De AA Drink FBK Games

Dé klassieker in de Nederlandse atletieksport

Een adviesrapport over hoe en waarmee de AA Drink FBK Games zich het best kan positioneren in de (Nederlandse) maatschappij, ten behoeve van haar sponsoren.

Annemarie Wiecherink
311585
22-08-2016

De AA Drink FBK Games
Dé klassieker in de Nederlandse atletieksport

Auteur	Annemarie Wiecherink
Studentnummer	311585
e-mail	311585@student.saxion.nl annemariewiecherink@hotmail.com

Plaats van uitgave	Hengelo
Jaar van uitgave	2016

Opdrachtgever	AA Drink FBK Games Hengelo Langelermaatweg 4 074-7271771
Contact persoon	Hans Kloosterman Meeting Director
Opleiding	Saxion Hogescholen HBS Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs Handelskade 75 7417 DH Deventer
Moduul	Thesis
Toets code	T.HBS.37178
Eerste examinator	Dhr. B. Hattink
Tweede examinator	Mevr. P. Cromme
Onderzoek docente	Mevr. S. Borghuis

Voorwoord

Tegenwoordig wordt het steeds belangrijker voor evenementen om aan te kunnen tonen wat hun waarde is. Hierbij is het hebben van een goede positionering van belang. In dit onderzoeksrapport heb ik onderzoek gedaan hoe de AA Drink FBK Games zich kan positioneringen om hiermee haar huidige sponsoren aan zich te blijven binden. Het onderzoek is geschreven in het kader van mijn afstuderen van de opleiding HTRO, Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs. Met dit thesisrapport hoop ik mijn studie binnenkort af te kunnen ronden.

Bij het tot stand komen van deze thesis heb ik hulp van meerdere personen gehad die ik hierbij hartelijk wil bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar Hans Kloosterman, wie het mogelijk heeft gemaakt om mijn thesis opdracht bij de AA Drink FBK Games uit te kunnen voeren. Ik wil ik hem bedanken voor het beschikbaar stellen van zijn kennis, hulp en de mogelijkheid tot het gebruiken van de kantoorruimte op het AA Drink FBK Games kantoor, waar het altijd gezellig was met alle werknemers. Ook wil ik Judith Claus bedanken voor het beschikbaar stellen van haar kennis en hulp.

Ben Hattink, mijn begeleider tijdens het maken van deze thesisopdracht, wil ik bedanken voor zijn hulp, duidelijke uitleg en goede, motiverende begeleiding en feedback. Ben heeft mij in deze (herkansing) periode ontzettend goed weten te helpen en te sturen wanneer dit nodig was. Samen met hem is het gelukt om mijn onderzoek kleiner en overzichtelijker te maken. Frank de Munnik wil ik bedanken voor de hulp tijdens de beginfase van mijn onderzoek en Bas Smit voor zijn feedback tijdens mijn Thesis Proposal Defence. Tot slot bedank ik Jan Noeverman van Saxions Kenniscentrum voor de hulp en feedback tijdens het starten van mijn thesisopdracht.

Het proces van het schrijven van deze thesis is zeer leerzaam, interessant, erg leuk, maar ook zwaar geweest. Ik kijk met een vrij positief gevoel terug op de afgelopen maanden en hoop hiermee een mooi thesisrapport te laten zien.

Deventer, augustus 2016

Annemarie Wiecherink

Managementsamenvatting

De AA Drink FBK Games is de opdrachtgever van dit onderzoek. De AA Drink FBK Games heeft een financieel zorgelijke tijd gehad waarin zij moeilijk sponsoren kon verwerven en zij druk ondervond doordat sponsoren minder geld gingen besteden aan de AA Drink FBK Games door de economische crisis. Daarnaast konden de sponsoren zich niet vereenzelvigen met de AA Drink FBK Games. Dit onderzoek is gedaan met het doel om positioneringsfactoren en -strategieën in relatie tot de AA Drink FBK Games in kaart te brengen om hiermee een bijdrage te leveren aan het adviesrapport over hoe de AA Drink FBK Games zich kan positioneren om haar sponsoren te behouden. De bijbehorende adviesvraag luidt: *'Hoe en waarmee kan de AA Drink FBK Games zich het best positioneren in de (Nederlandse) maatschappij, ten behoeve van haar sponsoren?'*

Om deze vragen te beantwoorden en een advies te kunnen geven is er gekeken naar een best practice evenement en is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Voor het onderzoek zijn er interviews afgenomen bij de huidige sponsoren van de AA Drink FBK Games en het best practice evenement. De respondenten van de interviews zijn zorgvuldig geselecteerd met behulp van criteria die zijn opgesteld in het theoretisch kader.

Het onderzoek geeft inzicht in welke sponsorcategorieën de AA Drink FBK Games bezit, welke sponsoren in deze categorieën de belangrijkste sponsoren zijn, wat de kenmerken van deze sponsoren zijn, wat de kenmerken van de AA Drink FBK Games zijn, wat positioneringstrategieën en -factoren zijn en welke hiervan door de AA Drink FBK Games gebruikt worden. Eén van de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek is dat de AA Drink FBK Games een uniek evenement is, maar geen duidelijke positionering heeft en hierdoor geen positioneringsstrategie gebruikt. Haar identiteit wordt op verschillende manieren gecommuniceerd en haar sponsoren zien niet hoe de AA Drink FBK Games zich willen positioneren waardoor zij zich niet met het evenement kunnen identificeren. Door het niet hebben van een positionering hebben de huidige sponsoren verschillende belangen en overwegen een groot aantal sponsoren de sponsoring te stoppen. Deze sponsoren, sponsoren de AA Drink FBK Games voornamelijk om maatschappelijk betrokken te zijn bij de regio.

De AA Drink FBK Games kan naar aanleiding van deze bevindingen de best gebleken positioneringsstrategie en positioneringsfactoren gebruiken om hiermee een nieuwe positionering opstellen. Met de nieuwe positionering kan de AA Drink FBK Games ervoor zorgen dat de huidige sponsoren meer redenen hebben om te sponsoren. Doordat de huidige sponsoren meer redenen hebben om de AA Drink FBK Games te sponsoren wordt het makkelijker om deze aan de AA Drink FBK Games te binden en hierdoor de overweging van de sponsoren om de sponsoring te stoppen weg te nemen. De nieuwe positionering kan dus de huidige sponsoren beter aan de AA Drink FBK Games verbinden en daarnaast wellicht nieuwe sponsoren aantrekken.

Het meest geschikte advies voor de AA Drink FBK Games, voortgekomen uit de multicriteria-analyse, is de strategie los van de huidige sponsoren invullen. Hierbij wordt de positioneringsstrategie op basis van productkenmerken en -voordelen met de positioneringsfactoren 'unieke atletiek wedstrijd met een IAAF World Challenge status', 'enigste platform die nationale atleten een nationaal podium biedt', 'topsportevenement', 'nationale- én internationale topatleten', 'maatschappelijk verantwoord evenement', 'toeschouwer en relatie evenement' en 'promoten van bewegen' gebruikt. Op basis van dit advies zal de AA Drink FBK Games een nieuwe positionering creëren, waardoor een aantal huidige sponsoren worden behouden en nieuwe sponsoren worden aangetrokken. Met behulp van de nieuwe positionering kan de AA Drink FBK Games een landelijke uitstraling krijgen, zijn zij niet meer locatieafhankelijk en zullen zij genoeg sponsoren hebben om het voortbestaan van haar evenement te behouden.

Inhoud

1. Algemene Inleiding 11
1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever 11
1.2 Aanleiding 11
1.2.1 Management probleem 11
1.3 Adviesdoel en adviesvraag 12
1.4 Het doel van het onderzoek en de onderzoeksvragen 12
2. Theoretisch kader 14
2.1 Zoekmethoden 14
2.2 Kernbegrippen 14
2.2.1 Internationaal sportevenement 14
2.2.2 Sponsoren van internationale sportevenementen 17
2.2.3 Positioneringsstrategieën en positioneringsfactoren 19
2.3 Relaties kernbegrippen 23
2.4 Operationalisering van de kernbegrippen 23
3. Methodologie 24
3.1 Onderzoeksstrategie 24
3.2 Waarnemingsmethoden 24
3.3 Onderzoekseenheden 25
3.4 Analysetechnieken 27
4. Resultaten 29
4.1 Wat kenmerkt een internationaal sportevenement, zoals de AA Drink FBK Games? 29
4.2 Wat kenmerkt sponsoren van internationale sportevenementen, zoals de AA Drink FBK Games?
4.3 Wat zijn positioneringsstrategieën en positioneringsfactoren en welke hiervan zijn van belang voor sponsoren van een sportevenement? 32
4.3.1 Positioneringsstrategieën 32
4.3.2 Positioneringsfactoren 34
5. Conclusie 36
6. Discussie 38
6.1 Validiteit 38
6.2 Begripsvaliditeit 38
6.3 Interne validiteit 38
6.4 Externe validiteit 38

6.5 Betrouwbaarheid ... 39
7. Advies ... 41
7.1 Belangrijkste bevindingen ... 41
7.2 Alternatieve oplossingen ... 43
7.2.1 Alternatief 1: Strategie met huidige sponsoren invullen ... 43
7.2.2 Alternatief 2: Strategie los van de huidige sponsoren invullen ... 43
7.3 Multicriteria-analyse ... 44
7.4 PCDA-cyclus ... 44
7.4.1 Plan ... 45
7.4.2 Do ... 46
7.4.3 Check ... 48
7.4.4 Act ... 48
7.5 Financiële consequenties ... 49
7.6 Haalbaarheid en relevantie ... 51
Nawoord ... 52
Bibliografie ... 54
Bijlagen ... 57
I. Zoekmethoden Theoretisch Kader ... 58
II. AAOCC uitwerkingen ... 59
III. Operationalisering kernbegrippen ... 61
Internationaal sportevenement ... 61
Sponsoren internationaal sportevenement ... 62
Positionering ... 63
Positioneringsstrategieën ... 63
Positioneringsfactoren ... 64
IV. Stakeholders web ... 65
Uitleg stakeholders web ... 65
Wie zijn de belangrijkste sponsoren van de FBK Games? ... 65
V. Interview guides ... 75
Interview guide sponsoren ... 76
Interview guide best practice ... 80
Interview guide Hans Kloosterman ... 84
VI. Kenmerken sportevenement topsport ... 88

VII. Scores alternatieven 96

VIII. Onderbouwing stappenplan implementatieplan 98

Lijst met figuren en tabellen

Hoofdstuk 2

Tabel 1	Zoekmethoden theoretisch kader
Tabel 2	AAOCC Criteria
Figuur 1	Evenementenschijf
Figuur 2	Kenmerken topsportevenementen
Figuur 3	Relatie sponsorobject en sponsor
Figuur 4	Doelen sponsor en gesponsorde
Figuur 5	Positioneringsaspecten
Figuur 6	Relaties kernbegrippen
Figuur 7	Operationalisering internationaal sportevenement
Figuur 8	Operationalisering sponsoren internationaal sportevenement
Figuur 9	Operationalisering positionering
Figuur 10	Operationalisering positioneringsstrategieën
Figuur 11	Operationalisering positioneringsfactoren

Hoofdstuk 3

Figuur 12	Stakeholders web Boerekamps & Verschoor
Figuur 13	Proces steekproeftrekking
Tabel 3	Sponsorlijst huidige sponsoren AA Drink FBK Games
Tabel 4	Uitwerking stakeholdersmodel AA Drink FBK Games geld sponsoren €0,- tot €5000,-
Tabel 5	Overzicht belangrijkste geld sponsoren €0,- tot €5000,-
Tabel 6	Uitwerking stakeholdersmodel AA Drink FBK Games geld sponsoren €5000,- tot €10.000,-
Tabel 7	Overzicht belangrijkste geld sponsoren €5000,- tot €10.000,-
Tabel 8	Uitwerking belangrijkste geld sponsoren vanaf €10.000,- of meer
Tabel 9	Overzicht belangrijkste geld sponsoren vanaf €10.000,- of meer:
Tabel 10	Belangrijkste sponsoren in de vorm van geld
Tabel 11	Belangrijkste facilitaire sponsoren
Tabel 12.	kenmerken AA Drink FBK Games en Zevenheuvelenloop

Hoofdstuk 4

Tabel 13	Interview guide sponsoren 1
Tabel 14	Interview guide sponsoren 2
Tabel 15	Interview guide sponsoren 3
Tabel 16	Interviewguide best practice 1
Tabel 17	Interviewguide best practice 2
Tabel 18	Interviewguide best practice 3
Tabel 19	Interviewguide Hans Kloosterman 1
Tabel 20	Interviewguide Hans Kloosterman 2
Tabel 21	Interviewguide Hans Kloosterman 3
Tabel 22	Event kenmerken AA Drink FBK Games

Tabel 23 Toetsing kenmerken aan literatuur
Tabel 24 Kenmerken sponsoren AA Drink FBK Games en Zevenheuvelenloop
Tabel 25 Strategische positionering AA Drink FBK Games en Zevenheuvelenloop
Tabel 26 Sponsoren over positionering AA Drink FBK Games
Tabel 27 Score op positioneringsstrategieën

Hoofdstuk 7
Tabel 28 Scores alternatieve oplossingen
Tabel 29 Stappenplan implementatie
Tabel 30 Overzicht financiële consequenties
Figuur 14 Tijdlijn advies

Leeswijzer

In dit thesisrapport worden verschillende hoofdstukken beschreven. In deze leeswijzer wordt de structuur van het thesisrapport beschreven:

- Hoofdstuk 1 is de inleiding van dit rapport. Het beschrijft de achtergrondinformatie van de opdrachtgever, de aanleiding van het onderzoek en geeft de hoofd- en deelvragen van het onderzoek weer.
- In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven. Hierin worden de kernbegrippen beschreven en uitgewerkt aan de hand van literatuur, de operationalisering en de relaties tussen de kernbegrippen worden weergegeven.
- Hoofdstuk 3 beschrijft de methodologie van dit rapport. Hierin wordt de aanpak van het onderzoek beschreven.
- Hoofdstuk 4 geeft de resultaten van dit onderzoek weer. In dit hoofdstuk worden de deelvragen van dit onderzoek beantwoord.
- In hoofdstuk 5 is de conclusie van het onderzoek. Hier wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek.
- Hoofdstuk 6 is de discussie. In dit hoofdstuk wordt de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek besproken.
- In hoofdstuk 7 is het adviesgedeelte van dit onderzoek. Dit hoofdstuk geeft drie alternatieve oplossingen, waarna het beste alternatief uitgewerkt wordt.

1. Algemene Inleiding

1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever

De AA Drink FBK Games Hengelo is de opdrachtgever voor deze thesis. De AA Drink FBK Games is een sportevenement en is dé Nederlandse klassieker in de atletieksport met een IAAF World Challenge status waar veel internationale en nationale topatleten zich laten zien. Het is het grootste atletiekevenement van Nederland die als enige een groot nationaal podium biedt voor de Nederlandse atletiektoppers van dit moment, zoals: Dafne Schippers, Eelco Sintnicolaas, Femke Pluim en Sifan Hassan. Door de goede prestaties van deze en andere Nederlandse atleten staat de atletieksport nu vol in de schijnwerpers in Nederland. De AA Drink FBK Games behoort tot de 20 beste atletiek wedstrijden van de wereld (Bolhuis, 2013) en maakt deel uit van de 5 topsportevenementen van Twente (International topsport events, 2016). Deze bestaan uit de Military Boekelo, CSI Twente, de Enschede Marathon, de Triatlon Holten en de AA Drink FBK Games. Deze vijf evenementen hebben hun krachten gebundeld onder het motto: 'Samen kun je meer dan alleen.' AA Drink is de titelsponsor van de FBK Games. AA Drink is een bedrijf dat sportdrankjes produceert en daarnaast verschillende individuele atleten en atletiek- en loopevenementen sponsort (AA Drink, 2016). Doordat zij sinds 2014 de titelsponsor is van de FBK Games, gaat deze door onder de naam: AA Drink FBK Games.

De AA Drink FBK Games is een stichting die bestaat uit een raad van toezicht, een directie en het FBK organisatiebureau. De directie stuurt het organisatiebureau aan. Het organisatiebureau is verantwoordelijk voor de gehele organisatie van de AA Drink FBK Games. Daarnaast werkt AA Drink FBK Games samen met Golazo Athletics. Golazo Athletics is een bedrijf die verschillende loopevenementen in Nederland organiseert en is gevestigd in Rotterdam. Golazo ondersteunt de organisatie van de AA Drink FBK Games sinds 2015. Daarnaast worden de AA Drink FBK Games elk jaar ondersteund door een groot aantal vrijwilligers.

In 2011 ontstond er een financiële zorgelijke situatie voor de AA Drink FBK Games door het wegvallen van een provinciale subsidie, een noodzakelijke investering in het atletiekstadion in Hengelo en het moeilijk kunnen verwerven van voldoende sponsorinkomsten, mede door de economische crisis (Novum/ANP , 2013). De AA Drink FBK Games heeft met veel moeite voor hun bestaan gevochten en hebben er mede door hun eigen investering in het atletiekstadion voor gezorgd dat de AA Drink FBK Games konden voortbestaan.

1.2 Aanleiding

1.2.1 Management probleem

In Nederland vinden er jaarlijks circa 600 sportevenementen plaats. Het bezoeken van deze evenementen is populair. Per jaar bezoeken vier op de tien volwassen Nederlanders wel eens een live sportevenement (Mullier instituut, 2014). De sportevenementen worden steeds meer geplaatst in het licht van maatschappelijke en politieke doelen. Met de evenementen wordt geprobeerd om sportdeelname te stimuleren, steden op de kaart te zetten, de economie een impuls te geven en gevoelens van saamhorigheid op te wekken (Mullier instituut, 2014).

Uit cijfers van SponsorMonitor blijkt dat in 2015 in Nederland 778 miljoen euro besteed is aan sponsoring in zijn algemeenheid en dat dit sponsorbedrag sinds 2010 aan het dalen is. Door deze daling zijn de sponsorbestedingen steeds meer onder druk komen te staan. Sponsoring heeft niet alleen met evenementen te maken. Sponsorbestedingen worden onderverdeeld in kunst en cultuur, media, maatschappelijke doelen, entertainment en sportsponsoring (Respons, 2016). Van deze

categorieën is sportsponsoring de grootste. In 2014 bestond de totale besteding aan sportsponsoring uit ongeveer 460 miljoen euro, wat meer dan de helft van de sponsorbesteding in dit jaar was (815 miljoen) (Mulder, 2014). Echter staat ook de categorie sportsponsoring onder druk doordat dit bedrag sinds 2010 aan het dalen is. Van 2013 op 2014 is dit bedrag gedaald met 3,3%. De economische crisis en het niet kunnen vereenzelvigen met een evenement, omdat zij geen duidelijke positionering hebben, spelen hierbij een rol. Hierdoor hebben sponsoren minder te besteden en besluiten zij geen of minder geld aan evenementen te besteden, hoewel dit noodzakelijk is voor de evenementen (Hell, 2008). Franssen (2007) geeft aan dat sportsponsoring een essentiële inkomstenbron is voor professionele sportclubs en evenementen. Dit betekent dat het voor evenementen van belang is om aan te kunnen tonen wat hun waarde en positionering is om subsidies en sponsorgeld te kunnen krijgen en behouden. Door dit aan te tonen kan voorkomen worden dat sponsoren dreigen weg te lopen en kan het bestaansrecht van de evenementen vergroot worden (de Nooij & Horsselenberg, 2015).

Hans Kloosterman, meeting director van de AA Drink FBK Games, geeft aan dat de AA Drink FBK Games ook hiermee te maken heeft. De druk op de AA Drink FBK Games wordt veroorzaakt door weglopende sponsoren en de lagere sponsorbedragen die besteed worden dan voorheen. Hij geeft aan dat dit te maken kan hebben met de mindere financiële middelen van bedrijven en door het verwachten van een grotere meerwaarde van de AA Drink FBK Games, waardoor sponsoren niet alleen meer sponsoren omdat de AA Drink FBK Games een evenement in Hengelo is. Voor de sponsoren is het niet helder waar de AA Drink FBK Games voor staat en waarmee de sponsoren zich kunnen vereenzelvigen. Op dit moment is de waarde die de sponsoren van de AA Drink FBK Games krijgen exposure en de maatschappelijke betrokkenheid bij Hengelo. De vermoedelijke reden voor het weglopen van de sponsoren en een lager sponsorbedrag is dat de sponsoren niet weten wat het hen oplevert en waarmee zij zich kunnen identificeren. Hierdoor wil de AA Drink FBK Games graag weten wat zij kan doen om de huidige sponsoren aan zich te blijven binden om hiermee haar bestaansrecht te behouden en te vergroten.

1.3 Adviesdoel en adviesvraag

Om het managementprobleem van de AA Drink FBK Games op te lossen is er een adviesdoel opgesteld. Het adviesdoel is: '*De AA Drink FBK Games adviseren hoe zij zich het best kan positioneren om door middel van een juiste (strategische) positionering te zorgen dat de huidige sponsoren zich vereenzelvigen met de AA Drink FBK Games en dat mogelijk nieuwe sponsoren zich aandienen ten behoeve van de AA Drink FBK Games.'*

Om dit doel te behalen is er een adviesvraag opgesteld. Deze luidt: *'Hoe en waarmee kan de AA Drink FBK Games zich het best positioneren in de (Nederlandse) maatschappij, ten behoeve van haar sponsoren?'*

Om een dergelijk advies te kunnen geven aan de AA Drink FBK Games te geven is er nadere informatie nodig, daarom wordt een onderzoek opgestart.

1.4 Het doel van het onderzoek en de onderzoeksvragen

Binnen dit onderzoek zal er informatie verzameld worden om een advies te kunnen geven en onderbouwen. Om een strategisch positioneringsadvies te geven is het van belang om te achterhalen

welke factoren van belang zijn en welke strategieën mogelijk en passend zijn bij een sportevenement, zoals in dit geval de AA Drink FBK Games. Daarom luidt het doel van dit onderzoek: '*Het in kaart brengen van positioneringsfactoren en positioneringsstrategieën in relatie tot de AA Drink FBK Games om hiermee een bijdrage te leveren aan het adviesrapport voor de AA Drink FBK Games over hoe zij zich kan positioneren om hiermee sponsoren te behouden.'*

Onderzoeksvraag:
'Welke positioneringsfactoren en positioneringsstrategieën van sportevenementen zijn van belang voor sportevenementsponsoren gerelateerd aan een internationaal sportevenement zoals de AA Drink FBK Games?'

Deelvragen:

1. Wat kenmerkt een internationaal sportevenement, zoals de AA Drink FBK Games?
2. Wat kenmerkt sponsoren van dergelijke internationale sportevenementen?
3. Wat zijn positioneringsfactoren en positioneringsstrategieën?
4. Welke van deze positionerings- factoren en strategieën zijn van belang voor sponsoren van een sportevenement, in het bijzonder de AA Drink FBK Games?

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal het theoretisch kader uitgewerkt worden. Het theoretische kader is een richtlijn voor dit onderzoek waarin de kernbegrippen centraal staan en een bijdrage leveren aan het adviesgedeelte. De kernbegrippen zullen beschreven worden aan de hand van literatuur en geoperationaliseerd worden (Taalwinkel, 2015). Ook zal er in dit hoofdstuk aandacht worden besteed aan het gebruik van zoekmachines, zoektermen en de criteria die gebruikt zijn om de gevonden resultaten te beoordelen.

2.1 Zoekmethoden

In dit theoretisch kader is er aandacht besteed aan het gebruik van zoekmachines, zoektermen en de criteria die gebruikt zijn om de zoekresultaten te beoordelen. In bijlage I is een tabel weergegeven welke methoden gebruikt zijn bij het zoeken naar de definities van de kernbegrippen. Daarnaast zijn de gevonden en gebruikte bronnen beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria. De AAOCC-uitwerkingen worden weergegeven in bijlage II.

