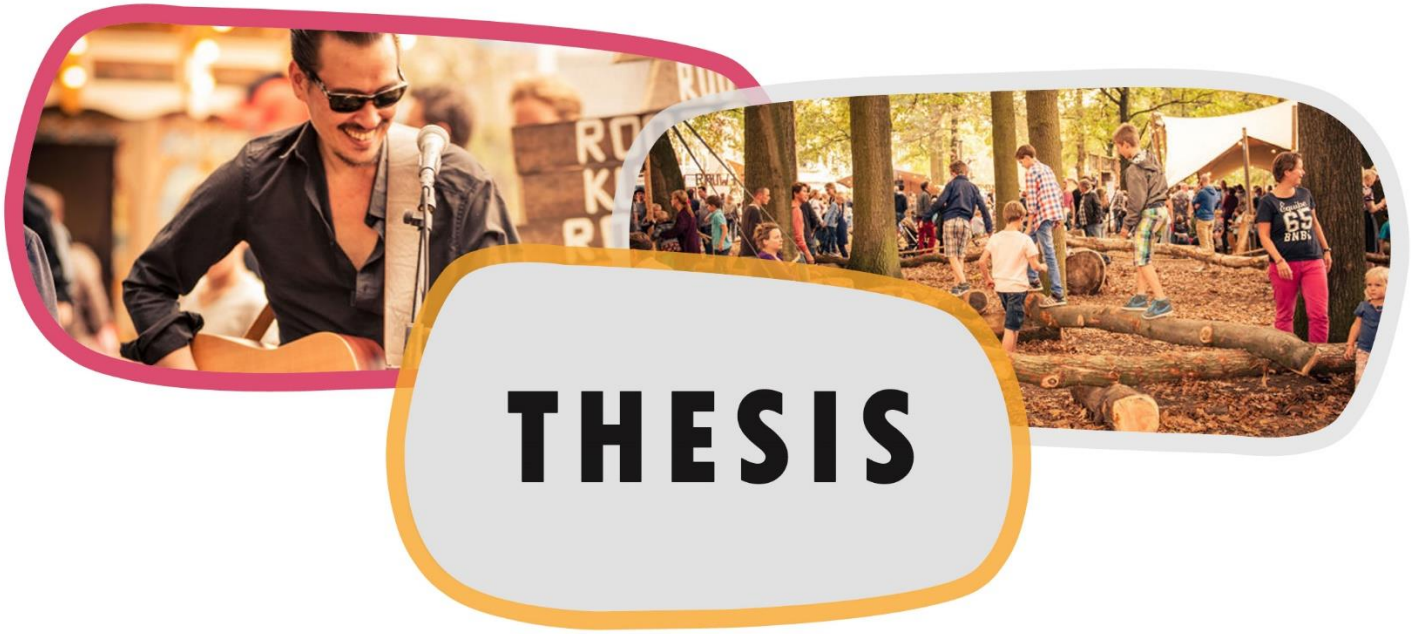


THESIS

In opdracht van de gemeente Apeldoorn
Een onderzoek naar het werven en behouden van sponsors

Vicky Verheul
405787

15 januari 2018

ROOTS IN THE WOODS FESTIVAL

In opdracht van de gemeente Apeldoorn

Een onderzoek naar het werven en behouden van sponsors

Soort rapport	Adviesrapport
Auteur	Vicky Verheul
Studentnummer	405787
Plaats	Westervoort
Datum	15 januari 2018
Onderwijsinstelling	Saxion Hogescholen in Deventer – Hospitality Business School
Opleiding	Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs
Opdrachtgever	Marco Bod
Organisatie	Roots in the Woods & gemeente Apeldoorn
1e examinator	Shira Godfried
2e examinator	Elke Ennen

Voorwoord

Voor u ligt de thesis 'Een onderzoek naar het werven en behouden van sponsors'. Deze thesis is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs aan de Hospitality Business School van Saxion Hogeschool Deventer. Deze thesis is gemaakt in opdracht van de gemeente Apeldoorn voor het evenement Roots in the Woods. De thesis heeft plaatsgevonden in de periode van september 2017 tot en met januari 2018.

Als ik terugkijk op mijn thesis periode dan zie ik dit als een ontzettend leerzame tijd waarin ik mij regelmatig in mijn creatieve bubbel heb bevonden. Hierdoor heb ik mijn passie voor evenementenorganisatie weer even mogen ervaren. Naast de leuke creatieve momenten zijn er ook momenten geweest dat ik bijna de moed even verloor. Dit was na het ontvangen van minder positieve feedback waar ik erg van baalde. Gelukkig lukte het om na een dag of twee hier een streep onder te zetten en door te gaan. Nou ja, in mijn geval een streep door de tekst heen zetten. De uitspraak: 'schrijven is schrappen' is regelmatig tijdens mijn thesis periode voorbijgekomen. Desondanks heb ik deze periode als een drukke, maar erg fijne periode ervaren.

Als eerste wil ik graag mijn begeleidster Shira Godfried bedanken. De vele gesprekken die we op school hebben gehad heb ik als prettig ervaren. Hoewel het niet altijd leuk is om feedback te ontvangen, ben ik ervan overtuigd dat dit ten goede is gekomen aan het resultaat van deze thesis. Ten tweede wil ik mijn opdrachtgever Marco Bod bedanken die ondanks zijn drukke agenda altijd open stond voor een gesprek om mij verder te helpen met mijn onderzoek. Ten derde wil ik graag Frank de Munnik bedanken voor het in contact brengen met de organisatie van Roots in the Woods. Dankzij hem heb ik een ontzettend waardevolle thesis mogen doen in de evenementenbranche. *Last but not least* wil ik in dit voorwoord mijn vriend, familie, schoonmoeder en vriendinnen bedanken voor alle hulp tijdens mijn thesisperiode. Door het werpen van een frisse blik op mijn thesis rapport hebben jullie mij ontzettend geholpen.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Vicky Verheul

Westervoort, 8 januari 2018

Managementsamenvatting

De thesis is geschreven in opdracht van de gemeente Apeldoorn voor het evenement Roots in the Woods. Deze thesis is het derde deelonderzoek van Roots in the Woods en richt zich op het vergroten van het financieel draagvlak door middel van sponsorwerving en het behoud daarvan. Dit sluit aan bij de strategische doelstelling 'veelzijdige en innovatieve economie' van de gemeente Apeldoorn.

De organisatie van Roots in the Woods heeft de ambitie om te groeien. Zij willen graag verhuizen naar een grotere locatie waardoor zij beter in staat zijn om hun doelen te bereiken. Het probleem dat zich voordoet is het gebrek aan vaste inkomsten. Om deze reden wil de organisatie de inkomsten uit sponsoring verhogen. De organisatie ervaart alleen dat het lastig is om in de omgeving Apeldoorn sponsors te werven en daarnaast voor een langere tijd te behouden, met sponsorverloop tot gevolg. Zij stellen zichzelf daarom de vraag of het huidige sponsorbeleid, in combinatie met hun businessmodel, ondernemers wel voldoende motiveert om het festival te blijven sponsoren. De managementvraag van deze thesis luidt:

- ✓ Hoe kan Roots in the Woods lokale ondernemers uit de omgeving Apeldoorn motiveren om het festival te (blijven) sponsoren met als doel het creëren van een toekomstbestendig businessmodel?

Om deze vraag te beantwoorden zijn er drie hoofdvragen opgesteld:

1) Wat zijn wensen en behoeften van voorgaande, huidige en potentiële sponsors ten aanzien van het nieuwe sponsorbeleidsplan van Roots in the Woods?
2) Wat zijn kritische succesfactoren van andere evenementenorganisaties in hun sponsorbeleid?
3) Wat zijn mogelijkheden om het businessmodel van Roots in the Woods aan te passen aan de hand van verwachtingen en behoeften van sponsors?

Aan het eind van dit onderzoek wordt er een aangepast businessmodel en een sponsorbeleidsplan gepresenteerd. Het sponsorbeleidsplan zal een stabiele basis vormen waarin precies wordt beschreven hoe Roots in the Woods lokale ondernemers kan motiveren om te sponsoren en behouden. Om goed advies te kunnen geven is er eerst meer onderzoek gedaan naar de kernbegrippen die centraal staan in deze thesis: *sponsoring, motieven van sponsoring, invloeden van sponsoring, sponsorbeleidsplan, businessmodel en business canvas model.* Vervolgens zijn deze kernbegrippen geoperationaliseerd om meer inzicht te krijgen uit welke aspecten de kernbegrippen bestaan. Het theoretisch kader heeft daarmee de basis van het onderzoek gelegd. De operationalisatie van het sponsorbeleidsplan is gebruikt bij het vormgeven van het meetinstrument dat is gebruikt bij het veldonderzoek.

Het onderzoek heeft een kwalitatieve insteek. Er is gekozen om een casestudy te doen en acht half-gestructureerde interviews af te nemen. Op deze manier was het mogelijk om de onderzoeksvragen te beantwoorden op basis van interpretaties en ervaringen. De interviews zijn gehouden met een organisator van Roots in the Woods, twee huidige sponsoren, een voormalige sponsor, twee lokale ondernemers (potentiële sponsors) en twee experts. Naast de interviews is er ook gebruik gemaakt van deskresearch om het huidige businessmodel in kaart te brengen van de organisatie.

Uit de resultaten van het veldonderzoek kwam naar voren dat persoonlijke interesse in een evenement, het opbouwen van zakenrelaties en algemene zichtbaarheid op het evenement de belangrijkste motieven zijn om een evenement te sponsoren. Om sponsors te behouden is het van belang dat lokale ondernemers de sponsorovereenkomst als een win-win situatie zien. Verder verwachten zij een proactieve houding vanuit de organisatie en dient het evenement een professionele uitstraling te hebben. Lokale ondernemers sponsoren over het algemeen alleen wanneer er stijl-, product- of doelgroepovereenkomsten zijn met het evenement. Het gebrek aan tijd, tegenvallende resultaten en het niet meetbaar kunnen maken van de resultaten uit sponsoring kunnen ondernemers doen besluiten om niet te sponsoren. Experts zijn ervan overtuigd dat wanneer een organisatie meedenkt over unieke en belevenisvolle sponsormogelijkheden, daarnaast proactief blijft communiceren en sponsors net iets meer geeft dan zij verwachten, de kans erg groot is dat de sponsor het jaar daarop wéér wil sponsoren. Belangrijk hierbij is om structuur te creëren en duidelijk aan te geven wat de sponsor precies terugkrijgt voor het geld dat hij investeert.

Momenteel heeft de organisatie geen sponsorbeleidsplan en geen medewerkers die actief bezig kunnen zijn met sponsorwerving en -behoud. Om deze reden wordt er geadviseerd om een sponsorcommissie op te zetten en daarnaast een relatiebeheerder aan te nemen. Om structuur te creëren voor sponsors is het opstellen van een sponsorbrochure van belang. In de sponsorbrochure dient rekening gehouden te worden met sponsormogelijkheden die inspelen op de beleving van de bezoekers. Sponsormogelijkheden waar bezoekers mee op de foto kunnen is hiervoor aan te raden. Door te vermelden op de website welke sponsormogelijkheden nog beschikbaar zijn voor de komende editie kan dit de drempel verlagen voor potentiële sponsors om contact op te nemen. Door meer sponsors aan te trekken wordt er een 'bring-your-friend' actie aangeboden waarbij huidige sponsors een tegenprestatie krijgen wanneer zij een andere sponsor binnenhalen. Daarnaast zal de sponsorcommissie sponsors motiveren om een meerjarige sponsorovereenkomst aan te gaan door een korting aan te bieden. Door het sturen van nieuwsbrieven, het organiseren van twee bijeenkomsten en regelmatig contact op te nemen met de sponsor in de aanloop van het festival wordt de sponsorrelatie zo goed mogelijk onderhouden.

De implementaties hebben een financiële consequentie en vereisen een investering voordat de inkomsten uit sponsoring een stijgende lijn laten zien. Naar verwachting zal de organisatie de investering in het vierde jaar eruit hebben en een significant verschil zien in sponsorinkomsten. Naar aanleiding van de resultaten en adviezen over het sponsorbeleid is het nieuwe business canvas model gemaakt. De aanpassingen hebben invloed gehad op de bouwstenen: key resources, kernactiviteiten, klantkanalen, klantrelaties en variabele kostenstromen. Als laatste is het sponsorbeleidsplan opgesteld voor de organisatie. Hierin zijn de gegeven adviezen geïntegreerd. Het sponsorbeleidsplan is opgebouwd uit zeven fasen: pré fase, analytische fase, concept fase, commerciële fase, contractfase, implementatiefase en evaluatiefase.

Inhoudsopgave

1. Inleiding ... 9
1.1 Achtergrondinformatie Roots in the Woods ... 9
1.2 Achtergrondinformatie opdrachtgever ... 9
1.3 Aanleiding en relevantie thesis ... 10
1.4 Probleemstelling en doelstelling ... 10
1.5 Onderzoeksvragen ... 11
1.6 Work breakdown structure ... 12
1.7 Leeswijzer ... 12
2. Theoretisch kader ... 13
2.1 Sponsoring ... 13
2.2 Motieven van organisaties om te sponsoren ... 14
2.3 Invloeden van sponsoring ... 16
2.4 Sponsorbeleid ... 17
2.5 Sponsorbeleidsplan ... 17
2.6 Businessmodel ... 18
2.7 Business canvas model ... 20
2.8 Relaties tussen kernbegrippen ... 20
3. Methodologische verantwoording ... 21
3.1 Doelstelling bureau en veldonderzoek ... 21
3.2 Onderzoeksstrategie ... 21
3.3 Operationalisatie van kernbegrippen ... 23
3.4 Onderzoekseenheden ... 23
3.5 Analysetechnieken ... 24
4. Resultaten ... 25
4.1 Uitkomsten interviews ... 25
4.2 Deskresearch ... 35
5. Conclusie ... 36
6. Discussie ... 40
7. Advies ... 41
7.1 Adviezen ... 41
7.2 Implementatieplan (PDCA-cyclus) ... 44
7.3 Businessmodel ... 45
7.4 Financiële verantwoording ... 47
7.5 Conclusie advies ... 48
8. Nawoord ... 49
8.1 Reflectie op eigen handelen ... 49
8.2 Waarde van de thesis voor de branche ... 50
8.3 Suggestie vervolgonderzoek ... 50
Literatuurlijst ... 51

Bijlage A: work breakdown structure 54
Bijlage B: zoekmethoden theoretisch kader 57
Bijlage C: AAOCC-criteria 58
Bijlage D: vergelijking stappenplannen 61
Bijlage E: toelichting zeven stappen model 63
Bijlage F: onderdelen van het onderzoek 64
Bijlage G: operationalisatie sponsoring 65
Bijlage H: operationalisatie sponsorbeleid 66
Bijlage I: operationalisatie business canvas model 67
Bijlage J: verdieping bouwstenen business canvas model 68
Bijlage K: toelichting geïnterviewde personen 73
Bijlage L: meetinstrumenten 75
Bijlage M: voorbeeld interview - Marco Bod 81
Bijlage N: voorbeeld coderen 91
Bijlage O: coderingsschema Atlas.ti 92
Bijlage P: toelichting huidige business canvas model 93
Bijlage Q: toelichting advies organisatiestructuur 96
Bijlage R: toelichting financiële verantwoording 98
Bijlage S: sponsorbeleidsplan Roots in the Woods 100
Bijlage T: verklaring eigen werk 115

Figuren

Figuur 2.1: Zeven stappen model voor een sponsorbeleidsplan 18
Figuur 3.1: Invalshoeken veldonderzoek 23
Figuur 4.1: Huidige business canvas model 35
Figuur 7.1: Zeven stappen model voor een sponsorbeleidsplan 41
Figuur 7.2: Business canvas model Roots in the Woods 46

Tabellen

Tabel 2.1: Zeven stappen model voor een sponsorbeleidsplan 17
Tabel 3.1: Invalshoeken veldonderzoek 23
Tabel 4.1: Huidige business canvas model 25
Tabel 7.1: Zeven stappen model voor een sponsorbeleidsplan 42
Tabel 7.2: Business canvas model Roots in the Woods 44
Tabel 7.3: Kosten/baten analyse 47

1. Inleiding

In dit hoofdstuk geeft de eerste paragraaf de achtergrondinformatie over het evenement weer en in de tweede paragraaf de achtergrondinformatie over de gemeente Apeldoorn. De aanleiding en relevantie komen aan bod in de derde paragraaf. De doelstelling van het onderzoek wordt weergeven in paragraaf 4. Paragraaf 5 geeft inzicht in de hoofd- en deelvragen die centraal staan in deze thesis. Paragraaf 6 verwijst door naar de bijlagen voor het overzicht van de work breakdown structure. Tot slot geeft paragraaf 7 een overzichtelijk beeld van deze thesis.

1.1 Achtergrondinformatie Roots in the Woods

Roots in the Woods (RitW) is een evenement dat in 2009 in het leven is geroepen door Stichting Apeldoorn Marketing en het Veluws Bureau voor Toerisme, samen met spelers uit het Apeldoornse bedrijfsleven. Volgens de heer Bod is het festival gestart om het evenementenseizoen te verlengen, programma te bieden in de rustige herfstperiode en te voorzien in een event dat geschikt is voor gezinnen en zowel economisch als sociaal rendement heeft (persoonlijke communicatie, 12 juli 2017).

Het doel van Roots in the Woods is om:

- Meer publiek van buiten de regio naar Apeldoorn en de Veluwe aan te trekken.
- Een bijdrage te leveren aan de strategische doelen van de gemeente Apeldoorn op het gebied van wonen, werken en recreëren.
- De sociale en economische impulsen voor Apeldoorn en de Veluwe met focus op identiteitsbesef en imago versterking te verhogen.
- Meer bedrijven, instellingen en inwoners samen te laten werken en trots te laten zijn op de stad, dorp en regio (Droomboek, z.j.).

In oktober 2017 heeft de achtste editie van RitW plaatsgevonden met het Beekpark in Apeldoorn als hoofdlocatie. Daarnaast zijn er diverse andere locaties op de Veluwe, waaronder drie Landal Greenparks parken die activiteiten organiseren uit naam van Roots in the Woods. Het evenement trekt tot wel 12.500 bezoekers naar het Beekpark en met de Veluwse locaties meegerekend komt dit aantal uit op 14.500 bezoekers per editie (Droomboek, z.j.).

1.2 Achtergrondinformatie opdrachtgever

Volgens Stichting Apeldoorn Marketing (2015), voorheen Stichting Apeldoorn Promotie, zijn evenementen het visitekaartje van Apeldoorn en Ommeland. Deze evenementen kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de strategische doelen van de gemeente Apeldoorn (2015). De strategische doelen die gesteld zijn door de gemeente zijn als volgt:

- Comfortabele gezinsstad (wonen)
- Veelzijdige en innovatieve economie (werken)
- Toeristisch Toplandschap (recreëren)

Elk evenement dat wordt georganiseerd dient daarom een link te hebben met de gestelde strategische doelen. Evenementen dienen wel aan te tonen dat zij financieel gezien grotendeels op eigen benen kunnen staan (Stichting Apeldoorn Promotie, 2016). Zij moedigen daarmee evenementen aan om zoveel mogelijk andere inkomsten te genereren. Momenteel dekt de subsidie voor 33% de begroting van Roots in the Woods en heeft de gemeente er baat bij als deze thesis zich richt op het vergroten van het financieel draagvlak zodat het evenement minder leunt op de subsidie van de gemeente. Om deze reden richt deze thesis zich op het strategisch doel: 'veelzijdige en innovatieve economie'.

Stichting Apeldoorn Marketing werkt in opdracht van de gemeente Apeldoorn en is de link tussen de gemeente Apeldoorn en de evenementenorganisaties. Deze thesis is geschreven voor de gemeente Apeldoorn, maar is gericht op de organisatie van Roots in the Woods. Marco Bod beoordeelt deze thesis en wordt daarmee gezien als opdrachtgever.

1.3 Aanleiding en relevantie thesis

Deze thesis is het derde deelonderzoek voor Roots in the Woods en richt zich op het vergroten van het financieel draagvlak door middel van sponsorwerving en het behoud daarvan. Deze keuze is gebaseerd op de uitkomsten van de persoonlijke gesprekken die gehouden zijn met Marco Bod en Michaela Luttenberg, voorafgaand aan het onderzoek. Door het gebrek aan financiën kan de organisatie weinig risico's nemen en is het lastiger om te groeien. De organisatie wil graag verhuizen naar een grotere locatie om op deze manier hun doelen sneller te bereiken. Doordat er te weinig vaste inkomsten zijn (33% komt voort uit subsidie en 15% uit sponsoring), twijfelt de organisatie aan hun huidige businessmodel (M. Bod, persoonlijke communicatie, 12 juli 2017). De organisatie stelt dat het creëren van meer vaste inkomsten om die reden nu noodzakelijk is en wil dat de vaste inkomsten voor 90% hun begroting dekt. De organisatie verwacht dat meer sponsors kunnen zorgen voor een stabieler businessmodel omdat dit niet afhankelijk is van het bestedingsgedrag van bezoekers tijdens het festival. De heer Bod ervaart dat het lastig is om in de omgeving Apeldoorn sponsors te vinden en daarnaast een aantal van deze gevonden sponsors voor een langere tijd te behouden, met sponsorverloop tot gevolg (persoonlijke communicatie, 20 september 2017). Hierdoor rijst de vraag of het huidige sponsorbeleid, in combinatie met hun businessmodel, ondernemers wel voldoende motiveert om het festival te (blijven) sponsoren. Dit heeft geleid tot de volgende managementvraag:

- ✓ Hoe kan Roots in the Woods lokale ondernemers uit de omgeving Apeldoorn motiveren om het festival te (blijven) sponsoren met als doel het creëren van een toekomstbestendig businessmodel?

Het korte termijn doel van deze thesis is het behouden van de huidige sponsors en het aantrekken van nieuwe sponsors met als positief gevolg het opbouwen van financiële reserves. Deze thesis richt zich daarom op het verhogen van de inkomsten uit sponsoring en sluit aan bij de strategische doelstelling: **veelzijdige en innovatieve economie** (gemeente Apeldoorn, 2015). De verwachting vanuit de organisatie van RitW is dat op deze manier het festival meer bekendheid creëert en door het toepassen van het toekomstbesteding businessmodel het lange termijn doel bereikt om meer bezoekers vanuit de randstad aan te trekken naar Apeldoorn en de Veluwe. Dit resultaat zal dan aansluiten bij het strategische doel van de gemeente Apeldoorn: Toeristisch Toplandschap (gemeente Apeldoorn, 2015).

1.4 Probleemstelling en doelstelling

In paragraaf 1.3 is er geconcludeerd dat Roots in the Woods meer inkomsten zou kunnen genereren uit sponsoring, momenteel veel wisseling ziet in het aantal sponsors (sponsorverloop) en moeite ervaart bij het aantrekken van nieuwe sponsors. Het wordt steeds een grotere uitdaging voor RitW om de financiële kosten te dekken met het huidige businessmodel.

De opdrachtgever heeft gevraagd om een concreet advies, waarin beschreven staat wat de organisatie moet doen om te komen tot een gezonder financieel verdienmodel en daarnaast een sterker businessmodel.

- ✓ Het onderzoek heeft daarom tot doel het verkrijgen van kennis en inzicht over de motieven en verwachtingen van lokale ondernemers welke invloed hebben op de keuze om een evenement wel of niet te sponsoren.
- ✓ De doelstelling van het onderzoek is om op basis van deze motieven en verwachtingen een aangepast sponsorbeleidsplan en bijbehorend businessmodel te ontwikkelen welke beter aansluiten bij de verwachtingen en behoeften van huidige en potentiële sponsors.

Dit advies zou vooral gebaseerd moeten zijn op theoretische literatuur, veldonderzoek en meningen van lokale ondernemers en experts uit de omgeving Apeldoorn. Aan het eind van dit onderzoek wordt er een aangepast businessmodel en een sponsorbeleidsplan gepresenteerd. Het sponsorbeleidsplan zal een stabiele basis vormen waarin precies wordt beschreven hoe RitW in de toekomst meer sponsors kan werven en daarnaast behouden. Dit sponsorbeleid bevat onder andere een analyse van het eigen bedrijf, een analyse van de externe omgeving, een stappenplan om sponsors te benaderen en adviezen over hoe RITW een sponsorrelatie het beste kan onderhouden. Het advies zal zo geschreven worden dat het ook toegepast kan worden voor andere evenementen met dezelfde grootte als RitW.

1.5 Onderzoeksvragen

Om tot een passend advies te kunnen komen is onderzoek van groot belang. Correcte wetenschappelijke literatuur over sponsorbeleidsplannen, businessmodels, motieven en invloeden van sponsoring en de resultaten uit het veldonderzoek worden gebruikt ter onderbouwing voor het adviesrapport. Het doel van dit onderzoek is om advies te kunnen geven op de doelstelling zoals beschreven in paragraaf 1.4. Om dit advies te kunnen geven zijn er drie hoofdvragen opgesteld:

Hoofdvraag 1: Wat zijn wensen en behoeften van voorgaande, huidige en potentiële sponsors ten aanzien van het nieuwe sponsorbeleidsplan van Roots in the Woods?

1) Welke motieven en doelen hebben lokale ondernemers uit de omgeving Apeldoorn om Roots in the Woods te sponsoren?
2) Wat zijn redenen voor lokale ondernemers uit de omgeving Apeldoorn om Roots in the Woods niet te sponsoren?
3) Wat maakt dat eerder verworven sponsors zijn gestopt met het sponsoren van Roots in the Woods?
4) Wat is het huidige sponsorbeleidsplan van Roots in the Woods?

Hoofdvraag 2: Wat zijn kritische succesfactoren van andere evenementenorganisaties in hun sponsorbeleid?

1) Hoe vindt selectie plaats van sponsors bij evenementen?
2) Hoe maken evenementen het aantrekkelijk voor lokale ondernemers om te sponsoren?
3) Hoe worden sponsorrelaties onderhouden bij evenementen?

Hoofdvraag 3: Wat zijn mogelijkheden om het businessmodel van Roots in the Woods aan te passen aan de hand van verwachtingen en behoeften van sponsors?

1) Hoe ziet het huidige businessmodel van Roots in the Woods eruit?
2) Welke visie heeft de organisatie van Roots in the Woods over het huidige businessmodel?
3) Welke suggesties hebben voorgaande, huidige, potentiële sponsors en experts voor een aangepast businessmodel van Roots in the Woods?

1.6 Work breakdown structure

De gedetailleerde work breakdown structure is te vinden in bijlage A: work breakdown structure. Hier wordt de tijdsplanning met bijbehorende activiteiten van de onderzoeker weergeven.

1.7 Leeswijzer

Hier wordt de opbouw van dit onderzoeksrapport beschreven. Hoofdstuk twee gaat in op het theoretisch kader. Hierin worden de kernbegrippen en modellen behandeld die van belang zijn in deze thesis. In hoofdstuk drie wordt de aanpak van het veldonderzoek besproken. De operationalisatie van de kernbegrippen aan de hand van de gevonden literatuur, de onderzoekseenheden en de analysetechnieken zijn hier ook weergeven. Hoofdstuk vier geeft de resultaten weer van het veldonderzoek. Ook bevat dit hoofdstuk een conclusie waarin de hoofd- en deelvragen worden beantwoord. Hoofdstuk 5 weergeeft de validiteit en betrouwbaarheid van deze thesis. Begripsvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en de betrouwbaarheid worden hierbij kritisch besproken. Het advies voor Roots in the Woods zal worden gegeven in hoofdstuk zes. Tot slot is er een reflectie opgenomen in het nawoord. Waarin het eigen handelen van de onderzoeker wordt besproken tijdens de afstudeerperiode.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de volgende kenbegrippen besproken: sponsoring, motieven van sponsoring, invloeden van sponsoring, sponsorbeleidsplan, businessmodel en business canvas model. Een toelichting van deze kernbegrippen, de zoekmethoden en gebruikte zoektermen zijn te vinden in bijlage B. De AAOCC-criteria die is toegepast op drie bronnen is te vinden in bijlage C. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt de samenhang tussen de kernbegrippen besproken.

2.1 Sponsoring

In de laatste twee decennia hebben een aantal onderzoekers getracht te achterhalen uit welke aspecten sponsoring precies bestaat en welke definitie het meest passend is voor sponsoring.

Cornwell & Maignan (1998) benoemen dat van de meeste onderzoeken die in het verleden zijn gedaan de definitie van Meenaghan (1983, p. 9) het meeste is gebruikt: ''Een provisie van middelen, zowel financieel als niet-financieel, door een commerciële organisatie aan de gesponsorde organisatie met de intentie om commerciële doelen te behalen.'' Meenaghan specificeert in zijn onderzoek ''commerciële doelen'' niet. Dit maakt dat het niet precies duidelijk is wat het doel is van sponsoring volgens de onderzoeker. Wel is het duidelijk dat de definitie van Meenaghan zich meer richt op de marketingzijde bij het omschrijven van het begrip sponsoring. Hij stelt overigens dat sponsoring niet per definitie alleen hoeft te bestaan uit het schenken van een geldbedrag. Ook de definitie van Gardner & Shuman (1988, p. 44) focust zich net als Meenaghan meer op commerciële doeleinden en de marketing zijde van sponsoring: ''Sponsorship may be defined as investments in causes or events to support corporate objectives (for example, by enhancing corporate image) or marketing objectives (such as increasing brand awareness). Gardner & Shuman lichten in tegenstelling tot Meenaghan (1983) wel toe wat zij onder commerciële doeleinden verstaan. Zij zien sponsoring meer als een investering om hun bedrijfsimago te versterken of de merkbekendheid te vergroten. Hoewel deze definitie meer omvattend is kan er wel geconcludeerd worden dat beide onderzoeken, die gebruikt zijn om de definities op te baseren, wel wat gedateerd zijn. In ''an international review of sponsorship research: extension and update'' gaat Walliser (2003) door op het onderzoek dat is gedaan door Cornwell & Maignan in 1998. Waar Cornwell & Maignan tachtig onderzoeken hebben vergeleken, heeft Walliser er 153 gebruikt en vergeleken. Toch beschrijft hij aan de hand van deze onderzoeken geen nieuwe definitie omdat Walliser het idee heeft dat onderzoekers het nooit eens kunnen worden met elkaar over wat sponsoring nu precies inhoudt. Van der Westen (2013) herkent dit probleem. Ook hij geeft aan dat er geen specifieke definitie is die volledig omvattend is. Wel geeft hij aan dat de bestaande definities over sponsoring steevast de volgende aspecten bevatten:

- Zakelijke samenwerking
- Bedrijf levert goederen, diensten, communicatiekanalen, faciliteiten, menskracht en eventueel geld
- Gesponsorde levert communicatieve tegenprestaties
- Wederzijds bevredigend/wederzijds vergelijkbare materiële waarde

Ook Verstegen (2003) stelt dat er een aantal aspecten zijn die steeds bij het grotendeel van de gemaakte definities voorkomen. Volgens hem zijn dit de volgende drie aspecten:

- Sponsoring is een zakelijke overeenkomst
- De overeenkomst betreft twee partijen: de sponsor en de gesponsorde (sponsorobject)
- De overeenkomst moet voor beide partijen profijt opleveren

Een sponsorobject is hetgeen dat een bedrijf of onderneming sponsort. In dit geval Roots in the Woods. Zowel Verstegen (2003) als van der Westen (2013) zien sponsoring als een zakelijke verbintenis waarbij de overeenkomsten voor beiden partijen waardevol zouden moeten zijn. Opvallend is dat van der Westen (2013) daarnaast nog een communicatieve tegenprestatie benoemd en Verstegen (2003) niet. Buys (1998) benoemt daarentegen net als van der Westen (2013) in zijn definitie communicatiemogelijkheden als één van de onderdelen van sponsoring. Buys stelt dat sponsoring: ''Een wederkerige overeenkomst is waarbij de ene partij, de sponsor, zich verplicht tot een op geld waardeerbare prestatie ten behoeve van de activiteiten van de andere partij, de gesponsorde, waartegenover de gesponsorde zich bij wijze van tegenprestatie verplicht voelt tot het verschaffen van communicatiemogelijkheden die direct of indirect voortvloeien uit zijn activiteiten ten behoeve van de sponsor (1998, p. 11).'' Doordat Buys mogelijk de gedachte creëert dat de tegenprestatie alleen communicatiemogelijkheden kan bevatten, kan deze definitie mogelijk als beperkt worden gezien. De aspecten die Buys verder benoemt zijn ook terug te vinden in de aspecten van de definitie van Verstegen. Verstegen definieert sponsoring als volgt: ''Sponsoring is een zakelijke overeenkomst, gericht op profijt voor beide partijen, waarbij de ene partij (de sponsor) een persoon, instelling of evenement financieel en/of materieel ondersteunt en waarbij de andere partij (de gesponsorde) een evenwaardige en nauw omschreven tegenprestatie levert die de sponsor helpt bij het bereiken van diens doelen (Verstegen, 2003, p. 37).''

In deze thesis zal de definitie van Verstegen (2003) worden gehanteerd: ''Sponsoring is een zakelijke overeenkomst, gericht op profijt voor beide partijen, waarbij de ene partij (de sponsors) een persoon, instelling of evenement financieel en/of materieel ondersteunt en waarbij de andere partij (de gesponsorde) een evenwaardige en nauw omschreven tegenprestatie levert die de sponsor helpt bij het bereiken van diens doelen.'' (p. 37) Deze definitie omvat vrijwel alle aspecten welke door diverse auteurs worden gezien als onderdeel van sponsoring zonder het doel van een sponsorovereenkomst voor de sponsor alvorens te benoemen, daar elke sponsor een evenement sponsort om andere redenen. Daarnaast wordt er specifiek in de definitie een evenement benoemd en diverse manieren van sponsoring net zoals bij Roots in the Woods. Daarnaast probeert de organisatie echt de sponsors te helpen bij het bereiken van hun doelen. Om deze redenen kan de definitie van Verstegen (2003) worden gezien als een definitie die het meest van toepassing is voor het evenement Roots in the Woods.

2.2 Motieven van organisaties om te sponsoren

Om erachter te komen welke factoren van invloed kunnen zijn voor lokale ondernemers om een evenement wel of niet te sponsoren wordt er onderzocht welke motieven bedrijven en ondernemers hebben om een sponsorobject te sponsoren volgens de literatuur.

De Graaf (2013) stelt dat sponsoring vanaf de jaren zeventig begon te groeien. Hij benoemt hierbij dat vooral de sponsoring activiteiten van Levi's voor een basketbalclub de naamsbekendheid van het spijkerbroekenmerk opmerkelijk steeg van nul naar negentig procent. Veel andere bedrijven zagen sindsdien sponsoring als een goed middel om hun naamsbekendheid te vergroten. Verstegen (2003) voegt hieraan toe dat sponsoring vroeger vooral draaide om naamsbekendheid van het merk of bedrijf, maar sponsoring tegenwoordig vooral draait om het imago, de versterking van het corporate image. Volgens van der Westen & Teunissen (2009) sponsoren ondernemers alleen als zij er zelf belang bij hebben. Bij het kiezen van een maatschappelijk project wegen persoonlijke belangen erg hoog. Van der

Westen & Teunissen (2009, p.22): ''Een ondernemer zal een maatschappelijk project pas gaan steunen als het hem persoonlijk raakt en als hij het gevoel heeft dat zijn bijdrage er echt toe zal doen.'' Verder besluit een ondernemer op basis van een unieke combinatie van persoonlijke motieven en zakelijke of rationele argumenten of hij wilt sponsoren. Vaak wordt dit besloten als een ondernemer ooit in zijn privéleven betrokken is geweest bij het issue of als regionale projecten op zijn pad komen in de regio waar zijn bedrijf is gevestigd. Nog een reden om te sponsoren is dat merken tegenwoordig steeds minder opvallen (De Graaf, 2013). Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat consumenten tegenwoordig overspoeld worden met commerciële boodschappen van bedrijven zoals tv-reclames, kranten en tijdschriften. Volgens De Graaf (2013) staan we er alleen bewust bij stil als ons iets bindt aan het product of merk. Hierdoor zijn bedrijven continu op zoek naar manieren waarop zij een product of merk weer onder de aandacht kunnen brengen. Om dat te bereiken moet sponsoring associaties oproepen met het merk van de sponsor volgens De Graaf (2013). Ook Hoogerwerf (2013) stelt dat een bedrijf sponsort om zich te associëren met de gesponsorde organisatie. Dit doen zij om contact te krijgen met en bekend te worden bij de achterban/doelgroep van het evenement. Een ander inzicht is volgens Hoogerwerf (2013) dat sponsors nieuwe arbeidskrachten willen aantrekken en reeds in dienst zijnde werknemers willen motiveren. In 1998 hebben Cornwell & Maignan een onderzoek in Nieuw-Zeeland gedaan. Tijdens dit onderzoek hebben zij bedrijven gevraagd de belangrijkste doelstellingen voor sponsoring te rangschikken van meest belangrijk tot minst belangrijk. Een kritische noot is dat de waarderingen verschilden afhankelijk van het type sponsoring. Echter, het creëren van goodwill en het verbeteren van het imago stond bij elk type sponsoring bovenaan de lijst. De volgende volgorde kwam als conclusie uit het onderzoek:

1. Creëren van goodwill
2. Verbeteren van het imago
3. Bekendheid vergroten
4. Winstgevendheid vergroten
5. Interesse vanuit het management
6. Personeelswerving

Wat ook uit het onderzoek naar voren kwam was dat kleine en middelgrote bedrijven in kleine steden sponsoring vooral zien als een hulpmiddel om hun gemeenschap te ondersteunen en betrokkenheid te creëren. Dolphin (2003) stelt dat er acht motieven zijn voor bedrijven om een sponsorobject te sponsoren. Opvallend is dat alle motieven die door Dolphin (2003) benoemd worden, allemaal een keer in het literatuuronderzoek onderschreven worden door andere onderzoekers:

- Verbeteren van het bedrijfsimago
- Bekendheid met het merk vergroten
- Verkoop stimuleren
- Bedrijfsreputatie verbeteren
- Perceptie van het publiek veranderen
- Relaties opbouwen
- Goodwill kweken
- Motivatie van werknemers verbeteren

Zoals de rest van de onderzoekers blijkt ook uit het onderzoek van Dolphin (2003) dat sponsoring een positieve invloed hebben op het bedrijfsimago door impressies van een organisatie te koppelen aan een bepaald segment van de markt. Daarnaast kan een organisatie zijn merkbekendheid door middel van sponsoring op een natuurlijke wijze laten groeien. Dit zou de merkwaarde van een organisatie vervolgens vergroten en de verkoop stimuleren. Als een organisatie zijn reputatie wil verbeteren kan het een goede keuze om betrokken te zijn bij de gemeenschap waarin de organisatie actief is. Zo laat een onderneming zien dat zij zich betrokken voelen bij de gemeenschap. Geassocieerd worden met bepaalde sponsorobjecten kan daarom een manier zijn om de perceptie van het publiek op een positieve manier te beïnvloeden. Verder kan sponsoring ook goed ingezet worden voor het opbouwen

van relaties tussen een organisatie en zijn klanten. Vaak kunnen zij op een evenement hun klanten uitnodigen om op een wat informelere manier elkaar te leren kennen wat bevorderlijk kan werken voor de zakelijke relatie. Andere motieven die nog worden benoemd is het kweken van goodwill en het verbeteren van de motivatie van werknemers.

In dit onderzoek zullen de motieven van Dolphin (2003) aangehouden worden. Deze motieven worden het meeste onderschreven door andere onderzoekers. Wat niet is opgenomen in de lijst van Dolphin (2003) maar wel uit de theorie naar voren komt, is dat persoonlijke interesse ook een bepalende factor kan zijn voor een organisatie om wel of niet te sponsoren. Daarom zal dit toegevoegd worden aan de lijst van motieven om te sponsoren en worden verwerkt in de interviewguides. Uit de interviews met voormalige, huidige en potentiële sponsors zal duidelijk worden of dit ook voor hen bepalend kan zijn om Roots in the Woods wel of niet te sponsoren.

2.3 Invloeden van sponsoring

Voor Roots in the Woods is het van belang om te weten welke effect sponsoring heeft op hun bezoekers. Zodra zij op de hoogte zijn van de doelen die hun sponsors willen bereiken, kunnen zij zich verdiepen in het niveau waar dit invloed op heeft en de sponsors gerichter helpen deze doelen te bereiken. Volgens Cliffe & Motion (2005) is het ontwikkelen van merken in de hedendaagse marketingomgeving voor marketeers steeds meer een unieke uitdaging. Percepties van een merk worden namelijk steeds vaker gekoppeld aan de ervaringen van consumenten met het merk. Om die reden kan sponsoring dienen als een belangrijke marketing en communicatie-instrument waarbij het bedrijf kan opvallen bij een bepaalde doelgroep in een andere omgeving dan bij het bedrijf zelf (denk hierbij aan een bedrijf dat elektronica verkoopt maar een voetbalvereniging sponsort). Mason (1999) is ervan overtuigd dat sponsoring kan worden benut om positieve merkervaringen te creëren voor bezoekers. Emotioneel geladen ervaringen van bezoekers tijdens een evenement kunnen namelijk zorgen voor levendige herinneringen van een sponsormerk die aan dat evenement gekoppeld is. Zodra bezoekers tijdens een evenement in aanmerking komen met sponsors kan dit volgens Cornwell, Weeks & Roy (2005), Lagae (2015) en Walraven (2013) op drie gebieden invloed hebben:

1. Cognitief niveau (kennis)
2. Affectief niveau (gevoel)
3. Conatief niveau (gedrag)

Invloeden op **cognitief niveau** hebben vooral betrekking op de kennis en naamsbekendheid van een merk (Cornwell et al., 2005). Dit wil zeggen dat het cognitieve deel bij bezoekers bereikt kan worden door het merk van de sponsor tijdens een evenement veel in beeld te laten komen wat kan leiden tot een verhoging van de naamsbekendheid van deze sponsor (Colijn, 2009). **Affectief niveau** gaat vooral over de houding van consumenten ten opzichte van het imago en in het bijzonder de voorkeur voor een merk (Floor & van Raaij, 2010). Een doel dat veel wordt nagestreefd voor de affectieve fase is imagotransfer. Dit wordt gedaan door het koppelen en versterken van de producteigenschappen van de sponsor aan bepaalde kenmerken van een sponsorobject (Colijn, 2009). Volgens Riezebos (2002) en Colijn (2009) zijn er drie factoren die het proces van imagotransfer op affectief niveau kunnen bepalen: productgerelateerdheid, doelgroepovereenkomsten en stijlovereenkomsten. Invloeden op **conatief niveau** hebben voornamelijk betrekking op het gedrag van consumenten. Het gaat hierbij om de koopintentie, merkbetrokkenheid en het stimuleren van verkoop (Cornwell et al., 2005). Lagae (2015).

2.4 Sponsorbeleid

Om in de praktijk snel en duidelijk keuzes te kunnen maken is een beleidskader en een wervingsplan van groot belang voor een organisatie (Van der Westen, 2013). Ook stelt Van der Westen (2013) dat een helder en vooraf bepaald beleidskader kan helpen om prioriteit te geven aan de meest rendabele vormen van sponsorwerving. Sponsorbeleid is een overkoepelende term wat gebruikt wordt om de manier waarop een bedrijf of organisatie omgaat met sponsoren te beschrijven (KNWU, z.j.). Belangrijk is hierbij dat een sponsorbeleidsplan niet verward wordt met een sponsorwervingsplan (Rotterdam Sportsupport, 2011). Rotterdam Sportsupport (2011) benadrukt in hun handboek dat het bestuur in een sponsorbeleidsplan beschrijft wat een organisatie/vereniging op het gebied van sponsoring wil bereiken en daarnaast de manier waarop dit bewerkstelligd kan worden. Het sponsorwervingsplan is een onderdeel van het sponsorbeleidsplan. Bij het sponsorwervingsplan is het doel het binnenhalen van potentiële sponsors.

