relevant. Also a form of business tourism is something that is stimulated by presenting Curacao as an event destination and creating new business contacts from the Netherlands, because business relations from the Netherlands come to Curacao to visit the event and possible business prospects.

Central question 3: Which environmental factors Curacao influence the Curacao Tennis Classics?

The most important environmental factor in terms of feasibility of organizing an event, is the scale of the island Curacao and its population. The total size of the island (444km²), and the number of inhabitants (158,517) reflects itself in the number and size of companies on the island, their marketing budgets and therefore in their sponsoring possibilities.

Two of the renowned Dutch events organized on Curacao are in fact (completely) sponsored by the foundation Fundashon Bon Intenshon. This foundation was founded in 1990 and its goals is to improve social circumstances on Curacao through projects in the field of (inter)national music, sports, and arts with a special focus on the youth. This foundation does not have a commercial and profitability goal. The “wealthiest” man on the island is the founder of this foundation, member of the board, and he took the initiative to ask the North Sea Jazz Festival and International Film Festival Rotterdam to come to Curacao. Fundashon Bon Intenshon is an important collaborating partner in organizing the Curacao International Film Festival Rotterdam.

The smaller scale of Curacao means that people meet each other almost on a daily bases when doing their grocery shopping, sporting, and on Friday evening after business during the happy hour at the cafés. In order to create value an event which functions as a networking event must really offer something special with an optimal quality/price ratio.

Looking at the economic factors in relation to demographic factors we can conclude that although there is a high gross national income per capita, a substantial part of the population is relatively poor. From a financial point of view circa 1/5 of the total population is able to spend money on luxurious products like events. This is a very relevant factor when individual consumers are considered, like in the ATC in the Netherlands, as a target group for the event. In relation to this the pricing of the tickets should also be taken into account.

The climate on Curacao has an influence on when the event can best be organized. The island has a tropical savannah climate with dry seasons, wind seasons, wet seasons, and high temperatures during the whole year. When planning the outdoor tennis event the weather is an important factor, together with factors as the dates of other (big) events on the island, and e.g. the availability of the tennis players (i.a. Jean Julien Rojer).

Because of the political instability on Curacao is it difficult to rely on government policies and subsidies. The different kinds of social organizations in the area of sports, culture, and art are mostly reliant on donations from companies, because the government is not very active in subsidy schemes.

6. Reflection on the research

In this chapter the validity and reliability of the research are described. The validity of the research has to do with that we are measuring what we intend to measure and that the research does not have any systematic errors (Verhoeven, 2011). The reliability of the research has to do with the extent to which it is possible to provide reliable information, if the findings can be translated into a larger whole. The results should be representative for the entire group and not just those who are questioned, meaning that when the research will be repeated, the same results should come forward (Vehoeven, 2011). In this research a distinction is made between: construct validity, internal validity, and external validity.

6.1 Construct validity

Construct validity has to do with the measurement instruments that are used in the research (Verhoeven, 2011). In the beginning of this research literature research is done in order to write the theoretical framework and to find information about the core concepts. The information found during the literature research was used to make the interview guides with the interview questions. This made sure that the questions asked were relevant and in line with the research. After that a complete transcript was made of all the interviews and these were coded in order to connect the right information with the right concept. This all increased the construct validity of the research.

6.2 Internal validity

The internal validity is the extent to which conclusions can be drawn from the research results (Verhoeven, 2011). In this research the product factors of the ATC and CTC, critical success factors of the ATC and CTC, and environmental factors of Curacao that influence a CTC are investigated. By interviewing seven respondents specific information about these concepts became clear. Choosing the respondents of the interviews is done in advance in consultation with the managing director of TennisEvents. After 15 years of working in the events industry the managing director gained a lot of knowledge and experience about choosing the right stakeholders for the right reasons. In addition, all the respondents have several years of experience in their specific work field in Curacao and/or in the Netherlands, which makes the research trustful and valid. Next to that the experts work in different companies or organize different events on Curacao. Comparing the results of these different positions also increased the validity of the research.

6.3 External validity

With the external validity it is possible to check if the sample represents the population of the research. The elements in the sample must have similar characteristics to the rest of the population (Verhoeven, 2011). The process of using the conclusions of one research on other situations than the one investigated is called generalisation (Brotherton, 2008). The conclusions of this research are based on seven interviews that were held amongst respondents of different companies or event organizations. In the process of case selection attention was paid to gathering the most valuable information for the research and no attention was paid for the extent to which the case selection could contribute to the generalisation of the research. Next to that the amount of case studies in this research is too little to generalize the conclusions onto an entire population. This makes the external validity not optimal.

6.2 Reliability

In order to ensure the reliability of this research a clear and detailed description of the approach of the research is given. Next to that the sources used during the research are assessed on their quality and relevancy by means of the AAOCC criteria. Furthermore the interviews that were conducted were recorded in order to analyse the data and make a transcript out of it. Therefore reliable conclusions could be drawn. According to Brotherton (2008) all methods mentioned above increase the reliability of the research and makes the chance that when the research is repeated the outcome will be the same. This all makes the reliability of the research average/high.

7. Advice

In previous chapters the research is described that was done in order to answer the advice question:

How can the ATC be successfully copied to Curacao by analyzing the product factors and critical success factors according to local stakeholders, and environmental factors of Curacao?

In this chapter different alternatives are given with regards to the advice. By using a multi-criteria analyses the most feasible alternative is presented and worked out into an implementation plan.

7.1 Alternative solutions

In order to give a solid advice to TennisEvents a few alternative solutions are given that need to be weighted.

How can the ATC be successfully copied to Curacao by analyzing the product factors and critical success factors according to local stakeholders, and environmental factors of Curacao?

Alternative solution 1: Copying the ATC as the basic principle

When the basic principle behind converting the successful ATC into a CTC is **copying**, this requires the same circumstances and conditions. The analysis of the environmental factors, critical success factors, and product factors show that the circumstances and conditions on Curacao are to a large extent different than in the Netherlands. One of the main environmental factors is, obviously, the much smaller scale of the island in acreage, population size/individual consumers, number of companies/possible sponsors, and e.g. a maximum of 1000 children who play tennis. This leads to the conclusion that the size of the minimum required target group (companies/business clients and individual consumers) to make the event economically feasible will probably be hard to reach.

A critical success factor in copying terms is having a main title sponsor (like AFAS for the ATC) who is responsible for 60% of the business client revenue/budget coverage. The research done so far indicates that it is unlikely that one or two main title sponsors will commit themselves to that extent to a CTC, like AFAS has done for the ATC. This is substantiated by the fact that two successful Dutch events that were moved to Curacao, Curacao International Film Festival Rotterdam and Curacao North Sea Jazz Festival, are sponsored by one main local title sponsor. He initiated to organize these events on Curacao, with an organization which has no commercial and profitability goal (a foundation) unlike TennisEvents which is a commercial organization.

A relevant aspect in relation to the economic feasibility is that if the same quality and even more festive hospitality arrangements are required, the costs of such an arrangement on Curacao are significantly higher.

Alternative solution 2: Designing a new product called "CTC" as the basic principle

The ATC is a product that has been developed in 15 years to the successful product it now is. It is practically, by definition, not possible to copy the ATC successfully to a completely different environment. During the research the respondents of the interviews mentioned a significant number of environmental factors, critical success factors, and product factors that are specifically related to Curacao. This implies that when thinking about a CTC it can best be seen as **designing a new product**, instead of copying an existing product.

When taking into account what are regarded as extra relevant target groups for Curacao, tourists and youth, this implies a new product CTC. In order to create an attractive event for tourists and youth several factors, such as the programming, the location, and the hospitality arrangement (costs) need to be redefined. The focus on youth and tourists will have a positive effect on sponsoring, because the companies on Curacao will then sooner sponsor an event.

Any event on Curacao has a greater value for the social development and the promotion of the island, then the ATC has for the Netherlands. In order to create this value for Curacao a broader view on the product CTC is required.

Alternative solution 3: Partnership with an existing Dutch/Curacao event as a starting principle

The ATC is relatively costly product because of the two main elements tennis (costs of famous former tennis players) and the hospitality arrangements (costs of qualitative catering, decoration, and service). Therefore **partnership** with an existing and experienced partner can be a good way to start. When this appears to be successful, this 1+1=3 experience can be mutually beneficial.

During the research it was stressed that an event that is a combination of sports, hospitality and business to business is unique for Curacao. This makes a CTC an attractive product in general. The specific environmental factors and critical success factors on Curacao make organizing a CTC a rather expensive and therefore risky business. These risks can be diminished when working together with an experienced and complementary partner. This complementary partner needs to be complementary on one of the main elements of a CTC.

TennisEvents has two unique qualities in terms of knowledge and network, one in the world of tennis, and the other in the broad business network, build up in 15 years ATC. The most obvious aspect in which TennisEvents can be complemented is the catering (hospitality) element of the event, and/or in the aspect of bringing business prospects from the Netherlands to Curacao, and/or the experience in working with and managing local employees and handling local cost aspects. The organization of MM Culinair in this regard can be an attractive complementary partner to collaborate with.

7.2 Multi-criteria analyses

In order to find the most feasible alternative solution for the advice a multi-criteria analyses is conducted. In this analyses the three alternative solutions are compared with each other by using assessment criteria and the most feasible alternative solution is apparent.

Table 7.1 Multi-criteria analyses

Assessment criteria	Alternative solution 1 "Copying ATC"	Alternative solution 2 "Designing new CTC"	Alternative solution 3 "In partnership"
Handling impact of product factors	1	2	3
Handling impact of critical success factors	2	2	3
Handling impact of environmental factors	1	2	2
Healthy financial picture	2	1	3
Long-term success	1	2	2
Acceptance by the managing director	3	2	1
Total score:	10	11	14

Scoring:

Score 1: the degree of feasibility is low

Score 2: the degree of feasibility is average

Score 3: the degree of feasibility is high

By looking at the total score alternative solution 3: Partnership with an existing Dutch/Curacao event as a starting principle appears to be the most feasible alternative. The implementation plan in the next paragraph explains how this alternative solution can best be implemented.

7.3 Implementation plan

In order to implement the most feasible alternative solution 3: *Partnership with an existing Dutch/Curacao event as a starting principle* the PDCA-cycle is used.

The implementation is described by using the PDCA-cycle. The PDCA-cycle stands for the following: Plan, Do, Check, and Act. The PDCA-cycle is developed for quality improvement. The cycle is divided into four phases that brings the quality improvement process forward. In the first phase, the Plan-phase, is the most important phase because in this phase the problem is described and investigated. By performing a good analyses the best solutions come forward. The solutions that come forward are being implemented in the Do-phase. In the Check-phase it is determined if the improvements are being executed correctly, if the process meets the requirements that are set, and if the problem is solved. When the problem is solved the changes will be made definite in the Act-phase (Tague, 2005).



Plan

The team of TennisEvents and the partnering team need to come together to discuss their separate and mutual goals when organizing a tennis–culinary event together. They need to discuss their individual contribution in terms of clients, target groups, budget, experience, knowledge, (personal) strengths and weaknesses.

A mutual goal for the event is made clear and the key performance indicators are agreed upon. In fact they make up a contract about their partnership.

A plan of approach is drawn, which describes who is responsible for what on all organizational aspects, e.g. logistics, communication, ordering of materials, etc. This plan of approach is further detailed into a script of the event, describing precisely the planning of the whole program and who is performing what activity.

Do

In this phase the plan that is worked out in detail in the script is executed during the actual tennis–culinary event. Certain aspects will go according to plan and others will not and need to be adjusted to keep the clients satisfied during the event. A plan–do–check–act–cycle is implemented on a daily, even hourly/ minutely bases in order to make sure that quantity and quality of the product meets all the target groups need and wishes.

Check

In this phase the teams get together after the event to check and conclude to what extent the contract, the approach plan, and the script is performed according to what was agreed upon. Also, the results on all different aspects of the previously agreed upon key performance indicators: customer satisfaction, partnership trust, the division of responsibility, and financial are checked. If necessary, improvements are discussed and a go/no go decision is made about the partnership. This decision is the starting point for the act–phase.

Act

In the last phase, the evaluating in the check–phase is executed, meaning that when the partnership is continued with necessary improvements, or the partners go their own way and decide for themselves if they will organize an even on Curacao.

7.4 The financial consequences

The chosen and advised alternative solution, setting up a **partnership** with an existing Dutch/Curacao event is beneficial because certain costs can be shared, which is shown in table 7.2.

Table 7.2 Global cost planning⁷

Tennis related costs	Culinary related costs	Shared costs
Flights and hotel \$65,000	Flights and hotel \$65,000	Transport plus fuel \$4,000
Offices costs \$50,000	Offices costs \$50,000	Communication & PR \$78,500
Famous former tennis players \$135,000	Catering (sponsor packages) \$125,000	Accounting & insurance \$6,000
Tennis court, couches and umpire chair \$20,000	Tables, stands and chairs \$25,000	Decoration \$30,000
Linesmen and umpire \$3.000		Entertainment \$10,000
Tennis court LED lights \$10,000		Volunteers \$5,000
Scoreboard Sound \$5,000		
Total: \$288,006.–	Total: \$265,000.–	Total: \$133,500.–

Table 7.2 shows that for the individual partners the costs are lower, because certain costs are shared and they are only responsible for their element related costs.

7.5 Conclusion

The managing director of TennisEvents Mr. Jacco Eltingh, thinks of copying the, in 15 years successfully developed, AFAS Tennis Classics to Curacao because there is a growing saturation of the ATC in the Dutch market.

This thesis report is an initial analysis if copying the ATC to Curacao is feasible by analyzing the product factors and critical success factors according to the local stakeholders and environmental factors of Curacao.

When answering the research question: **How can the ATC be successfully copied to Curacao by analyzing the product factors and critical success factors according to local stakeholders, and environmental factors of Curacao?** the conclusion is that copying is not a sane principle. The analysis of the environmental factors, critical success factors, and product factors shows that the circumstances and conditions on Curacao are to a large extent different from those in the Netherlands and that it is unlikely that one or two main title sponsors will commit themselves to that extent to a CTC, like AFAS has done for the ATC.

⁷ Based on TennisEvents managing director, first estimation of the costs of a CTC, see appendix VII.



Organizing a CTC entails in fact the designing of a new product is what the research and the respondents made clear when they mentioned a significant number of environmental factors, critical success factors, and product factors that are specifically related to Curacao.

A suitable alternative in relation to risk management is starting up a partnership with an existing and experienced partner. This complementary partner needs to be complementary on one of the main costly elements (tennis, costs of famous former tennis players or the hospitality arrangement, costs of qualitative catering, decoration, and service) of a CTC.

In a partnership not only the product gets strengthened, but also the costs can be shared.

The total profit is that an even more unique product is delivered and the knowledge, fun, experience and costs are shared, creating a win-win situation!

8. Epilogue

In this chapter a reflection of my own experience during the thesis semester is described. A reflection on the day-to-day practice in which the planning and organisation of the thesis is discussed as well as the cooperation with others. Next to that the value of the thesis for the industry in general is given.

The first week of the semester thesis was slightly more difficult than initially expected. The subject of my thesis was not clear yet, causing the approval of my initial thesis proposal to take longer than I expected.

In the beginning this made me feel insecure because my plan is to finish school before the summer holiday starts. Several weeks later than expected my initial thesis proposal got approved.

Initially the plan was that I would continue with the research of the research program 'impact of events', but due to the fact that my thesis needed to have an international perspective and the thesis topic therefore had to change so drastically, the assignment would not have any value for the client. That is why a new topic was chosen during the first contact moment with the client Mr. Jacco Eltingh and my first examiner Mr. Frank de Munnik. A topic that had value for the thesis company and had an international perspective, but was not part of the research program 'impact of events'.

After the first contact moment with the client Mr. Jacco Eltingh and my first examiner Mr. Frank de Munnik the subject of my thesis was clear. This created more clarity and meant that I could actually start after two weeks in the thesis semester. In the first week I was mainly focused on finding information, writing out my plan of approach, and the theoretical framework for my Thesis Proposal Defense. After my first thesis proposal defence I was given the choice to continue with a six minus or I could retake my thesis proposal defence. I found this a difficult decision, because in my head I was further in the process of my thesis then I apparently wrote down. However, I choose to retake my thesis proposal defence in order to get more feedback and certainty. After my second thesis proposal defence I got a sufficient, which meant that my thesis proposal was approved.

In the first ten weeks of my thesis semester my central questions, sub questions and core concepts where adjusted several times. In the beginning this led to uncertainty and confusion. I found it difficult to find the right information for my theoretical framework. After a few conversations with my first



examiner Mr. Frank de Munnik and in consultation with the client Mr. Jacco Eltingh, the central questions, sub questions and core concepts became more clear and therefore the direction of thesis. Because of this I could start with my field research.

Through the detailed theoretical framework and the clear qualitative approach of my thesis research, literature research was not necessary. By using the theoretical framework and operationalization I could make a specific interview guide and this went smoothly. Together with the client Mr. Jacco Eltingh I made a case selection of the respondents it could interview for my field research. For this I had to approach several people from the working field and ask them if they were willing to help me by answering my interview questions and ask them about their opinions and experiences. First, I was a bit nervous to do this because I suspected that they could react negative and would not have time to participate in the interview. After I found the courage and contacted the respondents, I noticed that the people were actually really interested and willing to help me in my research. This gave me a real boost and it made my field research more fun than I expected. During the execution of the interviews I noticed that most of the respondents gave a lot of (useful) information after asking one question, sometimes they even answered several questions at once. The interviews therefore went well and the contact with the respondents was very pleasant. After two weeks I finished all the interviews. On the other hand, making the transcripts and coding took more time than planned, this mainly had to do with the length of interviews causing that listening back the interviews and typing them out took a long time.

During the last two weeks of my thesis I found it hard to verbalize everything in the right way and to make sure that I did not forgot something or wrote too much irrelevant details. One of my strong points, which also is my weak point, is that I am a perfectionist. In this case my perfectionism was unproductive because I started to doubt about what to write, how to write, if what I wrote is good enough, etc. Therefore writing the results of my research, the conclusions and advice took a lot of time. It helped that in the last consultation with my first examiner he advised me to keep the main thread in mind when writing. In the end this helped me in delivering an advice that made me enthusiastic.

Learning points:

- That I have to stay objective, keep looking and checking what the literature and results of the field research show and dare to say it when it is different than the organizations might think, say or believe. During the process of writing my thesis I learned that it is important to stay objective, and to not let your findings float away with the rest. This has been the greatest learning point of my thesis and I would do this similarly if I could repeat my thesis project.
- That you have to trust yourself and not hesitate too much. I am the person who investigated the topic, research it, and checked it, that means that I probably know more about it than anybody else. This is a learning point I still find hard, and if I could repeat my thesis project I would like to do this differently and not hesitate or doubt too much.
- That it is important to listen to people, meaning that it can be valuable to just listen. A lot of useful information is given when asking the right question and giving someone the time to answer. This is a learning point I learned during my field research, and if I could repeat my thesis I would do this similarly.
- That perfectionism is good, but it should not mean that it costs a lot of unnecessary time that is not available because every detail is checked a lot of times.



The research and advice is of value for the client Mr. Jacco Eltingh, because it is based on solid research and gives a few alternatives he can work with. The respondents of the interviews gave a lot of information about different topics on how business is done on Curacao. These topics are important factors for the client Mr. Jacco Eltingh in his decision if organizing the CTC is feasible and the plan goes through.

The research and advice of this thesis report is of value for other event organizations who think about moving an existing event to another country. This seems easy, because often they think in terms of copying existing elements. In fact circumstances and conditions in another country are often so different, that this requires a different way of thinking, as if a new product is developed.



References

- Akgun, A. E., Keskin, H. & Ayar, H. (2014). Standardization and adaptation of international marketing mix activities: A case study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 609–618.
- Boynlon, A. C. & Zmud, R. W. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17–29.
- Brotherton, B. (2008). *Researching Hospitality and Tourism*. London, England: Sage Publications Ltd.
- Central Bureau of Statistics. (2011). *Demography of Curacao* (Publication Series Census 2011). Willemstad, Curacao: Ter Bals, M.
- Central Bureau of Statistics. (2011). *National Accounts Curacao*. Willemstad, Curacao: Dreischor, R., Ford, L., Duyndam, M., Jager, C., Mahabali, G., Varlack, G., Bomberg, D. & Martis, D.
- Curacao–travelguide. (2016). *About Curacao: Economy & Government*. Retrieved at June 2, 2016 from http://www.curacao-travelguide.com/about/economy_government.html.
- Elmer E. Rasmuson Library. (2015). *Evaluating Information Resources*. Retrieved at March 8, 2015 from <http://library.uaf.edu/ls101-evaluation>.
- Falassi, A. (1987). Festival: definition and morphology. In A. Falassi (ed.), *Time out of Time: Essays on the Festival*. (p. 1–10). Albuquerque, USA: University of New Mexico Press.
- Ferdinand, N., & Kitchin, P. (2012). *Events Management: An international approach*. London, England: Sage Publications Ltd.
- Goede, M. (2014). Curaçao; a third world country with first world dreams? *Antilliaans Dagblad*, 39(8), 13.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management Marketing*. New York, USA: Lexington Books.
- Jago, L., & Shaw, R. (1998). Special events: a conceptual and differential framework. *Festival and Event Tourism*, 5(1/2), 21–32.
- Keuning, D. & de Lange, R. (2015). *Management oriëntatie en inleiding*. Zaandam, the Netherlands: Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.
- Kwak, Y. H. (2002). Critical success factors in international development project management. *Department of management science: Project Management Program*. Washington, USA: The George Washington University.



Larson, M. (2002). A political approach to relationship marketing: Case study of the Storsjoyran festival. *International Journal of Tourism Research*, 4(2), 119–143.

Marcus, J., Van Dam, N., Medhurst, K., & Perdeck, L. (2012). *Organisation & Management: An international approach*. Houten, the Netherlands: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Ryan, V. (2009). *Factors that influence product development*. Retrieved at March 31, 2016 from <http://www.technologystudent.com/joints/prddes1.htm>.

Tague, N., R. (2005). *Quality toolbox: second edition*. Milwaukee, Wisconsin, USA: ASQ Quality Press.

Van Rijn, M. (2015). *Qualitative Research Lesson 2.2*. [PowerPoint slides] Retrieved from <http://leren.saxion.nl>.

Veelzijdig Curacao. (2016). *Over Curacao: Cultuur*. Retrieved at June 2, 2016 from <http://www.veelzijdigcuracao.nl/index.php/cultuur>.

Verhage, B. (2001). *Grondslagen van de marketing*. Atlanta, Georgia, USA: Stenfert Kroese.

Verhoeven, N. (2011). *Doing research: The hows and whys of applied research*. The Hague, The Netherlands: Eleven International Publishing.



Appendices

Appendix I – Search methods

Search engines

To obtain as much specific information as possible about the core concepts two different search engines were used: Google Scholar and the Saxion Library. The snowball method was used to find new sources by using previously found sources (especially their reference lists). Next to that different books on the topics events management, project management, a business plan marketing for hospitality and tourism, and organisation & management an international approach that are in own possessions were used.

Search terms

In order to find the right information for the research the following search terms are used:

- Product factors
- Product levels
- Product design
- Intangible product factors
- Critical Success Factors
- Critical Success Factors of event
- Environmental factors
- Environmental factors influencing an event
- Environmental factors Curacao

Criteria to evaluate the search results

Determining the quality and relevancy of the sources that are used is done by means of the AAOCC criteria. The AAOCC criteria stand for Authority, Accuracy, Objectivity, Currency and Coverage. Each source will be evaluated based on the below mentioned descriptions of the criteria by the Elmer E. Rasmuson Library (2015):

Authority

- Who are the authors? Are they qualified? Are they credible?
- With whom are they affiliated? Does their affiliation affect their credibility?
- Who is the publisher? What is their reputation?
- ➔ *Evaluation based on qualifications and credibility of the author*

Accuracy

- Is the information accurate? Is it reliable and error-free?
- Are the interpretations and implications reasonable?
- Is there evidence to support conclusions? Is it verifiable?
- Do the authors list their sources, references, or citations?
- ➔ *Evaluation based on validity and reliability of the information*

Objectivity

- What is the purpose? What do the authors want to accomplish?
- Does this purpose affect the presentation?
- Is there an implicit or explicit bias?



- Is the information fact or opinion?
- ➔ *Evaluation based on objectivity of the author*

Currency

- Is the information current? Is it still valid?
- Has it been superseded by subsequent research?
- ➔ *Evaluation based on up-to-date information*

Coverage

- Is the information relevant to your topic and assignment?
- Who is the intended audience?
- Is the material presented at an appropriate level?
- Is the information complete? Is it unique?
- ➔ *Evaluation based on integrity, coverage and relevance*

All the used sources will be evaluated with a score from 1 till 3. Score 1 being low, score 2 being average and score 3 being high. The total score will indicate how well the quality and relevancy of the source is appropriate for the thesis report.