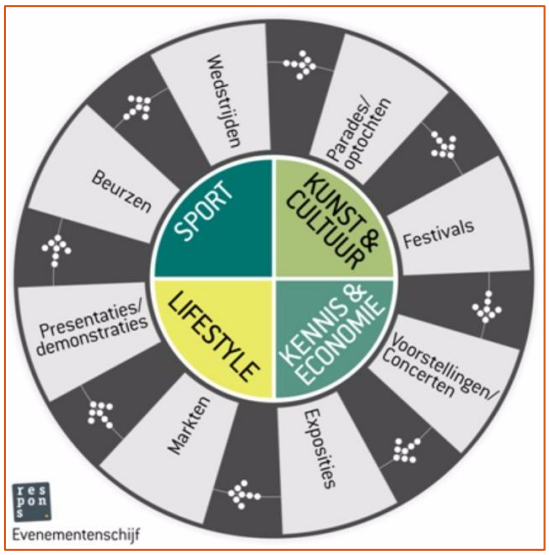
2.2 Kernbegrippen

Hier zullen de kernbegrippen aan de hand van literatuur beschreven worden. De kernbegrippen komen uit de onderzoeksvraag en de deelvragen en maken het mogelijk om het onderzoek af te bakenen en de definities weer te geven die gedurende het onderzoek aangehouden zullen worden.

2.2.1 Internationaal sportevenement

De AA Drink FBK Games is een internationaal topsportevenement. In dit hoofdstuk zal dit begrip uitgerafeld worden om duidelijk te krijgen wat een internationaal topsportevenement is en wat hieronder wordt verstaan. Ook wordt beschreven wat een evenement, sport, een sportevenement en een topsportevenement kenmerkt.

Allereerst wordt er inzicht verkregen in de definitie van een evenement. Wat is een evenement precies? Het model algemene plaatselijke verordening (2015) geeft de definitie: 'Elke voor publiek toegankelijke verrichting van vermaak'. Respons (2016) geeft een specifiekere definitie van een evenement en zegt dat dit een georganiseerde, verplaatsbare gebeurtenis is, die bijgewoond wordt door een verzameling mensen, die zich daarvoor in een bepaald tijdvak en in een inrichting of op een terrein bevinden of bewegen. De gegeven definities komen overeen, hoewel de definitie van Respons het meest duidelijk weergeeft wat een evenement precies is. Dit maakt dat deze definitie binnen dit onderzoek gebruikt zal worden. Echter, er zijn nog veel meer definities van het begrip evenement te vinden. Volgens Respons (2016) wordt dit veroorzaakt doordat er veel verschillende doelen zijn waarvoor een evenement wordt georganiseerd. Hierdoor krijgen de evenementen allemaal ook deels een andere betekenis.



Figuur 1 Evenementenschijf

Respons (2016) geeft een evenementenschijf weer waarin de soorten evenementen worden onderscheiden. De schijf bestaat uit twee lagen. Laag 1 is de vorm en laag 2 de inhoud. Dit wordt in figuur 1 weergegeven.

Met het weergeven van deze definitie van een evenement is een deel van het kernbegrip 'internationaal topsportevenement' uitgerafeld. Nu zal er inzicht gebracht worden in het begrip 'sport'.

Kok (2010) beweert dat het niet mogelijk is om een eenduidige definitie van sport te geven omdat deze eenvoudigweg niet bestaat. Bij het definiëren van het begrip 'sport' wordt steeds uitgegaan van een aantal criteria waaraan sport moet voldoen. Echter, bij het formuleren van definities verschillen deze criteria weer per definitie. Als één van de criteria van sport 'een competitief karakter' is, sluit dit bijvoorbeeld fitness uit en sporten veel mensen niet. Kok (2010) heeft een aantal definities van sport onder elkaar gezet om op basis hiervan één definitie te formuleren.

Van Bottenburg (2000) definieert sport als: *'een menselijke activiteit die veelal plaatsvindt in een specifiek organisatorisch verband maar ook ongebonden kan worden verricht, doorgaans met gebruikmaking van een specifieke ruimtelijke voorziening en/of omgeving, op een manier die gerelateerd aan voorschriften en gebruiken die in internationaal verband ten behoeve van prestaties met een competitie- of wedstrijdelement in de desbetreffende activiteit of verwante activiteiten tot ontwikkeling zijn gekomen'.*

Shank (2005) definieert sport als: *'a source of diversion or a physical activity engaged in for pleasure'.*

Steenbergen en Tamboer (2000) definiëren sport als: *'een vaardigheidsspel gericht op het bereiken van een bepaald doel, waarbij fysieke kwaliteiten worden getest en gespeeld wordt met bepaalde middelen, volgens bepaalde regels. Dit alles vindt plaats binnen bepaalde geïnstitutionaliseerde kaders'.*

Kijkend naar de definities kunnen er een aantal elementen benoemd worden die sport kenmerkt:

- Sport heeft een competitief element
- Sport verlangt fysieke inspanning
- Sport kent spelregels
- De invloed van de uitslag bepaalt de kwaliteit van de ervaring. Een gewonnen wedstrijd geeft dus meer voldoening
- De uitslag is niet voorspelbaar, het spel is niet beheersbaar
- Consumenten zijn veelal nauw betrokken bij het product en identificeren zich ermee
- De aandacht is cyclisch en kent tendensen
- Sport heeft de potentie tot herbeleving als verankerde ervaring.

Kijkend naar deze kenmerken en de definities heeft Kok (2010) de volgende definitie van sport opgesteld: 'Alle activiteiten waarbij fysieke inspanning of fysieke vaardigheid verlangd wordt waarbij de inspanning en/of vaardigheid zelf het doel is. Dit kan al dan niet binnen een context die georganiseerd is, wedstrijdreglementen bevat of aan spelregels voldoet'.

Daarnaast maakt Kok (2010) duidelijk dat sport ook kenmerken bezit die inherent aan diensten zijn:

- Sport is gedeeltelijk ontastbaar: een honkbalwedstrijd kan niet als goederen meegenomen worden.
- Bij sport is er interactie tussen afnemers en producent: bij een wedstrijd van PSV zijn afnemers aanwezig bij het productieproces.
- Sport maakt geen voorraadvorming mogelijk: een touretappe kan niet in stukken 'voor gefietst' worden.

Hiermee is het duidelijk wat sport is en wat sport kenmerkt. Hierop volgend zal er gekeken worden naar een sportevenement. Wat is een sportevenement en wat kenmerkt een sportevenement?

Bij een sportwedstrijd nemen mensen of teams het tegen elkaar op in een bepaalde sport. Een sportevenement is een georganiseerde gebeurtenis waarbij mensen samenkomen om deel te nemen aan en toeschouwer te zijn bij één of meerdere sportactiviteiten (de Boer & van den Dool, 2014). Colijn en Kok (2009) geven aan dat een sportevenement op top- of breedste niveau kan plaatsvinden. Een sportevenement kan zowel terugkomen in de georganiseerde sport als de ongeorganiseerde sport en kan regionaal, nationaal of internationaal zijn. Daarnaast maakt een sportevenement geen onderdeel uit van een competitie. Dit zijn kenmerkende aspecten van een sportevenement. Echter, sportevenementen kunnen ook heel verschillende zijn. Sportevenementen kunnen verschillen in:

- Omvang
- Niveau
- Frequentie: er zijn incidentele en terugkerende evenementen,
- Aantal sporten. Evenementen waar één sport en evenementen waar meerdere sporttakken worden bedreven, en evenementen die plaatshebben op een vaste locatie of die telkens op verschillende plekken zijn georganiseerd (de Boer & van den Dool, 2014).

Omdat de AA Drink FBK Games een topsportevenement is, is het nodig om inzicht te krijgen in de kenmerken en definitie van een topsportevenement. Door hier inzicht in te verkrijgen wordt duidelijk wat topsportevenementen, zoals de AA Drink FBK Games, kenmerken.

Een sportevenement is een topsportevenement wanneer er deelnemers zijn op het evenement die presteren op het niveau van Europese- en Wereldkampioenschappen en/ of Olympische Spelen. Van Wijk (2005) geeft een aantal kenmerken weer van een topsportevenement:

- Topsportevenementen vormt een ideaal uithangbord om mensen aan te zetten tot het gaan beoefenen van sport
- Topsportevenementen hebben een maatschappelijke betekenis die zich uit in de relatie met de breedtesport, vooral door het grote aantal actieve deelnemers aan en toeschouwers bij sportactiviteiten
- Topsportevenementen vereisen veel financiële middelen en een zakelijke opstelling (van Wijk, 2005).

Kenmerken sportevenement topsport	
Exposure	Veel media-aandacht
Tijdspad	In aanloop naar en tijdens het evenement
Betrokkenheid	Deelnemers en direct betrokkenen worden bereikt en beraakt, toeschouwers bereikt
Investering	Afhankelijk van het evenement en de positie die je als sponsor ambieert
Risico/rendement	Middelmatig
Objectspecifiek	Goed voor meer naamsbekendheid

Figuur 2 Kenmerken topsportevenement

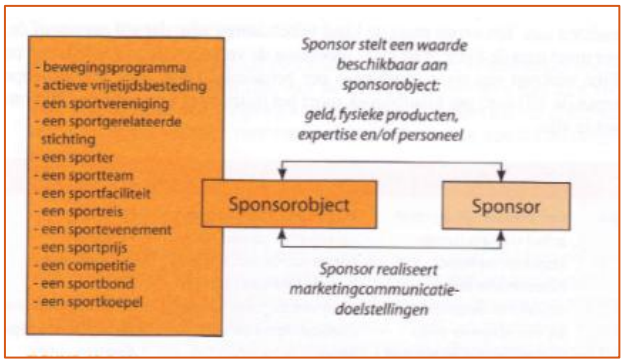
Colijn & Kok (2009) geven een aantal andere kenmerken weer van een topsportevenement. Hierbij kijken zij naar de financiën, maar geven ook weer dat een topsportevenement zorgt voor exposure. Deze kenmerken worden weergegeven in figuur 2.

Een (top)sportevenement kan nationaal of internationaal zijn. Een sportevenement is nationaal wanneer er uitsluitend atleten mee doen uit het land waar het evenement georganiseerd wordt. Internationaal is het wanneer er atleten mee doen uit meerdere landen. Er moeten 3 verschillenden nationaliteiten deelnemen aan het evenement om het daadwerkelijk internationaal te mogen noemen (KNAS, 2016).

2.2.2 Sponsoren van internationale sportevenementen

Bovenstaand is de betekenis gegeven van een internationaal sportevenement waardoor een deel van het kernbegrip sponsoren van internationale sportevenementen inzichtelijk is gemaakt. Nu zal er met behulp van literatuur gekeken worden wat een sportsponsor is, zodat dit begrip duidelijk is tijdens het gehele onderzoek.

Sportsponsoring kent, afhankelijk van de context, verschillende ladingen. De definitie van sportsponsoring volgens Goossens en Pauli uit 1985 wordt nog steeds gebruikt. Volgens hen is sportsponsoring een overeenkomst waarbij de ene partij (de sponsor) geld en/of een op geld waardeerbare prestatie levert, waartegenover de andere partij (de gesponsorde) communicatiemogelijkheden en/of andere door de sponsor gewenste zakelijke tegenprestaties levert, direct of indirect voortvloeiende uit de sportbeoefening. Van Lagae (2003) voegt hieraan toe dat sportsponsoring het recht heeft op vermelding van een merknaam en/of op mediadragers in een sportomgeving. Kok (2010) beschrijft sportsponsoring op een vergelijkbare manier. Hij zegt dat sportsponsoring het beschikbaar stellen van een bepaalde waarde is voor een sponsorobject met als wederdienst dat degene die de waarde beschikbaar heeft gesteld het sponsorobject voor promotionele doeleinden mag gebruiken. In figuur 3 wordt weergegeven hoe de relatie tussen een sponsorobject en een sponsor eruit ziet en maakt daarnaast duidelijk wat de definitie van sportsponsoring is. Ook sluit dit figuur aan op de uitspraken van Goossens en Pauli (1985) en van Lagae (2003).



Figuur 3. Relatie sponsorobject en sponsor

Voor dit onderzoek is van belang om allereerst inzicht te krijgen in de betekenis van sportsponsoring. Wat houdt sportsponsoring in? Goossens en Pauli (1985) beschrijven dit als volgt: '*sportsponsoring is een overeenkomst waarbij de ene partij (de sponsor) geld en/of een op geld waardeerbare prestatie levert, waartegenover de andere partij (de gesponsorde) communicatiemogelijkheden en/of andere door de sponsor gewenste zakelijke tegenprestaties levert, direct of indirect voortvloeiende uit de sportbeoefening'.* Deze definitie zal binnen dit onderzoek gebruikt worden om aan te duiden wat sportsponsoring is.

Bovenstaand is weergegeven wat sponsoring is. Sportsponsoring is hier een andere vorm van, die veroorzaakt dat sponsoren bepaalde beweegredenen hebben om aan sportsponsoring te doen. Van Wijk (2005) geeft aan waarom organisaties sportevenementen willen sponsoren en geeft hierbij als voorbeeld de Rabobank. De Rabobank ziet sponsoring als een zakelijke investering met als doel bestaande klanten te blijven binden en potentiële klanten te verleiden. Door sponsoring wil de Rabobank laten zien dat zij een bankinstelling is die zich van anderen onderscheidt. De bank ziet in sponsoring de kans om zich te profileren via de gesponsorde en wil zich daarnaast aansluiten bij de doelgroep en de waarden van de gesponsorde. De associatiekracht van sport is voor de Rabobank hierbij erg belangrijk.

Naast deze beweegredenen heeft sportsponsoring kenmerken die aanvullend zijn op de kenmerken van sponsoring. Deze kenmerken van sportsponsoring zijn:

- Sportsponsoring is een zakelijke investering
- De sponsor sluit zich door de sponsoring aan bij de waarden en doelgroep van de gesponsorde
- Met sponsoring wil de sponsor laten zien zich te onderscheiden van anderen
- Bij sportsponsoring is de associatie met sport erg belangrijk voor de sponsor
- Sportsponsoring heeft net als reclame herinnerings- en overtuigingseffecten
- Sportsponsoring heeft een groot economisch belang. In de sport is sponsoring niet meer weg te denken.
- Sportsponsoring verhoogt de commerciële waarde van de topsport. Televisierechten, kijkcijfers en reclameboodschappen zijn hierbij belangrijke elementen (van Wijk, 2005).
- Sportsponsoring kan locatieafhankelijk zijn of locatieonafhankelijk zijn (Westerbeek, Rubingh, Shilbury, & Quick, 2003).

Westerbeek, Rubingh, Shilbury, & Quick (2003) hebben onderzoek gedaan naar locatieafhankelijkheid. Uit dit onderzoek is gebleken dat, wat de sponsordoeltellingen betreft, locatieafhankelijke sponsoren zicht meer richten op directe verkoop, terwijl die van locatieonafhankelijke sponsoren minder verkoopgericht lijken en zich meer richten op het krijgen van exposure. Daarnaast bleek dat locatieafhankelijke sponsoren zaken ten aanzien van de locatie van de sportaccommodatie, aanzienlijk belangrijker vinden dan de locatieonafhankelijke sponsor. Zij vinden juist bedrijfsexposure een stuk belangrijker dan de locatieafhankelijke sponsor. Dit maakt deels duidelijk wat belangen en doelstellingen van deze twee groepen kunnen zijn. Echter, er zijn ook veel doelstellingen van sportsponsoren in het algemeen. Onderstaand zal hier verder op ingegaan worden.

Bij sportsponsoring heb je te maken met doelen van de sponsor en doelen van de gesponsorde. Westerbeek, Rubingh, Shilbury, & Quick (2003) geven deze doelen schematisch weer (figuur 4). Het schema bevat een mogelijke

Doelen sponsor	Voordelen sponsor	Voordelen gesponsorde	Doelen gesponsorde
Imagovorming of verbetering	Televisie exposure	Euro's	Aantrekken fondsen
Bedrijfs-relatiemarketing	Exposure gedrukte media	Goederen	Aantrekken middelen (goederen)
Media-relatiemarketing	Toegang tot reclamedrukwerk sportorganisatie	Diensten	Aantrekken diensten (vergroting bewustzijn, exposure)
Werknemer-relatiemarketing	Naamrechten	Exposure	(merkpositionering)
Bedrijfsontwikkeling	Gebruik van logo	affiliatie	(Vergroting van geloofwaardigheid)
Grotere verkoop	Affiches		(imagovorming of -verbetering)
Merkpositionering	Reclamerechten		
Vergroting van bewustzijn (exposure)	Merchandisingrechten		
Bedrijf verantwoordelijkheid	Productexclusiviteit		
Richten op nieuwe marktsegmenten	Sampling-mogelijkheden		
Ontwikkelen van nieuwe distributiekanalen	Inzet sporter		
	Hospitality-mogelijkheden		
	Toegang tot database (adressen)		
Heineken Bier Doel brouwerijen	**Heineken Bier Voordelen brouwerijen**	**Voordelen sportorganisaties**	**Doelen sportorganisaties**
Merkpositionering	Televisie-exposure	1.5 miljoen euro (dit is het bedrag voor het Holland Heineken House)	Aantrekken fondsen
	Exposure gedrukte media	Georganiseerd feest voor leden v/d sportorganisatie	Aantrekken diensten
	Reclamereclame		
	Hospitality-mogelijkheden		

doelen van de sponsor en de gesponsorde. Hierin zijn operationele voordelen opgenomen die nodig zijn om de genoemde doelen te bereiken en een voorbeeld dat het beweerde illustreert. De doelen van een sponsor (in het figuur Heineken) en een gesponsorde (een sportorganisatie) zijn vetgedrukt, net als de voordelen die beide organisaties nodig hebben om de doelen te bereiken. Wanneer beide organisaties bereid en in staat zijn om de door de andere organisatie benodigde voordelen te bieden, kan er een win-winsituatie ontstaan.

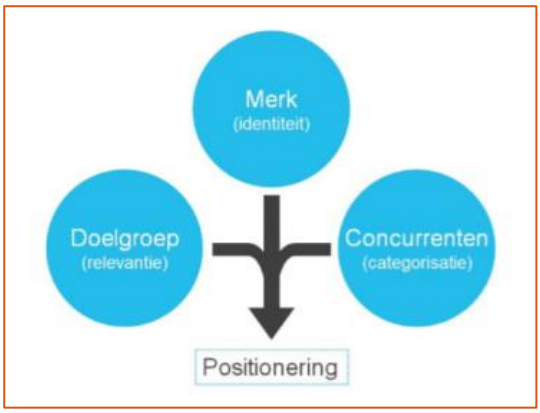
2.2.3 Positioneringsstrategieën en positioneringsfactoren

2.2.3.1 Positionering

In de literatuur is veel informatie te vinden over positioneren waarbij verschillende definities worden gegeven. Volgens Fedweb (2014) geeft de strategische positionering van een organisatie aan welke plaats zij inneemt in haar omgeving. Met een duidelijke strategische positionering schep je klaarheid in de manier waarop een organisatie meerwaarde wil leveren aan de klanten, belanghebbenden en overheidsdiensten. De definiëring van Stevense (2014) komt overeen, maar voegt hieraan toe dat naast een zo voordelig mogelijke plek innemen voor jouw organisatie in de omgeving, strategisch positioneren vooral gaat over het behouden van deze positie. Muilwijk (2015) omschrijft een positionering op een iets andere wijze en zegt dat het een belangrijk marketingbegrip is waarmee geprobeerd wordt een product of dienst bewust een plaats te geven in het hoofd van de afnemer, waarbij het gaat om de perceptie ten opzichte van de concurrent.

De bronnen beschrijven de definitie van een positionering allen op een iets andere wijze, maar komen op hetzelfde neer. Daarom zal de volgende definitie van een positionering in dit onderzoek gebruikt worden: '*een strategisch positionering is het proberen om een product of dienst bewust een plaats in haar omgeving/ in het hoofd van de afnemer te geven om hiermee klaarheid te scheppen in de manier waarop je meerwaarde wilt leveren aan de belanghebbenden'.* Inzicht in dit begrip is van belang binnen dit onderzoek omdat de kernbegrippen 'positioneringsfactoren' en 'positioneringsstrategieën' uitgerafeld zullen worden. Dit veroorzaakt het belang om inzicht te krijgen in de betekenis van een positionering. Nu deze betekenis duidelijk is zullen de begrippen 'positioneringsstrategieën' en 'positioneringsfactoren' beschreven worden in paragraaf 2.2.3.2 en paragraaf 2.2.3.3.

Er zijn verschillende aspecten waaraan een strategische positionering moet voldoen. Zo zegt Vernhout (2012) dat het bepalen van een strategische positie onderdeel is van strategisch management. Strategische management bestaat uit drie onderdelen, namelijk: een strategische analyse, het maken van strategische keuzes en de strategische implementatie. Boogers (2015) geeft een stappenplan weer die bestaat uit 5 stappen: De identiteit van de organisatie, merkarchitectuur, de doelgroep, concurrenten en de uiteindelijke positionering. Daarnaast gaat ze in op hoe een positionering gekozen moet worden. Dit gebeurt door te kijken naar de identiteit van het merk, de



Figuur 5. Positioneringsaspecten

doelgroep en de concurrenten. Riezebos & van der Grinten (2013) sluiten hierbij aan en zeggen ook dat positioneringsfactoren het merk, de doelgroep en concurrenten zijn en hebben met deze factoren een figuur opgesteld (figuur 5).

Een positionering kan ook richtinggevend zijn. Riezebos & van der Grinten (2013) zeggen dat het richtinggevend is voor 3 termen, namelijk:

- Manifestatie: Hieronder vallen alle fysieke verschijningsvormen van een merk of organisatie.
- Communicatie: Alle interne en externe communicatie.
- Visualisatie: Alle vormen van strategisch en tactisch design.

Wanneer er sprake is van een goede strategische positionering wordt de identiteit van een organisatie via de bovenstaande kanalen op dezelfde manier gecommuniceerd. Hierdoor wordt de strategische positionering versterkt en vastgehouden aan de identiteit (Riezebos & van der Grinten, 2013). Het model van Riezebos & van der Grinten zal binnen dit onderzoek worden gebruikt. Dit model wordt aangehouden om een goede strategische positionering op te kunnen stellen. Voordat dit gedaan kan worden moet er inzicht verkregen worden in positioneringsstrategieën. Een positioneringsstrategie zal samenhangend moeten zijn met de aspecten van een strategische positionering.

2.2.3.2 Positioneringsstrategieën

Kok (2010) geeft de volgende definitie voor een positioneringsstrategie: Een manier van positioneren om hiermee een uniek domein te claimen, onderscheidend te zijn, geloofwaardig en relevant te zijn ten opzichte van een concurrerende keuzemogelijkheden die een consument heeft. Westerbeek, Rubingh, Shilbury, & Quick (2003) omschrijven het als de wijze waarop we het denken van de verschillende klantgroepen (van een organisatie/evenement/bedrijf) over producten en de organisatie beïnvloeden. Net zoals Kok (2010) geven zij aan dat het hierbij belangrijk is om het productaanbod voor de segmenten te onderscheiden van dat van de concurrent. Van Wijk (2005) geeft de definitie op een andere wijze weer. Hij zegt dat een positioneringsstrategie het uitzetten van de lijnen voor de toekomstige activiteiten is. Wel geeft hij net zoals Kok (2010) en Westerbeek, Rubingh, Shilbury, & Quick (2003) aan dat hierbij concurrentievoordeel gehaald zou moeten worden. Hoewel de definities allen dezelfde punten raken, zal de definitie van Westerbeek, Rubingh, Shilbury, & Quick (2003) gebruikt worden binnen dit onderzoek: *'de wijze waarop we het denken van de verschillende klantgroepen (van een organisatie/evenement/bedrijf) over producten en de organisatie beïnvloeden.'* Deze definitie is kort en bondig en maakt op een eenvoudige wijze duidelijk wat een positioneringsstrategie is.

Naast deze definities worden er ook verschillende positioneringsstrategieën beschreven in de literatuur. Kok (2010) geeft de volgende strategieën:

- positioneren op productkenmerken en –voordelen
- positioneren op basis van de prijs/kwaliteitverhouding
- positionering op basis van gebruik of toepassing
- positionering op basis van een gebruiker
- positioneren op basis van concurrentie

Kok (2010) geeft bij de positioneringsstrategieën aan dat het mogelijk is om één strategie te kiezen of een combinatie hiervan. Hoewel, een enkelvoudige positioneringsstrategie wordt makkelijker onthouden door afnemers. Ook Westerbeek, Rubingh, Shilbury, & Quick (2003) noemen een aantal

strategieën: ‘positioneren op de voordelen die de consument wenst bij de consumptie van het product’, ‘positioneren op basis van prijs/kwaliteit’, ‘het imago van het product of het stimuleren van consumenten om een trendy merk te kopen in plaats van een merkloosproduct’. Bij deze positioneringsstrategiën horen positioneringsfactoren. Deze worden in de volgende paragraaf beschreven.