2.5 Sponsorbeleidsplan

Tabel 2.1 | Vergelijking stappenplannen diverse onderzoekers

	J. Verhaert (1993)	M.C.G. Verstegen (2003)	Rotterdam Sportsupport (2011)	Van der Westen (2013)	D. De Graaf (2013)
1	Kennis en informatie vergaren	Visie en beleid beschrijven	Sponsorbeleid opstellen	Interne analyse	Voorbereiden van eigen organisatie
2	Het analyseren van eigen situatie	Zoeken naar doelen	Sponsorcommissie	Externe analyse	Eigen organisatie inhoudelijk
3	Omschrijven van aanbod aan sponsor	Selecteren van doelen en globaal uitwerken	Kenmerken van eigen vereniging	Sponsordoelstellingen bepalen	Lijst maken potentiële sponsors
4	Selecteren van potentiële sponsors	Haalbaarheidsonderzoek	Omgeving	Prestaties en tegenprestaties inventariseren	Opstellen van begeleidende brief
5	Aanbod aan sponsors	Vaststellen doel en uitwerking	Potentiële sponsors	Strategie en sponsorpakketten bepalen	Gesprek aangaan met sponsors
6	Opstellen van contract	Vaststellen aard en structuur van campagne	USP's eigen vereniging	Shortlist mogelijke sponsors per pakket	Afspraken maken
7	Het uitvoeren van het contract	Concrete voorbereiding campagne	Tegenprestatie vanuit vereniging	Sponsorpresentatie afmaken	Sponsorcontract invullen
8	Het evalueren van het contract	Start campagne	Benaderen van potentiële sponsors	Finale check	Sponsorrelatie behouden
9		Uitvoering campagne	Sponsorcontract invullen	Verkennen en benaderen	
10		Nazorg en evaluatie		Onderhandelen en contract tekenen	
11				Samenwerken en relatiebeheer	

Keuze model voor sponsorbeleidsplan

De onderzoeker heeft de stappenplannen van de onderzoekers vergeleken zoals beschreven in tabel 2.1. De kritische vergelijking staat beschreven in bijlage D: vergelijking stappenplannen. Er kan geconcludeerd worden dat er veel overeenkomsten zijn tussen de stappenplannen van de onderzoekers waarbij de één net wat uitgebreider is dan de ander. Kijkend naar de kwaliteit van de bronnen zijn er een aantal bronnen verouderd. Dit wil niet zeggen dat deze niet geschikt zijn om te gebruiken maar uit het theoretisch kader blijkt toch dat ondernemers tegenwoordig wat andere wensen en behoeften hebben dan vroeger. Het draait steeds meer om beleving (De Graaf, 2013), het verbeteren van het imago (Verstegen, 2003) en consumenten op een bijzondere manier raken op affectief niveau (Walraven, 2013). We kunnen hierbij stellen dat het stappenplan van Verhaer (1998) en Verstegen (2003) niet volledig meer gericht zijn op deze tijd. De onderzoeker heeft de keuze gemaakt

om het sponsorbeleidsplan van Van der Westen (2013) als basis te gebruiken en aan te vullen met de informatie die wordt verzameld door middel van veldonderzoek. Naar aanleiding van de stappenplannen van diverse onderzoekers is er besloten om een zelf gemaakt zeven stappen model te gebruiken, zoals te zien is in figuur 2.1. Dit model geeft de structuur aan, de hoofdfases kunnen achtereenvolgens worden doorlopen en het model zorgt ervoor dat alle aspecten van het sponsorwervingsproces gedekt zijn. In bijlage E: toelichting zeven stappen model worden de stappen toegelicht.

Figuur 2.1 | Zeven stappen model voor een sponsorbeleidsplan.

2.6 Businessmodel

De eerste serieuze discussies en analyses van het businessmodel ontstonden in de jaren '90. Volgens den Hoed (2013) komt dit doordat het delen en opslaan van informatie tussen verschillende partijen steeds gemakkelijker en goedkoper werd. Het gevolg hiervan was dat er steeds meer nieuwe businessmogelijkheden ontstonden. Zott, Amit en Massa (2011) concluderen ook dat er aanzienlijk veel aandacht is voor het businessmodel van zowel academici als praktijkbeoefenaars sinds de jaren '90. Sinds 1995 zijn er meer dan 1.177 artikelen gepubliceerd in academische bladen waarbij het businessmodel uitvoerig wordt besproken. Den Hoed (2013) concludeert dat in deze tijd een groter aantal klanten werd bereikt, nieuwe en innovatieve informatiediensten werden gecreëerd en daarnaast dat de Waardeketen van Porter werd opengebroken en opnieuw samengesteld. Hij is ervan overtuigd dat deze ontwikkelingen onder andere hebben gezorgd voor meer concurrentie en de globalisering. Shafer, Smith & Linder (2005) stellen dat een correct en zorgvuldig geschreven businessmodel kan helpen om oorzaak- en gevolgsituaties te voorzien wanneer er strategische keuzes worden gemaakt. Ook stellen zij dat bedrijven die succesvol zijn aanzienlijke waarde creëren door zaken anders aan te pakken dan andere ondernemingen waardoor er waarde creatie ontstaat. Het onderzoek van Baden-Fuller (2010) sluit hierbij aan. Hij stelt dat een businessmodel het recept is voor een goed functionerende organisatie. Een businessmodel kan managers helpen om capabiliteit te beheren en vanwege de snel veranderende zakelijke omgevingen voortdurend aanpassingen en veranderingen aan te brengen in de organisatie. Ook Osterwalder & Pigneur (2009, p. 14) zijn positief over het gebruik van een businessmodel. Zij omschrijven dat ''het businessmodel is als een blauwdruk voor een strategie die geïmplementeerd gaat worden door organisatiestructuren, processen en systemen.'' Wat opvallend is, is dat elke onderzoeker een businessmodel linkt aan het in kaart brengen van strategische en/of innovatieve veranderingen. Den Hoed (2013) geeft aan dat er verwarring heerst over de term businessmodel. Volgens hem wordt de term businessmodel vaak verward met de term verdienmodel. De term verdienmodel gaat in werkelijkheid maar over een klein gedeelte van een businessmodel. Dit gaat namelijk alleen in op de vraag hoe een organisatie meerwaarde creëert (bijvoorbeeld hoe een onderneming geld verdient). Een businessmodel beschrijft alle aspecten die invloed hebben op het creëren van die meerwaarde en heeft daarmee een veel ruimere betekenis.

Zott, Amit en Massa (2011) zijn het eens over de heersende verwarring over de term businessmodel. Zij benoemen in hun onderzoek dat ondanks de vele literatuur onderzoeken naar businessmodellen, onderzoekers het nog steeds niet eens zijn over wat een businessmodel nu precies is. Dit wordt veroorzaakt door de vele aspecten. Voor vele onderzoekers past een definitie bij het door hen

onderzochte onderzoek, maar vaak correspondeert dit niet met andere onderzoeken over een businessmodel. Zott et al., heeft tien definities gebruikt uit eerdere onderzoeken en deze met elkaar vergeleken. Zij concluderen dat de bestaande definities elkaar slechts gedeeltelijk overlappen waardoor er vele interpretaties kunnen ontstaan. Uit het onderzoek is wel gebleken dat er vier kernaspecten zijn die over het algemeen in de onderzoeken overeenkomen:

- Het businessmodel speelt een steeds belangrijkere rol en wordt tegenwoordig vaker onderzocht dan vroeger.
- Een businessmodel laat een systematische en holistische benadering zien over hoe een bedrijf precies zakendoet.
- Waarde activiteiten spelen een belangrijke rol in alle, door onderzoekers ontwikkelde, businessmodellen.
- Een businessmodel moet uitleggen hoe een bedrijf waarde creëert, niet alleen welke ontvangsten erbij horen.

Definitie businessmodel

In 2004 definieerden Shafer, Smith & Linder (2005, p. 202) een businessmodel als volgt: ''We define a business model as a representation of a firm's *underlying* core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network.'' De definitie van Schafer et al. is gebaseerd op vier componenten, namelijk: kernideeën, strategische keuzes, waarde creatie en het benutten/ontvangen van waarde. De definitie van Osterwalder & Pigneur (2009, p. 14) sluit daar in grote lijnen bij aan: ''Een businessmodel beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt.'' De aspecten van het businessmodel van Osterwalder & Pigneur lijken wat veelomvattender te zijn dan Schafer et al. Waar Schafer et al. vier componenten benoemt, gebruikt Osterwalder & Pigneur er negen binnen het door hen ontwikkelde business canvas model. Wel zijn de vier componenten zoals beschreven zijn door Schafer et al. terug te vinden in het business canvas model van Osterwalder & Pigneur. Daarnaast lijken Osterwalder & Pigneur meer rekening te houden met de klantrelatie. Dit wordt nauwelijks benoemd in het onderzoek van Shafer et al., (2005).

Amit & Zott, (2001, p. 511) definiëren een businessmodel als volgt: ''The business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities." Amit & Zott doelen met *transactions* op informatie of goederen die worden uitgewisseld/verkocht en de middelen en capaciteiten die benodigd zijn om dit uit te voeren. *Structure* refereert naar alle stakeholders die een rol hebben in het *transactions* proces en de manier waarop deze partijen een bijdrage leveren aan het proces. De keuze van structuur heeft invloed op de flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de transacties van een onderneming. *Governance* zegt iets over de manier waarop een organisatie informatie inwint, middelen vandaan haalt en welke partijen hierbij betrokken zijn. Kijkend naar het business canvas model van Osterwalder & Pigneur (2009) kan er geconcludeerd worden dat alle componenten die benoemd zijn door Amit & Zott in hun definitie, terug te vinden zijn in de negen bouwstenen waar Osterwalder & Pigneur hun definitie op hebben gebaseerd. Ook in dit geval lijkt het business canvas model omvattender te zijn dan de andere modellen.

Doordat er uit het relatief nieuwe onderzoek van Zott et al., (2011) nog geen nieuwe definitie is ontstaan en het business canvas model van Osterwalder & Pigneur (2009) het meest veelomvattend is, wordt in dit onderzoek de definitie van Osterwalder & Pigneur (2009, p. 14) gehanteerd. Oftewel: ''Een businessmodel beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt.

Het businessmodel is als een blauwdruk voor een strategie die geïmplementeerd gaat worden door organisatiestructuren, processen en systemen.''

Door het business canvas model te gebruiken van Osterwalder en Pigneur (2009) kan het businessmodel van Roots in the Woods op een heldere wijze worden weergeven. Dit business canvas model is passend voor dit onderzoek omdat het zorgt voor een holistische visie op de organisatie van Roots in the Woods. Als er in één gebied iets verandert, verandert dit ook in een ander gebied. Het business canvas model kan helpen om de veranderingen in één oogopslag in kaart te brengen. Na het uitvoeren van het veldonderzoek zullen de resultaten gebruikt worden om het huidige businessmodel aan te passen aan de verwachtingen van de betrokken sponsors zodat zij het evenement willen blijven sponsoren. Aan de hand van het Droomboek(z.j.) van Roots in the Woods en op basis van persoonlijke gesprekken met dhr. Bod zal het huidige businessmodel worden ingevuld. In dit boek staan de klantsegmenten, klantkanalen en waardeproposities beschreven. De andere onderdelen worden aangevuld met informatie dat is verkregen uit de persoonlijke gesprekken met dhr. Bod. Het nieuwe businessmodel zal worden gevormd op basis van het nieuwe sponsorbeleidsplan. Een belangrijk aspect dat niet vergeten mag worden is dat het business canvas model alleen aangeeft wat de organisatie doet. Het zegt niets verder niets over de hoeveelheid. De onderzoeker geeft in paragraaf 2.8 een toelichting over wat een business canvas model precies is en uit welke aspecten het bestaat.

2.7 Business canvas model

Osterwalder & Pigneur (2009) zijn van mening dat een bedrijf of organisatie door middel van negen basisbouwstenen hun businessmodel het beste kan omschrijven. Deze negen bouwstenen laten zien hoe het bedrijf geld wil verdienen en welke tools zij gebruiken om dit werkelijkheid te laten worden. Deze negen bouwstenen zijn vervolgens weer onderverdeeld in vier hoofdgebieden: structuur, aanbod, klanten en financiële levensvatbaarheid. In het boomdiagram in bijlage I: operationalisatie business canvas model wordt het kernbegrip van het business canvas model geoperationaliseerd. De negen bouwstenen die worden benoemd in het business canvas model worden in bijlage J: verdieping bouwstenen business canvas model verder toegelicht.

2.8 Relaties tussen kernbegrippen

Sponsoring – businessmodel

De kernbegrippen die gebruikt worden voor dit onderzoek staan in verband met elkaar. Als er een keuze wordt gemaakt in het sponsorbeleidsplan kan dit op meerdere aspecten invloed hebben op het businessmodel en is dit terug te vinden in het business canvas model. Bij verhoging van de sponsoring komt dit ten goede van de inkomstenstructuur. De manier waarop de organisatie omgaat met sponsors en de relatie in stand houdt is terug te zien in de bouwsteen klantrelaties. Om dit voor elkaar te krijgen komen werkzaamheden die zorgen voor een goede klantrelatie terug in de bouwstenen kernactiviteiten en key resources. Het vernieuwde business canvas model wordt ingevuld na het vormgeven van het sponsorbeleidsplan

Motieven en invloeden van sponsoring – sponsorbeleidsplan

Vanuit de literatuur is kenbaar geworden dat Roots in the Woods sponsors het beste kan ondersteunen op het gebied van merkbeleving, loyaliteit en houding ten opzichte van merkimago op affectief niveau. Het sponsorbeleidsplan wordt op het gebied van selectiecriteria door de motieven en invloeden van sponsoring beïnvloed en helpt een gerichtere keuze te maken bij het selecteren van potentiële sponsors.

3. Methodologische verantwoording

Om de deelvragen te kunnen beantwoorden is het van belang om te weten op welke wijze de informatie verkregen wordt die hierbij gebruikt gaat worden. Hoofdstuk drie geeft daarom inzicht in de aanpak en het doel van het veldonderzoek. Er wordt begonnen met het bespreken en onderbouwen van de gekozen onderzoeksvormen. Vervolgens wordt er een beschrijving gegeven van de onderzoekseenheden, operationalisatie van de kernbegrippen, waarnemingsmethode en de analysetechnieken.

3.1 Doelstelling bureau en veldonderzoek

De doelstelling van het bureau en veldonderzoek is om erachter te komen welke factoren huidige en toekomstige sponsors belangrijk vinden voor het (blijven) sponsoren van een evenement. Wanneer deze informatie is verzameld kan dit inzicht geven in de aanpassingen die Roots in the Woods in hun businessmodel zou kunnen doen om hier lokale ondernemers uit de omgeving Apeldoorn mee te motiveren om het festival te sponsoren. Het sponsorbeleid dat naar aanleiding van het onderzoek en de suggesties van de respondenten wordt ontwikkeld helpt de organisatie van Roots in the Woods om meer richting te geven in de werving en behoud van sponsors. Primaire en secundaire data is hierbij van groot belang om de deelvragen te kunnen beantwoorden en daarmee later de hoofdvragen.

3.2 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek heeft een **kwalitatieve insteek**. Volgens Verhoeven (2014) is deze vorm van onderzoek gebaseerd op kwaliteit en gericht op het verkrijgen van betrouwbare informatie. Deze keuze is gemaakt omdat het belangrijk is om de onderzoeksvragen te beantwoorden op basis van interpretaties en ervaringen. Denk aan het interviewen van huidige sponsors, eventuele toekomstige sponsors en bedrijven die gestopt zijn met het sponsoren van het festival. Door het gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethodes is het mogelijk om ervaringen, achterliggende argumenten en motieven van stakeholders in kaart te brengen en op basis daarvan betrouwbare conclusies te trekken. Door het gebruikmaken van interviews kan er dieper in worden gegaan waarom bijvoorbeeld sponsors zijn gestopt met het sponsoren. Daarnaast kunnen de interviews worden ingezet om de geïnterviewden te laten meedenken over de verbeteringen van het sponsorbeleid van de organisatie Verhoeven, 2014). Tijdens het onderzoek zal er vanuit verschillende invalshoeken naar de probleemstelling worden gekeken. In bijlage F: onderdelen van het onderzoek wordt het onderzoek visueel weergegeven.

In dit onderzoek wordt er gebruikgemaakt van een **casestudy**. Volgens Boeije (2005) wordt een casestudy als volgt gedefinieerd: ''Je bestudeert een verschijnsel of een case in zijn geheel in de natuurlijke context.'' Een casestudy wordt voornamelijk gebruik wanneer de onderzoeker een persoon, groep, locatie of situatie als een geheel diepgaand wilt onderzoeken (Boeije, 2005). Yin (2003) benoemd zes componenten van een casestudy: archiefmateriaal, interviews, documentatie, directe observatie, participatieve observatie en fysiek materiaal. In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van interviews en documentatie. Het sponsorbeleid van Roots in the Woods wordt als verschijnsel bestudeerd. Op deze manier kan de huidige situatie van RitW in kaart worden gebracht wat nodig is om enkele deelvragen te beantwoorden, namelijk: het huidige businessmodel en het huidige sponsorbeleid.

Tijdens het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van ***deskresearch***. Bij deze methode worden gegevens (secundaire data) verzameld die reeds beschikbaar zijn gesteld door middel van onderzoek dat is verricht door voorgaande onderzoekers. Volgens Verhoeven (2014) kan deskresearch namelijk goed

gebruik worden ter oriëntatie op een probleemsituatie en als theoretisch onderbouwing van de onderzoeksopzet. Baarda, de Goede en Teunissen (2009) voegen daaraan toe dat het gebruik van bestaande gegevens aan te bevelen is als het geld bespaart, minder tijd kost, als bestaand materiaal de bevindingen van de onderzoeker kan illustreren en als het een belangrijke aanvulling op de dataverzameling vormt. In deze thesis zullen voornamelijk bestaande gegevens worden ingezet bij het opzoeken van gegevens op het gebied van sponsorbeleid. Dit zal helpen om een gerichter interviewguide op te stellen en daarmee het veldonderzoek aan te vullen. Baarda et al., (2009, p. 204) stellen wel dat er ook nadelen zijn wanneer een onderzoeker gebruik maakt van deskresearch, namelijk: ''De nadelen zijn dat het informatie uit de tweede hand is en informatie over de context ontbreekt. De informatie kan gecensureerd, gekleurd en/of onvolledig zijn.'' Dit kan zorgen voor een vermindering van de validiteit van het onderzoek.

Om nieuwe gegevens (primaire data) te verzamelen dient er gebruik te worden gemaakt van **veldonderzoek**. In dit geval gaat het om gegevens die zelf zijn verkregen door middel van eigen onderzoek (Baarda et al., 2009). Deze nieuwe gegevens worden vervolgens geanalyseerd en geïnterpreteerd. Doordat het veldonderzoek zelf gevormd en afgestemd is op het onderzoek, zorgt dit voor een verhoging van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Verhoeven, 2014). Er wordt gekozen voor het afnemen van diverse interviews omdat dit zorgt voor een intensievere benadering van de case. Volgens Baarda et al., (2009) maakt een onderzoeker gebruik van interviews als het van belang is voor het onderzoek om erachter te komen wat bepaalde personen denken, weten en voelen bij een onderwerp of gebeurtenis. In dit onderzoek is dit zeker het geval. De onderzoeker wil weten wat de meningen en ervaringen zijn van de voorgaande, huidige en potentiële sponsors omtrent sponsorbeleid. Daarom wordt er gekozen voor een kwalitatief veldonderzoek. Deze informatie zal verzameld worden door middel van face-to-face interviews. De onderzoeker heeft hiervoor gekozen omdat het interview op deze manier uitgebreid afgenomen kan worden doordat de respondent tijd heeft vrijgemaakt voor de interviewafspraak. De verwachting hierbij is dat de respondent daardoor zal openstaan voor een langer gesprek. Daarnaast is het van belang om door te vragen als bepaalde antwoorden niet duidelijk zijn of als de respondent juist iets interessants vermeldt. De interviews zullen gehouden worden op basis van een **half-gestructureerde interview**. Een open interview met alleen een topic lijst kan te veel afwijken van de gegevens die verzameld moeten worden. Daarnaast is een gestructureerde interview weer te beperkt omdat de onderzoeker zich dient te houden aan een vastgesteld interviewschema en niet door kan vragen (Verhoeven, 2014). Om de betrouwbaarheid te verhogen wordt er gebruik gemaakt van opnameapparatuur (Baarda et al., 2009). De controle op de kwaliteit van een interview is zo, achteraf, maximaal. De topic lijst wordt gemaakt aan de hand van de operationalisatie van het sponsorbeleidsplan. De topics zijn gebaseerd op de 7 fasen: pré fase, analytische fase, concept fase, commerciële fase, contractfase, implementatiefase en evaluatiefase zoals beschreven in het theoretisch kader. In deze fasen zijn ook de onderdelen van een businessmodel terug te vinden. De resultaten uit deze interviews worden gebruikt om de gestelde hoofdvragen te beantwoorden.

Als laatste wordt er gebruikt gemaakt van **experts**. Bij deze onderzoeksmethode worden personen geïnterviewd die veel van een bepaald fenomeen afweten. Het doel hiervan is om erachter te komen met welke aspecten rekening gehouden dient te worden bij het vormgeven van het sponsorbeleidsplan. De gesprekken kunnen helpen om tot nieuwe inzichten te komen die gebruikt kunnen worden tijdens het onderzoek (Baarda et al., 2009).

3.3 Operationalisatie van kernbegrippen

De operationalisatie van de gebruikte kernbegrippen die in het theoretisch kader zijn onderzocht en gebruikt worden in dit onderzoek zijn terug te vinden in bijlage G: operationalisatie sponsoring, bijlage H: operationalisatie sponsorbeleid en bijlage I: operationalisatie business canvas model.

3.4 Onderzoekseenheden

Bij kwalitatief onderzoek worden onderzoekseenheden in de omgeving als geheel onderzocht. Dit betreft alleen personen waar de onderzoeker uitspraken over wil doen (Verhoeven, 2014). Om betrouwbaar resultaat voor de opdrachtgever te leveren zijn er meerdere interviews gedaan. De geïnterviewden bestaan uit de volgende groepen: één organisator van Roots in the Woods, twee huidige sponsoren van Roots in the Woods, een voormalig sponsor, twee lokale ondernemers (potentiële sponsors), een best practice en een expert. Potentiële sponsors kunnen worden gekozen op basis van stijl-, product- of doelgroepovereenkomsten. Onder best practice events vallen soortgelijke evenementen zoals Roots in the Woods maar met een succesvol sponsorbeleid. De personen die zijn geïnterviewd staan in tabel 3.1 overzicht onderzoekseenheden.

Tabel 3.1 | Overzicht onderzoekseenheden

Geïnterviewden	Organisatie	Functie	Groep
Marco Bod	Roots in the Woods	Zakelijk leider	Organisatie RitW
Hans Berkhof	Berkhof & Partners	Eigenaar	Huidige sponsor
Dani Levy	Veluwse Schavuyt	Sales & Marketing	Huidige sponsor
Susan Fledderus	Apenheul	Manager Sales & Marketing	Voormalige sponsor
Liesbeth Holtkuile	Rabobank Arnhem	Adviseur Marketing & Communicatie	Expert
Simone de Blauw	SDB Producties	ZZP'er – sponsorwerver	Expert/Best practice
Ralph Sturm	Hamer BV	Marketing- en communicatiemanager	Lokale ondernemer
Frank Veldwachter	Thermen Bussloo	Marketingmanager	Lokale ondernemer

In bijlage K: toelichting geïnterviewde personen wordt de keuze voor de gekozen respondenten verder toegelicht. Met behulp van de interviews is er gekeken naar het huidige sponsorbeleid van Roots in the Woods vanuit diverse invalshoeken zoals is weergeven in figuur 3.1. Door gebruik te maken van verschillende informatiebronnen (betrokkenen) zorgt dit voor een verhoogde validiteit (Baarda et al., 2009). Dit wordt gedaan door de ervaringen van de organisatie te vergelijken met de ervaringen van voormalige en huidige sponsors. Naast dat de respondenten hun meningen en ervaringen over het huidige sponsorbeleid hebben gegeven en gedeeld, hebben de respondenten ook suggesties gegeven ten aanzien van het nieuwe sponsorbeleidsplan welke in de resultaten besproken worden. De gebruikte meetinstrumenten zijn te vinden in bijlage L: meetinstrumenten

Figuur 3.1 | Invalshoeken veldonderzoek

3.5 Analysetechnieken

De interviews worden opgenomen door middel van een voice recorder. Vervolgens worden alle interviews door het gebruik van onderstaande analysetechnieken nauwkeurig uitgewerkt. De volgende stappen worden gehanteerd (Verhoeven, 2014):

1) De interviews worden woord voor woord uitgetypt (getranscribeerd) met behulp van het transcribeer programma F4. Een voorbeeld van een transcript staat in bijlage M: voorbeeld interview – Marco Bod.
2) De interviewverslagen worden goed doorgelezen en in kleine fragmenten verdeeld die in één woord samenvat (uiteengerafeld) kunnen worden.
3) De gebruikte termen worden geëvalueerd op de waarde die de onderzoekseenheden toe hebben gekend aan de gebruikte termen. Het is hierbij belangrijk om te bepalen of deze termen negatief of positief zijn benoemd.
4) Daarna volgt het coderen van alle interviews met behulp van het programma Atlas.ti. Er wordt gestart met het open coderen. Hierbij worden de kernwoorden aan de hand van de gegeven antwoorden van de geïnterviewde respondenten met elkaar verbonden. Deze codes geven per fragment aan wat het hoofdthema daarvan is. De sub-aspecten van de operationalisatie van sponsoring en sponsorbeleidsplan zullen hierbij gebruikt worden. Een voorbeeld van een interview dat is gecodeerd staat in bijlage N: voorbeeld coderen
5) De eerste ordening wordt aangebracht door de termen te groeperen.
6) Vervolgens worden de gecodeerde begrippen gesorteerd. Er wordt hiërarchie aangebracht door de codes op volgorde te zetten van de mate van belangrijkheid.
7) Na het open coderen volgt het axiaal coderen. Bij deze stap worden de codes met elkaar vergeleken en worden de bij elkaar horende codes samengevoegd binnen een overkoepelende code. De aspecten van de operationalisatie van het sponsorbeleidsplan zullen hierbij als leidraad gebruikt worden. Nadat de codes zijn samengevoegd is het belangrijk om structuur aan te brengen in de begrippen. Dit wordt selectief coderen genoemd. Hierbij worden alle gevonden data (of codes) met elkaar vergeleken. Op basis van deze gegevens worden relaties en verbindingen gelegd. Deze verbanden kunnen weergeven worden in een codeboom. De codeboom van het veldonderzoek staat in bijlage O: coderingsschema Atlas.ti
8) Ten slotte wordt het ingevulde codeboom in verband gebracht met de probleemstelling. Hierbij wordt er gekeken of er antwoord gegeven kan worden op de vragen (Verhoeven, 2014).

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste en meest relevante resultaten gepresenteerd van het veldonderzoek. De resultaten in paragraaf 4.1 zijn gebaseerd op de acht interviews die gehouden zijn met de genoemde onderzoekseenheden, zoals beschreven staan in paragraaf 3.4. De onderwerpen worden behandeld op volgorde van deelvragen. In paragraaf 4.2 is het huidige business canvas model uitgewerkt door middel van deskresearch.

4.1 Uitkomsten interviews

Motieven sponsoring

De respondenten hebben vrij uiteenlopende motieven om een evenement te sponsoren, zoals te zien is in tabel 4.1. Dit komt vrijwel overeen met de motieven die in het theoretisch kader zijn benoemd door Dolphin (2003). Personeel werven en kennis vergroten wordt nog benoemd in het interview met dhr. Sturm maar wordt niet benoemd door andere respondenten.

Tabel 4.1 | Motieven om te sponsoren volgens de respondenten (lokale ondernemers)

Motieven om te sponsoren van lokale ondernemers	Berkhof & Partners	Veluwse Schavuyt	Apenheul	Rabobank	Hamer BV	Thermen Bussloo
Verbeteren bedrijfsimago					x	
Naamsbekendheid vergroten	x					x
Verkoop stimuleren	x	x	x			x
Bedrijfsreputatie verbeteren						
Perceptie van het publiek veranderen		x	x			
Relaties opbouwen	x		x	x	x	x
Goodwill				x	x	x
Motivatie werknemers verbeteren					x	x
Persoonlijke interesse	x	x	x	x	x	x
Algemene zichtbaarheid		x	x	x	x	x
Personeel werven					x	
Kennis vergroten					x	

Wat opvalt is dat persoonlijke interesse een bepalende factor is voor alle ondernemers. Enthousiasme over het sponsorobject speelt hierbij een grote rol. Dhr. Levy: ''Wij sponsoren iets omdat we het gaaf vinden, omdat het bij het merk past en omdat er omzet in zit.'' Wat opvalt is dat het hierbij niet alleen gaat om het enthousiasme uit het managementteam. Het sponsoren van een sponsorobject kan ook worden overwogen als medewerkers van de onderneming betrokken en enthousiast zijn. Dhr. Sturm ervaart dit binnen Hamer BV ook: ''Als wij één, twee, drie, vier, vijf medewerkers hebben die daar voetballen, die daar betrokken zijn, zodat er ook mensen van Hamer daadwerkelijk aanwezig zijn dan zijn wij bereidt om te sponsoren.'' Een ander motief dat veel terug komt is het opbouwen van relaties. Dit gaat voornamelijk om het netwerken met andere bedrijven en klanten. Dhr. Berkhof zegt over een sponsorbijeenkomst: ''Dan zit je wel met gelijkgestemden. Dus je kunt daar wat netwerken bijvoorbeeld of je kunt dan ook klanten uitnodigen om daarmee naartoe te gaan.'' Dhr. Levy is de enige die niet heeft gesproken over het opbouwen van relaties. Als laatste wordt door het merendeel van de respondenten ook algemene zichtbaarheid aangegeven als een belangrijk motief. Mevr. Fledderus: ''Ik vind het ook wel leuk als Apenheul af en toe ook iets doet voor Apeldoorn zelf. Of in ieder geval populair wordt of steeds meer populairder wordt onder de Apeldoorners. Dus dacht ik van:

dan is het ook wel leuk voor Apenheul om daar zichtbaar te zijn.'' Opvallend is dat het verbeteren van de bedrijfsreputatie helemaal niet als motief benoemd wordt door ondernemers terwijl dit wel in de literatuur naar voren komt. Samengevat spelen persoonlijke interesses, de mogelijkheid tot het opbouwen van relaties en algemene zichtbaarheid een belangrijke rol in de keuze om een evenement te sponsoren.

Voorwaarden

Wat duidelijk in de interviews naar voren kwam is dat respondenten bepaalde voorwaarden stellen aan sponsoring. De voorwaarde waar alle respondenten het over eens zijn is dat sponsoring een win-win situatie moet zijn. Sponsoring is echter moeilijk te meten volgens mevr. Holtkuile, dhr. Veldwachter en dhr. Berkhof. Wel willen zij echt het gevoel hebben dat zij waar krijgen voor hun geld. Dhr. Berkhof: ''Kijk, als ik ergens tien keer tijd insteek moet ik er ook tien keer wat voor terug krijgen zeg maar . . . Daar moet een beetje een win-win situatie inzitten.'' Een andere belangrijke factor naast een win-win situatie is professionaliteit. Zo ook voor Mevr. Holtkuile: ''Ik koppel ons merk aan een evenement en daar vind ik het altijd heel erg belangrijk dat dat professioneel aangevlogen wordt want er zit voor mij ook gewoon reputatie risico in. Dus dat is voor mij heel erg belangrijk.'' Een win-win situatie en de mate van professionaliteit van het evenement kan daarmee een doorslaggevende factor zijn.

Pro activiteit

Wat overduidelijk terugkomt uit alle interviews is dat sponsors een proactieve houding verwachten van de organisatie. Regelmatig updates sturen, contact opnemen, laten weten hoe het ervoor staat worden als voorbeelden genoemd door alle respondenten. Mevr. Holtkuile geeft aan dat ze dit een erg belangrijk punt vindt: ''Het zit hem toch in aandacht. Dus het voor jezelf regelen dat je aandacht hebt en proactief contact opneemt. Dat zorgt er bij mij voor dat we echt een relatie hebben met elkaar.'' Dhr. Berkhof zou in de toekomst ook graag een wat actievere benadering willen zien vanuit de organisatie en verwacht meer contactmomenten door middel van e-mail of telefonisch contact.

Redenen om niet te sponsoren

Sponsorobject past niet bij sponsor

Om een evenement te sponsoren vinden respondenten dat een sponsorobject wel moet passen bij het bedrijf of de omgeving. Zij baseren deze keuze over het algemeen op mate van stijl- of doelgroepovereenkomsten en in een enkel geval op productovereenkomsten. Volgens de literatuur heeft dit invloed op affectief niveau en zorgt dit ervoor dat bezoekers een heldere link kunnen leggen tussen de sponsor en het sponsorobject. Dit heeft vervolgens een positieve invloed op de effectiviteit van de sponsoring. Dhr. Veldwachter vindt het ook belangrijk dat bezoekers de link kunnen leggen tussen Thermen Bussloo en het evenement dat ze sponsoren: ''Weet je, vorig jaar hadden we bijvoorbeeld.. Dan werden we ook wel eens benaderd door bijvoorbeeld de Zwarte Cross laatst om wat te doen zeg maar. Dat vind ik zelf één van de leukste festivals in Nederland. Maar past dat allemaal dan? Daar moet je dan wel even over nadenken. Dat Grolsch dat sponsort dat snapt iedereen. Want dat heeft een link en daar wordt heel veel bier gedronken etc. Maar wat moeten wij daar?'' De mate van overeenkomsten tussen het sponsormerk en het sponsorobject wordt daarmee als een belangrijke factor gezien. Er zijn geen respondenten die dit tegenspreken.

Niet meetbaar

Wat alle respondenten opvalt is dat het lastig is om de resultaten van sponsoring echt te meten. Dit maakt het lastig om te zien wat sponsoring op langer termijn kan betekenen voor een sponsor en

daarnaast direct oplevert. Het inschatten van de kosten en de opbrengsten is daarom moeilijk en kan de keuze beïnvloeden om wel of niet te sponsoren: ''Sponsoring kost heel veel geld en de vraag is altijd: wat levert het op? Omdat het natuurlijk niet heel goed meetbaar is. . . . Het is niet dat je ergens een reclamebord hebt staan met: 'druk hier voor je reservering' haha.'' Aldus dhr. Veldwachter.

Tegenvallende resultaten

Mevr. Fledderus en dhr. Berkhof vinden de kwaliteit van sponsoring niet optimaal waardoor zij weinig resultaat uit sponsoring halen. Dhr. Berkhof zegt daarover: ''Nou het is niet zo dat Roots in the Woods daar heel erg in achterloopt maar het bedrag dat je bij Roots in the Woods investeert is best fors in vergelijking met andere evenementen dus dan verwacht je er eigenlijk ook meer van terug.'' Dhr. Berkhof gaf duidelijk aan dat als dit volgend jaar niet verandert dat de kans groot is dat zij zullen stoppen met het sponsoren van het evenement.

Tijd

De respondenten lopen tegen het probleem aan dat sponsoring veel tijd kost door alle verplichtingen die bij sponsoring komen kijken. De meerderheid van respondenten geeft aan dat sponsoring aardig wat druk legt op de agenda door alle gesprekken, bijeenkomsten en evaluaties. Dit komt vooral terug als een bedrijf meerdere sponsorobjecten heeft. Dhr. Sturm zegt daarover: ''We hebben dertig, veertig sponsordingen, van grote dingen, die universiteit sponsor is best een dingetje, tot aan borden bij Robur langs het veld. Als je al die dingen één keer per jaar af moet 's avonds in je vrije tijd of op zaterdag of zondag, dan krijg je dat niet voor elkaar.'' Mevr. Holtkuile geeft aan dat zij dit ook ervaart maar zich wel verplicht voelt om bij elke bijeenkomst langs te gaan terwijl dit niet altijd uitkomt. Dit beïnvloedt de keuze om een evenement wel of niet te sponsoren.

Apenheul gestopt als sponsor

Apenheul heeft Roots in the Woods enkele jaren gesponsord door middel van een financiële bijdrage. Voornamelijk de identiteit van het festival trok Apenheul aan om in eerste instantie te sponsoren. Mevr. Fledderus: ''Wat mij toen heel erg aansprak is het gevoel wat je daar ervaart tijdens dat je naar zo'n festival gaat.''

Aankleding evenement

Tijdens het sponsoren vielen enkele aspecten op. Wanneer Apenheul hun bedrijf wilde *branden* op het festival ging dit niet altijd goed. Mevr. Fledderus: ''Meestal leverden wij zelf een soort van ons spandoek aan. Dat werd dan wel opgehangen maar het was eigenlijk niet één mooi geheel. We wisten niet precies hoe het eruit kwam te zien en ook hebben we wel eens, nog een jaar daarna ofzo, gehad dat we het spandoek hadden aangeleverd maar niet werd opgehangen. Dus eigenlijk voelde niemand zich echt verantwoordelijk om daar dan echt een Apenheul stempel op te drukken.'' Ook geeft mevr. Fledderus aan dat zij betaalde voor exposure maar zij het gevoel had dat zij dit niet echt ervoor terugkreeg.

Tijdgebrek vanuit organisatie

Een ander punt dat werd benoemd is het gebrek aan tijd vanuit de organisatie van Roots in the Woods. Mevr. Fledderus: ''De mensen zijn zo druk op de dagen zelf om alles te regelen dat er ook niet heel veel.. Ik voelde niet persé dat we het heel erg samen deden.'' Dit kwam ook terug in de periode voor het evenement waarbij er weinig informatie werd gedeeld. Het was alleen voor mevr. Fledderus niet duidelijk of dit alleen zo was met Apenheul of ook met andere sponsors. Mevr. Fledderus: ''Het voelde

voor mij ook een beetje alsof alle echte, zeg maar pareltjes van Roots, dat die gewoon een duidelijke en hele.. Dat die wat meer serieus worden genomen en dat die misschien ook wel maanden van tevoren exact weten waar iedereen staat maar dat wij wat meer de opvullertjes zijn.''

Gebrek aan personeel

Het feit om niet meer te sponsoren heeft volgens mevr. Fledderus in feite niets te maken gehad met Roots in the Woods zelf. De punten die hierboven zijn benoemd zijn volgens mevr. Fledderus allemaal zaken die verbeterd kunnen worden door duidelijke afspraken met elkaar te maken. De reden om te stoppen met sponsoren zit hem meer in het feit dat het lastig is voor Apenheul om mensen beschikbaar te stellen om aanwezig te zijn op het festival omdat de herfstvakantie zelf ontzettend druk is voor het park. Tijdens een eerdere editie van Roots in the Woods hebben ze personeel van Helicon ingezet om Apenheul te ontzorgen. Helaas had dit niet de uitwerking die Apenheul had gehoopt waardoor dit niet de juiste oplossing was. Wel stelt mevr. Fledderus dat als Roots in the Woods een samenwerking aan kan gaan met studenten waar goede afspraken mee gemaakt kunnen worden en echt een goede beleving neergezet kan worden zij nog wel open staat voor sponsoring.

Apenbeleving

Naast het gebrek aan personeel mist Apenheul ook een bus/wagen om mee op het festival te staan waarbij kinderen een leuke apenbeleving hebben. Die bus zou Apenheul graag willen laten maken maar zij hebben nog geen juiste partij gevonden die dit kan maken. Als Apenheul zo'n bus zou hebben dan komen zij graag weer op het festival staan. Mevr. Fledderus snapt dat het een grote investering zou zijn maar ziet ook een voordeel hiervan in: ''Stel je voor, je gaat in je klimparcours, die je toch al wil maken, helemaal met apen afbeeldingen opleuken met uitgefreesde apen. Ik zeg maar iets en je zet overal bij: powered by Apenheul of zoiets. Dan zou ik er ook wel voor open staan om bijvoorbeeld afspraken te maken voor drie jaar of zo.''

Selecteren van sponsors

Volgens mevr. de Blauw is het vaak gemakkelijk om alle voor de hand liggende bedrijven te benaderen voor sponsoring. Zij ervaart juist dat bedrijven die niet zo snel geassocieerd worden met het evenement dit wel heel erg interessant kunnen vinden omdat zij een bepaald imago willen versterken: ''Als je naar een natuur of duurzaam evenement kijkt dan kijk je al snel naar bedrijven die daar dus iets mee doen terwijl je ook heel veel bedrijven hebt die daar heel veel profijt van hebben dat die dingen gebeuren of die juist op de trend wil aanhaken.'' Mevr. de Blauw geeft later aan dat er wel een doelgroep overeenkomst moet zijn: ''Als hun doelgroep daar niet staat dan komt hun boodschap niet aan, dus dan doen ze het voor niets.'' Dit sluit aan bij het onderzoek van Riezebos (2002) waarbij hij stelt dat een sponsoring minder effectief kan zijn dan wanneer er geen stijl-, product- of doelgroepovereenkomsten zijn tussen het merk van de sponsor en het sponsorobject. Mevr. de Blauw geeft verder als tip om de doelgroep van je evenement zo goed mogelijk te specificeren: ''Doelgroep is altijd heel belangrijk en dan niet alleen maar van: het zijn alleen maar jongeren of alleen maar volwassenen. Maar ook van, zoals bij jouw evenement, zijn het ook mensen die iets hebben met de natuur en daar ook graag zuinig mee om gaan. Die ook een bepaalde voorliefde hebben voor dingen die wat ruiger en stoerder zijn. Je kunt zelfs nog kijken of je dat kan koppelen aan: zijn dat nou mensen die over het algemeen een wat groter uitgave patroon hebben?'' Voor de Rabobank is het naast de juiste doelgroep ook belangrijk dat een evenement bij het karakter past van de stad en daarnaast een maatschappelijke functie heeft.

Evenement aantrekkelijk maken om te sponsoren

Benadering van sponsors

De inhoud van een sponsorvoorstel waarmee sponsors worden benaderd is een belangrijk aspect volgens Mevr. Holtkuile. Zij geeft aan dat zij het als prettig ervaart wanneer een bedrijf al in hen sponsorvoorstel laat weten waarom het zo waardevol kan zijn voor haar bedrijf om het evenement te sponsoren. Zij doelt hierbij voornamelijk op product, stijl- of doelgroepovereenkomsten en wat de sponsoring daarnaast voor hun kan opleveren. Ook mevr. de Blauw is het hiermee eens. Zij stelt dat het aan te raden is om als organisatie je goed te verdiepen in de bedrijven die je gaat benaderen en je de mogelijkheden voor sponsoring op een andere manier gaat verkopen. Als voorbeeld geeft mevr. de Blauw: ''Ook qua uitingen van: ik zie dat jullie een bepaald product hebben of juist een bepaalde uiting en die zouden we heel leuk op die manier kunnen integreren en niet alleen van: jullie hebben een mooi logo die kan op de site. Dan kun je hun ook al eerder over de streep halen door te gaan kijken van: dit heb ik bedacht hoe vind je dat? In plaats dat je zegt: wat wil je voor je geld? Dat kost voor hun minder moeite en dan willen ze ook wel eerder.'' Mevr. Holtkuile vindt het nog belangrijk dat een organisatie zowel zijn feitelijke kant als zijn belevingskant laat zien: ''In je feitelijke kant zit gewoon heel erg simpel: hoeveel mensen komen er, hoeveel jaren doe je dit al, welke stands staan er, hoe ziet je programma eruit. In je belevingskant raak je weer een andere groep. Ik zou alle twee gewoon doen.''

Beleving

Volgens mevr. Holtkuile speelt beleving steeds een belangrijkere rol in sponsoring. In het theoretisch kader werd duidelijk dat beleving invloed heeft op affectief niveau bij bezoekers doordat het effect heeft op emotioneel vlak en de houding ten opzichte van sponsoring kan veranderen. Dit is ook iets waar lokale ondernemers op zoek naar zijn als zij een evenement willen sponsoren. Mevr. Holtkuile: ''Wat ik aangeboden krijg is dat ik een vlag mag ophangen en dat er een logo op de flyer komt en dat we op de tickets staan . . . Met een vlag val je niet op. Maar als je daar, verkeerd voorbeeld hoor maar als je oranje pannenkoeken staat uit te delen of met poedersuiker ons logo daar staat te doen dan creëer je meer iets dat opvalt.'' Mevr. de Blauw is het hier mee eens. Ze raadt de organisatie daarom ook aan om mee te denken in manieren waarbij een bedrijf zichzelf kan laten zien. Tijdens een evenement in Nijmegen probeert zij afvalverwerkingsbedrijf DAR op een leuke en educatieve manier een platform te bieden: ''We hebben ook een podium staan en 'dokter duurzaam' die alles in het kinderprogramma aan elkaar praat. Die gaat dan bijvoorbeeld iemand van de DAR interviewen van goh, wat doe je nu eigenlijk in het dagelijks leven? Dus enerzijds om het bewustzijn bij kinderen te vergroten. . . . Tegelijkertijd is dat ook weer een manier waarbij je een bedrijf een podium kan geven.'' Dhr. Bod is dit al wel opgevallen: ''Ik denk dat het hebben van een logootje op een poster.. Volgens mij voegt dat niet zoveel toe. Volgens mij zijn bedrijven ook opzoek naar veel meer effect van inbreng zeg maar.''