The total score will therefore be as followed, based on the AAOCC criteria explained by the Elmer E. Rasmuson Library (2015):

10> without a score 1 on one of the criteria: the quality and relevancy of the source is appropriate.

10> with a score 1 on one of the criteria: the quality and relevancy of the source is average appropriate.

<10: the quality and relevancy of the source is not appropriate.

Source	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage	Total score
Bowdin et al. (2006)	3	3	3	2	3	14
Boynlon & Zmud (1984)	3	2	3	1	3	12
Central Bureau of Statistics (2011)	3	3	3	3	3	15
Curacao-travelguide (2016)	3	2	3	3	2	13
Elmer E. Rasmuson Library (2015)	3	3	3	3	3	15
Goede (2014)	3	3	3	3	3	15
Gronroos (1990)	3	2	3	2	3	13
Keuning & de Lange (2015)	3	3	3	3	3	15
Kotler, Bowen & Makens (2010)	3	3	3	3	3	15
Kwak (2002)	3	3	3	2	2	13
Marcus, van Dam, Medhurst & Perdeck (2012)	3	3	2	3	2	13
Ryan (2009)	2	3	3	2	2	12
Veelzijdig Curacao (2016)	3	2	3	3	2	13



Appendix II – Operationalization of the core concepts

Product factors:

Product factors	Core products	Functions
		Cost
		Target group
	Facilitating products	Environment/location
	Supporting products	Company identity
		Culture
	Augmented products	Customer specification
		Fashion

Critical success factors:

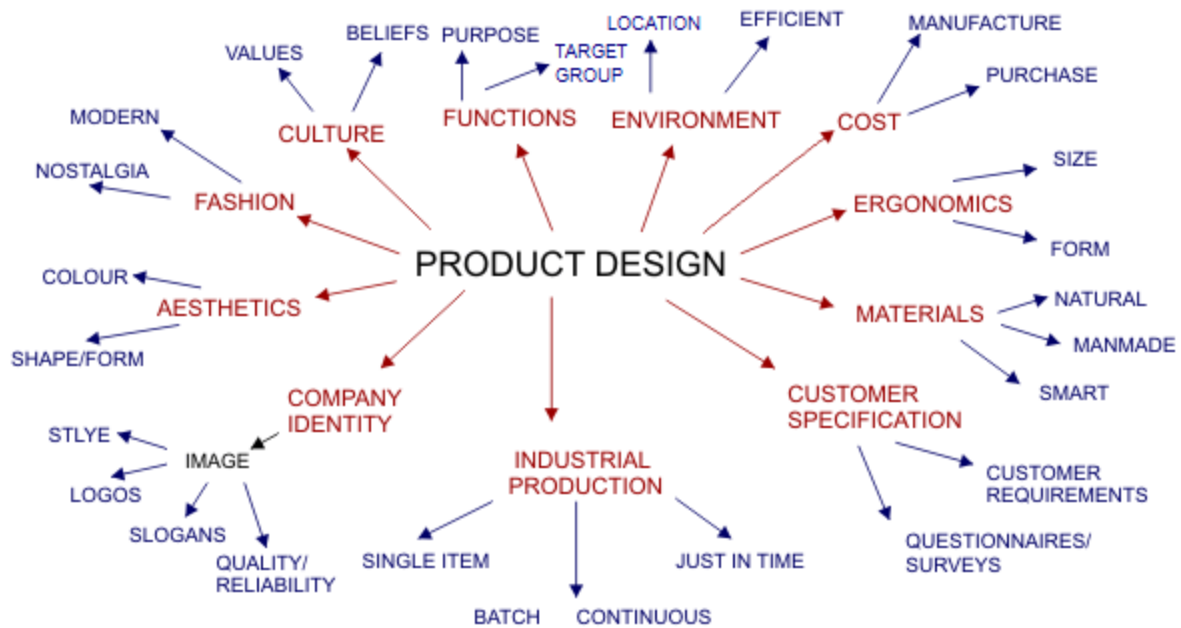
Critical Success Factors	Political factors	Inconsistency in policies
		Laws and regulations
		Political instability
	Legal factors	Pricing
		Taxation
		Royalties
		Ownership
		Arbitration
		Convertibility
		Corporate law
		Accounting rules
		Funds
		Remittances
		Process regulation
		Environment issues
	Cultural factors	Traditions
		Values
		Customs
		Beliefs
	Technical factors	Design
		Engineering
		Procurement
		Construction
		Equipment installation
		Operation of the equipment
	Managerial/organizational factors	Communication
		Objectives
		Goals in relation to cost and schedule
		Amount of sponsors
		Lines of responsibility
		Authority and accountability
		Decision-making process
		Training of local staff
		End-user participation
	Economic factors	Domestic economic conditions
		Unpredictable economic conditions
	Environmental factors	Noise
		Air pollution
		Water pollution

		Visual disturbances
		Natural resources
	Corruption factors	Lack of regulatory transparency
		Bribery
	Social factors	Religion
		Customs and ethnicity of the event participants
		Social uprising or riot due ethnicity or polarization of social strata
		Security of the stakeholders
		Capacity of the beneficiaries
		Reaction of beneficiaries to new social values and standards
	Physical factors	Natural disasters
		Wars
		Hostilities
		Military coups
		Civil strife
		Acts of terrorism

Environmental factors (DESTEP–analyses):

Environmental factors	Demographic factors	Population composition
		Density
		Geographical characteristics and differences
		Infrastructure
	Economic factors	Market characteristics
		Power relationships
		Financial data
		Economic climate
		Growth perspectives
	Socio-cultural factors	Standards and values
		Communication
		Behaviour
		Lifestyle
		Social trends
	Technological factors	Know-how
		Innovation
		Trends
		Technical problems
		Probability of success
	Ecological factors	Nature resources
		Energy
		Emissions
		Waste
		Safety
	Political factors	Legislation
		Licences
		Subsidy schemes
		Political climate
		Political plans

Appendix III – Product factors



Source: Ryan (2009)

Appendix IV – Interview guides

1. Interview guide – Current AFAS Tennis Classics

Onderwerp: De huidige AFAS Tennis Classics			
Bedrijf	Naam	Functie	Datum & tijd interview
TennisEvents by Eltingh Haarhuis	Jacco Eltingh	Directeur	20-05-2016, 9.00 uur

De introductie is voor alle interview guides hetzelfde.

Deel 1. Introductie →	Toelichting
Toestemming vragen om gesprek op te nemen!	
Introductie van mijzelf	Paula de Heer. Hotel Management internationaal opleiding. Afstudeerstage bij TennisEvents. Jacco helpen bij zijn onderzoek naar of een Curaçao Tennis Classics te realiseren is.
Uitleg over opleiding; thesis semester	Een scriptie schrijven over een specifiek management onderwerp van een bedrijf (TennisEvents). Door middel van onderzoek naar dit onderwerp moet je in staat zijn om een gedegen advies geven.
Doel van het onderzoek	Het bijdragen aan het succesvolle “kopiëren” van de huidige ATC naar Curaçao, door het analyseren van de product factoren, kritische succesfactoren en omgevingsfactoren van Curaçao in relatie tot de specifieke product belangen van de lokale zakelijke klanten voor de CTC.
Reden voor het interview	Het verzamelen van informatie d.m.v. vragen om daardoor de achterliggende argumenten en motieven van de potentiële zakelijke klanten op Curaçao te krijgen over een mogelijke Curaçao Tennis Classics.
Privacy	Interview wordt opgenomen met behulp van een recorder. Gegevens worden niet openbaar wanneer dit niet gewenst is.
Interview procedure	Duurt ongeveer 45 minuten. Open vragen, alles noemen wat belangrijk is.
Thema's	Product factoren, kritische succesfactoren, omgevingsfactoren Curaçao en interesse van zakelijke klanten in het evenement.

Deel 2. Interview vragen		Toelichting
ALGEMENE VRAGEN: AFAS TENNIS CLASSICS		
Locatie		Waarom is er gekozen voor de locatie Omnisport voor de AFAS Tennis Classics?
Periode		Waarom is er gekozen voor de periode November voor de AFAS Tennis Classics?
Aantal zakelijke bezoekers		Wat is het aantal zakelijke bezoekers dat de AFAS Tennis Classics bezoekt?
Sponsors		Wat zijn de belangrijkste redenen om sponsor te worden van de AFAS Tennis Classics?
VRAGEN N.A.V. PRODUCTFACTOREN AFAS TENNIS CLASSICS		
Kernproduct		Wat houdt het hoofdproduct/programma van de AFAS Tennis Classics in? Hoe ziet u dit? Is dit een aantrekkelijk product (waarom)?
Faciliterend/ondersteunende producten		Wat zijn randvoorwaarden die van belang zijn (anders komen de mensen niet) voor de AFAS Tennis Classics?
Onderscheidende product elementen		Wat zijn elementen die aanwezig moeten zijn om de AFAS Tennis Classics een unieke ervaring te maken?
VRAGEN N.A.V. KRITISCHE SUCCESS FACTOREN AFAS TENNIS CLASSICS		
Kritische succes factoren ATC (politiek, sociaal, economische etc.)		Wat zijn kritische succes factoren die invloed hebben op de AFAS Tennis Classics?
SAMENVATTEN		
VRAGEN N.A.V. KRITISCHE SUCCESS FACTOREN CURAÇAO		
Kritische succes factoren Curaçao (politiek, sociaal, economische etc.)		Wat zijn kritische succes factoren in Curaçao die invloed kunnen hebben op de Curaçao Tennis Classics?

De afsluiting is voor alle interview guides hetzelfde.

Deel 3. Afsluiting		Toelichting
Afsluiten interview		Zijn er nog dingen die u graag wilt toevoegen aan het gesprek met betrekking tot de Curaçao Tennis Classics?
Verdere vragen		Is het mogelijk om contact met u opnemen voor het geval dat meer vragen zich voordoen in de verdere loop van het onderzoek?
Bedanken voor het interview		Hartelijk dank voor uw deelname aan dit interview, en voor de tijd en input van dit onderzoek, ik waardeer het enorm.

2. Interview guide – Potential business clients of the Curaçao Tennis Classics

Onderwerp: Potentiële zakelijke klanten/sponsors voor de Curaçao Tennis Classics			
Bedrijf	Naam	Functie	Datum & tijd interview
ENNIA	Patrick Wagner	Sales & Marketing Manager	12-05-2016, 16.00 uur
Penha Duty Free	Kevin Jonckheer	Directeur	13-05-2016, 15.00 uur
Curacao Tourist Board	Kyara Wanga	Marketing & PR officer	20-05-2016, 10.00 uur

Zie voor de introductie interview guide 1.

Deel 2. Interview vragen	Toelichting
VRAGEN IN RELATIE TOT RELEVANTE FACTOREN IVM GESPREKSVERSLAGEN BEZOEK CURACAO APRIL EN SITUATIE CURACAO	
Locatie	Wat lijkt u de beste locatie voor een Curaçao Tennis Classics?
Periode	Wat zou de beste periode zijn in het jaar om de Curaçao Tennis Classics te organiseren?
Aantal zakelijke bezoekers	Wat zijn het aantal te verwachten zakelijke bezoekers bij een dergelijk (2/3 daags) evenement?
Nederlands succesvol evenement	Wat maakt in uw ogen andere uit Nederland afkomstige evenementen succesvol op Curaçao?
Sponsors	Wat zijn de belangrijkste redenen om sponsor te worden van een dergelijk evenement?
Rol van bedrijf	Wat is of kan de rol van uw bedrijf zijn?
Aanwezigheid van Jean Julien Rojer tijdens de CTC	In hoeverre is de aanwezigheid van Jean Julien Roger tijdens de Curaçao Tennis Classics van belang?
Groep van zakelijke klanten	Wat zijn vanuit uw bedrijf de groep zakelijke klanten die u uit zou nodigen voor een dergelijk evenement? Alleen te topklanten of....? Aantal? (Omvang en aard van groep?)
Stichtingen en goede doelen	Wat zijn naast bedrijven eventueel stichtingen (trust companies) of verenigingen die ook geïnteresseerd kunnen zijn in de Curaçao Tennis Classics? En zouden die ook sponsor kunnen worden?
Jeugd op het eiland	In welk opzicht is de jeugd belangrijk voor jullie in relatie tot het evenement?
Subsidie mogelijkheden	Zijn er eventuele subsidie mogelijkheden vanuit de overheid of andere instellingen mogelijk?

	(Bijvoorbeeld met betrekking tot de jeugd of andere doelgroepen op het eiland?)
SAMENVATTEN	
VRAGEN N.A.V. PRODUCTFACTOREN	
Kernproduct	Een dergelijk hoofdproduct/programma zal het volgende in houden: Avondprogramma Met tenniswedstrijden van 1 uur Catering tussentijds/diner tussen de wedstrijden Feest achteraf Hoe ziet u dit? Is dit een aantrekkelijk product?
Faciliterend/ondersteunende producten	Wat zijn randvoorwaarden die van belang zijn (anders komen mensen al niet)?
Onderscheidende product elementen	Wat zijn elementen die aanwezig moeten zijn om het een unieke ervaring te maken?
SAMENVATTEN	
VRAGEN N.A.V. KRITISCHE SUCCES FACTOREN	
Kritische succes factoren (politieke, wettelijke, culturele, etc.)	Wat zijn kritische succes factoren in Curaçao die invloed kunnen hebben op de Curaçao Tennis Classics?

Zie voor de afsluiting interview guide 1.

3. Interview guide – Dutch events organized on Curaçao

Onderwerp: Nederlandse evenement organisatoren die een oorspronkelijk Nederlands evenement “gekopieerd” hebben naar Curaçao.

Bedrijf	Naam	Functie	Datum & tijd interview
International Film Festival Rotterdam	Janneke Staarink	Zakelijk directeur	18-05-2016, 10.00 uur
MM Culinaire	Anouk de Raaf	Eventmanager	18-05-2016, 11.30 uur

Zie voor de introductie interview guide 1.

Deel 2. Interview vragen	Toelichting
ALGEMENE VRAGEN	
Buitenland	Wat was de reden voor jullie om het evenement in het buitenland te organiseren?
Curaçao	Waarom hebben jullie er voor gekozen om het evenement op Curaçao te organiseren?
Nederlands evenement succesvol	Wat maakt een uit Nederland afkomstig evenement succesvol op Curaçao?
Doelgroep	Wat is de doelgroep van het evenement?
Bezoekers aantal	Hoeveel bezoekers heeft het evenement?
Duur van evenement	Hoelang duurt het evenement?
Locatie	Wat is de locatie van het evenement?
Begroting	Wat is jullie begroting?
Dekkende begroting	Hoe hebben jullie de begroting dekkend gekregen? Sponsors?
Subsidie	Hebben jullie subsidie mogelijkheden gehad? Hoe hebben jullie dat aangepakt?
SAMENVATTEN	
VRAGEN N.A.V. PRODUCTFACTOREN	
Kernproduct	Wat houdt het hoofdproduct/programma van het evenement in? Waarom is dit volgens u een aantrekkelijk product in Curaçao?
Faciliterend/ondersteunende producten	Wat zijn randvoorwaarden die aanwezig zijn bij het evenement (anders zouden mensen niet komen)?
Onderscheidende product elementen	Wat zijn elementen die aanwezig zijn bij het evenement die het een unieke ervaring maken?
Aanpassingen/verandering product	Wat is de grootste aanpassing/verandering qua product tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?

Aanpassingen/verandering doelgroep	Wat is de grootste aanpassing/verandering qua doelgroep tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?
Aanpassingen/verandering begroting	Wat is de grootste aanpassing/verandering qua begroting tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?
Aanpassingen/verandering financiële middelen	Wat is de grootste aanpassing/verandering qua financiële middelen tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?
Aanpassingen/verandering schaal/eiland	Wat is de grootste aanpassing/verandering qua schaal/eiland tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?
SAMENVATTEN	
VRAGEN N.A.V. KRITISCHE SUCCESS FACTOREN	
Kritische succes factoren (politieke, wettelijke, culturele, etc.)	Wat zijn kritische succes factoren in Curaçao die invloed kunnen hebben op jullie evenement?

Zie voor de afsluiting interview guide1.

4. Interview guide – Dutch company located on Curacao & Potential Business Client of the Curacao Tennis Classics

Onderwerp: Nederlands bedrijf gevestigd op Curaçao & Potentiele zakelijke klant/sponsor voor de Curaçao Tennis Classics			
Bedrijf	Naam	Functie	Datum & tijd interview
AFAS Curacao	Pim Steinmeijer	Directeur	17-05-2016, 17.00 uur

Zie voor de introductie interview guide 1.

Deel 2. Interview vragen	Toelichting
ALGEMENE VRAGEN	
Buitenland	Wat was de reden voor AFAS om een vestiging te openen in een ander land?
Curaçao	Waarom heeft AFAS gekozen om een vestiging te openen op Curaçao?
VRAGEN N.A.V. NL BEDRIJF NAAR CURACAO	
Verskil in kernproduct	Wat is de dienstverlening die AFAS biedt/hoofd product Wat is anders dan in NL?
Verskil in zakelijke markt	Wat is het verschil tussen de zakelijke markt waar AFAS in NL mee werkt of in Curaçao?
Kenmerken Curaçao	Wat zijn kenmerken van Curaçao die van invloed zijn op de dienstverlening van AFAS? Kenmerken: andere cultuur, feit dat het een eiland is?
Evenement voor zakelijke markt	Als je dan een evenement voor de zakelijk markt organiseert wat zou dat betekenen?
Mogelijkheden/valkuilen	Wat zijn de grootste mogelijkheden/valkuilen waar jullie tegen aanliepen bij het openen van een vestiging in Curaçao? Makkelijker te doen dan in NL of moeilijker te doen dan in NL
Tips/adviezen	Heeft u uit jullie ervaring nog tips/adviezen voor ons?
VRAGEN IN RELATIE TOT RELEVANTE FACTOREN IVM GESPREKSVERSLAGEN BEZOEK CURACAO APRIL EN SITUATIE CURACAO	
Locatie	Wat lijkt u de beste locatie voor een Curaçao Tennis Classics?
Periode	Wat zou de beste periode zijn in het jaar om de Curaçao Tennis Classics te organiseren?

Aantal zakelijke bezoekers	Wat zijn het aantal te verwachten zakelijke bezoekers bij een dergelijk (2/3 daags) evenement?
Nederlandse succesvolle evenement op Curaçao	Wat maakt in uw ogen andere uit Nederland afkomstige evenementen succesvol op Curaçao?
Sponsors	Wat zijn de belangrijkste redenen om sponsor te worden van een dergelijk evenement?
Rol van bedrijf	Wat is of kan de rol van uw bedrijf zijn?
Aanwezigheid van Jean Julien Rojer tijdens de CTC	In hoeverre is de aanwezigheid van Jean Julien Rojer tijdens de Curaçao Tennis Classics van belang?
Groep van zakelijke klanten	Wat zijn vanuit uw bedrijf de groep zakelijke klanten die u uit zou nodigen voor een dergelijk evenement? Alleen te topklanten of....? Aantal? (Omvang en aard van groep?)
Stichtingen en goede doelen	Wat zijn naast bedrijven eventueel stichtingen (trust companies) of verenigingen die ook geïnteresseerd kunnen zijn in de Curaçao Tennis Classics? En zouden die ook sponsor kunnen worden?
Jeugd op het eiland	In welk opzicht is de jeugd belangrijk voor jullie in relatie tot het evenement?
Subsidie mogelijkheden	Zijn er eventuele subsidie mogelijkheden vanuit de overheid of andere instellingen mogelijk? (Bijvoorbeeld met betrekking tot de jeugd of andere doelgroepen op het eiland?)
SAMENVATTEN	
VRAGEN N.A.V. PRODUCTFACTOREN	
Kernproduct	Een dergelijk hoofdproduct/programma zal het volgende in houden: Avondprogramma Met tenniswedstrijden van 1 uur Catering tussentijds/diner tussen de wedstrijden Feest achteraf Hoe ziet u dit? Is dit een aantrekkelijk product?
Faciliterend/ondersteunende producten	Wat zijn randvoorwaarden die van belang zijn (anders komen mensen al niet)?
Onderscheidende product elementen	Wat zijn elementen die aanwezig moeten zijn om het een unieke ervaring te maken?
SAMENVATTEN	
VRAGEN N.A.V. KRITISCHE SUCCES FACTOREN	



Kritische succes factoren (politieke, wettelijke, culturele, etc.)

Wat zijn kritische succes factoren in Curaçao die invloed kunnen hebben op de Curaçao Tennis Classics?

Zie voor de afsluiting interview guide 1.

Appendix V – Interview transcripts & coding

1. Interview transcript, axial code & open code: TennisEvents by Eltingh Haarhuis

In the interview transcript small linguistic adjustments were made in order to make the text readable.

Company	Name	Position	Date & time of the interview
TennisEvents	Jacco Eltingh	Director	20-05-2016, 09.00 am

ALGEMENE VRAGEN: AFAS TENNIS CLASSICS

1. Waarom is er gekozen voor de locatie Omnisport voor de AFAS Tennis Classics?

We kwamen uit Eindhoven en in Eindhoven gingen ze het terrein waar de hal lag verbouwen, waardoor ze infrastructuur niet meer konden garanderen die we hadden. Daarnaast hadden we toch wel wat verzoeken van een aantal partners om wat centraler in Nederland te gaan zitten. Het parkeren was matig waar we zaten en dat zit erbij Omnisport natuurlijk vlak omheen. Een meer centrale ligging, goed parkeren, een locatie met een mooi cachet naar buiten toe en een andere reden is dat het toch dichterbij het kantoor was en mijn thuis gebied.

1.1 Axial code: Facilitating product. Open code: Environment/location

2. Waarom is er gekozen voor de periode november voor de AFAS Tennis Classics?

We zaten altijd in de eerste week van oktober, dat hebben we de meeste jaren tot nu toe gedaan, beviel ook op zich niet slecht. Maar dan zie je toch dat in de afgelopen jaren toch wel wat trends zijn waarin wij mee zijn gegaan met het evenement, met name het feit natuurlijk dat wij steeds meer naar business-to-business zijn gegroeid. Dat betekent dat als je de grote vakantie hebt vanaf half juli tot de laatste regio bijna eind september, dat het moeilijk is om mensen te pakken te krijgen zakelijk, dus dat je voor de grote vakantie toch al een stuk van je sales klaar moet hebben en als het toen een beetje raar uitkwam met de vakanties hadden we soms maar 6 weken na de grote vakantie voordat we het evenement hadden. Dan zag je dat je in de tweede sales periode je na die grote vakantie alleen nog maar een paar kleine pakketjes verkocht kreeg en je in de grote vakantie eigenlijk niks gedaan krijgt. Daarvoor hebben wij gekozen om naar eind november te gaan, omdat wij nu vanaf de grote vakantie tot eind november kunnen we heel veel dingen die we al gezaaid hebben in de periode zeg maar nadat we de eerste pakketten verkocht hebben tot maart, kunnen we in april, mei, juni, nog zaaien. Heel veel uitzetten en dat zijn vaak de pakketten die dan toch nog vallen, mensen die toch nog wat willen doen na de grote vakantie. Dus dan hebben we eigenlijk nog een tweede substantiële sales periode.

1.2 Axial code: Product factors. Open code: Supporting products

3. Wat is het aantal zakelijke bezoekers dat de AFAS Tennis Classics bezoekt?

Dat is nu ongeveer de helft van het totaal aantal en waar praten we dan over, ik denk dat we zo rond de 7000 zakelijke bezoekers zitten ongeveer. Deze groep mensen bestaat uit een wisselende samenstelling. Vorige jaar hebben we 137 bedrijven gehad die mee hebben

gedaan, bij de één zijn het alleen bestaande klanten geweest en bij de ander is het een mix, dus het is moeilijk om in overall te zeggen waar de groep zakelijke bezoekers uit bestaat. Ik weet van onze hoofdsponsor, die ook verreweg de meeste mensen uitnodigt, die waren zelfs vorig jaar nog in 2015 42% prospect based, de rest was bestaande klanten en 42% was prospects.

1.3 Axial code: Economic factors. Open code: Market characteristics

4. **Wat is de doelgroep van de AFAS Tennis Classics?**

Dat is in de komende jaren een beetje veranderd. Vanuit onze missie is dat de Nederlandse tennis liefhebber/fan, maar we kwamen er al vrij snel achter dat het evenement niet haalbaar was qua financiën om ons alleen te focussen op de particuliere tennis liefhebber. Vandaar dat er een combinatie is van zakelijke en particuliere bezoekers om het evenement economisch toch haalbaar te maken. Daarnaast, wat ik net al zei, is het evenement door de jaren heen meegegaan met de verschillende trends die er waren op evenementen gebied en is het steeds meer tot een business-to-business event uitgegroeid.