2.2.3.3 Positioneringsfactoren

Om in kaart te brengen wat positioneringsfactoren zijn zal eerst het begrip ‘factoren’ duidelijk moeten worden. Hiervoor wordt er gekeken naar het begrip ‘succesfactoren’. Volgens Nieuwenhuis (2010) zijn succesfactoren de belangrijkste zaken waar aandacht aan besteed moet worden. Het zijn kenmerken van een organisatie of van de omgeving die essentieel zijn voor de levensvatbaarheid en het succes van de organisatie. Volgens Floor Managementjargon (2015) is een kritische succesfactor datgene waarin een organisatie moet excelleren om te kunnen overleven, ofwel datgene wat voor het succes van de organisatie van doorslaggevende betekenis is. Steenbrink (2015) sluit aan bij deze definities en zegt dat succesfactoren een organisatie vooruit brengen, die de bedrijfsvoering maken of breken. Hoewel deze definities duidelijk aangeven wat succesfactoren zijn, geven deze niet letterlijk aan wat positioneringsfactoren zijn. Dit zorgt ervoor dat er naar de definities van positionering, positioneringsstrategieën en positioneringsfactoren is gekeken en dat de volgende definitie is samengesteld: *‘positioneringsfactoren zijn de belangrijkste zaken waar een positioneringsstrategie aan moet voldoen om hiermee een product of dienst bewust een plaats in haar omgeving/ in het hoofd van de afnemer te geven’.* Uit deze definitie blijkt dat de positioneringsfactoren voortkomen uit de positioneringsstrategieën. Onderstaand zal beschreven worden wat de positioneringsfactoren zijn bij de positioneringsstrategieën die gegeven zijn in paragraaf 2.2.3.2.

- Positioneren op productkenmerken en –voordelen
  - Positie op basis van unieke en voor de doelgroep belangrijke productkenmerken en –voordelen
  - Fysieke, tastbare of emotionele kenmerken
- Positioneren op basis van de prijs/kwaliteitverhouding
  - Gunstige verhouding tussen prijs en kwaliteit
  - Benadrukken van de prijs/kwaliteitsverhouding
- Positionering op basis van gebruik of toepassing
  - Situatie gebruiken waarin een product gebruikt wordt of op basis van een specifieke toepassing van een product
- Positionering op basis van een gebruiker
  - Het product associëren met een van de gebruikers
- Positioneren op basis van concurrentie
  - Een directe vergelijking met de positie die een concurrent heeft ingenomen
  - Beter zijn dan de ander

Hiermee is duidelijk welke positioneringsstrategieën er zijn en welke factoren bij deze strategieën horen. Om te kunnen bepalen wat een goede strategie zou zijn voor de AA Drink FBK Games zal er eerst gekeken worden welke van deze strategieën van belang zijn voor topsportevenementen. De bovenstaande positioneringsstrategieën zijn allemaal toepasbaar voor positioneringen gerelateerd aan

sport (Kok, 2010). Dit kunnen positioneringen voor sportproducten zijn maar ook voor sportevenementen. Omdat er niet letterlijk wordt weergegeven welke strategie het meest geschikt is voor een sportevenement zullen de genoemde strategieën en de kenmerken van een topsportevenement (paragaaf 2.2.2 en 2.2.3.2) met elkaar vergeleken worden zodat op deze manier bepaald kan worden welke strategieën het meest geschikt zijn voor een topsportevenement.

Uit deze vergelijking blijkt dat de positioneringsstrategieën 'positionering op productkenmerken en -voordelen' en 'positionering op basis van een gebruiker of een positionering op basis van concurrentie' het meest geschikt zijn voor het positioneren van een topsportevenement, waarbij positionering op productkenmerken en-voordelen de beste strategie lijkt. Dit is de meest geschikte strategie omdat deze strategie zich richt op de productkenmerken en -voordelen, waarbij gebruik gemaakt kan worden van fysieke kenmerken. Bij sportevenementen zal er gebruik gemaakt worden van fysieke kenmerken omdat sportevenementen ontastbaar zijn. Een evenement kan met deze strategie laten zien wat voor soort evenement het is en wat haar kenmerkt. Voor een evenement zijn fysieke kenmerken van groot belang omdat zij afnemers geen product kunnen geven om te laten zien of te voelen, wat wel bij een tastbaar product mogelijk is. Bij een positionering op basis van concurrentie wordt er gezocht naar sterktes en zwaktes van andere evenementen om hier met het eigen evenement bovenuit te stijgen. Om boven de concurrentie uit te stijgen kunnen de bestaande kenmerken en voordelen van het evenement gebruikt worden. Een evenement moet gebruik maken van haar goede kenmerken en voordelen om afnemers/bezoekers deze kenmerken en voordelen te laten associëren met hun reeds opgebouwde merk/evenementnaam (Kok, 2010).

Positioneren op basis van een gebruiker is ook mogelijk om als strategie te kiezen voor een evenement. Hierbij is een testimonial (het gebruiken van ervaringen van klanten om nieuwe klanten te trekken) vaak de vorm waarmee binnen de communicatie de positioneringsstrategie verder wordt uitgewerkt. Afnemers associëren een product/evenement met een van deze gebruikers. Bij sportproducten of evenementen wordt hiervoor vaak een topsporter gebruikt. Deze persoon vertelt het verhaal van het product/evenement. De populariteit van deze persoon wordt gebruikt om de aandacht te trekken van mensen en ze mee te nemen in het verhaal, zodat ze interesse krijgen in het evenement zelf (Kok, 2010).

Dan is er nog de positionering op basis van concurrentie. Hierbij moet de positionering duidelijk 'beter zijn dan de ander' en voor de afnemers/bezoekers zichtbaar gemaakt kunnen worden. Bij deze strategie worden de concurrenten van het product genoemd of gebruikt om een eigen positionering beter te maken. Bij deze strategie wordt er hierdoor niet direct gebruik gemaakt van de eigen productkenmerken en -voordelen (Kok, 2010).

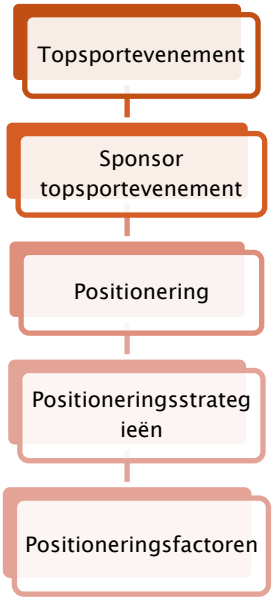
De andere strategieën 'positioneren op basis van prijs/kwaliteitsverhouding' en 'positioneren op basis van gebruik of toepassing' worden niet gezien als geschikte strategieën voor sportevenementen. Deze strategieën sluiten niet aan op het goed positioneren van evenementen omdat het voor hen erg lastig is om een positionering neer te zetten door het benadrukken van een lage prijs of een situatie waarin het product wordt gebruikt. Veel sportevenement worden een keer per jaar georganiseerd waardoor de prijs geen doorslaggevende factor voor bezoekers zal zijn. Daarnaast kunnen sportevenementen niet laten zien hoe het product gebruikt wordt door afnemers omdat een evenement ontastbaar is

(Westerbeek, Rubingh, Shilbury, & Quick, 2003). Hierdoor kan er geconcludeerd worden dat deze strategieën niet geschikt zijn voor een sportevenement en dat deze meer productgericht zijn.

Nu deze begrippen toegelicht zijn, blijkt dat de begrippen 'positionering', 'positioneringsstrategie' en 'positioneringsfactoren' allemaal met elkaar in verband staan. Doordat deze begrippen met elkaar in verband staan is het van belang dat deze begrippen in de praktijk op elkaar aan zullen sluiten. Een positioneringsstrategie met haar positioneringsfactoren moeten zorgvuldig uit worden gekozen zodat deze bij de organisatie/ het bedrijf passen. De strategie en factoren moeten hierop volgend aansluiten op de aspecten van een positionering. Door het op elkaar aansluiten van deze begrippen kan er een goede positionering opgesteld worden.

2.3 Relaties kernbegrippen

Figuur 7 geeft een visualisatie weer van de kernbegrippen. In dit onderzoek wordt er gekeken hoe de AA Drink FBK Games zich kan positioneren om hiermee sponsoren te behouden. Hiervoor is er allereerst inzicht nodig in de betekenis van een topsportevenement. Wat houdt dit precies in? Daarna komen de sponsoren van de topsportevenementen in beeld. Dit is een belangrijke onderzoekseenheid omdat de AA Drink FBK Games deze groep graag wil behouden. Nadat er onderzoek gedaan is naar de sponsoren wordt er gekeken naar een positionering, positioneringsfactoren en -strategieën. Dit zijn belangrijke onderzoekseenheden omdat hiermee duidelijk wordt welke strategie er gebruikt zou moeten worden, welke factoren hierbij belangrijk zijn en hoe de positionering eruit zou moeten zien om hiermee de huidige sponsoren te kunnen behouden. De verkregen informatie over de sponsoren, de strategieën en factoren zullen met elkaar vergeleken worden zodat op deze manier onderzocht kan worden hoe de AA Drink FBK Games zich zou moeten positioneren.



Figuur 6. Relaties kernbegrippen

2.4 Operationalisering van de kernbegrippen

Het operationaliseren van kernbegrippen is het concreet/meetbaar maken van de hierboven omschreven kernbegrippen van dit onderzoek. In bijlage III wordt de operationalisering van de kernbegrippen weergegeven met de daarbij behorende onderbouwing.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van dit onderzoek verantwoord. De aanpak van het onderzoek wordt toegelicht door middel van de onderzoeksstrategie, waarnemingsmethoden, meetinstrument, selectie van de onderzoekseenheden en het analyseplan.

3.1 Onderzoeksstrategie

Het onderzoekgedeelte van deze thesis zal bestaan uit een kwalitatief onderzoek. Volgens Schreuder Peters (2005) worden er bij een kwalitatief onderzoek nauwelijks statistische hulpmiddelen gebruikt. Het gaat om het nauwkeurig in kaart brengen van één situatie. Er wordt gecontroleerd of alle theoretische verwachte antecedenten en symptomen, die mogelijke oorzaken en gevolgen van de situatie zijn, aanwezig zijn. Voor het onderzoekgedeelte van deze thesis is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat er behoefte is aan diepgaande informatie. Deze zal verkregen moeten worden door in te gaan op achterliggende meningen, wensen en behoeften van de AA Drink FBK Games en haar sponsoren. Binnen dit onderzoek is het van belang om te achterhalen wat de AA Drink FBK Games kenmerkt, wat haar sponsoren kenmerkt, hoe de AA Drink FBK Games zich positioneert en welke strategie zij hierbij gebruikt. In een kwalitatief onderzoek kan met behulp van vraagtechnieken informatie verkregen worden. Deze strategie geeft de mogelijkheid tot doorvragen. (Rightmarktonderzoek, 2015).

De vorm van het kwalitatief onderzoek is een casestudy. De casestudy is een strategie die geschikt is voor het geven van antwoord op de vragen 'waarom?', 'wat?' en 'hoe?' (Saunders, 2008). Dit is passend binnen dit onderzoek omdat er gekeken wordt naar 'hoe' de AA Drink FBK Games zich het beste kan positioneren om door middel van een juiste positionering te zorgen dat huidige sponsoren zich vereenzelvigen met de AA Drink FBK games en nieuwe sponsoren zich aandienen.

Yin (2003) onderscheidt 4 casesstudycategorieën, waarvan dit onderzoek een meervoudige casestudy is. Meervoudige cases worden vooral gebruikt om te bepalen of de resultaten van de eerste case ook voorkomen in de andere case, waardoor ze kunnen worden gegeneraliseerd. In dit onderzoek is de eerste case de AA Drink FBK Games en haar sponsoren, zoals bovenstaand benoemd. De tweede case is het best practice evenement. Dit evenement zal betrokken worden in het onderzoek zodat de evenementen naast elkaar gelegd kunnen worden om deze te analyseren en te kijken of de AA Drink FBK Games hier nieuwe inzichten uit kan halen met betrekking tot haar positionering.

3.2 Waarnemingsmethoden

Waarnemingsmethoden zijn bepaalde vormen van gegevensverzameling of waarnemingen die passen bij het onderzoeksobject (Lucassen & Olde Hartman, 2007). Binnen dit kwalitatieve onderzoek zullen dit interviews zijn. Er zullen interviews worden gehouden met de meeting director van de FBK Games; Hans Kloosterman, de huidige sponsoren van de AA Drink FBK Games en met directeur Ronald Veerbeek van het best practice topsportevenement de Zevenheuvelenloop.

Binnen dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van semi gestructureerde interviews omdat er meer speling is binnen de vragen dan bij een gestructureerd interview. De vragen zijn voorbereid, maar tijdens het interview is er de ruimte om de volgorde waarop de vragen gesteld worden aan te passen

en kunnen er vragen toegevoegd worden. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om een vraag te herformuleren, een vergelijking van het antwoord te vragen en te controleren of het beluisterde datgene is wat de respondent bedoelde (Peters & Schreuder, 2005). De interviewvragen worden opgesteld in een interviewguide om zo de interviews te structureren en vergelijkbaar te maken.

Bij semigestructureerde interviews mag er afgeweken worden van de volgorde en kan er gekeken worden of er onderwerpen weggelaten kunnen worden (Saunders, Lewis, & Thornhill, Methoden en technieken van onderzoek, 2004). De interviewguides worden opgezet met behulp van de (geoperationaliseerde) kernbegrippen. Voor elke onderzoekseenheid wordt er een interviewguide opgesteld, deze zijn te vinden in bijlage V .

3.3 Onderzoekseenheden

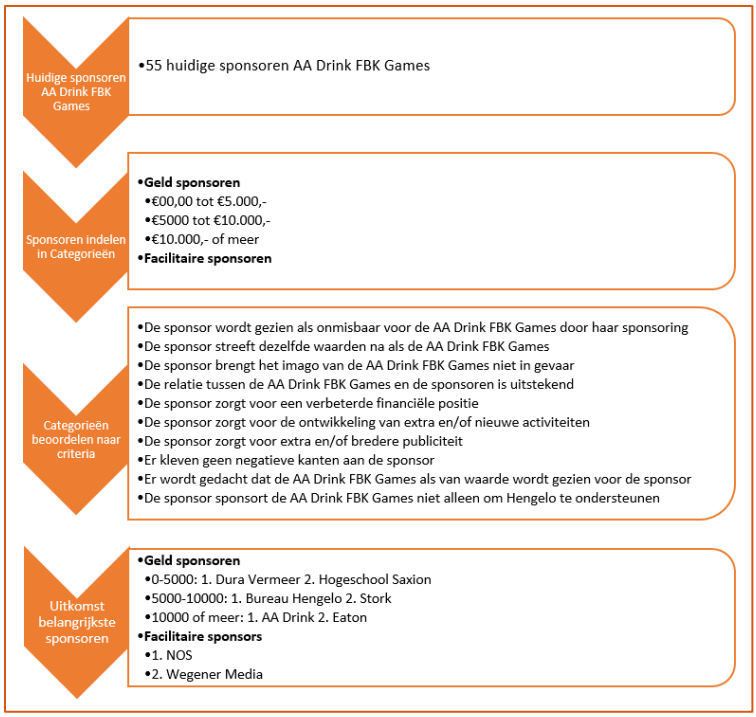
Onderzoekseenheden zijn de individuele respondenten waarover analyses worden uitgevoerd. Een onderzoekseenheid is een algemene term waardoor het mogelijk is om in algemeenheden te spreken waarbij het niet uitmaakt of het om mensen, planten, dieren of dingen gaat. Het is de eenheid van analyse en is bepalend voor welke analysetechnieken uitgevoerd mogen worden (Van der Zee, 2015). In dit onderzoek zullen er uitspraken gedaan worden over de AA Drink FBK Games, de huidige sponsoren van de AA Drink FBK Games en het best practice sport evenement.

De AA Drink FBK Games beschikt over 55 sponsoren. Binnen het tijdsbestek van dit onderzoek zal het niet mogelijk zijn om elke sponsor te interviewen, daarom wordt er gebruik gemaakt van een steekproeftheorie. Met een steekproeftheorie kun je uitspraken doen over de populatie terwijl je hier maar een klein deel van onderzocht hebt (Peters & Schreuder, 2005).

Volgens Saunders, Lewis, Thronhill, Booij & Verckens (2011) moeten er vier fasen doorlopen worden om een steekproef uit te voeren, namelijk: opstellen van een steekproefkader, bepalen van geschikte streekproefomvang, steekproefmethode kiezen en uitvoeren, controleren van steekproef op representativiteit voor de populatie. Het steekproefkader binnen dit onderzoek bestaat uit de huidige sponsoren van de AA Drink FBK Games. Voor dit onderzoek is de gestratificeerde selecte steekproef de best passende steekproeftrekking. Een gestratificeerde trekking wil zeggen: een steekproef trekken uit subpopulaties die met behulp van een bepaald criterium worden onderscheiden. Aselect geeft aan dat alle elementen in de populatie een even grote kans hebben om in de steekproef terecht te komen. (Peters & Schreuder, 2005).

Figuur 13. Stakeholders web Boerekamps en Verschoor

De sponsoren worden verdeeld in 4 categorieën, waarna het stakeholders web van Boerekamps en Verschoor (2011) (figuur 13) bij elke categorie gebruikt zal worden. De categorieën zijn opgesteld in overleg met Hans Kloosterman omdat hij inzicht heeft in alle sponsoren en sponsorgroepen die er zijn bij de AA Drink FBK Games. Hierna worden de categorieën beoordeeld aan de hand van de opgestelde criteria. Ook deze zijn in overleg met Hans Kloosterman opgesteld om op deze manier te bepalen wat voor hen belangrijk is aan een sponsor. Na het beoordelen van deze sponsoren zijn uit elke categorie de twee sponsoren met de hoogste score geselecteerd. In figuur 13 is een overzicht te zien van het proces van de steekproeftheorie.



Figuur 13. Proces steekproeftrekking

De belangrijkste sponsoren die naar voren zijn gekomen zijn:

- Categorie 1: Dura Vermeer & Hogeschool Saxion
- Categorie 2: Bureau Hengelo & Stork
- Categorie 3: AA Drink & Eaton
- Categorie 4 : NOS & Wegener Media

Uitleg en uitkomsten van het stakeholders web met de bijbehorende criteria zijn te vinden in bijlage IV.

Nadat duidelijk was wie de belangrijkste sponsoren van de AA Drink FBK Games waren, zijn deze sponsoren eerst per mail benaderd door Hans Kloosterman. In deze mail geeft hij aan waarom er onderzoek wordt gedaan voor de AA Drink FBK Games en wat het onderzoek inhoudt. Daarnaast zal hij de sponsoren erop attenderen dat zij een van de belangrijkste sponsoren voor de AA Drink FBK Games zijn en vraagt of zij mee zouden willen werken aan het onderzoek. Hierna zal er telefonisch contact op worden genomen met de sponsoren om ze uit te nodigen voor een interview en om wellicht een afspraak te maken.

Voor het selecteren van het best practice evenement is de doelgerichte steekproef gebruikt. Bij een doelgerichte steekproef worden er bedrijven/organisaties gezocht met gewenste kenmerken. Je zoekt typische gevallen die je nodig hebt voor de steekproef (Peters & Schreuder, 2005). De criteria waar het best practice evenement binnen dit onderzoek aan moet voldoen zijn:

- Het evenement moet een topsportevenement zijn of topsporters als deelnemers hebben.
- Het evenement moet binnen de categorie atletiekevenementen of hardloopevenementen vallen.
- Het evenement moet een goede, duidelijke strategische positionering hebben en hierin excelleren.

- Het evenementen moet een groot aantal sponsoren hebben waardoor sponsorinkomsten behoren tot de meest belangrijke inkomstenbron voor het evenement.
- Het evenement moet buiten regio Twente vallen.

Tabel 12. kenmerken AA Drink FBK Games en Zevenheuvelenloop

Kenmerken Zevenheuvelenloop	Kenmerken AA Drink FBK Games
Topsportevenement	Topsportevenement
Nijmegen	Hengelo
Wereldatleten aan de start	Wereldatleten aan de start
Wereldrecords gelopen	Wereldrecords gelopen
Internationale en nationale uitstraling	Regionale uitstraling
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Maatschappelijke verantwoordelijkheid
Promoten van de loopsport	Promoten van bewegen
Relatie evenement, geen toeschouwer evenement	Toeschouwer en relatie evenement
Onderscheidende en unieke loop	Unieke atletiekwedstrijd
Sponsoren vanuit heel Nederland	Sponsoren vooral uit de regio
Grote en kleine sponsoren	Grote en kleine sponsoren
Duurzaam evenement, duurzaamheid is erg belangrijk binnen de organisatie	Maatschappelijke verantwoordelijkheid staat voorop
Toegankelijk evenement. Alles over het evenement moet en kan terug gevonden worden	Weinig informatie te vinden over de AA Drink FBK Games en haar waarden en doelen etc.
Uniek parcours	Enigste platform die nationale atleten een podium biedt in Nederland
Sterk merk door het beleid dat ze al 30 jaar voeren	Geen duidelijke positionering
De loper staat centraal	De atleten staan centraal
Deelnemers vanuit het hele land	Atletiek liefhebbers uit het hele land
40.000 deelnemers	Tussen de 5.000 - 10.000 toeschouwers

De keuze voor het best practice evenement is gemaakt met behulp van Judith Claus, project- en eventmanagers bij Golazo Sports B.V.. Judith heeft veel ervaring in het organiseren van evenementen en heeft hierdoor veel kennis en contacten binnen de evenementenwereld. Van haar kennis is gebruik gemaakt bij de keuze van de best practice voor dit evenement door Judith te vragen naar haar ideeën voor een passend best practice evenement. Judith is op de hoogte gesteld van de criteria waaraan het evenement moet voldoen, waarop zij met het voorstel van de Zevenheuvelenloop kwam. Judith gaf aan dat dit een evenement is dat erg goed bezocht wordt, veel deelnemers heeft, een loopevenement is, een groot aantal sponsoren heeft, de Zevenheuvelenloop zich goed positioneert en de positionering als erg belangrijk beschouwd. Hieruit bleek dat dit een passend best practice evenement is voor dit onderzoek.

Na het voorstel van Judith is er literatuuronderzoek gedaan naar de Zevenheuvelenloop en zijn de kenmerken die hieruit naar voren kwamen vergeleken met de kenmerken van de AA Drink FBK Games (tabel 12). Uit deze vergelijking blijkt dat de Zevenheuvelenloop en de AA Drink FBK Games veel dezelfde kenmerken hebben en dat de Zevenheuvelenloop hierdoor een goed evenement is om als best practice evenement te gebruiken binnen dit onderzoek. Na dit besluit is er contact opgenomen met Ronald Veerbeek, directeur van de Zevenheuvelenloop, en is er met hem een afspraak gemaakt voor een interview.

3.4 Analysetechnieken

Met alle verzamelde data zullen de hoofdvraag en deelvragen beantwoord moeten worden. Hiervoor is een analyse van de data nodig. Er zijn verschillende technieken beschikbaar (Kessels en Smit Onderzoekpraktijk, 2015). In deze paragraaf wordt beschreven welke technieken binnen dit onderzoek gehanteerd worden.

De interviews die gehouden worden zullen allemaal, indien hiervoor toestemming wordt gegeven door de respondent, worden opgenomen via een voicerecorder. Hierop volgend zullen de interviews uitgewerkt worden in een transcript en worden gecodeerd. Door middel van het coderen kunnen de interviews geanalyseerd worden (Peters & Schreuder, 2005). Er zal gebruik worden gemaakt van open coderen. Hierbij worden labels gehangen aan fragmenten uit de transcripten. De labels die toegekend zullen worden zijn gebaseerd op theoretische begrippen en veld betrokken begrippen of een code die

de respondent zelf heeft gebruikt tijdens het interview (Boeije, 2014). Het gebruik van labels zorgt ervoor dat de interviews met elkaar vergeleken kunnen worden. Na het toekennen van de labels zullen deze geordend worden door axiaal coderen. Dit is het vergelijken van fragmenten met dezelfde code op verschillen en overeenkomsten (De Afstudeerconsultant, 2015). Door middel van deze analysetechniek zullen de interviews met elkaar vergeleken worden. Ook de verkregen informatie vanuit de literatuur zal vergeleken worden met de informatie vanuit de interviews. De codes met dezelfde naam zullen worden samengevoegd zodat er een overzicht komt per code (bijlage USB). Hierdoor kan de informatie uit de interviews snel gebruikt worden in het onderzoek. Bij de codering van deze transcripten zal er gekeken worden naar kenmerken van de AA Drink FBK Games, kenmerken van de sponsoren van de AA Drink FBK Games en de positionering van de AA Drink FBK Games met de bijbehorende strategie en factoren. De interviews worden met elkaar vergeleken om in kaart te brengen wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de sponsoren en op welke punten de AA Drink FBK Games een voorbeeld kan nemen aan de Zevenheuvelenloop. De interviews worden ook vergeleken met de informatie uit het theoretisch kader. Hierbij zal er gekeken worden in hoeverre de sponsoren aansluiten op de doelstellingen uit figuur 4, welke sponsorstrategie er gebruikt wordt bij het best practice evenement en welke factoren dit met zich mee brengt. Er wordt dus een analyse uitgevoerd over de interviews met AA Drink FBK Games, de huidige sponsoren van de AA Drink FBK Games en de Zevenheuvelenloop.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit het veldonderzoek worden uitgelicht die verricht zijn in de vorm van interviews. Tijdens het veldonderzoek zijn er twee onderzoeken gedaan. Een onderzoek naar de sponsoren van de AA Drink FBK Games om in kaart te brengen wat hun kenmerken zijn en een onderzoek naar het best practice evenement om in kaart te brengen hoe zij zich positioneren. Het best practice evenement is gebruikt om tot nieuwe inzichten te komen. De respondenten in het onderzoek bestonden uit de AA Drink FBK Games, het best practice evenement de Zevenheuvelenloop en de sponsoren Rosen Europe, Eaton, Agfra, Thales en AA Drink.