De presentatie

Als een afspraak is gemaakt met een sponsor ziet mevr. Holtkuile vaak twee personen die aanwezig zijn tijdens het gesprek: ''Ja meestal zijn het er twee. Meestal is het iemand uit het bestuur en vaak ook iemand uit een werkgroep. Dan is het de voorzitter met wie we de afspraak hebben gemaakt.'' Toch gaat haar persoonlijke voorkeur wel uit naar één persoon omdat zij ervaart dat beide partijen precies weten wat de afspraken zijn. Volgens mevr. de Blauw is het niet ongebruikelijk om een sponsor aan één extra persoon te koppelen. Ze geeft hierbij wel als tip om altijd als sponsorwerver betrokken te blijven: ''Als je het doorspeelt naar de producent zorg dan dat je er ook nog zelf bij betrokken blijft.

Als hij er dan een potje van maakt of er geen tijd voor heeft dat jij altijd kan zeggen: o wacht, dan help ik hier wel even mee. Want jij hebt de deal gesloten met de sponsor dus jij wordt erop aangekeken als het niet werkt.''

Onderhouden van sponsorrelaties

Communicatie

Mevr. de Blauw stuurt af en toe een nieuwsbrief via de e-mail naar alle sponsors waarin updates over het evenement vermeld staan zoals het aantal tickets die tot zover zijn verkocht of wanneer het programma bekend is gemaakt: ''Dat soort highlights zeg maar. Die je ook naar je doelgroep op facebook zou zetten bijvoorbeeld. Je kunt niet verwachten van sponsoren dat ze alle facebookpagina's van de dingen die ze sponsoren gaan liken. Het is dan wel netjes om inderdaad iets van een nieuwsbrief af en toe eruit te doen.'' Dhr. Sturm is het hiermee eens. Soms krijgt Hamer BV wel eens een uitnodiging om ergens naar toe te gaan maar dit wordt als erg tijdrovend ervaren. Een nieuwsbrief kan daar in een oplossing bieden: ''De meeste sponsoring waar ik over praat, dan heb ik het niet over die universitaire dingen maar gewoon de voetbalclubs en zo, heb je heel erg weinig contact mee. Dus als er een heel erg simpel e-mail nieuwsbriefje zouden maken één keer per kwartaal dan zou dat al heel goed zijn. Dat gebeurt gewoon niet over het algemeen.'' Mevr. de Blauw benadrukt nogmaals waarom het zo belangrijk is om te blijven communiceren met sponsors: ''Je hoeft niet het vuur uit je sloffen te lopen voor die mensen maar laten zien dat je betrokken bent en écht je best doet om het zo goed mogelijk te regelen wordt heel erg gewaardeerd. Het gebeurt te vaak dat er wordt gezegd van: oh mooi, dat geld is binnen dus klaar. Top. Nee, dat werkt niet zo.''

Afspraken nakomen

Als organisatie is het belangrijk om je aan de afspraken te houden en daarnaast vooral geen dingen te beloven die je als organisatie niet waar kan maken volgens mevr. de Blauw: ''Als ze zeggen van: allemaal leuk maar we hebben wel stroom nodig. Dan moet je ook wel zorgen dat ze ergens een stekker in kunnen stoppen en dat soort kleine dingetjes. Daar gaat het snel in fout en dan denken ze van: ja daag, dat doen we niet nog een keer.''

Meer geven dan sponsors verwachten

Volgens mevr. de Blauw is het de kunst om verder te kijken dan de gebaande paden en te zorgen dat er echt iets waardevols tegenover sponsoring staat en ze daarnaast nog wat extra's te bieden wat ze niet direct verwachten. Mevr. Fledderus is het hier mee eens: ''Dat je echt een duidelijke verwachting creëert en dat je die verwachting dan ook echt waarmaakt en het mooiste is zelfs dat je dat zelfs nog iets meer kan overtreffen. Dat je echt denkt van: wow, wat leuk dat wij hier deel van kunnen zijn.'' Dhr. Levy heeft dit ook aangegeven nadat het interview was gestopt. Hij gaf als voorbeeld dat een andere evenementenorganisatie consequent meer exposure gaf aan zijn sponsors en zij daardoor echt verbluft waren als zij op het evenement kwamen. Een voordeel hiervan was dat deze sponsors bleven komen en de organisatie daar op den duur extra geld voor kon vragen. Wat mevr. de Blauw en dhr. Levy beiden doen voor hun sponsoren op hun eigen evenement is de sponsors trakteren op een extra drankje. Daarnaast stuurt dhr. Levy de sponsors nog een mooi geschenk achteraf om de sponsors nogmaals te bedanken. Mevr. de Blauw zegt over het overtreffen van verwachtingen van sponsors: ''Als zij het gevoel hebben dat zij dubbel en dwars ook waar voor hun geld hebben gekregen. . . .en dat is gewoon goed geregeld én ze worden in de watten gelegd. Dan komen ze volgend jaar weer en misschien met meer geld ook.''

Sponsorbijeenkomsten

Sponsorbijeenkomsten met een doel kunnen zorgen voor meer sponsorverbinding tussen de sponsor en sponsorobject volgens Mevr. Holtkuile. Wel geeft zij als tip om de sponsorbijeenkomsten te beperken naar maximaal twee per jaar waarvan één tijdens het evenement. Een voorwaarde van deze bijeenkomst is dat het een zakelijke insteek moet hebben: ''Een soort van Kick-off want dat biedt mij dan weer informatie over de komende keren. Dat vind ik prima want dan zie ik in de aanloop wie nog meer sponsor is.'' Wel geeft mevr. Holtkuile aan dat het niet alleen om netwerken zou moeten gaan: ''Ik word minder warm van enkel alleen met elkaar borrelen.'' Een aftermovie laten zien tijdens de kick-off werkt volgens haar ook altijd erg goed. Als laatste stelt zij dat een sponsorbijeenkomst vaak wordt gehouden bij één van de sponsoren: ''Wij faciliteren het heel vaak hier, dus ze doen het ook heel vaak bij één van de sponsoren en dat is voor mij een makkelijke manier want het is in natura. Tegelijkertijd kan ik daarmee ook de andere sponsoren weer even bij ons binnenkrijgen.''

Huidige en gewenste situatie

Momenteel heeft Roots in the Woods geen sponsorbeleidsplan. Wel heeft de organisatie in het verleden hulp gehad van een sponsor die een sponsorplan heeft geschreven. De organisatie constateert dat sponsoring belangrijk is maar ook dat het erg tijdrovend is en niemand echt de tijd heeft om dit op te pakken. Dhr. Bod: ''Sponsorwerving kost gewoon heel veel tijd als je dat echt serieus wil doen en dat zit er in de organisatie gewoon niet in. Het zijn freelancers hé die gewoon druk zijn met het onderdeel waar ze mee bezig zijn en om dan nou even sponsoring erbij te doen dat komt gewoon niet.. Dat past eigenlijk gewoon niemand om dat op te pakken.'' Dhr. Bod heeft het gevoel dat de organisatie in theorie wel weet waar het mis gaat. Hij is van mening dat er in de organisatie geen medewerker beschikbaar is die sponsoring kan oppakken en zich daar verantwoordelijk voor voelt. Wel geeft dhr. Bod aan dat de organisatie open staat om iemand aan te nemen die wel deze verantwoordelijkheden op pakt. Momenteel worden de potentiële sponsors geselecteerd door middel van het maken van een longlist van bedrijven die ze zouden kunnen benaderen. De bedrijven die op deze longlist staan zijn voornamelijk gebaseerd op warme relaties. Verder wordt er onderhandeld over de invulling van sponsoring. Roots in the Woods biedt in tegenstelling tot veel andere evenementenorganisaties geen sponsorpakketten aan: ''Dat is allemaal maatwerk. Ik wil ook juist niet verzanden in: we hebben sponsorpakket A. Dat kost €250,- en dan krijg je een logootje en een vermelding op de website. Ik denk dat die tijd ook wel een beetje voorbij is.'' Dhr. Bod is van mening dat je samen met een bedrijf moet kijken welke vorm voor een ondernemer het meest interessant is. Wel staat dhr. Bod open voor verschillende type sponsors zoals een hoofdsponsor en subsponsors zonder dat te standaardiseren in een pakket. Wanneer de onderhandeling heeft plaatsgevonden volgt er een e-mail met een factuur om de deal te sluiten. Toch vindt dhr. Bod een contract belangrijk en constateert dat de organisatie dat nog niet op een juiste manier doet: ''Maar al te vaak blijft het in een mailtje bijvoorbeeld van: hé nja, dan spreken we dat zo af. Dan volgt een factuur en als de factuur betaald is dan zal het ook wel goed zijn.'' De afspraken die met sponsors worden gemaakt zijn voor één jaar. Dit wordt voornamelijk gedaan omdat de organisatie dan weer een reden heeft om volgend jaar weer met elkaar om de tafel te gaan zitten: ''Mijn ervaring zit veel meer op het feit dat wij niet in staat zijn om sponsors lang bij ons te houden en dat dus zo'n jaarovereenkomst aan de ene kant prima is want je bent dan toch weer met elkaar in gesprek over het volgende jaar.'' Wel is dhr. Bod van mening dat dit eigenlijk anders zou moeten zijn en het misschien effectiever is om meerjarige overeenkomsten te sluiten: ''Eigenlijk zou het natuurlijk anders moeten zijn. Dat je misschien wel voor drie jaar afspraken maakt maar dat je

elkaar veel regelmatiger blijft opzoeken.'' De gesprekken kunnen dan meer over het effect van sponsoring gaan. Relatiebeheer nadat het festival heeft plaatsgevonden is niet echt aanwezig. Wel wordt er een aftermovie verzonden naar alle sponsors. Het jaar daarop worden de sponsors weer benaderd: ''Als we dan in mei/juni zo'n beetje weer eens bezig zijn met: joh, hoe gaan we de hele begroting weer sluitend krijgen. Nja, dan hebben we de lijst van sponsoren die de afgelopen jaren meededen en die benaderen we dan weer.''

Suggesties voorgaande, huidige en potentiële sponsors

Organisatiestructuur

Alle huidige en voormalige sponsors stellen dat er te weinig tijd in sponsoring wordt gestoken bij de organisatie van Roots in the Woods. Dit wordt zowel tijdens het sponsorwervingsproces, het onderhouden van de relaties voor en nadat het festival heeft plaatsgevonden, als tijdens het festival ervaren. Dhr. Levy is van mening dat Roots in the Woods voor het sponsorwervingsproces op zoek moet gaan naar meer bestuursleden die een goede achterban hebben: ''Je hebt mensen nodig van een kaliber die mensen kennen en die nog niet verweven zijn in andere projecten.'' Dhr. Levy noemt dit een sponsorcommissie/sales team. De organisatie heeft volgens hem ongeveer vijf man nodig die allemaal actief gaan verkopen en een relatie opbouwen met sponsors. Als tip stelt hij dat een beloningsysteem hierbij een positieve uitwerking kan hebben: ''Misschien moet je ze gewoon provisie geven. Zeg je: je krijgt van mij 20% van alles wat je binnen harkt. Dan ben ik wel bereid om €1000,- binnen te halen. Dan hou ik gewoon €200,- in de zak. Mooi man. Dan heb je €800,-.'' Volgens dhr. Levy zorgt dit ervoor dat het sponsorwervingsteam net wat daadkrachtiger wordt en de organisatie op deze manier meer inkomsten genereert. Voor het behouden van de sponsors is het volgens mevr. Fledderus en dhr. Berkhof nodig dat er iemand is die zich meer bezighoudt met de belangen van sponsors voor, na en tijdens het festival. Mevr. Fledderus: ''Dat is je contactpersoon tijdens het festival en die zie je minimaal 3x per dag en daar bespreek je alle dingen mee hoe dingen lopen en die zorgt er ook voor dat alles echt gevinkt is en je een berichtje krijgt van: alles in orde. Dat zou denk ik wel heel mooi zijn.'' Dhr. Levy en Mevr. Fledderus geven aan dat een medewerker de organisatie meer geld kost maar dit wel een oplossing zou kunnen bieden. Dhr. Levy: ''Nja het is heel simpel. Als zij erkennen dat ze geen tijd hebben. Dan weet je in ieder geval één ding zeker: dat het niet goed gedaan wordt. Dus als zij iemand aannemen die dat gaat doen dan wordt het veel beter gedaan. Ja tuurlijk, 100%.'' Wel zijn de respondenten van mening dat de sponsorwerver het festival een warm hart moet toedragen.

Sponsorwerving

Volgens dhr. Levy is het aan te raden om als organisatie vroeg te beginnen met het werven van sponsors. Hij stelt dat januari een goede tijd is om te beginnen met werven als je in de herfstvakantie je evenement hebt. Om te kunnen werven is hij ervan overtuigd dat de organisatie meer in contact moet komen met het bedrijfsleven. Dit kunnen zij ook doen door juist bij andere evenementen aanwezig te zijn en op die manier andere mensen te leren kennen. Wel zou Roots in the Woods dan moeten investeren hierin. Dhr. Levy heeft de organisatie al een keer voorgesteld om een biertafel af te nemen bij zijn Bierfest evenement. Bij dit evenement komen 70 bedrijven uit de omgeving Apeldoorn. Dit zou volgens hem een geschikt moment zijn om jezelf als organisatie te laten zien. De organisatie heeft ervoor gekozen om dit niet te doen. Dhr. Levy is van mening dat de organisatie andere keuzes moet gaan maken: ''Als je je onderneming wil laten groeien kun je twee dingen doen. Je kan of zorgen dat je omzet groeit door meer te verkopen of je kunt je kosten laten dalen. Zij doen het laatste. Ik denk: nee je moet juist geld uitgeven om meer te genereren.''

Band opbouwen

Om elk jaar opnieuw aanspraak te kunnen doen op je sponsors moet je volgens de respondenten een band opbouwen. Dhr. Levy is van mening dat als je een band met een sponsor hebt, je tien keer sneller iets voor elkaar krijgt dan wanneer dat niet het geval is: ''Als ik jou bel elke keer als ik iets van je nodig heb.. Pfoe, Dani, die zal wel weer wat van me nodig hebben.'' Hij raad daarom aan om af en toe op de koffie te gaan zonder dat hier iets tegenover staat.

Doelgroep nader bekijken

Nadat het interview was gestopt met dhr. Sturm gaf hij nog een tip om als organisatie anders naar je doelgroep te kijken. In plaats van te benoemen wat de gezinssamenstelling is van de doelgroep zou Hamer BV het interessanter vinden om te weten hoeveel procent van doelgroep een technisch beroep heeft. Als zij proberen personeel te werven en de doelgroep van Roots in the Woods voor 20% bestaat uit bezoekers met een technisch beroep zullen zij daardoor wellicht eerder open staan voor sponsoring.

Sponsormogelijkheden

Dhr. Veldwachter was erg enthousiast over de manier van sponsoring die werd aangeboden door de organisatie van Serious Request waarbij je geen geld voor een reclame-uiting betaald maar voor een drie-gangendiner met collega's: ''Ze hadden ons kunnen vragen van: willen jullie sponsor worden? Dan hadden we misschien ja of nee gezegd. Ik weet niet. Maar nu was het ook zo: je kunt sponsor worden door een tafel te kopen bij het evenement. Dan kun je met tien personen aan tafel. Dan krijg je een drie-gangen diner en dat is dan voor ons ook wel zoiets van: oh we vinden het wel leuk om daar even met het MT daar heen te gaan of met andere collega's. Dat is dan leuk, dan hebben we ook meteen een soort van uitje.'' Als suggestie stelt hij dat je als organisatie een viplounge zou kunnen opzetten en daarvoor arrangementen zou kunnen ontwikkelen waarbij bedrijven voor een bepaald bedrag met een aantal personen toegang tot de VIP lounge krijgt. Dhr. Levy stelt dat de organisatie van RitW nog een commercie slag kan maken. De crew-shirtjes van de organisatie geeft hij als voorbeeld: ''Ik zie bijvoorbeeld de shirtjes van RitW als vrijwilliger.. Daar zie ik nooit een sponsor op staan. Ik zeg: keihard verkopen.''

Sponsormogelijkheden

Hoewel dhr. Bod liever geen pakketten wil aanbieden blijkt wel uit het veldonderzoek dat ondernemers hier behoefte aan hebben. Sponsorpakketten kunnen structuur en duidelijkheid geven over datgene wat een sponsor uitgeeft en wat hier precies tegenover staat. Wel geven alle respondenten aan het prettig te vinden als er ruimte is voor eigen inbreng. Dhr. Levy is van mening dat sponsorpakketten gebruikt kunnen worden ter ondersteuning: ''Ik zal mensen om me heen zoeken die het gaaf vinden. Die zou ik zo'n ding geven *wijst sponsorpakketten aan* en zeggen: luister dit zijn de sponsormogelijkheden. Dan hebben jullie gave dingen.'' Mevr. Holtkuile is ook van mening dat sponsorpakketten goed gebruikt kunnen worden als leidraad zodat ze hier rekening mee kan houden: ''Stel we gaan heel erg met elkaar het creatieve proces in en ik kom erachter dat de sponsoring €150.000 euro kost...'' Wel geeft zij aan dat er soms veel 'starheid' zit in een sponsorpakket en het daardoor niet te strak opgezet moet worden. Zeker als ze een evenement langer sponsort ziet ze graag meer creativiteit: ''Je begint dan met een pakket en je komt er in de tijd achter, als je terugkijkt op de vorige keer: vinden we dit tamelijk belangrijk. Kan dat ook? Dan maak je daar nieuwe afspraken over. Wat ik zelf fijner vind aan pakketten is dat je een startpunt hebt om met elkaar in gesprek te gaan.'' Daarna verwacht mevr. Holtkuile wel maatwerk: ''Je zou mij raken, en daar gaat het natuurlijk om, op

het moment dat je al iets bedacht hebt wat én in de stijl past van het festival én wat mij een soort van beleving zou creëren.'' Dhr. Veldwachter vindt het ook prettig om de mogelijkheden te weten en welke prijs daarvoor staat: ''Meestal is mijn ervaring dat je dan toch wel weer gaat onderhandelen als je een prijs krijgt. Maar dat moet je gewoon natuurlijk incalculeren dan natuurlijk *haha* als je zoiets organiseert. Dus ja, dat is wel fijn dat je ongeveer even weet van: oké, dit krijg ik, dit krijg ik daarvoor. Dat is wel goed.'' Wel is dhr. Veldwachter van mening dat een pakket wel echt wat op moet leveren: ''Vaak heb je met sponsoring: €5000 kost dit pakket, dan krijg je een website vermelding, programmaboekje vermelding.. Tja, wat is het waard. . . . Leuk dat er een logo op staat maar wat vertel je er nu eigenlijk mee?.''

Sponsorbinding

Het is belangrijk om te kijken wat je als evenement terug kunt doen voor je sponsoren volgens dhr. Berkhof: ''Het hoeft niet altijd mega te zijn maar het zijn de kleine dingetjes soms.'' Dhr. Berkhof geeft hierbij het diner voor sponsors als voorbeeld dat een dag voordat het festival begon plaatsvond maar dit jaar niet was georganiseerd. Dit vond hij jammer. Mevr. Fledderus vertelt over dit diner dat ze het aan de ene kant goed vindt dat het werd georganiseerd maar dat het aan de andere kant het doel voorbijschoot doordat er kliekjes ontstonden bij mensen die elkaar al goed kenden. Daarnaast kon ze zich nog herinneren dat op die avonden veel mensen dronken werden wat voor haar wat te informeel werd: ''Het mag daarna best wel losgaan maar verzin iets waardoor je het beste uit de mensen kan halen waar Roots misschien ook nog echt iets aan heeft. Dus deel kennis met elkaar of breng mensen met elkaar in contact waarvan jij denkt dat die van toegevoegde waarde kunnen zijn. Dan ben je ook wat meer een verbinder dan alleen een organisator.'' Dhr. Veldwachter heeft hier een alternatief voor: ''Onlangs bij Postillion . . . Daar hadden we laatst een mooie meeting met alle sponsoren. Dat was dan een etentje georganiseerd door Postillion en dat was dan met allemaal tafels. Met het voorgerecht zat je met deze zes mensen en het hoofdgerecht zat je met zes andere mensen die je niet kent en dat is dan heel leuk. Eens een ontspannen manier om iedereen eens te leren kennen.'' Dhr. Veldwachter kan zich erin vinden dat een verbindende factor zoals mevr. Fledderus voorstelde prettig is. Zij sponsoren Go Ahead Eagles en die zorgen regelmatig dat Thermen Bussloo wordt gekoppeld met andere bedrijven: ''Ze horen natuurlijk ook van alles van andere sponsors en dan zitten ze weer de link te leggen van: ooh, jullie moeten eens met elkaar wat doen.'' Zij zijn wel een beetje de spin in het web zeg maar. Dat is wel mooi, daar hou ik ook wel een beetje van.

Communicatie

Mevr. Fledderus geeft als suggestie om vooral de communicatie voorafgaand aan het festival te verbeteren zodat zij op tijd kunnen schakelen als er wijzigingen plaatsvinden: ''Volgens mij kregen we één keer een paar dagen wel van tevoren te horen waar we stonden. Maar weet je, dan zijn de materialen eigenlijk ook al klaar. Dat zou je nog wat verder naar voren moeten trekken.'' Door wat verder van tevoren een plattegrond te sturen met de juiste specificaties zou dit verbeterd moeten kunnen worden. Er kan dan aangegeven worden welke dingen de organisatie heeft geregeld en wat de sponsor zelf nog dient te regelen. Mevr. Fledderus geeft aan dat hun ontwerper daar dan ook rekening mee kan houden.

4.2 Deskresearch

Huidige business canvas model

Aan de hand van de informatie die komt uit het Droomboek (z.j.) van Roots in the Woods is het huidige businessmodel ingevuld, zoals te zien is in figuur 4.1. De toelichting is te vinden in bijlage P: toelichting huidige business canvas model.

Key Partners

- Apeldoorn Marketing
- Visit Veluwe
- Gemeente Apeldoorn
- Landal Greenparks
- Veluwse Schavuyt
- Berkhof & Partners

Kernactiviteiten

- Vrijwilligers/personeel werven
- Artiesten boeken
- Vergunningen regelen
- Kapitaal verwerven
- Bestellingen uitzetten (decor & F&B)
- Onderhouden van Social media kanalen
- Opbouwen van decor stukken
- Onderhouden van contact met betrokken partijen
- Marketing middelen ontwerpen/inzetten

Key resources

- Website
- Personeel (vier medewerkers)
- Marketing

Waardepropositie

1. Sfeervol herfstfestival op diverse locaties op de Veluwe
2. Diverse (alternatieve) muziek optredens
3. (Interactieve) theater voorstellingen
4. Gezinsactiviteiten (educatieve & interactieve workshops)
5. Groot aanbod van Veluwse streekproducten

Klantrelaties

- Roots Café (voor vrijwilligers)
- Bijeenkomst voor ondernemers (door Stichting Centrum Management)
- Zondag middag concerten (1x per maand Roots presenteert)
- Sponsordiner

Klantkanalen

- Evenement (direct contact met de bezoeker)
- Actie marketing 'raad de zwijntjes' (stichting centrum management)
- Website
- City displays/banners/abri reclame
- Social media (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest & Snapchat)
- Posters/flyers
- Kranten
- Radio
- Indirecte marketing via Landal locaties

Klantsegmenten

Gesegmenteerd:

Leisure:
- Randstedelingen (18 – 30 jaar)
- Volwassen cultuurliefhebbers (20 – 50 jaar)
- Outgoing en avontuurlijke gezinnen (8 – 40 jaar)
- Senior cultuurliefhebbers (55 – 75 jaar)

Zakelijk:
- Festival sponsors
- Lokale ondernemers

Kostenstromen

- Vast
  - Kosten decor
  - Personeelskosten
  - Faciliteitenvoorzieningen (toiletten/lockers/kassa)
  - Kosten geboekte artiesten
  - Onderhoudskosten website
  - Marketing kosten
  - Schoonmaak kosten
- Variabel
  - Personeelskosten
  - Inkoopkosten F&B
  - Transport kosten
  - Leveranciers
  - Faciliteitenvoorzieningen (munten)

Inkomstenstromen

- Subsidie
- Sponsoring
- Food & Beverage omzet
- Business diner entreekaarten
- Inkomsten uit activiteiten
- Percentage uit artiestboekingen voor Landal locaties
- Verhuur van materialen

Figuur 4.1 | Huidige business canvas model

5. Conclusie

Nu de resultaten geanalyseerd zijn kan er antwoord gegeven worden op de deelvragen zoals beschreven in paragraaf 1.5 in hoofdstuk 1. Deze deelvragen zullen vervolgens antwoord geven op de daarbij bestemde hoofdvragen.

Hoofdvraag 1: Wat zijn wensen en behoeften van voorgaande, huidige en potentiële sponsors ten aanzien van het nieuwe sponsorbeleidsplan van Roots in the Woods?

1.1 Welke motieven en doelen hebben lokale ondernemers uit de omgeving Apeldoorn om Roots in the Woods te sponsoren?

De resultaten komen voor een groot gedeelte overeen met de verkregen informatie uit de literatuur. Alle motieven die door Dolphin (2003) zijn benoemd worden ook een keer benoemd door voormalige, huidige of potentiële sponsors. Persoonlijke interesse wordt daarbij als belangrijkste motief gezien omdat er dan een grotere connectie is tussen het bedrijf dat sponsort en het sponsorobject. Daarnaast speelt het opbouwen van relaties een belangrijke rol om de relatie tussen de sponsor en zijn klanten te vergroten en om zijn/haar netwerk uit te breiden. Dit netwerk kan vervolgens zorgen voor nieuwe overeenkomsten met andere bedrijven. Sponsors willen daarnaast algemene zichtbaarheid waardoor zij bezoekers uit de omgeving Apeldoorn kunnen laten zien dat zij om Apeldoorn geven en hierin investeren. Andere factoren die meewegen zijn de voorwaarden die gesteld worden door sponsors: sponsoring moet een win-win situatie zijn en het evenement moet professioneel genoeg zijn zodat sponsors hun naam kunnen koppelen zonder reputatieschade op te lopen. Als laatste verwachten alle sponsors een proactieve houding vanuit de organisatie waarbij de organisatie op regelmatige basis per mail of telefonisch contact zoekt met de sponsor.

1.2 Wat zijn redenen voor lokale ondernemers uit de omgeving Apeldoorn om Roots in the Woods niet te sponsoren?

Waar een sponsor altijd naar kijkt volgens de respondenten is of er overeenkomsten zijn tussen de sponsor en het sponsorobject. Dit kan stijl, doelgroep of product gerelateerd zijn. Als een sponsor het idee heeft dat het sponsorobject niet past bij het bedrijf kan dit een reden zijn om niet te sponsoren. Een ander kritisch punt wat veel wordt aangegeven door de respondenten is dat het moeilijk is om sponsoring te meten. Het is niet duidelijk wat een bedrijf precies terugkrijgt voor zijn investering. Tegenvallende resultaten zijn een ander motief om niet te sponsoren. Als de verwachtingen niet worden waargemaakt besluit de sponsor om te stoppen met sponsoren. De laatste reden heeft met de beperkte mate van vrije tijd te maken: gesprekken die moeten plaatsvinden, bijeenkomsten waar sponsors heen moeten, aanwezigheid tijdens het evenement zelf maar ook evaluatiegesprekken die plaatsvinden na het evenement geven druk op de agenda's van sponsors.

1.3 Wat maakt dat eerder verworven sponsors zijn gestopt met het sponsoren van Roots in the Woods?

Hoewel de samenwerking tussen Apenheul en de organisatie van RitW wel wat verbeterpunten kent was dit niet de reden voor Apenheul om te stoppen met sponsoren. Het gebrek aan personeel en het niet hebben van een bus waarin kinderen een apenbeleving kunnen ervaren zorgden ervoor dat de samenwerking is gestopt. Als de organisatie van RitW een samenwerking kan opstarten met studenten die operationeel ingezet kunnen worden en Apenheul in contact kan brengen met een bedrijf die een bus naar wens kunnen ontwerpen, staat Apenheul open voor een nieuwe samenwerking. Wel dient de organisatie meer en tijdig te communiceren waardoor het gevoel van samenwerking echt aanwezig is.

1.4 Wat is het huidige sponsorbeleidsplan van Roots in the Woods?

Momenteel heeft de organisatie van RitW geen sponsorbeleidsplan. Wel is er in het verleden een sponsorwervingsplan ontworpen door een voormalige sponsor maar hier wordt weinig mee gedaan. De organisatie vindt sponsoring belangrijk maar hebben met de huidige organisatiestructuur hier simpelweg geen tijd voor. De organisatie heeft het idee dat zij weten wat er moet veranderen maar eerst een medewerker moeten aannemen die de sponsors werft en daarnaast met de sponsors in contact blijft. Omtrent het selecteren van potentiële sponsors is de selectieprocedure volledig gebaseerd op warme relaties. Wanneer zij een gesprek hebben met een potentiële sponsor dan willen zij voornamelijk maatwerk bieden. Dit is een reden waarom zij geen sponsorpakketten aanbieden. Wel zien zij graag verschillende sponsors zoals een hoofdsponsor en subsponsor. Dit willen zij alleen niet gestandaardiseerd hebben in een pakket. Momenteel zijn alle contracten met sponsors jaarcontracten. Zij zien de jaarcontracten als een goede reden om weer opnieuw met een sponsor in contact te komen maar hebben ook het idee dat het beter zou zijn om meerjarige overeenkomsten te sluiten. De gesprekken kunnen dan meer over het effect van sponsoring gaan.

Beantwoording van hoofdvraag 1: Wat zijn wensen en behoeften van voorgaande, huidige en potentiële sponsors ten aanzien van het nieuwe sponsorbeleidsplan van Roots in the Woods?

Persoonlijke interesse, het opbouwen van zakelijke relaties tijdens het evenement en algemene zichtbaarheid zijn de belangrijkste motieven voor lokale ondernemers om Roots in the Woods te sponsoren. De voorwaarden die aan sponsoring gesteld worden zijn het gevoel dat de sponsoring een win-win situatie is en dat het evenement professionaliteit uitstraalt zodat de sponsor geen reputatieschade oploopt. Hier dient dan ook rekening mee gehouden te worden bij het vormgeven van het nieuwe sponsorbeleidsplan. Het gebrek aan goede resultaten, de beperkte aanwezigheid van overeenkomsten tussen de sponsor en het evenement en de beperkte mate van vrije tijd zijn redenen om het evenement niet te sponsoren. De organisatie moet een balans vinden tussen proactief communiceren en de mate van tijdrovende bijeenkomsten te beperken. Om een voormalig sponsor weer te laten sponsoren kan de organisatie van Roots in the Woods hun netwerk inzetten om de sponsor in contact te brengen met personen die een speciale apenbeleving bus kunnen ontwikkelen. Daarnaast kunnen zij meedenken in oplossingen voor het inzetten van juist personeel om de druk op operationeel niveau voor de voormalig sponsor te verlagen.

Hoofdvraag 2: Wat zijn kritische succesfactoren van andere evenementenorganisaties in hun sponsorbeleid?

2.1 Hoe vindt selectie plaats van sponsors bij evenementen?

Het is van belang om kritisch te kijken naar de doelgroep van je evenement en deze vervolgens zo goed mogelijk te specificeren. Het in kaart brengen van de uitgavenpatronen en persoonlijke interesses van de bezoekers kan hierbij helpen. Als de doelgroep van een organisatie niet aanwezig is op het festival dan komt de boodschap niet over. Het kan overigens ook interessant zijn om organisaties te benaderen die niet direct als voor de hand liggend worden beschouwd maar die wel graag mee willen liften met het positieve imago van een evenement.

2.2 Hoe maken evenementen het aantrekkelijk voor lokale ondernemers om te sponsoren?

Het werkt bevorderlijk als een organisatie zijn sponsorvoorstel afstemt op de sponsor die zij willen benaderen en daarnaast meteen laat zien waarom het waardevol voor hen kan zijn om het festival te sponsoren. Door niet alleen de feitelijke kant te benoemen maar ook de belevingskant maakt een

organisatie het aantrekkelijker om te sponsoren. Tegenwoordig willen bedrijven steeds meer op een andere manier opvallen bij de doelgroep. Organisaties dienen daarom sponsormogelijkheden te verzinnen die meer gericht zijn op beleving. Zodra een potentiële sponsor open staat voor een gesprek zijn hier vaak twee personen vanuit de organisatie aanwezig: een bestuurslid en iemand uit een werkgroep. Belangrijk hierbij is dat beide personen dienen te blijven communiceren met elkaar zodat de afspraken met de sponsor worden nageleefd en een ander het contact over kan pakken op het moment dat het nodig is.

2.3 Hoe worden sponsorrelaties onderhouden bij evenementen?

Persoonlijke communicatie lijkt het sleutelwoord te zijn als het gaat om het onderhouden van sponsorrelaties. Sponsors willen graag betrokken blijven bij het sponsorobject en ervaren het daarom als prettig wanneer de organisatie regelmatig contact blijft opnemen. Het sturen van een nieuwsbrief één keer per kwartaal waarin alle highlights worden benoemd wordt erg gewaardeerd omdat dit geen druk geeft op de agenda en sponsors op deze manier wel op de hoogte worden gehouden. Een andere vorm van sponsorbinding is het organiseren van sponsorbijeenkomsten. Bij voorkeur twee per jaar waarvan één bijeenkomst plaats vindt tijdens het evenement. Wel dienen deze bijeenkomsten een zakelijk doel te hebben. Een kick-off presentatie voor een nieuwe editie van het evenement met daarbij een aftermovie van de vorige editie wordt beschouwd als een goede invulling van een sponsorbijeenkomst. Een ander belangrijk aspect is het nakomen van afspraken. Wanneer je als organisatie iets toezegt dan moet er wel gezorgd worden dat deze afspraken nageleefd worden. Het zou daarnaast nog beter zijn om de verwachtingen te overtreffen door sponsors meer exposure te geven dan hetgeen zij voor betalen.

Beantwoording van hoofdvraag 2: Wat zijn kritische succesfactoren van andere evenementenorganisaties in hun sponsorbeleid?

Er zijn belangrijke factoren die kunnen helpen bij het succesvol werven en behouden van sponsors. Dit begint met het zoveel mogelijk specificeren van de doelgroep en bedrijven te benaderen die in ieder geval een overeenkomst heeft met het evenement op het gebied van stijl-, product- of doelgroepovereenkomsten. Voor het benaderen van sponsors is het verstandig om het sponsorvoorstel af te stemmen op de sponsors die een organisatie wil binnenhalen. Tevens wordt het op prijs gesteld als een organisatie alvast een voorstel doet van een unieke en belevingsvolle sponsormogelijkheid. Vaak zijn er tijdens gesprekken die worden gevoerd met sponsors twee personen aanwezig. Interne communicatie speelt hierbij een belangrijke factor om de kans op fouten zoveel mogelijk te verkleinen en de afspraken die worden gemaakt na te komen. Daarnaast speelt communicatie ook een grote rol bij het behouden van sponsors. Door regelmatig een nieuwsbrief te sturen en het bieden van maximaal twee sponsorbijeenkomsten voelen sponsors zich meer verbonden met het evenement zonder dat het teveel druk geeft op de agenda's.

Hoofdvraag 3: Wat zijn mogelijkheden om het businessmodel van Roots in the Woods aan te passen aan de hand van verwachtingen en behoeften van sponsors?

3.1 Hoe ziet het huidige businessmodel van Roots in the Woods eruit?

Het huidige businessmodel is weergeven in hoofdstuk 3 paragraaf 3.7.1. De toelichting is te vinden in bijlage P: toelichting huidig business canvas model

3.2 Welke visie heeft de organisatie van Roots in the Woods over het huidige businessmodel?

De organisatie is zich ervan bewust dat zij momenteel te weinig tijd in sponsoring stoppen en dat er een actievere benadering zou moeten zijn vanuit de organisatie naar de sponsors toe. Dit hangt samen met het aandragen van nieuwe oplossingen voor individuele klantproblemen bij het aspect kernactiviteiten van het business canvas model van Osterwalder & Pigneur (2009). Daarnaast ziet de organisatie de voordelen van het hebben van verschillende niveaus van sponsoring (hoofdsponsor, podiumsponsor etc.), iets waar momenteel geen rekening mee gehouden wordt en wel volgens de theorie kan zorgen voor het beperken van risico's en het optimaliseren van het huidige businessmodel.

3.3 Welke suggesties hebben voorgaande, huidige, potentiële sponsors en experts voor een aangepast businessmodel van Roots in the Woods?

De respondenten hebben veel suggesties gegeven wat betrekking heeft op het nieuwe sponsorbeleidsplan. Zoals eerder aangegeven in paragraaf 2.7 van hoofdstuk 2, zal het nieuwe businessmodel worden gevormd op basis van het nieuwe sponsorbeleidsplan. De suggesties die door de respondenten werden gegeven voor het sponsorbeleidsplan is als eerste het actiever werven van sponsors door een sponsorcommissie. Dit is nodig om voor de organisatie een belangrijke basis te vormen en om te zorgen dat het nieuwe businessmodel werkt (Osterwalder & Pigneur, 2009). Ten tweede dient de organisatie het aantal contactmomenten te verhogen wat invloed heeft op de kernactiviteiten van de organisatie. Deze activiteiten zijn volgens de theorie nodig om de klantrelaties te onderhouden. De contactmomenten zien de respondenten het liefst door middel van het sturen van een e-mail of een telefonisch gesprek. Dit geeft minder druk op de agenda van de sponsors maar zorgt er wel voor dat zij zich betrokken blijven voelen bij de organisatie. Een nieuwsbrief werd als suggestie gegeven om de sponsors op de hoogte te stellen van eventuele ontwikkelingen van het festival. Deze vormen van communicatie hebben invloed op de klantkanalen. De klantkanalen beschrijven hoe er wordt gecommuniceerd met de klantsegmenten. Uit de interviews blijkt wel dat sponsors ondanks hun eigen drukte het toch wel fijn vinden als er een enkele keer een sponsoravond plaats vindt waarbij zij in contact kunnen komen met de andere sponsors mits deze avond een zakelijke insteek heeft. Deze sponsoravonden zorgen voor een verbetering van de zakelijke relatie tussen de sponsor en de organisatie. Dit beschrijft hoe een organisatie een relatie aangaat met een specifieke klantsegment (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Hoofdvraag 3: Wat zijn mogelijkheden om het businessmodel van Roots in the Woods aan te passen aan de hand van verwachtingen en behoeften van sponsors?

Er zijn een aantal mogelijkheden om het businessmodel aan te passen aan de verwachtingen en behoeften van sponsors. Dit begint bij het actiever benaderen van sponsors door middel van een sponsorcommissie (key resources). Als hier een hoofdsponsor uitkomt kan dit zorgen voor een beperking van risico's en optimalisering van het businessmodel. In de kernactiviteiten moeten meer acties opgenomen worden waarin het onderhouden van de sponsorrelatie een belangrijk aspect gaat zijn. Door de klantkanalen aan te passen en op een andere manier contact te zoeken met de sponsor zorgt dit voor een verhoging van de communicatie. Dit kan gedaan worden door het sturen van een nieuwsbrief via de e-mail of op zijn tijd de sponsor een keer te bellen. Door de sponsorbinding te verhogen worden bijeenkomsten toegevoegd aan het businessmodel om het aspect klantrelaties te verbeteren.

6. Discussie

Volgens Verhoeven (2014) wordt de kwaliteit van de resultaten bepaald door de betrouwbaarheid en validiteit. Er wordt onderscheid gemaakt in interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit.

Begripsvaliditeit zegt iets over of de onderzoeker 'meet wat zij wil meten'. De kernbegrippen zijn volledig uitgewerkt in het theoretisch kader en gebaseerd op zoveel mogelijke wetenschappelijke literatuur om de validiteit te waarborgen. Daarnaast is operationalisatie van het sponsorbeleidsplan in de interview guide verwerkt en vervolgens als leidraad gebruikt bij de interviews. Door deze keuze heeft de onderzoeker geprobeerd de begripsvaliditeit zoveel mogelijk te verhogen, wat de kans op systematische fouten verkleint (Verhoeven, 2014). Aan de hand van deze aspecten kan vastgesteld worden dat de begrippen in dit onderzoek valide zijn.

Als de onderzoeker in staat is om de juiste conclusies te trekken op basis van het onderzoek zegt dit iets over de **interne validiteit** van het onderzoek (Verhoeven, 2014). De keuze van de onderzoeksopzet hangt samen met de interne geldigheid. Bij alle interviews zijn dezelfde interviewguides gebruikt en op één interview na hebben alle interviews plaatsgevonden in de eigen omgeving van de respondenten. Tijdens de interviews was de onderzoeker zich ervan bewust dat haar eigen achtergronden haar visie op het onderzoek kon beïnvloeden. De onderzoeker heeft om die reden zoveel mogelijk haar objectiviteit geprobeerd te bewaren tijdens het onderzoek door vragen neutraal te stellen. De interne validiteit kan door de genoemde redenen in dit onderzoek als hoog beschouwd worden. (Verhoeven, 2014).

De **externe validiteit** zegt iets over de mate waarin de onderzoeker de onderzoeksresultaten kan generaliseren naar de beoogde populatie (Baarda et al., 2013). Bij dit onderzoek zijn verschillende respondenten geïnterviewd die een andere link hebben met het festival. De huidige organisatie, voormalige sponsors, huidige sponsors, experts en lokale ondernemers. De resultaten kunnen hierdoor beperkt gegeneraliseerd worden. Wel kan er sprake zijn van inhoudelijke generaliseerbaarheid. Een evenement in dezelfde situatie als Roots in the Woods kan de onderzoeksresultaten gebruiken wanneer zij tegen hetzelfde probleem aanlopen (Verhoeven, 2014). De externe validiteit van het onderzoek kan als beperkt worden beschouwd.

Volgens Verhoeven (2014) hangt de **betrouwbaarheid** van kwalitatief onderzoek samen met de voorwaarde van herhaalbaarheid. Omdat er bij kwalitatief onderzoek een open benadering wordt gebruikt is de kans op herhaalbaarheid lager. Dit kan te maken hebben met de keuze van locatie, respondent of situatie maar ook bij de onderzoeker zelf (Baarda et al., 2009). Wanneer het onderzoek meerder malen herhaald zou worden, dan zou dit ongeveer dezelfde resultaten moeten opleveren. Bij dit onderzoek is geprobeerd om de betrouwbaarheid zoveel mogelijk te verhogen. De onderzoeker heeft nagedacht over de locatie waar de interviews zijn gehouden. Op één interview na hebben alle interviews plaatsgevonden op de werklocatie van de respondent. Alle interviews zijn opgenomen met een voice recorder waardoor de onderzoeker de mogelijkheid heeft gehad om de opnames op een ander moment opnieuw te beluisteren. Verder is bij elk interview dezelfde interviewguide gebruikt om de betrouwbaarheid zover het kan te verhogen. Verder zijn de interviews getranscribeerd en gecodeerd met het programma Atlas.ti waardoor alle interviews op dezelfde manier zijn uitgewerkt en de onderzoeksresultaten controleerbaar zijn. Er kan gesteld worden dat de het onderzoek als betrouwbaar beschouwd kan worden.

7. Advies

In dit hoofdstuk zal een concreet advies worden gegeven aan de organisatie van Roots in the Woods. Dit heeft betrekking op onderdelen uit verschillende fases van het sponsorbeleidsplan. Vervolgens wordt er een sponsorbeleidsplan opgesteld en het nieuwe business canvas model vormgegeven.

Het advies geeft antwoord op de managementvraag die gesteld is vanuit de organisatie van Roots in the Woods. De managementvraag was als volgt geformuleerd:

- ✓ Hoe kan Roots in the Woods lokale ondernemers uit de omgeving Apeldoorn motiveren om het festival te (blijven) sponsoren met als doel het creëren van een toekomstbestendig businessmodel?