1.4 Axial code: Economic factors. Open code: Market characteristic

5. **Wat zijn de belangrijkste redenen om sponsor te worden van de AFAS Tennis Classics?**

In eerste instantie praten wij over partnerships en niet over sponsoring, dat is sowieso al een belangrijke om te constateren. Ik denk dat de belangrijkste redenen zijn, één gewoon echt feel good, dat mensen weten dat ze bij ons gewoon een top dag hebben met hun relatie waarin ze de band met deze mensen op een andere manier nog een keertje kunnen bevestigen. Het zijn liefhebbers van de sport, die het leuk vinden om toch wel graag een keertje dichtbij die spelers willen zijn. We proberen in die zin onze toppers natuurlijk aantrekkelijk te maken. Veel ook wel in combinatie met inhoud. Ik denk dat de meeste mensen nu toch wel bij ons zijn vanwege het feit dat wij een ontzettend breed zakelijk netwerk eromheen hebben, die wij tijdens het toernooi maar ook door het hele jaar heen, tijdens de netwerkdagen of een kopje koffie met elkaar of met mailtjes/telefoontjes, proberen te verbinden. Dus los van dat ze van ons iets krijgen voor relatiemarketing of voor exposure, krijgen ze het hele stuk van het netwerkdeling krijgen ze erbij.

1.5 Axial code: Managerial/organizational factors. Open code: Objectives

6. **Hoe hebben jullie deze begroting dekkend gekregen?**

Sponsors?

Via het maken van partnerships, kaart verkoop en barter deals die er gesloten zijn.

1.6 Axial code: Core product. Open code: Costs

7. **Hebben jullie subsidie mogelijkheden gehad om de AFAS Tennis Classics te organiseren?**

Hoe hebben jullie dat aangepakt?

Ja, wij hebben een subsidieregeling kunnen maken met de Provincie Gelderland.

1.7 Axial code: Core product. Open code: Costs

VRAGEN N.A.V. PRODUCTFACTOREN AFAS TENNIS CLASSICS

1. **Wat houdt het hoofdproduct/programma van de AFAS Tennis Classics in?**

Waarom is dit volgens u een aantrekkelijk product?

Het hoofdproduct is het beste tennis wat de toppers van weleer nog in zich hebben op het center court. De single wedstrijd dus toch wel zo goed mogelijk, maar wel iets meer met een

knipoog dan de huidige profs zodat de mensen zich toch wel makkelijk ermee kunnen identificeren. Grote namen die mensen van vroeger misschien herkennen toen tennis misschien zelf ook nog iets meer speelde of volgende, daarom zie je ook wel dat onze bezoekersleeftijd toch wel ietsjes ouder is dan bijvoorbeeld bij het toernooi in Rotterdam bij het ABN AMRO Toernooi. Dat is en blijft natuurlijk de basis, maar ondertussen is het gegroeid naar meer een compleet netwerk evenement, waar tennis de metafoor is van $1 + 1 = 3$ in het dubbelspel, dus als we samen dingen goed doen zijn we beter dan als individu alleen. Die metafoor zit eigenlijk in onze hele opzet, communicatie, uitstraling, dat zit daar er echt helemaal in. Ik denk dat dit een aantrekkelijk product is. Maar ik ben misschien een beetje bevooroordeeld omdat het voor mijzelf de perfecte combinatie is tussen de twee dingen die ik leuk vind; het verbinden van mensen en bedrijven in combinatie met sport, en in dit geval natuurlijk mijn eigen sport tennis. Maar als ik kijk naar het resultaat kan ik ook niet anders zeggen, want we dacht eerst we doen dit maar één of twee keer en we gaan het dit jaar al voor de 15^e keer organiseren en hebben vanaf de eerste editie tot en met de laatste winst gemaakt. Dat is in evenementen land, en zeker in tennisevenementen land geen makkie meer tegenwoordig.

1.8 Axial code: Product factors. Open code: Core product.

2. **Wat zijn randvoorwaarden die aanwezig zijn bij de AFAS Tennis Classics (anders zouden mensen niet komen)?**

Spelers blijft het belangrijkste, welke spelers we elke keer weer hebben, gastvrijheid vanaf het moment dat je binnen komt, dat je je welkom voelt en dat we mensen laten blijken dat we dankbaar zijn voor hun bezoek, of ze nou uitgenodigd zijn of zelf een kaartje hebben gekocht. De combinatie ook met dat je prettig moet kunnen eten en drinken. Dat het sfeervol is qua aankleding en inrichting. Dat het duidelijk is. Dat zijn eigenlijk wel de belangrijkste dingen. Voor alles waar je nou naar toe gaat of dat nou een restaurant is of naar een ander evenement dat maakt niet uit, wat je wilt voelen als je ergens naar toe gaat, dat je hun dankbaarheid voelt, dat je je welkom voelt als je ergens komt, gastvrijheid/gastheerschap, ik denk dat dat een heel erg belangrijk aspect is.

1.9 Axial code: Product factors. Open code: Facilitating/supporting products.

3. **Wat zijn elementen die aanwezig zijn bij de AFAS Tennis Classics die het een unieke ervaring maken?**

Ook deze zelfde dingen kun je proberen zo goed te verzorgen dat het ook uniek wordt. De wijze van inschrijving, de portal die wij hanteren voor business-to-business om het netwerken te faciliteren, wij waren één van de eerste die de zogenaamde "buss a boe app" een soort app waarbij je mensen op locatie ook weer aan elkaar kunt voorstellen. De toernooiapp hebben we geïntroduceerd en we waren de eerste in Nederland die een livestream hadden van alle wedstrijden, ook voor het internet voor mensen die er van wouden genieten. Eigenlijk ook onze website, die staat ook niet achteraan, de facebookpagina proberen we veel mee te doen met de foto's die daar op staan die wordt ook 150.000x bezocht en dat vijf weken lang. Ik denk dat er gewoon heel veel van dat soort elementen zijn die ons uniek maakt. Ook natuurlijk door onze hoofdsponsor AFAS, dat is ook een innovatief bedrijf dus die verlangt ook van ons dat wij proberen mee te gaan met de tijd. We hebben ook al wel eens wat dingen gedaan waarin we echt een roepende in de woestijn waren, waarin wij onze tijd ver vooruit waren en

waar we op zijn terug gekomen omdat we dat weer simpeler moesten maken anders bereiken we er gewoon te weinig mensen mee.

1.10 Axial code: Product factors. Open code: Augmented products

VRAGEN N.A.V. KRITISCHE SUCCESS FACTOREN AFAS TENNIS CLASSICS

1. Wat zijn kritische succes factoren die invloed hebben op de AFAS Tennis Classics?

Een onderdeel wat altijd belangrijk was voor de politieke agenda is dat je ook side-events moest hebben. Die side-events hebben wij ook op locatie, maar ook steeds meer wordt dat gewenst door de bedrijven als voorafgaand aan het tennissen. **1.11 Axial code: Critical success factors. Open code: Political factors.** We maken daarom ook veel ruimte voor seminars, we hebben afgelopen jaar op donderdag en vrijdag al 600/700 mensen al in seminars gehad van te voren. Ook vorige jaar hadden we op zaterdag het KNLTB-jaarcongres. Je moet aansluiting vinden bij een aantal events die toch al zijn van dit soort partners en die wellicht dan op onze locatie kunnen huisvesten in diezelfde paar dagen, dat is natuurlijk belangrijk. Wij moeten vanuit een subsidieregeling ook economische impact laten zien, dat je toch simpelweg moet laten zien wat het nou betekent voor de regio, wat betekent het nu voor de bedrijven, waar wordt de inkoop gedaan, zijn er hotelkamers, worden er ook side-events georganiseerd gedurende het jaar waar ook economische impact te meten valt. **1.12 Axial code: Legal factors. Open code: Funds.** Dat soort dingen allemaal, dat zijn hele belangrijke dingen naast dat je natuurlijk gewoon simpelweg een goed topsportevenement moet neerzetten. We gaan met deze politieke factoren om door aan dit soort dingen natuurlijk gehoor te geven, dat is het belangrijkste je moet dat niet in de wind slaan. **1.13 Axial code: Political factors. Open code: Process regulation.** We hebben in al die jaren dat we in Eindhoven zaten en de eerste jaren in Apeldoorn nooit een ondersteuning gehad en dit jaar 2016 wordt ons derde jaar dat wij op steun mogen rekenen van de provincie en met de gemeente hebben we ook een goede band en een vorm van samenwerking gevonden waarin we ook de kosten van de gemeente in omlaag kunnen krijgen en voor ons de netto opbrengst ongeveer het zelfde kunnen laten, omdat wij in een aantal zaken weer goedkoper of efficiënter kunnen vermarkten of mee kunnen nemen in contracten voor het toernooi. Die ruimte krijgen wij nu erg in Apeldoorn, Apeldoorn is niet erg een stad die niet bukt van het geld zelf of heel gemakkelijke geld tegenaan gooit en terecht ook moet ik eerlijk zeggen. Maar het is wel een gemeente die laat zien dat als ze iets heel graag willen, met name ook op de afdeling communicatie, meedenken, daar hebben wij hele prettige ervaringen en laten ze ons ook voelen dat we welkom zijn. We moeten hun ook goed op de hoogte houden, elkaar goed op de hoogte houden. Dat is denk ik ook heel belangrijk in deze categorie, want als je dat niet doet dan is het moeilijk en kan je wel eens naast elkaar gaan leven. We zijn u bijvoorbeeld ook bezig met een campagne in Gelderland. Van Gelderland levert je mooie streken, dat zijn allemaal initiatieven van de provincie ter promotie van de regio. Het is natuurlijk mooi als je dan dit soort evenement daaraan kan koppelen en die boodschap dan ook kunt vertellen, dat is natuurlijk belangrijk. Het enige wat juridisch echt belangrijk is is dat je goede contracten hebt, dat je contracten hebt met de spelers, daar zit dan ook weer een vorm van fiscaliteit in. **1.14 Axial code: Legal factors. Open code: Environment issues.** Je hebt daar natuurlijk te maken met portretrecht van de spelers, wanneer mag je dat wel of niet gebruiken. Juridisch is ook belangrijk vanwege de

contracten dat je qua verzekering, als er ooit een keer iets ontstaat dat je weet wie is waarvoor verantwoordelijk. **1.15 Axial code: Legal factors. Open code: Corporate law**. Je hoop natuurlijk niet dat er iets gebeurd, maar juridisch moet je dan wel hele goed contracten hebben met je partners en dat is iets wat wij ook hebben met onze toeleveranciers en de locatie waar je zit. En ook uiteindelijk met de bedrijven die bij ons een sponsor pakket afnemen. Cultureel niet echt, daar kan ik niet echt iets bij voelen moet ik je eerlijk bekennen. Als je praat over cultuur bewaken dan ga je natuurlijk proberen om de tenniscultuur te bewaken je probeert het persoonlijke en Gelderse en gastheerschap, dat is ook een vorm van cultuur zal ik maar zeggen. Het sociale karakter is open, dat mensen het naar hun zin hebben, bij ons zijn er lage hekjes, niet dat je elkaar niet kan aaspreken of dat er deurtjes dichtzitten van de hospitality unit, dat iedereen makkelijk overal bij kan. Dat is voor ons denk ik wel het belangrijkste als je praat over sociaal, zal ik in één woord zeggen openheid.

1.16 Axial code: Cultural factors. Open code: Beliefs

VRAGEN N.A.V. KRITISCHE SUCCES FACTOREN

1. Wat zijn kritische succes factoren in Curaçao die invloed kunnen hebben op de Curaçao Tennis Classics?

Dat we daar natuurlijk hele duidelijke afspraken moet maken zoals we dat in Nederland ook gewend zijn om te doen. Nu is Curaçao daarin natuurlijk anders dan Nederland. Je moet zorgen dat je geen afspraken hebt met mensen die uiteindelijk toch anders blijken te zijn of dat die niet goed genoeg op gesteld zijn of dat iets toe gezegd is wat uiteindelijk niet gaat plaats vinden. Je wil daar niet in een traject komen met mensen die niet integer zijn of instanties die niet integer zijn **1.17 Axial code: Critical success factors. Open code: Political factors**. Dat kan ik mij ook niet permitteren qua mijn eigen naam of mijn bedrijf. Dat soort dingen hoor je natuurlijk wel eens vooraf en daar wordt je voor gewaarschuwd door andere mensen, maar ik moet eerlijk zeggen dat ik tot nu toe kan ik dat niet zo stellen, maar ik heb ook nog niet heel veel mensen ontmoet vanuit de overheid of semioverheid en ik ben met name veel in gesprek geweest met mensen uit de zakelijke markt en daar heb ik tot nu toe een enorm goede indruk van gekregen die waren/zijn goed bereikbaar. Als wij iets bij hun neerleggen met een verzoek om wat vragen te beantwoorden om een beter inschatting van dingen te kunnen maken, zijn we zeer goed te woord gestaan. Nu gaan we meer in de cruciale fasen komen, nu ga je het plannen maken voorbij en moet je tot een gedefinieerd product komen en dat verhaal moet je gaan vertellen en dus ook gaan verkopen. Dan zal je uiteindelijk zien hoe groot de echt commitment is van het eiland om echt ook onderdeel te willen zijn van dit evenement. Dan gaat het echt serieus worden. Qua juridische factoren denk ik dat het soms belangrijk is om uiteindelijk de goede vorm te kiezen voor fiscaal-juridisch, natuurlijk is het een Nederlands bedrijf die daar iets doet of is het een Nederlandse moederorganisatie die daar gewoon een bedrijf op Curaçao heeft en vanuit daar het evenement gaat organiseren, ik bedoel los van de Curaçao Tennis Classics hebben we toch wel de intentie om met de compagnon waarmee ik het samen wil gaan doen om misschien nog wel meer te gaan doen op het eiland. Dingen die ook te maken hebben met sportmarketing en daar wil ik toch nog even goed naar kijken. Ik ben benieuwd ook wat daar het verstandigste is en dat is voor ons nu uiteindelijk wel belangrijk, maar nog niet prioriteit. Binnenkort moeten wij daar naar toe, zodra wij de



pakketten hebben gedefinieerd wat het gaat worden en we die officieel gaan verkopen, het is nu half mei en dat zal zo'n beetje in eind juni moeten zijn, rondom de grote vakantie, dat we dan alles daar hebben liggen en dat we dat uiteindelijk hopelijk goed te kunnen opvolgen in dezelfde periode tot 1 oktober/half oktober. Uiteindelijk als er dan contracten gesloten gaan worden, dat we dan natuurlijk meteen die contracten kunnen gaan sluiten op basis van een BV of bedrijfsvorm die daar natuurlijk ook juridisch goed getoetst en verantwoord is. **1.18 Axial code: Legal factors. Open code: Ownership.**

Mensen willen daar echt een feestje hebben voor ons gevoel en dat zeggen ze ook heel duidelijk en dat moet het ook echt zijn. Binnen de zakelijke markt zijn er natuurlijk echt een paar zeer succesvolle ondernemingen en daar wordt natuurlijk al wat voor gedaan, maar dat is meestal toch alleen maar golf en alle andere evenement die daar zijn associëren. Sommige van deze bedrijven/mensen zich mee omdat ze gek zijn op het eiland en gek zijn op het evenement wat daar gaat komen. **1.19 Axial code: Socio-cultural factors. Open code: behaviour.** Maar dat is niet de soort zakelijke relatemarketing zoals wij proberen te gaan organiseren en dat doen we natuurlijk ook omdat we onderscheidend willen zijn en anders willen zijn dan dat er al is. **1.20 Axial code: Core product. Open code: Functions.** We hopen en we denken dat daar ook behoefte voor is en ook met de groei die Curaçao maakt op dat front, dat zij hopelijk dan ook op die manier mensen van de andere eiland en omgeving, misschien zelfs ook wel de zakelijke markt in Venezuela of Colombia wat daar vlakbij ligt, hopelijk ook kunnen aantrekken. En hopelijk ook misschien wel vanuit Nederland als we een link weten te maken met een thema wat misschien een handelsmissie kan zijn, denk daarbij bijvoorbeeld aan Curaçao als gateway naar Zuid Amerika, dat je via de kennis en expertise die daar is dat je dan vandaar ook makkelijker de toegang krijgt naar Suriname of Colombia, Venezuela en dat stuk van Zuid Amerika wat voor sommige bedrijven misschien interessant kan zijn. **1.21 Axial code: Economic factors. Open code: Growth perspectives.**

2. Interview transcript, axial code & open code: ENNIA

In the interview transcript small linguistic adjustments were made in order to make the text readable.

Company	Name	Position	Date & time of the interview
ENNIA	Patrick Wagner	Sales & Marketing Manager	12-05-2016, 16.00 pm

VRAGEN IN RELATIE TOT RELEVANTE FACTOREN IVM GESPREKSVERSLAGEN BEZOEK CURAÇAO APRIL EN SITUATIE CURAÇAO

1. Wat lijkt u de beste locatie voor een Curaçao Tennis Classics?

Een paar locaties zijn daarvoor geschikt, Santa Barbara Beach Resort, want de tennisbanen daar zijn best wel goed en daar kan je alles toch wel mooi om centraliseren. De andere leuke locatie voor als je echt een beetje meer tussen de “stadsfeer” wilt zitten heb je het Brionplein, dat is heel erg centraal, het ligt bij de haven van het eiland en is daarom ook een hele mooie locatie. Dat zijn eigenlijk de twee grote locaties waar ik aan zou denken. Voor zo’n groot aantrekkelijk evenement zou het mooi zijn om het op het Brionplein te organiseren, maar ik weet dat daar kosten aan vast zitten. Maar dat is een locatie waar de wereld cultuur van Curaçao goed naar voren komt en het is een van de mooiste plekken van het eiland. Als je naar de overkant van het Brioplein kijkt heb je daar de mooie gevels van Willemstad van het “down town”, dus die locatie zou wel heel erg mooi zijn.

2.1 Axial code: Facilitating product. Open code: Environment/location

1. Wat zou de beste periode zijn in het jaar om de Curaçao Tennis Classics te organiseren?

Je hebt eigenlijk sowieso het hele jaar door een mooi seizoen, dus het is hier altijd zomers hier op het eiland. Wat handig kan zijn is denk ik dat je het kan combineren rondom het Jazz Festival wat eind augustus begin september plaatst vind, want dan heb je nog een extra tour dat mensen naar het eiland brengt. Dan is het iets alleen voor het Jazz Festival maar ook voor ene groot tennis evenement. Dat houdt dan ook in dat je dan meer mensen op de tribune kan hebben. Wat je in de gaten moet houden is dat je het niet tijdens carnaval gaat doen, dat is rond februari/maart. Dan wil je het ook niet doen want dan heb je dat de focus alleen maar op carnaval is en dan moet je niet aankomen met een tennis toernooi. En laten we zeggen zomers want je hebt heel veel mensen die dan op vakantie gaan. Laten we zeggen dat het het beste is om het het derde kwartaal of vierde kwartaal te doen, ik denk dat je dan de beste periode hebt. Wat je wel hebt is dat het derde kwartaal best wel heel warm is, dan moet je weer rekening houden met de belichting omdat je ’s avonds moet spelen, want anders zou het wel heel erg warm zijn.

2.2 Axial code: Product factors. Open code: Facilitating products.

2. Wat zijn het aantal te verwachten zakelijke bezoekers bij een dergelijk (2/3 daags) evenement?

Ik denk dat je het niet alleen puur op zakelijk moet focussen, maar dat je toch wel een beetje moet combineren met de niet zakelijke bezoekers. Tennis is een sport die aan het ‘boomen’ is door Jean Julien Rojer, dus ik denk dat je met zo’n evenement toch de kinderen moet aantrekken en dat dan moet combineren met een business touch eraan. 2.3 Axial code: Core products. Open code: target group. Misschien zelfs als je zegt het is een 2/3 daags evenement

dat je dan de eerste dag focus is op alleen business klanten, en dan vrijdag zaterdag een combinatie. Hoeveel mensen, natuurlijk hangt alles af van prijs, wat de prijzen zijn. **2.4 Axial code: Legal factors. Open code: Pricing.** Ik denk dat wij, wij organiseren het festival van carnaval en daar nodigen wij als ons bedrijf 30–40 klanten uit. Dus als je verschillende bedrijven aanpakt, de grote banken, accountant bureaus, hotels, dan zou je toch wel een groot aantal mensen krijgen. As je het dan kan combineren dat die bedrijven een lounge kunnen krijgen, zodat ze na de wedstrijden terug kunnen gaan voor hapjes en drankjes.

2.5 Axial code: Core products. Open code: Target group

3. Wat maakt in uw ogen andere uit Nederland afkomstige evenementen succesvol op Curaçao?

Er is behoefte aan evenement op het eiland en de tennis wereld is best wel groot, dus het zou mensen sowieso aantrekken. **2.6 Axial code: Socio-cultural factors. Open code: Social trends.** Het hangt er ook heel erg vanaf wie er komen spelen, als je bekende namen hebt, dan weet je gewoon dat je genoeg mensen op de tribunes hebt. **2.7 Axial code: Technical factors. Open code: Design.** Het is een combinatie van wie er spelen en of het betaalbaar is. **2.8 Axial code: Legal factors. Open code: Pricing.** De andere Nederlandse evenementen zoals het North Sea Jazz Festival die zijn niet gericht op het lagere deel van de midden klassen, het is echt meer voor de midden klasse en de hogere klasse. Hier op Curaçao zijn er niet zoveel evenementen die daarop gericht zijn. **2.9 Axial code: Economic factors. Open code: Market characteristics.** Een uit Nederland afkomstig evenement op Curaçao brengt de namen, de service erom heen is perfect, de organisatie die alles erom heen organiseert met catering, vanaf het begin zie dat het erg professioneel is, de veiligheid, het eten is goed, je krijgt snel je drinken, het is een combinatie van verschillende dingen en ook de locatie. **2.10 Axial code: Product factors. Open code: Facilitating products.** De locatie waar het North Sea Jazz Festival georganiseerd wordt is een locatie die eigenlijk misschien ook wel geschikt zou kunnen zijn voor een tennis evenement, maar ik denk dat je daar wel ook weer een tennisbaan moet opbouwen. Die keuze heeft dan ook met kosten te maken. Het heeft een hele goede naam, er komen ook heel veel mensen uit het buitenland komen voor het Jazz Festival. Het is goed voor de hotels, de restaurants, er wordt heel veel gekocht rond die tijd.

4. Wat zijn de belangrijkste redenen om sponsor te worden van een dergelijk evenement?

Voor ons, wij zijn erg pro sponsors, pro kids en om die redenen sponsors wij ook Jean Julie Rojer. Het past met ons, onze core clients zijn ook de midden en midden hoge klassen. Dat is de belangrijkste reden voor ons.

2.11 Axial code: Supporting products. Open code: Company identity.

5. In hoeverre is de aanwezigheid van Jean Julien Roger tijdens de Curaçao Tennis Classics van belang?

Dat is zeker van belang, in de bredere zin is dat belangrijk. Zijn succes heeft een hele boost gegeven aan de hele tennis wereld gegeven en niet alleen aan het tennissen maar aan de sport wereld hier op het eiland. Er zijn nu veel meer kinderen die tennisles nemen. Hij heeft gewoon een hele positieve boost gegeven aan het eiland, en niet alleen maar de mensen die met tennis bezig zijn die hem volgen. Ook andere mensen die hem volgen. Hij is zeker een belangrijke factor voor het evenement. Het ideaalste zou zijn als hij misschien een dubbel wedstrijd speelt samen met Jacco, dat hij ook mee doet dat zou super leuk zijn. Het zou wel het leukste en

handigste zijn, maar dan moet je ook Jean Julien zijn schema even checken, maar dat hij in ieder geval betrokken moet zijn bij het evenement.

2.12 axial code: Critical success factors Open code: Cultural factors

6. Wat zijn vanuit uw bedrijf de groep zakelijke klanten die u uit zou nodigen voor een dergelijk evenement? Alleen te topklanten of....? Aantal? (Omvang en aard van groep?)