De interviewguides die gebruikt zijn tijdens de interviews, zijn te vinden in bijlage V. De uitwerkingen van de interviews in de vorm van transcripten en analyses zijn te vinden op de bijgeleverde usb stick, in het mapje interviews.

4.1 Wat kenmerkt een internationaal sportevenement, zoals de AA Drink FBK Games?

In het theoretisch kader is gekeken naar wat internationale sportevenementen kenmerkt, waarna in de methodologie de kenmerken van de AA Drink FBK Games zijn gegeven. Hieruit blijkt dat de kenmerken van de AA Drink FBK games overeenkomen met de kenmerken van een topsportevenement (paragraaf 2.2.1). Daarnaast is duidelijk geworden dat de AA Drink FBK Games voldoet aan de kenmerken van sport (paragraaf 2.2.1) omdat het een sportevenement is waar atletiek beoefend wordt. In de literatuur is aangegeven dat sportevenement kunnen verschillen op een aantal gebieden, namelijk de omvang, het niveau, frequentie en het aantal beoefende sporten. In tabel 22 wordt weergegeven hoe deze kenmerken er bij de AA Drink FBK Games uit zien.

Tabel 22 Event kenmerken AA Drink FBK Games

Event kenmerken AA Drink FBK Games	
Omvang	Toeschouwers tussen de 5000 en 10.000 Precieze atleten aantal onbekend. Atleten uit 42 verschillende landen
Niveau	Internationaal topsport niveau
Frequentie	Een maal per jaar Jaarlijks terugkerend
Aantal sporten	1 sport. Atletiek

Van Wijk (2005) en Colijn en Kok (2009) geven in de literatuur andere kenmerken van topsportevenementen (paragraaf 2.2.1.). In tabel 23 (bijlage VI) wordt aangegeven of de AA Drink FBK Games aan deze kenmerken voldoet, waarna dit onderbouwd wordt met behulp van citaten uit de interviews. Ook wordt in de tabel aangegeven in hoeverre de Zevenheuvelenloop hieraan voldoet. Uit de tabel blijkt dat beide evenementen voldoen aan de kenmerken van een topsportevenement en hierdoor een ideaal uithangbord zijn om mensen aan het sporten te krijgen, veel financiële middelen vereisen, exposure kunnen bieden en een maatschappelijke betekenis hebben.

4.2 Wat kenmerkt sponsoren van internationale sportevenementen, zoals de AA Drink FBK Games?

Voor deze deelvraag is er in het theoretisch kader literatuuronderzoek gedaan naar de kenmerken van sponsoren van een internationaal sportevenement (paragraaf 2.2.2). Omdat er gekeken wordt naar hoe de AA Drink FBK Games zich kan positioneren ten behoeve van haar sponsoren, is het van belang om de kenmerken van deze sponsoren in kaart te brengen. In deze paragraaf wordt weergegeven wat kenmerken zijn van de huidige sponsoren van de AA Drink FBK Games en wordt er een onderscheid gemaakt in de sponsorcategorieën. Daarnaast worden deze kenmerken met de literatuur vergeleken en zal er gebruikt worden gemaakt van het best practice evenement de Zevenheuvelenloop. De kenmerken van de Zevenheuvelenloop zulle ook in kaart worden gebracht. In Tabel 24 is dit in een overzicht weergegeven.

Uit deze resultaten, weergegeven in tabel 24, blijkt dat de sponsoren in het algemeen vooral sponsoren om betrokken te zijn bij de regio. Doordat de sponsoren vanuit dit belang sponsoren, wordt de

Tabel 24 kenmerken sponsoren AA Drink FBK Games

Kenmerk sponsoren ↓	Categorie 1: €10.000 of meer (3 sponsoren)	Categorie 2: €5.000 – €10.000 (1 sponsor)	Categorie 3: €00,00 – €5.000 (1 sponsor)	Alle sponsoren (5 sponsoren)	Citaten interviews	Kenmerken sponsoren voldoen aan literatuur	Sponsoren Zevenheuvelenloop Voldoen aan literatuur
Sponsor ziet sponsoring als zakelijke investering	2 (Thales niet)	0	0	2 van de 3	Eaton: 'Het blijft een evenement met televisieaandacht, het profileren met naamsbekendheid is de zakelijke waarde die het voor ons heeft'	1:Ja 2 en 3: Nee	Ja, sponsoren uit zakelijk belang, voor het imago, stimulering verkoop
Sponsor neemt de waarden en doelen van de gesponsorde over	0	0	0	0 van de 5	Agfra: 'Dat komt niet naar voren. Ik zou niet weten wat ze na willen streven'.	1,2 en 3: Nee	Ja, sponsoren hebben deze waarden al of willen zich hierbij aansluiten
De sponsor sponsort om zich te onderscheiden van anderen	1 (AA Drink)	0	0	0 van de 5	AA Drink 'Wij willen een evenement sponsoren die uit de regio gehaald wordt en dat men dat meer gaat zien als een internationaal topsportevenement'.	1: Ja, AA Drink 1,2 en 3: nee	Ja, de sponsor wil zich doormiddel van deze sponsoring onderscheiden en haar naam kunnen verbinden met de loop.
De associatie met sport is belangrijk voor de sponsor	3	0	0	3 van de 2	Thales: 'Ik denk dat het een mooie manier is om betrokkenheid met de regio, sport en sportiviteit te laten zien'.	1: Ja 2 en 3:	Ja, de associatie is belangrijk. Daarnaast is participatie tijdens de loop ook belangrijk voor de sponsoren.
De sponsor heeft belang bij de exposure die zij krijgt van de gesponsorde	3	1	1	5 van de 5	Rosen Europe: 'Onze focus is niet voornamelijk onze klanten mee krijgen naar het event. Maar ook een stukje regionale naamsbekendheid, awareness'.	1,2 en 3: Ja	Ja. De sponsoren krijgen dit als tegenprestatie op verschillende manieren.
De sponsoring is locatieafhankelijk voor de sponsor	2 (AA Drink niet)	1	1	4 van de 5	Agfra: 'Wij hebben gekozen voor de FBK Games omdat het een goede uitstraling heeft voor Twente'.	1: Nee, AA Drink 2 en 3: Ja	Nee, de sponsoren komen vanuit heel Nederland
De sponsor vindt maatschappelijke betrokkenheid belangrijk, vooral binnen de regio	3	1	1	5 van de 5	Eaton : 'Eaton heeft ook als beleid dat men in de regio waar de bedrijven zitten maatschappelijke betrokkenheid wil tonen'.	1, 2 en 3: Ja	Ja. Dit wordt belangrijk gevonden maar hoeft niet perse binnen de regio te zijn.
De reden van sponsoring is de regio	2 (AA Drink niet)	1	1	4 van de 5	Agfra: 'Wij hebben gekozen voor de FBK Games omdat het een goede uitstraling heeft voor Twente'.	1: Nee, AA drink 1, 2 en 3: Ja	Nee. De regio is niet het grootse belang van deze sponsoren.
De sponsor heeft overwogen de sponsoring te stoppen	2 (AA Drink niet)	1	1	4 van de 5	AA Drink: 'Wij hebben nog niet gedacht om te stoppen omdat je er vertrouwen in hebt omdat het voldoet aan je verwachtingen en de doelstellingen die je hebt gesteld'.	1: Nee, AA Drink 1, 2 en 3: Ja	X

sponsoring locatieafhankelijk. Dit wordt veroorzaakt doordat het merendeel van deze sponsoren uit de regio van de AA Drink FBK Games komt (4 van de 5). De sponsoren sponsoren de AA Drink FBK Games uit maatschappelijke betrokkenheid, waarbij zij het belangrijk vinden om exposure te krijgen als tegenprestatie. Daarnaast blijkt dat bijna alle sponsoren al eens overwogen hebben om de sponsoring te stoppen (4 van de 5). De sponsoren geven aan dat dit komt doordat de AA Drink FBK Games niet van waarde is voor de sponsoren en dat de sponsoring alleen bestaat omdat de sponsoren door de sponsoring betrokken zijn bij de regio. De kenmerken van sportsponsoren die in de literatuur naar voren komen bezitten de sponsoren van de AA Drink FBK Games niet. Er wordt aangenomen dat de sponsoren van de AA Drink FBK Games deze niet bezitten doordat zij een groot maatschappelijk belang hebben.

Naast deze algemene belangen kan er ook een onderscheid worden gemaakt in de belangen van de sponsoren per categorie. Zo blijkt dat categorie 1, de grote sponsoren Thales, Eaton en AA Drink het grootste zakelijke belang hebben bij de sponsoring en dat de associatie met sport voor hen een belangrijke reden is om het evenement te sponsoren. Hieruit blijkt dat de sponsoring niet alleen gebaseerd is op maatschappelijke betrokkenheid maar ook op het zakelijke belang. Deze sponsoren voldoen hierdoor grotendeels aan de kenmerken van sportsponsoren uit de literatuur. Categorie 2 en 3, de kleinere sponsoren, Agfra en Rosen Europe, vinden de associatie met sport niet belangrijk en zien de sponsoring niet als zakelijk belang. Deze categorieën sponsoren puur uit maatschappelijke betrokkenheid waarbij zij de exposure als tegenprestatie willen krijgen. Door het hebben van deze belangen voldoen zij niet aan de kenmerken van sportsponsoren uit de literatuur.

De meest opvallende sponsor is AA Drink, de titelsponsor. AA Drink is de grootste sponsor van de AA Drink FBK Games en blijkt anders te zijn in vergelijking met de andere sponsoren en voldoet het meest aan de kenmerken van sportsponsoren uit de literatuur. Hoewel AA Drink maatschappelijke betrokkenheid belangrijk vindt, is dit niet de voornaamste reden om de AA Drink FBK Games te sponsoren. AA Drink sponsort het evenement om 'nationale sponsoren hiermee het enige nationale podium te kunnen bieden en om sport in de breedste zin van het woord te ondersteunen'. Doordat zij met deze redenen sponsoren zijn zij niet afhankelijk van de locatie, is de associatie met sport voor hen belangrijk en is er een zakelijk belang bij de sponsoring. Doordat AA Drink grote belangen heeft bij de sponsoring van de AA Drink FBK Games heeft zij tot op heden niet overwogen om de sponsoring te stoppen.

Naast de huidige sponsoren zijn ook de kenmerken van de sponsoren van de Zevenheuvelenloop in beeld gebracht. Hieruit blijkt dat deze sponsoren voldoen aan de kenmerken van sportsponsoren uit de literatuur. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de Zevenheuvelenloop een groot aantal sponsoren heeft die uiteen lopen van hele kleine sponsoren, tot hele grote sponsoren. Allen zijn zij erg gewillig om sponsor te zijn. Waarom zij zo gewillig zijn blijkt uit de kenmerken van de Zevenheuvelenloop en de kenmerken van de sponsoren. Na een vergelijking van de kenmerken van de Zevenheuvelenloop en de kenmerken van haar sponsoren valt het op dat deze sterk overeen komen. De Zevenheuvelenloop is door haar kenmerken een goed merk voor bedrijven om zich mee te identificeren. De sponsoren zien kenmerken waarmee zij zich willen vereenzelvigen en sponsoren daarom de Zevenheuvelenloop. Daarnaast selecteert de Zevenheuvelenloop haar sponsoren op haar kenmerken. Wanneer een mogelijke sponsor niet past bij het evenement of haar waarden, wijzen ze de sponsor aanvraag af.

Hierdoor hebben zij uitsluitend sponsoren die passen bij het evenement, dezelfde kenmerken hebben en ondersteunen als de Zevenheuvelenloop.

Er kan gezegd worden dat uit de benoemde resultaten blijkt dat de sponsoren uit categorie 1, de grootste sponsoren, Thales, Eaton en AA Drink, de meeste belangen hebben bij de sponsoring van de AA Drink FBK Games en dat zij sponsoren uit zakelijk belang. De kleine sponsoren, uit categorie 2 en 3, Agfra en Rosen Europe, sponsoren alleen uit maatschappelijk belang en zien deze sponsoring niet als een zakelijke investering. De sponsoren van de Zevenheuvelenloop sponsoren de Zevenheuvelenloop vanwege haar unieke en onderscheidende kenmerken.

4.3 Wat zijn positioneringsstrategieën en positioneringsfactoren en welke hiervan zijn van belang voor het sponsoren van een sportevenement?

4.3.1 Positioneringsstrategieën

In het theoretisch kader zijn de positioneringsfactoren en positioneringsstrategieën in kaart gebracht. Hierbij is er in de literatuur gekeken naar welke positioneringsstrategieën er zijn en welke factoren hierbij horen. Vervolgens is er gekeken welke van deze strategieën van belang zijn voor een sportevenement. Hieruit zijn de volgende strategieën naar voren gekomen:

- Positioneren op basis van productkenmerken en -voordelen
- Positioneren op basis van een gebruiker
- Positioneren op basis van concurrentie

Het veldonderzoek is gebruikt om te bepalen of de AA Drink FBK Games gebruik maakt van één van deze strategieën. In het onderzoek zijn er vragen gesteld over de positionering van de AA Drink FBK Games met behulp van de operationalisering van het begrip positionering (bijlage III). Daarnaast zijn er twee interne documenten; een sponsorpresentatie en een projectplan (vanwege privacy redenen vanuit de AA Drink FBK Games worden deze documenten niet in dit onderzoek weergegeven), en de website van de AA Drink FBK Games gebruikt om de positionering in kaart te brengen en hierbij te kijken welke strategie zij gebruiken.

Tabel 25. Strategische positionering AA Drink FBK Games en Zevenheuvelenloop

Strategische positionering AA Drink FBK Games			
Interview Hans Kloosterman	Projectplan	Sponsorpresentatie	Website
'*De AA Drink FBK Games is een topatletiek evenement welke staat voor topatletiek, beleving en beweging die zich richt op atletiek door dit op hoog niveau te presenteren, door een mooi programma neer te zetten en door atletiek populairder te willen maken en is een evenement die beschikt over een organisatie die goed is in het organiseren van een topatletiek evenement en de opencommunicatie met haar sponsoren'.*	*Een uniek evenement door het 35 jarige bestaan en door het bieden van een platform waarop nationale- en internationale atleten tot ongekende hoogte stegen en die talentontwikkeling ondersteunen. Daarnaast is de AA Drink FBK Games een zeer toegankelijk evenement, met de sfeer van bijna een regionaal clubtoernooi'.*	'*De FBK Games wil hét belangrijkste eendaagse internationale baanatletiek-evenement in Nederland zijn en blijven en wil de Nederlandse atleten de kans geven zich voor eigen publiek met de internationale top te meten. De FBK Games is een topsportevenement in duidelijke samenhang met breedtesport, en moet benut worden voor talentontwikkeling en sportstimulering. Daarnaast wil de stichting een sterke band met haar bezoekers en gasten en haar naamsbekendheid vergroten in Nederland'.*	Geen info betreft de positionering

Strategische positionering Zevenheuvelenloop	
Interview Ronald Veerbeek	Website
'Een persoonlijk, goed georganiseerd evenement met een vriendelijke uitstraling waarbij zij dicht bij de lopers staat en daarnaast staat voor duurzaamheid'.	'Een persoonlijk, goed georganiseerd evenement met een vriendelijke uitstraling waarbij zij dicht bij de lopers staat en daarnaast staat voor duurzaamheid'.

Nadat deze verschillende perspectieven verzameld zijn, (tabel 25) is er gekeken naar de overeenkomsten en verschillen die de AA Drink in verschillende documenten en mondeling weergeven over de strategische positionering. Wanneer je naar de bovenstaande perspectieven kijkt wordt het duidelijk dat deze grotendeels verschillend zijn. De positioneringen zoals ze worden weergegeven komen geen enkele keer met elkaar overeen of zelfs niet grotendeels met elkaar overeen. Enkele punten worden twee keer benoemd in verschillende documenten, soms ietwat met een andere formulering. Deze zijn: 'Nederlandse topatleten een platform bieden in Nederland' en 'talentontwikkeling en sportstimulering (beweging)'. De bovenstaande positioneringen geven allen belangrijke kenmerken weer van de AA Drink FBK Games, maar geen duidelijke positionering. Hierdoor kan er geconcludeerd worden dat de AA Drink FBK Games geen duidelijke positionering heeft. Daarnaast wordt het niet hebben van een positionering onderbouwd door de huidige sponsoren van de AA Drink FBK Games. In tabel 26 wordt aangegeven wat volgens de sponsoren van de AA Drink FBK Games de huidige positionering van de AA Drink FBK Games is.

Ook de positionering van de Zevenheuvelenloop is in kaart gebracht. Dit is gedaan met behulp van het interview met Ronald Veerbeek en de website van de Zevenheuvelenloop. Hieruit blijkt dat de Zevenheuvelenloop een zeer duidelijk positionering bezit. De positionering zoals Ronald Veerbeek deze beschrijft wordt ook zo weergegeven op de website van de Zevenheuvelenloop. Ronald Veerbeek zegt hierover: *'Het is een beleid dat wij al 30 jaar voeren. Daar heeft geen wijziging in plaats gevonden. Dat voeren wij ook wel breed door. Het is wel iets wat wij de komende jaren nog meer zullen benadrukken'.* Naast dat de positionering erg duidelijk is, wordt deze overal in doorgevoerd en wordt het altijd op dezelfde manier gecommuniceerd.

Tabel 26. Sponsoren over positionering AA Drink FBK Games

Sponsor:	Positionering AA Drink FBK Games:
AA Drink	'Daar hebben we heel goed naar gekeken vorig jaar omdat die eigenlijk niet duidelijk was. Voor niemand niet'.
Thales	'Ik had er nog nooit van gehoord tot dat ik in Hengelo kwam werken. Dus dan heeft het ook niet echt een positionering he'.
Eaton	'Zie ik niet veel van terug. ik denk wel dat men probeert om sport, in zijn algemeenheid, onder de aandacht te brengen'.
Agfra	'Dat komt niet goed naar voren. Ik zou niet weten wat ze na willen streven. Volgens mij willen ze gewoon een mooi evenement organiseren'.
Rosen Europe	'Ik persoonlijk denk daar niet zo over na. Ik zie het als een groots sportevenement dat altijd tot in de nopjes, prima georganiseerd is'.

Uit tabel 26 blijkt dat er bij de sponsoren van de AA Drink FBK Games geen duidelijke positionering bekend is. Het niet hebben van een positionering veroorzaakt het niet kunnen vereenzelvigen van de sponsoren met de AA Drink FBK Games. Voor de sponsoren is het niet duidelijk waar het evenement voor staat en wat zij wil bereiken. Hierdoor kunnen ze zich nergens mee identificeren zoals benoemd in de aanleiding (paragraaf 1.2.2.).

Nu in beeld is gebracht dat de AA Drink FBK Games geen duidelijke positionering heeft, zal er bekeken worden op welke positioneringsstrategie de AA Drink FBK Games en haar huidige sponsoren het beste scoren. Hiermee zal mede bepaald kunnen worden wat voor de AA Drink FBK Games de beste strategie is om zich duidelijk mee te positioneren. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de score van de positioneringsstrategieën bij de Zevenheuvelenloop om hier een vergelijking mee te kunnen maken. Deze weergave is te zien in tabel 27. In de tabel wordt sponsor categorie 1 beoordeeld en worden sponsorcategorieën 2 en 3 samen beoordeeld omdat is gebleken dat deze twee categorieën dezelfde kenmerken bezitten.

Tabel 27. Score op positioneringsstrategieën

Positioneringsstrategie ↓	FBK Games	Sponsor categorie 1	Sponsor categorie 1 en 2	Zevenheuvelenloop
Op basis van productkenmerken en –voordelen	++	++	+	++
Op basis van een gebruiker	+	–	–	–
Op basis van concurrentie	+	+	–	–
Onderbouwing:	– Gebruikt veel van haar unieke kenmerken in de genoemde positionering – Mogelijkheid tot gebruiken van een bekende sporter om te positioneren – Mogelijkheid om zich te onderscheiden van concurrenten	– Hebben het grootste belang bij de kenmerken van het evenement waar zij zich mee willen verbinden. – Het onderscheiden van de concurrentie kan als belangrijk worden geacht door de sponsoren maar is niet het grootste belang.	– Bij deze sponsoren draait het om het maatschappelijk betrokken zijn bij de regio. De kenmerken van het evenement, maatschappelijk kenmerken zijn voor hen het belangrijkste. Andere aspecten zijn voor hen niet van belang.	– De kenmerken van de zevenheuvelenloop zijn voor haar sponsoren van heel groot belang. Deze kenmerken zijn voor hen de stimulans om te sponsoren en waar zij zich mee willen identificeren.

Uit tabel 27 blijkt dat de positioneringsstrategie 'op basis van productkenmerken en –voordelen' over het algemeen het beste scoort in deze tabel. Doordat deze strategie het beste past bij de sponsoren van de AA Drink FBK Games en bij haar zelf, kan er gezegd worden dat dit de beste strategie is om te gebruiken bij haar positionering. Daarnaast wordt het succes van deze strategie versterkt door de score van de Zevenheuvelenloop. Bij de Zevenheuvelenloop blijkt dit de beste optie te zijn doordat zij haar positionering hier werkelijk mee heeft opgebouwd en doordat de sponsoren de kenmerken van het evenement erg belangrijk vinden en zich hierbij aan willen sluiten. Bij de AA Drink FBK Games is dit nog niet zo ver ontwikkeld als bij de Zevenheuvelenloop. Echter, hierdoor is deze strategie een goed hulpmiddel om ook een duidelijke en goede positionering op te bouwen waar de sponsoren zich mee willen identificeren.

4.3.2 Positioneringsfactoren

In het theoretisch kader is gebleken dat positioneringsfactoren de belangrijkste zaken zijn waar een positioneringsstrategie aan moet voldoen. Bovenstaand is gebleken dat de positioneringsstrategie 'op basis van productkenmerken en –voordelen' de beste strategie is gebleken voor de AA Drink FBK Games. Bij deze strategie horen ook positioneringsfactoren, namelijk:

- Positie op basis van unieke en voor de doelgroep belangrijke productkenmerken en –voordelen
- Fysieke, tastbare of emotionele kenmerken

In het theoretisch kader zijn de kenmerken van de AA Drink FBK Games in beeld gebracht. De unieke kenmerken hiervan kunnen gebruikt worden als de positioneringsfactoren. Bepaalde kenmerken maken de AA Drink FBK Games uniek waardoor zij zich hiermee kunnen onderscheiden van andere evenementen en deze kenmerken gebruiken voor haar positionering. Gebleken is dat de Zevenheuvelenloop ook haar unieke kenmerken gebruikt om zich te positioneren en hierdoor veel

sponsoren aan zich heeft weten te binden. De AA Drink FBK Games kan hier een voorbeeld aan nemen. De positioneringsfactoren van de AA Drink FBK Games zijn:

- Unieke atletiek wedstrijd met een IAAF World Challenge status
- Enigste platform die nationale atleten een nationaal podium biedt
- Topsportevenement
- Nationale- én internationale topatleten
- Maatschappelijk verantwoord evenement
- Toeschouwer en relatie evenement
- Promoten van bewegen

Door deze factoren te gebruiken kan de AA Drink FBK Games zich gaan positioneren op haar kenmerken en voordelen en zal hierbij vooral gebruik moeten maken van fysieke kenmerken omdat het evenement geen tastbaar product is.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk zal er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek aan de hand van de resultaten uit het literatuuronderzoek en het veldonderzoek. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: '*Welke positioneringsstrategieën en positioneringsfactoren van sportevenementen zijn van belang voor sportevenementen gerelateerd aan een internationaal sportevenement zoals de AA Drink FBK Games'?*

Uit het veldonderzoek zijn verschillende inzichten naar voren gekomen die in het hoofdstuk 'resultaten' zijn uitgewerkt. Met deze inzichten is het mogelijk geworden om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden. Uit het veldonderzoek kwam naar voren dat de 'positioneringsstrategie op basis van productkenmerken en -voordelen' met haar bijbehorende positioneringsfactoren 'positie op basis van unieke en voor de doelgroep belangrijke productkenmerken en -voordelen en 'fysieke, tastbare of emotionele kenmerken', de strategie is die van belang is voor internationale sportevenementen, zoals de AA Drink FBK Games.