Sponsorbeleidsplan

In paragraaf 2.6 is aangegeven dat het stappenplan van Van der Westen (2013) gebruikt zal worden als basis voor het sponsorbeleidsplan en aangevuld zal worden met informatie die wordt verzameld door middel van veldonderzoek. Om het stappenplan goed te integreren in een sponsorbeleidsplan wordt er zoals eerder aangegeven gebruikgemaakt van het zeven stappen model, zoals te zien is in figuur 7.1, die achtereenvolgens doorlopen kan worden en daarmee alle aspecten van het sponsorwervingsproces dekt. Het advies dat gegeven wordt heeft betrekking op bepaalde aspecten van het sponsorbeleidsplan. Alle overige aspecten die niet benoemd worden in het advies worden in het sponsorbeleidsplan ingevuld met informatie uit het boek van Van der Westen (2013).

Figuur 7.1 | Zeven stappen model voor een sponsorbeleidsplan

7.1 Adviezen

Fase 1 | Pré fase – Organisatiestructuur

In het interview met dhr. Bod werd duidelijk dat de organisatie van Roots in the Woods open staat om een extra medewerker in dienst te nemen die zowel de sponsorwerving oppakt en de sponsorrelaties onderhoudt. Een suggestie uit het veldonderzoek staat hier haaks tegenover en adviseert de organisatie om een sponsorcommissie op te stellen om zo de sponsoring actief te promoten en sponsors sneller binnen te halen. De organisatiestructuur vormt de basis voor de toekomst en bevat daarom een belangrijk deel van het advies. Hieronder worden drie opties besproken.

Optie 1 – De eerste optie is het aannemen van één persoon die de sponsors werft, behoudt en daarnaast alle taken oppakt omtrent sponsoring: het selecteren van potentiële sponsors, het voeren van onderhandelingsgesprekken, het opstellen van contracten en daarnaast het contact onderhouden met sponsors. Deze sponsorwerver kan vergoed worden door het geven van een basis vergoeding en daarnaast een percentage aan commissie over de omzet die door deze persoon wordt binnengehaald.

Optie 2 – Optie twee is het opzetten van een sponsorcommissie. Deze sponsorcommissie bestaat uit vijf personen die betrokken zijn en een grote zakelijke achterban uit de omgeving Apeldoorn hebben. Deze werken op commissiebasis en ontvangen 10% commissie over de omzet die zij individueel binnen halen door sponsors te werven. Daarnaast dienen zij de belangen van de sponsors in de gaten te houden en ervoor te zorgen dat de organisatie die het evenement opzet de afspraken nakomt.

Optie 3 – Optie drie is het verspreiden van de verantwoordelijkheden voor werving en behoud. Net zoals bij alternatief twee wordt er een sponsorcommissie opgezet die werken op commissiebasis en daardoor 10% ontvangen over het door hen binnengehaalde sponsorbedrag. Daarnaast wordt er een relatiebeheerder aangenomen die de communicatie tussendoor oppakt en kan zorgen dat alle afspraken daadwerkelijk na worden gekomen tijdens het festival. Samengevat zorgt de sponsorcommissie ervoor dat sponsors worden binnengehaald en de relatiebeheerder dat sponsors behouden blijven.

Kritische beoordeling op basis van criteria

Om te bepalen welk alternatief het beste past bij de organisatie van Roots in the Woods wordt er rekening gehouden met diverse criteria die van invloed kunnen zijn op de beslissing. Er zijn een aantal elementen die duidelijk uit het veldonderzoek naar voren komen: grootte van netwerk, persoonlijke vaardigheden, tijd om contact te onderhouden, contact met de operationele organisatie en de financiële kosten die erbij komen kijken. Alle drie de opties worden op basis van deze criteria beoordeeld. De toelichting van deze elementen is te vinden in bijlage Q: toelichting advies organisatiestructuur. Door scores toe te passen kan er gezien worden welk alternatief de juiste basis legt voor de organisatie en de kans van slagen het grootst is. In dit geval wordt ervanuit gegaan dat de wegingsfactor bij elke criteria hetzelfde is. Dit is overzichtelijk gemaakt in tabel 7.1.

De volgende scores worden gebruikt om aan te geven in hoeverre het alternatief past bij de organisatie: 1 = helemaal niet, 2 = nauwelijks, 3 = neutraal, 4 = gedeeltelijk en 5 = helemaal.

Tabel 7.1 | Wegingsfactoren en criteria

Criterium	Optie 1	Optie 2	Optie 3
Is het netwerk groot genoeg om voldoende sponsors te kunnen werven?	2	4	4
Worden personen ingezet op basis van hun persoonlijke vaardigheden?	3	4	5
Is er voldoende tijd beschikbaar om de belangen van sponsors volledig te behartigen?	3	4	5
Is er intensief contact met de operationele organisatie?	4	3	5
Wordt de kans op communicatiefouten tussen organisatie en sponsor verkleind?	5	4	3
Is het alternatief financieel haalbaar?	4	5	4
Totaalscore	**21**	**24**	**26**

Op basis van criteria past **optie drie** het opzetten van een sponsorcommissie en het aannemen van een relatiebeheerder het beste bij de organisatie van Roots in the Woods. De argumentatie en toelichting van deze keuze zijn te vinden in bijlage Q: toelichting advies organisatiestructuur.

Fase 3 | Concept fase – Aantrekkelijkheid voor sponsoren

Bring-your-friend actie | Om het aantal sponsors te verhogen kan de organisatie ervoor kiezen om het aantrekkelijk te maken voor huidige sponsors om andere sponsors aan te dragen. In ruil daarvoor krijgt de huidige sponsor een leuke tegenprestatie (denk hierbij aan een 'behind the scenes' tour bij de Apenheul of een bierproeverij bij de Veluwse Schavuyt). Hoe hoger het sponsorbedrag is van de nieuwe sponsor, hoe beter de tegenprestatie is voor de sponsor die de nieuwe sponsor heeft aangedragen.

Fase 3 | Concept fase – Sponsormogelijkheden

Sponsorbrochure | Uit de interviews blijkt dat ondernemers graag een richtprijs willen weten voor sponsoring maar niet gebonden willen zijn aan sponsorpakketten daar deze vaak te weinig ruimte voor eigen inbreng hebben. Het advies is daarom om een sponsorbrochure te laten ontwerpen in de huisstijl van Roots in the Woods waarbij de sponsormogelijkheden kenbaar worden gemaakt met daarbij een richtprijs.

Sponsormogelijkheden gericht op beleving | Het is duidelijk geworden naar aanleiding van het veldonderzoek dat sponsors steeds meer op zoek zijn naar het effect van sponsoring. Zij willen voornamelijk bezoekers op affectief niveau raken waardoor er een positieve houding ontstaat ten opzichte van het sponsormerk. In de literatuur werd het duidelijk dat dit effect heeft op emotioneel vlak en daardoor het sponsormerk eerder zal onthouden. Om deze reden is het van belang voor de organisatie om meer sponsormogelijkheden te ontwikkelen waarin beleving centraal staat. Roots in the Woods heeft een voordeel ten opzichte van veel andere evenementen. Het meest kenmerkende aspect van het festival is namelijk het gebruik van hout. Dit kunnen zij inzetten om unieke sponsormogelijkheden te bieden. De organisatie van Roots in the Woods maken alle onderdelen van hout zelf. Er staan enkele voorbeelden genoemd in het sponsorbeleidsplan. De verwachting is dat zij deze onderdelen zelf kunnen maken.

Fotobeleving | Een andere manier om exposure te bieden aan sponsors is het gebruik maken van voorwerpen die bezoekers stimuleren om mee op de foto te gaan. Deze foto's kunnen op de website geplaatst worden of zelf door bezoekers gedeeld worden door gebruik te maken van social media. Denk hierbij aan het maken van enorme houten voorwerpen zoals een grote hamer wanneer een bouwbedrijf sponsort en het aanvragen van een instagramframe waar de naam van de sponsor op vermeld staat.

Sponsormogelijkheden op de website vermelden | Door te vermelden op de website welke sponsormogelijkheden er nog beschikbaar zijn voor de komende editie van Roots in the Woods kan dit de drempel voor potentiële sponsors verlagen om contact op te nemen met de organisatie. Daarnaast kan Roots in the Woods de huidige sponsors al snel vermelden waardoor zij meteen zichtbaar zijn op de website. In het sponsorbeleidsplan wordt hier een voorbeeld van getoond.

Fase 4 | Commerciële fase – Potentiële sponsors

Investeren in een groter netwerk | Om bedrijven uit de omgeving Apeldoorn te trekken naar het evenement Roots in the Woods is het van belang om eerst zelf aanwezig te zijn op evenementen waar deze bedrijven te vinden zijn. Het advies is daarom om enkele evenementen te selecteren in de omgeving Apeldoorn waar veel ondernemers aanwezig zijn zoals het Veluws Bierfest. Dit geeft de organisatie de kans om op een informele manier te netwerken en nieuwe mensen te leren kennen. Het Veluws Bierfest vindt een week voor het evenement Roots in the Woods plaats waardoor dit een ideaal moment is voor de organisatie om andere bedrijven uit te nodigen om te komen kijken bij het festival.

Fase 5 | Contractfase – Onderhandeling

Meerjarige contracten aantrekkelijker maken | Voor de begroting van Roots in the Woods is het interessanter als er contracten worden afgesloten voor meerdere jaren waardoor de organisatie de inkomsten uit sponsoring enigszins als stabiel kan zien. Om deze reden luidt het advies om korting aan te bieden aan sponsoren als zij beslissen om een contract voor meerdere jaren af te sluiten. Hoe langer de contractduur hoe goedkoper de sponsoring wordt voor de sponsor.

Fase 6 | Evaluatiefase – Relatiebeheer

Sponsoravonden | Naar aanleiding van de interviews met respondenten is het duidelijk geworden dat sponsors toch behoefte hebben aan een moment om samen te zijn met gelijkgestemden. De voorwaarde die hiervoor gegeven werd is dat deze avonden een zakelijke insteek moeten hebben met een borrelmoment achteraf. Het advies is daarom om maximaal twee sponsoravonden te organiseren. Een van de sponsoravonden kan het beste plaatsvinden in februari. Deze avond kan georganiseerd worden bij één van de sponsors. De invulling van de avond zal een kick-off programma bevatten waarin precies wordt aangegeven wat de organisatie van plan is voor de volgende editie. Als sponsors deze avond vragen of ideeën hebben is er ruimte om deze te stellen. Na het programma is er ruimte voor een borrelmoment. Als sponsors hier geen behoefte aan hebben kunnen zij altijd besluiten om naar huis te gaan. Voor de tweede sponsoravond is het advies om deze op de vrijdagavond tijdens het festival plaats te laten vinden. Uit de interviews blijkt dat sponsors een drukke agenda hebben en het daardoor het beste uitkomt om een sponsorbijeenkomst tijdens het festival plaats te laten vinden. Het voordeel hiervan is dat een sponsor meteen het festival kan ervaren zonder verplicht te zijn om op een andere dag te komen kijken. Voor de organisatie is het daarentegen lastiger om dit te organiseren. Een goede planning en het tijdig organiseren van het evenement door de relatiebeheerder is daarom van belang.

Nieuwsbrief | De respondenten hebben aangegeven dat zij graag tussendoor meer op de hoogte gehouden willen worden zonder dat dit druk geeft op hun agenda. Een nieuwsbrief kan hierbij een uitkomst bieden waarbij er elk kwartaal een nieuwsbrief zal worden verstuurd door de relatiebeheerder. In de aanloop van het festival kan er gekozen worden om een extra nieuwsbrief te sturen.

7.2 Implementatieplan (PDCA-cyclus)

Door middel van een PDCA-cyclus (tabel 7.2) wordt duidelijk gemaakt welke stappen de organisatie moet ondernemen om de adviezen te implementeren.

Tabel 7.2 | Implementatieplan (PDCA-cyclus)

Activiteiten	Uitvoer	Wie
Plan (voorbereiding en ontwikkeling)		
Bedenken welke personen geschikt zouden zijn voor de sponsorcommissie en aan welke voorwaarden zij moeten voldoen	Februari	Bestuur + zakelijk leider
Kwaliteiten en voorwaarden van een relatiebeheerder bedenken	Februari	Bestuur + zakelijk leider
Vacature opstellen voor relatiebeheerder	Februari	Bestuur
Biertafel afnemen bij Veluws Bierfest	Februari	Zakelijk leider
Nieuwsbrief ontwikkelen	Maart	Relatiebeheerder
Bring-your-friend actie overleggen en opzetten	Maart	Zakelijk leider/relatiebeheerder
Sponsorbrochure ontwikkelen samen met reclamebureau	April	Relatiebeheerder
Contact opnemen met huidige sponsors voor een afspraak	April	Relatiebeheerder
Sponsorcommissie afspraken maken met potentiële sponsors	April	Sponsorcommissie
Sponsormogelijkheden uiting op website ontwikkelen met reclamebureau	April	Relatiebeheerder

Do (uitvoeren)		
Het zoeken van leden voor de sponsorcommissie	Februari	Bestuur + organisatie
Vacature uitzetten voor een relatiebeheerder	Februari	Bestuur
Huidige sponsors op de hoogte brengen van de aanpassingen omtrent sponsoring	Maart	Marco Bod
Nieuwsbrief naar sponsors sturen met updates over komende editie	Maart	Relatiebeheerder
Sponsorbrochure laten toevoegen op de website van Roots in the Woods	April	Relatiebeheerder
Naar afspraken gaan met huidige sponsors die elk jaar sponsoren en de nieuwe invulling van sponsoring bespreken a.d.h.v. de nieuwe sponsorbrochure	April	Relatiebeheerder
Naar afspraken gaan met potentiële sponsors (Bring-your-friend actie bespreken)	April	Sponsorcommissie
Sponsoravond | Kick-off + borrelmoment achteraf (vanaf 2019 in februari)	Mei	Relatiebeheerder
Zodra geld van sponsors ontvangen is de sponsoruitingen ontwikkelen	Juni	Organisatie
Nieuwsbrief naar sponsors sturen met updates over komende editie	Juni	Relatiebeheerder
Sponsormogelijkheden uiting op website laten plaatsen	Juni	Relatiebeheerder
Sponsors een plattegrond laten zien van het park + de gebieden waar hun gekozen sponsormogelijkheid plaats gaat vinden	Augustus	Relatiebeheerder
Eventuele wijzigingen vanuit de sponsors bespreken en doorvoeren.	September	Relatiebeheerder
Nieuwsbrief naar sponsors sturen met updates over komende editie	September	Relatiebeheerder
Naar het Veluws Bierfest om contact te leggen met ondernemers uit de omgeving Apeldoorn	Oktober	RB, organisatie & sponsorcommissie
Sponsoravond | Diner + borrelmoment achteraf (op vrijdagavond van avond RitW)	Oktober	Relatiebeheerder
Check (meten, registreren en evalueren)		
Afspraak maken met sponsors na het festival om te evalueren	November	Relatiebeheerder
Festival gegevens verwerken + eindresultaat kosten/baten inzichtelijk maken	November	Organisatie
Relatiebeheerder + sponsorcommissie evalueren over afgelopen half jaar	November	RB + sponsorcommissie
Afspraken maken om koffie te drinken met potentiële sponsors	Januari	Sponsorcommissie
Act (correcties doorvoeren en bijsturen)		
Sponsorbrochure aanpassen indien nodig (mogelijkheden en/of prijzen)	November	Relatiebeheerder
Website informatie vernieuwen	November	Organisatie

7.3 Businessmodel

Het huidige businessmodel zal worden aangepast op basis van het advies dat is gegeven voor het nieuwe sponsorbeleidsplan. Het advies begint met het uitbreiden en versterken van de organisatiestructuur. De key resources beschrijven de belangrijkste assets die zorgen dat een businessmodel werkt. Het aannemen van een relatiebeheerder en het opstarten van een sponsorcommissie zijn in de basis nodig om te zorgen dat sponsors worden geworven en behouden blijven. De activiteiten die daarbij komen kijken zijn daarom het actief werven van sponsors en het contact met de verworven sponsors behouden. Zodra een lid van de sponsorcommissie een sponsor heeft binnengehaald dient de organisatie 10% van dit bedrag af te staan en aan het lid over te maken. Dit heeft op het business canvas model invloed op de variabele kostenstromen. Voor het behouden van de sponsors werd er duidelijk aangegeven dat de lokale ondernemers graag een kick-off sponsoravond zouden willen zien en een sponsordiner. Het sponsordiner werd al georganiseerd door Roots in the Woods. De kick-off sponsoravond is een nieuwe manier om sponsors te behouden en de zakelijke relatie tussen de sponsors en de organisatie te versterken. Daarnaast worden de contactmomenten intensiever door vaker een e-mail te sturen of telefonisch contact op te nemen met de sponsor. Verder zal er elk kwartaal een nieuwsbrief worden verzonden waar de meest recente ontwikkelingen van het festival met sponsors worden gedeeld. Al deze aspecten zijn verwerkt in het nieuwe businessmodel op de volgende pagina. De wijzigingen zijn duidelijk te herkennen aan de oranje kleur.

Nieuw business canvas model

Roots in the Woods Festival – Business canvas model

Key Partners

- Apeldoorn Marketing
- Visit Veluwe
- Gemeente Apeldoorn
- Landal Greenparks
- Veluwse Schavuyt
- Berkhof & Partners

Kernactiviteiten

- Vrijwilligers/personeel werven
- Artiesten boeken
- Vergunningen regelen
- Kapitaal verwerven
- Bestellingen uitzetten (decor & F&B)
- Onderhouden van Social media kanalen
- Opbouwen van decor stukken
- Onderhouden van contact met betrokken partijen
- Marketing middelen ontwerpen/inzetten
- Actief sponsors werven
- Contact onderhouden met sponsors

Key resources

- Website
- Personeel (vijf medewerkers)
- Marketing
- Sponsorcommissie

Waardepropositie

1. Sfeervol herfstfestival op diverse locaties op de Veluwe

2. Diverse (alternatieve) muziek optredens

3. (Interactieve) theater voorstellingen

4. Gezinsactiviteiten (educatieve & interactieve workshops)

5. Groot aanbod van Veluwse streekproducten

Klantrelaties

- Roots Café (voor vrijwilligers)
- Bijeenkomst voor ondernemers (door Stichting Centrum Management)
- Zondag middag concerten (1x per maand Roots presenteert)
- Sponsordiner
- Kick-off sponsoravond

Klantkanalen

- Evenement (direct contact met de bezoeker)
- Actie marketing 'raad de zwijntjes' (stichting centrum management)
- Website
- City displays/banners/abri reclame
- Social media (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest & Snapchat)
- Posters/flyers/kranten
- Radio
- Indirecte marketing via Landal
- Telefonisch contact met sponsors
- Contact via e-mail met sponsors
- Nieuwsbrieven naar sponsors

Klantsegmenten

Gesegmenteerd:

Leisure:
- Randstedelingen (18 - 30 jaar)
- Volwassen cultuurliefhebbers (20 - 50 jaar)
- Outgoing en avontuurlijke gezinnen (8 - 40 jaar)
- Senior cultuurliefhebbers (55 - 75 jaar)

Zakelijk:
- Festival sponsors
- Lokale ondernemers

Kostenstromen

- Vast
  - Kosten decor
  - Personeelskosten
  - Faciliteitenvoorzieningen (toiletten/lockers/kassa)
  - Kosten geboekte artiesten
  - Onderhoudskosten website
  - Marketing kosten
  - Schoonmaak kosten
- Variabel
  - Personeelskosten
  - Inkoopkosten F&B
  - Transport kosten
  - Leveranciers
  - Faciliteitenvoorzieningen (munten)
  - Commissie afdragen aan sponsorcommissie

Inkomstenstromen

- Subsidie
- Sponsoring
- Food & Beverage omzet
- Business diner entreekaarten
- Inkomsten uit activiteiten
- Percentage uit artiestboekingen voor Landal locaties
- Verhuur van materialen

Figuur 7.2 | Business canvas model Roots in the Woods

7.4 Financiële verantwoording

Het advies brengt enkele financiële consequenties met zich mee. Deze worden weergeven middels een kosten-batenanalyse, zoals te zien is in tabel 7.3 De prijzen die zijn weergeven zijn exclusief btw.

Tabel 7.3 | Kosten/baten analyse

Kosten	2018	2019	2020	2021
Loon relatiebeheerder	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Promotie	€ 561	€ 201	€ 201	€ 201
Netwerk investering	€ 450	€ 450	€ 450	-
Sponsorbijeenkomst	€ 510	-	-	-
Totale kosten	€ 4.521	€ 3.651	€ 3.651	€ 3.201

Baten	2018	2019	2020	2021
Omzet uit sponsoring	€ 3.400	€ 4.930	€ 6.656	€ 8.320
Totale baten	€ 3.400	€ 3.400	€ 6.656	€ 8.320

	2018	2019	2020	2021
Kosten	€ 4.521	€ 3.651	€ 3.651	€ 3.201
Baten	€ 3.400	€ 3.400	€ 6.656	€ 8.320
Totale	€ 1.121	€ 251	€ 3.005	€ 5.119

Kosten

Er kan geconcludeerd worden dat de kosten in het eerste jaar relatief hoog zijn. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de loonkosten van een relatiebeheerder. Toch is deze investering nodig om op de lange termijn meer inkomsten uit sponsoring te ontvangen. De verwachting is dat de kosten voor sponsoring in de loop der jaren afneemt. In bijlage R: toelichting financiële verantwoording is de toelichting te vinden voor de kosten van jaar 2018 t/m 2021.

Baten

Er zijn richtlijnen opgesteld voor de komende vier jaar hoeveel inkomsten zij nodig hebben vanuit sponsoring om de begroting zoveel mogelijk te dekken en groei te kunnen realiseren. Deze richtlijnen zijn opgesteld vanuit het idee dat de sponsorcommissie in 2018 opgestart gaat worden en een relatiebeheerder aangenomen gaat worden. De verwachting is dat het aantal sponsors elk jaar groeit en daarmee de inkomsten uit sponsoring een stijgende lijn laat zien. In bijlage R: toelichting financiële verantwoording wordt de berekening toegelicht voor de baten.

Financiële conclusie

Wanneer de kosten en de baten worden vergeleken voor de komende vier jaar kan er geconcludeerd worden dat er eerst geïnvesteerd moet worden in sponsoring voordat het geld gaat opleveren. De kosten zullen volgens de berekeningen in het eerste jaar hoger zijn dan de baten omdat er meer uitgaves gedaan moeten worden. Wanneer de eerste investeringen zijn gedaan en er meer sponsors geworven worden zullen de opbrengsten uit sponsoring hoger zijn dan de kosten. Volgens de berekeningen haalt de organisatie van Roots in the Woods in het tweede jaar de kosten eruit en gaat in het derde jaar een flinke toename zien in sponsorinkomsten. In jaar vier is de basis gelegd en zullen de inkomsten uit sponsoring naar verwachting een stabiele stijging blijven zien de komende jaren.

7.5 Conclusie advies

De managementvraag van de organisatie van Roots in the Woods was als volgt:

- ✓ Hoe kan Roots in the Woods lokale ondernemers uit de omgeving Apeldoorn motiveren om het festival te (blijven) sponsoren met als doel het creëren van een toekomstbestendig businessmodel?

Na het onderzoek kan er gesteld worden dat Roots in the Woods veel ontwikkelmogelijkheden heeft op het gebied van sponsorwerving en -behoud. Allereerst is het van belang om een stabiele basis te creëren. Het succesvol werven en behouden van sponsors begint met medewerkers die hier verantwoordelijk voor zijn. Door het opzetten van een sponsorcommissie en het aannemen van een relatiebeheerder wordt er actief geworven en op een professionele manier contact onderhouden met sponsors. Door sponsors zelf te motiveren om andere sponsors aan te dragen wordt er aangeraden om een 'Bring-your-friend' actie op te zetten waarbij de huidige sponsor een leuke tegenprestatie krijgt. Uit het veldonderzoek kwam naar voren dat er behoefte is aan meer structuur in de sponsorovereenkomst. Om de verwachtingen van sponsors te managen biedt het ontwikkelen van een sponsorbrochure uitkomst waarbij het precies duidelijk is wat sponsors terugkrijgen voor het bedrag dat zij investeren. In de sponsorbrochure dient rekening gehouden te worden met sponsormogelijkheden die inspelen op de beleving van de bezoekers. Sponsors zijn op zoek naar effect van sponsoring en willen daarom bezoekers op affectief niveau raken. De emotionele herinneringen van bezoekers zorgen ervoor dat het sponsormerk beter wordt onthouden en de effectiviteit wordt verhoogd. Sponsormogelijkheden waar bezoekers mee op de foto kunnen is hiervoor aan te raden. Door te vermelden op de website welke sponsormogelijkheden nog beschikbaar zijn voor de komende editie kan dit de drempel verlagen voor potentiële sponsors om contact op te nemen.

Voor het zoeken naar potentiële sponsors is er aangeraden om te investeren in andere evenementen waar lokale ondernemers uit de omgeving Apeldoorn naartoe gaan. Het netwerk van de sponsorcommissie, relatiebeheerder en de organisatie kan op deze manier verbreed worden en verhoogt de kans op nieuwe sponsors. Wanneer er potentiële sponsors geselecteerd worden is het belangrijk om eerst te kijken of er een stijl-, product- of doelovereenkomst is tussen de potentiële sponsor en het evenement om de sponsoring zo succesvol mogelijk te maken. Wanneer een potentiële sponsor interesse heeft om het evenement te sponsoren, dan is het aan de sponsorcommissie om te proberen te sturen naar een meerjarig overeenkomst. Door het sturen van nieuwsbrieven, het organiseren van twee bijeenkomsten en regelmatig contact op te nemen met de sponsor in de aanloop naar het festival wordt de sponsorrelatie zo goed mogelijk onderhouden. De implementaties hebben een financiële consequentie en vereisen een investering voordat de inkomsten uit sponsoring een stijgende lijn laten zien. Naar verwachting zal de organisatie de investering in het vierde jaar eruit hebben en een significant verschil zien in sponsorinkomsten.

Alle bovenstaande adviezen zijn verwerkt in een sponsorbeleidsplan. Het sponsorbeleidsplan is opgebouwd uit zeven fasen: pré fase, analytische fase, concept fase, commerciële fase, contractfase, implementatiefase en evaluatiefase. Dit beleidsplan is geschreven voor Roots in the Woods. Naast de adviezen van de onderzoeker zijn er meerdere bronnen gebruikt bij het vormgeven van het sponsorbeleidsplan. Dit plan is gebaseerd op het stappenplan van Van der Westen (2013). Daarnaast zijn er gegevens gebruikt uit voorgaande onderzoeken die voor Roots in the Woods zijn gedaan. Het sponsorbeleidsplan is te vinden in bijlage S: sponsorbeleidsplan Roots in the Woods

8. Nawoord

8.1 Reflectie op eigen handelen

Terugkijkend op mijn onderzoeksperiode heb ik in eerste instantie moeite gehad met het opstarten ervan. De opdrachtgever had veel verschillende opties die onderzocht konden worden maar vond het lastig om hier een keuze in te maken. Uiteindelijk hebben we in de derde week van september de knoop doorgehakt en gekozen om onderzoek te verrichten naar de sponsorwerving en het behoud ervan. Ik denk dat dit uiteindelijk een goede keuze is geweest en ik adviezen heb gegeven waar de organisatie echt concreet mee aan de slag kan in de toekomst.

De weg naar het advies toe was niet altijd even makkelijk. Om mijn onderzoek een goede basis te geven wilde ik namelijk zoveel mogelijk gebruikmaken van wetenschappelijke literatuur. Helaas waren de meeste bronnen erg verouderd waardoor het zoekproces veel meer tijd in beslag nam dan ik in eerste instantie had gedacht. Een ander punt waar ik tegenaan liep was dat ik soms te veel informatie wilde opzoeken terwijl dit niet helemaal van toepassing meer was voor mijn onderzoek. Achteraf gezien had ik meteen vanaf het begin meer de verdieping in mijn kernbegrippen en informatie moeten zoeken die echt van toegevoegde waarde zouden zijn voor mijn onderzoek. Nu heb ik dit later nog aan moeten passen terwijl ik deze tijd goed kon gebruiken bij het analyseren van mijn resultaten. Dit zou ik in het vervolg anders aanpakken door vaker met mijn begeleider te checken of ik nog op koers lig en voldoende verdieping in mijn kernbegrippen heb gezocht.

Waar ik verder tijdens mijn onderzoeksperiode achter kwam is dat ik het lastig vind om mijn ideeën, die helder in mijn hoofd zitten, op een heldere maar bondige manier op papier te zetten waardoor het ook voor de lezer te volgen is. Hierdoor moest ik regelmatig grote stukken tekst inkorten. Wat mij hier erg bij heeft geholpen is om andere mensen mijn stukken tekst te laten lezen en aan te laten geven welke onderdelen volgens hen overbodig waren en geschrapt konden worden uit de tekst. Soms was ik lang bezig met dezelfde stukken tekst waardoor het op een gegeven moment moeilijk te zien was of alles nog steeds helder is voor de lezer. In het vervolg zou ik daarom mijn stukken tekst alsnog laten lezen door anderen omdat zij als 'nieuwe lezer' hun kritische blik kunnen werpen en waardevolle tips kunnen geven.

Waar ik positief op terug kijk zijn de interviews met de respondenten. Naast dat zij mij erg waardevolle tips hebben gegeven voor mijn onderzoek waren de gesprekken voor mij op persoonlijk vlak erg leerzaam. Uiteindelijk wil ik graag verder in de evenementenbranche en dan is het fijn om te weten wat wensen en behoeften zijn van lokale ondernemers. Dit geeft mij de mogelijkheid om in mijn eventuele toekomstige rol als evenementenorganisator gerichter te werk te gaan en deze wensen zoveel mogelijk te overtreffen.

Wat ik wel erg jammer vond is dat er, naast de voormalige en huidige sponsors, weinig andere lokale ondernemers open stonden voor een interview waardoor de externe validiteit van het onderzoek lager is en het moeilijker generaliseerbaar is. Om die reden heb ik samen met een klasgenoot twee interviews afgenomen. Dit was geen ramp maar beperkte wel het interview enigszins doordat je beide net een ander gedeelte van sponsoring belangrijker vindt voor je onderzoek en dat dit net niet aansluit bij elkaar. Toch hebben we het beste ervan gemaakt en goed gekeken welke overeenkomsten er waren tussen onze onderzoeken. Deze overeenkomsten hebben we vervolgens als basis gebruikt bij het interview. We hebben afgesproken dat we, nadat alle vragen waren gesteld die voor beide van

toepassing waren, nog onze eigen vragen konden stellen die misschien minder relevant waren voor de ander. Naar mijn idee is dit prima gegaan en zou ik, als ik het opnieuw zou moeten doen, niets veranderen aan onze voorbereiding. Wel had ik, als ik had geweten dat er zo weinig animo zou zijn voor de interviews, eerder contact opgenomen met lokale ondernemers en was ik vaker langs gegaan bij verschillende bedrijven. Naast lokale ondernemers stonden er helaas ook geen sponsorwervers uit de omgeving Apeldoorn open voor een interview. Deze sponsorwervers lieten doorschemeren Roots in the Woods als concurrent te zien en daarom hun tips niet graag te willen delen. Als ik dit onderzoek nog een keer zou doen zou ik ervoor kiezen om succesvolle sponsorwervers uit een ander gebied dan omgeving Apeldoorn uit te nodigen voor een interview. Ik vermoed dat zij eerder voor een gesprek open zullen staan omdat zij Roots in the Woods niet als een directe concurrent beschouwen en zich meer vrij voelen om waardevolle tips te geven.

De communicatie met mijn opdrachtgever tijdens de onderzoeksperiode is voor mijn gevoel erg goed geweest. In het begin mailde ik hem regelmatig met vragen maar ik kreeg al snel te horen dat een berichtje sturen via de telefoon in de regel sneller werkt. Het was prettig dat ik alle informatie die ik nodig had snel kreeg en de opdrachtgever altijd open stond om even te bellen of een datum te prikken om samen te zitten en het onderzoek te bespreken. Dit heeft mijn thesis periode zeker gemakkelijker gemaakt.

8.2 Waarde van de thesis voor de branche

Roots in the Woods is volgens de opdrachtgever niet het enige evenement dat moeite heeft met het werven en behouden van sponsors. De adviezen in deze thesis zijn gebaseerd op de antwoorden die zijn gegeven door verschillende partijen die iets te maken hebben met sponsoring bij een organisatie. De huidige organisatie, de sponsorwerver expert, huidige sponsors, de voormalige sponsor en potentiële sponsors hebben allemaal aangegeven welke aspecten voor hun belangrijk zijn. Doordat deze aspecten en adviezen zijn vergeleken met elkaar en de duidelijke overeenkomsten zijn meegenomen bij het vormgeven van het sponsorbeleidsplan, kan het interessant zijn voor andere evenementenorganisaties om deze adviezen op te volgen op het moment dat zij dezelfde problemen ervaren omtrent sponsorwerving en -behoud. Het sponsorbeleidsplan is gebaseerd op onderzoek en dekt elke fase van sponsoring. Om die reden kan het format voor ieder evenement goed als basis gebruikt worden waarbij de inhoudelijke informatie vervolgens afgestemd kan worden op het evenement zelf.

8.3 Suggestie vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn veel mogelijkheden besproken hoe Roots in the Woods kan voldoen aan de wensen en behoeften van sponsors en hen kan motiveren om het festival te blijven sponsoren. Sponsoring is een breed onderwerp en heeft daarom meer verdieping nodig in bepaalde aspecten. Vervolgonderzoek zou verricht kunnen worden door te onderzoeken hoe Roots in the Woods sponsors kan helpen om de effectiviteit van sponsoring te optimaliseren. Uit het onderzoek blijkt dat sponsorresultaten nauwelijks meetbaar zijn en dit een reden kan zijn voor ondernemers om niet te sponsoren. Als deze resultaten wel meetbaar gemaakt kunnen worden zou dit meer inzicht kunnen geven in de return on investment van sponsoring en sponsors wellicht kunnen motiveren om te sponsoren.

Vicky Verheul | Westervoort, 12 januari 2018

Literatuurlijst

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, *22*, 493-520. doi:DOI: 10.1002/smj.187

Baarda, B., De Goede, M., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief onderzoek* (2e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Baden-Fuller, C., & S Morgan, M. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, *43*(2-3), 156-171.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Buys, S. G. M. (1998). *Sponsoring van verenigingen en stichtingen*. Deventer, Nederland: Kluwer.

Colijn, J. (2009). *Sportsponsoring*. Groningen, Nederland: Wolters-Noordhoff.

Cornwell, T., Weeks, C., & Roy, D. (2005). Sponsorship-linked marketing: opening the black box. *Journal of Advertising*, *34*(2), 21-42.

Cornwell, T. B., & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*, *27*(1), 156-171.

De Graaf, D. (2013). *Sponsoring: hoe en waarom*. Peize, Nederland: Tekst en Uitleg BV.

Den Hoed, T. (2013). *99 BUSINESSmodellen*. Zaltbommel, Nederland: Van Haren Publishing.

Dolphin, R. R. (2003). Sponsorship: perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An International Journal*, *8*(3), 173-186.

Floor, K., & Van Raaij, F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie* (6e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Gardner, M., & Shuman, P. (1988). Sponsorships and Small Businesses. *Journal of Small Business Managament*, *26*(4), 44-52.

Gussinklo, R. (2017). *Apeldoorn gezinsstad: Onderzoek naar de beweegredenen van de bezoekers van Roots in the Woods.* (Thesis).

Hoogerwerf, P. (2013). *Fondsen werven met hoofd en hart*. Amsterdam, Nederland: Lenthe Publishers.

Kapoun, J. (1998). Teaching undergrads WEB evaluation: a guide for library instruction. *College and Research Libraries*, *59*(7), 522-523.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2009). *Principes van marketing*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Lagae, W. (2015). *Sportmarketingcommunicatie*. Nieuwegein, Nederland: Arko Sports Media B.V..

Meenaghan, T. (1983). Commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, *17*(7), 5-73. doi:https://doi.org/10.1108/EUM0000000004825

Frankwatching. (2017, 7 november). 13 opvallende socialmedia-trends voor 2018. Geraadpleegd op 6 januari 2018, van https://www.frankwatching.com/archive/2017/11/07/13-opvallende-socialmedia-trends-voor-2018/

Gemeente Apeldoorn. (2015, 9 oktober). De levendige stad: Evenementenbeleid Apeldoorn [PDF]. Geraadpleegd op 8 september 2017, van https://apeldoorn.raadsinformatie.nl/document/2699083/1/04_APE_Nota_DeLevendigeStad_v4

Gewoon in Apeldoorn. (z.j.). Apeldoorn Marketing. Geraadpleegd op 9 september 2017, van https://www.gewooninapeldoorn.nl/apeldoorn-marketing/

KNWU. (z.j.). Sponsorbeleid. Geraadpleegd op 12 oktober 2017, van http://kennis.knwu.nl/sponsorbeleid

OMG Festival. (z.j.). Sponsoren [Website pagina]. Geraadpleegd op 5 januari 2018, van http://www.omgfestival.nl/sponsoren-partners/sponsor-worden

Rabobank. (2017). Horeca en recreatie. Geraadpleegd op 6 januari 2018, van https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector&sector=Horeca_en_Recreatie

Respons. (2017, 11 juli). Kleine en middelgrote festivals trekken sector verder omhoog. Geraadpleegd op 6 januari 2018, van http://www.respons.nl/nieuws/persbericht_festival_monitor

Right Marktonderzoek. (z.j.). Kwalitatief onderzoek. Geraadpleegd op 4 oktober 2017, van https://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek/

Roots in the Woods. (z.j.). Droomboek [Presentatie slides]. Geraadpleegd op 8 september 2017, van http://rootsinthewoods.nl/sponsoring/

Rotterdam Sportsupport. (2011). *Handboek Sponsorwerving*. Geraadpleegd van https://www.rotterdamsportsupport.nl/sportverenigingen/handboek-sponsorwerving/

Sponsorreport. (2017, 12 april). Rethinking: Zes trends in sponsoring. Geraadpleegd op 6 januari 2018, van http://www.sponsorreport.nl/maatschappij/rethinking-zes-trends-in-sponsoring/

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business model generatie*. Deventer, Nederland: Vakmedianet.

Riezebos, R. (2002). *Merkenmanagement; theorie en toepassing van het ontwikkelen, beheren en beschermen van merken en merkenportfolio's*. Groningen, Nederland: Wolters-Noordhoff.

Shafer, S., Smith, H., & Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, *48*, 199-207. doi:10.1016/j.bushor.2004.10.014

Sponsoren [Illustratie]. (z.j.). Geraadpleegd op 5 januari 2018, van http://www.omgfestival.nl/sponsoren-partners/sponsor-worden

Van den Heuvel, E. (2017). *De sociale waarde van Apeldoornse evenementen met betrekking tot de strategische doelstellingen van de gemeente Apeldoorn* (Thesis).

Van der Westen, H. (2013). *Handboek sponsoring en fondsenwerving* (Herz. ed.). Zutphen, Nederland: Walburg Pers.

Van der Westen, H., & Teunissen, N. (2009). *Grote giftenwerving in 60 minuten voor non-profit bestuurders en directies*. Zutphen, Nederland: Walburg Pers.

Verhaert, J. (1993). *Fondswerving en sponsoring: voor sportverenigingen en andere organisatie met locale en regionale belangen*. Zwolle, Nederland: Verhaert.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Verstegen, M. C. G. (2003). *Mede mogelijk gemaakt door... Het complete werk over sponsoring en fondsenwerving in de non-profitsector* (3e ed.). Maarssen, Nederland: Elsevier Gezondheidszorg.

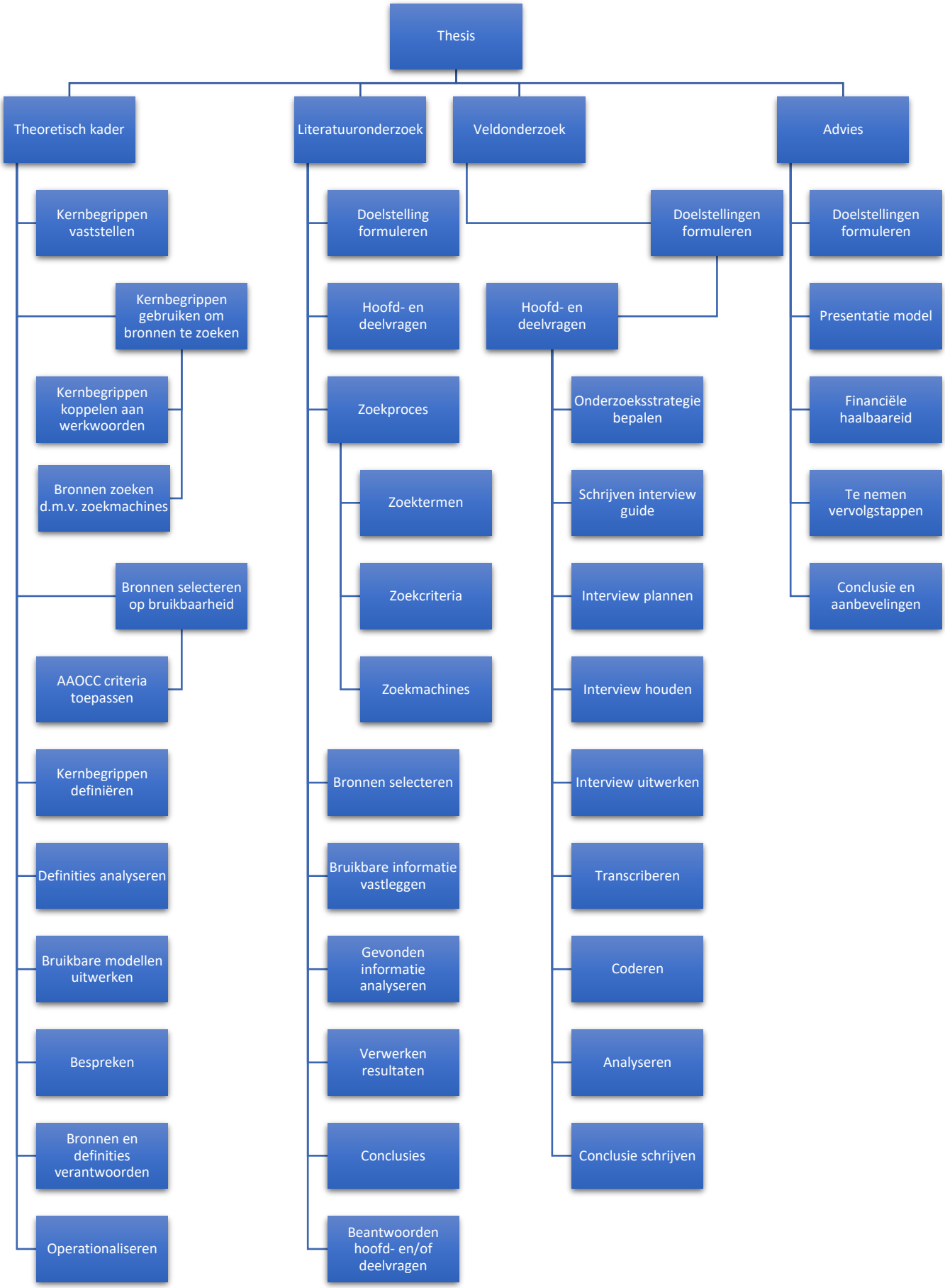
Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: extension and update. *International Journal of Advertising*, *22*, 5-40.

Weeks, C. S., Cornwell, T. B., & Drennan, J. C. (2008). Leveraging sponsorships on the internet: activation, congruence and articulation. *Psychology & Marketing*, *25*(7), 637-654.