Wij zullen kijken aan de hand van de donatie die wij doen hoeveel de omvang van de kaarten is die wij zullen ontvangen en daarbij wat wij doen is een combinatie met de sales mensen die naar het evenement toe gaan in combinatie met hun klanten. Dan heb je wel één sales persoon met 10 klanten die dan uit te nodigen zijn. 2.13 Axial code: Core products. Open code: Target group. Een combinatie, het hangt puur af van ons budget, wij moeten ook een budget gaan uitzetten. Het is niet alleen maar aan de organisatie van het evenement, maar ook voor wat we erom heen gaan doen. Het idee is om niet mensen een kaartje te geven en hun succes te wensen, maar ik denk dat het idee toch is dat we er iets extra's bij willen gaan doen, ik weet nog niet precies wat. We zouden bijvoorbeeld een happy hour kunnen organiseren voor de opening van het toernooi en daar kunnen we dan onze klanten bij uitnodigen. Je moet niet alleen maar denken aan sponsorship van het evenement maar we kunnen ook dingen erom heen nog doen. 2.14 Axial code: Supporting products. Open code: Company identity.

7. Wat zijn naast bedrijven eventueel stichtingen (trust companies) of verenigingen die ook geïnteresseerd kunnen zijn in de Curaçao Tennis Classics? En zouden die ook sponsor kunnen worden?

Het toeristen bureau, Chata de organisatie van hotels en restaurants. Je moet alle banken langs gaan, accounting bureaus, UTS, de olieraffinaderij investeert heel veel geld aan de jeugd, Gregory Elias van Bon Fundashon en de vliegtuigmaatschappijen.

2.15 axial code: Legal factors. Open code: Funds.

8. In welk opzicht is de jeugd belangrijk voor jullie in relatie tot het evenement?

Wat ideaal zou zijn is als er clinic's voor de kinderen gehouden kunnen worden door de spelers die aanwezig zijn. En dat ze een beetje betrokken kunnen worden. Iets wat hier ook heel goed verkocht zou kunnen worden dat bijvoorbeeld als het toernooi voorbij is dat het toch wat achterlaat, bijvoorbeeld het moeten niet allemaal nieuwe dingen zijn maar het kan materiaal zijn. De tennisbanen hier zijn over het algemeen van slechtere kwaliteit, een paar zijn goed, maar de meerderheid niet. Het mooiste zou zijn dat na het toernooi zelfs bijvoorbeeld op naam van Jacco een baan achterblijft die op en top is, dat mensen door kunnen groeien in de sport. Wij zoeken ook niet iemand die een evenement organiseert en dan na 2/3 dagen is het weer weg. We willen wel graag dat er een band blijft, dat er in de jeugd hier wat geïnvesteerd wordt op een of andere manier.

2.16 Axial code: Socio-cultural factors. Open code: Standards and values.

9. Zijn er eventuele subsidie mogelijkheden vanuit de overheid of andere instellingen mogelijk? (Bijvoorbeeld met betrekking tot de jeugd of andere doelgroepen op het eiland?)

Je moet je toch focussen op privaat, de bedrijven op het eiland, hoe verder de financieel situatie bij de regering is weet ik niet, daar kan ik je niet bij helpen. Ik denk alleen wel dat ze betrokken moeten worden. En natuurlijk ook uitgenodigd.

2.16 Axial code: Political factors. Open code: Subsidy schemes.

VRAGEN N.A.V. PRODUCTFACTOREN

1. **Een dergelijk hoofdproduct/programma zal het volgende in houden:**

Avondprogramma

Met tenniswedstrijden van 1 uur

Catering tussentijds/diner tussen de wedstrijden

Feest achteraf. Hoe ziet u dit? Is dit een aantrekkelijk product?

Ik denk dat je sowieso goede catering moet hebben en ik denk dat als je daarnaast iets kan organiseren waarbij de spelers aanwezig kunnen zijn zou dat ideaal zijn. Het hoeft niet een enorm groot feest te zijn, als je een bandje regelt. Het hangt ook af van wie er allemaal gaan komen, of het mensen zijn die meteen naar huis gaan of toch blijven hangen. Met tips voor welke bands etc etc daar kunnen wij wel bij helpen.

2.18 Axial code: Product factors. Open code: Core products

2. **Wat zijn randvoorwaarden die van belang zijn (anders komen mensen al niet)?**

Ik denk dat het handig is als het in de avonduren is en het moet een goede uitstraling hebben. Het moet van goede kwaliteit zijn, niet gewoon een simpele tennisser het moet wel een beetje erg aantrekkelijk zijn. De locatie moet leuk zijn, een goede pauze en bedrijf van alcoholische dranken als sponsors zijn ook nodig. Er moet iets zijn wat een extra touch geeft zodat de mensen willen gaan en dat is combinatie van locatie, parkeerplaats, veiligheid, leuke spelers die contact met het publiek hebben en niet alleen komen om te spelen, maar er ook een show van maken.

2.19 Axial code: Product factors. Open code: Facilitating products.

3. **Wat zijn elementen die aanwezig moeten zijn om het een unieke ervaring te maken?**

Ik denk dat je zeker 1 of 2 bekende top wereldspelers moet hebben. Ik denk dat het sowieso een succes zal worden en je hoeft niet helemaal "get totally crazy", maar het moet gewoon goede kwaliteit zijn vanaf het moment dat mensen binnen lopen totdat ze weer weg gaan dat het de service is waarvoor ze betalen, het moet gewoon high quality zijn dat is belangrijk.

2.20 Axial code: Product factors. Open code: Augmented products.

VRAGEN N.A.V. KRITISCHE SUCCES FACTOREN

1. **Wat zijn kritische succes factoren in Curaçao die invloed kunnen hebben op de Curaçao Tennis Classics?**

Ik denk dat die er niet zijn, als er een focus is op kinderen en om Jean Julien Rojer weer op één of andere manier te eren voor zijn indirecte bijdrage aan de tenniswereld en ik denk niet dat je daar dan veel tegenwerking zal krijgen. In september gaan we weer stemmen, je weet maar nooit hoe het dan wordt, maar ik denk dat je daar geen tegenwerking zal krijgen. Maar je moet natuurlijk ook zorgen dat de ministers worden uitgenodigd, want die willen er wel bij betrokken zijn. 2.21 Axial code: Critical succes factors. Open code: Political factors. Nee persoonlijk denk ik geen enkele culturele of sociale factor. Als het gefocust is op een bijdrage aan de kinderen zullen jullie alle medewerking krijgen. 2.22 Axial code: Critical success factors. Open code: Cultural factors. Wij kunnen natuurlijk helpen met het geven van namen van partijen die goed zijn en ervaring hebben met evenementen.

2.23 Axial code: Critical success factors. Open code: Managerial/organizational factors.

3. Interview transcript, axial code & open code: Penha Duty Free

In the interview transcript small linguistic adjustments were made in order to make the text readable.

Company	Name	Position	Date & time of the interview
Penha Duty Free	Kevin Jonckheer	Director	13-05-2016, 15.00 pm

VRAGEN IN RELATIE TOT RELEVANTE FACTOREN IVM GESPREKSVERSLAGEN BEZOEK CURAÇAO APRIL EN SITUATIE CURAÇAO

1. **Wat lijkt u de beste locatie voor een Curaçao Tennis Classics?**

Santa Barbara Beach Resort is uitermate geschikt voor zo'n tennis evenement, alle faciliteiten zijn daar aanwezig, je hebt kleedkamers, goede kwaliteit restaurants, een hotel, je zit bij de golfcourse en aan het water.

3.1 Axial code: Facilitating products. Open code: Environment/location

2. **Wat zou de beste periode zijn in het jaar om de Curaçao Tennis Classics te organiseren?**

Jean Julien Rojer is pas na de Masters beschikbaar en maar een paar weken heeft hij aan het eind van het jaar voor hij weer naar Azië moet. De tennis classics draait om de oude namen, de oude ster spelers van vroeger van Jacco en Paul Haarhuis hun generatie. Als Jean Julien Rojer het gezicht moet zijn van de CTC dan moet het inderdaad in november. Maar dat hoeft niet perse ook het tijdstip te zijn. Ik ben nu bezig met het kijken of er vorige jaar een Davis Cup ontmoeting, een thuiswedstrijd voor Nederland, te organiseren hier op Curaçao en dan zou het natuurlijk ideaal zijn om die twee evenementen op elkaar te laten aansluiten. Puur omdat je dan maar 1x de tennisbaan hoeft te mobiliseren en de faciliteit maar 1x hoeft op te zetten, het is dan natuurlijk ook een beetje gedeelde kosten en die te optimaliseren. In die zin zou het of in februari of in september moeten zijn. Er zijn nog een aantal gesprekken die daarover gevoerd moeten worden, wat is nou het ideale tijdstip? Als Jean Julien Rojer dan nog even na de Curaçao Tennis Classics op Curaçao kan blijven zou dat mooi zijn en dat hangt natuurlijk af van zijn toernooischema en de vraag of Jean Julien Rojer het boegbeeld van het evenement moet zijn?

3.2 Axial code: Product factors. Open code: Facilitating products

3. **Wat zijn het aantal te verwachten zakelijke bezoekers bij een dergelijk (2/3 daags) evenement?**

De zaken wereld komt hier op vrijdag bij een café ook samen voor de happy hour. We moeten daarin de schaalgrote van Curaçao in de oogschouw nemen en je hebt natuurlijk wel met 150.000 bewoners te maken waarvan 30.000 wat te besteden hebben, het is echt een soort dorp 3.3 Axial code: Demographic factors. Open code: Population composition. Dus daarom heeft het natuurlijk niet hetzelfde karakter als in Nederland, waarbij een bedrijf in Groningen graag zaken wilt doen of partner wil worden met een bedrijf in Limburg, waarbij ze elkaar eigenlijk bij de AFAS Tennis Classics ontmoeten. Hier kent iedereen elkaar al, ze netwerken toch al met elkaar, op vrijdag, in de weekenden en mensen golfen met elkaar, dat is eigenlijk het bedrijfsleven. Dat kent elkaar al zover dat ze elkaar kennen op Bonaire, de eilanden ernaast. 3.4 Axial code: Economic factors. Open code: Market characteristics. Het doel van de AFAS Tennis Classics is niet hetzelfde als hier op Curaçao. Het doel hier op Curaçao moet meer

een toeristen attractie worden, dat het voor het eiland zelf interessant is omdat het buitelanders naar Curaçao toetrekt om bij de Curaçao Tennis Classics aanwezig te zijn. Als daar dan toevallig netwerken uitkomt is dat natuurlijk leuk, maar dat moet niet het primaire doel zijn.

3.5 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Objectives

4. Wat maakt in uw ogen andere uit Nederland afkomstige evenementen succesvol op Curaçao?

Het North Sea Jazz festival is bijvoorbeeld ontzettend groot. Ik verwacht niet veel van de Curaçao Tennis Classics in het eerste jaar, maar ik denk namelijk wel dat zo'n Curaçao Tennis Classics over tijd gaat groeien. Ik denk dat daar wel veel over te zeggen valt. Een North Sea Jazz festival, in 2008 of 2009 is het voor het eerst gehouden en toen waren het ook een beetje B en C artiesten en moest er echt hard gewerkt worden om die hier naar toe te halen. Maar nu krijg je zelfs dat grote artiesten zelf bellen om erbij te zijn. Dat heeft nu zo'n naam gekregen dat het zichzelf nu eigenlijk in stand aan het houden is. Ik denk dat de Curaçao Tennis Classics ook dat karakter zou kunnen krijgen. Met name zal het eerste jaar wat minder gaan en heb je de marketing hard nodig, maar op een gegeven moment 'word goes around' en krijg je ook toeristen uit Trinidad, Suriname, Bonaire, Sint Maarten en wellicht uit Mexico en Latijns America die naar die wedstrijden komen kijken, omdat het zulke bekende namen zijn die daar komen. Ik denk dat over tijd wel gaat aantrekken de populariteit gaat toenemen, ook in bezoekersaantallen. Daarom zeg ik ook dit is niet een eenmalig evenement waar je op moet bouwen, normaal groeit zo iets in 3 jaar.

3.6 Axial code: Managerial/organizational factors. Open code: End-user participation.

5. Wat zijn de belangrijkste redenen om sponsor te worden van een dergelijk evenement?

Het is meer een vorm van goodwill. Ons bedrijf, Penha Duty Free, doet in duty free artikelen zoals, alcohol, cosmetica etc. Ik raak een heleboel merken, het zou natuurlijk zo kunnen zijn dat ik zo'n merk probeer te benaderen en zeggen zou jij niet mee willen helpen om dit te gaan sponsoren, wij zijn nu al bezig om te kijken of we met bepaalde merken een langdurig sponsor karakter kunnen ontwikkelen voor zo'n evenement. Er zijn genoeg bedrijven die dit ook hebben, officiële importeurs van bepaalde drankmerken. Het kan ook in farmaceutica zijn, er zijn een heleboel wegen. Dit zijn we nu allemaal een beetje aan het onderzoeken en daarom is het ook goed dat Jacco vroeg gekomen is, er is tijd nodig.

3.7 Axial code: Supporting products. Open code: Company identity

6. In hoeverre is de aanwezigheid van Jean Julien Roger tijdens de Curaçao Tennis Classics van belang?

Ik denk dat zijn aanwezigheid zal helpen, maar ik denk niet dat maatgevend hoeft te zijn. Namen zoals Paul Haarhuis, Eltingh, Krajicek is ook al bekend, zeker de mensen die een beetje geld hebben op Curaçao zijn natuurlijk de 30, 40, 50 jarigenen dat zijn natuurlijk de generatie van Paul Haarhuis, dus als jij een Rafter of een Tomas Moester hier naar toe haalt, dat zijn natuurlijk net zulke, zo niet nog bekendere namen, dan Jean Julien Roger. Dat hij nu een volksheld is hoeft niet perse te betekenen dat hij het boegbeeld moet worden voor de Curaçao Tennis Classics. Het zou natuurlijk wel heel leuk zijn, maar ik denk niet dat het hele besluit daarop moet rusten.

3.8 Axial code: Critical success factors Open code: Cultural factors

7. Wat zijn vanuit uw bedrijf de groep zakelijke klanten die u uit zou nodigen voor een dergelijk evenement? Alleen de topklanten of....? Aantal? (Omvang en aard van groep?)

Ik zou leveranciers een kaartje willen sturen en naar Curaçao toe willen halen. Net zoals ik wordt uitgenodigd door leveranciers om bij de ATP in Miami aanwezig te zijn. Zo'n evenement zou het kunnen worden. Dat wij ook dat soort gasten kunnen uitnodigen, of als er bijvoorbeeld leveranciers in de buurt zijn. 3.9 Axial code: Core product. Open code: Target group. Maar het primaire doel hier op Curaçao gaat niet het zakelijke karakter zijn, maar veel meer het toeristen karakter, dat Curaçao zelf op de kaart gezet wordt door dat evenement, niet om zakelijke contacten aan elkaar te koppelen. Het heeft een toeristisch karakter nodig. 3.10 Axial code: Economic factors. Open code: Market characteristics. Toerisme is één van de pilaren van de Curaçaose economie en daar is de regering steeds meer bewust van en die wil ook steeds meer investeren in dat toerisme dus vandaar ook dat het zo'n grote kans van slagen heeft. Omdat als het een onderdeel uit gaat maken van dat economisch streefpunt dan is het natuurlijk wel zo dat er fondsen vrij gemaakt worden en dus ook een groter kans van slagen heeft en een langduriger karakter gaat krijgen. 3.11 Axial code: Legal factors. Open code: Funds.

8. In welk opzicht is de jeugd belangrijk voor jullie in relatie tot het evenement?

Je moet het weer in de relatieve zin zien, er zijn in totaal hier op Curaçao ik denk maximaal 1000 kinderen die tennissen dus het is een klein dorp. Het is absoluut belangrijk want wij willen ook dat er meer Jean Julien's komen, maar de kans is vrij klein dat dat gaat gebeuren vooral vanwege de populatie grootte. 3.12 Axial code: Demographic factors. Open code: Population composition. Kijk maar naar Nederland daar loopt het aantal ook terug, want ja de gouden generatie van Jacco, Paul en Richard die zijn er niet meer. Spelers als Haasse en de Bakker trekken natuurlijk niet hetzelfde aantal mensen en maken niet het beeld voor mensen om te gaan tennissen zoals de oude generatie deed. Dat is natuurlijk voor Nederland al lastig, maar wij hier op Curaçao hebben maar één speler en daarom wordt er nu wel vrij veel getennist, maar hoelang gaat dat duren, want hoelang gaat Jean Julien nog mee? Het is natuurlijk wel belangrijk voor de jeugd, maar het moet niet primair zijn, ik denk echt dat de Curaçao Tennis Classics voor het toerisme belangrijk gaat zijn en meegenomen is als de jeugd ook enthousiast is, en ik denk dat ze dat ook wel worden. Het moet alleen niet primair zijn. 3.13 Axial code: Economic factors. Open code: Market characteristics.

9. Zijn er eventuele subsidie mogelijkheden vanuit de overheid of andere instellingen mogelijk? (Bijvoorbeeld met betrekking tot de jeugd of andere doelgroepen op het eiland?)

Die zijn er al. Ik heb hier op een gegeven moment gewerkt aan de wetgeving van Curaçao om bijvoorbeeld een evenement als het North Sea Jazz Festival invoerrechten vrij en omzetbelasting vrij hun activiteiten te laten uitvoeren. In die zin zijn die licenties al aanwezig met andere woorden als Jacco zo'n evenement hier wil gaan neerzetten dan zijn goederen en dingen invoerrechten vrij hier binnen kunnen komen en is die wet al van kracht. Als we namelijk een primair doel hebben en dat is het toerisme bevorderen, zitten daar allemaal licenties aan die best wel interessant zijn voor zo'n evenement. 3.14 Axial code: Political factors. Open code: Legislation, En dat is eigenlijk aangewakkerd door het North Sea Jazz Festival, want daar was natuurlijk heel veel politieke ophef over, want die gasten brachten zoveel toeristen naar Curaçao, maar dat ze zoveel invoerrechten en belasting aan het betalen

waren dat op een gegeven moment die beslissing is gemaakt in het parlement en is die wetgeving die dit soort evenement gaat faciliteren door vrijstellingen van belastingen van kracht gegaan **3.15 Axial code: Legal factors. Open code: Taxation.** Dus ja, het is al aan het gebeuren en jullie kunnen gewoon mee op die groep die al in beweging is gebracht.

VRAGEN N.A.V. PRODUCTFACTOREN

1. **Een dergelijk hoofdproduct/programma zal het volgende in houden:**

Avondprogramma

Met tenniswedstrijden van 1 uur

Catering tussentijds/diner tussen de wedstrijden

Feest achteraf. Hoe ziet u dit? Is dit een aantrekkelijk product?

Dit is absoluut een aantrekkelijk product, zeker. Alles het in het weekend is kun je het wel overdag doen, niet de tenniswedstrijden zelf, maar bijvoorbeeld een golfondje of een dagje uit naar stranden, een soort recreatie dag waar iedereen kon doen en laten wat die wilde en dan één dag tennis. Dus één dag golf, één dag recreatie en één dag tennis. Ik dacht dat dat best wel een goed idee was.

3.16 Axial code: Product factors. Open code: Core products.

2. **Wat zijn randvoorwaarden die van belang zijn (anders komen mensen al niet)?**

Het evenement heeft, dat zien we ook bij het North Sea Jazz Festival, de logistiek daarom heen is zo goed geregeld en daarom heeft het een waanzinnige naam opgebouwd. Wat eigenlijk van belang is is dat het allemaal goed georganiseerd is en als het allemaal goed georganiseerd is wat het vrij snel is voor die eilanden, dan promoot het zichzelf. **3.17 Axial code: Product factors. Open code: Facilitating/supporting products.** Het jaar daarna wordt het dan nog succesvoller want er is al goede berichtgeving en er zijn al positieve reacties en die positieve reacties die zwengelen zo'n vliegwiel aan en dat het nog populairder wordt over tijd en dat er ieder jaar nog meer bezoekers zijn. **3.18 Axial code: Managerial/organizational factors. Open code: Communication.** En omdat het zo'n kleine gemeenschap is wordt er over welk evenement dan ook snel over gesproken en omdat er verder ook vrij weinig te doen is. **3.19 Axial code: Demographic factors. Open code: Population composition.**

3. **Wat zijn elementen die aanwezig moeten zijn om het een unieke ervaring te maken?**

De interactie met de spelers en de omgeving, de omgeving is heel belangrijk. Ik denk dat de plek, het Santa Barbara Beach Resort, een unieke omgeving is. Ik denk dat dat het eigenlijk wel is, kijk het weer dat helpt heel erg mee want je kunt hier altijd rekenen om zon en goed weer, klimaat. De interactie met de spelers en dat je voorzieningen goed zijn, dat zijn eigenlijk de belangrijkste randvoorwaarden.

3.20 Axial code: Product factors. Open code: Augmented products.

VRAGEN N.A.V. KRITISCHE SUCCES FACTOREN

1. **Wat zijn kritische succes factoren in Curaçao die invloed kunnen hebben op de Curaçao Tennis Classics?**

Ik denk dat de politiek hier helemaal geen rol in gaat spelen. Ik denk dat je hooguit een bijdrage krijgt van het Curaçao Tourism Board en denk dat dit gewoon een privaat aangelegenheid gaat zijn. De politiek kan hiermee gaan stunten, want het gaat gewoon



gebeuren het heeft helemaal geen politieke goedkeuring nodig het is helemaal geen politiek evenement en is niet afhankelijk van wat politici ervan vinden of het wel of niet doorgaat. Het privaat initiatief is overduidelijk. Het bedrijfsleven is meestal gedreven door inhoud en politici meestal gedreven door de vorm. Laat ik het zo zeggen, je krijgt het wat makkelijker en meer steun in de jaren erna en misschien ook wel meer geld, meer fondsen die vrijkomen, als de politici worden uitgenodigd en ook daadwerkelijk in het zonnetje gezet worden. Maar dat is allemaal vorm en heel eerlijk gezegd hier op Curaçao zou ik daar niet eens zoveel aandacht aan besteden want politici die hier in 2017 zitten hoeven er niet perse in 2018 te zitten, want ze worden hier gearresteerd, opgesloten of verbannen, dus... Wat er ook gebeurd op deze eilanden is puur privaat initiatief zelf wetgeving wordt vaak privaat geïnitieerd. **3.21 Axial code: Political factors. Open code: Political instability.** Culturele/sociale factoren hebben denk ik geen invloed, nee eigenlijk helemaal niet. Op Curaçao houden ze wel van evenementen en feestjes. **3.22 Axial code: Socio-cultural factors. Open code: Lifestyle** Organisatorische factoren spelen niet echt een rol. Het is hier allemaal vrij eenvoudig, ik zal dat soort dingen niet te diep proberen te analyseren want het zit hier gewoon zo niet in elkaar. Het is gewoon een hele andere schaalgrootte dan Nederland. Als je 17 miljoen mensen hebt in Nederland en je hebt hier 150.000 bewoners heb je het over een hele andere schaal grootte, dus je moet je altijd verplaatsen in dat je de realiteit ervan in gaat zien. **3.23 Axial code: Demographic factors. Open code: Population composition.** Op de armere groep van de bevolking hoeft je niet te wachten, want je hebt natuurlijk een vrij grote onderlaag van de bevolking en die hebben toch niet zoveel te besteden en daar moet je het natuurlijk ook niet van hebben. **3.24 Axial code: Economic factors. Open code: Financial data.** Het is natuurlijk wel een machtig stuk van het electoraat een machtig deel, maar omdat je ook niet zoveel met de politici te maken hebt hoeft je daar niet teveel druk op uit te oefenen om populariteit uit te winnen. **3.25 Axial code: Economic Factors. Open code: Power relationships.**

4. Interview transcript: Curacao Tourism Board

In the interview transcript small linguistic adjustments were made in order to make the text readable.

Company	Name	Position	Date & time of the interview
Curacao Tourist Board	Kyara Wanga	Marketing & PR officer	20-05-2016, 10.00 am

VRAGEN IN RELATIE TOT RELEVANTE FACTOREN IVM GESPREKSVERSLAGEN BEZOEK CURACAO APRIL EN SITUATIE CURACAO

1. **Wat lijkt u de beste locatie voor een Curaçao Tennis Classics?**

Brionplein, Kleine Werf, dat zijn de unieke plekken waar Curaçao om bekend staat en waar het eiland echt naar voren komt. Dat is voor ons heel belangrijk, dat Curaçao als eiland gepromoot wordt. Dus als het evenement daar zou kunnen plaats vinden zou dat natuurlijk super zijn.