Positioneren op basis van productkenmerken en -voordelen is de beste strategie gebleken voor de AA Drink FBK Games, omdat dit de strategie is waar de huidige sponsoren het meeste belang bij hebben. Daarnaast blijkt bij de Zevenheuvelenloop dat zij door deze strategie sponsoren hebben weten aan te trekken die aansluiten bij de kenmerken van de loop en die zich met de loop willen identificeren. Op dit moment heeft de AA Drink FBK Games sponsoren waarvan de belangen per categorie uiteen lopen. Bij de strategie 'positioneren op basis van productkenmerken en -voordelen' horen de positioneringsfactoren: 'positie op basis van unieke en voor de doelgroep belangrijke productkenmerken en -voordelen', en 'fysieke, tastbare of emotionele kenmerken'. De positioneringsfactoren zijn de belangrijkste factoren waar een strategie aan moet voldoen. De positioneringsfactoren van de AA Drink FBK Games, voortgekomen uit het onderzoek, zullen gebruikt worden om de strategie goed in te vullen. Voor de factoren is er gekeken welke kenmerken de AA Drink FBK Games uniek maken en welke passen bij de doelgroep; de sponsoren. De positioneringsfactoren van de AA Drink FBK Games die mogelijk gebruikt kunnen worden voor de strategie zijn:

- Unieke atletiek wedstrijd met een IAAF World Challenge status
- Enigste platform die nationale atleten een nationaal podium biedt
- Topsportevenement
- Nationale- én internationale topatleten
- Maatschappelijk verantwoord evenement
- Toeschouwer en relatie evenement
- Promoten van bewegen

Door het gebruik van deze strategie en factoren kan de AA Drink FBK Games ten eerste een mooie positie voor haarzelf creëren en ten tweede aansluiten op haar huidige sponsoren door maatschappelijk betrokken te zijn. Tot slot kunnen er daarnaast nieuwe sponsoren aangetrokken worden en mogelijke sponsoren selecteren die aansluiten bij haar nieuwe positionering en deze samen met hen versterken. Uiteindelijk kan de AA Drink FBK Games er hiermee voor zorgen dat de belangen van haar sponsoren niet zo ver uiteen lopen.

Door zich te positioneren op basis van haar kenmerken, laat de AA Drink FBK Games duidelijk zien waar zij voor staat en wie zij is, zo is gebleken bij de Zevenheuvelenloop. Door 30 jaar dezelfde kenmerken te gebruiken en te behouden, laat de Zevenheuvelenloop duidelijk zien wie zij is en waar zij voor staat. Door dit te doen kan de AA Drink FBK Games ervoor zorgen dat de sponsoren zich kunnen identificeren met het evenement en daarom een goede reden hebben om te sponsoren. Wanneer de sponsoren een goede reden hebben om de AA Drink FBK Games te sponsoren en zich met het evenement kunnen identificeren, wordt er niet snel nagedacht over het beëindigen van de sponsoring. Dit zorgt ervoor dat het bestaansrecht van de AA Drink FBK Games vergroot wordt en zij zich hierover niet zoveel zorgen hoeft te maken over haar voortbestaan.

Bovenstaande argumenten geven aan waarom positioneren op basis van productkenmerken en -voordelen de beste strategie is voor de AA Drink FBK Games en welke positioneringsfactoren zij hier het beste bij kunnen gebruiken. Hierop volgend zal in hoofdstuk 7 een advies worden gegeven aan de AA Drink FBK Games over hoe zij dit kan implementeren in de organisatie.

6. Discussie

Dit hoofdstuk beschrijft de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek. Allereerst zal de validiteit worden beschreven op de gebieden begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit. Vervolgens wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek toegelicht.

6.1 Validiteit

Validiteit betekent de geldigheid van een onderzoek. De geldigheid van een onderzoek bepaalt de mate waarin het onderzoek vrij is van systematische fouten (Verhoeven, 2007). Validiteit kan worden onderverdeeld in drie soorten; namelijk begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit. Begripsvaliditeit betreft de interpretatie van begrippen. Interne validiteit betekent de kwaliteit van de conclusies die je trekt en het in staat zijn om de juiste conclusies te trekken. Bij externe validiteit gaat het om de reikwijdte en de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar de populatie, ook wel de populatievaliditeit genoemd (Verhoeven, 2007).

6.2 Begripsvaliditeit

Binnen dit onderzoek zijn allereerst de onderzoeksvragen opgesteld, waaruit de kernbegrippen zijn geselecteerd. Deze kernbegrippen zijn in het theoretisch kader uitgediept. Om de onderzoeksvraag en deelvragen te kunnen beantwoorden zijn interviewvragen opgesteld. Voor deze interviewvragen zijn de kernbegrippen en de daarbij horende omschrijvingen gebruikt. Deze vragen zijn vervolgens gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Tijdens de interviews is er steeds een definitie en toelichting gegeven van de kernbegrippen indien dit nodig bleek. Hierdoor wisten de respondenten waar het interview over ging en wat er met deze begrippen bedoeld werd. Daarnaast is er in het onderzoek steeds gebruik gemaakt van dezelfde definities van de begrippen wat ervoor heeft gezorgd dat dit goede indicatoren zijn voor datgene wat binnen dit onderzoek gemeten moest worden.

6.3 Interne validiteit

Om de interne validiteit van dit onderzoek te bewaken is er gebruik gemaakt van betrouwbare literatuurbronnen die zijn beoordeeld met behulp van de AAOCC-criteria om de toepasbaarheid van de bronnen te meten. Er zijn verschillende soorten bronnen geraadpleegd, waaronder wetenschappelijke literatuur, boeken en internetsites. Hierdoor is er gebruik gemaakt van informatie uit verschillende invalshoeken wat de validiteit van het onderzoek behoudt. Voor de interviews zijn er interviewguides opgesteld die ervoor hebben gezorgd dat er structuur aangebracht werd in de interviews. Tevens heeft dit ervoor gezorgd dat de interviews vergelijkbaar zijn geworden doordat dezelfde vragen zijn gesteld. Tot slot zijn er in de conclusies geen interpretaties gedaan, maar verbanden gelegd aan de hand van de resultaten.

6.4 Externe validiteit

De bevraagde sponsoren van dit onderzoek zijn geselecteerd aan de hand van het stakeholders web. Alle sponsoren van de AA Drink FBK Games zijn in het theoretisch kader in kaart gebracht en zijn deze met behulp van het stakeholders web verdeeld in verschillende sponsorcategorieën, waarna de belangrijkste sponsoren per categorie geselecteerd konden worden. Binnen het tijdsbestek van het onderzoek en door de willigheid van de sponsoren, is het niet mogelijk gebleken om meer

respondenten te krijgen. Het aantal respondenten is te laag gebleken om een goede afspiegeling van de populatie te zijn. Daarnaast is er een sponsorcategorie, de facilitaire sponsoren, niet meegenomen in de uitwerking van dit onderzoek omdat uit deze categorie maar één respondent is gekomen en dus geen betrouwbare afspiegeling van de populatie is. De respons op de interviews was erg laag waardoor er nogmaals telefonisch contact is opgenomen met de bedrijven door de onderzoeker en Hans Kloosterman. Echter bleek dat een aantal bedrijven niet gewillig waren deel te nemen aan het onderzoek wat heeft geresulteerd in een lage respons. Bovendien worden deze respondenten niet gezien als belangrijkste uit een categorie.

Daarnaast is er bij het onderzoek naar de Zevenheuvelenloop geen onderzoek gedaan naar haar sponsoren en zijn deze sponsoren niet geïnterviewd. De informatie is verkregen via de directeur van de Zevenheuvelenloop, Ronald Veerbeek. Hierdoor worden er vergelijkingen gemaakt tussen de AA Drink FBK Games en de Zevenheuvelenloop die minder valide zijn aangezien niet bij beide groepen de sponsoren ondervraagd zijn. Ondanks de getroffen maatregelen zorgen bovenstaande redenen ervoor dat de validiteit van dit onderzoek laag is.

6.5 Betrouwbaarheid

Met betrouwbaarheid wordt er nagegaan of de gevonden resultaten niet op toeval berusten. Dit richt zich tot de nauwkeurigheid en de herhaalbaarheid van het onderzoek. Het onderzoek moet herhaalbaar en nauwkeurig zijn om de betrouwbaarheid te testen (Verhoeven, 2007).

In dit onderzoek is een hoofdstuk besteed aan de methodologie van het onderzoek. Hierin wordt beschreven op welke manier dit onderzoek uitgevoerd is. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek als methodologie. Dit was de meest effectieve manier van onderzoek voor dit vraagstuk omdat er behoefte was aan meningen en diepgang. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de AAOCC-criteria om ervoor te zorgen dat alle gebruikte bronnen betrouwbaar zijn. Hiermee is de kwaliteit van de bronnen bepaald en werd de betrouwbaarheid en transparantie verhoogd.
Om de betrouwbaarheid van de interviews te verhogen zijn de interviewguides getest bij andere personen, bekenden die doen aan kleinschalige sponsoring, op onduidelijkheden en fouten. Indien dit het geval was, werden er aanpassingen gedaan voordat de echte interviews werden afgenomen. Daarnaast is na het afnemen van het eerste interview de interviewguide opnieuw aangepast omdat niet alle gewenste informatie verkregen werd. Dit heeft ertoe geleid dat het eerste interview minder bruikbaar is geworden, maar dat de rest van de interviews daarentegen wel de gewenste informatie hebben opgeleverd. Er is voor gezorgd dat de interviews plaats vonden bij de sponsoren in een ruimte waar weinig tot geen lawaai en afleiding was, zodat de aandacht van de respondent bij het interview lag. Daarnaast heeft de interviewer geprobeerd een zo neutraal mogelijke houding aan te nemen om de respondent zo min mogelijk te beïnvloeden. Na het afnemen van de interviews zijn deze uitgewerkt tot transcripten. Om ervoor te zorgen dat hetgeen wat gezegd is daadwerkelijk op papier kwam te staan, zijn alle interviews opgenomen met een voicerecorder en is het geluidsbestand meerdere malen vertraagd beluisterd zodat het interview compleet en naar waarheid uitgewerkt kon worden. Deze punten hebben ervoor gezorgd dat dit het onderzoek betrouwbaar maakt.

Ook zijn er vergelijkingen gemaakt tussen de sponsoren van de AA Drink FBK Games en de sponsoren van de Zevenheuvelenloop. Echter zijn sponsoren van de AA Drink FBK Games geïnterviewd en de directeur van de Zevenheuvelenloop. Hierdoor zijn er vergelijkingen gemaakt die minder betrouwbaar zijn omdat er geen vergelijking gemaakt is tussen dezelfde groepen. Daarentegen zijn alle resultaten en informatie uit dit onderzoek beschikbaar, wat ervoor zorgt dat de transparantie van dit onderzoek hoog is. Zo zijn de uitwerkingen uit het theoretisch kader in de bijlage te vinden en zijn de overige uitwerkingen op aanvraag te verkrijgen. Tot slot kan er aangenomen worden dat wanneer het onderzoek herhaald zou worden, er nooit precies dezelfde resultaten verkregen zullen worden. Dit komt doordat dit een kwalitatief onderzoek is waarbij interviews zijn gehouden. Dit leidt ertoe dat de antwoorden die gegeven zijn nooit op precies dezelfde manier gezegd worden. Wel wordt verwacht dat wanneer het onderzoek binnen een kort tijdsbestek herhaald wordt, het onderzoek soortgelijke resultaten oplevert. Dit maakt het onderzoek betrouwbaar.

7. Advies

In de voorgaande hoofdstukken is het gehele onderzoek uitgewerkt, waarbij in hoofdstuk 5 antwoord is gegeven op de deelvragen en in hoofdstuk 6 de conclusie is geschreven en antwoord is gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. De antwoorden op deze vragen zijn de verkregen inzichten waarmee de adviesvraag van dit onderzoek beantwoord kan worden, waarna een uitgewerkt advies gegeven wordt aan de AA Drink FBK Games om haar management probleem op te lossen. Het doel van het advies is een strategisch positioneringsadvies te geven aan de AA Drink FBK Games. Met dit positioneringsadvies kan zij de huidige sponsoren met zich laten vereenzelvigen en nieuwen sponsoren aantrekken. Om deze doelstelling te kunnen behalen moet er antwoord worden gegeven op de adviesvraag: '*Hoe en waarmee kan de AA Drink FBK Games zich het best positioneren in de (Nederlandse) maatschappij, ten behoeve van haar sponsoren'?*

In paragraaf 7.1 worden allereerst de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek samengevat. Hierop volgend zullen de alternatieve oplossingen voor de AA Drink FBK Games worden beschreven om zich te kunnen positionering ten behoeve van haar sponsoren. De conclusie (hoofdstuk 5) en de resultaten (hoofdstuk 4) van het onderzoek zijn de input voor deze alternatieve oplossingen. De alternatieve oplossingen worden beoordeeld aan de hand van criteria, die samen met de AA Drink FBK Games zijn opgesteld, waarna de beste oplossing gekozen zal worden. Dit alternatief zal uitgewerkt worden in een implementatieplan.

7.1 Belangrijkste bevindingen

Allereerst is er door het onderzoek duidelijk geworden dat de AA Drink FBK Games een uniek evenement is. Het is een evenement die topatletiek biedt met veel nationale- en internationale toppers, het is het grootste evenement van Overijssel, maar boven alles behoort het tot de 20 beste atletiekwedstrijden van de wereld en is het het enigste platform in Nederland die nationale topatleten een podium biedt. Daarnaast is de AA Drink FBK maatschappelijke verantwoord. Een bijzonder evenement!

Hoewel het een uniek evenement is en is gebleken dat zij voldoet aan de kenmerken van een topsportevenement, heeft de AA Drink FBK Games geen duidelijke strategische positionering. Dit zorgt ervoor dat haar identiteit via verschillende mediums op een verschillende manier wordt gecommuniceerd. Hierdoor is de huidige positionering geen richting gever voor visualisatie, communicatie en manifestatie (Riezebos & van der Grinten, 2013). Daarnaast maakt de AA Drink FBK Games hierdoor geen gebruik van de kenmerken van een topsportevenement zoals 'een ideaal uithangbord zijn om voor het aanzetten tot sporten' en 'de maatschappelijke betekenis' (van Wijk, 2005), terwijl zij dit goed zou kunnen gebruiken in haar positionering. Daarnaast veroorzaakt het niet hebben van een positionering het niet kunnen identificeren met de AA Drink FBK Games bij haar sponsoren. Doordat de sponsoren zich niet met de AA Drink FBK Games kunnen identificeren kunnen zij de waarden en doelen van het evenement ook niet overnemen. Ook hebben de sponsor categorieën hierdoor verschillende belangen bij het sponsor zijn. Categorie 1, de 'grote' sponsoren hebben een zakelijk belang, willen zich associëren met sport en willen daarnaast maatschappelijk betrokken zijn. Categorie 2 en 3, de 'kleine' sponsoren, hebben alleen het belang om maatschappelijk betrokken te

zijn bij de regio. Alle sponsoren komen grotendeels allemaal uit de regio en willen deze ondersteunen. Dit maakt de AA Drink FBK Games locatieafhankelijk (Westerbeek, Rubingh, Shilbury, & Quick, 2003).

Hoewel een groot aantal sponsoren een maatschappelijk belang hebben bij de AA Drink FBK Games hebben zij grotendeels allemaal al eens overwogen de sponsorovereenkomst te beëindigen. Deze overweging wordt veroorzaak doordat dit het enige is wat de sponsoren terug krijgen van de AA Drink FBK Games en zich niet met de AA Drink FBK Games kunnen identificeren doordat zij geen positionering heeft.

Uit het onderzoek is gebleken dat de positioneringsstrategie op basis van productkenmerken en -voordelen geschikt is voor topsportevenementen zoals de AA Drink FBK Games. Bij de Zevenheuvelenloop blijkt deze strategie succesvol. Dit evenement heeft een sterke positionering waardoor het een richting gever is voor visualisatie, communicatie en manifestatie (Boogers, 2015). Daarnaast heeft zij sponsoren die haar waarden en doelstellingen overnemen en zich aansluiten bij de kenmerken van het evenement. Hierdoor blijkt dit een goede strategie voor de AA Drink FBK Games. De AA Drink FBK Games zou een positionering kunnen creëren op basis van deze strategie met de bijbehorende factoren, om op deze manier haar huidige sponsoren te laten vereenzelvigen met de AA Drink FBK Games zodat zij sponsor willen blijven. In het onderzoek is gekeken naar wat de unieke kenmerken zijn van de AA Drink FBK Games die aansluiten op de doelgroep. Hieruit zijn de positioneringsfactoren van de AA Drink FBK Games naar voren gekomen:

- Unieke atletiek wedstrijd met een IAAF World Challenge status
- Enigste platform die nationale atleten een nationaal podium biedt
- Topsportevenement
- Nationale- én internationale topatleten
- Maatschappelijk verantwoord evenement
- Toeschouwer en relatie evenement
- Promoten van bewegen

Naast het behouden van de huidige sponsoren zou de AA Drink FBK Games hiermee ook nieuwe sponsoren kunnen aantrekken. Het maatschappelijke belang van de huidige sponsoren zal in gedachten moeten worden gehouden omdat dit het grootste belang van de huidige sponsoren is. Dit zal gebruikt moeten worden in de positionering van de AA Drink FBK Games om de huidige sponsoren te behouden.

Er zal goed overwogen moeten worden waarop de AA Drink FBK Games zich wil gaan richten met haar nieuwe positionering. Zo kan ze zich richten op het behouden van alle bestaande sponsoren. Hiervoor zou er met de positionering op het grootste belang, maatschappelijk betrokken zijn, gericht moeten worden. Door alle bestaande sponsoren te behouden blijft het evenement vooral lokaal en locatieafhankelijk doordat het grootste aantal sponsoren in Hengelo en omstreken gevestigd is. Echter, de AA Drink FBK Games kan zich ook richten op nieuwe sponsoren die haar kenmerken en doelen ondersteunen. Hiermee kan de AA Drink FBK Games proberen meer landelijke sponsoren en en landelijke uitstraling te krijgen en hiermee locatieonafhankelijk te worden. In dit hoofdstuk zal het advies zich richten op bovenstaande punten. Er zal gekeken worden hoe de AA Drink FBK Games zich het beste kan positioneren.

7.2 Alternatieve oplossingen

In deze paragraaf worden verschillende alternatieve oplossingen geven die de AA Drink FBK Games kan implementeren om zich te positioneren ten behoeve van haar sponsoren.

7.2.1 Alternatief 1: Strategie met huidige sponsoren invullen

De AA Drink FBK Games zal de positioneringsstrategie: 'positioneren op basis van productkenmerken en -voordelen' en de positioneringsfactoren van de AA Drink FBK Games gaan gebruiken om een nieuwe positionering aan te nemen. Uit het onderzoek is gebleken dat dit de beste strategie is voor sportevenementen en dat de huidige sponsoren van de AA Drink FBK Games het meeste belang bij deze strategie hebben. Daarnaast is bij een vergelijkbaar evenement, het best practice evenement De Zevenheuvelenloop, gebleken dat deze strategie een succes is. De invulling van deze strategie zal samen met de huidige sponsoren gemaakt worden waarbij de bijbehorende positioneringsfactoren van de AA Drink FBK Games gebruikt moeten worden. Deze factoren spelen al deels in op de belangen van de huidige sponsoren. Echter, door de huidige sponsoren bij de invulling van de strategie te betrekken zal de invulling van de strategie aan de belangen van de AA Drink FBK Games en helemaal aan de belangen van de huidige sponsoren voldoen. Dit zorgt ervoor dat de belangen van de huidige sponsoren behartigd kunnen worden en zij zich kunnen vereenzelvigen met de AA Drink FBK Games. Doordat de huidige sponsoren zich kunnen vereenzelvigen met de AA Drink FBK Games hebben zij meer redenen om het evenement te sponsoren en doen zij dit niet alleen om maatschappelijk betrokken te zijn bij de regio. Hiermee wordt het bestaansrecht van de AA Drink FBK Games vergroot omdat de sponsoren minder snel zullen overwegen om de sponsoring te stoppen. Door het betrekken van de huidige sponsoren bij de invulling van de strategie zullen de AA Drink FBK Games vooral lokaal blijven en dus locatieafhankelijk, aangezien het grootste gedeelte van de huidige sponsoren uit de regio blijkt te komen en er niet specifiek gericht zal worden op nieuwe sponsoren.

7.2.2 Alternatief 2: Strategie los van de huidige sponsoren invullen

De AA Drink FBK Games zal de positioneringstrategie: 'positioneren op basis van productkenmerken en -voordelen' en de positioneringsfactoren van de AA Drink FBK Games gaan gebruiken om een nieuwe positionering aan te nemen. De invulling van deze strategie zal gemaakt worden door de AA Drink FBK Games zelf. Om deze strategie in te vullen zullen zij de positioneringsfactoren van de AA Drink FBK Games, die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, moeten gebruiken. Deze factoren zullen gebruikt worden omdat is gebleken dat dit de belangrijkste aspecten zijn waar een strategie aan moet voldoen. Doordat deze positioneringsfactoren al deels inspelen op de belangen van de huidige sponsoren, omdat een factor het maatschappelijk betrokken zijn is, kunnen zij dit gebruiken om hier verder op in te spelen en daarnaast proberen om nieuwe sponsoren te trekken door het gebruik van de andere factoren. Het risico bestaat dat er een aantal huidige sponsoren stoppen met de sponsoring doordat zij niet genoeg aansluiten op de nieuwe positionering. Echter, er moet geprobeerd worden om een aantal (grote) sponsoren te behouden zodat er geen tekort ontstaat aan sponsoren. Daarnaast moeten de verloren sponsoren weer opgevangen worden door nieuwe sponsoren. Door het gebruik van de positioneringsfactoren kan hier op ingespeeld worden en kan een deel van de sponsoren behouden blijven. Doordat er ook gericht zal worden op nieuwe sponsoren kan de AA Drink FBK Games hiermee zorgen voor een landelijke uitstraling door sponsoren uit het hele land te trekken en zich niet alleen op de regio te richten. Dit zal er ook voor zorgen dat de AA Drink FBK Games niet meer locatieafhankelijk

zal zijn. Het best practice evenement, De Zevenheuvelenloop heeft aangetoond hoe er sponsoren vanuit het hele land aangetrokken kunnen worden. Door een voorbeeld te nemen aan De Zevenheuvelenloop moet de AA Drink FBK Games ook sponsoren uit het hele land kunnen aantrekken. Door het behouden van een aantal huidige sponsoren en het aantrekken van nieuwe landelijke sponsoren kan het bestaansrecht van de AA Drink FBK Games vergroot worden.

7.3 Multicriteria-analyse

In deze paragraaf wordt een multicriteria-analyse uitgevoerd om te bepalen welke alternatief het meest geschikt is voor de AA Drink FBK Games. Samen met Hans Kloosterman zijn er beoordelingscriteria opgesteld waaraan het uiteindelijke advies moet voldoen. Met behulp van deze criteria worden bovenstaande alternatieve oplossingen getoetst.

De criteria waar het advies voor de AA Drink FBK Games aan moet voldoen zijn:

- Het advies mag geen hoge kosten met zich meebrengen en mag er niet voor zorgen dat de financiële situatie van de AA Drink FBK Games verslechtert.
- Het advies moet direct toepasbaar zijn voor de FBK Games.
- Het advies moet ervoor zorgen dat de huidige sponsoren zich meer verbonden voelen met de FBK Games.
- Het advies moet kansen bieden op het mogelijk aantrekken van nieuwe sponsoren.
- Het advies moet ervoor zorgen dat het voorbestaan van de AA Drink FBK Games vergroot wordt.