Zott, C., & Amit, R. (2001). Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning*, *43*, 216-226. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.004

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, *XX*(XX), 0. doi:DOI: 10.1177/0149206311406265

Bijlage A: work breakdown structure



Work breakdown structure – Tijdsplanning

Week	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	VAK	1.8	1.9	1.10	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	VAK	VAK	2.6	2.7	2.8	3.1
Deadlines					x	x				x*										x		x*
Start week	x																					
Afspraak met eerste examinator	x	x	x	x		x	x		x	x	x			x							x	
Afspraak met opdrachtgever	x		x	x					x		x			x						x	x	
Gezamenlijke afspraak met eerste examinator en opdrachtgever	–																					
Het thesisvoorstel																						
Inleiding – Achtergrondinformatie – Aanleiding – Doelstelling – Work breakdown structure – Leeswijzer	x	x	x																			
Theoretisch kader – Kernbegrippen vaststellen – Kernbegrippen gebruiken om bronnen te zoeken – Kernbegrippen koppelen aan werkwoorden – Bronnen zoeken d.m.v. zoekmachines – Kernbegrippen definiëren – Definities analyseren – Bruikbare modellen uitwerken – Bespreken – Bronnen en definities verantwoorden – Operationaliseren		x	x	x	x	x	x	x														
Literatuuronderzoek – Doelstellingen formuleren – Hoofd- en deelvragen – Zoekproces (zoektermen, criteria en zoekmachines) – Bronnen selecteren							x	x	x	x	x											

Literatuuronderzoek – Bruikbare informatie vastleggen – Gevonden informatie analyseren – Verwerken resultaten – Conclusies – Beantwoorden hoofd- en deelvragen									x	x	x	x	x	x								
Veldonderzoek – Doelstellingen formuleren – Onderzoeksstrategie bepalen – Schrijven van interviewguide – Benaderen van respondenten + plannen interviews							x	x	x	x	x	x										
Veldonderzoek – Houden van interviews – Uitwerken van interviews – Transcriberen van interviews												x	x	x								
Veldonderzoek – Coderen van interviews – Interviews analyseren – Conclusie schrijven														x	x	x	x					
Advies – Inleiding (doelstelling formuleren) – Presenteren van model – Implementatieplan – Financiële haalbaarheid – Te nemen vervolgstappen – Conclusie															x	x	x	x	x			
Nawoord – Zelfreflectie – Waarde van de thesis																	x	x	x			
Perfectioneren van verslag (grammatica, APA-regels & literatuur)																		x	x	x		

Deadlines: 1.5/1.6: Thesis proposal defence, 1.9: eventuele herkansing TPD, 2.7: inleveren Thesis (W), 3.1*: eventuele herkansing Thesis (W)*

Bijlage B: zoekmethoden theoretisch kader

Zoekmethoden

Het theoretisch kader vormt de basis voor het onderzoek. Voor een afgewogen resultaat moet er gebruikt worden gemaakt van verschillende zoekmethode. Tijdens deze thesis is er gebruikgemaakt van de zoekmachines: www.saxionbibliotheek.nl, http://scholar.google.com, www.books.google.nl. De gebruikte literatuur is afkomstig van de databanken: ScienceDirect, Absco Fulltext en SpringerLink. Naast het gebruik van zoekmachines is er ook gebruik gemaakt van de:

- **Sneeuwbalmethode**: zoeken op basis van de kenmerken (auteur, verwijzingen, citaten, trefwoorden etc.) van een publicatie die al is gevonden.
- **Catalogusmethode**: met zelfbedachte zoektermen zoeken in een gekozen zoekmachine die literatuur in een bepaalde collectie/verzameling doorzoekbaar maakt.
- **Systematische methode:** Het zoeken in een zoekmachine met zelfbedachte zoektermen die literatuur op een bepaald vakgebied (of alle vakgebieden) doorzoekbaar maakt ongeacht beschikbaarheid.

De gevonden bronnen zijn kritisch beoordeeld op mate van betrouwbaarheid alvorens de informatie uit deze bronnen in het onderzoek zijn verwerkt. Door het toepassen van de AAOCC-criteria worden de bronnen kritisch geanalyseerd. De AAOCC-criteria is een methode waarbij wetenschappelijke artikelen worden beoordeeld op de mate van geloofwaardigheid van de auteur en/of de uitgever, de validiteit en betrouwbaarheid van de publicatie, de aanwezigheid en mate van persoonlijk belang van de auteur bij publicatie, de actualiteit en de mate van compleet- en uniekheid van de informatie (Kapoun, 1998). De AAOCC-criteria is toegepast op drie bronnen en is te vinden in bijlage 3.

Zoektermen

Een aantal voorbeelden van gebruikte zoektermen: Sponsorship definition, sponsorship value, sponsorbeleid, aspects of sponsorship, event sponsors, sponsorship policy, benefits sponsorship, event support, local entrepreneur, ondernemer sponsoring, lokale ondernemers, business models, definition business model, aspects of a business model, blueprint business, business model events, importance business model, festival aspects

Centrale vragen

Centraal staat de vraag hoe Roots in the Woods lokale ondernemers uit de omgeving Apeldoorn kan motiveren om het festival te (blijven) sponsoren met als doel het creëren van een toekomstbestendig businessmodel. Het theoretisch kader zal hierbij de basis vormen. In dit kader is er nagedacht over op welke vragen een antwoord, afkomstig uit de literatuur, gegeven moet worden zodat dit gebruikt kan worden bij het vormgeven van het veldonderzoek. Dit theoretisch kader geeft voornamelijk inzicht in de aspecten die voor ondernemers die sponsoren belangrijk zijn. Als het helder is voor de organisatie welke aspecten dat precies zijn kan er gerichter worden bepaald waar de organisatie aan moet werken als er problemen worden geconstateerd. Als laatste zal het theoretisch kader zich richten op de inhoud van een sponsorbeleidsplan en businessmodel. Het theoretisch kader moet daarom antwoord geven op de volgende vragen:

- Wat is sponsoring?
- Wat zijn motieven om te sponsoren?
- Wat voor invloed kan sponsoring hebben op de consument?
- Wat voor een soort evenementen kan een sponsor het beste sponsoren?
- Welke aspecten horen in een sponsorbeleidsplan?
- Wat is een businessmodel en uit welke onderdelen bestaat een business canvas model?

Bijlage C: AAOCC-criteria

Bron 1: Business Model Generatie
Auteur: A. Osterwalder & Y. Pigneur
Datum: 2009

AAOCC

Authority: Alexander Osterwalder is hoofdauteur, spreker en adviseur voor het ontwerp business model generation. Zijn praktische aanpak voor het ontwerpen van de innovatie business modellen wordt over de hele wereld door bedrijven in verschillende branches ingezet. Zijn boeken 'Business Model Generation' en 'Value Proposition Design' zijn in zevenendertig talen uitgebracht en heeft meer dan een miljoen exemplaren verkocht. USA Today heeft het boek 'Business Model Generation' als één van de twaalf beste business boeken uitgeroepen. Het Duitse exemplaar is zelfs uitgeroepen tot beste management boek in het jaar 2011. Osterwalder heeft in 2004 zijn PhD gehaald in Management Information Systems aan de University of Lausanne (in Zwitserland). Momenteel is Osterwalder eigenaar van het bedrijf Strategyzer. Met deze onderneming helpt hij organisaties om sterkere businessmodellen te ontwerpen. Yves Pigneur is sinds 1984 werkzaam als professor of Management Information Systems aan de University of Lausanne. Hij was hoofdonderzoeker voor vele onderzoeksprojecten met betrekking tot informatiesysteemontwerp, requirements engineering, informatietechnologiemanagement en e-business. Daarnaast werkte hij als gasthoogleraar aan de Georgia State University, Hong Kong University of Science and Technology en de University of British Columbia. Ook Pigneur won in 2015 de Strategy Award by Thinkers 50 - ''the Oscar of management Thinking.''
Accuracy: de auteurs hebben als onderzoeksopzet uitkomsten van onderzoeken van anderen en henzelf gebruikt. Daarnaast hebben zij gebruik gemaakt van veel praktijkvoorbeelden en dit verwerkt in het boek.
Objectivity: 470 leden van de Business Model Innovation Hub hebben een bijdrage geleverd met cases, voorbeelden en kritische commentaren op het manuscript. Er is dus niet alleen gebruik gemaakt van eigen inzichten maar ook dat van andere onderzoekers. Hierdoor is de objectiviteit verhoogd.
Currency: dit artikel is afkomstig uit 2009 en daarom nog up-to-date. Echter, uit het theoretisch kader blijkt dat businessmodellen continue blijven veranderen. Het is daarom raadzaam om nieuwe bronnen blijven te vergelijken met het businessmodel van Osterwalder & Pigneur om te kijken of er veranderingen hebben plaatsgevonden in de afgelopen jaren.
Coverage: de informatie van het boek is deels gebaseerd op andere wetenschappelijke artikelen en deels op eigen bevindingen van de auteurs. Ook gezien de kennis van de auteurs en de ervaringen rondom het onderwerp kan ervan uitgegaan worden dat er geen informatie wordt achtergehouden of dat er belangrijke informatie ontbreekt. Het boek is daarom zeer relevant voor dit onderzoek.

Bron 2: Het complete werk over sponsoring en fondsenwerving in de non-profitsector.
Auteur: M.C.G Verstegen
Datum: 2003

AAOCC

Authority: M. Verstegen is een pionier op het gebied van sponsoring in de non-profitsector. Eind jaren tachtig was hij de eerste in Nederland die vanuit de praktijk, als directeur van het Canisius-Wilhemina Ziekenhuis in Nijmegen, succesvol ervaring opdeed met het werven van fondsen. Hij is oprichter van de stichting Instituut voor Sponsoring en Fondsenwerving (ISF) en een veelgevraagd spreker.

Accuracy: Verstegen heeft een geneeskunde achtergrond en sluit daarbij niet aan bij het toerisme/vrije tijd sector waaruit dit onderzoek wordt geschreven. Met zijn ervaring als oprichter voor de stichting Instituut voor Sponsoring en Fondsenwerving heeft hij later wel ervaring opgedaan in de non-profitsector. Hierdoor is het mogelijk om zijn onderzoeken als uitgangspunt voor dit onderzoek. Naast dat Verstegen gebruik heeft gemaakt van wetenschappelijk onderzoek heeft hij ook zijn praktijkervaringen als basis gebruikt tijdens het schrijven van zijn boek.

Objectivity: de auteur heeft ervaring met sponsorwerving en wil andere organisaties en bedrijven ook helpen om sponsors te werven. Zelf heeft hij geen belang bij een bepaalde uitkomst van het onderzoek. Het boek kan daarom als objectief beschouwd worden.

Currency: dit boek is uitgegeven in 2003 en daardoor iets verouderd. Verstegen heeft wel in 2014 een tweede druk uitgebracht welke is vernieuwd en geactualiseerd. Wel blijven de gevonden definities en het stappenplan hetzelfde waardoor de bevindingen in 2003 zijn gebruikt voor het onderzoek. In het nieuwe boek zijn er alleen nieuwe tips toegevoegd en is er meer aandacht besteed aan de dilemma's van een fondsenwerver.

Coverage: dit boek gaat over de stappen die een organisatie het beste kan maken om sponsors te werven en wat precies de voordelen hier van zijn. Het boek kan daardoor goed als basis worden gebruikt in het onderzoek.

Bron 3: The Business Model: Recent Developments and Future Research
Auteur: C. Zott, R. Amit & R. Massa
Datum: 2011

AAOCC

Authority: C. Zott is meer dan achttien jaar werkzaam als professor ondernemerschap aan de IESE business school op de universiteiten in Barcelona, Madrid, Munich en New York. Hij heeft in 1998 zijn PhD behaald in Commerce and Business Administration. Zott heeft meer dan vijftig artikelen geschreven welke zijn gepubliceerd in diverse Journals. Met zijn ervaring op het gebied van ondernemerschap en businessmodel innovatie heeft hij diverse onderscheidingen en prijzen mogen ontvangen zoals het Journal of Management 2016 Scholarly Impact Award. R. Amit is ook als professor ondernemerschap maar ook professor management aan de Wharton School of Pennsylvania (Amerika). Hij is leider van de ondernemerschapsprogramma dat is opgezet voor studenten van de Wharton School. Amitt heeft vele onderzoeken uitgevoerd en net als Zott diverse onderscheidingen en prijzen gewonnen. L. Massa heeft in 2011 zijn PhD in Business Adminstration and Management gehaald aan de universiteit van Navarra. Zijn vaardigheden in Business Strategy en Management Consulting worden veelal onderschreven door andere auteurs. Momenteel is hij werkzaam als assistent professor in Strategy aan de Wharton School of Pennsylvania.
Accuracy: de auteurs hebben veel informatie uit voorgaande onderzoeken gebruikt inclusief dat van henzelf. Op deze manier hebben zij de betrouwbaarheid en validiteit verhoogd van hun onderzoek
Objectivity: de auteurs hebben allen hun eigen specialisatie met betrekking tot het onderwerp. Dit is voornamelijk vanuit de management en ondernemerspositie bekeken. Echter, door gebruik te maken van inzichten van andere onderzoekers die met een andere blik hebben gekeken naar het onderwerp is de objectiviteit verhoogd.
Currency: dit artikel is afkomstig uit 2011 en daarom zeker bruikbaar voor het onderzoek. Zoals aangegeven bij de beschrijving van Osterwalder & Pigneur en het theoretisch kader is de term businessmodel erg onderhevig aan verandering en afhankelijk van de achtergrond van de onderzoeker. Hierdoor blijft het belangrijk om de definities en omschrijvingen te vergelijken met andere onderzoekers.
Coverage: het artikel kijkt kritisch naar verschillende inzichten en definities van onderzoekers en bespreekt hoe en op welke manier waarde wordt gecreëerd binnen een bedrijf

Bijlage D: vergelijking stappenplannen

Vergelijking stappenplannen

In 1993 heeft Verhaert een stappenplan ontwikkeld. In eerste instantie is dit ontwikkeld voor het vinden van sponsors voor sportverenigingen maar is door zijn algemeenheid ook bruikbaar bij het zoeken van sponsors voor andere sectoren. Ook het stappenplan van Rotterdam Sportsupport (2011) is gebaseerd op sportverenigingen. Verstegen (2003) en Van der Westen (2013) hebben daarentegen hun stappenplannen geschreven voor non-profit organisaties. De Graaf (2013) heeft een stappenplan ontwikkeld welke meer geschreven is vanuit praktijksituaties die hij in zijn carrière heeft meegemaakt. Hij schreef zijn boek voor kleine- en middelgrote organisaties.

Hoewel alle stappenplannen er anders uit zien zijn er over het algemeen veel overeenkomsten. In sommige stappenplannen is er alleen een andere volgorde gehanteerd. Rotterdam Sportsupport (2011), De Graaf (2013) en Van der Westen (2013) beginnen bij hun stappenplan eerst met het omschrijven van de eigen organisatie. Dit kan gezien worden als een korte introductie die iets zegt over de achtergrond van de organisatie, de urgentie van het sponsorbeleidsplan en de taakverdeling van het bestuur en de organisatieleden. De Graaf (2013) geeft hierbij als tip om een tijdsbalk te gebruiken waarin alle mijlpalen staan beschreven die zijn bereikt om tot de huidige organisatie te komen. Verhaert (1993) en Verstegen (2003) daarentegen beginnen meteen met het omschrijven van de sponsordoelen en het analyseren van de eigen situatie in plaats van een korte introductie. Verstegen (2003) benoemt daarnaast ook direct de tegenprestaties die geboden kunnen worden vanuit de organisatie. Opvallend hieraan is dat dit door andere onderzoekers pas later wordt gedaan. Na het kort beschrijven van de achtergrond van de organisatie is elke onderzoeker het eens dat de eigen organisatie onder de loep moet worden genomen. Rotterdam Sportsupport (2011) en Van der Westen (2013) geven aan dat de missie en visie van de organisatie hier beschreven zou moeten worden. Daarnaast stellen zij dat ook de huidige sponsors en prestaties tot nu toe benoemd dienen te worden. Een SWOT-Analyse kan hier bij gebruikt worden om dit concreet in kaart te brengen (Van der Westen, 2013). Het belangrijkste van de interne analyse is het benoemen van de Unique Selling Points van een organisatie. Dit geeft namelijk antwoord op de vraag waarom het interessant is voor huidige en potentiële sponsors om de organisatie te sponsoren (Van der Westen, 2013; Verhaert, 1993; Rotterdam Sportsupport, 2011). Naast het analyseren van de eigen omgeving benoemen alle onderzoekers behalve De Graaf (2013) dat ook de externe omgeving beschreven dient te worden. Zij doelen hierbij voornamelijk op de directe concurrenten. Een kritische noot hierbij is dat De Graaf (2013) dit wel benoemd heeft in zijn boek maar niet heeft verwerkt in zijn stappenplan. Er kan daarom wel geconcludeerd worden dat ook De Graaf dit als belangrijk ervaart maar misschien in een mindere mate dan de andere onderzoekers. Zowel de interne- als externe analyse kan vrij uitgebreid zijn.

Zodra de interne- en externe omgeving is geanalyseerd en beschreven kan een organisatie beginnen met het nadenken over tegenprestaties die de organisatie een sponsor kan bieden (Verhaert, 1993); Rotterdam Sportsupport, 2011; Van der Westen (2013). Rotterdam Sportsupport (2011) en Van der Westen (2013) zijn ervan overtuigd dat het een goed idee is om sponsorpakketten te ontwikkelen. Hierdoor kun je sponsors een keuze laten maken voor een sponsorpakket waar een bedrag aan is gekoppeld, wat de tegenprestatie is voor de sponsor en welk termijn aan de samenwerking wordt verbonden. Tevens kan dit dienen als richtlijn voor een sponsorovereenkomst die een organisatie op maat wil maken. Van der Westen (2013) stelt dat het handig is om verschillende mogelijkheden aan te

bieden (hoofdsponsor, subsponsors en zakenvriend). Op deze manier kan een ondernemer voorstellen gemakkelijker relateren aan zijn budget. Het is verstandig om sponsorpakketten te zien als een houvast en ruimte open te houden voor eigen inbreng als een ondernemer nog met zijn eigen ideeën en aanvullende wensen komt.

Zodra de tegenprestaties en eventuele pakketten zijn beschreven is het belangrijk volgens de onderzoekers om de potentiële sponsors te selecteren. De Graaf (2013) stelt dat een organisatie het beste potentiële sponsors kan zoeken die een associatie hebben met de doelgroep van het festival of die belang hebben bij de uitstraling van het festival. Van der Westen (2013) is het hiermee eens: ''Sponsoring is communicatie door associatie. De associatie die het bedrijf aangaat, kan het gebruiken in zijn eigen communicatie in zijn markt. Hoe scherper en duidelijker de associatie met de non-profitorganisatie en het sponsorproject, hoe beter sponsoring kan gaan werken voor het bedrijf, hoe gemakkelijker ook de ondernemer sponsoring herkent als passend. (p. 208)'. Later voegt Van der Westen (2013) nog toe: ''Een analyse van de eigen doelgroepen bepaalt mee in welke richting sponsors kunnen worden gezocht. Is de associatie niet snel en natuurlijk passend, en zijn de doelgroepen vooral verschillend, dan is er technisch niet of nauwelijks een basis voor sponsoring (p. 208).'' Het is daarom van belang als organisatie zijnde om de doelgroep van de potentiële sponsor goed te omschrijven en raakvlakken te vinden. Van der Westen (2013) raadt aan om na het opstellen van een lijst met potentiële sponsors te beginnen met het maken van een sponsorpresentatie en voor te bereiden op eventuele argumenten die de potentiële sponsor kan aandragen om het niet te doen. Ook de andere onderzoekers stellen dat dit de fase is om de sponsors te gaan benaderen. Indien het is gelukt om een afspraak te maken met een potentiële sponsor is het zaak om afspraken te maken. Zowel Verhaert (1998), Rotterdam Sportsupport (2011), Van der Westen als De Graaf (2013) stellen dat een contract opstellen hierbij kan helpen. Zo wordt er precies aangegeven wat de sponsort geeft en wat hij ervoor terug krijgt. Verstegen (2003) benoemt niet specifiek in zijn onderzoek dat hij met contracten werkt. Na het tekenen van het contract begint de implementatie fase. Na deze fase stopt het stappenplan van Rotterdam Sportsupport (2011). Zij spreken niet meer over een eventuele evaluatie of relatiebeheer. Alle andere onderzoekers daarentegen zijn het eens dat er elk jaar een evaluatie zou moeten zijn waarbij beiden partijen moeten kijken of zij met de afspraken hun gestelde doelen kunnen bereiken of dat de afspraken beter afgesteld zouden moeten worden.

Bijlage E: toelichting zeven stappen model

Fase I: Pré fase

De pré fase zegt iets over de achtergrond van het festival en geeft daarnaast antwoord op de vraag waarom de organisatie van RitW behoefte heeft aan sponsoring. Ook wordt er in deze fase omschreven hoe het huidige sponsorbeleid eruitziet en wie momenteel verantwoordelijk is voor de sponsorwerving.

Fase II: Analytische fase

Deze fase gaat beschrijft de organisatie van RitW. Dit wordt gedaan door het analyseren van de interne en externe omgeving. Dit bevat een omschrijving van: de missie & visie, de ambitie, het imago, de doelgroepen, de huidige en gewenste organisatiestructuur, de huidige ontwikkelingen van de sponsormarkt, doelstellingen en ambities. Een SWOT-analyse wordt gebruikt om de sterke en zwakke punten van de organisatie in kaart te brengen.

Fase III: Conceptfase

De conceptfase omschrijft waarom het evenement aantrekkelijk kan zijn voor een sponsor en wat de organisatie van RitW de sponsor kan bieden. Daarnaast worden de doelstellingen van de organisatie omtrent sponsorbeleid beschreven. Verder wordt er in deze fase de Unique Selling Points toegelicht en de sponsormogelijkheden in kaart gebracht.

Fase IV: Commerciële fase

In de commerciële fase wordt er gekeken hoe potentiële sponsors geselecteerd kunnen worden, hoe zij benaderd kunnen worden en op welke manier de organisatie het sponsorplan kan presenteren aan de geselecteerde sponsors.

Fase V: Contractfase

Deze fase zegt iets over de contractopstelling. In dit gedeelte wordt er beschreven welke onderdelen in het contract horen te staan en waar de organisatie en de sponsors zich aan dienen te houden. Ook zal er beschreven worden op welke manieren de samenwerking openbaar kenbaar wordt gemaakt.

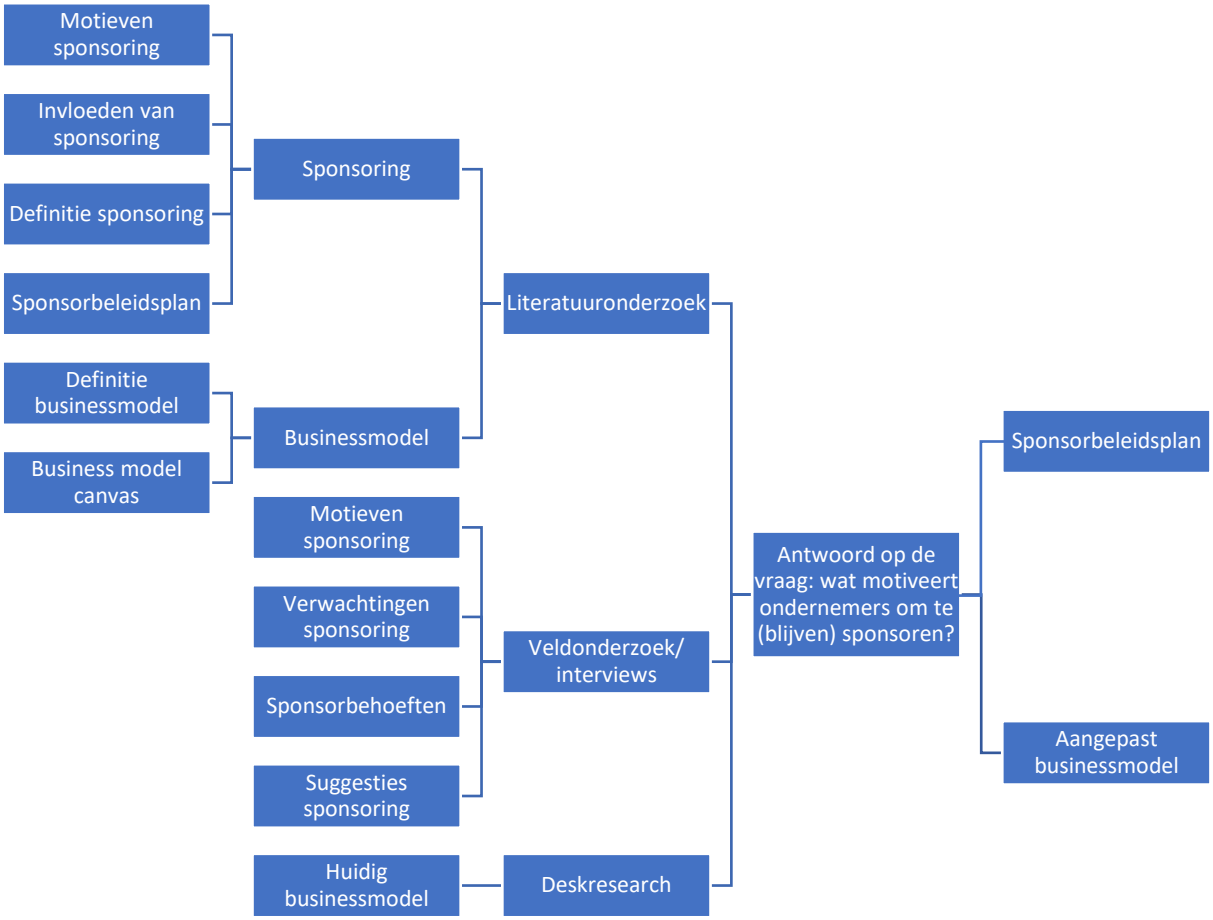
Fase VI: Implementatiefase

In deze fase gaat de organisatie de ontwikkelde functionaliteiten en ontwerpen implementeren.

Fase VII: Evaluatiefase

Na de implementatiefase is het tijd om de samenwerking met de sponsors te evalueren. Ook wordt in deze fase toegelicht hoe de organisatie van RitW contact blijft houden met sponsors voor een succesvolle en toekomstbestendige samenwerking.

Bijlage F: onderdelen van het onderzoek



Bijlage G: operationalisatie sponsoring

Stap 1: Kernbegrip	*Stap 2: Aspecten*	*Stap 3: Sub-aspecten*
Sponsoring	Motieven om te sponsoren	Verbeteren van het bedrijfsimago
		Bekendheid met het merk vergroten
		Verkoop stimuleren
		Bedrijfsreputatie verbeteren
		Perceptie van het publiek veranderen
		Relaties opbouwen
		Goodwill kweken
		Motivatie van werknemers verbeteren
		Persoonlijke interesse
	Invloeden van sponsoring	Cognitief niveau (kennis)
		Affectief niveau (gevoel)
		Conatief niveau (gedrag)

Bijlage H: operationalisatie sponsorbeleid

Stap 1: Kernbegrip	*Stap 2: Aspecten*	*Stap 3: Sub-aspecten*
Sponsorbeleidsplan	Pré fase	Achtergrond
		Urgentie
		Huidig sponsorbeleid
	Analytische fase	Organisatiestructuur
		Organogram
		Aanbod
		Doelgroepen
		Missie en visie
		Doelstellingen en ambities
		Imago evenement
		Trends en ontwikkelingen
		SWOT-analyse
	Conceptfase	Unique Selling Points
		Aantrekkelijkheid voor sponsoren
		Sponsordoelstellingen
		Sponsormogelijkheden
	Commerciële fase	Potentiële sponsors
		Benadering van sponsors
		De presentatie
		Finale check
	Contractfase	Onderhandeling
		Opstellen contract
	Implementatiefase	Start implementatie
	Evaluatiefase	Evaluatie
		Relatiebeheer

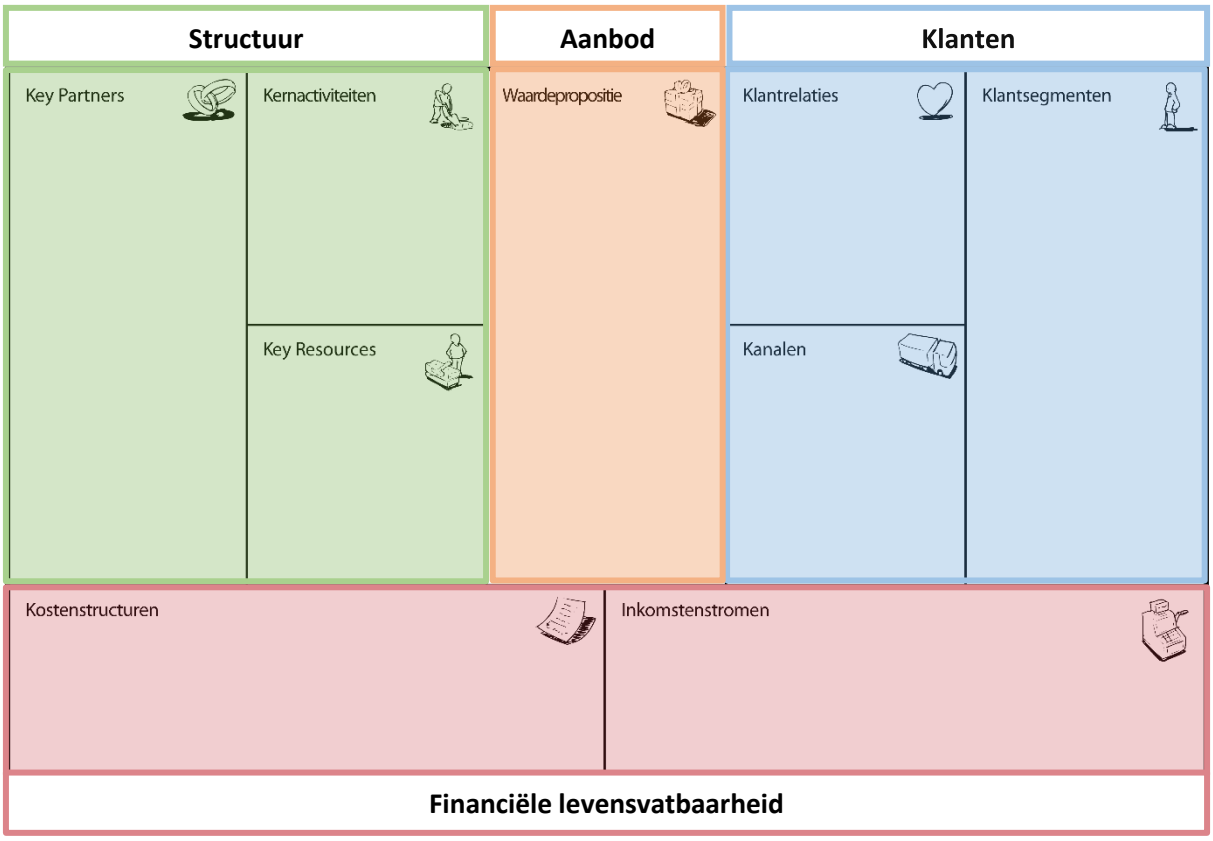
Bijlage I: operationalisatie business canvas model

Stap 1: Kernbegrip	*Stap 2: Aspecten*	*Stap 3: Sub-aspecten*
Business canvas model	Klantsegmenten	Massamarkt
		Nichemarkt
		Gesegmenteerd
		Gediversifieerd
		Multi-sided platforms
	Waardeproposities	Nieuwheid
		Performance
		Customization
		Ontwerp
		Merk/status
		Prijs
		Risicobeperking
		Toegankelijkheid
		Gemak/bruikbaarheid
	Kanalen	Awareness
		Evaluatie
		Aankoop
		Aflevering
		After sales
	Klantrelaties	Persoonlijke hulp
		Toegewezen persoonlijke hulp
		Selfservice
		Communities
		Co-creatie
	Inkomstenstromen	Goederenverkoop
		Gebruikers fee
		Abonnementsgelden
		Uitlenen/huren/leasen
		Licentieverlening
		Brokerage fees
		Reclame
		Sponsoring
	Key resources	Fysiek
		Intellectueel
		Human resources
		Financieel
	Kernactiviteiten	Productie
		Probleemoplossing
		Platform/Netwerk
	Key partners	Strategische allianties tussen niet-concurrenten
		Coöptatie
		Joint ventures
		Koper-leverancier relaties
	Kostenstructuur	Kosten gestuurd
		Waarde gestuurd
		Vaste kosten
		Variabele kosten
		Schaalvoordelen
		Scopevoordelen

Bijlage J: verdieping bouwstenen business canvas model

Hoofdgebieden:

Deze negen bouwstenen kunnen onderverdeeld worden in vier hoofdgebieden: klanten, aanbod, structuur en financiële levensvatbaarheid.



De vier hoofdgebieden van Osterwalder & Pigneur (2009).

<u>Verdieping bouwstenen Business canvas model</u>

1) **Key Partners**

Deze bouwsteen beschrijft het netwerk van partners en leveranciers die zorgen dat het businessmodel werkt. Door partnerschappen aan te gaan is het voor bedrijven en organisaties mogelijk om risico's te beperken, resources te verwerven en hun huidige businessmodel te optimaliseren. Bij 'Key partners' zijn vier verschillende soorten partnerschappen te onderscheiden, namelijk:

- Coöptatie (strategische partnerschappen tussen concurrenten)
- Strategische allianties (partnerschappen tussen niet-concurrenten)
- Joint ventures (bij ontwikkeling van een nieuwe business)
- Koper-leverancier relaties (om betrouwbare leveranties te waarborgen)

Voor bedrijven kan het nuttig zijn om een onderscheid te maken tussen drie motivaties die kunnen helpen bij het creëren van partnerschappen:

1. *Optimalisering en schaalvoordelen*

Deze worden meestal gevormd om kosten te beperken. Vaak hebben deze betrekking op infrastructuur en outsourcing. Denk hierbij aan een hotel die de housekeeping uitbesteed aan een schoonmaakbedrijf.

2. *Beperking van risico en onzekerheid*

Om risico's te beperken in een concurrentieomgeving die wordt gekenmerkt door onzekerheid kunnen partnerschappen een organisatie uitkomst bieden. Het is niet ongebruikelijk voor concurrenten om op het ene gebied een strategische alliantie aan te gaan en op een ander gebied te concurreren (Osterwalder & Pigneur, 2009).

3. *Acquisitie van bepaalde resources en activiteiten*

Op deze manier breiden bedrijven hun eigen capaciteiten uit door op andere bedrijven te vertrouwen voor het leveren van bepaalde resources of het uitvoeren van bepaalde activiteiten. Bijvoorbeeld een verzekeraar die zijn polissen door onafhankelijke tussenpersonen laat verkopen.

2) Kernactiviteiten

Bij kernactiviteiten beschrijft een bedrijf de belangrijkste acties die zij moeten ondernemer om met succes te opereren. Deze activiteiten zijn nodig om klantrelaties te onderhouden, waardepropositie te creëren, markten te bereiken en inkomsten te verdienen. De activiteiten zijn afhankelijk van het type businessmodel. Over het algemeen worden deze activiteiten in drie categorieën ingedeeld:

- Productie

  Het ontwerpen, maken en leveren van een product in substantiële hoeveelheden en/of hoogwaardig kwaliteit.

- Probleemoplossing

  Het aandragen van nieuwe oplossingen voor individuele klantproblemen.

- Platform/netwerk

  Het onderhouden van netwerken, software en platforms.

3) Key resources

Deze bouwsteen beschrijft de belangrijkste assets die nodig zijn om te zorgen dat een businessmodel werkt. Net als kernactiviteiten zijn de resources afhankelijk van het type businessmodel en essentieel in het bereiken van de gestelde waardepropositie, inkomstenstroming, klantsegmenten en het onderhouden van relaties. Er zijn vier categorieën waar resources ingedeeld kunnen worden:

- Fysiek

  Gebouwen, productiefaciliteiten, machines, voertuigen, distributienetwerken en systemen worden als fysieke resources beschouwd. Retailers zoals Cool Blue en Wal-Mart, die vaak kapitaalintensief zijn, vertrouwen vaak sterk op fysieke resources.

- Intellectueel

  Intellectuele resources zoals partnerschappen, patenten, gedeponeerde kennis, merken, auteursrechten en klantendatabases zijn steeds belangrijker componenten van een sterk businessmodel. Deze resources zijn moeilijk te ontwikkelen, maar wanneer ze met succes gecreëerd zijn, kunnen ze aanzienlijke waarde bieden.

- Human resources

  Elke onderneming heeft human resources nodig, maar vooral in kennisintensieve en creatieve sectoren zijn mensen extra belangrijk. Een farmaceutisch bedrijf leunt bijvoorbeeld zwaar op HR. Deze businessmodellen zijn vaak gebaseerd op veel ervaren wetenschappers die nodig zijn voor een grote en vakkundige verkoop.

- Financieel

Sommige businessmodellen vereisen financiële garanties/resources zoals cash, kredietlimieten, of een aandelenpool. Deze worden benoemd bij de resources.

4) **Waardepropositie**

De waardeproposities creëren waarde voor de gekozen klantsegmenten die voorzien in de behoeften van dat segment. Het kan gezien worden als een verzameling van voordelen die een bedrijf zijn klanten biedt. Deze waardeproposities kunnen innovatief zijn of op sommige aspecten vergelijkbaar zijn met het bestaande marktaanbod maar met toegevoegde kenmerken. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen kwantitatieve (bijv. snelheid, service of prijs) of kwalitatieve waarden (bijv. klantervaring of ontwerp).
Elementen uit waardeproposities kunnen zijn:

- Nieuwheid

Waardeproposities die voorzien in een nieuwe reeks behoeften die klanten niet eerder hadden waargenomen worden over het algemeen als nieuw beschouwd. Vaak hangt dit samen met technologie.

- Performance

Een gangbare manier om waarde te creëren bevat vaak het verbeteren van de dienst- of productperformance. Een nadeel hiervan kan zijn dat op een gegeven moment de behoefte is vervuld van de klant/gast.

- Customization

Door producten en diensten op maat af te stemmen op de specifieke behoeften van de gekozen klantsegmenten kan waarde creëren.

5) **Klantrelaties**

Deze bouwsteen beschrijft de soorten relaties die een bedrijf aangaat met specifieke klantsegmenten. Deze relaties kunnen uiteenlopen van persoonlijk tot geautomatiseerd en worden vaak aangestuurd door de volgende motivaties: Klantenacquisitie, klantenretentie en het stimuleren van de verkoop.

- Persoonlijke hulp

Dit is gebaseerd op menselijke interactie. De klant kan hierbij communiceren met een klantvertegenwoordiger om hulp te krijgen tijdens het verkoopproces of nadat de aankoop is voltooid.

- Toegewezen persoonlijke hulp

In dit geval wordt er één klantvertegenwoordiger specifiek toegewezen aan een individuele klant. Deze relatie ontwikkelt zich normaal gesproken over een langere tijd. Denk hierbij aan bijvoorbeeld accountmanagers die persoonlijke relaties onderhouden met belangrijke klanten.

- Selfservice

Hierbij onderhoudt een bedrijf geen directe relatie met klanten (denk aan de zelfscan bij de Albert Heijn).

- Communities

  Bedrijven benutten gebruikers-communities hierbij om meer betrokken te raken bij klanten/prospects en om connecties tussen community leden te faciliteren. Vaak maken bedrijven hier gebruik van om inzicht te krijgen in ervaringen om op die manier de klantverwachtingen beter te managen.

- Co creatie

  Denk hierbij aan bedrijven die klanten vragen om een recensie te schrijven of vloggers om hun producten te testen. Op deze manier wordt er meer klanten waarde gecreëerd.

6) Klantkanalen

Bij kanalen beschrijft een bedrijf hoe er wordt gecommuniceerd met zijn klantsegmenten en hoe zij worden bereikt om een waardepropositie te leveren.

- Awareness — Hoe wordt er awareness gecreëerd voor de producten en diensten van het bedrijf.
- Evaluatie — Hoe worden de klanten geholpen om de waardepropositie van het bedrijf te beoordelen.
- Aankoop — Hoe wordt het mogelijk gemaakt voor klanten om specifieke producten en diensten aan te schaffen.
- Aflevering — Hoe de waardepropositie wordt geleverd aan klanten.
- After sales — Hoe klantensupport wordt aangeboden na de aankoop.

7) Klantsegmenten

Klanten staan centraal in elk businessmodel. Zonder klanten kan geen enkel bedrijf lang overleven. Door klanten te groeperen in verschillende segmenten met gemeenschappelijke gedragingen, behoeften of andere attributen kan een bedrijf klanten beter tevreden stellen. Het is mogelijk dat een businessmodel meerdere grote of kleine klantsegmenten bevat.
Voorbeelden van klantsegmenten:

- Gesegmenteerd

  Bij gesegmenteerd maken bedrijven onderscheid tussen marktsegmenten met net iets verschillende behoeften en problemen. Landal Greenparks richt zich bijvoorbeeld op gezinnen, senioren en zakelijke gasten (voor vergaderlocaties).

- Massamarkt

  Als businessmodellen zich focussen op massamarkten maken zij geen onderscheid tussen verschillende klantsegmenten. Dit type businessmodel komt vaak voor in de consumentenelektronicabranche.

- Nichemarkt

  Nichemarkten bedienen specifieke en gespecialiseerde klantsegmenten. Dit soort businessmodellen is vaak te zien in leverancier-koperrelaties.

- Multi-sided platforms

Hier richt een businessmodel zich op als een organisatie twee of meer onderling afhankelijke klantsegmenten bediend (bijvoorbeeld een creditcardbedrijf dat een groot bestand van creditcardbezitters nodig heeft en een groot bestand van winkeliers die deze creditcards accepteren).

- Gediversifieerd

Hierbij bedient een organisatie twee niet met elkaar samenhangende klantsegmenten met zeer verschillende behoeften en problemen.

8) Inkomstenstromen

Onder het aspect 'inkomstenstromen' vallen de volgende onderdelen:

- Goederenverkoop — Het verkopen van eigendomsrechten van een fysiek product.
- Gebruikers fee — Het gebruiken van een bepaalde dienst. Hoe meer een dienst wordt gebruikt, hoe meer de klant betaalt.
- Abonnementsgelden — Het verkopen van continue toegang tot een dienst.
- Uitlenen/huren/leasen — Het geven van tijdelijk exclusief recht voor een vaste periode.
- Licentieverlening — Het geven van toestemming om intellectueel eigendom te gebruiken.
- Brokerage fees — Intermediaire diensten die worden uitgevoerd namens twee of meerdere partijen (commissie).
- Reclame — Het ontvangen van *'fees'* voor reclame voor een bepaald product, dienst of merk.
- Sponsoring — Een activiteit waarbij een organisatie optreedt als geldschieter voor een vereniging, evenement of ander initiatief in ruil voor promotie.

9) Kostenstructuur

Deze bouwsteen beschrijft alle kosten die worden gemaakt om een businessmodel te laten werken. Deze kosten kunnen relatief gemakkelijk berekend worden nadat de kernactiviteiten, Key resources en Key partners zijn gedefinieerd. Vaak wordt er een keuze gemaakt tussen 'kosten-gestuurd (minimaliseren van kosten)' en 'waarde-gestuurd (focussen zich op waarde-creatie)'.

- Vaste kosten — Kosten die hetzelfde blijven, ongeacht het volume aan diensten of goederen dat wordt geproduceerd.
- Variabele kosten — Kosten die variëren met het volume aan diensten en goederen dat wordt geproduceerd (muziekfestival worden gekenmerkt door een hoge hoeveelheid aan variabele kosten
- Schaalvoordelen — Als grotere bedrijven meer goederen/diensten afneemt profiteren zij van een korting of lage inkoopprijs per stuk.
- Scopevoordelen — Kostenvoordelen die een bedrijf geniet dankzij een grotere scope van activiteiten.

Bijlage K: toelichting geïnterviewde personen

- **Respondent 1 – Marco Bod | Roots in the Woods–** Zakelijk leider van Roots in the Woods. De heer Bod werft onder andere potentiële sponsors voor RitW en onderhoud de huidige sponsorrelaties. Hij is vanaf de opstart betrokken bij het festival en weet als geen ander hoe het sponsorbeleid zich heeft gevormd. Juist om deze reden was de heer Bod erg geschikt om te interviewen. Hij heeft de huidige situatie kunnen schetsen betreffende sponsorwerving en het behoud daarvan. Belangrijk in dit interview was om elke fase van het begin tot het einde in kaart te brengen en de ervaringen van de organisatie te vergelijken met de ervaringen van de voorgaande en huidige sponsors.

- **Respondent 2 – Hans Berkhof | Berkhof & Partners –** Huidige sponsor van Roots in the Woods. Berkhof & Partners is een financieel adviesbureau uit Apeldoorn. Het bedrijf sponsort RitW al enkele jaren zowel financieel als door middel van een barterdeal. Aangezien Berkhof & Partners met de identiteit van het bedrijf niet overeenkomt met Roots in the Woods was het interessant om erachter te komen waarom dit bedrijf het festival wil sponsoren en hoe de heer Berkhof de samenwerking in de toekomst ziet.

- **Respondent 3 – Dani Levy | Veluwse Schavuyt** – Huidige sponsor van Roots in the Woods. Veluwse Schavuyt levert RitW speciaal bier tegen een gereduceerd tarief. Zij sponsoren het festival al enkele jaren. Soms door middel van een financiële gift, een andere keer door middel van een barterdeal. De Veluwse Schavuyt is een lokaal biermerk dat ook op andere festivals te vinden is in de omgeving Apeldoorn. Dit is een perfect voorbeeld van een samenwerking tussen twee lokale ondernemingen in de omgeving Apeldoorn. De heer Levy heeft veel kennis op het gebied van sales en marketing.