4.1 Axial code: Facilitating product. Open code: Environment/location.

2. **Wat zou de beste periode zijn in het jaar om de Curaçao Tennis Classics te organiseren?**

De periode hangt denk ik heel erg af van de beschikbaarheid van Jean Julien Rojer, de temperatuur op het eiland en neem ik aan ook met de AFAS Tennis Classics in Nederland. Daarbij moet je ook rekening houden met andere evenement op het eiland. 4.2 Axial code: Product factors. Open code: Facilitating products. Als je voor november gaat om het evenement te organiseren en dan 23-25 november zit je vind ik wel heel erg, eigenlijk te erg, dicht op de KLM marathon, want die is op 26 november. Ik denk dat het elkaar kan versterken, maar dan echt zo dicht bij elkaar met als één of twee dagen er tussen zat denk ik dat het dan beter is. Dan hebben de mensen die naar de Curaçao Tennis Classics komen nog één dagje rust dat ze eventueel nog mee kunnen doen met de marathon of dat de mensen die mee doen met de marathon ook support kunnen tonen voor de Curaçao Tennis Classics. Het zou eventueel ook in maart kunnen, maar dan zou je moeten kijken of het kan met Jean Julien Rojer zijn schema en ik weet niet of jullie planning dan te kort word, want tussen maart 2017 en november 2017 zit nogal een tijdsverschil natuurlijk. 4.3 Axial code: Managerial/organizational factors. Open code: Goal in relation to cost and schedule. Als je kijkt naar de Curacao kalender is er altijd in elke maand wel iets te doen, er wordt altijd wel iets van een evenement georganiseerd. Daarbij rekening houdend met de regenmaanden, extra warme maanden etc. 4.4 Axial code: Demographic factors. Open code: Geographical characteristics and differences. November zou een prima maand zijn om zo'n event te organiseren, zolang je rekening houdt met de andere evenement die er dan ook georganiseerd worden en slim planend qua tijd tussen de evenementen.

3. **Wat zijn het aantal te verwachten zakelijke bezoekers bij een dergelijk (2/3 daags) evenement?**

Qua doelgroep van het evenement zitten jullie op wel op dezelfde lijn qua mensen die wij willen bereiken en die wij ook vaker als target hebben. Als het uiteindelijk zo is dat mensen vanuit Nederland wel naar Curaçao gaan of ze nou al zijn geweest of dat het de eerste keer is, is het wel een introductie van Curaçao in hun wereld. 4.5 Axial code: Core products. Open code: Target group. Vooral omdat jullie in Nederland al bekend zijn denk ik wel dat qua PR waarde dat het voor ons ook wel kan werken hier in Nederland, omdat jullie hier in Nederland



ook al zo bekend zijn en een link kunnen maken in onze communicaties. Dat Curaçao ook op de kaart wordt gezet als business locatie. **4.6 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Communication.**

4. Wat maakt in uw ogen andere uit Nederland afkomstige evenementen succesvol op Curaçao?

Vaak hebben de organisatoren dan al kennis en ervaring met het organiseren van het evenement, dus als ze er dan voor kiezen om het evenement ook op Curaçao te gaan organiseren, dan gaan ze er ook echt meteen vol voor. **4.7 Axial code:**

Managerial/organizational. Open code: Lines of responsibility.

5. Wat zijn de belangrijkste redenen om sponsor te worden van een dergelijk evenement?

Ons hoofdkantoor zit op Curaçao, maar wij, Curaçao Toeristen Bureau, zitten ook in Nederland en in Noord Amerika hebben wij een kantoor. Waar wij aan werken is de branding van Curaçao, dat mensen hier weten van Curaçao, top of mind blijven en uiteindelijk natuurlijk dat er veel mensen, veel toeristen, naar Curaçao gaan. Wat voor ons belangrijk is en waar wij iets mee kunnen is als er mensen of business relaties vanuit Nederland meegaan of meegenomen worden naar Curaçao. Dat is iets waar wij wat mee kunnen dat wij kunnen zeggen; er gaan zoveel mensen extra mensen daarnaar toe vanuit het buitenland, ze vullen hotels en dat is altijd goed, ze gaan extra uitgeven. De verbintenis met Nederland, zodat er mensen vanuit hier naar Curaçao gaan is voor ons belangrijk **4.8 Axial code: Core product. Open code: Target group.** De eerste keer is dat natuurlijk moeilijk, maar met de gedachte dat het evenement repeterend is en het netwerk dat jullie in Nederland al hebben opgebouwd zie ik dat positief in. Ik denk dat jullie met dit evenement veel meer de aandacht, de plaatjes en reuring gaan creëren op Curaçao en dat dat een veel breder iets is en daarmee Curaçao positief promoten in de zakenwereld in Nederland. **4.9 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Communication**

6. Wat is of kan de rol van uw bedrijf zijn?

Voornamelijk hier in Nederland zijn we bezig met marketing en PR, daarin kunnen we jullie ondersteunen in onze communicatie, dat doen we sowieso ook voor andere events op het eiland. We hebben het afgelopen jaar ook de focus gehad op onze persoonlijke persberichten die wij naar buiten communiceren om Curaçao meer naar voren te laten komen als een event destination, dus we proberen dat we elke maand een evenement hebben en dat dan ook naar buiten kunnen communiceren. **4.10 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Communication** Daar zijn wij ook een goede partner in met de KLM marathon. Als we het gaan hebben over sponsorship, dan gaat het over op Curaçao zelf, want zij hebben daar hun eigen comité voor, dus dat ze daar zelf een beslissing over nemen in verdere samenwerking en wat voor een event wel een sponsorship krijg vanuit de Curaçao Toeristen Bureau en wie niet **4.11 Axial code: Legal factors. Open code: Funds.** Dat is dan wat ik vanuit Nederland aan support kan geven en dan uiteindelijk wat Curaçao zelf kan doen. Voor zo'n event als North Sea Jazz hebben wij heel veel bijgedragen in Press-trips, dat was dan een gedeelte van de investering van het Curaçao Toeristen Bureau van elke markt ook, van het Europese kantoor hier, van Zuid Amerika en Noord Amerika ook, om genoeg mensen daar naar toe te krijgen en genoeg mensen die er over gaan schrijven zodat het daardoor ook verder gaat groeien voor de komende jaren. Dat wij dus dan hun ticket verzorgen, hun activiteiten, vervoer, eten en alles,

om het programma heen, waarna de naamsbekendheid bijvoorbeeld van een Curaçao Tennis Classics ook enorm kan gaan groeien.

6. In hoeverre is de aanwezigheid van Jean Julien Roger tijdens de Curaçao Tennis Classics van belang?

Ik denk dat hij Curaçao heel goed kan vertegenwoordigen. Als Jean Julien Rojer erbij betrokken is en misschien zelf mee speelt dan zet je wel meteen een stempel op het event zelf, zeker voor de eerste editie is dat wel belangrijk. Veel meer mensen zullen dan meteen zoiets hebben van dat ze erbij willen zijn, dat maakt het voor hun een stuk interessanter nog, dat heb je gewoon met grote namen. Het is alleen maar positief als hij erbij is.

4.12 Axial code: Critical success factors Open code: Cultural factors

7. Wat zijn vanuit uw bedrijf de groep zakelijke klanten die u uit zou nodigen voor een dergelijk evenement? Alleen te topklanten of....? Aantal? (Omvang en aard van groep?)

Dat wij gewoon een kaartje krijgen voor zo'n event is dat leuk, maar als Curaçao Toeristen Bureau hebben wij daar niet zoveel aan. Bij ons gaat het echt om de promotie van Curaçao en wat voor ons een Curaçao Tennis Classics daarin kan betekenen. Wij zullen geen zakelijke klanten hoeven uit te nodigen, maar het zou voor ons vooral interessant zijn als er ook zakelijke mensen vanuit Nederland naar Curaçao komen voor het evenement, zodat Curaçao op die manier onder de aandacht wordt gebracht. 4.13 Axial code: Economic factors. Open code: Market characteristic.

8. Wat zijn naast bedrijven eventueel stichtingen (trust companies) of verenigingen die ook geïnteresseerd kunnen zijn in de Curaçao Tennis Classics? En zouden die ook sponsor kunnen worden?

Het Curacaohuis, de volmachtige minister, in Nederland is een goede om ook even mee te spreken, die weten vaak ook wel hoe of wat en wat er tussen Nederland en Curaçao plaats vindt op zakelijk, handelsmissie gebied en thema's die spelen. 4.14 Axial code: Political factors. Open code: Subsidy schemes.

9. In welk opzicht is de jeugd belangrijk voor jullie in relatie tot het evenement?

Wat voor ons het belangrijkste is is dat Curaçao positief naar voren komt, of het nu op het gebied is van jeugd, zakelijk of toerisme, wij willen zoveel mogelijk mensen naar Curaçao trekken want dat is goed voor het eiland. Of jeugd daarin nou een specifiek rol speelt, dat denk ik voor ons niet. 4.15 Axial code: Economic factors. Open code: Market characteristics

10. Zijn er eventuele subsidie mogelijkheden vanuit de overheid of andere instellingen mogelijk? (Bijvoorbeeld met betrekking tot de jeugd of andere doelgroepen op het eiland?)

Subsidie mogelijkheden vanuit de Curaçao Toeristen Bureau en de tijd die het kosten voor de Board om daar een beslissing over te nemen is vooral afhankelijk van het bedrag dat je van hun vraagt. Het is voor hun voornamelijk belangrijk hoe Curaçao naar voren komt in zo'n evenement, wat voor locaties, hoeveel mensen, achtergrond van de mensen, jullie eigen bereik natuurlijk en je eigen investering in het evenement zelf, een duidelijke begroting. Het is voornamelijk dat het heel erg duidelijk moet zijn wat jullie investering is en eigenlijk wat jullie vraag aan support, maar niet dat Curaçao het evenement gaat dragen. Ik weet van het Curaçao North Sea Jazz dat ze heel lang bezig zijn geweest met het regelen van de subsidie en dat er echt jaren overheen zijn gegaan en dat ze zelf eigenlijk verder zijn gegaan in hun eigen programma opzetten, zonder dat de subsidie rond was vanuit de overheid. Dat is dan los van sponsorship. Als je meteen kan aangeven van wij vragen jullie voor zoveel geld en we gaan dit

en dit ermee doen, gericht op communicatie of het is gericht op marketing en daar komt Curaçao natuurlijk duidelijk in naar voren, het is een win-win en niet zomaar zozeer een bedrag noemen. Het is belangrijk dat je je voorstel meteen aan iets toeschrijft. **4.16 Axial code: Political factors. Open code: Subsidy schemes.**

VRAGEN N.A.V. PRODUCTFACTOREN

1. **Een dergelijk hoofdproduct/programma zal het volgende in houden:**

Avondprogramma

Met tenniswedstrijden van 1 uur

Catering tussentijds/diner tussen de wedstrijden

Feest achteraf. Hoe ziet u dit? Is dit een aantrekkelijk product?

Ik denk dat er sowieso wel veel interesse zal zijn. Het is een ander niche, dus dan meer het up-scale, high-scale. Dat is in principe geen probleem, zulke mensen wil je uiteindelijk ook naar Curaçao toe trekken. **4.17 Axial code: Economic factors. Open code: Market characteristics.** Het is wel een goede basis dat wel verder kan uitwerken in iets groots.

2. **Wat zijn randvoorwaarden die van belang zijn (anders komen mensen al niet)?**

Ik denk dat je wel een goede balans moet vinden in het golfen en het Curaçao naar voren brengen, dat mensen wel merken dat ze op een andere locatie zijn en dat het dan wel uitmaakt dat ze niet in Nederland zijn maar dat het dan compleet wat anders aan te bieden is, dat je daar dan wel voor hebt betaald. Ik denk dat highlights van Curaçao, in ieder geval een combi daarvan, wel belangrijk is en dan niet zo zeer alleen op locatie, want Santa Barbara is een hartstikke mooie locatie maar als je alleen daarop blijft zitten dan zie je verder niet wat voor moois de rest van Curaçao te bieden heeft. Ik denk ook dat dat guerrilla tennis een goed idee is om de mooie unieke plekken van Curaçao centraal te zetten.

4.18 Axial code: Product factors. Open code: facilitating/supporting products.

3. **Wat zijn elementen die aanwezig moeten zijn om het een unieke ervaring te maken?**

Op Curaçao is het belangrijk voor de mensen dat het een feestje wordt, een goede afsluiter met muziek.

4.19 Axial code: Product factors. Open code: Augmented products.

VRAGEN N.A.V. KRITISCHE SUCCES FACTOREN

1. **Wat zijn kritische succes factoren in Curaçao die invloed kunnen hebben op de Curaçao Tennis Classics?**

In de politiek is het nogal een roulerende samenstelling, de ministeries en andere werknemers die er nu zitten hoeven er over een poosje niet nog te zitten. Dat is daar wel heel anders in Nederland en maakt het soms lastig om met die tak te schakelen, want de ene persoon kan er heel anders in zitten of over denken dan de anderen. **4.20 Axial code: Political factors. Open code: Political instability.**

5. Interview transcript: International Film Festival Rotterdam/Curacao

International Film Festival Rotterdam

In the interview transcript small linguistic adjustments were made in order to make the text readable.

Company	Name	Position	Date & time of the interview
International Film Festival Rotterdam	Janneke Staarink	Business director	18-05-2016, 10.00 am

ALGEMENE VRAGEN

1. Wat was de reden voor jullie om het evenement in het buitenland te organiseren?

Dat is eigenlijk heel eenvoudig want wij werden gevraagd daarvoor door een partij op Curaçao. Afhankelijk hebben wij dat idee afgewezen omdat wij daarvan niet helemaal het nut voor onszelf in zagen. Maar uiteindelijk bleek dat er een enorme inhoudelijke reden was voor de partij op Curaçao om ons daarvoor te vragen en dat vonden wij dat heel erg passen bij onze missie. Onze missie is eigenlijk dat wij de films die wij brengen, art house films, dat we die naar een zo groot mogelijk publiek willen brengen 5.1 Axial code: Core product. Open code: Functions en dat soort films waren op Curaçao voordat wij die daar brachten nog niet zichtbaar. Daarnaast vonden wij het ook leuk om het Caribische gebied te ontdekken qua wat daar gemaakt wordt aan films om ons daarin te begeven en te kijken wat daar gebeurt.

5.2 Axial code: Augmented products. Open code: Fashion.

2. Waarom hebben jullie er voor gekozen om het evenement op Curaçao te organiseren?

De partij op Curaçao had geconstateerd dat er eigenlijk alleen maar Hollywood films te zien zijn op Curaçao en zij wilden eigenlijk ook een ander film aanbod bieden. 5.3 Axial code: Technical factors. Open code: Trends.

3. Wat maakt een uit Nederland afkomstig evenementen succesvol op Curaçao?

Er zit in ieder geval enorm veel energie achter en bij ons zit er een non-profit organisatie achter, dus het is niet gemaakt om winst te maken en die organisatie heeft er echt voor gekozen om ons erbij te betrekken. Dus om een bestaand merk, met een goed netwerk, want die films moet je ook zien te krijgen en zij hebben gedacht wij hebben een bestaande organisatie nodig met een groot merk die dat hier ook kan gaan doen. En wij, onze organisatie in Nederland, zijn ook een niet commercieel merk, wij zijn ook een stichting. Je moet het vooral echt willen, een lange adem denk ik ook. Vanaf het begin af aan hebben wij ook gezegd voor 1 jaar zouden we het niet gedaan hebben en hebben daarom een 3 jarig contract daarvoor gemaakt. Na 3 jaar hebben we toen het contract verlengd, maar we wisten wel dat in het eerste jaar begin je en dan bouw je nog niks op. In dat eerste jaar kan je wel kijken of het evenement potentie heeft, maar je moet daarna wel doorgaan om het te laten te groeien en het te volmaken. De allereerste dingen die je doet in het eerste jaar daar wil je ook langer lol van hebben. Onze missie om inhoudelijk te zien hoe het daar in het Caribische gebied gaat en daar talent te scouten dat heeft sowieso meer tijd nodig dus dat begint nu pas, dat begint pas na 5

jaar zijn eerste vormen aan te geven. . 5.4 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Lines of responsibility.

4. **Wat is de doelgroep van Curaçao International Film Festival Rotterdam evenement?**

Die is eigenlijk heel breed, want dat is de hele bevolking in alle breedte. Maar we zijn realistisch en weten dat daar in eerste instantie, zo is het ook gegaan, toch een hoger opgeleide publiek op af zou komen. We hebben voornamelijk gepoogd met allerlei educatie programma's, en die zijn grootst, om ook de rest van de bevolking te bedienen. 5.5 Axial code: Core products. Open code: Target group.

5. **Hoeveel bezoekers heeft het Curaçao International Film Festival Rotterdam?**

Het festival is gegroeid in de afgelopen vijf jaar, afgelopen april was de 5^e editie en toen hadden we 11.000 bezoekers. De 1^e editie was volgens mij 5.000, het is echt zo gestaag gegroeid met elkaar jaar iets meer. 5.6 Axial code: Managerial/organizational factors. Open code: End-user participation.

6. **Hoelang duurt het Curaçao International Film Festival Rotterdam?**

5 dagen in april. 5.7 Axial code: Core product. Open code: Functions

7. **Wat is de locatie van Curaçao International Film Festival Rotterdam?**

Het festival vind plaats op één centrale locatie namelijk de bioscopen bij Renaissance Mall, Otrobanda. Restaurant Di Zabbia in Riffort. 5.8 Axial code: Facilitating products. Open code: Environment/location.

8. **Wat is de begroting van Curaçao International Film Festival Rotterdam?**

Wij hebben geen begroting want het wordt gefinancierd door de lokale partij. Wij brengen onze expertise in, dus wij brengen de films en de expertise om het tot een festival te maken. Wij hebben altijd gezegd dat wij het niet zelf willen organiseren maar het met lokale mensen doen, dus wij weten de begroting niet. De begroting is daar en wordt daar gefinancierd door de financier daar. De tegenprestatie hier is dat de financier uit Curaçao is hoofdsponsor geworden hier in Rotterdam. 5.9 Axial code: Core products. Open code: Costs

9. **Hoe hebben jullie deze begroting dekkend gekregen?**
Sponsoren?

De begroting is niet dekkend, het is een stichting die zet zich in voor sociale verbetering op Curaçao door (inter)nationale muziek, sport en kunst projecten met een focus op de ontwikkeling van de jeugd Curaçao en die financiert dat. Er zijn verder geen sponsoren bij betrokken. 5.10 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Amount of sponsors.

10. **Hebben jullie subsidie mogelijkheden gehad om Curaçao International Film Festival Rotterdam te organiseren?**

Hoe hebben jullie dat aangepakt?

Nee wij hebben geen gebruik gemaakt van subsidie. 5.11 Axial code: Legal factors. Open code: Funds.

VRAGEN N.A.V. PRODUCTFACTOREN

1. **Wat houdt het hoofdproduct/programma van Curaçao International Film Festival Rotterdam in? Waarom is dit volgens u een aantrekkelijk product?**

Het hoofdproduct is het aanbieden van Art House films voor de Curaçaose bevolking. 5.12 Axial code: Product factors. Open code: Core product. Dit is een aantrekkelijk product omdat het voor hun nieuw is, dit soort films waren daar niet beschikbaar/zichtbaar, daar bestond het

film aanbod alleen maar uit Hollywood films. Op Curaçao kon je hiervoor niet naar dat soort films. 5.13 Axial code: Augmented product. Open code: Fashion.

2. **Wat zijn randvoorwaarden die aanwezig zijn bij Curaçao International Film Festival Rotterdam (anders zouden mensen niet komen)?**

Een festival heeft wel inzicht dat je sfeer maakt en dat er een festivalhart is, dat je elkaar ontmoet en dat je iets toevoegt aan die films, dat je introducties doet, dat je er persoonlijk bent, een opening hebt, feestelijke events, dat je leuke gesprekken hebt na afloop met de filmmakers die aanwezig zijn. Er is heel veel om de films heen. Het is niet zo, of misschien ook wel, dat mensen voor de sfeer komen, maar ze komen vooral omdat het een uniek product is en wat ze anders niet kunnen krijgen. 5.14 Axial code: Product factors. Open code: Facilitating/supporting products.

3. **Wat zijn elementen die aanwezig zijn bij Curaçao International Film Festival Rotterdam die het een unieke ervaring maken?**

Die films die we laten zien zijn gedurende de rest van het jaar niet te zien zijn op Curaçao maakt dat als je die wilt zien je ze in die periode moet gaan bekijken. 5.15 Axial code: Product factors. Open code: Augmented factors.

4. **Wat is de grootste aanpassing/verandering qua product tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?**

Het is eigenlijk geen enkele aanpassing, alleen omdat het veel minder films zijn die we daar presenteren moeten we wel goed nadenken over welke films uit het totale Rotterdam aanbod we zullen presenteren op Curaçao. Dat zijn er veel minder, hier in Rotterdam presenteren we 500 titels en op Curaçao gaat het om 30–40 titels. 5.16 Axial code: Core product. Open code: Functions.

5. **Wat is de grootste aanpassing/verandering qua doelgroep tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?**

De doelgroep in Nederland is niet zo'n groot verschil als die op Curaçao. Het is natuurlijk gewoon de algemene cultuur liefhebber die is natuurlijk altijd overal gemiddeld hoog opgeleid. In Rotterdam is die vrij breed en is die denk ik breder omdat we hier ook heel veel jong publiek hebben. Op Curaçao is dat publiek ook minder aanwezig en daar bereiken we de jongeren vooral middels de educatie programma's. Dat doen we overigens ook in Rotterdam, maar in Rotterdam komt er ook veel jong publiek zelf, die zelf een kaartje gekocht hebben. 5.17 Axial code: Core products. Open code: Target group.

6. **Wat is de grootste aanpassing/verandering qua begroting tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?**

Wij hebben geen begroting want het wordt gefinancierd door de lokale partij. Wij hebben altijd gezegd dat wij het niet zelf willen organiseren maar het met lokale mensen doen. De begroting is daar en wordt daar gefinancierd door de financier daar. In tegenstelling met in Nederland waar wij zelf de begroting hebben en het festival zelf organiseren. 5.18 Axial code: Core products. Open code: Costs.

7. **Wat is de grootste aanpassing/verandering qua financiële middelen tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?**

Op Curaçao wordt het festival gefinancierd door een onafhankelijke stichting. Hier in Nederland is onze organisatie ook een stichting, maar bepalen wij zelf de financiële middelen. 5.19 Axial code: Economic factors. Open code: Financial data.

8. **Wat is de grootste aanpassing/verandering qua schaal/eiland tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?**

Minder films, betekent ook minder bioscopen. Op Curaçao is het gewoon op één locatie, dus ja alles is kleiner, alles, alle teams, alle mensen die je nodig hebt, alle techniek, alles minder, alles is gewoon in schaal kleiner dan hier in Rotterdam. 5.20 Axial code: Demographic factors.

Open code: Density.

VRAGEN N.A.V. KRITISCHE SUCCES FACTOREN

1. **Wat zijn kritische succes factoren in Curaçao die invloed hebben gehad op Curaçao International Film Festival Rotterdam?**

Nee die waren er niet want we worden door een onafhankelijke stichting gefinancierd, dus we zijn niet afhankelijk van de overheid. 5.21 Axial code: Critical succes factors. Open code: Political/legal factors. We houden daarin wel rekening met welke films we daar programmeren, sommige films zijn daar populairder dan andere films qua thema's, juist wel of juist niet. Daar houden we natuurlijk rekening mee. 5.22 Axial code: Social factors. Open code: Customs and ethnicity of the event participants. Één van de financiers heeft heel lang zelf op Curaçao gewoond en woont daar nog af en toe nog maar woont ook in Nederland en met hem samen checken we het programma wat wel of niet succesvol zou zijn daar, of welke thema's je juist wel of juist beter niet daar kan laten zien aan films. Dus inmiddels weten we dat wel een beetje, maar dat zijn films die wij in hier ook hebben gedraaid dus in die zin. Het is daar natuurlijk een andere politiek dan hier, maar ja tuurlijk houd je er rekening mee met wat je doet, maar soms is het ook juist een reden om een films juist wel te programmeren om juist echt iets anders te laten zien. 5.23 Axial code: Political factors. Open code: Political plans

2. **Wat zijn de grootste mogelijkheden/valkuilen waar jullie tegen aanliepen bij het "kopiëren" van het evenement naar Curaçao?**

Ik zou echt zo eigenlijk niet weten. De bioscoop die wij gebruiken die is super, die is technisch helemaal fantastisch, beter dan de bioscopen die we in Nederland hebben. Technisch zijn ze daar veel geavanceerder, dus dat was eigenlijk top. 5.24 Axial code: Technological factors. Open code: Know-how. En verder hebben we daar met de lokale organisator een super goed team neergezet van lokale mensen die het daar organiseren en die hebben we aangevuld met mensen uit Nederland die wij of wel adviseerde of wel vanuit Rotterdam de inhoud begeleidde en wij hebben het programma van Rotterdam aangeleverd. Dus eigenlijk is het vanaf het begin af aan een hele soepele samenwerking geweest. 5.25 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Training of local staff.