Tabel 28. Scores alternatieve oplossingen

Alternatieven ⇨ Criteria ⇩	1	2
Budget	1	2
Toepasbaarheid	3	3
Sponsoren verbinden	3	2
Mogelijk aantrekken van nieuwe sponsoren	1	3
Voortbestaan vergroten	3	2
Totaal score:	11	13

In tabel 28 wordt schematisch weergegeven welk alternatief het beste scoort op de bovenstaande criteria. Er zijn 3 scores te vinden in de tabel. Score 3 betekent dat de advies volledig voldoet aan de gestelde criteria. Score 2 betekent dat het advies grotendeels voldoet aan de criteria, score 1 betekent dat de criteria grotendeels niet voldoet aan de criteria en score 0 betekent dat het niet voldoet aan de criteria. In bijlage VII is een overzicht van de scores per alternatief te vinden met een onderbouwing van deze scores.

Uit bovenstaande tabel 28 blijkt dat alternatief 2: 'strategie los van de huidige sponsoren invullen', het hoogste scoort op de criteria en het beste advies voor de AA Drink FBK Games is. Dit advies zal uitgewerkt worden in het implementatieplan.

7.4 PCDA-cyclus

In deze paragraaf wordt beschreven hoe het meest geschikte alternatief: 'Positioneren ten behoeve van huidige en nieuwe sponsoren' geïmplementeerd kan worden bij de AA Drink FBK Games. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van de PCDA-cyclus. Hierop volgend wordt er gekeken naar de financiële haalbaarheid van het plan.

De PCDA-cyclus van Deming is een regelkring waarin permanent wordt bewaakt of het beoogde resultaat ook daadwerkelijk wordt bereikt (Nieuwenhuis, 2010). PDCA is een afkorting voor de stappen uit de cyclus. Deze zijn:

1. Plan: een plan welke gemaakt wordt met de resultaten die je wilt bereiken.
2. Do: de uitvoering van het plan.
3. Check: Het vergelijking van de resultaten met wat je had willen bereiken.
4. Act: het evalueren en het eventueel aanpassen van het plan (Nieuwenhuis, 2010)

7.4.1 Plan

Het eerste onderdeel betreft de 'plan fase'. Hierin wordt de gewenste situatie beschreven en hoe deze bereikt moet worden.

De AA Drink FBK Games is dé Nederlandse klassieker in de atletieksport met een IAAF World Challenge status. Het is het grootste atletiek evenement van Nederland die het enige grote nationale podium biedt voor de Nederlandse atletiektoppers en waar veel internationale toppers aan de start staan. Daarnaast biedt de AA Drink FBK Games al jaren side events zoals de Dubbele Mijl en Schoolatletiek waarmee zij vooral mensen en de jeugd uit de regio aan het sporten krijgen. Hoewel de AA Drink FBK Games deze bijzondere kenmerken bezit is uit dit onderzoek gebleken dat zij geen duidelijke positionering heeft en hierdoor sponsoren niet goed met zich kunnen laten identificeren. Uit de multicriteria-analyse is gebleken dat de meest geschikte alternatieve oplossing is om zich te gaan positioneren op basis van productkenmerken en -voordelen en hierbij 'de strategie in te vullen los van de huidige sponsoren'. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van de positioneringsfactoren van de AA Drink FBK Games die in het onderzoek naar voren zijn gekomen, namelijk:

- Unieke atletiek wedstrijd met een IAAF World Challenge status
- Enigste platform die nationale atleten een nationaal podium biedt
- Topsportevenement
- Nationale- én internationale topatleten
- Maatschappelijk verantwoord evenement
- Toeschouwer en relatie evenement
- Promoten van bewegen

Deze positioneringsfactoren zijn de unieke kenmerken van de AA Drink FBK Games en de factoren die essentieel zijn om te gebruiken binnen de strategie. Uit het veldonderzoek is deze strategie met bijbehorende positioneringsfactoren het meest geschikt gebleken voor topsportevenementen en is gebleken dat deze strategie een succes is bij een vergelijkbaar evenement, het best practice evenement, 'De Zevenheuvelenloop'. Door deze strategie los in te vullen van de huidige sponsoren moeten hiermee nieuwe landelijke sponsoren getrokken worden en een aantal huidige sponsoren behouden worden, die allen aan sluiten op de nieuwe positionering.

Om dit strategisch positioneringsplan uit te voeren zal er een stappenplan doorlopen moeten worden. Voorafgaand zal de AA Drink FBK Games een SMART doelstelling moeten formuleren. Een mogelijke doelstelling passend bij dit alternatief zou zijn: '*Een week voor de start van de AA Drink FBK Games in 2017 heeft de organisatie niet meer dan 75% van haar huidige sponsoren verloren en 20 nieuwe sponsoren verworven, waardoor alle sponsoren aansluiten op de waarden en doelen van de AA Drink FBK Games'.* Om deze doelstelling te behalen zullen er op de korte termijn een aantal stappen ondernomen moeten worden. Zo zal er bepaald moeten worden welke medewerkers van de AA Drink het aanpassen van de positionering met de bijbehorende taken op zich gaan nemen en wat de nieuwe positionering van de AA Drink FBK Games gaat worden. Daarnaast moet er gekeken worden welke

huidige sponsoren behouden blijven en moet er georiënteerd worden welke mogelijk nieuwe sponsoren bij de positionering passen. Voor deze stappen kan er een projectplan opgesteld worden waarin wordt weergegeven hoe de AA Drink FBK Games ervoor gaat zorgen dat bovenstaande doelstelling behaald wordt. Dit plan zal in de 'do-fase' uitgevoerd worden.

7.4.2 Do

Bij de tweede stap van de PDCA-Cyclus is het van belang dat het opgestelde plan uitgevoerd gaat worden. Om het plan uit te kunnen voeren is het onderstaande stappenplan (tabel 29) als mogelijk plan opgesteld. Dit stappenplan is opgesteld aan de hand van het Lewin change management model van Kurt Lewin (2001). Dit model is gebruikt omdat met het verbeteren van de strategische positionering van de AA Drink FBK Games er een verandering binnen de organisatie plaats zal vinden. Doel van dit model is om te helpen weerstand bij verandering te overwinnen (Smith, 2011). Onder het kopje 'acties' worden de stappen genoemd om tot een nieuwe strategische positionering te komen. 'Mensen' geeft aan welke mensen nodig zijn bij de specifieke stap. Bij 'tijd' en 'middelen' wordt aangegeven hoeveel tijd en welke middelen benodigd zullen zijn om de stap uit te kunnen voeren. In Bijlage VIII worden de onderstaande stappen onderbouwd aan de hand van het Lewin change management model.

Tabel 29. Stappenplan implementatie

Acties	Mensen	Tijd	Middelen
1. Resultaten laten zien m.b.t. het niet hebben van een positionering en de manier van aanpassen ten behoeve van de sponsoren *Unfreeze fase	- Management AA Drink FBK Games - Personeel AA Drink FBK Games	5 uur	- Afstudeeronderzoek Annemarie Wiecherink voor de AA Drink FBK Games - Positioneringsstrategie en positioneringsfactoren
2. Bepalen van de nieuwe positionering voor de AA Drink FBK Games *Change fase	- Management AA Drink FBK Games	2 x een werkweek = 80 uur (80 x 4 personen)	- Onderzoek Annemarie Wiecherink - Positioneringsstrategie en - factoren AA Drink FBK Games - Model Boogers (2015) positionering kiezen door te kijken naar: Doelgroep, merk en concurrenten - Kenmerken en voordelen AA Drink FBK Games

3. Werkelijk doorvoeren van de nieuwe positionering *Change fase	- Management AA Drink FBK Games - Medewerkers AA Drink FBK Games - Sponsoren AA Drink FBK Games	- Doorvoeren positionering onbepaalde tijd - Meeting 1 uur - Voorbereiding meeting door management 1 uur	- Model Riezebos & van der Grinten (2014) positionering als richting gever - Documenten AA Drink FBK Games - Media uitingen AA drink FBK Games - Website AA Drink FBK Games - Social media AA Drink FBK Games - Meeting
4. Gesprekken aangaan met de huidige sponsoren *Change fase	- Hans Kloosterman - Totaal 37 sponsoren	- 2 uur voor de email aan de sponsoren - 1,5 uur per sponsorgesprek	- E-mail - Document nieuwe positionering AA Drink FBK Games - Resultaten kenmerken sponsorcategorieën
5. Gesprekken aangaan met mogelijke nieuwe sponsoren *Change fase	- Hans Kloosterman - Mogelijke sponsoren (gelijk aan sponsoren uit categorie 1) - Adidas - Assics	1.5 per sponsor (± 20 mogelijke nieuwe sponsoren)	- Document nieuwe positionering AA Drink FBK Games - Informatie AA Drink FBK Games
6. Beëindigen sponsorovereenkomsten met huidige sponsoren die niet aansluiten op de nieuwe positionering *Change fase	- Management AA Drink FBK Games -	1,5 uur per sponsor (± 20 sponsoren)	- sponsorovereenkomsten
7. Aangaan van nieuwe sponsorovereenkomsten met nieuwe sponsoren *Change fase	- Management AA Drink FBK Games - 20 nieuwe sponsoren	3 uur per nieuwe sponsor (± 20 mogelijke nieuwe sponsoren)	- Nieuwe sponsorovereenkomsten
8. Het blijven behouden van de nieuwe positionering en blijven proberen nieuwe sponsoren te krijgen *Refreeze fase	- Alle medewerkers en sponsoren van de AA Drink FBK Games - Hans Kloosterman	Onbepaalde tijd 2 uur voor de meeting	- Meeting met medewerkers - Tevredenheidsonderzoek - Documenten AA Drink FBK Games - Model Riezebos & van der Grinten (2014) positionering als richting gever - Media uitingen AA drink FBK Games

			- Website AA Drink FBK Games Social media AA Drink FBK Games

7.4.3 Check

Na de stap act, het uitvoeren van het advies, is het belangrijk dat de resultaten van de uitvoering gemeten worden. Hiermee wordt er inzicht verkregen in het effect van het veranderen van de positionering ten behoeve van de sponsoren.

Binnen deze stap zal de meting gedaan worden over het doel die opgesteld wordt door de AA Drink FBK Games. In paragraaf 7.4.1 is het volgende doel opgesteld: *'Een week voor de start van de AA Drink FBK Games in 2017 heeft de organisatie zo veel mogelijk huidige sponsoren behouden en 50% nieuwe sponsoren gekregen, die allemaal aansluiten op de waarden en doelen van de AA Drink FBK Games'.* Wanneer de AA Drink FBK Games meteen start met het opzetten en gebruiken van een nieuwe strategische positionering zal deze tijdens de AA Drink FBK Games in 2017 al een aantal maanden in gebruik zijn. Doordat deze op dat moment een aantal maanden in gebruik is kan het effect van de positionering beter gemeten worden dan wanneer deze een aantal weken in gebruik is. Omdat de positionering van de AA Drink FBK Games aangepast wordt ten behoeve van haar sponsoren kan het effect hiervan het beste gemeten worden bij haar sponsoren. Het meten kan gedaan worden door een tevredenheidsonderzoek bij deze sponsoren. Allereerst zal er gekeken moeten worden hoeveel van de sponsoren sponsor waren voordat de AA Drink FBK Games een nieuwe positionering aannam en hoeveel nieuwe sponsoren zij gekregen heeft. Door middel hiervan kan al bepaald worden of een deel van de doelstelling is behaald of niet, namelijk: hoeveel sponsoren er behouden zijn en hoeveel nieuwe sponsoren er geworven zijn. Via het tevredenheidsonderzoek kan bij de sponsoren die vóór de nieuwe positionering al sponsoren waren onderzocht worden welke veranderingen zij precies hebben waargenomen, of zij verbetering zien en waarom zij nog steeds sponsor zijn. Bij de nieuwe sponsoren van de AA Drink FBK Games kan er via het tevredenheidsonderzoek onderzocht worden waarom zij sponsor zijn geworden van de AA Drink FBK Games en of de positionering van de AA Drink FBK Games hierbij een grote rol heeft gespeeld. Daarnaast moet er bij beide sponsoren gekeken worden in hoeverre zij op de hoogte zijn van de positionering, in hoeverre deze voor hen van belang is en in hoeverre zij hierop aansluiten. Wanneer dit onderzoek uitgevoerd is zal er gekeken worden naar de gemeten resultaten en kan aan de hand hiervan gezien worden of de doelstelling behaald is.

7.4.4 Act

Act is de laatste stap van de PDCA-cyclus. Naar aanleiding van de vorige stap 'check' kan er gekeken worden naar de resultaten die voort zijn gekomen uit het tevredenheidsonderzoek, waarna deze geanalyseerd worden. Hieruit zal blijken of de doelstelling van de AA Drink FBK Games behaald is of niet. Wanneer blijkt dat dat de doelstelling behaald is, betekent dit dat het plan goed is uitgevoerd. Wanneer het plan goed is uitgevoerd kan er gezegd worden dat er op dezelfde voet doorgegaan moet worden om ervoor te zorgen dat de positionering behouden blijft samen met de sponsoren van de AA Drink FBK Games. Wanneer blijkt dat de doelstelling niet behaald is zal de stap 'plan' uit de PDCA-

cyclus verbeterd moeten worden zodat de gewenste doelstelling wel behaald kan worden aan de hand van het gegeven advies.

Het bovenstaande advies zou voor enige weerstand kunnen zorgen. Doordat de FBK Games een nieuwe strategische positionering zal gaan gebruiken waarmee zij duidelijk laat zien wie zij is en waar zij voor staat, zou dit ervoor kunnen zorgen dat enige sponsoren hierdoor niet meer verbonden willen zijn met de AA Drink FBK Games omdat hun bedrijf niet deelt waar de AA Drink FBK Games voor staat. De FBK Games zou hiermee om kunnen gaan door in gesprek te gaan met de bedrijven en een oplossing te zoeken. Daarnaast zou de AA Drink FBK Games ook kunnen beslissen niet door te gaan met deze sponsoren omdat de AA Drink FBK Games zich vasthoudt aan haar nieuwe strategische positionering en hierdoor alleen sponsoren wil verbinden die hetzelfde uitdragen. Daarnaast kan deze weerstand opgevangen worden door het aantrekken van nieuwe sponsoren die delen in de waarden waar de AA Drink FBK Games voor staat en dit ook willen uitdragen, ondersteunen en kunnen versterken samen met de AA Drink FBK Games.

7.5 Financiële consequenties

Het bovenstaande implementatieplan brengt kosten met zich mee die in deze paragraaf beschreven zullen worden. In het stappenplan is te zien dat er uren berekend worden voor elke stap. Deze uren zijn geschat en gebaseerd op de informatie over de gegeven tijd voor het aanpassen van een strategische positionering volgens CP positioneringsadvies (2016). De kosten hiervoor worden gebaseerd op het uurloon van een eventmanager. Het salaris van een eventmanager kan oplopen tot €4000-, per maand (Nationale Beroepengids, 2016), waardoor het uurloon uit komt op €25,-. Deze cijfers zullen gebruikt worden in het overzicht van de financiële consequenties.

Tabel 30. Overzicht financiële consequenties

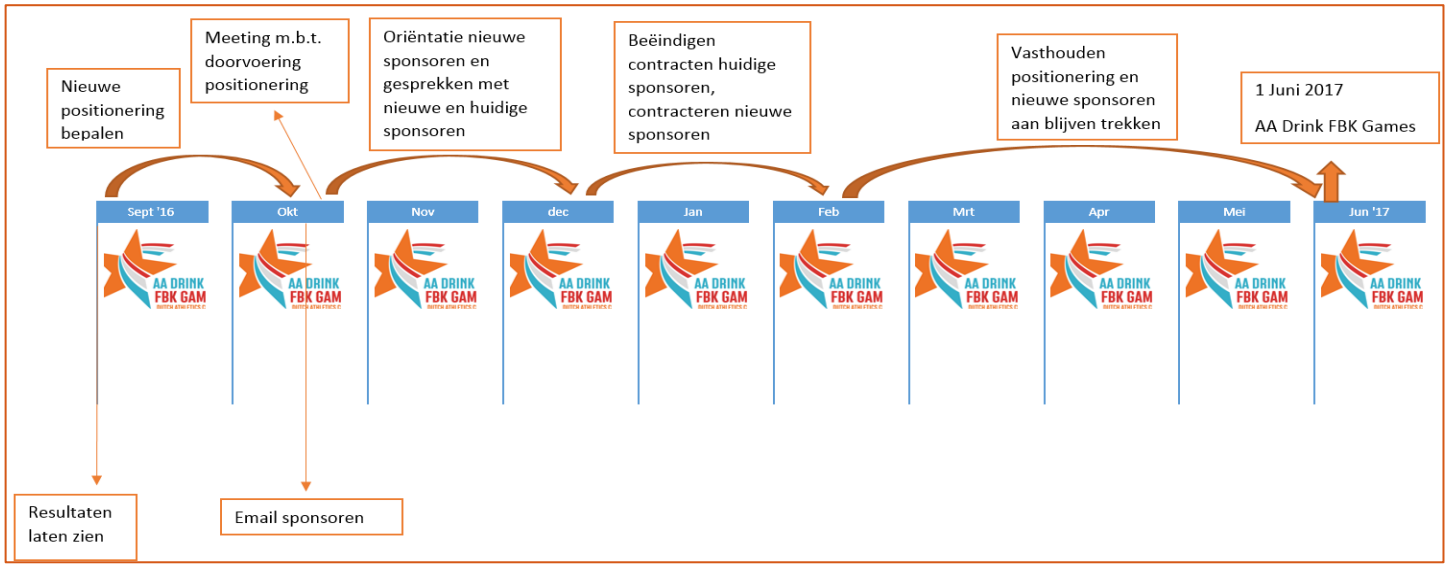
Stap:	*Activiteit :*	*Benodigdheden:*	*Kosten :*
1	Resultaten laten zien m.b.t. het niet hebben van een positionering en de manier van aanpassen ten behoeve van de sponsoren	*20 uren*	*€500,-*
2	Bepalen van de nieuwe positionering voor de AA Drink FBK Games	*320 uren*	*€8000,-*
3	Werkelijk doorvoeren van de nieuwe positionering	*2 uur mankracht x 4 personen*	*€200,-*
4	Gesprekken aangaan met de huidige sponsoren	*37 sponsoren* *2 uur voor de email*	*€1450,-*
5	Gesprekken aangaan met mogelijke nieuwe sponsoren	*40 gesprekken van 1,5 uur*	*€1500,-*
6	Beëindigen sponsorovereenkomsten met huidige sponsoren die niet aansluiten op de nieuwe positionering	*24 gestopte sponsoren* *Gesprekken van 1,5 uur*	*€165.000,-* *€900,-*
7	Aangaan van nieuwe sponsorovereenkomsten met nieuwe sponsoren	*20 nieuwe sponsoren* *Gesprekken van 3 uur*	*+ €150.000,-* *€1500,-*
8	Het blijven behouden van de nieuwe positionering en blijven proberen nieuwe sponsoren te krijgen	*Onbepaalde tijd* *2 uur mankracht x 1 persoon*	*€50*
Totaal:		*Totale kosten zonder opbrengsten nieuwe sponsoren,*	*€179.100,-*

		met het verlies van de gestopte sponsoren	
		Totale kosten met opbrengsten nieuwe sponsoren, met het verlies van de gestopte sponsoren	*€29.100,-*
		Totale kosten zonder opbrengsten nieuwe sponsoren, met het verlies van de gestopte sponsoren en met het bedrag van de behouden sponsoren (€100.000,–)	*€70.900,-*

De bovenstaande tabel (30) geeft weer hoe het kostenplaatje van het advies voor de AA Drink FBK Games eruit ziet wanneer dit plan werkelijk wordt uitgevoerd. De kosten die weer worden gegeven komen voort uit uurloon kosten en uit de kosten die verloren gaan of opgebracht worden door het stoppen van sponsoren en door het krijgen van nieuwe sponsoren. Uitleg over de genomen stappen en de kosten hiervan is te vinden in bijlage VIII.

De totale kosten voor het opzetten van een nieuwe positionering ten behoeve van de sponsoren zal de AA Drink FBK Games €29.100,- gaan kosten. Bij deze uitkomst is er naast uur kosten gekeken naar hoeveel geld de AA Drink FBK Games waarschijnlijk zal verliezen door het beëindigen van contracten en hoeveel geld het hun oplevert aan nieuwe sponsoren. De kosten die hierna overblijven zijn €29.100. Echter is er hierbij nog niet gekeken naar hoeveel geld de behouden sponsoren opleveren. De behouden sponsoren leveren een bedrag van €100.000 op waardoor de AA Drink FBK Games een bedrag van €70.900 over zal houden om te kunnen besteden aan de AA Drink FBK Games. Voor het evenement zal dit niet ontzettend veel geld zijn. Omdat dit geen hoog bedrag is zal de AA Drink FBK Games moeten blijven zoeken naar nieuwe sponsoren en hierbij haar positionering heel goed blijven gebruiken en vasthouden.

In figuur 14 wordt een tijdlijn weergegeven met alle genoemde stappen om inzicht te krijgen in hoe het verloop van de stappen eruit zullen zien. Deze tijdlijn houdt rekening met de benodigde uren. De uren die benodigd zijn, zijn verdeeld over een aantal weken aangezien deze stappen, zoals gesprekken met sponsoren, niet na elkaar gepland kunnen worden omdat er rekening gehouden moet worden met meerdere agenda's. Met deze reden zijn de activiteiten ruim verspreid. Daarnaast is er ruim de tijd genomen om de positionering te behouden. Dit is gedaan om er hiermee voor te zorgen dat er op tijd nieuwe sponsoren gevonden worden indien huidige sponsoren hun sponsoring hebben beëindigd. Wanneer de positionering doorgevoerd is en er nieuwe sponsoren gevonden zijn, kan de AA Drink FBK Games dit gebruiken om hun positionering nog duidelijker naar buiten te brengen vóór de AA Drink FBK Games start in 2017.



Figuur 14. Tijdlijn advies

7.6 Haalbaarheid en relevantie

Naar aanleiding van het bovenstaande plan kan er gesteld worden dat het advies haalbaar is. De kosten die het advies met zich meebrengt zijn op te vangen door twee kleine of één grote sponsor extra te verwerven. Hierdoor is het effect op de financiële situatie beperkt en kan deze verbeterd worden wanneer er meer sponsoren verworven worden dan zij op dit moment hebben. Daarnaast hoeft de organisatie voor het uitvoeren van dit advies geen materialen aan te schaffen waardoor kosten bespaard blijven. Het management van de AA Drink FBK Games zal de positionering aan moeten passen met behulp van de informatie die beschikbaar is geworden door middel van dit onderzoek en met behulp van de unieke kenmerken van de AA Drink FBK Games die ook al beschikbaar zijn, maar nog niet gebruikt worden voor de positionering. Door de beschikbaarheid van deze informatie is het advies direct toepasbaar.

Daarnaast is dit advies relevant voor de AA Drink FBK Games omdat er hen een oplossing wordt geboden om sponsoren zich met de AA Drink FBK Games te laten vereenzelvigen en de huidige sponsoren hierdoor beter aan de AA Drink FBK Games te verbinden. Door het kunnen vereenzelvigen en het verbinden van de sponsoren wordt er minder snel overwogen door de sponsoren om de sponsoring te stoppen en worden sponsoren behouden. Daarnaast biedt het de AA Drink FBK Games de kans op het aantrekken van nieuwe landelijke sponsoren. Hierdoor kunnen zij meer sponsorinkomsten krijg, maar zal ook de uitstraling landelijker worden en wordt de AA Drink FBK Games minder locatieafhankelijk. Door de nieuwe positionering laat de AA Drink zien dat het een uniek evenement is en kan zij de aandacht krijgen die zij verdient!

Nawoord

In dit hoofdstuk, het nawoord, blik ik terug op mijn thesisperiode. Hierbij beschrijf ik hoe ik heb gehandeld tijdens deze periode, hoe de planning is verlopen, op welke manier ik samen heb gewerkt met anderen en kijk ik naar de organisatie van het thesisproject. Daarnaast schets ik de waarde die deze thesis heeft met betrekking tot de evenementenbranche.