- **Respondent 4 – Susan Fledderus | Apenheul** – Voormalig sponsor van Roots in the Woods. Susan Fledderus is werkzaam bij de Apenheul als manager sales, marketing & beleving. De Apenheul heeft RitW in het jaar 2014 en 2015 financieel gesponsord. Bijzonder aan de Apenheul is dat Roots in the Woods één van de weinige evenementen was die zij sponsorden. Dit deden zij omdat de identiteit van het park goed bij het festival paste. De reden waarom zij gestopt zijn met sponsoring is niet helder voor de organisatie van Roots in the Woods. De motieven, verwachtingen en ervaringen van de Apenheul worden gebruikt bij het vormgeven van het nieuwe sponsorbeleidsplan.

- **Respondent 5 – Liesbeth Holtkuile | Rabobank Arnhem** – Expert op het gebied van sponsoraanvragen. Mevrouw Holtkuile is adviseur marketing & communicatie. Rabobank Arnhem krijgt meerdere keren per week een sponsoraanvraag binnen. Momenteel sponsoren zij zo'n 40 á 50 verenigingen en stichtingen op het gebied van sport, cultuur, maatschappelijk en economie. Mevrouw Holtkuile weet precies welke factoren motiveren om een evenement of stichting wel of niet te sponsoren. Daarnaast geeft zij waardevolle suggesties die meegenomen worden bij het vormgeven van het nieuwe sponsorbeleidsplan en aangepast businessmodel.

- **Respondent 6 – Simone de Blauw | SDB Producties –** Best practice voorbeeld. Mevrouw de Blauw heeft enkele jaren ervaring als sponsorwerver. Zij weet precies welke criteria het beste gebruikt kan worden bij het selecteren van sponsoren en hoe zij sponsoren over de streep weet te trekken. Een ander belangrijk punt is dat mevrouw de Blauw sterk is in het behouden van relaties en daardoor relatief veel weet te vertellen over relatiebeheer.

De hoeveelheid lokale ondernemers die open stonden voor een interview waren erg beperkt. Om deze reden zijn onderstaande twee interviews afgenomen samen met een andere student.

- **Respondent 7 – Ralph Sturm | Hamer BV –** Hamer BV is een bedrijf gevestigd in Apeldoorn. Ralph Sturm is hier werkzaam als hoofd marketing en communicatiemanager. Hamer BV sponsoren diverse initiatieven welke voornamelijk gebaseerd zijn op de identiteit van het bedrijf, persoonlijke interesse en het werven van personeel. Ralph Sturm vertelt daarnaast wat meer over karaktereigenschappen van ondernemers uit Apeldoorn.

- **Respondent 8 – Frank Veldwachter | Thermen Bussloo –** Het grote wellness centrum is gevestigd in Apeldoorn. Frank Veldwachter is hier werkzaam als marketing manager. Momenteel sponsort Thermen Bussloo niet bijzonder veel bedrijven. Wel zijn zij al enkele jaren erg betrokken als sponsor bij voetbalclub Go Ahead Eagles in Deventer. De heer Veldwachter geeft veel suggesties ten aanzien van het nieuwe sponsorbeleidsplan.

Bijlage L: meetinstrumenten

Organisatie Roots in the Woods

Begin vragen:

- Wat kunt u vertellen over het huidige sponsorbeleidsplan van Roots in the Woods?
- Uit welke fasen bestaat een sponsorplan volgens u en waarom deze fasen?

1. **Pré fase**
   Beginvraag: Wat kunt u vertellen over het belang van sponsors voor het festival?
   - Achtergrond
   - Urgentie
   - Huidig sponsorbeleid

2. **Analytische fase**
   Beginvraag: Wat kunt u mij vertellen over de voorbereiding omtrent sponsoring?
   - Organisatiestructuur
   - Organogram
   - Aanbod
   - Doelgroepen
   - Missie en visie
   - Doelstellingen en ambities
   - Imago event
   - Trends en ontwikkelingen
   - SWOT-Analyse

3. **Conceptfase**
   Beginvraag: Welke mening heeft u over de aantrekkelijkheid van het festival voor sponsoren?
   - USP's
   - Aantrekkelijkheid voor sponsoren
   - Sponsordoelstellingen
   - Sponsormogelijkheden

4. **Commerciële fase**
   Beginvraag: Welke mening heeft u over de huidige manier van selecteren van potentiële sponsors?
   - Potentiële sponsors
   - Benadering van sponsors
   - De presentatie
   - De finalecheck

5. **Contractfase**
   Beginvraag: Hoe ervaart u het proces omtrent de sponsordeal indien een sponsor geïnteresseerd is?
   - Onderhandeling
   - Opstellen contract

6. **Implementatiefase**
   - Start implementatie

7. **Evaluatiefase**
   Beginvraag: Hoe ervaart u de communicatie tussen u en de sponsors?
   - Evaluatie
   - Relatiebeheer

Zijn er nog dingen niet aan bod geweest die wel waardevol kunnen zijn voor dit onderzoek? Heel erg bedankt voor uw medewerking aan dit interview.

Voorgaande sponsors

Begin vraag: Kunt u mij iets vertellen over hoe u de samenwerking met Roots in the Woods heeft ervaren?

1. **Analytische fase**
   Beginvraag: In hoeverre bent u bekend met de ambities en doelstellingen van Roots in the Woods?
   - Organisatiestructuur
   - Organogram
   - Aanbod
   - Doelgroepen
   - Missie en visie
   - Doelstellingen en ambities
   - Imago event
   - Trends en ontwikkelingen
   - SWOT-Analyse

2. **Conceptfase**
   Beginvraag: Wat waren bepalende factoren die het aantrekkelijk maakten om het festival te sponsoren? Welke opties bood Roots in the Woods aan?
   - USP's
   - Aantrekkelijkheid voor sponsoren
   - Sponsordoelstellingen
   - Sponsormogelijkheden

3. **Commerciële fase**
   Beginvraag: Wat kunt u vertellen over de totstandkoming van de samenwerking? Hoe heeft u dit proces ervaren?
   - Potentiële sponsors
   - Benadering van sponsors
   - De presentatie
   - De finalecheck

4. **Contractfase**
   Beginvraag: Hoe heeft u het onderhandelingsproces richting de sponsordeal ervaren? Wat zou er volgens u verbeterd kunnen worden? Welke mening heeft u over de geboden tegenprestaties?
   - Onderhandeling
   - Opstellen contract

5. **Implementatiefase**
   Beginvraag: In welke mate zijn uw verwachtingen waargemaakt en wat maakt dat u dit zo heeft ervaren? Wat zou de organisatie van Roots in the Woods kunnen doen om dit in de toekomst te verbeteren?
   - Start implementatie

6. **Evaluatiefase**
   Beginvraag: Hoe heeft u de communicatie tussen de organisatie van Roots in the Woods en uw bedrijf ervaren?
   - Evaluatie
   - Relatiebeheer

7. Sponsort uw bedrijf momenteel andere evenement/ondernemingen? Kunt u iets vertellen over de eventuele verschillen en overeenkomsten tussen de organisatie van Roots in de Woods en deze andere bedrijven?

8. Welke suggesties heeft u voor Roots in the Woods ten aanzien van het nieuwe sponsorbeleidsplan?
   - Tips tegenprestatie
   - Tips omtrent sponsormogelijkheden
   - Tips benadering sponsors

9. Wat zou Roots in the Woods moeten aanpassen zodat uw bedrijf weer gemotiveerd raakt om het festival te sponsoren.

Huidige sponsors

Begin vraag: Wat kunt u mij vertellen over uw ervaring omtrent de samenwerking met Roots in the Woods tot nu toe?

1. **Analytische fase**
   Beginvraag: In hoeverre bent u bekend met de ambities en doelstellingen van Roots in the Woods?
   - Organisatiestructuur
   - Organogram
   - Aanbod
   - Doelgroepen
   - Missie en visie
   - Doelstellingen en ambities
   - Imago event
   - Trends en ontwikkelingen
   - SWOT-Analyse
2. **Conceptfase**
   Beginvraag: Wat zijn bepalende factoren die het aantrekkelijk maken om het festival te sponsoren?
   - USP's
   - Aantrekkelijkheid voor sponsoren
   - Sponsordoelstellingen
   - Sponsormogelijkheden
3. **Commerciële fase**
   Beginvraag: Kunt u iets vertellen over hoe de samenwerking tot stand is gekomen? Hoe heeft u dit proces ervaren?
   - Potentiële sponsors
   - Benadering van sponsors
   - De presentatie
   - De finalecheck
4. **Contractfase**
   Beginvraag: Hoe ervaart u het onderhandelingsproces richting de sponsordeal? Wat zou er volgens u verbeterd kunnen worden? Welke mening heeft u over de geboden tegenprestaties? Hoe staat u tegenover een meerjarig contract?
   - Onderhandeling
   - Opstellen contract
5. **Implementatiefase**
   Beginvraag: In welke mate zijn uw verwachtingen waargemaakt en wat maakt dat u dit zo heeft ervaren? Wat zou de organisatie van Roots in the Woods kunnen doen om dit in het vervolg te verbeteren?
   - Start implementatie
6. **Evaluatiefase**
   Beginvraag: Hoe heeft u de communicatie tussen de organisatie van Roots in the Woods en uw bedrijf tot nu toe ervaren? Hoe denkt u over het aantal contactmomenten tussen de organisatie van Roots en uw bedrijf?
   - Evaluatie
   - Relatiebeheer
7. Sponsort uw bedrijf momenteel andere evenement/ondernemingen? Kunt u iets vertellen over de eventuele verschillen en overeenkomsten tussen de organisatie van Roots in de Woods en deze andere bedrijven?
8. Welke suggesties heeft u voor Roots in the Woods ten aanzien van het nieuwe sponsorbeleidsplan?
   - Tips tegenprestatie
   - Tips omtrent sponsormogelijkheden
   - Tips benadering sponsors

Expert sponsoraanvraag beoordelaar

Begin vraag: Wat kunt u mij vertellen over de sponsor procedure vanaf het moment dat een aanvraag voor sponsoring binnen komt?

1. Analytische fase
   Beginvraag: In hoeverre is het voor u belangrijk om te weten wat de ambities en doelstellingen zijn van de stichtingen en organisaties die een sponsoraanvraag indienen?
   - Organisatiestructuur
   - Organogram
   - Aanbod
   - Doelgroepen
   - Missie en visie
   - Doelstellingen en ambities
   - Imago event
   - Trends en ontwikkelingen
   - SWOT-Analyse
2. Conceptfase
   Beginvraag: Wat zijn bepalende factoren die het aantrekkelijk maken om een stichting of organisatie te sponsoren?
   - USP's
   - Aantrekkelijkheid voor sponsoren
   - Sponsordoelstellingen
   - Sponsormogelijkheden
3. Commerciële fase
   Beginvraag: Hoe zien jullie de benadering/presentatie vanuit stichtingen en organisaties het liefst en waarom?
   - Potentiële sponsors
   - Benadering van sponsors
   - De presentatie
   - De finalecheck
4. Contractfase
   Beginvraag: Hoe ervaart u het onderhandelingsproces over het algemeen richting de sponsordeal? Wat zijn de tegenprestaties die geboden zouden moeten worden? Hoe staat u tegenover een meerjarig contract?
   - Onderhandeling
   - Opstellen contract
5. Implementatiefase
   Beginvraag:
   - Start implementatie
6. Evaluatiefase
   Beginvraag: Hoe ziet u de communicatie tussen de stichting/organisatie en uw bedrijf het liefst? Hoe denkt u over het aantal contactmomenten die er zouden moeten zijn tussen een stichting/organisatie en uw bedrijf?
   - Evaluatie
   - Relatiebeheer
7. Sponsort uw bedrijf momenteel stichtingen/ondernemingen? Kunt u iets vertellen over de eventuele verschillen en overeenkomsten tussen diverse stichtingen en ondernemingen die jullie bedrijf sponsort?
8. Welke suggesties heeft u voor een evenement in het algemeen ten aanzien van het nieuwe sponsorbeleidsplan?
   - Tips tegenprestatie
   - Tips omtrent sponsormogelijkheden
   - Tips benadering sponsors

Expert sponsorwerver/onderhouder

Beginvraag: In hoeverre communiceren jullie de ambities en doelstellingen van jullie organisatie naar sponsors?

1. Analytische fase
   - Organisatiestructuur
   - Organogram
   - Aanbod
   - Doelgroepen
   - Missie en visie
   - Doelstellingen en ambities
   - Imago event
   - Trends en ontwikkelingen
   - SWOT-Analyse
2. Conceptfase
   Beginvraag: Wat zijn bepalende factoren van jullie organisatie die het aantrekkelijk maken voor ondernemers om te sponsoren?
   - USP's
   - Aantrekkelijkheid voor sponsoren
   - Sponsordoelstellingen
   - Sponsormogelijkheden
3. Commerciële fase
   Beginvraag: Hoe benaderen/presenteren jullie jezelf naar potentiële sponsors toe? Op basis van welke criteria selecteren jullie potentiële sponsors? Hoe belangrijk is een grote achterban?
   - Potentiële sponsors
   - Benadering van sponsors
   - De presentatie
   - De finalecheck
4. Contractfase
   Beginvraag: Hoe ervaart u het onderhandelingsproces over het algemeen richting de sponsordeal? Wat zijn de tegenprestaties die jullie bieden? Streven jullie naar enkel jarige contracten of meerjarige contracten?
   - Onderhandeling
   - Opstellen contract
5. Implementatiefase
   - Start implementatie
6. Evaluatiefase
   Beginvraag: Hoe ziet u de communicatie tussen jullie organisatie en de sponsors eruit? Hoeveel contactmomenten worden er gehanteerd met de sponsor?
   - Evaluatie
   - Relatiebeheer
7. Hoeveel sponsors sponsoren jullie organisatie?
8. Welke suggesties heeft u voor een evenement in het algemeen ten aanzien van een nieuw sponsorbeleidsplan?
   - Tips tegenprestatie
   - Tips omtrent sponsorpakketten
   - Tips benadering sponsors

Zijn er nog dingen niet aan bod geweest die wel waardevol kunnen zijn voor dit onderzoek? Heel erg bedankt voor uw medewerking aan dit interview.

Potentiële sponsors

Begin vraag: Wat kunt u mij vertellen over de sponsor procedure vanaf het moment dat een aanvraag voor sponsoring binnen komt?

1. Analytische fase
   Beginvraag: In hoeverre is het voor u belangrijk om te weten wat de ambities en doelstellingen zijn evenementen die u zou willen sponsoren?
   - Organisatiestructuur
   - Organogram
   - Aanbod
   - Doelgroepen
   - Missie en visie
   - Doelstellingen en ambities
   - Imago event
   - Trends en ontwikkelingen
   - SWOT-Analyse
2. Conceptfase
   Beginvraag: Wat zijn bepalende factoren die het aantrekkelijk maken om een stichting of organisatie te sponsoren?
   - USP's
   - Aantrekkelijkheid voor sponsoren
   - Sponsordoelstellingen
   - Sponsormogelijkheden
3. Commerciële fase
   Beginvraag: Op welke manier kan een evenement zich volgens u het beste presenteren zodat de bereidwilligheid om te sponsoren wordt vergroot?
   - Potentiële sponsors
   - Benadering van sponsors
   - De presentatie
   - De finalecheck
4. Contractfase
   Beginvraag: Wat zijn de tegenprestaties die geboden zouden moeten worden? Hoe staat u tegenover een meerjarig contract?
   - Onderhandeling
   - Opstellen contract
5. Implementatiefase
   Beginvraag:
   - Start implementatie
6. Evaluatiefase
   Beginvraag: Hoe ziet u de communicatie tussen organisatie van het evenement en uw bedrijf het liefst? Hoe denkt u over het aantal contactmomenten die er zouden moeten zijn tussen de organisatie van het evenement en uw bedrijf?
   - Evaluatie
   - Relatiebeheer
7. Sponsort uw bedrijf momenteel stichtingen/ondernemingen? Kunt u iets vertellen over de eventuele verschillen en overeenkomsten tussen diverse stichtingen en ondernemingen die jullie bedrijf sponsort?
8. Welke suggesties heeft u voor een evenement in het algemeen ten aanzien van het nieuwe sponsorbeleidsplan?
   - Tips tegenprestatie
   - Tips omtrent sponsorpakketten
   - Tips benadering sponsors

Bijlage M: voorbeeld interview - Marco Bod

V: #00:00# Nou heel erg bedankt alvast voor het meedoen aan het interview. We gaan het hebben over het huidige sponsorbeleidsplan van Roots in the Woods en dan voornamelijk over hoe gaat het nu, waar lopen jullie tegenaan. Wat zijn de resultaten ervan, wat kan er eventueel beter gaan, waar zijn jullie sterk in. Dus het bevat meerdere aspecten ervan.

M: #00:35# Uhuh.

V: #00:40# Ik wil eigenlijk beginnen met de vraag van wat u momenteel kan vertellen over het huidige sponsorbeleidsplan van Roots in the Woods.

M: #00:43# Nou, wat ik erover kan vertellen is dat we al een paar keer geprobeerd hebben om hier serieus aandacht aan te besteden. Al vanaf 2010 dat we wel constateren dat het belangrijk is. Dat betekent dat we daar wel eens voor gezeten hebben voor als: goh laten we dan eens een lijstje maken. Dat is niet echt een sponsorbeleidsplan maar meer van we vinden het wel als iets wat belangrijk is en daar moeten we wat mee. Uhm, ja dus het belang wordt wel onderkend alleen komen we niet tot een goede uitwerking ervan.

V: #01:19# Oké, en als u het over een lijstje heeft dat is opgesteld. Wat staat er dan op zo'n lijstje?

M: #01:24# Nou eigenlijk gewoon een longlist van bedrijven die we zouden kunnen benaderen.

V: #01:29# Oké dus eigenlijk gewoon meteen met het selecteren van sponsors, eigenlijk wat dat betreft?

M: #01:34# Ja

V: #01:34# Oké, en hebben jullie wel eens eerder een bepaald plan opgesteld waarin ook de doelen staan beschreven, wat jullie ermee willen?

M: #01:47# Nou we hebben een tijdje een sponsor gehad die dat voor ons heeft gedaan. Dat was een reclame bureau/marketing bureau. En die zei van: goh joh, dat sponsoring moeten jullie toch eens anders aanpakken en die hebben een sponsorplan geschreven. Maar sponsorwerving kost gewoon heel veel tijd als je dat echt serieus wil doen. En dat zit er in organisatie gewoon niet in. Het zijn freelancers hé die gewoon druk zijn met het onderdeel waar ze mee bezig zijn. En om dan nou even sponsoring erbij te doen dat komt gewoon niet.. Dan past eigenlijk gewoon niemand om dat op te pakken.

V: #02:23# Nee, dus eigenlijk ligt dat nog een beetje open wat dat betreft?

M: #02:26# Ja, nouja, ja dat ligt helemaal open. We constateren dus wel dat het belangrijk is en ik heb ook een training gedaan vorig jaar, trouwens dat heb ik niet alleen gedaan maar ook met Pieter en met Lisa. Een training vanuit de overheid Wijzer Werven heet dat. En dat gaat heel erg in om sponsorwerving en hoe kom je aan geld voor je festival.

V: #02:50# En hoe was dat?

M: #02:52# Leerzaam, maar daar concludeer ik weer uit dat als je dit goed wil doen moet je iemand hiervoor hebben die hier gewoon goed en veel tijd insteekt. Die niet zomaar denkt van 'ohja wacht even, ik moet ook nog even wat aan sponsoring doen' maar die dit als onderdeel van zijn werk heeft of wat zijn werk is en hier mee aan de slag gaat.

V: #03:11# En als u zegt: leerzaam, uhm, welke aspecten die jullie voorheen deden leerden jullie in de cursus om op een andere manier te doen. Wat waren opvallende zaken?

M: #03:22# Nou dat we het lijstje waar we eigenlijk mee begonnen dat dat eigenlijk een soort van tussenstap is in het hele proces. Dat dat niet het eindresultaat is. Er is meer dan alleen een lijstje maken, even bellen en dan klaar. Ja, dat vooral. Dat je er flink voorwerk aan moet doen en onderzoek om tot een lijst te komen met van dan zijn dit je: is je longlist, terugwerken naar een shortlist, contact opnemen en op een bepaalde manier een gesprek in te gaan. Om te onderzoeken waar de behoefte van een ander ligt zonder dat je je eigen verhaal verkoopt. Dus je gaat zoeken naar wat zo'n ander.. wat die belangrijk vindt. En in zo'n eerste gesprek niet meteen deals te sluiten maar eerst een te zoeken naar en nieuwsgierigheid op te wekken en in zo'n tweede gesprek eens te kijken hoe je concreter kan worden.

V: #04:23# Ja.

M: #04:24# Dat waren de belangrijkste bevindingen. Dus inderdaad dat het gewoon ook veel tijd kost. Dat hebben we vorig jaar ook wel.. dat zijn we gaan toepassen. Daar hebben we Lisa voor gevraagd om daarmee aan de slag te gaan. Maar Lisa heeft ook niet alle tijd aan kunnen besteden die ze wilde. Dus dan gaat het uiteindelijk toch weer zo van.. Joh we horen dat Explore Tanzania mogelijk interesse heeft om iets met Roots te gaan doen. Laten we daar eens een keer langs te gaan. en dan sluiten we in zo'n eerste gesprek.. dan behandelen we alles en dan sluiten we meteen een deal.. tja.. dat is misschien niet alles wat je eruit had kunnen halen.

V: #04:59# Nee, hoe zou u het zelf willen zien?

M: #05:01# Hmm, dat is nogal een omvangrijke vraag. Ik zou het liefst hebben dat we op de begroting geld reserveren voor iemand die sponsorwerving gaat doen. Die dan dus ook gewoon financieel gedekt is van joh ik heb in ieder geval een basisinkomen om aan de slag te gaan. En die daar dan op inderdaad een gedegen en structurele manier mee aan de slag gaat. en dat ook vertaald uuh.. naar sponsor.. nja.. sponsorwerving, maar ook naar relatiebeheer maar ook dat je een soort van partnerprogramma.. dat het ook een onderdeel van de hele organisatie wordt.

V: #05:37# Ja, dus als ik het goed begrijp echt wel iemand die eigenlijk in dienst is maar wel alles uit handen neemt omtrent sponsorwerven. Maar ook dat blijft onderhouden ook?

M: #05:50# Ja, ja, ja.. Ik denk het wel. Dit is niet iets wat wij er zomaar bij pakken. In ieder geval niet zoals we nu met elkaar samenwerken. Mijn rol als zakelijk leider is vooral om te zorgen dat dat festival elk jaar weer financieel.. dat het klopt.. en dat er zakelijk beheer ( ) en dat met elkaar het festival gewoon goed zetten. Daaronder zijn projectleiders actief en zijn vooral actief met het neerzetten van die eigen locatie. Als een soort van zijtak net als marketing bijvoorbeeld. Zou ik best wel, als het in te passen is financieel ook, interesse hebben in een.. iemand die daar specifiek mee aan de slag gaat.

V: #06:33# Ja, en als u het belang echt zou moeten omschrijven van sponsors voor het festival, en ja, hoe belangrijk is het dan?

M: #06:43# Ja hartstikke belangrijk. Want zonder die sponsoren lopen we gewoon.. Nja laat ik het zo zeggen.. Zonder voldoende vaste inkomsten.. uuhm.. wordt de component horeca veel te groot. En als het slecht weer is. Je variabele inkomsten vallen dan vaak flink tegen. En ik wil eigenlijk een zo groot mogelijk stuk van de kosten dekken met een.. met vaste inkomsten. En dat zou bijvoorbeeld natuurlijk kunnen door sponsoring want het sponsorbedrag is niet afhankelijk van het weer.

V: #07:16# Nee, Dus dat zou wat meer de stabiele inkomsten garanderen?

M: #07:20# Ja, nja, dat is één: stabiele inkomsten. Waarop dat ik vind dat we als.. uuh.. als een evenement dat door de gemeente en Apeldoorn Marketing wordt gezien als uuh.. nja, één van de belangrijkere evenementen voor de stad dat uhm.. dat wij niet alleen vinden dat dat zo is. Maar dat ondernemers dat initiatief ook daadwerkelijk onderstrepen en zeggen: dat vinden wij ook, dus doen wij mee en of dat dan inderdaad met sponsoring in geld of in diensten of marketingmiddelen of whatever is. We vinden het belangrijk dat dat bedrijfsleven ook verbonden is en zich dus ook verbonden voelt met het festival en als vragen. Ehm. Dus als we aan ze vragen van: wat vind je nu één van de beste festivals. Dat ze zeggen: ja Roots, daar doe ik aan mee en tja.. Dat ze zich daar betrokken bij voelen.

V: #08:08# Ja, en wat maakt volgens u het festival van Roots zo aantrekkelijk voor sponsors?

M: #08:13# Dat het heel erg uitsluit bij het DNA van de stad. Dat is één. Dat we het festival willen inzetten om publiek van buiten de regio te gaan trekken. Dus dat ze mee kunnen helpen om groei..te gaan.. mede mogelijk te maken. Groei die uiteindelijk voor hun ook weer interessant is op het moment dat Roots daadwerkelijk economisch.. of uh.. daadwerkelijk meer mensen gaat trekken levert dat voor hun economisch ook weer meer voordeel op. Dus in die hoek wil ik dat wel zoeken ja.

V: #08:41# Oké, en wat uh.. wat kan Roots eigenlijk sponsors bieden. Wat hebben sponsors eraan om Roots in the Woods te sponsoren? Want het is natuurlijk nog niet zeker of het daadwerkelijk zo groot gaat worden.

M: #09:00# Nee, nee dat is niet zeker inderdaad. Dus als je.. Kijk.. Zoals we Roots nu in het Beekpark doen bij mooi weer een bepaald type en aantal publiek trekt. Heh, lokale gezinnen en uuh. Redelijk wat bezoekers die van buiten de regio in de vakantieparken zitten en op zoek zijn naar leuke invulling van de dag. En jong volwassenen uit de regio die op zoek zijn naar een leuke middag en avond zeg maar. Jong volwassen festival publiek. Daarvan weet je dat dat er nu is. In totaal zal het zo tussen de 10.000 en 12.000 zijn. Maar voor de groei willen we natuurlijk veel

meer. Dan.. we zijn nu aan het onderzoeken of een ander type festival op een andere plek met een andere opzet of dat misschien wat meer oplevert. En op die groei zou het natuurlijk mooi zijn dat het bedrijfsleven zegt: wacht even, dat willen natuurlijk mede mogelijk maken. En als dat zo is weten we ook dat we dit eruit kunnen halen. Dan kunnen we ook op die ambitie meeliften.

V: #10:05# Ja, oké. En uhm. Kunt u wat meer vertellen over hoe het eraan toe gaat? Dus als u bijvoorbeeld iemand heeft, een bedrijf, en u zegt: daar wil ik graag mee samenwerken. Hoe steekt u dat in? Wat vragen jullie vanuit Roots aan hen?

M: #10:26# Uhm, als ze dat inderdaad in gesprek zijn vraag ik vaak wat ze leuk vinden aan het festival, of ze het festival kennen. Wat ze aanspreekt. Maar vooral ook vragen we eerst om iets over henzelf te vertellen. Wat zij doen, wat hun business is. En dan kijken waar de raakvlakken zitten. En op basis van de behoefte van dat bedrijf te zoeken wat zou voor jou dan belangrijk zijn in het festival. Dus die cursus die werftraining probeer ik dan wel toe te passen. Alleen ik heb geen tijd om daar vier keer op gesprek te gaan bij wijze van spreken en dan de deal te sluiten. Dan moeten we er ook gewoon even doorheen en dan zeggen we aan het einde: oké, wat gaan we doen? Hoeveel is dat waard? Dan ronden we het af op zoveel en dan stuur ik je de bevestiging en daarna de factuur bij wijze van spreken. Zo snel gaat dat.

V: #11:20# Dus als ik het goed begrijp, uhm. Overlegt u gewoon: wat willen jullie eigenlijk bieden?

M: #11:28# Ja, en nja, wat kunnen wij bieden. Het wordt dan eigenlijk in het eerste gesprek al een soort van onderhandeling van joh, wat zoekt zo'n potentiële sponsor nou. Wat kunnen wij vanuit Roots daaraan bieden. En als dat zichtbaarheid is kunnen we bijvoorbeeld zeggen: gezien de aard van je bedrijf zou het heel erg mooi zijn dat je je naam zou verbinden aan een klim-en klauter parcours. Want dan wordt het de 'huppelepup' klim-en klauter parcours. Dat is voor jou mooi, goed voor de naamsbekendheid etc. Dan gaat daar het verhaal over. Uiteindelijk wordt dan bedacht: is dat het enige wat je gaat doen of ga je dan ook nog mee adverteren in de festival krant of ga je ook nog uuuh.. Nja, zo komen er nog wel wat meer dingen. Als het dan blijkt: nee, ik ga alleen maar meedoen als naamgever aan het klim- en klauter parcours. Dan bedenken we daar een prijs bij en dan zeggen we klap er op en klaar.

V: #12:18# Oké, dus die prijzen staan nog niet vast van tevoren?

M: #12:21# Nee, dat is allemaal maatwerk. Ik wil juist ook niet verzanden in: we hebben sponsorpakket A. Dat kost €250,- en dan krijg je een logootje en een vermelding op de website. Dat uuh.. Ik denk dat die tijd ook wel een beetje voorbij is. Dat je gewoon per bedrijf moet kijken joh, waar zit er dan in. en hoe kun je samen een vorm vinden die ook voor zo'n ondernemer interessant is.

V: #12:43# Waarom denkt u dat dat tijdperk voorbij is?

M: #12:46# Nou, ik denk dat dat het hebben van een logootje op een poster.. Volgens mij voegt dat niet zoveel toe. Volgens mij zijn bedrijven ook opzoek naar veel meer effect van een inbreng zeg maar. Ik denk dat het effect van.. Vaak zie je van: doe dan, je mag je logo op de poster, je logo op de flyer, je logo op ander drukwerk en je logo op de website. Dat is dan een soort van basis pakket dan. En dan spreek je daar dus een bedrag voor af terwijl ik veel meer aan het zoeken ben van hoe zou je zo'n bedrijf veel meer zichtbaarheid tijdens het evenement kunnen geven. Hoe zou je de beleving van het festival kunnen gebruiken om te verbinden met de identiteit van de sponsor. Dus dat het veel verder gaat dan alleen maar de zichtbaarheid van zo'n logootje.

V: #13:33# Als ik het goed begrijp. Doelt u dan meer op het feit dat er in zo'n sponsorpakket zeg maar een logo zit maar niet het feit dat u sponsorpakketten zou aanbieden?

M: #13:44# Wat bedoel je? Ik begrijp je vraag niet helemaal?

V: #13:47# Uhm, als ik uw vraag naar de sponsorpakketten. Dan geeft u eigenlijk aan van: Nou, ik vind dat het omtrent logo's een beetje verouderd is zeg maar. Maar u heeft het niet over de pakketten op dat moment.

M: #13:59# Ja, Nee maar.. ja dat klopt. Ik denk dat sponsoring.. Ik zie die logo's en die dingen op een website plaatsen als een soort van standaard dingetje. Van nouja, 'that's it and take it or leave it'. Terwijl ik veel meer denk dat sponsoring veel meer maatwerk moet zijn. Dus dat je er met die pakketten er ook niet meer bent. Dat je eigenlijk gewoon op zoek moet met zo'n bedrijf van wat zit nou in jouw bedrijf? En wat mis je in jouw bedrijf waarbij wij jou zouden kunnen helpen? Dus het is zo verschillend per gesprek dat je dit niet in pakketten kan gieten.

V: #14:36# Ja, oké. Duidelijk. Als u gaat kijken naar de langdurigheid van een bepaalde sponsoring. Hoe ziet dat eruit? Werken sponsors één jaar mee. Of gaat het om meerdere jaren? Wat zijn de afspraken die worden gemaakt?

M: #14:52# Nja, dat doe je eigenlijk gewoon elke keer gewoon jaarlijks de sponsorafspraak maken.

V: #14:56# Oké, en wat is uw ervaring daarmee?

M: #15:00# Dat dat... Mijn ervaring zit veel meer op het feit dat wij niet in staat zijn om sponsors lang bij ons te houden. En dat zou dus zo'n jaarovereenkomst aan de ene kant prima is want je bent dan toch weer met elkaar in gesprek over het volgende jaar. Dat is nog steeds weinig vind ik. Eén keer in het jaar mekaar spreken. Want dan gaat het weer over de overeenkomst. Maar als je in jaar één een overeenkomst sluit voor drie jaar en je spreekt elkaar dan drie jaar niet. Dat is natuurlijk nog slechter. Dus wat dat betreft vind ik zo'n jaar overeenkomst.. Dat geeft wel weer gelegenheid om jaarlijks met mekaar even bij elkaar om tafel te komen. Maar eigenlijk zou het natuurlijk anders moeten zijn. Dat je misschien wel voor drie jaar afspraken maakt. Maar dat je elkaar veel regelmatiger blijft opzoeken. Dat je ook gesprekken over: wat was nou het effect van de sponsoring het afgelopen jaar. Wat heeft het nou voor je gedaan. Zitten we nog steeds met die drie jaar op dezelfde koers. Of moeten we misschien volgend jaar wat dingen gaan aanpassen in zo'n overeenkomst. Zodat het voor zo'n bedrijf beter past.

V: #16:00# Ja, en hoe ziet dat er.. Als ik het goed begrijp geeft u aan van: nou, we hebben dan eigenlijk na elk jaar weer een gesprek. Dus aan het einde van de sponsoring. Is dat dan ook echt het enige moment wanneer u contact heeft met de sponsors?

M: #16:16# Helaas wel ja. Weet je hoe dat gaat. Dan hebben we een sponsor en dan uhm.. Dan maken we in zo'n gesprek de afspraken en dan zien we ze vaak op het festival en dan.. Dan lopen we even langs de plek bijvoorbeeld zo'n klim- en klauter parcours: nou gaaf hé, wat ziet dat er mooi uit en hartstikke goed. En na afloop van het festival leveren we een aftermovie op en dan stuur ik het filmpje nog even na naar alle sponsoren en dan zeg ik: nou hé bedankt voor de samenwerking dit jaar en kijk we hebben samen er een hartstikke mooi festival van gemaakt en er hebben zoveel mensen van genoten en nja, kort verhaaltje. We nemen in aanloop naar het volgende festival graag weer contact met je op voor de volgende editie. That's it eigenlijk. En als we dan in mei/juni zo'n beetje weer eens bezig zijn met joh, hoe gaan we de hele begroting weer sluitend krijgen. Nja, dan hebben we de lijst van sponsoren die de afgelopen jaren meededen en die benaderen we dan weer.

V: #17:14# Oké, en hoe is de respons daarop?

M: #17:17# Nou, het zijn in principe weinig bedrijven waar we zo mee omgaan. En dat sponsors opzicht.. Neutraal daarop.. We krijgen niet de opmerking van: joh, wat bel je nou? Ik heb je de afgelopen jaar helemaal niet meer gesproken. Maar dat komt misschien ook wel door dat we al die gesprekken over: joh, hoe kunnen we nou maatwerk bieden, wat is nu voor het bedrijf interessant en waar zal Roots een middel voor kunnen zijn om je eigen bedrijfsdoelstellingen te realiseren. Dat soort gesprekken hebben we nauwelijks. Dus de sponsoren die geld bijdragen die zeggen van: ja, we vinden het gewoon een gaaf festival en we doen graag mee en we leveren dit jaar weer wat we vorig jaar ook hebben gedaan. Of uhm, het is heel algemeen van goh we vinden echte Apeldoornse bedrijven/evenement belangrijk dus: joh, hoezo bedrijfsdoelstellingen? Hier is €500,-. Dat soort dingen. Dus dat gaat niet over grote bedragen en veel evaluatie en inhoud hebben.

V: #18:23# Oké, denkt u dat de sponsors daar wel meer behoefte aan zouden hebben?

M: #18:29# Nja, de huidige niet.

V: #18:30# Waarom niet?

M: #18:31# Ik vind dat we dus op zoek moeten naar.. Ik vind dat we op een andere manier met sponsoring om moeten gaan en dus ook moeten zoeken naar partijen die op basis van die inhoud instappen. En dan is het natuurlijk hartstikke belangrijk dat je dat blijft evalueren en vaak in gesprek blijft van: joh, wat hebben we nu voor elkaar betekend en zitten we met mekaar nog op de goede weg? Maar dat zeg ik, dat kost heel veel tijd. En dat zit nu niet in de organisatie bij ons. Niemand besteed die tijd eraan dus kom je automatisch in die club terecht van €500,- en 'bel me niet te vaak want dan heb ik ook het minst last van je'. Even heel zwart-wit. Van 'het is wel goed zo met die €500,- en doe maar een uitinkje op 'huppelepup' en een advertentie eventueel. Dus het is heel simpel. Lage bedragen, weinig handeling.

V: #19:23# Ja, zou u liever meerdere kleinere sponsoren hebben voor een korte tijd als één grote voor een langere tijd?

M: #19:33# Phoeh, dat is een lastige vraag. Er zitten twee elementen in hé. Voor de begroting heb ik het liefst een grotere partij die we goed behandelen en die meerdere jaren en duit in het zakje doet. Voor het draagvlak wat ik net noemde heb ik liever meer bedrijven die.. liever die partijen die zeggen: joh, ik vind het een gaaf festival, hier heb je 10x €5000,-. Dan één grote die zegt: 'ik ben loaded, hier is €50.000'. Voor draagvlak heb ik liever die 10x wat kleinere.

V: #20:08# En waarom precies? Stel dat ze beiden bij elkaar hetzelfde zouden bieden dan een grote sponsor?

M: #20:13# Omdat ik het belangrijker vind dat er meerdere bedrijven zijn die het belang van het festival inzien dan als er één bedrijf is. We vinden het belangrijk dat de effecten van het festival ook op een groter gebied afslaat zeg maar. Dus uhm, in die zin heb ik liever meerdere kleine het festival zo belangrijk vinden dat ze het de moeite waard vinden om hieraan bij te dragen zeg maar.

V: #20:35# Ja, en gaat dat dan meer om de samenwerking tussen lokale ondernemers wat u hiermee wilt stimuleren?

M: #20:40# Uhm, nee, nee niet zo eigenlijk. Wat ik belangrijk vind is dat de vrijetijdssector ziet dat het festival een nieuw publiek aantrekt. Een nieuw publiek dat zonder het festival eigenlijk helemaal niet naar de Veluwe zouden zijn gekomen. En eenmaal op die Veluwe.. zeg maar.. door het festival aangetrokken dat uhm.. Dat ze wel vaker terug willen komen. En dan heb je het natuurlijk over meer nieuw publiek dat vaker terugkomt. En dus meer geld uitgeeft en op vakantie de rust zoekt. En of dat nou een bungalowpark of hotel is. Nja, één van de twee prima. En als ze eenmaal hier zijn en langere periode meer geld uitgeven in die sector. Dus of dat nou bij een restaurant bezoek, bij de Julianatoren of bij de Apenheul is.. ehm.. dat vind ik belangrijk. Dat die sector ervan profiteert en niet één bedrijf. Dus als uuhm.. Nja, noem maar even wat: Grolsch zou zeggen: we steken graag €50.000 in het evenement. Dan vind ik dat inhoudelijk minder belangrijk dan als tien lokale ondernemers uit de vrijetijdssector zouden zeggen van: we zouden graag €5000,- willen investeren.

V: #21:55# Ja, omdat het meer impact zou hebben voor de regio.

M: #21:59# Ja, het gaat mij om de impact. Daarom doen we het festival omdat het impact in de regio moet hebben.

V: #22:04# Oké, en als we weer even teruggaan naar het selecteren van sponsors. Want u zei in het begin dat u gewoon een lijst maakt met potentiële sponsors. Waar baseert u die keuze op?

M: #22:17# Warme relaties

V: #22:22# Oké, wat verstaat u daaronder?

M: #22:22# Ach, gewoon mensen die we al goed kennen. Als we de directeur van de Apenheul goed kennen bij wijze van spreken dan staat hij op het lijstje. Uhm, tenminste dan staat hij op het lijstje maar als we bijvoorbeeld de directeur van de Julianatoren goed kennen maar we hebben allemaal het idee dat hij.. nja, die doen eigenlijk niks aan sponsoring dan komt hij misschien niet op het lijstje. Leveranciers moeten we niet vergeten. Die hebben een behoorlijk aandeel. De leveranciers benaderen van: joh, we organiseren het festival maar om dit te doen hebben we eigenlijk een beste korting van je nodig. Betekend dat er dan soms bijna 25 tot 30% van de factuur af gaat. Dus dat is ook wel aardige sponsoring maar weer wat anders dan de cash sponsors. **vliegjes vliegen rond Marco Bod zijn hoofd** Ik ga binnenkort gewoon een keer heel hard slaan hoor ** lacht**.

V: #23:19# Haha, de vliegjes vliegen aardig in het rond.

M: #23:21# Haha, 'hij gaat gewoon heel hard slaan' haha! Het gaat over vliegen ** lacht **...

V: #23:38# Oké, dus u had het wat meer over de directe omgeving...

M: #23:48# Dit knip je er maar uit zometeen haha.

V: #23:48# Ja, haha. Uhm. Dus de directe omgeving. Dus mensen die u al kent. Alle bekenden uhm. Of in ieder geval waar u in ieder geval al een keer mee heeft gesproken. Waarvan u eigenlijk al weet van dat ze misschien wel openstaan zullen staan voor een samenwerking. Hebben jullie ook.. Zijn er nog andere selectiecriteria die jullie gebruiken voor andere sponsoren?

M: #24:09# Jaa, nu wel na die training. Bij die training hebben we vorig jaar december/januari/februari zo'n beetje

gedaan. Dus was al redelijk aan de late kant. Uhm, dus dat gaan we.. dat zou nu wel anders moeten wat mij betreft. Nogmaals dat lijstje wat we.. De ene kant de leveranciers, dat weet je, daar werk je mee samen dus die kan je benaderen, het lijstje met warme contacten hebben we dan bij wijze van spreken ook en uhm.. Die kunnen we benaderen. Maar ik vind eigenlijk dat we veel meer moeten zoeken voor wat voor een bedrijven passen nu qua identiteit bij.. ** Marco slaat vliegjes uit de lucht **. Dat was 'm.. Qua identiteit bij het festival... **lacht om situatie**

V: #25:01# **lacht om situatie** Ja.. Oké.. Uhm..

M: #25:06# Het zou beste kunnen betekenen dat het helemaal geen warme relaties zijn maar dat we door te googlen op 'Kamer van Koophandel'.. uuh.. Veluwe natuur, eigenzinnig, cultuur.. Weet ik veel wat. Van dat soort criteria dat je uit de KVK een soort van lijst krijgt van: 'nou dat zijn dan landelijke spelers bij wijze van spreken die je ook wel koud zou kunnen benaderen van goh.. 'je kent ons niet, we zijn dit festival. Dit is onze identiteit ik heb het idee dat het overeenkomsten heeft met.. 'blablablabla'. Zouden we eens kunnen praten of samen te verkennen waar eventueel kansen liggen.

V: #25:48# Ja, oké. Wat denkt u dat u nodig zou moeten hebben om die partijen te overtuigen om met jullie samen te werken?

M: #25:59# Dat is dus per partij verschillend. Want dat is weer het maatwerk. Wat is je vraag? Wat wij nodig hebben of wat die partijen nodig hebben?

V: #26:08# Wat zij nodig hebben. Dus wat moeten jullie bij hun op tafel leggen waardoor zij denken: ja, wij gaan het doen.

M: #26:15# Ja, dat is inderdaad wel heel verschillend. Want bij het ene bedrijf is dat massa, weet je.. Massa en een bepaald type publiek. Als je een jongeren festival bent en je heet T-Mobile of een ander telefonie merk dan is het interessant als je honderdduizend mensen aantrekt en je kunt allerlei acties maken op T-Mobile en die publieksgroep, dan is de massa waarschijnlijk belangrijker. Maar voor sommige bedrijven zal dat misschien ook meer een niche zijn als je heel specifiek een gedeelte van je terrein inricht dat gaat over avontuur en slapen of gekke constructies en slapen onder een dierenhuid. Weet ik veel. Dan zou misschien een outdoor bedrijf het interessant vinden om in contact te komen met 500 mensen die heel specifiek die kleinere groep met die beleving en graag met de identiteit van dat bedrijf in aanraking willen komen. Het is heel verschillend. Daar kun je volgens mij niet één lijn in trekken van: nou, we gaan elke keer met dit stuk op tafel, alsjeblieft, dit is het en daar moet je op aansluiten.