3. **Heeft u uit jullie ervaring nog tips/adviezen voor ons?**

In zijn algemeenheid is dat moeilijk te zeggen. Ik zou in zijn algemeenheid zeggen betrek de lokale bevolking en werk met zoveel mogelijk "locals", maar dat wel heel erg in zijn algemeenheid want het ligt er helemaal aan wat jullie willen gaan doen. De lokale bevolking betrekken lijkt mij zelfs een cruciaal iets, als je alles invliegt vanuit Nederland dat dat geen goed idee is, dan heb je helemaal geen bedding, geen draagvlak dat je creëert en dat lijkt mij wel belangrijk. Je moet kijken van wat wil je. 5.26 Axial code: Social factors. Open code: Capacity of the (local) beneficiaries.

6. Interview transcript: MM Culinaire/Curaçao Culinaire

In the interview transcript small linguistic adjustments were made in order to make the text readable.

Company	Name	Position	Date & time of the interview
MM Culinaire	Anouk de Raaf	Eventmanager	18-05-2016, 11.30 am

ALGEMENE VRAGEN

1. Wat was de reden voor jullie om het evenement in het buitenland te organiseren?

De reden was eigenlijk omdat er vraag en belangstelling voor was vanuit Curaçao en omdat wij dan de ervaring hebben hier in Nederland hebben we dat onderzocht. Wij zijn een jaar van te voren naar Curaçao gegaan om echt te onderzoeken van waar ligt die vraag en bij wie, bij de gasten die graag hier evenement willen bezoeken als een culinair evenement of zijn het ook de restaurant houders op het eiland die dat willen. Dus dat hebben we allereerst natuurlijk onderzocht en toen bleek dat er aan beide kanten behoeften te zijn en onder de bewoners, de Nederlanders maar ook mensen op Curaçao zelf en de restaurateurs ook. Daarmee hebben wij ook een aantal gesprekken in het begin, toen wij het onderzoek gingen uitvoeren, mee gehad en die waren ook heel erg enthousiast. Eigenlijk meer omdat er vraag naar was en omdat wij natuurlijk ook, wij doen het in Emmen nu een aantal jaar, wilden wij wel een nieuwe uitdaging aan gaan in Curaçao. Wat dat betreft zijn de banden met Nederland natuurlijk perfect.

6.1 Axial code: Economic factors. Open code: Market characteristics.

2. Waarom hebben jullie er voor gekozen om het evenement op Curaçao te organiseren?

Omdat er vanuit Curaçao vraag en belangstelling voor was, daar zijn wij in eerste instantie achter gekomen door de connecties en een aantal vrienden die wij daar hebben en mensen vanuit onze omgeving Emmen die daar naar toe zijn verhuisd en ook redelijk in de horeca wereld zitten. Ook een vriendin van ons waar wij mee hebben samengewerkt woont ook op Curaçao en die heeft daarin ook een grote rol gespeeld.

6.2 Axial code: Technological factors. Open code: Probability of success.

3. Wat maakt een uit Nederland afkomstig evenementen succesvol op Curaçao?

Op Curaçao wordt het heel warm ontvangen en zijn er ook heel veel Nederlandse ondernemingen gevestigd op Curaçao. 6.3 Axial code: Socio-cultural factors. Open code: Behaviour. En als je het hebt over events organiseren, wij organiseren het natuurlijk allemaal super strak van A tot Z, met volledig draaiboek en alles erop en eraan. Daar is heel veel vertrouwen in dat dat heel erg goed wordt geregeld. En als het dan ook de eerste keer zoals wij het hebben neer gezet direct heel erg goed is en goed staat en professioneel is, dat vertrouwen is er al, maar daardoor slaagt het ook. Dat werd ook in het begin gezegd toen wij daar dus een jaar van te voren naar toe gingen om te onderzoeken, toen werd ook gezegd er zijn soortgelijke events, maar als jullie het beter organiseren, strakker, zoals jullie dat in Nederland doen, dan wordt het zeker een succes. Dus dat hebben we heel erg goed onthouden, van als we het willen doen dan moeten we het ook echt goed doen en strak organiseren en dan kan het gewoon een succes worden dus dat is wel heel erg belangrijk. Dat

is wel iets dat heel erg gewaardeerd wordt en dat vind men ook mooi dat dat naar het eiland wordt gebracht en dat je het initiatief neemt en de moeite daarvoor doet.

6.4 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Authority and accountability.

4. **Wat is de doelgroep van Curaçao Culinaire?**

Dat is wel de doelgroep die wel gemiddeld wat meer te besteden heeft, je zie ook dat er zakelijk, mensen die bij de grote bedrijven werken/werkzaam zijn, die ook graag naar dit soort events gaat. Dat is wel allemaal een beetje meer op chique, dus op die doelgroep hebben wij ingezet en die waren er ook allemaal, dus dat is wel goed gelukt.

6.5 Axial code: Core product. Open code: Target group.

5. **Hoeveel bezoekers heeft het Curaçao Culinaire?**

Wij hadden een kaartverkoop en de kaarten waren voor beide dagen geldig. Het is even een schatting wat het bezoekersaantal nou precies is, wij schatten dat wij ongeveer elke dag 1.500 bezoekers hebben gehad. Dus de eerste keer was zeker succesvol.

6.6 Axial code: Managerial/organizational. Open code: End-user participation.

6. **Hoelang duurt het Curaçao Culinaire?**

2 dagen in april 6.7 Axial code: Core product. Open code: Functions

7. **Wat is de locatie van Curaçao Culinaire?**

Landhuis Chobolobo en ligt centraal gelegen op Curaçao in Saliña (Elias R. A. Moreno Boulevard in Saliña Ariba, Willemstad – Curaçao) 6.8 Axial code: Facilitating product. Open code: Environment/location

8. **Wat is de begroting van Curaçao Culinaire?**

Dat kan ik helaas niet zeggen, daar heb ik zo geen antwoord op.

6.9 Axial code: Core products. Open code: Cost.

9. **Hoe hebben jullie deze begroting dekkend gekregen?**

Sponsoren?

Dat zijn de tickets, de restaurants die een bijdrage moeten doen om er te mogen staan. Nou was het voor ons het eerste jaar en dan is het altijd een beetje aftasten, er waren bepaalde kosten wel hoger dan dat wij hadden begroot eigenlijk, dus bepaald tenten huur was veel duurder, en zo zijn er wel meer dingen die uiteindelijk duurder zijn. 6.10 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Goals in relation to cost and schedule. Je zit ook nog met schaarste op het eiland in spullen, dus we moesten ook spullen uit Nederland laten verscheppen, een container vol met spullen zoals tafels, stoelen, glaswerk en dergelijk hebben we vanuit Nederland laten komen, omdat dat niet voldoende of goed genoeg aanwezig was op het eiland. 6.11 Axial code: Product factors Open code: Facilitating products Dat zijn dingen die bedenkt je niet van tevoren, maar gaan allemaal wel groots in de begroting mee. Daarnaast wordt de begroting ook dekkend door middel van sponsoring, we hebben wel hele mooie hoge sponsors binnen gehaald, ook dat is een inkomstenbron. De sponsors kiezen wij niet perse die een link hebben met culinaire horeca, het kan van alles zijn dat doen we in Nederland ook zo, het zijn accountancybureaus, advocaten, banken, gewoon heel divers dat maakt niks uit

6.12 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Amount of sponsors.

10. **Hebben jullie subsidie mogelijkheden gehad om Curaçao Culinaire te organiseren?**

Hoe hebben jullie dat aangepakt?

Wij hebben vanuit Nederland naar Curaçao toe volop gebruik gemaakt van bepaalde subsidies. Nederlandse subsidies daar op Curaçao toegepast konden worden. Daar kan ik je de volgende naam voor adviseren, dat is namelijk subsidie land. Met hem hebben we contact gehad wat betreft de subsidies, welke mogelijkheden er zijn en dat is wel heel erg interessant. Wij hebben gewerkt ook met een handelsmissie, dat was eigenlijk een tweede traject die wij tegelijkertijd hebben gedaan. Wij hebben mensen meegenomen vanuit Nederland op een handelsmissie en een handelsmissie wordt dan ook deels gesubsidieerd **6.13 Axial code: Political factors. Open code: Subsidy schemes**. Wij waren dan de organiserende partij en de mensen die gingen dan mee voornamelijk uit het noorden, uit onze omgeving die geïnteresseerd zijn/waren in handel doen op Curaçao en ook daarin geïnspireerd wilde worden. Wij hebben bijna 60 ondernemers vanuit Nederland meegenomen en daarvoor het hele programma van dinsdag tot zondag helemaal verzorgd. Dat is dus zakelijk gezien, je inspireert ze, dus we hebben er sprekers voor geregeld, ondernemers van Curaçao, we hebben bedrijf 's bezoeken georganiseerd en natuurlijk heel veel bijeenkomsten waarin eten centraal staat. Combinaties gemaakt tussen bedrijven zelf, bedrijven zelf die aangaven hiervoor komen wij naar Curaçao en dit zoeken we, daarvoor hebben we match-making moment gecreëerd en natuurlijk waren alle ondernemers uit Nederland ook aanwezig tijdens Curaçao Culinaire beide dagen. Dat was ook wel heel sterk aan Curaçao Culinaire, dat we dus veel zakelijke mensen/ondernemers meenamen, dus we hadden een hele sterke combinatie. Ik denk ook dat het organiseren van een dergelijk tennis toernooi in combinatie met een handelsmissie zoals wij die organiseren en die wij ook dit jaar nog weer organiseren naar Curaçao en ook volgend jaar weer gaan doen, zou dat natuurlijk perfect zijn en goed kunnen samenwerken.

VRAGEN N.A.V. PRODUCTFACTOREN

1. **Wat houdt het hoofdproduct/programma van Curaçao Culinaire in? Waarom is dit volgens u een aantrekkelijk product?**

Het is zeg maar ter promotie van de restaurants en het is een event voor de inwoners van Curaçao. Curaçao Culinaire is een culinair event waar restaurateurs uit Curaçao zich presenteren aan het publiek. Tijdens Curaçao Culinaire kunnen de gasten genieten van het beste wat Curaçao op culinair gebied te bieden heeft. Een avond waarop gasten heerlijk genieten van diverse culinaire hoogstandjes in combinatie met mooie wijnen of een lekker fris biertje.

6.14 Axial code: Product factors. Open code: Core product

2. **Wat zijn randvoorwaarden die aanwezig zijn bij Curaçao Culinaire (anders zouden mensen niet komen)?**

Wij hebben wel een selectie gemaakt wat betreft de restaurants. Wij hebben echt gekeken naar de 15 mooiste en luxste restaurants die wij er in ieder geval graag bij wilde hebben. We hebben heel veel restaurants benaderd en een aantal zeggen dan dat ze daaraan mee willen doen en zien daar de kans van in voor de promotie van het restaurant en je kunt op zo'n moment zoveel mensen bereiken wat betreft de doelgroep van de restaurants. Dus dat is voor ons een randvoorwaarde geweest, dat we echt wel de mooie en diverse restaurants van over het eiland op één plek te krijgen. En daarbij moet alles gewoon tiptop in orde zijn, van de medewerkers die je inzet tot aan de muziek die je tijdens het event hebt. Allemaal dingen die het totaal plaatje maken, in een culinair event is het heel belangrijk dat die sfeer gewoon klopt

en dat er niks is wat de gasten vervelend vinden want dan komen ze gewoon een tweede keer. Dan zijn ze er bij ons op vrijdag, maar dan zijn ze er op zaterdag weer. Dan moet je marketing natuurlijk heel goed zijn, dat je continue reuring maakt online. Op Curaçao is Facebook echt ontzettend groot. De bedrijven hier hebben gewoon geen websites, maar die zitten allemaal op Facebook, daar gebeurt het gewoon allemaal dus dat moet daarom ook heel erg goed zijn en daarmee kun je ook heel veel binnen halen. **6.15 Axial code: Product factors. Open code: Facilitating/supporting products.**

3. Wat zijn elementen die aanwezig zijn bij Curaçao Culinaire die het een unieke ervaring maken?

Uniek is dat alle restaurants zoals wij het hadden neergezet van over het hele eiland komen, dus dat was uniek. Uniek zijn denk ik ook de kleine dingen waar wij dan weer heel erg sterk op hebben gefocust. Uniek is een culinaire festival natuurlijk niet er zijn er meerdere van, maar wij hebben hem in die vorm uniek gemaakt met de aankleding, dat je de munten helemaal hebt geregeld. Hier in Nederland zijn dat van die basis dingen je raakt hier nooit door je munten heen. Daar hadden wij culinaire festivals bezocht en waren gewoon alle munten op, toen kreeg je op een a4tje je munten aantal opgeschreven, dat kan natuurlijk niet. Dus dat soort dingen gewoon goed professioneel regelen, wat hier normaal is, is daar uniek en maakt je ook bijzonder. Dat je ook aan alles denkt, wij hadden hele mooie menu kaarten laten maken, dat alle restaurants ook echt die promotie krijgen waarvoor ze daar ook staan en dat je dan als gast ook ziet die staat er en die maakt dit en die maakt dat. Ook dat je dan weer mooi contact hebt met je gast, iedere bezoeker kreeg een menu kaart en daar staan alle grote sponsors op. Van die kleine onderdelen die een Curaçao Culinaire heel uniek maken. **6.16 Axial code: Product factors. Open code: Augmented products.**

4. Wat is de grootste aanpassing/verandering qua product tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?

Niet heel groots, in grote lijnen hebben we het eigenlijk gewoon één op één kunnen doorvoeren. **6.17 Axial code: Core product. Open code: Functions.** Dat kwam denk ik ook doordat we bijna alle spullen uit Nederland lieten inschepen, maar nee in grote lijnen hebben we het gewoon echt hetzelfde gehouden omdat dat de succes formule is natuurlijk. Dat we veel dingen lieten inschepen vanuit Nederland snapte de lokale bevolking wel, want die zeggen ook ik heb gewoon niet meer dit is wat ik heb. Andere dingend deden we wel gewoon via de lokale partijen **6.18 Axial code: Legal factors. Open code: Taxations.** Dat we dingen hebben laten verschepen hebben we ook niet heel erg aan de grote klok gehangen, je wilt natuurlijk niet dat de lokale bevolking denkt dat is allemaal leuk en aardig maar ze besteden hier niks, dus dat doe je niet. Daar let je wel op en moet je wel bewust mee omgaan. We hebben zoveel mogelijk wel daar laten doen, maar sommige dingen zijn zo verschrikkelijk duur daar, dat gaat 6x over de kop daar qua prijs. Sponsordoeken bijvoorbeeld, dat hebben we in Nederland laten doen en hebben we mee laten gaan in die container, dus dan moet je het wel zo doen dat je verteld dat het beurs materiaal is dus dat het ook allemaal weer terug gaat en je het niet daar naar toe verscheept en daar verkoopt, want dat mag niet. Anders moet je er weer invoerrechten over betalen, dus dat zijn allemaal dingetjes die je even moet weten. **6.19 Axial code: Political factors. Open code: Licences** Hoe graag ik ook echt alle handel op Curaçao gun, is het dan zo ontzettend duur dat het dan gewoon uit kan als je het vanuit Nederland laat doen. En dan moet je het eigenlijk in een container mee doen waar je ook al heel veel andere

dingen in meeneemt of dat je bewijzen van spreken met een grote sponsor iets samen kan doen. Het verscheppen duurt ongeveer 2 weken, maar je kan ook langer kiezen en dan is het ietsjes goedkoper, maar vervolgen moet de douane het nog controleren en moet het nog vrij gegeven worden, dus al met al moet je wel rekenen met een maand. Je kunt het ook laten vliegen, maar dat is een stuk duurder. Maar nogmaals als je een goede sponsor vindt die ook regelmatig de boel invliegt of laat verscheppen kun je eigenlijk altijd wel regelen dat je spullen mee kunt nemen er is altijd wel een beetje ruimte over.

5. Wat is de grootste aanpassing/verandering qua doelgroep tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?

Die zijn er eigenlijk niet, want het is dezelfde doelgroep. Hier hebben we ok die doelgroep alleen is het aantal mensen groter. Hier in Nederland hebben we ongeveer 6.000–7.000 bezoekers over een weekend, maar je ziet wel dezelfde type mensen. De mensen die zich helemaal mooi maken voor het evenement, zakelijk ook heel veel en dat komt natuurlijk ook doordat je je sponsoring natuurlijk zo hebt gevormd. Veel mensen komen ook allemaal omdat ze sponsor zijn. Het is ook een beetje gezien en gezien worden. Het culinaire aspect spreekt natuurlijk een bepaalde doelgroep aan, de twee verdieners, met een hoger inkomen en dat zie je ook op Curaçao. Op Curaçao heb je ook een aantal wat rijker families, die kennen wij natuurlijk ook niet, maar we hadden dat wel begrepen en die waren uiteindelijk ook allemaal geweest. Heel veel journalisten en mensen uit de media die komen allemaal. **6.20 Axial code: Core product. Open code: Target group.**

6. Wat is de grootste aanpassing/verandering qua begroting tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?

Bepaalde kosten zijn hoger. Je maakt een bepaalde begroting en dan kom je uiteindelijk ga je er ver overheen omdat je bepaalde kosten zoals we die hier hebben zijn daar dus veel hoger. Daarin tegen zijn de kosten voor medewerkers wel weer wat lager, alleen dat is ook wel weer lastig. **6.21 Axial code: Legal factors. Open code: Pricing**

7. Wat is de grootste aanpassing/verandering qua financiële middelen tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?

Niet veel. Voor beide evenementen werken wij met kaartverkoop, sponsors, subsidies en restaurant bijdrage als financiële middelen. **6.22 Axial code: Economic factors. Open code: Financial data.**

8. Wat is de grootste aanpassing/verandering qua schaal/eiland tussen NL en Curaçao die jullie hebben gehad?

Je ziet vooral met je aantallen die lager zitten, je bezoekers aantallen zijn lager, de kans om bepaalde sponsors binnen te halen is kleiner, dat is allemaal wat lastiger. Plus het eerste jaar moet jezelf nog bewijzen, dus ik hoop dat dat voor volgend jaar wat makkelijker gaat, want nu kennen mensen het concept ze kennen het evenement. En je hebt natuurlijk last van dat het eiland is omdat je een schaarste hebt in spullen, niet alles is aanwezig. Dat is wel een uitdaging. Maar van tevoren hadden we daar ook rekening mee gehouden, dat weet je. **6.23 Axial code: Demographic factors. Open code: Geographical characteristics and differences.**

VRAGEN N.A.V. KRITISCHE SUCCES FACTOREN

1. Wat zijn kritische succes factoren in Curaçao die invloed hebben gehad op Curaçao Culinaire?

Wettige/juridische factoren die van belang zijn hebben betrekking op het oprichten van een bedrijf op Curaçao om het mogelijk te maken om daar een evenement te organiseren en de vergunningen die nodig zijn. Je moet namelijk een bedrijf hebben op Curaçao wil je iets organiseren. Wij hebben dat zelf niet gedaan, omdat wij via een kompaan van ons woont op Curaçao en heeft dus haar bedrijf ook op Curaçao dus wij hebben onder haar naam het hele evenementen georganiseerd, haar bedrijfsnaam. Dat kon, omdat wij met zijn vieren in de organisatie zitten en als we haar niet hadden gehad als compagnon dan hadden we ons inderdaad op Curaçao moeten vestigen. **6.24 Axial code: Legal factors. Open code: Ownership.** Daarnaast zit je natuurlijk met de vergunning waarop je draait. Vaak hebben ventlocaties al een vergunning om evenement te organiseren, dus op die vergunning kun je dan draaien, maar dan nog zit je met het feit dat je wel een bedrijf op Curaçao moet hebben gevestigd. Of je moet een samenwerking zoeken met iemand, dat je samenwerkt met een bedrijf. **6.25 Axial code: Political factors. Open code: Laws and regulations.** Politieke factoren waren er in principe niet, het is wel zo dat de contacten en lijntjes daar zo kort zijn, je zit wel direct of met de directeur of de minister aan tafel zeg maar. Ook de minister heeft ons event geopend, een verhaaltje gedaan. Dat krijg je hier in Nederland niet zomaar voor elkaar, dat een Rutte ons MM Culinaire opent. Dat is een keer een wethouder van Emmen, maar kijk dat is wel het voordeel dat je hebt, je zit direct hoog in de bomen om het zo maar te noemen. We laten ons verder niet politiek uiten over iets dat goed is of niet, daar houden we ons verder buiten. **6.26 Axial code: Political factors. Open code: Inconsistency in policies.** Culturele factoren hebben een beetje invloed gehad in de zin van dat we een aantal restaurants 2/3 restaurants waar een soort lamphuis, die hebben wel een beetje de Curaçao gerechten op de kaart gehad. Maar dat waren er niet super veel. De cultuur kwam wel een beetje terug in het eten, maar niet heel erg groot. **6.27 Axial code: Cultural factors. Open code: Traditions**

2. Wat zijn de grootste mogelijkheden/valkuilen waar jullie tegen aanliepen bij het “kopiëren” van het evenement naar Curaçao?

Bepaalde kosten zijn hoger. Je maakt een bepaalde begroting en dan kom je uiteindelijk ga je er ver overheen omdat je bepaalde kosten zoals we die hier hebben zijn daar dus veel hoger. Daarin tegen zijn de kosten voor medewerkers wel weer wat lager, alleen dat is ook wel weer lastig. **6.28 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Goals in relation to cost and schedule.** Wij hebben medewerkers van een Curaçaos uitzendbureau ingehuurd en dan werk je wel echt met mensen van het eiland en dat is soms best wel lastig als Nederlander. Als Nederlander moest ik daar heel erg aan wennen om dat in goede banen te begeleiden en aan te sturen. Dat is wel tricky en soms wel moeilijk, daar moet je echt boven opzitten en volop aansturen. Op drie mensen moet je één persoon hebbend ie dat aanstuurt. Gewoon echt een andere werk mentaliteit. Dat is wel echt een groot verschil met hier in Nederland, daar moet je echt boven op zitten en niet onderschatten. **6.29 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Training of local staff.**

3. Heeft u uit jullie ervaring nog tips/adviezen voor ons?

Zijn tijdens het hele interview tussendoor gegeven.

7. Interview transcript: AFAS Curacao

In the interview transcript small linguistic adjustments were made in order to make the text readable.

Company	Name	Position	Date & time of the interview
AFAS Curacao	Pim Steinmeijer	Director	17-05-2016, 17.00 pm

ALGEMENE VRAGEN

1. Wat was de reden voor AFAS om een vestiging te openen in een ander land?

Dat is eigenlijk gekomen omdat wij al een aantal klanten hier op het eiland hadden. Ik denk dat het inmiddels al 20 jaar geleden is dat enkele oprichters, waaronder Tom, van de AFAS die werkte voor een software leverancier in Nederland en zij hadden toen de ABN AMRO als klant en de ABN AMRO had weer een vestiging op Curacao, dus Tom is vanuit Nederland toen naar Curacao gekomen om daar een systeem te implementeren en tijdens dat bezoek kwam hij eigenlijk in contact met een meneer die op Curacao een software bedrijf had. Die twee hebben altijd contact met elkaar gehad en toen Tom eigenlijk met AFAS begon toen hadden ze nog steeds contact met elkaar en die meneer had hier een payroll systeem met een paar honderd klanten. Alleen dat was echt een heel oud systeem, nog geschreven in oude programmeer taal en Tom had al een windows systeem en zei als jij mij nou alle kennis over de salaris verwerking op Curaçao dan maak ik dat in mijn systeem. Dan heb jij dat is een mooi windows systeem met alle wet en regelgeving van Curaçao en dan kun je dat gewoon daar ook gaan verkopen. 7.1

Axial code: Technological factors. Open code: Innovation.