In september 2015 ben ik begonnen met mijn thesisopdracht bij de FBK Games. Voorafgaand aan de start van mijn thesisperiode heb ik contact gehad met een student, die mij is voor gegaan met een onderzoek bij de AA Drink FBK Games, en haar begeleidster om meer informatie te krijgen over hoe de thesisperiode eruit gaat zien. Daarnaast heb ik contact gehad met Hans Kloosterman, mijn opdrachtgever, over het onderzoek en over de manier van werken. Beide contacten heb ik als prettig ervan doordat ik hierdoor goed voorbereid was op mijn thesisperiode en duidelijke afspraken gemaakt heb met Hans Kloosterman over hoeveel ik aanwezig zou zijn op het kantoor van de AA Drink FBK Games. Hierdoor wist ik goed waar ik aan toe was. Dat ik een aantal dagen per week aanwezig was op het kantoor van de AA Drink FBK Games is goed geweest voor mijn onderzoek. Door op het kantoor te werken kon ik vaak en snel overleggen met Hans Kloosterman, indien dit nodig was. Daarnaast heb ik hierdoor nuttige informatie gekregen en heb ik een aantal keer een sponsorgesprek bijgewoond. Het lijntje tussen mij en de AA Drink FBK Games was erg kort, wat gunstig was tijdens mijn thesis periode.

5 weken na de start van mijn thesis periode heb ik mijn Thesis Proposal Defence (TPD) gehouden. Helaas heb ik deze de eerste keer niet behaald omdat mijn adviesdoel niet diepgaand genoeg was en ik mijn plan van aanpak niet goed genoeg uitgewerkt had. Daarnaast was de aanleiding niet duidelijk genoeg en was de samenhang niet genoeg aanwezig. Ik had mijn eerste TPD beter kunnen uitvoeren door meer hulp te vragen aan mijn begeleider en hem meer naar mijn geschreven stukken te laten kijken. Daarnaast was de aanleiding van het onderzoek mij erg onduidelijk waardoor ik het lastig vond om een goed plan te kunnen schrijven. Ook hierbij had ik meer hulp kunnen vragen en kunnen krijgen. Bij mijn herkansing heb ik mij gericht op de feedback die ik bij mijn eerste TPD had gekregen. Door mij te richten op deze feedback heb ik mijn tweede kans behaald. Mijn begeleiders gaven aan een goede verbetering te zien in mijn plan van aanpak en zeiden dat ze vertrouwen hadden in de verdere uitvoer van mijn onderzoek.

Hierna ben ik verder gegaan met de uitvoer van mijn onderzoek. Bij de uitvoer van het onderzoek hoorden de interviews met de huidige sponsoren en de Zevenheuvelenloop. Het in contact komen en afspraken maken met de huidige sponsoren verliep moeizaam. Veel sponsoren gaven aan geen tijd te hebben voor een interview of er kon helemaal geen contact gevonden worden. In deze periode heb ik gemerkt dat je voldoende rekening moet houden met andermans agenda en ver van te voren interviews moet proberen te regelen. Omdat ik dit niet goed genoeg gedaan heb, heb ik niet alle gewenste sponsoren kunnen interviewen. Een leerpunt voor mij is dat je vroegtijdig contact op moet nemen met bedrijven wanneer je van plan bent een interview bij een van de medewerkers af te nemen.

Na het afnemen van de interviews heb ik deze kunnen uitwerken en kon ik verder gaan met de afronding van het onderzoek. In deze periode heb ik gemerkt dat ik het erg lastig vind om kort en bondig teksten te schrijven en de rode draad van het onderzoek vast te houden. Ik wijk snel van het onderwerp af door er bijzaken bij te halen die niets toevoegen aan het onderzoek. Bij het inleveren van mijn eerste onderzoek heb ik dit als feedback gekregen en heb ik hierdoor mijn onderzoek helaas niet gehaald. Bij de tweede poging heb ik soortgelijke feedback gekregen en bleek dat er geen goede samenhang in mijn onderzoek zat. Daarnaast was het onderzoek erg breed waardoor het niet specifiek genoeg uitgewerkt kon worden. Doordat ik beide pogingen niet gehaald heb lever ik nu mijn derde versie van het onderzoek in.

In mijn derde poging van het onderzoek heb ik een goed gesprek gehad met mijn nieuwe begeleider. Hij gaf aan dat ook hij vond dat mijn onderzoek geen goede samenhang had en de rode draad niet duidelijk genoeg was. Na dit gesprek ben ik in gaan zien dat mijn vorige pogingen voor een neutrale lezer erg lastig te lezen en te begrijpen was. Doordat dit voor een neutrale lezer lastig bleek te zijn werd mij duidelijk dat ik altijd de rode draad in mijn hoofd moet houden tijdens het schrijven van het onderzoek en er geen bijzaken bij moet halen. Daarnaast heb ik hierdoor een aantal bekenden gevraagd mijn onderzoek door te lezen om te kijken of zij het onderzoek duidelijk vonden of niet. Daarnaast hebben zij gekeken naar taal- en spelfouten, omdat is gebleken dat dit niet mijn sterkste punt is. Hiernaast heb ik samen met mijn begeleider mijn onderzoek kleiner gemaakt door het onderzoek echt te richten op de positionering van de AA Drink FBK Games ten behoeve van de sponsoren. Dit is erg prettig voor mij gebleken omdat deze inrichting van het onderzoek voor mij een stuk duidelijker was en ik hierdoor beter de rode draad kon vast houden, in vergelijking met mijn vorige pogingen. Echter, af en toe heb ik wel feedback nodig gehad van mijn begeleider wanneer ik hier toch dreigde vanaf te wijken. Wanneer mijn begeleider mij hier op wees, heb ik mij hier toch weer op kunnen richten en ervoor kunnen zorgen dat er dit keer wel samenhang in het onderzoek is.

Het krijgen van veel feedback op mijn stukken heb ik als heel prettig ervaren en heeft mij doen beseffen dat ik tijdens mijn vorige pogingen hier vaker om moest vragen. Dit had het een stuk makkelijker voor mij kunnen maken. Door het krijgen van meer feedback, heb ik meer vertrouwen in dit onderzoek en lever ik het met een beter gevoel in.

In deze vrij lange periode heb ik veel zaken geleerd, vooral over mijzelf. Zo heb ik geleerd dat ik strakker moet plannen en meer rekening moet houden met andermans agenda, ik moet meer hulp vragen (ook al gaat het om iets kleins), ik moet niet te onzeker zijn en mijzelf soms meer motiveren.

Ik hoop dat de AA Drink FBK Games door middel van dit onderzoek een goed beeld heeft gekregen in waarom zij haar positionering aan zou moeten passen en de nieuwe richting die gekozen is ten opzichte van haar positionering en haar sponsoren snapt. Door middel van dit onderzoek hoop ik dat de AA Drink FBK Games met een nieuwe positionering erin slaagt om voldoende sponsoren te werven en te behouden voor het evenement.

Naast het belang van de AA Drink FBK Games is dit onderzoek ook van waarde voor de evenementenbranche. Alle (topsport)evenementen hebben veel financiële middelen nodig. Hierdoor hebben zij sponsoren nodig om voort te kunnen bestaan. Dit onderzoek geeft inzicht in het belang van het hebben van een goede strategische positionering ten opzichte van sponsoren. Het blijkt dat de strategische positionering van evenementen van groot belang is voor sponsoren omdat zij zich willen identificeren met het evenement. Sponsoren sluiten zich niet zomaar aan bij een evenement, zij willen dat het hen iets oplevert en dat zij staan voor dezelfde waarden en doelen al het evenement. In dit onderzoek wordt duidelijk weergegeven hoe een evenement zich kan positioneren om hiermee sponsoren aan zich te blijven binden of om nieuwe sponsoren aan te trekken en welke aspecten hierbij een rol spelen. Door deze inzichten kunnen evenementen informatie putten uit dit onderzoek om meer of nieuwe sponsoren te krijgen door hun positionering aan te passen. De inzichten kunnen ervoor zorgen dat evenementen beter hun best gaan doen betreft hun positionering om hiermee te laten zien wie zij zijn, wat zij doen en waar zij voor staan. Hierdoor kunnen evenementen zich onderscheiden van andere evenementen en hiermee sponsoren aan zich binden. Dit zorgt ervoor dat de evenementen genoeg financiële middelen zullen hebben om hun evenement te behouden.

Nogmaals wil ik de mensen die hebben geholpen bij het tot stand komen van dit rapport hartelijk danken!

Bibliografie

AA Drink. (2016). *Atleten*. Opgehaald van AA Drink: http://www.aa-drink.com/nl/sporters/

Adidas-group. (2016). *Investors*. Opgehaald van Adidas-group: http://www.adidas-group.com/en/service/privacy-statement/

Asics. (2016). *CSR & Sustainability*. Opgehaald van Asics: http://corp.asics.com/en/csr

Bedrijf langs de lijn. (2013). *Vormen van sponsoring*. Opgehaald van Bedrijf langs de lijn: http://www.bedrijflangsdelijn.nl/index.php?page=news&id=75

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen (2de druk).* Den Haag: Lemma uitgevers.

Boerekamps, J.-P., & Verschoor, K. (2011). *Mutual Sustainability, sturen op relaties.* Houten-Antwerpen: Unieboek.

Bolhuis, A. (2013). *Brief Nederlandse Olympisch Comité Nederlandse Sport Federatie FBK Games.* Arnhem: NOC NSF.

Bottenburg, M. (2000). *Richtlijnen sportdeelname onderzoek.* Diopter .

Colijn, J., & Kok, R. (2009). *Sportsponsoring.* Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.

De Afstudeerconsultant. (2015). *Hoe interviews te coderen*. Opgehaald van De Afstudeerconsultant: http://deafstudeerconsultant.nl/hoe-interviews-te-coderen/

De afstudeerconsultant. (2015). *Steekproef bepalen*. Opgehaald van De afstudeerconsultant: http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/steekproef-bepalen/

de Boer, W., & van den Dool, R. (2014). *Sportevenementen, -wedstrijden en hun mogelijke maatschappelijke meerwaard.* Arnhem: Hogeschoolo van Arnhem en Nijmegen.

de Nooij, M., & Horsselenberg, P. (2015, maart 25). Opgehaald van Sportknowhow: http://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/97550/

Fedweb. (2014, juni 4). *Strategische positionering*. Opgehaald van Fedweb, portaal van het federale personeel: http://www.fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/ontwikkeling_en_ondersteuning/strategie/strategische_positionering?language=nl

Floor Management Jargon. (2015). *Kritische succesfactoren*. Opgehaald van Floor: http://www.floor.nl/management/succesfactor.html

Franssen, S. (2007). *Sportsponsoring: Motieven voor het sponsoren van een Belgische professionele voetbalploeg.* UHasselt.

Goossens, & Pauli. (1985). Sportsponsoring: handleiding voor bedrijven en sportorganisaties. Kluwer.

Haarhuis, S. (2015). *Hoger, Sneller, Verder: De FBK-Games.* Hengelo.

Hell, L. (2008, november 24). *Kredietcrisis drukt stempel op sportsponsoring*. Opgehaald van http://www.communicatieonline.nl/nieuws/kredietcrisis-drukt-stempel-op-sportsponsoring

International topsport events. (2016). *International Topsport Events*. Opgehaald van international topsport events: http://www.internationaltopsportevents.nl/international-topsport-events/

Kessels en Smit Onderzoekpraktijk. (2015). *Doe-het-zelf: maak je eigen onderzoek!* Opgehaald van Kessels en Smit Onderzoekpraktijk: http://www.onderzoekspraktijk.net/nl/contact2

KNAS. (2016). *Wat is topsport?* Opgehaald van KNAS: https://www.knas.nl/node/170

Kok, R. (2010). *Sportmarketing.* Amsterdam: Pearson Benelux.

Lagae, W., & Heijl, M. (2008). *Van ad hoc sportsponsoring tot geïntegreerde communicatie : een doorlichting van de Nederlandse en Belgische markt.* Mechelen: Kluwer.

Lucassen, P., & Olde Hartman, T. (2007). *Kwalitatief Onderzoek.* Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Muilwijk, e. (2015). *positioneren*. Opgehaald van intemarketing: http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/positioneren

Mulder, J. (2014, april 3). *Uitgaven sponsoring blijven afnemen.* Opgehaald van marketing online: http://www.marketingonline.nl/nieuws/uitgaven-sponsoring-blijven-afnemen-ook-2014

Mullier instituut. (2014, september 23). *Sportevenementen in Nederland, groot bereik aandacht voor de toekomst*. Opgehaald van sportsmedia: http://www.sportsmedia.nl/nieuws/sportevenementen-in-nederland-groot-bereik-aandacht-voor-de-toekomst/

Nationale Beroepengids. (2016). *Werken als eventmanager*. Opgehaald van Nationale beroepengids: http://www.nationaleberoepengids.nl/Event_Manager

NGO, L. (2011). *How to Evaluate Electronic Resources*. Opgehaald van Science Libraries @ UC Berkeley: http://www.lib.berkeley.edu/sciences/guides/how_to_evaluate_electronic_resources

Nieuwenhuis, M. (2010). *The Art of Management.* ISBN-13: 978-90-806665-1-1.

Novum/ANP . (2013, oktober 8). *Beslissing over FBK Games uitgesteld*. Opgehaald van nu.nl: http://www.nu.nl/sport/3596814/beslissing-fbk-games-uitgesteld.html

Peters, d. R., & Schreuder, P. (2005). Methoden en Technieken van Onderzoek. Principes en Praktijk. In R. S. Peters, *Methoden en Technieken van Onderzoek. Principes en Praktijk* (pp. 144-145). Den Haag: SDU Uitgevers.

Respons. (2016, April 19). *Sponsormonitor 2016: Sponsorbestedingen verder onder druk*. Opgehaald van respons: http://www.respons.nl/nieuws/sponsorbestedingen-verder-onder-druk

Riezebos, R., & van der Grinten, J. (2013). *Positioneren; Stappenplan voor een scherpe positionering.* Den Haag: Boom Onderwijs.

Rightmarktonderzoek. (2015). *Kwalitatief onderzoek*. Opgehaald van Rightmarktonderzoek: http://www.rightmarktonderzoek.ml/methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek

Saunders. (2008). *Een onderzoeksontwerp bepalen.* Pearson Education.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2004). *Methoden en technieken van onderzoek.* Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2006). *Methoden en technieken van onderzoek.* Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.

Shank, M. (2005`). *Sports Marketing, a strategic perspective.* Pearson Education.

Smith, M. (2011). Kurt Lewin: Groups, experiential learning and action research.

Steenbergen, J., & Tamboer, J. (2000). *Sportfilosofie.* Damon.

Steenbrink, R. (2015, april 24). *De kritische succesfactoren (KSF) voor internationale B2B marketing*. Opgehaald van Maxlead: http://www.maxlead.nl/diensten/internationale-sea-campagnes/de-kritische-succesfactoren-ksf-voor-international-b2b-marketing/

Stevense, J. (2014, mei 20). *Strategisch positioneren: 3 stappen*. Opgehaald van Marketing online: http://www.marketingonline.nl/blog/strategisch-positioneren-3-stappen

Taalwinkel. (2015). *Afstuderen stap 2: Theoretisch kader*. Opgehaald van taalwinkel: http://www.taalwinkel.nl/tekstsoorten/afstuderen-stap-2-theoretisch-kader/

van der Zee, F. (2015). *Onderzoekseenheden*. Opgehaald van Hulp bij onderzoek: http://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/onderzoekseenheden/

van Wijk, J. (2005). *Marketingkansen in de sport.* Nieuwegein: Arko Sports Media.

Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?: Praktijkmethoden en technieken voor het hoger onderwijs.* Nederland: Boom Lemma uitgevers.

Vernhout, A. (2012). *Duurzaam ondernemen met strategisch compententiedenken.*

Westerbeek, H., Rubingh, B., Shilbury, D., & Quick, S. (2003). *Strategische sportmarketing.* Nieuwegein: Arko Sports Media.

Yin, R. (2003). Case Study Research. Design and Methods. Third Edition. *Thousand Oaks: Sage Publications*.

Bijlagen

I. Zoekmethoden Theoretisch Kader

In onderstaande tabel is weergegeven op welke manier er gezocht is naar de kernbegrippen.

Tabel 1. Zoekmethoden theoretisch kader

Kernbegrip	Zoekmachines	Zoekterm
Internationaal sportevenement	Saxion Bibliotheek, Google, HBO Kennisbank	Sport, definitie sport, definitie evenement, events, evenementen, sportevenementen, kenmerken sportevenement, nationaal, internationaal, internationaal evenement, nationaal en internationaal sportevenement, kenmerken nationaal en internationaal
Sponsoren van internationale sportevenementen	HBO Kennisbak, Google Scholar, Google, Saxion Bibliotheek	Sponsor, definitie sponsoring, sportsponsoring, wat is sportsponsoring, kenmerken sportsponsoring, doelen sponsoring, doelen sportsponsoring, model sportsponsoring
Positionering	Google, Google Scholar, Saxion bibliotheek	Strategische positionering, strategische positie, strategische management, positioneren
Positioneringsstrategieën	Google, HBO Kennisbank, Saxion bibliotheek	Definitie positioneringsstrategieën, strategie, positioneringsstrategie, wat is een strategie om te positioneren, beschrijven positioneringsstrategie, strategieën
Positioneringsfactoren	Google, HBO Kennisbank, Saxion bibliotheek	Definitie positioneringsfactoren, factoren, factoren om te positionering, succesfactoren, factoren positioneringsstrategie

II. AAOCC uitwerkingen

Tijdens een onderzoek vind je veel informatie. Deze informatie zal variëren tussen hoge kwaliteit van informatie en lage kwaliteit van informatie. Door deze variatie is het belangrijk om te evalueren om zo uit te zoeken of de gebruiken bron van goede kwaliteit is of niet. Om te bepalen of de informatie uit een bron relevant is en of de bron bruikbaar is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van de AAOCC criteria. Onderstaand is een beschrijving van deze criteria te vinden.

Authority

- Who are the authors? Are they qualified? Are they credible?
- With whom are they affiliated? Does their affiliation affect their credibility?
- Who is the publisher? What is their reputation?

Accuracy

- Is the information accurate? Is it reliable and error-free?
- Are the interpretations and implications reasonable?
- Is there evidence to support conclusions? Is it verifiable?
- Do the authors list their sources, references, or citations?

Objectivity

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

Currency

- Is the information current? Is it still valid?
- Has it been superseded by subsequent research?

Coverage

- Is the information relevant to your topic and assignment?
- Who is the intended audience?
- Is the material presented at an appropriate level?
- Is the information complete? Is it unique? (NGO, 2011)

Onderstaand is een tabel te vinden waarin de bronnen aan de hand van de AAOCC criteria beoordeeld worden. Op basis van de criteria ontstaan er 3 scores:

I. De bron is niet passend
II. De bron is gemiddeld passend
III. De Bron is volledig passend

De scores worden per letter van de AAOCC-criteria toegekend. Na alles scores ingevulde te hebben ontstaat er een total score. Deze zal op de volgende manier beoordeeld worden:

- 10 of hoger zonder een 1 score op het criterium → bron is volledig passend
- 10 of hoger met een 1 score op het criterium → bron is gemiddeld passend
- 10 of lager → bron is niet passend

(Haarhuis, 2015)

Tabel 2. AAOCC Criteria

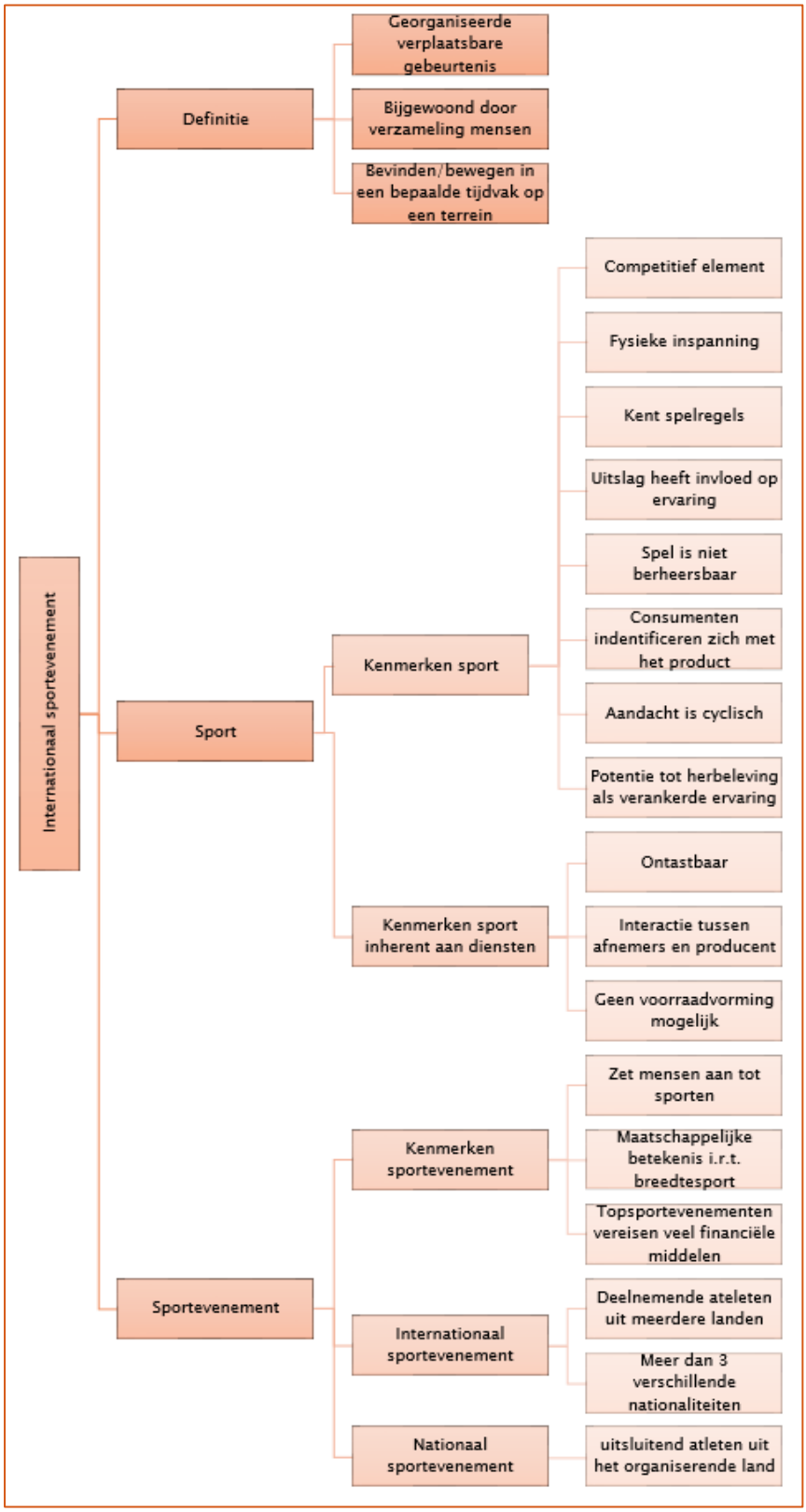
Bron	Authority	Accurancy	Objectivity	Currency	Coverage	Total score
Taalwinkel (2015)	2	2	2	3	2	11
Model algemene plaatselijke verordening (2015)	2	2	2	3	3	12
Respons (2016)	3	2	2	3	3	13
Kok (2010)	3	3	2	3	3	14
Van Bottenburg (2000)	3	3	2	3	3	14
Shank (2005)	2	2	2	2	3	11
Steenbergen en Tamboer (2000)	3	2	3	2	3	13
De Boer & van den Dool (2014)	3	3	2	3	3	14
Van Wijk (2005)	3	2	3	2	3	13
Colijn & Kok (2009)	3	3	3	2	3	14
KNAS (2016)	2	2	2	3	2	11
Goossens & Pauli (1985)	3	3	2	1	2	11
Van Lagae (2003)	3	2	3	3	2	13
Westerbeek, Rubingh, Shilbury, & Quick (2003)	3	3	3	3	3	14
Fedweb (2014)	2	2	2	3	2	14
Stevense (2014)	3	3	3	3	3	15
Muilwijk (2015)	2	2	2	3	2	11
Vernhout (2012)	3	3	3	3	3	15
Vernhout (2012)	3	3	3	3	3	15
Riezebos & van der Grinten (2013)	2	3	2	3	2	12
Nieuwenhuis (2010)	2	2	3	3	2	12
Floor Managementjargon (2015)	2	2	2	3	2	11
Steenbrink (2015)	3	2	2	3	2	12

III. Operationalisering kernbegrippen

Internationaal sportevenement

In figuur is de operationaliseren van het kernbegrip internationaal sportevenement weergegeven. Internationaal sportevenement is een belangrijk begrip binnen dit onderzoek omdat de AA Drink FBK Games een internationaal sportevenement is. Hierdoor is het van belang om inzicht te krijgen in de betekenis van het begrip en haar kenmerken.