V: #27:27# Oké, en bereiden jullie iets voor? Laten jullie iets zien bij zo'n gesprek bijvoorbeeld?

M: #27:39# Hmm, ja.. Maar ook dat moeten we, vind ik, nog verder ontwikkelen. We hebben een droomboek gemaakt. Zo'n heel groot boek waar heel veel impressies over het festival instaan. Wat er nu is en waar we naar toe willen. Dat nemen we vaak mee. We laten de aftermovie vaak even zien. We vragen natuurlijk van: goh, ben je er wel eens geweest? Ken je het festival? Maar ik merk ook dat bij de bedrijven waar wij nu zaten dat zo'n droomboek. Tja.. Je laat de plaatjes zien maar mensen lezen het niet hé. Dus die kijken een plaatje mee en zeggen dan: ziet er leuk uit. Maar je hebt het nog steeds niet echt over inhoud. Dus ik denk dat we nog niet de juiste dingen meenemen maar misschien moet dat in zo'n eerste gesprek ook helemaal niet. Want als je spullen meeneemt ben je je festival aan het verkopen en je wil eerst graag dat bij die ander een soort van nieuwsgierigheid ontstaat van: oh, wacht even. Zij zijn met dingen bezig die voor mij interessant zijn.

V: #28:40# Ja, en denkt u dat u dat ook anders kan insteken? Dat u wel iets meeneemt maar wel gericht op de voordelen van een sponsor?

M: #28:50# Hmm.. Ja.. Als je iets meeneemt betekend dat eigenlijk dat je er al vooraf over nadenkt over wat dat dan zou moeten zijn terwijl eigenlijk denk ik, en dat komt dan ook uit die cursus wel uit die training, dat je in het eerste gesprek.. Dat heb je nog helemaal niet. Want in zo'n gesprek ga je verkennen.. Waar zit dat dan. En als je op een spoor zit en je denkt: nou dit zou het kunnen zijn. Maar dat blijkt toch niet zo te zijn. Nou prima, dan ga je vanuit.. dan ga je weer verder zoeken in dat struikgewas van waar zitten dan de gaten en uiteindelijk kom je tot iets van: ohja, dat is nou iets.. dat lijkt dan wat goeds te kunnen zijn voor mekaar. en dat hoeft helemaal niet in een boek of zeker niet in een sponsorpakket te zitten want je bent met een verkenning bezig. Als dat betekent dat je uitkomt op uh.. Nja, daar moet ik voorbeelden verzinnen. Maar uhm, vaak.. ik denk niet dat dit dingen zijn die je vaak van tevoren zou kunnen meenemen. Het enige wat je volgens mij zou kunnen doen is de sfeer laten zien van het festival. Want daarmee geef je eigenlijk nog geen koers aan of je geeft geen.. je bent het festival niet meteen aan

het verkopen.

V: #30:13# Nee, oké. En als ik nog even terug mag komen op het aantal sponsors en eigenlijk de bedragen erbij. Want u zij dat u liever meerdere ondernemers heeft die sponsoren dan bijvoorbeeld één grotere. maar ik kan mij voorstellen, dat is mijn interpretatie, op het moment dat u overal maatwerk biedt. En dat eigenlijk de sponsor zelf kan bepalen wat zij eigenlijk willen investeren dat dat vaak misschien niet uitkomt met de begroting die jullie hebben opgesteld?

M: #30:42# *stilte* hmm... *stilte*. Ja het lastige eraan is dat we dus die gesprekken zo weinig hebben. Dus ik kan die vraag in die zin niet beantwoorden. Want ik weet niet wat het oplevert als je zo'n gesprek wel zou houden. Maar als je vraag is: hoe kom je tot een bedrag? En is dat dan ook een bedrag waarvan je vindt dat het erbij hoort. Uhm.. Dat is inderdaad.. Ja afhankelijk waar je op uit komt. Als je uit komt op: we gaan in ons zakelijke netwerk van 250 ondernemers gaan we jouw product aanbieden, ik verzin maar wat, ja en hoeveel is dat dan waard? Ja.. Geen idee.. Moet je dat afmeten aan wat zij normaal gesproken aan een advertentie kwijt zijn of moet je dat koppelen aan omzetcijfers? Of stel dat je 250 bedrijven, 10% geïnteresseerd is en 2% neemt daadwerkelijk een product bij je af. Wat levert je dat op? Dat is inderdaad dan wel lastig.

V: #31:50# Oké. Uhm. Stel, jullie hebben, zeg maar, €20.000 nodig voor het tot stand brengen.. Jullie begroting gedekt te hebben in ieder geval. Dan hebben jullie, als iedereen een kleine bijdrage geeft, dan hebben jullie heel veel sponsors nodig?

M: #32:13# Ja

V: #32:14# En hoe gaat dat in zijn werking? Lopen jullie daarmee tegen problemen aan?

M: #32:20# Nou, ja, ehm.. Ja in die zin.. We doen dat niet goed dus we lopen tegen dat probleem aan. En qua relatiebeheer is het natuurlijk makkelijker om met drie partijen contact te hebben dan met dertig. Maar nogmaals ik vind het belangrijk dat we dan met die dertig.. Dat zou mijn voorkeur hebben mits je er inderdaad voor kans zorgen dat al die dertig zich warm onthaald en belangrijk voelen en dat je daar een relatie mee hebt. Ik denk dat zo'n €20.000 bij wijze van spreken ook niet gevuld wordt door 200 x €100,-. Zeg ik dat goed? Bijvoorbeeld.. Maar dat het best wel zou kunnen bestaan uit. Dat je 2 partijen van €5.000 binnen haalt en die €10.000 daaronder dat dat inderdaad gewoon kleinere bedrijven of kleinere bedragen zijn die op andere manieren aanhaken en dat je dan toch tot zo'n €20.000 euro kan komen. Wat er nu gewoon gebeurd is inderdaad dat in het voorbeeld van zo'n €500 heb je natuurlijk heel veel €500 nodig om dat daadwerkelijk te realiseren.

V: #33:28# Ja, dus als ik het goed begrijp ziet u wel het voordeel van bijvoorbeeld het hebben van een hoofdsponsor en subsponsors en..?

M: #33:36# Ja

V: #33:37# Oké.

M: #33:39# Ja, zonder dat te standaardiseren in het pakket. Hoofdsponsor is dat.. maar ik zou prima kunnen leven met drie partijen die zeggen van: joh.. Of laat ik het zo zeggen met één partij dat zegt we gaan het festival qua naamgeving gaan we eraan verbinden. Bij wijze van spreken: Roots in the Woods, stom voorbeeld hoor, maar Roots in the Woods powered by Jack Daniels bijvoorbeeld. Dan zie je heel duidelijk verbinding. Dat mag best geld kosten en dat je daaronder bijvoorbeeld drie gebieden in het festival benoemd tot uhm.. Klim- en klauter mede mogelijk gemaakt door of kids area by Julianatoren, hé zeg maar. Dus dat je daar weer een vertakkinkje onder hebt. En dat je daarnaast nog een partij hebt die zegt: joh, het gaat ons helemaal niet om die naamgeving maar het gaat erom dat we op een andere manier iets met het festival doen en dat je een soort van boom krijgt van één grote, een paar iets kleinere en daaronder een nog meer en nog kleinere hebt.

V: #34:38# Ja, oké. Helder. Als we het hebben over de sponsordeal jullie sluiten met een sponsor. Hoe belang is een contract daarbij volgens u?

M: #34:54# Ja, dat vind ik wel heel erg belangrijk. Dat doen we nog steeds niet heel erg goed. Maar al te vaak blijft het in een mailtje bijvoorbeeld van: hé nja, dan spreken we dat zo af. Dan volgt een factuur en als de factuur betaald is dan zal het ook wel goed zijn. Maar het duidelijk uiteenzetten waarom je met mekaar samenwerkt en dat niet alleen in een contract van: partij A en partij B komen overeen dat... Ik vind het veel belangrijker dat je met elkaar bespreekt dat Roots kan bijdragen aan de doelstelling van een ander en dat ook gaat meten. Meten of in ieder geval evalueren van: hé heeft het ook opgeleverd wat je dacht dat het zou gaan opleveren? Ja, nou hoe komt

dat? Of nee, maar hoe komt dat? En kunnen we misschien zoeken naar hoe dat op een andere manier zou kunnen? Dan ben je samen zeg maar bezig met die relatie en met het combineren van beiden zaken.

V: #35:49# Oké, en als we het dan inderdaad hebben over het evalueren van dat soort zaken. Want jullie gaven aan dat je ook sponsors hebt die misschien na een jaar besluiten niet meer sponsoren. Heeft u ook met de voorgaande sponsors, dus sponsors die hebben besloten niet meer te sponsoren, heeft u daar ook zo'n gesprek mee gehad?

M: #36:06# Nee, nee, nja, in zoverre niet. Ik niet. Maar omdat het zo versnipperd is bij iedereen die er wat mee doet. Nja, een concreet voorbeeld: de Apenheul. Daar heb jij ook nog een afspraak mee hé. Die hebben drie jaar wat gedaan. Die hebben ook op het festival gestaan met een activiteit en een geldelijke bijdrage gedaan. Daar waren we heel blij en dankbaar mee. En dat hebben we wel ge-evalueert van: nou gaat dat goed? Maar dat is gewoon in een gesprek geweest na het afloop van het evenement en daarna hebben we ook weer lang niet meer van ons laten horen. Van beide kanten niet hé. Ondanks het wel goed bevallen is. En dan kom je daar zo'n beetje vlak voor maar meestal ook vlak na de zomer van: goh joh, gaan we dit jaar weer samenwerken? En dat is drie jaar wel geweest, twee/drie jaar. En daarna zei de Apenheul van: nja, we maken even wat andere keuzes. We gaan het even niet meer doen. Dus toen zijn we er ook niet meer op gesprek geweest verder meer. Maar dat was even via de aankondiging via de mail van: joh, zullen we even een afspraak te maken om het over de volgende editie te hebben? En daar komt dan als reactie van: joh, we hebben besloten om.. nja.. dan volgt er een soort van uitleg. En daarmee is het dan klaar.

V: #37:26# En in hoeverre denkt u dat als de organisatie van Roots in the Woods andere keuzes had gemaakt, zouden zij nu dan misschien nog wel sponsor zijn?

M: #37:37# Nja, dat impliceert ook dat ik iets van hun weet. Ik weet niet alles van de Apenheul. In algemene zin weet ik dat het belangrijk is dat als we veel meer.. dat als we het voortraject goed doen en goed voor bespreken waarvoor hun.. Waarin de samenwerking de kansen liggen en dat ook gewoon goed beschrijft en goed evalueert. Dat je continue met zo'n partner in gesprek blijft van: wat kan het festival voor je betekenen? En uiteindelijk constateer je misschien dat het niet meer bied waarvan je denkt dat het zou bieden over en weer. En dan kan het natuurlijk altijd nog een reden zijn om te stoppen samen.

V: #38:20# Ja, oké. Had het geholpen misschien om wel een eindgesprek te hebben of meer contact te hebben tussendoor?

M: #38:28# Nja, we hebben nog steeds wel contact hoor, ook met de Apenheul wel. In die zin dat we ze nog steeds betrekken bij.. Nja, laatst, vorig jaar. Hadden we een sessie over het festival en toen wilden we eigenlijk met een aantal partners gewoon praten van: joh, wat zie je gebeuren? Welke kant zou het op moeten? En daar hebben we de Apenheul wel weer voor uitgenodigd. Dus we zien nog steeds wel de link en ik weet ook wel dat de Apenheul het festival een warm hart toedraagt. Alleen het is niet tot verdere afspraken gekomen.

V: #39:04# Oké, helder. Heeft Roots in the Woods bepaalde voorbeelden, denken jullie aan een bepaald festival waarvan jullie denken: 'daar hebben ze het goed voor elkaar'?

M: #39:20# Qua sponsoring?

V: #39:23# Ja.

M: #39:24# Ehm.. Nou mijn twijfel laat al zien dat we dat niet hebben. Als ik dat wel zou hebben zou ik snel kunnen antwoorden dus dat heb we inderdaad niet. Nou in die zin.. Wat we wel eens doen. We kijken wel eens naar het Drakenbootfestival. Die hebben een bepaalde manier gevonden met die races en het betrekken van het bedrijfsleven en de gelegenheid om 150 teams in te schrijven voor al die wedstrijden. Die hebben natuurlijk wel meteen een brede basis van het bedrijfsleven die ze daadwerkelijk ook wat kunnen bieden: namelijk de races en een gaaf festival en een concept waar je te gast bent met je vips. Op die manier zien we Drakenboot wel als een soort van voorbeeld. We hebben het ook wel eens geprobeerd in te vullen al jaren geleden met.. Bijvoorbeeld het NK touwtrekken of het touwtrekken voor bedrijven teams. We vonden dan dat het wel iets moest zijn wat bij het festival past. Uhm.. Maar stel dat jouw vraag zou zijn: hoe beviel dat en was het succesvol? Dan moet ik het antwoord daar je toch even op schuldig blijven. Nja, niet succesvol want anders hadden we het wel gehad. Maar ik weet niet meer wat daar de redenen voor waren.

V: #40:44# Oké, en als we het inderdaad hebben over lokale ondernemers. Jullie hebben dit jaar het businessdiner proberen te.. te introduceren denk ik?

M: #40:59# Ja

V: #40:59# En dat.. Voor wat ik begrijp niet zo succesvol omdat een grote ondernemers was afgehaakt. Jullie hadden een akkoordje gesloten dat deze onderneming zoveel aantal kaarten zouden afnemen waardoor jullie prima in staat waren om het festival te organiseren. Kunt u daar iets over vertellen hoe dat in zijn werk is gegaan?

M: #41:26# Ja, ja, want wat ik eigenlijk heb willen doen is rondom dat businessdiner.. Is de ene kant zoeken naar een aantal partners die het diner mogelijk maken. Die dus ook hun naam verbinden aan dat diner. Daarmee ook zeggen van: joh, daarmee komen we in contact met het bedrijfsleven. Bijvoorbeeld 150 of 200 ondernemers. En dat is het ons waard om personeel of materiaal of grondstoffen ter beschikking te stellen of ingrediënten. Dat was de opzet aan de ene kant. Aan de andere kant was de opzet van: als we drie grote partners hebben, die dat kwalitatief goed kunnen, dan is het verhaal naar ondernemers toe. In die tent, met die drie of vier ondernemers, hebben we een geweldig en lekker eten, in combinatie met een festivalavond. Dus á la Drakenboot. Je bent met elkaar, je eet lekker wat en ondertussen is er ook nog een gaaf programma. Dat was de opzet. Wat we toen hebben gedaan is aan de ene kant getoetst bij partijen die grote ondernemersclubs vertegenwoordigen zeg maar. Dus de bedrijvenkring Apeldoorn en centrum management, park sociëteit Marialust en ehm.. nja dat soort clubs: 'zouden jullie dit interessant vinden? Denk je dat jouw ondernemers dit interessant vinden? Daar is regelmatig 'ja' op gezegd. Vandaar dat we het gevoel hadden van: dat gaat wel lukken. Daarna heb ik de gesprekken gevoerd met de partij die uiteindelijk het diner moest gaan samenstellen. Die waren positief. Daar hebben we ook gewoon goede afspraken mee kunnen maken. Dus dat stuk is gewoon prima gegaan. Alleen op het moment dat dat aanbod vertaald werd naar een prijs voor een kaartje en koop dan de kaarten. Nja, toen waren die ondernemers in principe niet thuis. Om verschillende redenen. Ik heb daar ook wel feedback over gevraagd. De indruk die ik heel erg heb is.. Met die ondernemers heb ik te snel gedacht dat de deal ook wel gesloten zou zijn. Terwijl dat nog helemaal niet zo was.

V: #43:34# Wat zou u de volgende keer anders doen dan dat u nu dit keer heeft gedaan?

M: #43:38# Uhm.. Stel dat we dit nog een keer zouden doen. Dan zou ik ervanuit gaan dat die drie/vier partijen die het diner weer gaan samenstellen. Direct zorgen dat de deal gesloten is op het moment dat de handtekening staat. Dus als een bedrijvenkring Apeldoorn zegt van: joh, wij staan garant of wij gaan zorgen dat er 150 kaarten worden verkocht. Dat dat niet de deal is maar dat de deal verder gaat van: joh prima, dan gaan we dat zo doen. Hierbij de gelegenheid om kaarten te kopen en koop ze dan maar. Op het moment dat ze niet worden gekocht nja, dan hebben we dus ook nog niet een diner. Want dat kan alleen doorgaan zodra die kaarten worden gekocht. Dus veel beter afronden zeg maar.

V: #44:31# Kan ik dat wat meer beschouwen als dat u wat meer vertrouwen had..

M: #44:39# Nja, dat was meer opportunisme 'dat komt wel goed' zeg maar. 'Mooi man, als er zoveel partijen zich erachter gaan scharen dan zal het wel goed komen'. Maar dat kwam even niet. Dus dan heb je hele simpele dingen zoals de ziekte van diegene die gezegd heeft dat hij zich er hard voor zou maken. Die is net eventjes drie weken uit de roulatie op het moment dat de nieuwsbrieven eruit gaan. Die is dan net niet diegene die zijn eigen achterban gaat nabellen van: dit moeten we doen man, koop ff die kaarten en dan hebben we een leuke avond'. Dat stukje hebben we gewoon gemist in de afronding van zo'n deal en dat komt wel boven tafel op het moment als je de deal beschouwd als gesloten. Op het moment dat de kaarten zijn gekocht en het geld op je rekening staat. Dan is de deal pas gesloten.

V: #45:32# Oké, helder. Uhm. Zijn er nog dingen niet aan bod geweest die wel waardevol kunnen zijn voor dit onderzoek?

M: #45:38# Ehm.. Jawel, ik weet niet of je mee kan nemen dat.. Ik heb het idee. Maar dat is mijn gevoel. Maar dat krijg ik vast van je terug uiteindelijk.. Mijn gevoel is dat we het in theorie wel weten en dat we ook wel weten waar de pijn zit. Maar dat we in onze organisatie blijkbaar geen menskracht en daadkracht hebben en iemand die het oppakt en zich er verantwoordelijk voor voelt en zegt: dit ga ik doen en dit is mijn plan en zo gaan we het vormgeven en daarover terugkoppelt en... nja, zo'n iemand is er nu niet. Maar als er wel zo iemand er zou zijn. Hoe vergoedt je zo'n iemand? Als dat iemand is die vooraf een factuur stuurt van €12.000 zou je eigenlijk moeten zeggen dat je sponsorbehoefte geen €20.000 is maar €32.000. Maar als zo'n persoon niet succesvol is. Dan kost je die sponsorwerving €12.000 en levert het je waarschijnlijk niks op. Dus wat ik dus heb gedacht. Stel je voor dat je iemand een soort van basis fee geeft, die je gewoon prima in je begroting kan dekken en zeggen van: joh, ook al levert het niks op. Dat is hartstikke jammer, dan zien we je nooit meer terug maar dit is nog wel te behapstukken op de begroting en dat je het aanvult met een percentage van wat er binnengehaald wordt gehaald. Ik ben heel erg

benieuwd of jij gevoel krijgt of mensen spreekt of iets daarvan kan vinden of zo'n laatste aanpak ook realistisch is.

V: #47:20# Oké, ik ga het in ieder geval meenemen in het onderzoek en dan kom ik daar nog een keer op terug.

M: #47:28# Ja, ik zit ook even te denken. Wat ik nog wel belangrijk vind. Wat ik zeg, we hebben wel gezocht naar sponsorwervers ook en zelfs gesprekken over gehad. Ik kan me herinneren dat we een keer een dame op bezoek hebben gehad die zat heel goed in de relaties in de makelaarsmarkt en dan werd er gezegd: dat is niet handig want je hebt niet echt feeling met het festival. Hoe moet iemand het festival verkopen die een veel koelere indruk heeft of uitstraling heeft dan wat je eigenlijk met het festival willen. Toen kwamen we eigenlijk tot de conclusie dat we dat vooral zelf heel goed.. dat wij dat zelf zijn omdat we zo dicht bij het festival zijn betrokken. Maar daarop volgt dan de conclusie dat we er allemaal zo weinig tijd voor hebben en niemand neemt de gelegenheid daarvoor. Dus de persoon.. het zoeken naar de juiste persoon dat vind ik ook nog wel belangrijk: van wat voor een iemand zou dat moeten zijn? Is dat iemand die het festival goed kent of is heb je gewoon 'koude' verkopers nodig die zeggen van: joh, laat mij maar verkopen wat ik moet verkopen, dat komt wel goed. Ik ben benieuwd wat je daarvan vind.

V: #48:42# Oké, daar gaan we het nog over hebben. Dat komt goed, dat wordt meegenomen in het onderzoek.

M: #48:51# Mooi!

V: #48:52# Heel erg bedankt. Ik heb al mijn vragen gesteld die ik wilde stellen. Daarbij komt een eind aan het interview.

M: #48:59# Mooi. Graag gedaan.

Bijlage N: voorbeeld coderen

Coderingsschema interviews Roots in the Woods - ATLAS.ti

Project Edit Documents Quotations Codes Memos Networks Analysis Tools Views Windows Help

P-Docs | P 5: Liesbeth Holtk | Quotes | Codes | (dubbel tekst door | Memos

P 5: Liesbeth Holtkuil - Transcribeerdocument.pdf

L: #25:54# Ja want er zit natuurlijk ook iets heel simpels in. Stel we gaan heel erg met elkaar de creatieve process in en ik kom erachter dat de sponsoring €150.000 euro kost en het voordeel van een sponsorpakket is dat het al een beetje richting geeft aan de bedragen die er tegenover zouden kunnen staan. Dus dat geeft voor mij een soort van kader waarvan ik zeg: ik vind dat zelf wel prettig. Ik denk namelijk dat het voor de organisatie van belang is dat het goed is om na te denken over hoe ga ik voelen wat de ene wil en wat de ander wil. Daar zit natuurlijk een stukje verkoop kracht in. De ene wil gewoon de sponsorpakketten en de andere die prikkel je juist door aan te bieden van: zal ik even een half uurtje langs komen? Dan brainstormen we even met elkaar wat de mogelijkheden er zijn. Dat is lastig maar dat zit denk ik in even het gesprek dat je met elkaar kan voeren. Ook dat is lastig want als ik naar mezelf kijk dan is het eerste wat ik zeg is: zet het maar even op de mail. Maar dat komt ook ik krijg denk ik wel vijf verzoeken per week.

V: #27:11# Veel aanvragen.

L: #27:12# Ja en om heel eerlijk te zijn. Er zijn er maar heel weinig die leiden tot een nieuw sponsorcontract.

V: #27:15# Ja. Als u dan terug denkt aan de momenten dat u heeft moeten kiezen tussen bepaalde aanvragen. Wat zijn dan diegene die dan extra zijn opgevallen? Zijn dat juist degene die al hebben meegedacht?

L: #27:30# Ja. Ik moet ook wel heel eerlijk zeggen. Dat klopt, daar raak je mij mee als creatieveling. Maar het hebben van enthousiasme dat je hebt als organisatie speelt ook mee. Dus op het moment dat je bijvoorbeeld iets weet.. Even een voorbeeld: Didam op stelten. Didam op stelten is een evenement dat in Didam gewoon hartstikke groot is. Die bewijsvorm helpt voor mij heel erg om te zeggen: ja dat is inderdaad, daar ga ik wat mee doen. Dus het zit hem niet zo zeer in hoe het gepresenteerd wordt maar ook wel over wat het mij oplevert. Volgens mij is dit niet een heel goed antwoord op jouw vraag. Nee. Dat komt ook dat als ik terug kijk dan ben ik vooral bezig geweest met het afminderen van sponsorcontracten idan sponsorcontracten toevoegen in de komende periode. Want wij hadden er heel veel. We zijn twee jaar geleden gefuseerd. We hadden meer dan 100 contracten. Dus ik ben vooral bezig geweest met: wat doen we? Wat behouden we wel en wat doen we niet en een paar die nieuw binnen zijn gekomen daarin heb ik ook gewoon een enthousiasme collega over bijvoorbeeld een innovatie festival. De Rabobank is heel erg bezig met innovatie en in Arnhem wordt daar iets voor georganiseerd. Dat past heel erg bij de agenda van nu.

Sponsormogelijkheden

Benadering van sponsors | Suggesties sponsorwerving

De presentatie
Suggesties sponsorwerving

Voorwaarden van sponsoring

Selecteren van evenement | Persoonlijke interesse

P 5: Liesbeth Holtkuil - Transcribeerdocument.pdf -> My Library

Bijlage O: coderingsschema Atlas.ti

Code Manager [HU: Coderingsschema interviews Roots in the Woods]

Codes Edit Miscellaneous Output View

Search (Name)

Families

Show all Codes

1. Pré fase (3)
2. Analytische fase (9)
3. Conceptfase (4)
4. Commerciële fase (5)
5. Contractfase (2)
6. Implementatiefase (1)
7. Evaluatiefase (2)
Motieven om te sponsoren (16)
Redenen om niet te sponsoren (11)
Selecteren van potentiële sponsors (3)
Sponsortevredenheid (5)
Suggesties nieuwe sponsorbeleidsplan (5)
Visie ondernemers (6)

Urgentie {8-0}
Huidig sponsorbeleid {19-0}
Achtergrond RITW {0-0}
Organogram {0-0}
Trends en ontwikkelingen {4-0}
Organisatiestructuur {44-0}
Aanbod {2-0}
Missie en visie {1-0}
Imago evenement {6-0}
SWOT-analyse {1-0}
Doelstellingen en ambities {7-0}
Doelgroepen {3-0}
Aantrekkelijkheid voor sponsoren {3-0}
Unique selling points RITW {2-0}
Sponsordoelstellingen {9-0}
Sponsormogelijkheden {40-0}
Benadering van sponsors {11-0}
De presentatie {8-0}
Selectiecriteria potentiële sponsors {22-0}
Finale check {0-0}
Systeem van de drie schillen {4-0}
Contracten {19-0}
Onderhandeling {13-0}
Start implementatie {2-0}
Relatiebeheer {51-0}
Evaluatie {13-0}
Zichtbaarheid op evenement {9-0}
Voorwaarden van sponsoring {21-0}
Verkoop stimuleren {12-0}
Beleving {14-0}
Goodwill {10-0}
Kennis vergroten {1-0}

Imago verbeteren {5-0}
Bedrijfsreputatie {2-0}
Motivatie van werknemers verbeteren {3-0}
Commerciële doeleinden algemeen {9-0}
Merk/naamsbekendheid vergroten {6-0}
Positief resultaat {5-0}
Relaties opbouwen {12-0}
Perceptie van het publiek veranderen {4-0}
Persoonlijke interesse {17-0}
Personeel werven {2-0}
Niet aan de afspraken houden {2-0}
Geen overeenkomsten tussen sponsors en sponsorobject {16-0}
Sponsoring kost veel geld {3-0}
Naamsbekendheid is niet nodig {1-0}
Niet de juiste materialen beschikbaar {2-0}
Niet meetbaar {6-0}
Gebrek aan personeel {2-0}
Geen band tussen sponsor en organisatie {2-0}
Tegenvallende resultaten {4-0}
Tegenprestatie is niet interessant {3-0}
Sponsoring kost veel tijd {5-0}
Stijl overeenkomsten {12-0}
Product gerelateerdheid {1-0}
Doelgroep overeenkomsten {6-0}
Ervaring - sponsordeal {13-0}
Ervaring - samenwerking {17-0}
Ervaring - contactmomenten {14-0}
Ervaring - zichtbaarheid {7-0}
Ervaring - evenement {8-0}
Suggesties sponsorwerving {39-0}
Suggesties groei van evenement {5-0}
Suggesties sponsormogelijkheden {25-0}

Suggesties sponsorbinding {46-0}
Suggesties sponsorwerving vergoe
Selecteren van evenement {13-0}
Toekomst sponsoring {5-0}
Manieren van sponsoring vanuit sp
Betrokkenheid ondernemers {11-0}
(dubbel tekst door onderbreken va
Manieren van sponsorwerving {1-0

72 Codes | No item selected | All | Families - List of families (at

Bijlage P: toelichting huidige business canvas model

Uit het theoretisch kader is uitgekomen dat een businessmodel een grondgedachte beschrijft van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Een businessmodel kan beschouwd worden als een blauwdruk voor een strategie die geïmplementeerd gaat worden door organisatiestructuren, processen en systemen (Osterwalder & Pigneur, 2009). Aan de hand van de informatie die komt uit het Droomboek (z.j.) van Roots in the Woods zal het huidige businessmodel worden ingevuld.

Klantsegmenten:

Het Droomboek maakt duidelijk dat Roots in the Woods gebruikt maakt van een gesegmenteerd klantsegment. Zij richten zich met het festival op meerdere doelgroepen.

Leisure

- Randstedelingen (18-30 jaar)
- Volwassen cultuurliefhebbers (20-50 jaar)
- Outgoing en avontuurlijke gezinnen (8 - 40 jaar)
- Senior cultuurliefhebbers (55 - 75 jaar)

Zakelijk

- Festival sponsors
- Lokale ondernemers

Klantrelaties:

Er zijn een aantal manieren waarop Roots in the Woods zijn relaties probeert te onderhouden. Dit doen zij door het volgende te organiseren:

- Roots café (voor vrijwilligers)
- Bijeenkomsten partners
- Bijeenkomsten voor ondernemers (door Stichting Centrum Management)
- Zondag middag concerten (1x per maand Roots presenteert)

Het afgelopen jaar is er geen bijeenkomst geweest voor partners. De zondagmiddag concerten zijn meer op het publiek gericht dan op de zakelijke partners van de organisatie.

Klantkanalen:

Op het gebied van marketing maakt de organisatie veel gebruik van diverse marketingkanalen.

- Evenement (direct contact met de bezoeker)
- Actie marketing 'raad de zwijntjes' (stichting centrum management)
- Website
- City displays/banners/abri reclama
- Social media (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest & Snapchat)
- Posters/flyers
- Kranten
- Radio
- Indirecte marketing via Landal locaties

Waardepropositie:
Roots is een sfeervol festival waarbij veel nadruk wordt gelegd op de identiteit. Een festival waar mensen bij elkaar worden gebracht en kunnen genieten van de vele activiteiten en de warmte die uit de vuurkorf komt. Om het Beekpark heen zijn gedurende de festivalperiode meerdere satelliet-locaties waar bijzondere activiteiten voor een vaak specifiek publiek plaatsvinden. Roots in the Woods onderscheid zich van andere evenementen op basis van de volgende waardeproposities:

1. Sfeervol herfstfestival op diverse locaties op de Veluwe
2. Diverse (alternatieve) muziek optredens
3. (Interactieve theater voorstellingen
4. Gezinsactiviteiten (educatieve & interactieve workshops)

Afgelopen editie wilde de organisatie een businessdiner organiseren. Doordat de kaartverkoop niet liep is dit uiteindelijk niet door gegaan. Mocht Roots in the Woods dit komende jaren wel gaan uitvoeren kan het businessdiner ook als waardepropositie worden benoemd.

Kernactiviteiten:
Om het festival op te zetten dienen er onderdelen geregeld en onderhouden te worden om het festival te organiseren. Uit het Droomboek en vanuit een persoonlijk gesprek met Marco Bod (20 september 2017) kan er geconcludeerd worden dat de volgende activiteiten centraal staan:

- Vrijwilligers/personeel werven
- Artiesten boeken
- Vergunningen regelen
- Kapitaal verwerven
- Bestellingen uitzetten (F&B & decor)
- Onderhouden van Social Media kanalen
- Opbouwen van decor stukken
- Onderhouden van contact met betrokken partijen
- Marketing middelen ontwerpen en inzetten

Key resources:
De organisatie van Roots in the Woods bestaat niet uit veel personeelsmedewerkers. In totaal zijn zij met vier medewerkers (betaald) werkzaam voor het festival. De belangrijkste assets voor de organisatie om het businessmodel te laten werken zijn:

- Website
- Personeel (vier medewerkers)
- Marketing

Key Partners

Roots in the Woods wordt financieel ondersteund door de gemeente Apeldoorn. Apeldoorn marketing en Visit Veluwe spelen een grote rol in het verspreiden van informatie over het festival aan andere ondernemers en bewoners in de omgeving Apeldoorn. De Landal locaties zorgen voor indirecte marketing, huren decorstukken en vragen om hulp bij artiestenboeking tegen betalen bij Roots in the Woods. Veluwse Schavuyt geeft de organisatie een flinke leverancierskorting op het bier. Berkhof & Partners sponsort naast cash geld ook de evenementenverzekeringen. Bij dit onderdeel wordt er beschreven welke leveranciers en partners zorgen dat het businessmodel werkt:

- Apeldoorn Marketing
- Visit Veluwe
- Gemeente Apeldoorn
- Landal Greenparks
- Veluwse Schavuyt
- Berkhof & Partners

Kostenstromen

De organisatie van Roots in the Woods heeft de volgende kostenposten:

- Vast
  - Kosten decor
  - Personeelskosten
  - Faciliteitenvoorzieningen (toiletten/lockers/kassa)
  - Kosten geboekte artiesten
  - Onderhoudskosten website
  - Marketing kosten
  - Schoonmaak kosten

- Variabel
  - Personeelskosten
  - Inkoopkosten F&B
  - Transport kosten
  - Leverancierskosten
  - Faciliteitenvoorzieningen (munten)

Inkomstenstromen

Momenteel worden de inkomsten voor het festival op de volgende manier gegenereerd:

- Subsidie (gemeente Apeldoorn)
- Sponsoring
- Food & Beverage omzet
- Inkomsten uit activiteiten
- Percentage uit artiestboekingen
- Verhuur van materialen
- Business diner entreekaarten (indien deze worden verkocht)

Bijlage Q: toelichting advies organisatiestructuur

Hier worden alle opties toegelicht die betrekking hebben op de organisatiestructuur van RitW.

Netwerk

Een nadeel van één persoon die zowel de werving als relatiebeheer doet is dat deze persoon een beperkt netwerk heeft en daardoor een grote groep potentiële sponsors uit de omgeving Apeldoorn moeilijker kan bereiken. In het geval van optie twee en drie gaat het om vijf personen die elk hun eigen zakelijk netwerk hebben waardoor de kans om nieuwe sponsors te vinden vele malen groter zal zijn dan wanneer dit door één persoon gedaan zal worden.

Persoonlijke vaardigheden

Bij de eerste optie dient de sponsorwerver en behouder over meerdere kwaliteiten te beschikken. Naast verkoopkwaliteiten en het hebben van goede communicatieve vaardigheden dient deze persoon ook affiniteit en ervaring te hebben met het organiseren van bijeenkomsten. Dit geldt ook voor optie twee. Het voordeel bij optie twee is alleen dat de verantwoordelijkheid van de organisatie van bijeenkomsten kan worden verdeeld onder de leden die hier affiniteit mee hebben. Bij optie drie is het mogelijk om personen in te delen in een functie waar zij in uitblinken. In de sponsorcommissie zullen voornamelijk personen zitten die beschikken over verkooptalent en in het dagelijks leven veel netwerken. De relatiebeheerder heeft ervaring in het actief onderhouden van deze relaties en kan daarnaast zijn/haar organisatietalent gebruiken om onder andere sponsorbijeenkomsten te organiseren.

Tijd voor sponsors

Bij de eerste twee opties is de tijd wat beperkter aangezien zij zowel de werving doen als het behoud van sponsoring. Optie twee biedt alleen wel de mogelijkheid om de verantwoordelijkheden te verspreiden waardoor dit niet afhangt van één persoon. Bij optie drie is de tijd voor sponsors optimaal doordat de relatiebeheerder zich niet bezig hoeft te houden met de werving.

Contact op operationeel niveau

Bij de eerste optie zal de sponsorwerver regelmatig bij het overleg met de organisatie zitten wanneer hij/zij geen andere afspraken heeft. Hierdoor is de sponsorwerver redelijk goed op de hoogte van alle afspraken en kan zij de link leggen tussen de afspraken die gemaakt zijn met sponsoren en ervoor zorgen dat dit op operationeel niveau wordt doorgevoerd en meegenomen in de organisatie van het evenement. Bij optie twee zal de sponsorcommissie niet actief deelnemen bij het overleg van de organisatie vanwege de grootte van de sponsorcommissie en daarnaast de tijd die beschikbaar is. Wellicht zullen er op zijn tijd interne bijeenkomsten zijn waarbij de volledige sponsorcommissie en organisatie van het evenement bij elkaar zitten maar niet bij elk overleg. Bij optie drie zal de relatiebeheerder aanschuiven bij elk overleg van de organisatie zodat zij direct kan checken of afspraken met sponsors op operationeel niveau doorgevoerd worden.

Kans op communicatie fouten

Aan alle drie de opties zitten voor- en nadelen. Bij de eerste optie is er één persoon die alle beslissingen maakt rondom sponsors. Het voordeel hiervan is dat sponsors weten wat ze aan die persoon hebben en daarnaast weten wie verantwoordelijk is als de afspraken niet worden nagekomen. De kans op communicatie fouten tussen werver en sponsor zal hierdoor klein zijn. Bij optie twee zal de sponsorcommissie ook het werven oppakken en het behouden van de sponsors maar is het contact met de organisatie op operationeel niveau relatief laag waardoor er miscommunicatie kan ontstaan als

de organisatie vergeet bepaalde afspraken door te voeren. In het geval van optie drie werft een lid van de sponsorcommissie de sponsor en wordt dit contact daarna voor het grootste gedeelte overgenomen door de relatiebeheerder. Deze zal ervoor zorgen dat de afspraken die zijn gemaakt ook echt worden waargemaakt, aangezien de relatiebeheerder, zoals eerder aangegeven, betrokken zal zijn op operationeel niveau. Een nadeel hiervan kan zijn dat als de sponsorcommissie niet goed communiceert met de relatiebeheerder en er daardoor sneller fouten gemaakt kunnen worden omdat het niet duidelijk is wie bepaalde zaken oppakt of afspraken met de sponsor niet goed worden doorgegeven.

Financiële haalbaarheid

Qua kosten zullen de kosten om iemand aan te nemen kunnen in theorie bij de eerst en derde optie ongeveer even hoog zijn. Bij de eerste optie wordt er een basis vergoeding geboden en aangevuld met een percentage van de geworven omzet. Bij de derde optie kan er gekozen worden om een basis vergoeding te geven of een uurtarief te bepalen. Het ligt dan aan het aantal uur dat deze relatiebeheerder werkt en afspreekt met de organisatie of dit bedrag hoger of lager zal uitvallen dan de kosten bij de eerste optie. De leden uit de sponsorcommissie ontvangen bij optie twee en drie een percentage van de omzet over het bedrag dat door hun wordt binnengehaald als extra motivator. De 10% commissie wordt overigens alleen gegeven aan de persoon die ook daadwerkelijk de sponsor binnenhaalt.

Keuze voor beste alternatief

De keuze is gevallen voor optie 3: het opzetten van een sponsorcommissie en het aannemen van een relatiebeheerder. Naar aanleiding van het veldonderzoek is duidelijk geworden hoe belangrijk het is om een groot netwerk te hebben wanneer een organisatie sponsors wil werven. Door de werving van sponsors niet van één maar minimaal vijf te laten afhangen is de kans van slagen vele malen groter. Doordat de sponsorcommissie werkt op commissiebasis kost dit de organisatie zelf niets en loopt daardoor ook geen financieel risico waarbij ze wel moeten betalen terwijl er niets wordt binnengehaald. Wanneer een afspraak is geregeld met een potentiële sponsor wordt dit gesprek gevoerd met de relatiebeheerder en het lid van de sponsorcommissie die het gesprek heeft geregeld om de kans op communicatiefouten te verkleinen. Door samen naar het gesprek te gaan is het voor iedereen duidelijk welke afspraken er worden gemaakt en zal de relatiebeheerder vervolgens het contact met de sponsor overnemen van de sponsorcommissie. Dit betekent overigens niet dat het lid van de sponsorcommissie helemaal geen contact meer heeft met de sponsor. Hij blijft van een afstand betrokken en dient van tijd tot tijd te checken bij de sponsor of hij/zij tevreden is met het contact met de relatiebeheerder. Door vanaf het begin de rol van de sponsorcommissie en relatiebeheerder duidelijk aan te geven bij de sponsor zal verwarring over het contact voor de sponsordeal worden voorkomen. De relatiebeheerder is betrokken op operationeel niveau waardoor alle afspraken die zijn gemaakt met sponsors worden verwerkt in de plannen van de organisatie en het evenement. Hij/zij stelt de belangen van sponsors voorop en onderhoudt het contact. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat sponsors zich gehoord voelen door de organisatie en betrokken worden bij het evenement. In het PCDA-model zal toegelicht worden hoe de relatiebeheerder hiervoor gaat zorgen. De relatiebeheerder zal drukke momenten ervaren en minder drukke momenten. In de periode februari t/m mei zal er een piek zijn in het afstemmen van de sponsorafspraken en het organiseren van bijeenkomsten. Daarnaast zal de drukte in aanloop naar het evenement ook toenemen. Het advies aan de organisatie is om een basis vergoeding af te spreken voor vier uur per week ongeacht de indeling. Zo heeft de relatiebeheerder een standaard maandelijkse vergoeding en de ruimte om zelf zijn/haar uren in te delen.

Bijlage R: toelichting financiële verantwoording

Kosten

Relatiebeheerder aannemen

Volgens dhr. Bod (persoonlijke communicatie, 8 januari 2018) ligt het gemiddelde uurtarief bruto in de evenementenbranche rond de €15,63. Het advies was om de relatiebeheerder een basisvergoeding voor vier uur per week te bieden. Er wordt gerekend met het uurtarief dat is aangegeven door dhr. Bod ervanuit gaande dat een relatiebeheerder gemiddeld vier uur per week werkt voor een jaar lang (52 weken).

	Uurtarief	Kosten per maand	Kosten per jaar
Relatiebeheerder (á 4 uur per week)	€15.63,-	€250	€3000

Sponsorbrochure ontwikkelen

De kosten voor het ontwerpen van een sponsorbrochure zijn eenmalig. Roots in the Woods heeft afspraken met bedrijf Amazing Mixed Media Minds die de grafisch vormgeving voor Roots op zich nemen. Hun uurtarief komt uit op €90,- per uur. De verwachting is dat zij 5 uur nodig hebben voor het ontwerpen van de sponsorbrochure. Daarnaast zullen deze brochures worden afgedrukt voor de sponsors die liever de brochure liever op papier ontvangen in plaats van via de e-mail. Deze prijzen zijn opgevraagd via de website van Drukland. De verwachting is dat de organisatie elk jaar een kleine aanpassing zou willen doen aan de sponsorbrochure qua tijd of prijzen van sponsormogelijkheden. Er zal rekening gehouden worden met één uur aanpassingstijd per jaar (á €90,-). De kosten voor het afdrukken van de sponsorbrochure zal naar verwachting elk jaar terug komen.

	Kosten	Aantal	Totale kosten
Vormgeven van sponsorbrochure	€90,- per uur	5 uur	€450
Afdrukken van sponsorbrochure (Drukland, 2018)	€2.21 per stuk	50 stuks	€110.65
Totale kosten			**€560.65**

Kick-off bijeenkomst organiseren

Naast het sponsordiner (wat de organisatie al organiseert) is het advies om in de maand februari een kick-off bijeenkomst te organiseren voor de sponsors. De precieze kosten zijn niet bekend. Er wordt rekening gehouden met een bedrag rond de €17,- per persoon om alle facilitaire en catering kosten te dekken. Er wordt in de berekening uitgegaan van 30 personen die aanwezig zijn bij de sponsoravond welke bij een sponsor gehouden zal worden. Voor de jaren daarop wordt ervan uit gegaan dat de sponsorcommissie een bedrijf vindt dat de sponsoravond wil sponsoren waardoor deze kosten vervallen.

	Kosten p.p.	Aantal personen	Totale kosten
Kick-off sponsoravond kosten	€17,-	30	€510

Biertafel afnemen bij Veluws Bierfest

Om lokale ondernemers te ontmoeten uit de omgeving Apeldoorn was het advies gegeven om aanwezig te zijn op evenementen waar veel lokale ondernemers zijn. Voor de prijsschatting wordt er uitgegaan van het afnemen van een tafel bij het Veluws Bierfest als voorbeeld. De dag kan gebruikt worden om ondernemers te motiveren om bij het festival van Roots in the Woods te komen kijken dat een week later plaatsvindt. Aan één tafel kunnen 8 personen plaatsnemen. De verwachting is dat deze kosten de eerste drie jaar zullen worden gemaakt om hun netwerk uit te breiden. Het vierde jaar vervallen deze kosten.