2. Waarom heeft AFAS gekozen om een vestiging te openen op Curaçao?

Dat zou je eigenlijk het beste kunnen omschreven als, 20 jaar geleden wij een soort dealer zou worden van AFAS hier, toen hadden wij zelf niet het idee om echt zelf met een vestiging op Curaçao te gaan zitten. De reden dat wij dat eigenlijk gedaan hebben is dat wij hier al een aantal klanten hadden en die klanten hadden natuurlijk wel een aantal vragen over hoe ons product nu precies werkte. 7.2 Axial code: Economic factors. Open code: Market characteristics. Dus die dealer kwam regelmatig eigenlijk weer terug bij ons in Nederland met het verhaal van; die ene klant die met het software van AFAS werkt die heeft een aantal vragen en ik als die dealer kan die eigenlijk niet goed oplossen, hebben jullie misschien het antwoord? En toen kwam eigenlijk het idee van wij als software leverancier vinden het gewoon belangrijk dat wij direct contact hebben met onze klanten en daarom hebben we dus eigenlijk ook een eigen AFAS gevestigd op Curaçao. Sterker nog een aantal jaar geleden, in 2012, hebben we zelfs een vestiging geopend op Aruba, omdat we zelfs de afstand Curaçao Aruba te groot vonden. Het is maar 60 km, maar toch een totaal andere cultuur, dus lokaal aanwezig zijn vanuit het eigen bedrijf zodat je je klant veel beter kunt begrijpen, zodat je veel sneller kunt schakelen. We doen het ook alleen lokale jongens, ik ben de enige Nederlander hier, ik werkte al bij AFAS in Nederland en ben echt uitgezonden hiernaar toe om iets op te zetten 8,5 jaar geleden. Verder werken we alleen maar met Curaçaose jongens en Arubaanse jongens en meiden op Aruba. Dat werkt gewoon het beste. 7.3 Axial code: Supporting products. Open



code: Culture. Het kantoor op Aruba wordt wel aangestuurd door de hoofd vestiging op Curaçao, dat is gewoon één bedrijf AFAS the Cariben met twee vestigingen. Het kan ook zo maar gebeuren dat we over een paar jaar zeggen dat we ook nog een vestiging willen op Sint Maarten omdat we daar ook klanten hebben zitten. De focus op de Cariben is omdat we daar nu al klanten hebben en ons systeem is nu al helemaal klaar voor de voormalig Nederlandse Antillen. Die behoren nog steeds tot het Koninkrijk der Nederlanden. In ons systeem hebben we daar een aantal aanpassingen voor moeten doen met namen voor de salaris verwerking en op het moment dat we de visie van AFAS, dat we ons volledige systeem inclusief de salaris verwerking kunnen aanbieden in een land gaan we het daar ook pas aanbieden. **7.4 Axial code: Augmented product. Open code: Customer specification.** Bedrijfseconomisch gezien zou het misschien verstandiger zijn om naar Duitsland te gaan, maar ons systeem is in de salaris verwerking nog niet klaar voor Duitsland, die wetgeving zit nog niet in ons systeem, dus gaan we die markt op en nu heeft AFAS zelf ook nog niet echt de behoefte om heel erg sterk internationaal te gaan lopen uitbreiden. Je zou de Cariben eigenlijk zo moeten zien als zes eilandjes bij elkaar, Curaçao is verre weg het eiland waar het meeste gebeurt, hier zitten ook eigenlijk alle hoofdkantoren van lokale bedrijven zoals banken, verzekeringen end ie hebben eigenlijk op elke eiland wel een kleinere branche. Dat hebben we nu dus ook met Aruba en ik sluit niet uit dat we dat over een aantal jaar ook op een ander eiland nog gaan doen.

VRAGEN N.A.V. NL BEDRIJF NAAR CURACAO

1. Wat is de hoofd dienstverlening/product die AFAS biedt?

Wat is anders dan in NL?

Het hoofdproduct dat AFAS biedt is Profit, dat is een ERP systeem, een systeem waarin je meerdere basisadministraties kunt voeren zoals personeelsadministratie, salarisadministratie, financiële-administratie en ga zo maar door. Dat is echt het product dat wij leveren en de dienst die wij leveren is de implementatie, dus de consultancy en het opleiden, trainen van de eindgebruiker hoe ze met ons product moeten werken. **7.5 Axial code: Core product. Open code: Functions.** Het enige wat wij in ons product hebben moeten aanpassen om het hier compatible te maken dat is de wet en regelgeving ten aanzien van de salaris verwerking, dus het boekhoud programma hebben we maar een paar kleine aanpassingen voor moeten doen, omdat je in Nederland BTW hebt en hier heb je OB, omzetbelasting. Op Aruba heet het weer anders, maar dat is allemaal vrij makkelijk in te regelen in ons systeem, daarvoor hoeven we niet echt te programmeren. Het enige waarvoor we echt moeten programmeren is voor de salarisverwerking, dus hoe de wetgeving ten aanzien van de payroll eruit ziet. Dat zijn de aanpassingen die we hebben gedaan in ons product en voor de rest konden we eigenlijk alles gewoon kopiëren. **7.6 Axial code: Economic factors. Open code: Financial data.** We merken met precies hetzelfde product als in Nederland, dus een klant in Nederland, op Curaçao en bijvoorbeeld Sint Maarten werken met allemaal hetzelfde product. Ze zijn alleen allemaal uitgebreid met extra mogelijkheden voor daar.

2. Wat is het verschil tussen de zakelijke markt waar AFAS in NL mee werkt of in Curaçao?

Op Curaçao is je markt veel kleiner, je hebt veel minder bedrijven. De grote van de bedrijven is ook heel anders, een groot bedrijf is hier al 1000-2000 mensen dan heb je denk ik toch wel het grootste bedrijf van de Cariben te pakken. In Nederland hebben we natuurlijk klanten als

grote ziekenhuizen of de Jumbo, die hebben wel 60.000–70.000 mensen in dienst. Dat soort aantallen zullen we hier nooit maken dus je moet het allemaal wel een beetje in perspectief zien. De markt is gewoon veel kleiner **7.7 Axial code: Economic factors. Open code: Market characteristics**, je hebt 150.000 inwoners op Curaçao, het aantal bedrijven, als je hier naar de Kamer Van Koophandel gaat hebben ze wel een database 'je met hoeveel bedrijven er allemaal zijn, maar dat is niet allemaal netjes onderverdeeld in branches en hoeveel mensen hebben die dan in dienst, die informatie voorziening heb je niet op het moment dat je hier gaat beginnen met ondernemen. **7.8 Axial code: Demographic factors. Open code: Population composition**. Op het moment dat je hier rondrijdt en je kent het eiland een beetje is er in ieder geval voor ons als software bedrijf voldoende potentieel om goede winsten te maken. Het zal nooit mega bedragen worden in vergelijking met Nederland was het eerst natuurlijk in druppel op een gloeiende plaat, maar nu beginnen we wel steeds meer klanten te krijgen, het wordt steeds lucratiever.

3. Wat zijn kenmerken van Curaçao die van invloed zijn op de dienstverlening van AFAS?
Kenmerken: andere cultuur, feit dat het een eiland is?

Dat is eigenlijk het grootste verschil. Qua product kun je redelijk met een snelle aanpassingen het product klaar maken voor het Caribische gebied in ons geval was dat het aanpassen van de salarissen, dus die wetgeving in ons systeem programmeren en dan konden we hier de markt op. **7.9 Axial code: Political factors. Open code: Laws and regulations**. Als je gaat kijken naar de dienstverlening dan a. je hebt natuurlijk te maken met een hele andere soort cultuur, mensen communiceren op een heel ander niveau, hebben hele andere gewoontes, spreken in principe liever gewoon Papiamentu de lokale taal, ze vertrouwen ook veel sneller lokale personen dan buitenlander en er is toch wel een soort haat liefde verhouding tussen Nederland en Curaçao natuurlijk, het verleden speelt hier natuurlijk nog een redelijk grote rol hier in de samenleving. **7.10 Axial code: Cultural factors. Open code: Customs**. Er zijn natuurlijk heel veel mensen uit Nederland die hier eventjes komen en dan eigenlijk ook weer weggaan, je ziet heel veel Nederlanders komen en gaan. Op een gegeven moment merk je gewoon dat de werkmaatschappij hier op Curaçao denkt; kijk daar heb je er weer zo'n eentje, zo'n Nederlander die weer even voor een paar jaar wil kijken hoe bevalt en daarna weer weg gaat. Het vertrouwen is hier niet meteen, je moet wel een aantal jaren zitten en het vertrouwen van de mensen winnen en als je echt een lokaal bedrijf wilt zijn je ook echt met alleen maar met lokale mensen gaat werken. Dan heb je ook al heel snel de goede uitstraling die je kunt maken. **7.11 Axial code: Social factors. Open code: Reaction of beneficiaries to new social values and standards**. Dus qua dienstverlening, wij spreken hier ook echt heel veel Engels, Papiaments, soms zelf Spaans end at doet iedereen, vanaf telefonisch support tot aan het geven van cursussen tot aan de implementatie wordt eigenlijk de hele begeleiding tot aan de behoeften van de klant gebeurt dat in het Engels, Nederlands of Papiaments. **7.12 Axial code: Cultural factors. Open code: Values**.

4. Als je dan een evenement voor de zakelijk markt organiseert wat zou dat betekenen?

Dat is dan wel weer grappig, klanten kiezen voor ons natuurlijk omdat we aan de ene kant een lokaal bedrijf zijn, we hebben een lokale uitstraling, we hebben lokale jongens, we zitten hier al een tijd, hebben tevreden klanten, maar ze vinden het aan de andere kant dan toch wel weer fijn dat wij wel een Europees product hebben een Nederlands product hebben. Dus aan de

andere kant heeft de lokale bevolking aan kwaliteit wel het gevoel dat in Nederland kwaliteit wordt gemaakt. Dat is voor tijdens de verkoopfase dat je toch wel merkt dat dat invloed heeft, het is toch wel een Nederlands product dus het zal wel goed zijn. **7.13 Axial code: Supporting products. Open code: Company identity.** En natuurlijk is de ontwikkeling in Europa en Amerika vele malen sneller dan hier op de eilanden, dus je loopt in principe altijd achter de feiten aan hier en wordt hier niet zoveel geïnitieerd op het gebied van software, dat gebeurt natuurlijk allemaal in Nederland. En als je als klant hier met de nieuwste technologieën en ideeën uit Nederland is dat aantrekkelijk. **7.14 Axial code: Technical factors. Open code: Innovation**

5. Wat zijn de grootste mogelijkheden/valkuilen waar jullie tegen aanliepen bij het openen van een vestiging in Curaçao?

Makkelijker te doen dan in NL of moeilijker te doen dan in NL.

We dachten eerst dat we ons succes in Nederland zoveel mogelijk moesten kopiëren, maar daar kwamen we al vrij snel wel achter dat dat niet werkte. We hebben ook met een aantal mensen gesproken van op het moment dat je je business hier gaat beginnen dan werkt dat toch op een andere manier. Je moet natuurlijk ook wel een beetje een gevoel hebben, een klik met de mensen, dat vond ik zelf wel heel erg van belang. Ik ben toch een soort van in mijn eentje begonnen samen met een lokale jongen, in principe deden we toen met zijn tweeën alles. Dan kom je er toch wel achter dat humor een hele grote factor kon spelen, mensen zijn hier gevoelig voor humor, ze vinden het leuk en belangrijk, daarmee kun je deuren openen. En als je dan ook je afspraken nakomt, wat in Nederland natuurlijk zo erg is van afspraak is afspraak, daarmee kun je wel het onderscheid maken. Hier is dat allemaal wat flexibeler, als ik hier een afspraak heb om half 10 kan het zomaar zijn dat als het dan kwart voor 10 is of 10 uur dat dat eigenlijk ook niet zoveel uitmaakt. Het is hier allemaal wat vrijer, dus als je dan toch een aantal van die Nederlandse gewoontes kunt overnemen zoals kwaliteit, afspraak is afspraak, dan vinden ze dat toch heel fijn en werkt dat toch want dat wil iedereen. **7.15 Axial code: Socio-cultural. Open code: Standards and values.** Valkuilen voor ons zijn dat wij natuurlijk heel erg direct zijn, dus op het moment dat je dingen voor elkaar wilt krijgen of dingen wilt presenteren dan kun je dat beter met een vleugje humor en zelfspot dan dat je daar zelf heel erg strak in gaat zitten, hier moet je mensen niet 10x nabellen om te vragen of ze je offerte gelezen hebben en wanneer we zaken kunnen gaan doen. Dan moet je dat gewoon even laten, die processen lopen anders plus dat je een hele kleine samenleving hebt dus wat je ook nog wel is krijgt is dat je iedereen overal tegen komt, dus als ik zaterdag boodschappen oekom je altijd wel klanten tegen of als je 's avonds uiteten gaat of je gaat na afloop nog ergens wat drinken bij een happy hour wat je hier wel vaak hebt, dan kom je heel veel mensen tegen en op die plekken worden ook zaken gedaan. Hier op Curaçao is het allemaal wat persoonlijker dan in Nederland. In Nederland is het allemaal wat anoniemer, wat zakelijker, afstandelijker en hier is het allemaal wat dichterbij en is het netwerk ook van belang. **7.16 Axial code: Critical success factors. Open code: Cultural factors.**

6. Heeft u uit jullie ervaring nog tips/adviezen voor ons?

Voor de zakelijke markt heb je hier of seminars, dus dat je echt duidelijk voor een bepaald onderwerp naar een spreker gaat waardoor je geïnspireerd gaat worden of er is een beurs waar je je product of dienst kunt aanbieden, dan zijn dat vaak specifieke gebeurtenissen. Je hebt hier nog niet echt dat een sport evenement ook een soort business-to-business evenement

gaat worden. **7.17 Axial code: Augmented product. Open code: Fashion.** Dat is ook vrij lastig, want je hebt hier ook vaak de ruimte niet. Op het moment dat je hier een tennistoernooi gaat organiseren en je kan 2000 man, het zou al heel mooi zijn als je die kan krijgen, dan zal je denk ik voor business-to-business wel een business lounge maken maar je wilt toch ook wel gewoon aantallen mensen krijgen dus dan zal je toch ook echt op de consumenten, de mensen die het leuk vinden om naar te tennis te kijken, om die ook te trekken. Het netwerken gebeurt hier ook wel maar daar zijn dan specifieke netwerkbijeenkomsten voor, dat je weet daar gaan we netwerken en worden we geïnspireerd door een spreker. Dus met sport is dat hier nog niet zo bekend. **7.18 Axial code: Core product. Open code: Functions.** Het belangrijkste is denk ik dat je het budget los krijgt, dat je partners vindt die mee willen helpen/denken, in ieder geval moet je hier grote partijen vinden met grote klantenbestanden. Het zou natuurlijk top zijn als je hier een aantal banken achter je kunt krijgen. **7.19 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Amount of sponsors.** Ik denk namelijk dat heel veel bedrijven een beetje hetzelfde zullen denk als ik, van ik wil mijn klanten daar neer zitten en potentiële prospects op die tribune willen hebben en vervolgens ga je met je eigen mensen daar tussen zitten en kom je in contact met je klanten en je prospects. Ik denk dat dat het ene gedeelte is en het andere gedeelte van de tribune zal je moeten vullen met mensen die het gaaf vinden, die zelf tennissen, die benieuwd zijn naar Jean Julien Rojer, dat zijn meer de dagjes mensen zeg maar. **7.20 Axial code: Managerial/organizational. Open code: End-user participation.** Die zal je ook moeten enthousiasmeren, dus dan zal de prijs van het kaartje niet te hoog moeten zijn **7.21 Axial code: Legal factors. Open code: Pricing** en die partij moet je zien te bewerken via de lokale media, bij de radiostations, het zal in de krant moeten komen, het zou misschien gaaf zijn als je op Tele Curaçao een spot zou kunnen zetten, misschien zou je een spot kunnen zetten in de bioscopen van kort 30 seconde dat het evenement eraan zit te komen. Je zou echt in je promotie veel moeten doen om die doelgroep enthousiast te maken voor kaartjes. **7.22 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Communication.**

VRAGEN IN RELATIE TOT RELEVANTE FACTOREN IVM GESPREKSVERSLAGEN BEZOEK CURACAO APRIL EN SITUATIE CURACAO

1. Wat lijkt u de beste locatie voor een Curaçao Tennis Classics?

Aan de ene kant zou je kunnen zeggen we gaan iets unieks doen, we gaan een tennistoernooi organiseren op Curaçao, een Wimbledon winnaar komt, we gaan er echt een top evenement van maken, waar ook Nederlanders, Duitsers, Amerikanen of in ieder geval mensen uit het buitenland ook naar toe willen komen. Als dat het geval zou zijn zou ik bij het Hyatt of het Santa Barbara zou daar het tennistoernooi organiseren, want daar is het gewoon mooi, daar is het netjes, daar heb je de mooie blauwe zee achter je, de mooie groene golf baan, ik vind dat één van de mooiste plekken van Curaçao. Je hebt ook een hotel bij de hand, dus dat is ook wel lekker en je hebt er ook andere kleine tennisbanen, dus daar zou je nog eens een keer een clinic kunnen geven. Je kunt de tennissers er allemaal kwijt. Dat biedt dus heel veel meer voordelen dan op het Brionplein hier in de stad. Als ik een business event zou organiseren gebeurt dat daar ook veel, je hebt daar mooie zalen waar je business events kunt organiseren. Als je zegt ik wil echt dat het een lokaal feestje wordt en echt wilt dat de lokale mensen echt komen, dan zou ik toch op een andere plek gaan zitten. Dan zou ik misschien op het

Brionplein een tenniscourt neerzetten. Daar zit je midden in de stad, op een plein en dan moet je daar tribunes gaan bouwen en moet je daar de lokale mensen naar toe krijgen. Het dus ook een beetje afhankelijk wie je wilt hebben op dat event. Ik weet natuurlijk ook niet wat voor kosten daaraan verbonden zijn. **7.23 Axial code: Facilitating products. Open code: Environment/location.**

2. Wat zou de beste periode zijn in het jaar om de Curaçao Tennis Classics te organiseren?

Je hebt hier een aantal vaste evenementen die altijd gebeuren, je hebt hier eind augustus begin september na de zomervakantie het Curaçao North Sea Jazz Festival dat is een groot evenement dat veel geld kost, ook het kaartje kost veel geld, heel veel mensen gaan daarvoor sparen en gaan daar naar toen. Dan begint eigenlijk het cruise seizoen, veel mensen uit Curaçao ook gaan dan cruisen, dat is in oktober begin november. Dan heb je de kerstperiode en dan komen alle familieleden uit Nederland die komen dan naar Curaçao. De prijzen zijn dan sky-high alle hotels zitten vol en is het hier hartstikke druk. Dan heb je de Carnavalsperiode in februari en na die carnavalsperiode heb je een paar mooie maanden, dus ik zou het ergens in maart, april begin mei doen in die periode want dan heb je namelijk ook de wind, want dat zijn de wind maanden dan is de gevoelstemperatuur ook stukken aangenamer dan in augustus, september, oktober, begin van november. Dat zijn echt de windstille maanden en dan wordt het echt warm, van oorsprong waren dat de regen maanden, maar dat hebben we al 3 jaar niet meer gehad dus het is echt heel erg droog. **7.24 Axial code: Demographic factors. Open code: Geographical characteristics and differences.** Ik zou zeggen voorjaar, dus na maart t/m begin mei, dat zijn mooie maanden om het te doen. **7.25 Axial code: Product factors. Open code: Facilitating products.**

3. Wat zijn het aantal te verwachten zakelijke bezoekers bij een dergelijk (2/3 daags) evenement?

Dat vind ik heel lastig in te schatten. Ik zou ook gaan kijken of je lokale netwerken kunt betrekken hierbij. Je hebt hier bijvoorbeeld ook een aantal beurzen, daar staan een heleboel bedrijven bij elkaar en dan valt mij altijd op dat er toch ook een heleboel dagjes mensen gewoon leuk langs komen om een pen te scoren of een tas. Dus heel veel business genereren zal je dan denk ik toch via de bedrijven zelf moeten doen. Er zijn ook wel een aantal business clubs die je daarbij kunnen helpen. Maar daar moet je wel veel aandacht aan gaan besteden en goed bedenken hoe je aan mensen gaat komen. Als je 1000 man wilt hebben moet je flink aan de weg timmeren om die allemaal te krijgen. **7.26 Axial code: Core product. Open code: Target group.**

4. Wat maakt in uw ogen andere uit Nederland afkomstige evenementen succesvol op Curaçao?

De Curaçaoënaar houdt van gezelligheid, van feestjes, van eten drinken daar komen ze gewoon graag op af en zeker als je dat dan combineert met goede muziek. **7.27 Axial code: Socio-cultural factors. Open code: Lifestyle.** Het North Sea Jazz is in Nederland echt een begrip. Ik ging daar in Nederland altijd naar toe, maar dan ging ik ook echt voor de nieuw opkomende jazz bandjes of een zanger die er dan dicht tegenaan ligt. Hier heeft het jazz festival niet echt een heel erg hoog jazz gehalten, Prince die kwam optreden, Usher, en dat zijn natuurlijk niet echt de jazz mensen, die zouden in Nederland niet snel optreden. Dus wat er eigenlijk gebeurd dat er hier grote artiesten naar toe worden gehaald, er is natuurlijk één man, één drijvende kracht achter die het allemaal regelt en ook zelf heel veel geld er instopt. Die heeft als het waren het concept geadopteerd, maar ik weet niet in hoe verre hij ondersteuning

krijgt van de Nederlandse organisatie. Maar dat is echt een groot concept wat gewoon echt werkt. De kaartjes zijn schreeuwend duur en bijna niet te betalen voor de lokale gemiddelde Curaçaoënaar, die kosten echt heel veel geld een paar honderd dollar per kaartje. Als je met zijn tweeën wilt gaan ben je volgens mij zo 600 dollar kwijt, dan komt er nog eten en drinken bij. Er komen ook heel veel buitenlandse mensen op af, uit Aruba, uit Bonaire, maar ook uit Amerika, Zuid Amerika. Zeker als we Amerikaanse topbands hebben, dat zijn dan grote trekpleisters die komen, dus dat maakt het succesvol. Laatst was ik bij een Nederlands evenement op Curaçao, Curaçao Culinaire, dat was 2 avonden. Wat ze gedaan hebben is gewoon 5 top restaurants uitgenodigd om deel te nemen met hapjes. Kwalitatief gezien was het gewoon heel erg goed. Dan zie je wel dat daar heel veel mensen uit het bedrijfsleven, jong professioneels, die daar met hun vrouw of partner naar toe gingen om daar gezellig te eten en te drinken, met goede wijnen. Dat sprak heel erg aan en was een succesvol evenement. Ze hebben dat gedaan op een soort parkeerplaats, dus de locatie was niet eens heel erg schokkend, maar als je dat 's avonds doet hier, met verlichting, palmbomen, leuke aankleding op de tafels, als je dat gewoon goed aankleedt dan ziet het er hier al hartstikke uitnodigend uit. **7.28 Axial code: Supporting products. Open code: Culture.** Dat zag ik allemaal heel leuk uit, maar daar zie je niet echt de lokale Curaçaoënaar, die zag je daar niet heel veel. Er waren toch wel veel Europese, Nederlanders, die hier al een langere tijd zitten net als ik, die daar waren of uit het bedrijfsleven, maar dan zijn het ook wel weer de bepaalde type mensen. Ik denk wel dat jullie evenement veel groter wordt, wat ik gehoord heb toch wel zo rond de 1000–1500 man, om die te trekken. Dan heb je dus niet alleen die mensen nodig, maar ook wel echt de lokale mensen nodig. Bijvoorbeeld een kindje die hier op tennis zit dat die met zijn vader komt kijken of mensen die Jean Julien Rojer een keer live willen zien. **7.29 Axial code: Economic factors. Open code: Market characteristics.** Dus dan zal je toch wel op de entree prijs moeten letten, want daar kun je dan geen 100 dollar voor vragen denk ik. **7.30 Axial code: Legal factors. Open code: Pricing.**

5. Wat zijn de belangrijkste redenen om sponsor te worden van een dergelijk evenement?

Als je zou willen sponsoren dan ga je sponsoren om een stukje naamsbekendheid, **7.31 Axial code: Supporting products. Open code: Company identity.** maar van de meeste bedrijven weet je al wat ze doen. Iedereen weet wat de MCB bank doet, wat de RBC bank doet, dat AFAS bestaat, omdat het natuurlijk een klein eiland is. **7.32 Axial code: Demographic factors. Open code: Density.** Het zou interessant kunnen zijn als je zegt ik kom met 300–400 mensen uit Nederland die hier misschien willen investeren in vastgoed, dan zou je makelaarskantoren of banken die hypotheek verstrekken dan ga je een soort van business genereren. Voor de lokale business mensen zou het een stukje goodwill kunnen zijn naar hun klanten toe, klanten die al jarenlang goede klanten zijn, dat die worden uitgenodigd naar dit tennisevenement of gewoon voor het klanten binden. Ik denk dat dat voor de lokale bedrijven als je kijkt naar lokale bedrijven gericht op de lokale markt dan zal het eerder zijn een bedankje dat je al zolang klant bent, dat zou dan de motivatie zijn denk ik. Het zou natuurlijk mooi zijn, ik bedoel klanten van de MCB bank zijn nog niet allemaal klant bij AFAS, er zitten ongetwijfeld managers of beslissers in het bedrijfsleven tussen die werken bij een bedrijf of Curaçao die nog niet met mijn software werken, dus dat zou voor mij wel interessant zijn. Maar dan moet je inderdaad grote groepen tegelijkertijd kunnen aanspreken dus moet je je echt richten op de

grotere bedrijven die een grote klant portfolio hebben. 7.33 Axial code: Core product. Open code: Target group.