	Kosten per tafel	Aantal tafels	Totale kosten
Tafel Veluws Bierfest	€450,-	1	€450

Baten

Om reële sponsordoelstellingen te stellen wordt er eerst in kaart gebracht welke bijdragen Roots in the Woods in de periode van 2014 t/m 2017 aan sponsorinkomsten heeft ontvangen. Dit is te zien in onderstaand tabel. Er wordt gefocust op geldelijke bijdragen aangezien Roots in the Woods die vrij kan besteden.

Jaar	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Bedrag	€2.750	€2.800	€2.000	€4.800

Er wordt een gemiddelde van de laatste twee jaar genomen als startbedrag voor 2018 wat neerkomt op €3.400. 2018 is het jaar waarin de sponsorcommissie opgezet gaat worden en een relatiebeheerder wordt aangenomen. Vanaf 2019 wordt er een piek in sponsorinkomsten verwacht van 45%. In 2020 wordt een stijging van 35% verwacht. In 2021 is de verwachting dat er minder actief wordt geworven en de huidige sponsors blijven sponsoren er een relatief lage stijging wordt verwacht van 25%.

Jaar	**2018**	**2019 (+45%)**	**2020 (+35%)**	**2021 (+25)**
Bedrag	€3.400	€4.930	€6.656	€8.320

Bijlage S: sponsorbeleidsplan Roots in the Woods

INLEIDING

Dit sponsorbeleidsplan is geschreven in opdracht van de gemeente Apeldoorn en Roots in the Woods met als doel het aantrekkelijker te maken voor lokale ondernemers om het festival te sponsoren en om zo het sponsorverloop terug te dringen. Het sponsorbeleidsplan is gebaseerd op literatuuronderzoek en interviews die zijn afgenomen bij voormalige, huidige en potentiële sponsors en experts.

Dit sponsorbeleidsplan is een uitwerking van het advies. Het beleidsplan is opgebouwd uit zeven fases welke achtereenvolgens doorlopen dienen te worden om sponsoring op een succesvolle wijze aan te pakken. De onderdelen die terugkomen in de fases zijn gebaseerd op het stappenplan van Van der Westen (2013). De volgende fases komen aan bod:

- **Fase 1 | Pré fase**
  - Achtergrond
  - Urgentie
  - Huidige en gewenste sponsorbeleidsplan
- **Fase 2 | Analytische fase**
  - Organisatiestructuur
  - Organogram
  - Aanbod
  - Doelgroepen
  - Missie en visie
  - Doelstellingen en ambities
  - Imago evenement
  - Trends en ontwikkelingen
  - SWOT-analyse
- **Fase 3 | Concept fase**
  - Unique selling points
  - Aantrekkelijkheid voor sponsoren
  - Sponsordoelstellingen
  - Sponsormogelijkheden
- **Fase 4 | Commerciële fase**
  - Potentiële sponsors
  - Benadering van sponsors
  - De presentatie
  - Finale check
- **Fase 5 | Contract fase**
  - Onderhandeling
  - Opstellen contract
- **Fase 6 | Implementatie fase**
  - Start implementatie
- **Fase 7 | Evaluatie fase**
  - Evaluatie
  - Relatiebeheer

Het advies heeft betrekking op enkele onderdelen uit de fases. De overige onderdelen zijn beschreven met behulp van voorgaande onderzoeken voor Roots in the Woods, het Droomboek en de stappen zoals Van der Westen (2013) die in zijn boek heeft beschreven.

HOOFDSTUK 1 | PRÉ FASE

1.1 ACHTERGROND

Stichting Roots in the Woods is in 2009 door stichting Apeldoorn Promotie en het Veluws Bureau voor Toerisme, samen met spelers uit het Apeldoornse bedrijfsleven en de lokale vrijetijdssector in het leven geroepen. In eerste instantie om een bijdrage te leveren aan de strategische doelen van Apeldoorn. In de visie van de stichting is de verbinding met de Veluwe en de Veluwse roots hierbij echter onontbeerlijk. De stichting wil bijdragen aan zowel sociale als economische impulsen, waarbij identiteitsbesef en imago versterking als verbindende elementen worden ingezet (Droomboek, z.j.).

1.2 URGENTIE

Ondanks dat Roots in the Woods wordt gezien als een evenement met veel potentie is er momenteel weinig ruimte om te groeien. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een teveel aan variabele kosten en een tekort aan vaste inkomsten (33% komt voort uit subsidie en 14% uit sponsoring). De organisatie stelt dat het creëren van meer vaste inkomsten om die reden nu noodzakelijk is en wil dat de vaste inkomsten voor 90% hun begroting dekt. De organisatie verwacht dat meer sponsors kunnen zorgen voor een stabieler businessmodel omdat dit niet afhankelijk is van het bestedingsgedrag van bezoekers tijdens het festival. Momenteel ervaart de organisatie van Roots in the Woods dat het lastig is om in de omgeving Apeldoorn sponsors te vinden en daarnaast een aantal sponsors voor een langere tijd te behouden, met sponsorverloop tot gevolg.

Dit sponsorbeleidsplan zal richting geven aan de doelen die Roots in the Woods door concreet te benoemen wat de organisatie met sponsoring wil bereiken en inzicht geven in welke handelingen hiervoor nodig zijn.

1.3 HUIDIGE EN GEWENSTE SPONSORBELEIDSPLAN

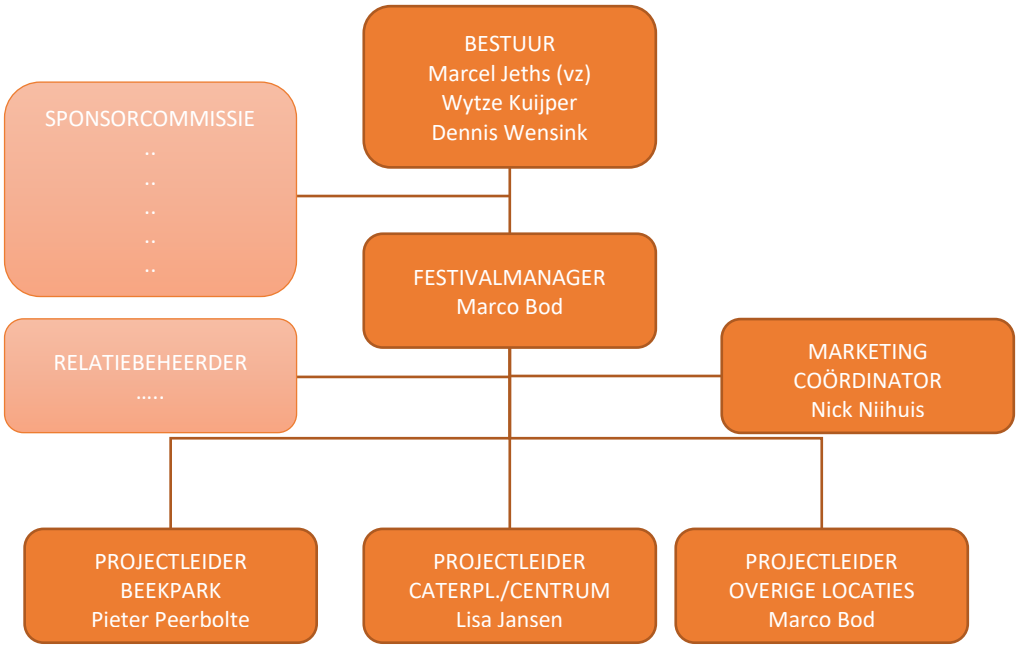
Momenteel heeft Roots in the Woods geen sponsorbeleidsplan. Wel is er in het verleden een sponsorwervingsplan ontworpen door een voormalige sponsor. De organisatie ervaart dat sponsoring veel aandacht vereist en dat er momenteel niemand in de organisatie zit die dit op kan pakken. De organisatie staat positief tegenover het uitbreiden van de organisatiestructuur als dit op langer termijn resulteert in een stijging van de inkomsten uit sponsoring. Een ander aspect om rekening mee te houden met het sponsorbeleidsplan is het toewerken naar meerjarige sponsorcontracten. Momenteel worden alle sponsorovereenkomsten voor één jaar afgesloten waardoor er elk jaar weer opnieuw aan de sponsor gevraagd moet worden of zij de volgende editie ook weer willen sponsoren. Om de inkomstenstromen uit sponsoring enigszins stabiel te houden kunnen meerjarige contracten in het voordeel werken van de organisatie. Verder is de organisatie van mening dat er te weinig aandacht wordt besteed aan relatiebeheer en zij dit in de toekomst graag anders zouden willen zien. Het gewenste sponsorbeleidsplan laat zien wat de doelstellingen zijn en hoe de organisatie van Roots in the Woods dit wil bereiken.

HOOFDSTUK 2 | ANALYTISCHE FASE

2.1 HUIDIGE EN GEWENSTE ORGANISATIESTRUCTUUR

Momenteel bestaat de huidige organisatie uit drie bestuursleden, een festival manager, marketing coördinator en twee projectleiders. De festival manager is daarnaast werkzaam als projectleider voor de locaties buiten het Beekpark om. Uit het advies is gebleken dat de organisatie met de huidige organisatiestructuur niet in staat is om de gestelde doelen te behalen. Om deze reden dient een sponsorcommissie en relatiebeheerder toegevoegd te worden aan de organisatiestructuur. In de sponsorcommissie is er ruimte voor vijf personen uit het Apeldoorns bedrijfsleven met een grote zakelijke achterban. Naast een sponsorcommissie dient een relatiebeheerder aangenomen te worden die het contact behoudt met sponsors. De relatiebeheerder komt onder leiding te staan van de festival manager. De relatiebeheerder is actief op operationeel niveau en zal daarom veel contact hebben met de projectleiders.

2.2 ORGANOGRAM



2.3 AANBOD

Om het Beekpark heen zijn gedurende de festivalperiode meerdere satelliet locaties waar bijzondere activiteiten voor een vaak specifiek publiek plaatsvinden. Maar ook op de rest van de Veluwe laten dorpen, steden en gebieden zich van hun beste kant zien met een aantrekkelijk cultureel, muzikaal en sportief programma en de lekkerste (Veluwse) gerechten.

In oktober 2017 heeft de achtste editie van RITW plaatsgevonden in het Beekpark in Apeldoorn. Het evenement trekt tot wel 12.500 bezoekers naar het Beekpark en met de Veluwse locaties meegerekend komt dit aantal uit op 14.500 bezoekers per editie. Het festival in het Beekpark duurt drie dagen (vrijdag t/m zondag).

2.4 DOELGROEPEN

Roots in the Woods richt zich op vijf verschillende doelgroepen (Droomboek, z.j.):

- Randstedelingen, hippe 'youngsters' (18 – 30 jaar) die op zoek zijn naar een unieke culturele beleving op een bijzondere locatie (Crasnapolsky publiek als voorbeeld)
- Volwassen cultuurliefhebbers (20 – 50 jaar) die op zoek zijn naar een bijzonder cultureel programma en experiment op een bijzondere locatie.
- 'Outgoing en avontuurlijke gezinnen' (8 – 40 jaar) waarbij ouders culturele interesse hebben en de kinderen daar al jong wat van mee willen geven. Samen genieten van het programma, de sfeer en de omgeving.
- Senior cultuurliefhebbers (55 – 75 jaar) die op zoek zijn naar een kwalitatief goed concert met relatief herkenbare programmering.
- Apeldoorners (gezinnen en volwassen cultuurliefhebbers) die zoeken naar sfeer, gezelligheid, kinderactiviteiten, en laagdrempelige cultuur.

Uit onderzoek van Gussinklo (2017) dat is afgenomen bij 233 bezoekers die aanwezig waren op Roots in the Woods in 2016, blijkt dat 40,5% van de respondenten uit Apeldoorn komt. 35% van de respondenten waren op het festival in het gezelschap van partner en kinderen. 20% van de respondenten waren aanwezig zonder kinderen maar met partner op het festival.

2.5 MISSIE EN VISIE

Roots in the Woods werkt door het realiseren van een herfstfestival, dat is gebaseerd op de Veluwse waarden (persoonlijk, groen, unieke belevenis) aan de realisatie van de ambitie om:

1. Nieuw publiek naar Apeldoorn en de Veluwe te trekken
2. Bedrijven, instellingen en inwoners samen te laten werken en trots te laten zijn op de stad, dorp en regio.
3. Economisch van betekenis te zijn voor Apeldoorn en de Veluwe
4. Lokaal, regionaal en landelijk aantrekkelijk te zijn (Droomboek, z.j.)

2.6 DOELSTELLINGEN EN AMBITIES

Zoals eerder aangegeven is Roots in the Woods in 2009 in het leven geroepen door Stichting Apeldoorn Marketing en het Veluws Bureau voor Toerisme, samen met spelers uit het Apeldoornse bedrijfsleven. Het festival is in eerste instantie gestart om het evenementenseizoen te verlengen, programma te bieden in de rustige herfstperiode en te voorzien in een event dat geschikt is voor gezinnen en zowel economisch als sociaal rendement heeft.

Het doel van Roots in the Woods is om:

- Meer publiek van buiten de regio naar Apeldoorn en de Veluwe aan te trekken.
- Een bijdrage te leveren aan de strategische doelen van de gemeente Apeldoorn op het gebied van wonen, werken en recreëren.
- De sociale en economische impulsen voor Apeldoorn en de Veluwe met focus op identiteitsbesef en imago versterking te verhogen.

Meer bedrijven, instellingen en inwoners samen te laten werken en trots te laten zijn op de stad, dorp en regio (Droomboek, z.j.). Momenteel is de organisatie aan het verkennen wat de mogelijkheden zijn om te verhuizen naar een grotere locatie zodat de doelen bereikt kunnen worden.

Roots in the Woods is door haar aard en ambitie een festival met grote kansen voor Apeldoorn en de Veluwe. Niet voor niets dat citymarketing Apeldoorn, Apeldoorn promotie en de gemeente Apeldoorn het festival als één van de weinige evenementen betitelen als 'on-brand' event. Aan deze kwalificatie zitten economische en maatschappelijke doelstellingen, namelijk: zorgen voor het aantrekken van meer mensen naar de Apeldoorn en de Veluwe door een scherper profiel van stad en regio. Doordat Roots vanuit de stad en regio van onderaf wordt opgebouwd zorgt het voor verbinding, samenwerking, trots en gemeenschapszin.

'Samen kunnen we de droom realiseren'

Roots mag zich verheugen op veel positieve belangstelling en heeft over de hele Veluwe een goede naam opgebouwd. Van de Noord Veluwe tot aan de Veluwezoom staat het festival vooral bekend om zijn bijzondere sfeer en uitstraling en de ambitie om te groeien.

2.7 IMAGO EVENEMENT

Roots in the Woods wordt gezien als een sfeervol herfstfestival waarbij het draait om gezelligheid en samenzijn. Het festivalterrein is schitterend uitgelicht en open voor bezoekers die houden van een dansje, heerlijke streekgerechten gecombineerd met verrassende theateroptredens. Doordat het festival een kidsarea en anderzijds een 'Rauw en Ruig' gebied voor volwassenen bevat is dit festival uitermate geschikt om naartoe te gaan met het hele gezin.

''Vier de herfst. Verwonder je over de locatie, over de optredens, over de rauwheid. Warm je aan vuur, aan lekker eten en drinken en vooral ook aan elkaar. Ga het avontuur aan. Zo heb je de herfst nog nooit beleefd.''

2.8 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Kansen

1. **Sterke focus op performance (Frankwatching, 2017)**

Enkele jaren geleden werd social media vooral gezien als een kanaal om een relatie op te bouwen en fans te creëren. Tegenwoordig kunnen organisaties met gerichte targeting echt zichtbare resultaten behalen. Volgens Frankwatching (2017) zal deze trend worden doorgezet in 2018. Facebook speelt daarin een belangrijke rol. Bedrijven kijken tegenwoordig steeds kritischer naar de performance van social media als een belangrijk marketingkanaal. Roots in the Woods kan het gebruik van social media blijven inzetten en daarbij het festival nog meer promoten om meer bezoekers naar het festival te trekken.

2. **Stijging aantal bezoekers van kleine en middelgrote festivals (Festival monitor, 2017)**

Het aantal bezoekers is sinds 2016 toegenomen met 14,6 procent volgens Festival monitor (2017). De grootste stijging is te zien in kleine festivals (tot 10.000 bezoekers) en middelgrote festivals (10.000 tot 30.000 bezoekers). Roots in the Woods valt met zijn 12.500 bezoekers in het Beekpark onder middelgrote festivals. De stijging van het aantal bezoekers kan daarom gezien worden als een kans voor het festival. Dit zou ten goede komen aan de omzet.

3. **Focus op bestaansrecht (Sponsorreport, 2017)**

Tegenwoordig is het steeds belangrijker voor een organisatie om duidelijk en expliciet te formuleren wat de organisatie doet, wie ze zijn en wat ze willen bereiken. Volgens Sponsorreport (2017) is het belangrijk om dit ook in de praktijk te brengen. Dit helpt de organisatie bij het aangaan van relevante en eerlijke partnerships. Als Roots in the Woods duidelijk laat zien waar zij voor staan en wat zij willen bereiken kunnen zij bedrijven eerlijk de kans geven om erover na te denken of dit past bij hun bedrijf en of zij hun merknaam hieraan willen verbinden. Op langer termijn zal dit resulteren in een duurzamere sponsorrelatie.

4. **Nederland 'Leisure land' (Rabobank, 2017)**

Nederland ontwikkelt zich in toenemende mate op het gebied van recreatie. Uit eten gaan, weekendjes weg en dagjes uit worden steeds vanzelfsprekender. Locatie speelt hierbij steeds een belangrijkere rol. Volgens Rabobank (2017) dienen ondernemingen, die niet op een A-locatie of in een sterke regio gevestigd zijn, steeds meer te investeren in een uniek en onderscheidend concept. Men is bereid om een meerprijs te betalen voor producten en/of ervaringen die zorgen voor een bijzondere beleving of emotionele lading.

Bedreigingen

5. **Stijging van het aantal festivals (Festival monitor, 2017)**

Volgens Festival monitor (2017) nam het aantal festivals in 2016 met 100 festivals toe tot in totaal 934 festivals. Bijna 70% van alle kunst- en cultuurfestivals zijn muziekfestivals. De publieke belangstelling voor theaterfestivals is gestegen met 3,3% wat goed is voor 4,3 miljoen bezoekers. Hoewel de belangstelling voor theaterfestivals gezien kan worden als een positieve ontwikkeling voor Roots in the Woods kan er niet ontkend worden dat de concurrentie steeds groter wordt. Een voordeel voor Roots in the Woods is dat het aantal festivals in oktober, in tegenstelling tot andere maanden, relatief aan de lage kant is. Een nadeel van de maand oktober is dat het aantal bezoekers die een festival bezoeken in oktober minder hoog is dan in de meeste andere maanden.

6. **Verzadiging door overaanbod (Rabobank, 2017)**

De branches en regio's raken verzadigd door overaanbod. De uitdaging is volgens de Rabobank (2017) om in een verzadigde markt je te onderscheiden. Een uniek concept is daarbij van groot belang. Daarnaast speelt beleving een steeds belangrijkere rol om consumenten/bezoekers emotioneel aan je onderneming te binden. Roots in the Woods dient daarom te blijven vernieuwen en unieke manieren te verzinnen om beleving te creëren bij de bezoeker.

7. **Sponsorships onder druk (Sponsor monitor, 2017)**

De uitgaven aan sponsoring zijn in 2016 volgens Sponsor monitor (2017) met een procent verder gedaald naar 772 miljoen euro ten opzichte van 2015. Deze daling werd voornamelijk veroorzaakt door teruggelopen uitgaven op het gebied van sportsponsoring, kunst en cultuur en maatschappij. De sponsorbestedingen in Nederland nemen sinds 2010 af, in de laatste zes jaar zijn de sponsorbestedingen in totaal met 9% teruggelopen.

2.9 SWOT-ANALYSE

SWOT- Analyse

Sterktes

- Unieke identiteit
- Zeer goed bereikbaar
- Gratis entree
- Festival toegankelijk voor jong en oud
- Stimuleert kunst, theater en muziek

Zwaktes

- Huidige locatie beperkt de groei
- Openlucht festival (daling van aantal bezoekers bij slecht weer
- Gebrek aan vaste inkomsten
- Afhankelijk van subsidie
- Momenteel veel sponsorverloop

Kansen

- Sterke focus op performance (Frankwatching, 2017)
- Stijging van het aantal bezoekers voor kleine en middelgrote festivals (Respons, 2017)
- Focus op bestaansrecht (Sponsorreport, 2017)
- Nederland 'Leisureland' (Rabobank, 2017)

Bedreigingen

- Stijging van het aantal festivals (Festivalmonitor, 2017)
- Verzadiging van overaanbod (Rabobank, 2017)
- Daling sponsorbestedingen (Respons, 2017)

HOOFDSTUK 3 | CONCEPTFASE

3.1 UNIQUE SELLING POINTS

USP 1: Sfeervol herfstfestival op diverse locaties in de Veluwe
Roots in the Woods presenteert zich als een echt herfstfestival met de bijbehorende (hout)materialen en aankleding waarin hun identiteit sterk naar voren komt. Het festival laat bezoekers weer even 'back to basic' gaan waarbij ze kunnen opwarmen bij het kampvuur en mogen genieten van muziek, kunst, theater en traditionele specialiteiten.

USP 2: Diverse (alternatieve) muziek optredens
Het programma van Roots in the Woods is gevuld met diverse muziekoptredens die volledig passen bij de identiteit en sfeer van het festival.

USP 3: Interactieve theater voorstellingen
Roots in the Woods laat bezoekers genieten van verrassende theatervoorstellingen. Naast betaalde theatervoorstellingen kunnen bezoekers ook genieten van straattheater.

USP 4: Gezinsactiviteiten (educatieve en interactieve workshops)
Het festival biedt veel activiteiten voor kinderen. Klim- en klauterparcours, laten schminken, popcorn bakken, broodjes bakken, theatervoorstellingen bekijken, zelf limonade maken en knutselen zorgen voor een dag plezier.

USP 5: Groot aanbod van Veluwse streekproducten
In de periode rondom het festival wordt de aandacht gericht op het proeven van streekgerechten, streekproducten en bokbier.

3.2 AANTREKKELIJKHEID VOOR SPONSOREN

Identiteit
Uit het onderzoek van Van den Heuvel (2017) zijn de kernwaarden van Roots in the Woods naar voren gekomen: back to basis, parade-achtig, ontspannen, natuurlijk, Veluwe en eigentijds. Deze kernwaarden omschrijven de identiteit van Roots in the Woods. De aankleding spreekt bezoekers aan en past goed bij de setting van het festival (Gussinklo, 2017)

Locatie
De huidige locatie is goed bereikbaar voor bezoekers. Het festival vindt net buiten het centrum plaats en is makkelijk te bereiken met openbaar vervoer of de auto. Tevens stelt Van den Heuvel (2017) dat het festival meer exposure heeft vanwege de korte afstand van het centrum vandaan wat het aantrekkelijk maakt voor lokale ondernemers om samen te werken met de organisatie.

Veluws evenement
Bezoekers vinden het festival goed bij Apeldoorn passen. Het gebruik van natuurlijke elementen en de locatie. De sfeer en aankleding is volledig aangepast op het concept en zorgt voor een verbindende factor tussen ouder en kind. Uit het onderzoek van Van den Heuvel (2017) blijkt dat dit één van de succesfactoren is van het evenement. Daarnaast zijn bezoekers enthousiast over het aanbieden van lokale (Veluwse) producten tijdens het festival (Gussinklo, 2017).

3.3 SPONSORDOELSTELLINGEN

Sponsordoelen organisatie

Roots in the Woods heeft richtlijnen opgesteld voor de komende vier jaar hoeveel inkomsten zij nodig hebben vanuit sponsoring om de begroting te dekken en groei te kunnen realiseren. Deze richtlijnen zijn opgesteld vanuit het idee dat de sponsorcommissie in 2018 opgestart gaat worden en een relatiebeheerder aangenomen gaat worden. De verwachting is dat het aantal sponsors elk jaar groeit en daarmee de inkomsten uit sponsoring een stijgende lijn laat zien. Om reële sponsordoelstellingen te stellen wordt er eerst in kaart gebracht welke bijdragen Roots in the Woods in de periode van 2014 t/m 2017 aan sponsorinkomsten heeft ontvangen. Er wordt gefocust op geldelijke bijdragen aangezien Roots in the Woods die vrij kan besteden.

Overzicht geldelijke sponsorinkomsten 2014 t/m 2017

Jaar	2014	2015	2016	2017
Bedrag	€2.750	€2.800	€2.000	€4.800

Er is een stijging te zien in 2017 aan geldelijke bijdragen. Deze stijging is voornamelijk te danken aan een sponsor die voorheen €1000,- als barterdeal investeerde en in 2017 dit bedrag als geldelijke bijdrage heeft gesponsord. Er wordt een gemiddelde van de laatste twee jaar genomen als startbedrag voor 2018 wat neerkomt op €3.400. 2018 is het jaar waarin de sponsorcommissie opgezet gaat worden en een relatiebeheerder wordt aangenomen. Vanaf 2019 wordt er een piek aan sponsorinkomsten verwacht van 45% door actief te werven. In 2020 wordt een stijging van 35% verwacht ten opzichte van 2019. In 2021 is de verwachting dat er minder actief wordt geworven en de huidige sponsors blijven sponsoren. Dan wordt er een relatief lage stijging verwacht van 25%.

Verwachting geldelijke sponsorinkomsten 2018 t/m 2021

Jaar	2018	2019 (+45%)	2020 (+35%)	2021 (+25)
Bedrag	€3.400	€4.930	€6.656	€8.320

Doelen lokale ondernemers

Roots in the Woods kan haar ambitie alleen realiseren als het lokale en regionale bedrijfsleven achter het festival gaat staan. Omdat elk bedrijf verschillend is, verschillende budgetten (en prioriteiten) heeft, werkt Roots met diverse sponsormogelijkheden. Zo kan elk bedrijf op een manier die bij hem of haar past aanhaken en een steentje bijdragen. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers de volgende motieven hebben om een evenement te sponsoren:

1. Persoonlijke interesse
2. Relaties opbouwen
3. Algemene zichtbaarheid
4. Verkoop stimuleren
5. Goodwill
6. Naamsbekendheid vergroten
7. Motivatie werknemers verbeteren
8. Perceptie van het publiek veranderen
9. Personeel werven
10. Kennis vergroten
11. Verbeteren bedrijfsimago
12. Bedrijfsreputatie verbeteren

Wat duidelijk uit onderzoek naar voren komt is dat lokale ondernemers uit Apeldoorn meer het effect van sponsoring willen zien en bezoekers op affectief niveau (gedrag en houding ten opzichte van de sponsors) willen beïnvloeden. Dit kan bereikt worden door beleving centraal te stellen en Roots in the Woods creativiteit in hun sponsormogelijkheden moeten laten zien terug te komen.

3.4 SPONSORMOGELIJKHEDEN

Uit het onderzoek blijkt dat sponsors behoefte hebben aan meer structuur in de sponsorovereenkomsten. Dit wordt veroorzaakt doordat het voor sponsors niet geheel duidelijk is wat zij precies terug krijgen voor het sponsorbedrag dat zij investeren. Om meer structuur te kunnen bieden wordt er een sponsorbrochure ontwikkeld waar onderstaande sponsormogelijkheden in verwerkt staan. Deze sponsorbrochure zorgt voor een richtlijn van de mogelijkheden en de bedragen die daarbij horen. De bedragen worden in overleg met de organisatie opgesteld.

Promotie op festival

Sponsormogelijkheid	Aantal sponsors
Hoofdpodium (+ logo vermelding, flyers, website & Roots courant)	1
T-shirt sponsoring	4
Tower of Fame (vierkante torens op festival waar programma op staat)	10
Naamgever business diner	1
Naamgever VIP-tent	1
Hoofdsponsor kinderplein	1
Naamgever klim- en klauter parcours	1
Naamgever band	8
Consumptiemunten sponsor enkelzijdig of dubbelzijdig	2 of 1
Naamgever toilet polsbandje	1
Naamgever alcohol polsbandje (18-NIX)	1
Wall of 100	100

Promotie media

Sponsormogelijkheid	Aantal sponsors
Mediapakket (gepromoot bericht op alle social media van Roots + ½ pagina advertentie in Roots Courant)	Nog te bepalen
Advertentie in Roots Courant (1/1 pagina)	Nog te bepalen
Advertentie in Roots Courant (1/2 pagina)	Nog te bepalen
Advertentie in Roots Courant (1/4 pagina)	Nog te bepalen
Advertentie in Roots Courant (1/8 pagina)	Nog te bepalen

Sponsorbeleving

Sponsormogelijkheid	Aantal sponsors
Enorm houten voorwerp gemaakt door bedrijf 'Plankenkoorts'	2
Instagram Frame met naam van sponsor	1

Op de volgende pagina worden de sponsormogelijkheden 'Wall of 100' en de sponsorbeleving mogelijkheden toegelicht.

Wall of 100

Voor de lokale ondernemers die niet de mogelijkheden hebben om veel geld uit te geven aan sponsoring maar wel graag iets willen bijdragen aan het festival, is de Wall of 100 geschikt om te sponsoren. Ondernemers betalen €100,- en ontvangen daarbij een beukenhouten plank waarbij de naam van de sponsor ingegraveerd wordt en Roots in the Woods op staat. De organisatie kan ervoor kiezen om vervolgens actiematig iets op te zetten in combinatie met Stichting Centrummanagement waarbij de ondernemer wordt betrokken. Een andere optie is om de planken waar de namen van bedrijven op gegraveerd staan tentoon te stellen op het festival, door dit bijvoorbeeld te verwerken in een boomhut.

Enorme houten voorwerpen

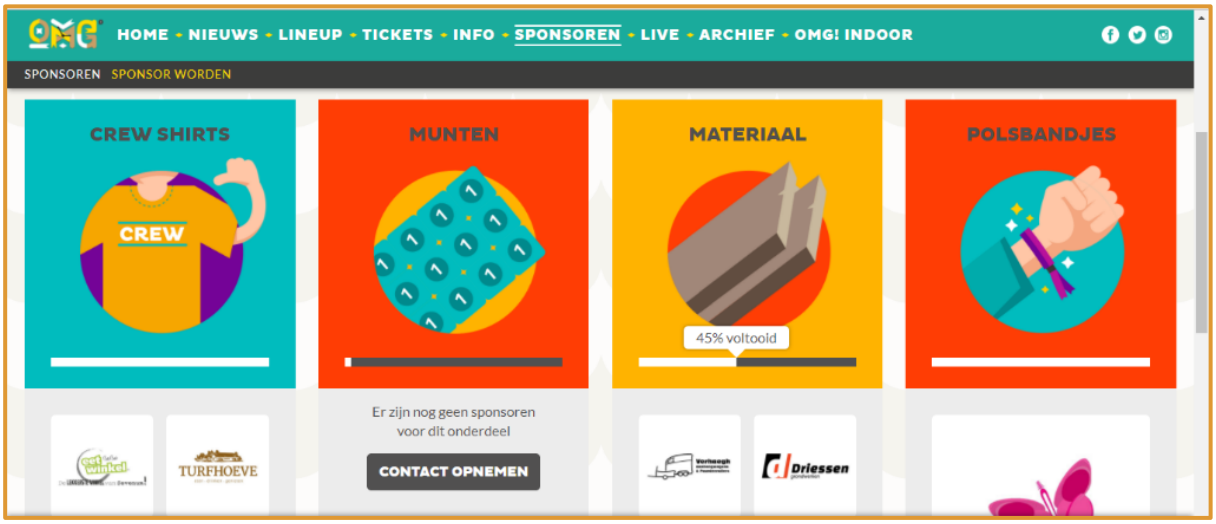
Voorwerpen die veel groter zijn gemaakt dan dat het voorwerp in de realiteit is kunnen zorgen voor bijzondere en unieke plaatjes waar bezoekers graag mee op de foto gaan. De organisatie van Roots in the Woods kan ervoor kiezen om een enorme hamer te maken als bijvoorbeeld een bouwbedrijf wil sponsoren. De naam van de sponsor kan dan in de hamer gegraveerd worden. Voor een schoenenwinkel kan dit bijvoorbeeld een enorme schoen zijn waar kinderen in kunnen zitten en zo op de foto kunnen.

Instagramframe

Een andere manier om bezoekers te motiveren om op de foto te gaan is het gebruik van een instagramframe. Met dit frame kunnen bezoekers op de foto gaan welke gemaakt wordt door een fotograaf van Roots in the Woods. De foto's zijn vervolgens terug te vinden op de website en social media van Roots in the Woods. Een sponsor zou hier zijn naam aan kunnen verbinden. De naam van de sponsor zal vervolgens op elke foto verschijnen die wordt gemaakt van het instagramframe.

Website mogelijkheden

Door de sponsormogelijkheden te uiten op de website zien ondernemers welke onderdelen al zijn gesponsord. Dit verlaagt de drempel om contact op te nemen omdat zij weten welke opties nog beschikbaar zijn. Hieronder wordt een voorbeeld getoond.



Sponsormogelijkheden weergave op de website (OMG festival, 2018)

HOOFDSTUK 4 | COMMERCIËLE FASE

4.1 POTENTIËLE SPONSORS

Om potentiële sponsors te selecteren heeft van der Westen (2013) een aantal criteria opgesteld waarmee een organisatie op een overzichtelijke manier kan bepalen of een sponsor past bij het evenement. Roots in the Woods kan meerdere bedrijven naast elkaar leggen en op basis van de criteria aan vinken welke van toepassing is. De bedrijven waar het vaakste ja op wordt geantwoord zullen in theorie het beste passen bij Roots in the Woods. Deze lijsten worden door de sponsorcommissie ingevuld en behandeld.

Lijst van potentiële sponsors (van der Westen, 2013)

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D	Bedrijf E
Kennen we dit bedrijf goed?					
Persoonlijke ervaring met onze organisatie					
Hebben associaties met RitW					
Overeenkomst doelgroepen					
Heeft naamsbekendheid					
Sponsoren vaker					
Mogelijkheden sponsoring in natura					
Doen iets voor de medewerkers					
Hebben belang bij relatiemarketing					
Hebben een gelegenheid (bijv. jubileum)					
Hebben eerder gesponsord					
Reeds een zakelijke relatie					

Het is van belang voor Roots in the Woods om kritisch te kijken naar de doelgroep van het evenement en deze vervolgens zo goed mogelijk te specificeren. Het in kaart brengen van de uitgavenpatronen en persoonlijke interesses van de bezoekers kan hierbij helpen. Als de doelgroep van een organisatie niet aanwezig is op het festival dan komt de boodschap niet over. Naast het specificeren van de doelgroep kan het ook interessant zijn om organisaties te benaderen die niet direct als voor de hand liggend worden beschouwd maar die wel graag mee willen liften met het positieve imago van een evenement.

Het aanleggen van profielen

Na het maken van een overzicht van potentiële sponsors kunnen er profielen aangelegd worden. Door je als organisatie te verdiepen in het bedrijf kan er nuttige informatie worden gevonden dat kan helpen om de sponsor te overtuigen om te sponsoren (van der Westen, 2013). De volgende achtergrond informatie kan helpen om meer inzicht te krijgen in het bedrijf:

- Financiële positie
- Rechtsvorm
- Gewenst imago
- Ontwikkeling in de laatste jaren
- Sociaal beleid (recente ontslagen)
- Omvang (personeel)
- Marketingbeleid
- Producten en doelgroepen
- Communicatie in de regio
- Regionale media-aandacht laatste jaar
- Reputatie van bedrijf en ondernemer
- Relatie van het bedrijf met Roots in the Woods
- Andere contactpersonen
- Sponsorbeleid
- Eerdere en andere lopende sponsorprojecten
- Sponsorbudget

4.3 BENADERING VAN SPONSORS

Over het algemeen zijn er verschillende personen in een bedrijf verantwoordelijk voor sponsoring: de directeur, marketing manager, hoofd communicatie of de medewerker communicatie. Volgens van der Westen (2013) kunnen deze personen het beste benaderd worden voor sponsoring. Dit kan het beste gedaan worden door een sponsorbrief te sturen waarin aangekondigd wordt dat er contact via de telefoon zal worden opgenomen. Het doel van de sponsorbrief is om persoonlijk contact tot stand te brengen. Het is de bedoeling dat er in de brief in wordt gegaan op de sponsoropties en tegenprestaties. Er dient een basisbrief gemaakt te worden die tot in detail op een potentiële sponsor afgestemd kan worden. De brief heeft een positieve insteek en benadrukt niet het probleem maar de oplossing. De brief dient niet langer dan twee A4'tjes te zijn. De sponsorbrochure kan als bijlage worden toegevoegd. Deze sponsorbrief zal worden opgesteld door de sponsorcommissie.

4.4 DE PRESENTATIE

De presentatie hoort een rustige en overzichtelijke lay-out te hebben en heldere koppen die snel lezen mogelijk maken. De presentatie dient het volgende te beschrijven (van der Westen, 2013):

- Werkveld – feiten en cijfers, lange termijn ontwikkelingen, kernproblemen, onderscheidend vermogen en associatiewaarden
- De organisatie – feiten en cijfers, missie en kernwaarden, langetermijnbeleid, onderscheidend vermogen en associatiewaarden
- De doelgroepen – aard en omvang
- Gebruikte communicatiekanalen, regulier en projectmatig
- Eventuele persberichten
- De redenen waarom Roots in the Woods wil samenwerken met het bedrijf (afgestemd per sponsor)
- Prestaties die Roots in the Woods vraagt en de tegenprestaties die geboden kunnen worden
- De sponsormogelijkheden
- Resultaten tot nu toe
- Lijsten van geworven sponsors

Zowel de voorbereiding van de presentatie als het geven van de presentaties (tijdens het onderhandelen in de contractfase) wordt gedaan door de sponsorcommissie.

4.5 FINALE CHECK

Ondernemers kunnen veel argumenten aandragen om niet te sponsoren. De voorbereiding van de sponsorcommissie voor een gesprek moet zo goed zijn dat zij op een juiste wijze antwoord kunnen geven op de volgende redenen om niet te sponsoren (van der Westen, 2013):

- Het eigen beleid sluit niet aan bij sponsoring
- We sponsoren niet in geld, alleen in natura
- De impact is te klein
- Doelen en doelstellingen van het evenement zijn niet duidelijk
- Keuzes zijn al gemaakt
- Aard en missie van de organisatie zijn niet duidelijk
- Het doel spreekt persoonlijk niet aan
- De voordelen voor het bedrijf zijn niet duidelijk
- Het bedrag dat wordt gevraagd is te hoog
- De organisatie draagt zelf niet voldoende bij (de ondernemer is niet overtuigd van het belang)

HOOFDSTUK 5 | CONTRACTFASE

5.1 ONDERHANDELING

Zodra de sponsorcommissie de sponsorbrief heeft gestuurd, daarna heeft gebeld en is uitgenodigd voor een gesprek dienen zij rekening te houden met een aantal aspecten. Alle gesprekken met potentiële sponsors vinden plaats op hun kantoor zodat zij geen extra moeite hoeven te doen (tenzij een voorkeur hebben voor een andere locatie. De sponsorcommissie dient rekening te houden met de volgende punten (van der Westen, 2013):

- Stel vooraf een lijst op met agenda punten.
- Het eerste gesprek is er niet om de deal meteen te sluiten. Dit gesprek gaat over elkaar leren kennen, ideeën uitwisselen en doelen te bespreken.
- Ontdek eerst de gezamenlijke thema's en bespreek later waarom het evenement hier goed bij aan kan sluiten.
- Laat de sponsorbrochure zien maar zorg ervoor dat er ruimte is voor eigen inbreng.
- Stel een concreet bedrag voor. Houd rekening met marge voor onderhandelingen die kunnen volgen.
- Spreek een datum af wanneer er weer contact wordt opgenomen met de sponsor.
- Neem op deze datum contact met de sponsor op en zorg dat het voorstel klaar ligt.

5.2 OPSTELLEN CONTRACT

Om het risico op misverstanden en verkeerde verwachtingen te verkleinen is het aan te raden om een contract op te stellen. De volgende gegevens horen in een sponsorcontract (van der Westen, 2013):

- De samenwerkende rechtspersonen
- Doelen van samenwerking
- Te leveren prestaties door sponsors (zo concreet mogelijk)
    - Faciliteiten | welke, wanneer en hoe vaak
    - Diensten of producten | hoeveel, welke precies en welke kwaliteit
      Menskracht | wie, welke functies, hoeveel uren, wanneer en met welk resultaat
- Waardering in natura
- Tegenprestaties
- Exclusiviteit (rechten met betrekking tot toelaten andere sponsors
- Rechten op verkoop van (campagne) materialen
- Bepaling wie welke kosten betaalt
- Eventueel aanvullende waardebepalingen met betrekking tot prestaties en tegenprestaties.
- Hoe te handelen bij geschillen
- Wat te doen bij overmacht
- Looptijd en einde van de samenwerking
- Betalingstermijnen
- Verantwoording van de bestedingen en tegenprestaties
- Opties op verlenging (ontbindende voorwaarden: reputatieschade, niet nakomen van verplichtingen zowel kwalitatief als kwantitatief.

Niet alle lokale ondernemers houden van deze zakelijke aanpak. Het is mogelijk om enkele belangrijke aspecten die hierboven zijn benoemd in een brief te verwerken en deze te laten tekenen als het om een informelere vorm van sponsoring gaat.

HOOFDSTUK 6 | IMPLEMENTATIEFASE

6.1 START IMPLEMENTATIE

In deze paragraaf komen alle afspraken te staan die zijn gemaakt met de sponsors. Hierbij wordt vermeld om welke sponsor het gaat, welke contactpersoon erbij hoort en welke manier van activatie (sponsoring) zij hebben. Een implementatieplan kan helpen door te beschreven welke taken en verantwoordelijkheden de relatiebeheerder en sponsorcommissie hebben tijdens de sponsorduur en hoe zij dit willen bewerkstelligen.

Voorbeeld overzicht implementatie

Sponsor en contactpersoon	Afspraken	Acties organisatie

HOOFDSTUK 7 | EVALUATIEFASE

7.1 EVALUATIE

Om erachter te komen of de huidige sponsors tevreden zijn is het van belang om binnen een maand nadat het evenement heeft plaatsgevonden een afspraak te maken voor een evaluatie. Hier is de relatiebeheerder en lid van de sponsorcommissie die de sponsor heeft geworven bij aanwezig. Hier wordt besproken wat de ervaringen zijn van de sponsor, of de verwachtingen zijn waargemaakt, de organisatie de afspraken zijn nagekomen en of de sponsor openstaat voor een nieuwe samenwerking van de volgende editie.

7.2 RELATIEBEHEER

Er zijn verschillende manieren om sponsors aan de organisatie te binden. Tijdens de sponsorovereenkomsten is het van belang om op regelmatige basis contact op te nemen met de sponsor. Uiteindelijk is de taak van de relatiebeheerder om sponsors te binden aan het evenement en te zorgen dat zij volgend jaar weer opnieuw willen sponsoren. Er zijn enkele manieren om sponsorbinding te verhogen. De relatiebeheerder zorgt er in ieder geval voor dat de volgende acties worden uitgevoerd:

Relatiebeheerder verantwoordelijkheden

Actie	Hoe vaak	Wanneer
Sturen van nieuwsbrief	1 keer per kwartaal	Januari, april, juli en oktober
Organiseren van een kick-off sponsorbijeenkomst	1 keer per jaar	Februari
Sponsordiner organiseren	1 keer per jaar	Oktober (eerste avond van festival)
Aanspreekpunt tijdens evenement	N.v.t	Oktober
Evaluatie na het evenement	1 keer per jaar	November/december
Sponsor uitnodigen voor bijeenkomst in februari	N.v.t	December
Invulling voor volgende editie bespreken	1 keer per jaar	Maart
Voortgang bespreken (telefonisch)	N.v.t	Juni
Materialen en uitingen bespreken (telefonisch)	N.v.t.	Augustus
Meenemen naar festival terrein (indien gewenst)	N.v.t	September

Bijlage T: verklaring eigen werk

Kom verder SAXION

Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

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

Naam: Vicky Verheul
Datum: 14 januari 2018

Handtekening:

saxion.nl