6. **Wat is of kan de rol van uw bedrijf zijn?**

Wij zitten hier met 12 mensen, in Nederland hebben we 350. Ik heb hier een eigen budget op Curaçao en dat is lang niet zo groot als dat de directeur marketing in Nederland heeft. Ik heb hier een beperkt budget en kan absoluut niet een partner worden zoals AFAS dat in Nederland wel is bij de AFAS Tennis Classics. Ik zou gewoon mooie vip kaarten willen kopen en zou daar mijn top klanten mee willen uitnodigen met hun partner en misschien aansluiten met een mooi diner. En meer uit een persoonlijke band die Jacco heeft met AFAS help ik hem natuurlijk aan al mijn contacten die ik hier heb en wil ik hem overal mee helpen, als hij een kantoor nodig heeft kan hij hier op kantoor zitten. Maar ik heb niet de budget om te zeggen ik wordt hoofdsponsor voor 100.000 euro, dan heb ik in 1x mijn hele jaar budget op van Curaçao en Aruba en dan kan ik verder niks meer doen. Daarvoor levert het te weinig op, de verhouding is anders dus moet de verwachting ook anders zijn. 7.34 Axial code: Managerial/organizational. Open code: Objectives.

7. **In hoeverre is de aanwezigheid van Jean Julien Roger tijdens de Curaçao Tennis Classics van belang?**

Ik denk cruciaal. Met alle respect tennis leeft hier wel, maar het is niet echt een top 3 sport. Je hebt hier honkbal, softbal, basketbal, heel erg gericht op de Amerikaanse sporten, er wordt hier ook heel veel Amerikaanse tv gekeken. De MBA wordt hier veel gekeken. Er wordt hier wel getennist, maar dat zijn geen hele grote aantallen. Als je een willekeurige speler laat komen zal dat minder aantrekkelijk zijn dan als een lokale held daar aanwezig is. Plus daar komt bij dat Curaçao trost is, trost op hun eiland. Je hebt hier Coco Balentien dat is een honkbal speler die ontzettend goed is, als die hier komt wordt hij opgehaald door de ministers vanaf de airport. Dan krijgt hij meteen alle pers, alle aandacht, die wordt echt als een soort lokale held gezien, als iemand die het ver geschopt heeft, net als Jean Julien Roland Garros heeft gewonnen. Dus die moet hier dan gewoon komen en dat moet het sentiment dan ook zijn, je zal hem ook dan moeten inzetten als een marketingtool voor het event. Je zal dus ook wel met hem moeten gaan praten, bijvoorbeeld over een rondje Curaçao te doen met hem om het event op te pimpen en op de foto te gaan. Als hij langs gaat lopen ook bijvoorbeeld bij de bedrijven dan trek je echt mensen. Ik denk dat het cruciaal is dat hij ook actief mee zou doen.

7.35 Axial code: Critical success factors Open code: Cultural factors

8. **Wat zijn vanuit uw bedrijf de groep zakelijke klanten die u uit zou nodigen voor een dergelijk evenement? Alleen te topklanten of....? Aantal? (Omvang en aard van groep?)**

Ik zou niks doen, ik zou bestaande klanten uitnodigen, directies zou ik uitnodigen van heel grote bedrijven samen met hun partner. Ik zou het als een high-end evenement zien. Wat ik op Aruba doe, daar heb je ook een soort jazz festival, en wat ik daar doe (dat heb ik nu al twee jaar gedaan) dan vraag ik aan één zo'n top band om een avond of twee avonden van te voren exclusief op te treden voor alle gasten van AFAS. Dan ga ik bij Pure Ocean, een hotel aan het strand, daar wordt dan een podium gebouwd en gaan die jongens 2.5 uur spelen en dan heb ik ongeveer 150 mensen, waarvan 50 topklanten met partner, 50 prospects en mijn eigen jongens lopen daar dan natuurlijk ook rond en dan geef ik die klanten en prospect een geweldige avond, met een super gaaf optreden en een heel mooi3 gangen diner. Dan heb ik

een soort kruisbestuiving, want en mijn bestaande klant is heel blij en de prospects die zien wie er allemaal al klant zijn van AFAS, dat is het gave want die gaan met elkaar praten en daarvan komend aan weer nieuwe contacten en contracten. 7.36 Axial code: Core product. Open code: Target group. Het tennis evenement zou ik als zo'n soort gelijk middel zien. Zo zou ik het doen. Het is toch een exclusief iets. Het is er nog niet en het is er nog nooit geweest en als je dan zo'n mooi tennisevenement hier naar toe kan halen 7.37 Axial code: Augmented product. Open code: Fashion met een hoog amusements gehaltes met een Baharami, dat is gewoon leuk en die trekt ook nog veel mensen. Als je dan ook nog Jean Julien Rojer erbij hebt, het is in de avond, lekker eten, lekker drinken, het is mooi aangekleed en je hebt er een goede sfeer, dan wil je daar gewoon je klanten graag naar toe hebben, ook potentiële klanten zou ik daarvoor uitnodigen. 7.38 Axial code: Product factors. Open code: Augmented products.

9. **Wat zijn naast bedrijven eventueel stichtingen (trust companies) of verenigingen die ook geïnteresseerd kunnen zijn in de Curaçao Tennis Classics? En zouden die ook sponsor kunnen worden?**

Alle stichtingen hier hebben per definitie hier geen geld, sport clubs hebben ook geen geld. Ik krijg zo veel aanvragen van clubs die geen geld hebben, die gaan alle bedrijven gewoon langs om budget vrij te praten om zo hun club draaiende te kunnen houden. Vanuit de overheid gebeurd, op lokaal club niveau wat ik ervan kan inschatten, er niet zoveel, dus die moeten het echt hebben van net bedrijfsleven. Ik denk, je brengt vanuit Nederland tennissers en dat is voor het amusement, maar je kan vanuit Nederland misschien ook business partners of ondernemers die hun bedrijf hier op willen richten of mensen die hier een pensionaris willen worden of een tweede huis willen, als je die meeneemt vanuit Nederland in speciale packages dan denk ik dat het voor een aantal bedrijven hier op Curaçao interessant kan zijn, want dat zijn voor hun natuurlijk potentiële klanten. Als je die hiernaar toe kunt halen zullen ze eerder bereid zijn om te participeren, te helpen, te sponsoren. Voor de rest moet je het toch echt hebben van de gevestigde orde, dus van grote bedrijven die goede marketing budgetten hebben. 7.39 Axial code: Legal factors. Open code: Funds.

10. **In welk opzicht is de jeugd belangrijk voor jullie in relatie tot het evenement?**

Jeugd heeft altijd de focus hier, eigenlijk voor ieder bedrijf wel. Wat we natuurlijk zien hier is dat de jeugd het best moeilijk heeft. De sportclubs bijvoorbeeld, een baseballclub als voorbeeld die leveren niet alleen baseball maar ook naschoolse opvang. Het gaat niet alleen om sport maar ook om discipline bij brengen. Heel veel jeugd groeit hier in principe op met alleen maar een moeder, vaders zijn vaak niet. Als je je iets verder gaat verdiepen in de Curaçaose cultuur kom je er snel achter dat mannen heel veel kinderen hebben bij veel verschillende vrouwen. De vaste thuis situatie hier is vaak de moeder, de kinderen groeien echt op met de moeder en zijn dan ook redelijk veel op straat. Het is ook stukje maatschappelijk werk wat die sportclubs er als het ware bij krijgen. Dat zien we hier met zijn alle op Curaçao dus op het moment dat een sportclub hier dus komt en zeggen we willen die jongens ook een stukje structuur bij brengen, discipline en dat ze ook hun huiswerk maken. Dan wil je als bedrijf daar ook wel bij helpen. Als bedrijf gaat er een groot gedeelte van je sponsoring, van je marketing gaat eigenlijk ene beetje op aan sociaal-maatschappelijk werk, omdat je gewoon wil dat die jongeren gewoon kansen krijgen en aansluiting vinden. 7.40 Axial code: Environmental factors. Open code: Socio-cultural factors. Er zijn gewoon best wel veel arme gebieden hier op

Curaçao, daar loop je gewoon tegen aan. Er zijn heel veel rijke stukken, waar rijken mensen die het goed hebben, maar het overgrote deel heeft het gewoon helemaal niet zo goed. Dat is wel een onderdeel van de samenleving. **7.41 Axial code: Demographic factors. Open code:**

Population composition. De MCB bank bijvoorbeeld die stoppen veel geld in sociale projecten. Vroeger had je nog overheidssteun in de vorm van usona, dat er dan zoveel miljoen vanuit Nederland hier naar toe ging en ook al was het dan een stichting die bepaalde naar wat voor projecten het geld dan ging, dat geld wordt nu niet meer beschikbaar gesteld en dan zie je dat sociale projecten, dat kan van alles zijn weeshuizen, kinderspeeltuinen, alleenstaande moeder die in huizen wonen die moeten worden opgeknapt. Er zijn zo ontzettend veel projecten en mensen die op basis van vrijwilligerswerk hier proberen de samenleving te verbeteren, al zijn het maar kleinere projectjes, maar die zijn wel nodig. Er is dus best wel grote armoede. **7.42 Axial code: Environmental factors. Open code: Economic factors.**

11. Zijn er eventuele subsidie mogelijkheden vanuit de overheid of andere instellingen mogelijk? (Bijvoorbeeld met betrekking tot de jeugd of andere doelgroepen op het eiland?)

Dat vind zelf persoonlijk lastig in te schatten. In september komen de verkiezing dus ik denk dat iedereen nu een beetje zijn hand op de knip houdt, of het juist allemaal gaan uitgeven dat zou misschien ook nog wel kunnen. Dat is even koffiedik kijken van welke minister komt op welke post te zitten en hoeveel geld is er überhaupt beschikbaar hiervoor. **7.43a Axial code: Political factors. Open code: Political plans.** Ik vind het lastig, ik zou in ieder geval niet rekenen op de overheid want dan kan het alleen maar meevallen. Als ik een begroting zou moeten maken dan zou ik die op nul zetten en alles wat daarbij komt is mooi meegenomen maar daar kun je niet op varen, dus je zal het echt uit de private sector moeten halen, het bedrijfsleven. **7.43 Axial code: Political factors. Open code: Subsidy schemes.**

VRAGEN N.A.V. PRODUCTFACTOREN

1. Een dergelijk hoofdproduct/programma zal het volgende in houden:

Avondprogramma

Met tenniswedstrijden van 1 uur

Catering tussentijds/diner tussen de wedstrijden

Feest achteraf. Hoe ziet u dit? Is dit een aantrekkelijk product?

Ja ik denk het wel, maar ik denk dat dat wel tijd gaat kosten. Dat je misschien eerst moet beginnen met een leuk evenement, je moet een bekende Curaçaoënaar hebben die kan tennissen zoals Jean Julien Rojer, dat is een trekker die kan ambassadeur zijn van Curaçao. Dan moet je een aantal bedrijven achter je krijgen die zeggen van gaaf event ik ga mijn klanten uitnodigen. Ik denk dat dat zou moeten groeien, ik denk niet dat je dat vanaf het begin mee te heel succesvol zal worden dat zal moeten groeien. Als een bedrijf kaartjes kan kopen, gewoon deelname kaartje tot de wedstrijden, dat je vervolgens een extra kaartje kunnen kopen zodat mensen ook kunnen eten, maar goed als je die kaartjes voer meerdere bedrijven gaat verkopen heb je geen beslotenheid met je eigen klanten. In principe krijgen je dan dus bezoekers die alleen komen kijken, bezoekers die kijken en ook op de kosten mogen eten en daarna zou het leuk zijn dat als je die mensen er nog bij wil houden dan zal je een feestje moeten houden, een leuke band neerzetten of een goede DJ. Dat daar dan nog ruimte is om na de wedstrijden met elkaar in contact te komen. Dan is het ook nog wel belangrijk dat je rekening houdt met de

dag en het tijdstip, want als er de volgende dag gewoon gewerkt moet worden dan stopt het denk ik wel rond een uur of 11/12. Misschien is dat juist ook wel goed, dat je niet te lang door gaat, maar inderdaad zo iets denk ik zou wel werken. **7.44 Axial code: Product factors. Open code: Core product.**

2. Wat zijn randvoorwaarden die van belang zijn (anders komen mensen al niet)?

De randvoorwaarden is afhankelijk op wie je mikt denk ik. Maar je moet in ieder geval je auto goed kunnen parkeren, want er is geen openbaarvervoer, je moet voldoende parkeerruimte hebben om je auto weg te kunnen zetten. Als je mensen uit het buitenland gaat halen en je gaat deals maken met hotels, dan zal je bussen moeten regelen, dus tussen het hotel, de evenementplaats en het tenniscourt moet je pendelbussen in moeten zetten. Ik denk dat de bereikbaarheid een belangrijk onderdeel is of het allemaal goed te bereiken is. Ik denk ook dat de prijs niet te hoog moet zijn als je ook de mensen wilt hebben die gewoon gezellig naar een potje tennis willen kijken. Het eten, op het moment dat je business markt aan wilt spreken, dan moet het eten goed zijn daar houden ze wel van. En het feest, daar moet je even over nadenken, kijk je wilt geen gerotzooi hebben op dat feest dus je zal ook altijd wel iets van security moeten regelen, mensen die de boel een beetje in de gate houden, ook op de parkeerplaatsen dat er niet wordt ingebroken of ruitjes worden in getikt. Met dat soort dingen moet je ook even rekening houden en dan denk ik dat als je Jean Julien Rojer erbij hebt en die doet goed aan promotie, ik denk in ieder geval dat veel mensen naar hem willen kijken. Het is nog nooit geweest, dus het is een uniek evenement. Je moet in ieder geval zorgen voor goed eten, goed drinken, daar houdt de antiliaan wel van. Het liefst ook nog met een bandje zodat er wat gedanst kan worden, dat je echt een feestje hebt. Het moet toch laat op de middag beginnen anders is het te warm en mensen gaan toch gewoon werken, die gaan toch gewoon daarna zich nog even opfrissen en netjes maken. Als je hier een event organiseert ziet iedereen er op en top verzorgt uit, ook de dames jurkjes, cocktail jurkjes met hoge hakken. Dat is toch een beetje hoe men hier vaak naar dat soort evenement toe gaat. **7.45 Axial code: Product factors. Open code: Facilitating/supporting products**

3. Wat zijn elementen die aanwezig moeten zijn om het een unieke ervaring te maken?

Er is hier nog nooit een tennisevenement georganiseerd. Er zijn hier ook weinig, normale, fatsoenlijke tennisbanen. Dat is een uniek concept. De uitdaging zit hem in het feit dat tennis hier niet een top 3 sport is, dus daar zal je rekening mee moeten houden, dat betekend dat je het waarschijnlijk zult moeten opleuken met Jean Julien, dat mensen kaartje krijgen via het bedrijfsleven, dan komen mensen ook. Als ik een kaartje weggeef waarmee mensen de wedstrijden kunnen kijken, lekker kunnen eten en drinken en er komt ook nog iemand optreden dan is het heel erg aantrekkelijke en weet ik zeker dat er heel veel mensen komen. Het unieke is dat er nog nooit een tennisevenement is georganiseerd en als je het dan ook nog eens een keer hier op het Brionplein zou doen, dan zet je Curaçao ook nog op de kaart. Dan heb je wel het plaatje met de handelskade en een tennistoernooi dat is wel iets gek, dus ik denk dat dat wel mensen trekt. **7.46 Axial code: Product factors. Open code: Augmented products.**

VRAGEN N.A.V. KRITISCHE SUCCES FACTOREN

1. Wat zijn kritische succes factoren in Curaçao die invloed kunnen hebben op de Curaçao Tennis Classics?

Dat vind ik lastig, ik denk niet dat er enige beperking zal zijn als je hier een tennistoernooi wil organiseren. Je moet alleen kijken of je daar een vergunning voor nodig zult hebben, dat weet ik zo niet. Ik denk hier op het Brionplein wel, want dat is natuurlijk openbaar. Op het moment dat je het op het Santa Barbara gaat doen, dan zal je dat met de eigenaren moet bekijken, maar dat zal je toch moeten op het moment dat je een tennisbaan wilt gaan neerzetten, dus dan heb je die commitment sowieso al. **7.47 Axial code: Political factors. Open code: Licences.** Dan denk ik verder dat je qua wettelijke, je zal een bedrijf moeten opstarten hier een BV of een NV denk ik, daar zou je je even in moeten laten voorlichten. Ik weet namelijk niet of je zomaar met een Nederlands bedrijf hier een evenement mag organiseren. Ik weet verder niet precies hoe het juridisch zit als je hier kaarten gaat verkopen, ik bedoel die opbrengst, daar zal je waarschijnlijk omzetbelasting over moeten betalen, dat moet je dan afdragen dus dan zal je ook een lokale entiteit moeten hebben en dan moet je toch een bedrijf hier opstarten. Dat moet je dan via een trustkantoor doen, tenzij je hier een lokaal persoon statutair directeur wilt maken, je moet namelijk ingezet zijn in het land van Curaçao om statutair directeur te kunnen zijn want anders moet je dat uitbesteden aan een trustkantoor. **7.48 Axial code: Legal factors. Open code: Corporate law.** Politiek gezien denk ik niet dat er enige politieke partij hier negatief tegenover zou staan en dan nog, ik denk niet dat ze dat zouden kunnen beïnvloeden. Ik denk niet dat dit op politiek niveau gestopt kan worden of dat het een potentieel gevaar zou zijn. **7.49 Axial code: Political factors. Open code: Political climate** Wettelijk zou je dus waarschijnlijk iets met een trustkantoor moeten doen omdat je hier met de lokale entiteit zit en je een bedrijf zou moeten oprichten. Ik zie geen gevaren in culturele/sociale factoren, ik zou niet inzien waarom. Ik denk het niet, men is hier al wel gewent dat hier evenement worden georganiseerd vanuit het buitenland. North Sea Jazz is natuurlijk eigenlijk ook een concept dat vanuit Nederland hier nagedaan wordt, dat gaat met de tennis classics eigenlijk nu ook gewoon gebeuren. Ik denk dat de meeste het alleen maar leuk vinden. Mensen vind het alleen maar leuk en die vinden het zeker leuk als Jean Julien Rojer komt spelen, hun held, hun Curacaoose held die Roland Gaross heeft gewonnen, je moet zijn heldendom misschien nog iets meer aanwakken. Hij zou hier lokaal misschien nog even wat meer herrie moeten maken, dat hij er is, dat er een tennistoernooi komt, dat hij het gaaf vind, dan krijg je dat sociale gevoel hier lokaal los; yes gaaf die held komt hier tennissen en wij gaan naar hem kijken. Sociaal, verwacht ik daar ook niet zoveel invloed, er zijn niet echt anti-tennissers of anti Jean Julien Rojer mensen of die zeggen wat belachelijk zo'n tennistoernooi dat moeten we helemaal niet willen. Ik zie het allemaal heel positief in. **7.50 Axial code: Environmental factors. Open code: Socio-cultural factors.**

Appendix VI – Data analysis

Axial Code	Open code	Fragments
Product factors	– Core products	1.8, 2.18, 3.16, 6.14, 7.44
	– Facilitating products	1.9, 2.10, 2.2, 2.19, 3.2, 3.17, 4.2, 4.18, 5.14, 6.11, .15, 7.25, 7.45
	– Supporting products	1.2, 1.9, 2.19, 3.17, 4.18, 5.14, 6.15, 7.45
	– Augmented products	1.10, 2.20, 3.20, 4.19, 5.15, 6.16, 7.38, 7.46
Core products	– Functions	1.20, 5.1, 5.7, 5.16, 6.7, 6.17, 7.5, 7.18
	– Target group	2.3, 2.5, 2.9, 2.13, 3.4, 3.9, 4.5, 4.8, 5.5, 5.17, 6.5, 6.20, 7.26, 7.33, 7.36
	– Costs	1.6, 1.7, 5.9, 5.18, 6.9
Facilitating products	– Environment/location	1.1, 2.1, 3.1, 4.1, 5.8, 6.8, 7.23
Supporting products	– Company identity	2.11, 2.14, 3.7, 7.13, 7.31
	– Culture	7.3, 7.28
Augmented products	– Customer specification	7.4
	– Fashion	5.2, 5.13, 7.17, 7.37
Critical Success factors	– Legal factors	1.18
	– Political factors	1.11, 1.17, 2.21, 5.21
	– Cultural factors	2.12, 2.22, 3.8, 4.12, 5.21, 7.16, 7.35
	– Technical factors	
	– Managerial/organizational factors	
	– Economic factors	
	– Environmental factors	
	– Corruption factors	
	– Social factors	
	– Physical factors	
Political factors	– Laws and regulations	6.25, 7.9
	– Political instability	3.21, 4.20
	– Inconsistency in policies	6.26
Legal factors	– Funds	1.12, 2.15, 3.11, 4.11, 5.11, 7.39
	– Process regulation	1.13
	– Pricing	2.4, 2.8, 6.21, 7.21, 7.30
	– Environmental issues	1.14
	– Corporate law	1.15, 7.48
	– Taxation	3.15, 6.18
	– Ownership	6.24
	– Royalties	

	- Arbitration	
	- Convertibility	
	- Accounting rules	
	- Remittances	
Cultural factors	- Beliefs	1.16
	- Traditions	6.27
	- Customs	7.10
	- Values	7.12
Technical factors	- Design	2.7
	- Engineering	
	- Procurement	
	- Construction	
	- Equipment installation	
	- Operation of the equipment	
Managerial/organizational factors	- Objectives	1.5, 3.5, 3.10, 7.34
	- Amount of sponsors	5.10, 6.12, 7.19
	- End-user participation	3.6, 5.6, 6.6, 7.20
	- Communication	3.18, 4.6, 4.9, 4.10, 7.23
	- Goal in relation to cost and schedule	4.3, 6.10, 6.27
	- Training of local staff	5.25, 6.29
	- Lines of responsibility	4.7, 5.4
	- Authority and accountability	6.4
	- Decision-making process	
Economic factors		
Environmental factors		
Corruption factors		
Social factors	- Customs and ethnicity of the event participants	5.22
	- Capacity of the (local) beneficiaries.	5.26
	- Reaction of beneficiaries to new social values and standards.	7.11
	- Religion	
	- Security of the stakeholders	
	- Social uprising or riot due ethnicity or polarization of social strata	
Physical factors		
Environmental factors	- Demographic factors	

	- Economic factors	7.42
	- Socio-cultural factors	7.40, 7.50
	- Technological factors	
	- Ecological factors	
	- Political factors	
Demographic factors	- Population composition	3.3, 3.12, 3.19, 3.23, 7.8, 7.41
	- Geographical characteristics and differences	4.4, 6.23, 7.24
	- Density	5.20, 7.32
	- Infrastructure	
Economic factors	- Growth perspectives	1.21
	- Market characteristics	1.3, 1.4, 2.9, 3.4, 3.10, 3.13, 4.13, 4.15, 4.17, 6.1, 7.2, 7.7, 7.29
	- Financial data	3.23, 5.19, 6.22, 7.6
	- Power relationships	3.24
	- Economic climate	
Socio-cultural factors	- Behaviour	1.19, 6.3
	- Social trends	2.6
	- Standards and values	2.16, 7.15
	- Lifestyle	3.22, 7.27
	- Communication	
Technological factors	- Innovation	7.1, 7.14
	- Trends	5.3
	- Know-how	5.24
	- Probability of success	6.2
	- Technical problems	
Ecological factors		
Political factors	- Subsidy schemes	2.17, 4.14, 4.16, 6.13, 7.43
	- Legislation	3.14
	- Licences	6.19, 7.47
	- Political climate	7.49
	- Political plans	7.43a



Appendix VII – Global estimation of costs CTC, April 2016

By Mr. J. Eltingh (confidential)

Budget

Budget Costs in USD

Players 135.000

Flights 40.000

Hotel 25.000

Stands plus chairs 25.000

Boarding 17.500

Court plus couches plus umpire chair 20.000

Camera production 35.000

LED 10.000 incl scoreboard Sound 5.000

Signage 12.500

Communication 20.000

Stationery plus website 4.000

Linesmen plus umpire 3.000

Decoration 17500

Transport plus fuel 4.000

Insurance 2.000

Accounting 4.000

Volunteers 5.000

Entertainment 10.000

Photographer 2.000

Speaker 1.000

Office TOC plus EHT 2*25.000 = 50.000

Catering sponsor packages 125 pp * 1.000 = 125.000

Total 582.500 USD