In het figuur is te zien dat het begrip uit meerdere elementen bestaat die verschillende kenmerken bevat, namelijk: sport, sportevenement en de gegeven definitie. Deze punten worden meegenomen in het verdere onderzoek en zullen gebruikt worden bij het opstellen van de interview guides.

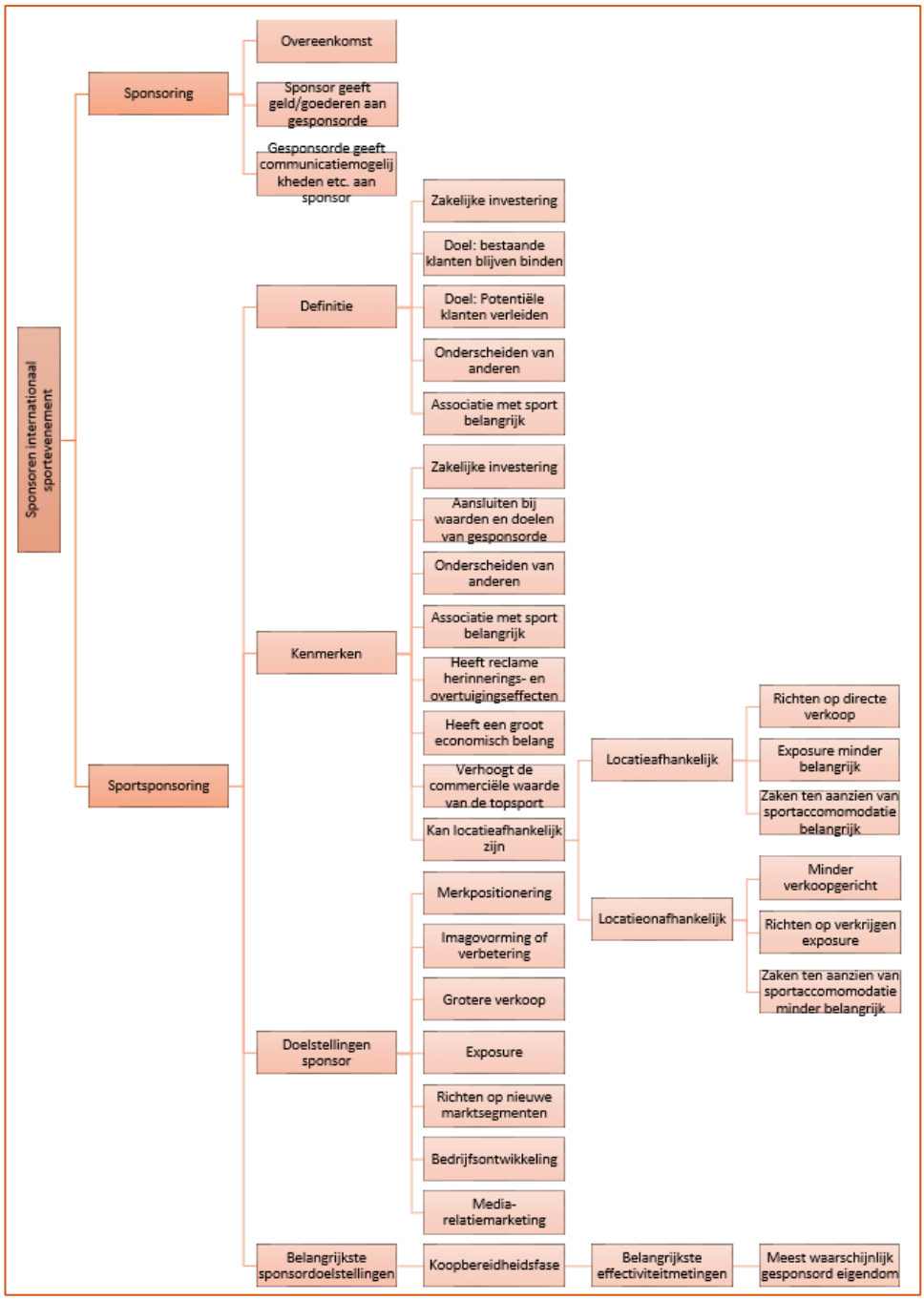


Figuur 7. Operationalisering internationaal sportevenement

Sponsoren internationaal sportevenement

Het begrip sponsoren van een internationaal sportevenement is het tweede kernbegrip die uitgerafeld is. Dit begrip is van belang binnen dit onderzoek omdat er advies gegeven zal worden over hoe de AA Drink FBK Games zich het beste kan positioneren ten behoeve van de sponsoren. Hieruit blijkt dat de sponsoren een belangrijke groep zijn binnen dit onderzoek waardoor het van belang is om inzicht te krijgen in deze groep.

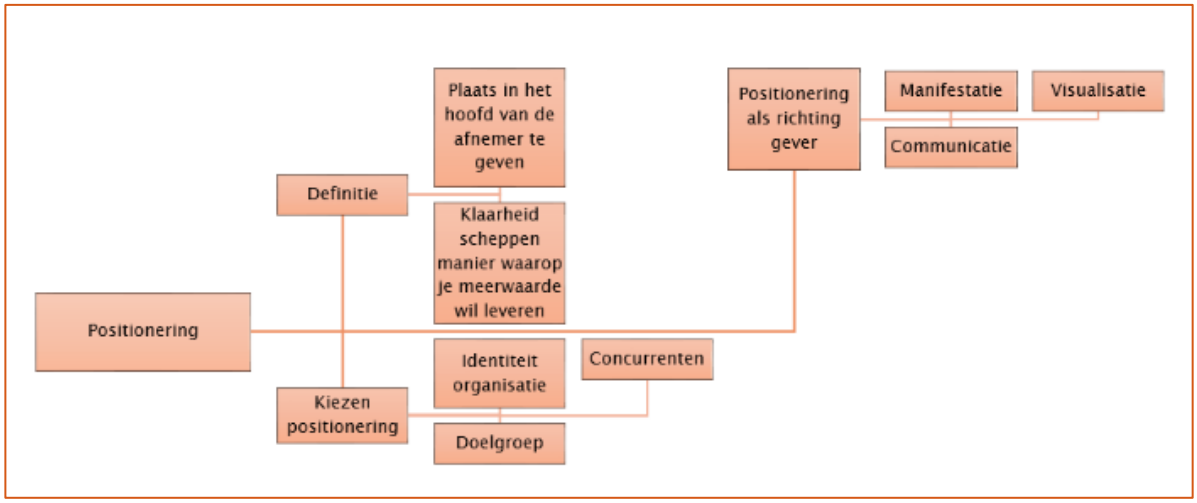
In figuur 8 wordt laten zien uit welke aspecten het begrip bestaat. Hierbij wordt allereerst gekeken naar de basis: sponsoring. Wat is dit sponsoring in het algemeen en wat is het verschil sportsponsoring? Daarnaast wordt er gekeken naar de gegeven definitie van sportsponsoring en welke kenmerken dit begrip heeft. Tot slot wordt in kaart gebracht wat de doelstellingen van een sponsor zijn bij sportsponsoring en wat de sponsordoelstellingen hierbij zijn en worden de punten van het Sponseffect-model als allerlaatste weergegeven.



Figuur 8. Operationalisering sponsoren internationaal sportevenement

Positionering

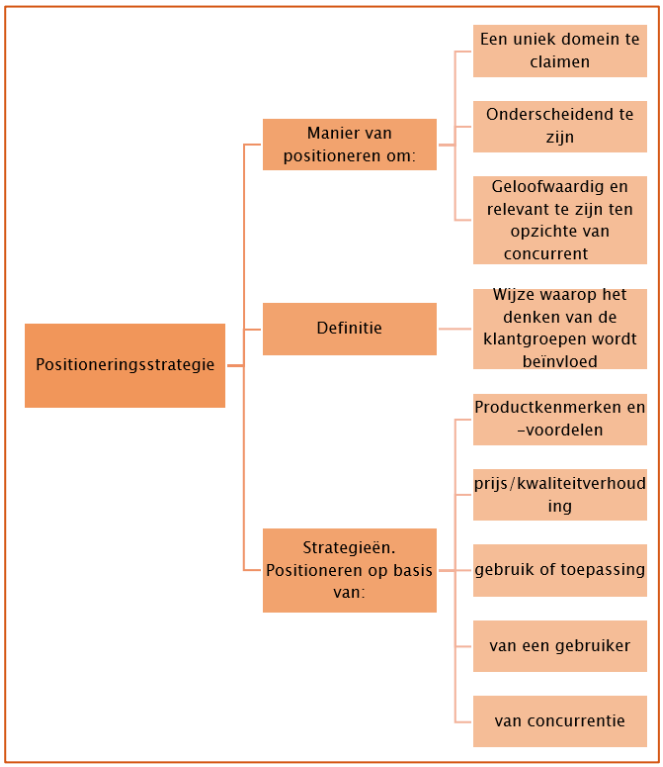
Het derde kernbegrip die in deze operationalisering wordt uitgerafeld is het begrip positionering. Dit begrip wordt in kaart gebracht om allereerst inzicht te krijgen in wat positioneren precies is. Hiervoor wordt er gekeken naar de definitie van positioneren, hoe een positionering gekozen kan worden en op welke manier een positionering een richting gever is. Er wordt eerst gekeken naar dit begrip zodat er al enige kennis is waarmee vervolgens verder gekeken kan worden naar de kernbegrippen positioneringsstrategieën en positioneringsfactoren.



Figuur 9. Operationalisering positionering

Positioneringsstrategieën

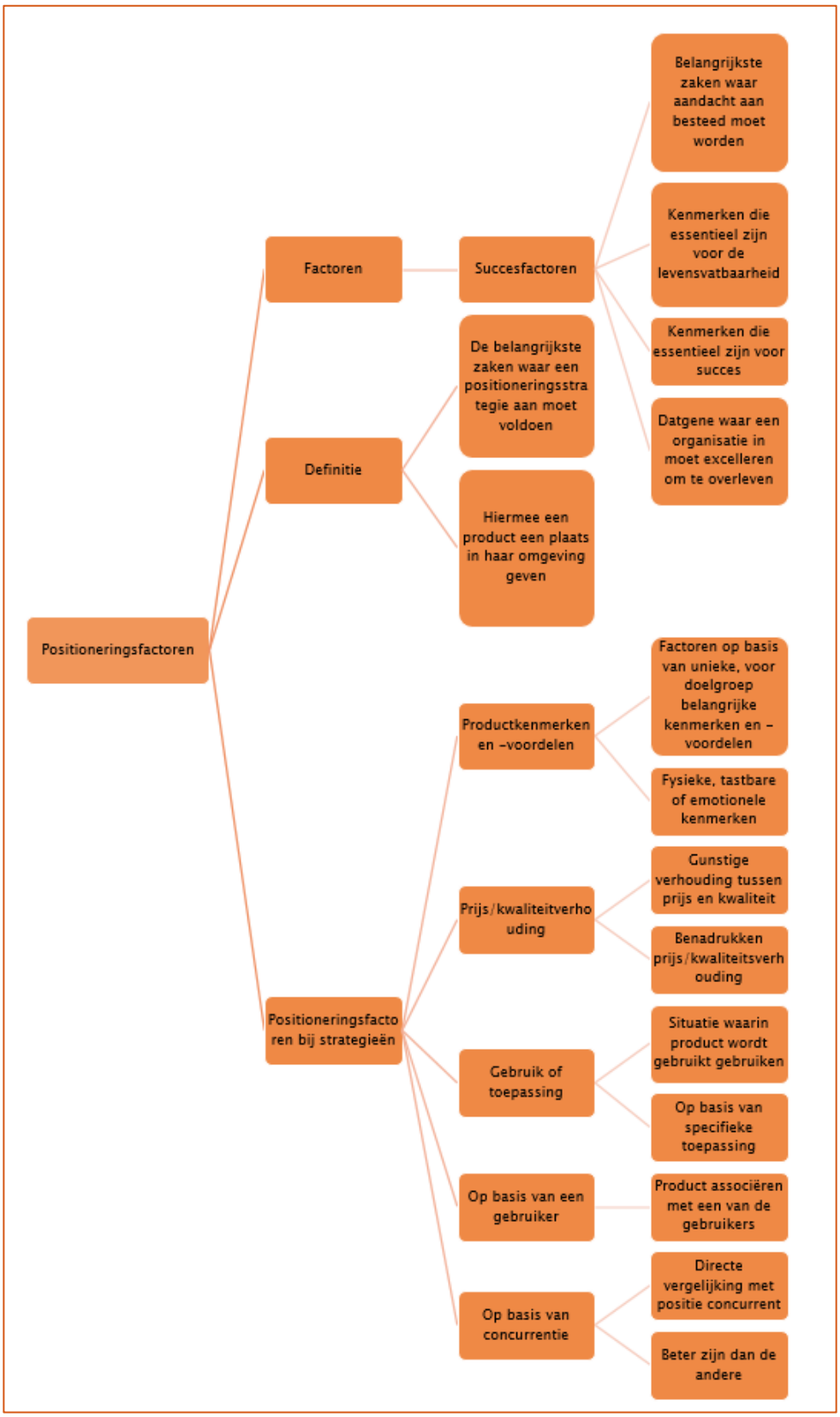
Nu er inzicht is in het begrip positioneren kan er verder gekeken worden naar wat de strategieën hiervoor zijn: positioneringsstrategieën. Wederom zal het kernbegrip uitgerafeld worden om inzicht te krijgen in het begrip. Er wordt gekeken naar wat de definitie is, wat ermee wordt bereikt en wat de mogelijke strategieën zijn. Dit wordt gedaan om kennis te vergaren over de mogelijkheden die er zijn en om in kaart te brengen wat goede positioneringsstrategieën zijn voor topsportevenementen, zoals de AA Drink FBK Games. Deze operationalisering zal gebruikt worden voor de interviewguides en zal gedurende dit onderzoek meegenomen worden.



Figuur 10 Operationalisering positioneringstrategieën

Positioneringsfactoren

Tot slot wordt het kernbegrip positioneringsfactoren in kaart gebracht doormiddel van de operationalisering. Hierbij zal er gekeken worden naar de definitie van het begrip, wat factoren zijn en welke positioneringsfactoren horen bij de bovengenoemde positioneringsstrategieën. Dit wordt gedaan om inzicht te krijgen in het begrip om hiermee interviewvragen op te stellen en nuttige informatie te hebben voor tijdens het onderzoek. Daarnaast is deze informatie van belang om te bepalen welke factoren van belang zijn voor topsport evenementen, zoals de AA Drink FBK Games.

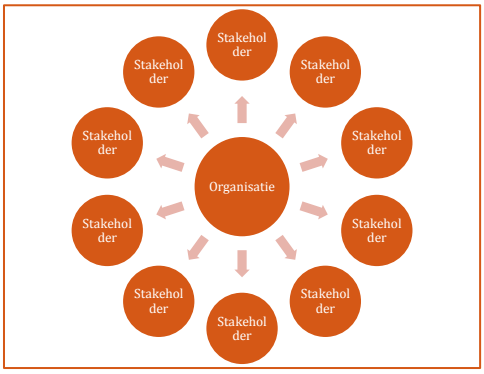


Figuur 11. Operationalisering positioneringsfactoren

IV. Stakeholders web

Uitleg stakeholders web

Het stakeholders web is een grafische weergave van de omgeving van een partij, waarbij in een opslag duidelijk is van welke stakeholders de partij afhankelijk is om te blijven voortbestaan. Er is in het model opgenomen hoe belangrijk de stakeholders ten opzichte van elkaar zijn. Dit wordt bepaald door de verschillende stakeholders punten te geven (Boerekamps & Verschoor, 2011).



Figuur 12 Stakeholders web van Boerekamps & Verschoor

In het model (figuur 12) kunnen de punten willekeurig verdeeld worden. Aan de punten zitten geen specifieke criteria vast. Door het willekeurig verdelen van deze punten wordt de uitkomst van het stakeholders web gebaseerd op de mening van de verdeler van de punten (Boerekamps & Verschoor, 2011). Binnen dit onderzoek is er de keuze gemaakt om criteria te verbinden aan de te vergeven punten om te voorkomen dat de punten vergeven worden op basis van een mening. Deze criteria zijn in overleg met de AA Drink FBK Games opgesteld en zijn onderstaand te vinden. Door criteria te verbinden aan de punten zullen deze punten verdeeld worden door te kijken naar de relatie tussen de partijen, de samenwerking en gebeurtenissen. Deze aanpassingen aan het originele model worden gezien als een aanpassing in het belang van het onderzoek.

Wie zijn de belangrijkste sponsoren van de FBK Games?

De AA Drink FBK Games wordt ondersteund door een groot aantal sponsoren. Deze sponsoren zijn allemaal verschillend en bieden de AA Drink FBK Games verschillende middelen en/of diensten. Omdat de sponsoren zo verscheiden zijn zullen de sponsoren in dit onderzoek onderverdeeld worden in de sponsorgroepen die de AA Drink FBK Games heeft. Dit zodat er in deze sponsorgroepen onderscheid gemaakt kan worden in wie de belangrijkste sponsoren zijn van een bepaalde groep en hierdoor de mogelijkheid creëren om de sponsorgroepen hierna met elkaar te vergelijken. De sponsorvormen die gebruikt zullen worden zijn:

1. *Sponsoring in de vorm van geld*
   De meest bekende manier van sponsoren. De gesponsorde ontvangt geld van de sponsor en in ruil daarvoor levert de sponsor een tegenprestatie (Bedrijf langs de lijn, 2013).
2. *Sponsoring in de vorm van goederen, facilitaire sponsor*
   Bij deze vorm biedt de sponsor producten aan de gesponsorde. Dit is een vorm van sponsoring in natura. Er wordt gesponsord zonder tussenkomst van geld. (Bedrijf langs de lijn, 2013).

De vorm sponsoring in de vorm van geld kan echter nog heel verscheiden zijn, zoals Hans Kloosterman heeft aangegeven. Dit zou kunnen betekenen dat de belangen en waarden van deze bedrijven ook verschillend van elkaar zijn. Met deze reden zal de groep sponsoring in de vorm van geld opgedeeld worden in drie groepen, namelijk:

1. Geldsponsoren met een bijdrage tussen de €0,- en €5.000,-
2. Geldsponsoren met een bijdrage tussen de €5.000,- en €10.000,-

3. Geldsponsoren met een bijdrage vanaf €10.000,- of hoger.

De keuze voor deze twee sponsorcategorieën is gemaakt omdat de AA Drink FBK Games deze twee sponsorgroepen bezit. De grootste groep sponsoren, sponsoren in de vorm van geld. Deze sponsoren worden hierdoor vaak als belangrijkste gezien, terwijl er verschillende vormen van sponsoren zijn die ook van belang zijn. Door het indelen van de sponsoren in deze categorieën wordt het mogelijk gemaakt om het onderzoek te verbreden wat de sponsoren betreft. Het indelen is samen met Hans Kloosterman gedaan doordat hij de eerste contactpersoon is voor de sponsoren en hierdoor een overzicht heeft van wie de sponsoren zijn en hoe de relatie met hen eruit ziet.

Na deze stap zal er getracht worden een interview met de sponsoren te regelen. In totaal zijn er 4 categorieën met sponsoren. Uit elke categorie zijn de twee belangrijkste sponsoren gekozen die geïnterviewd zullen worden. Er zullen rond de 10 interviews gehouden moeten worden om de betrouwbaarheid hoog te houden (De afstudeerconsultant, 2015). In dit onderzoek zullen dit er 8 zijn waardoor het betrouwbaar blijft. Onderstaand is de uitwerking van het stakeholders web te vinden met de bijbehorende uitleg.

Allereerst zal er een lijst weergegeven worden met alle huidige sponsoren van de AA Drink FBK Games:

Tabel 3. Sponsorlijst huidige sponsoren AA Drink FBK Games

AA Drink	Saxion Hogescholen
ABN Amro	Siemens
Agfra Holding	Stichting EK 2016
AKZO	Stork
Aparthotel Delden	SWB
Beckmann	Ter Steege/Park Veldwijk
Bureau Hengelo	Thales
Carint Reggeland	Trent
CTT	Twence
Demcon	Urenco
Dura Vermeer	Weber
Eaton	Van Wijnen
Eijsink Afrekensystemen	Woonbeheer Borne
Grand Thornton	Autogroep Twente
Grolsch	Trivium Meulenbelt
Janssen & de Jong Bouw	BTL
Mylaps	Wegener Media
NVB Wagenaar	Willemsen Schoonmaak
Plegt Vos	Trimm
Rabobank Centr. Twente	ZGT
RJ Security	Sigmax
ROC van Twente	Vepa
Rosen	Loohuis

Previder
Wellinga
Frederique's Choice
Metropost
Langezaal
WTC
PB Events
Powersound
NOS

Bovenstaand is al aangegeven dat er een aantal criteria toegevoegd worden aan het stakeholders web. De opgestelde criteria waar de sponsoren naar beoordeeld worden in het sponsor web zijn:

1. De sponsor wordt gezien als onmisbaar voor de AA Drink FBK Games door haar sponsoring (3)
2. De sponsor streeft dezelfde waarden na als de AA Drink FBK Games (2)
3. De sponsor brengt het imago van de AA Drink FBK Games niet in gevaar (1)
4. De relatie tussen de AA Drink FBK Games en de sponsoren is uitstekend (1)
5. De sponsor zorgt voor een verbeterde financiële positie (1)
6. De sponsor zorgt voor de ontwikkeling van extra en/of nieuwe activiteiten (1)
7. De sponsor zorgt voor extra en/of bredere publiciteit (1)
8. Er kleven geen negatieve kanten aan de sponsor (1)
9. Er wordt gedacht dat de AA Drink FBK Games als van waarde wordt gezien voor de sponsor (2)
10. De sponsor sponsort de AA Drink FBK Games niet alleen om Hengelo te ondersteunen (2)

Wanneer een vraag of stelling met ja beantwoord kan worden mogen de punten die achter de criteria tussen haakjes weergegeven worden, worden gegeven aan de sponsor. Dit moet per criteria gedaan worden voor elke sponsor. Onderstaand zijn de uitwerkingen van het stakeholders web te vinden. Daaropvolgend wordt een tabel weergegeven waarin de belangrijkste sponsoren per categorie worden gegeven.

Geld sponsoren €0,- tot €5000,-

Tabel 4. Uitwerking stakeholdersmodel AA Drink FBK Games geld sponsoren €0,- tot €5000,-

Criteria	ABN Amro	Aparthotel Delden	Beckman	Carint Reggeland	CTT	Demcon	Dura Vermeer	Eijsink Afrekensystemen	Grand Thornton	Grolsch	Janssen en de Jong	Mylaps	NVB Wagenaar	Plegt Vos	ROC van Twente	Saxion Hogeschool	Stichting EK 2016	SWB	Ter Steege/Park Veldwijk	Weber	Van Wijnen	Rosen	Woonbeheer Borne
1	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	3	1	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2
2	2	1	0	1	0	0	2	0	0	1	0	1	0	1	1	1	2	0	1	0	0	2	0
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1

7	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
8	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
9	0	2	0	0	0	1	2	1	0	1	1	1	0	1	2	2	1	0	1	0	0	1	0
10	1	1	1	0	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
	9	**11**	**8**	**7**	**6**	**9**	**13**	**11**	**7**	**10**	**7**	**12**	**6**	**9**	**12**	**13**	**12**	**7**	**12**	**8**	**8**	**12**	**8**

Overzicht belangrijkste sponsoren uit de categorie geld sponsoren €0,- tot €5000,-:

Tabel 5. Overzicht belangrijkste geld sponsoren €0,- tot €5000,-

Nummer:	Aantal punten:	Sponsor:
1.	13	Dura Vermeer
	13	Saxion Hogeschool
2.	12	Mylaps
	12	Rosen
	12	ROC van Twente
	12	Stichting EK 2016
	12	Ter Steege/Park Veldwijk
3.	11	Eijsink Afrekensystemen
	11	Aparthotel Delden
4.	10	Grolsch
5.	9	ABN Amro
	9	Demcon
	9	Plegt Vos
6.	8	Beckman
	8	Weber
	8	Van Wijnen
	8	Woonbeheer Borne
7.	7	Carint Reggeland
	7	Grand Thornton
	7	Janssen en de Jong Bouw
	7	SWB
8.	6	CTT
	6	NVB Wagenaar

Geld sponsoren €5000,- tot €10.000,-

Tabel 6. Uitwerking stakeholdersmodel AA Drink FBK Games geld sponsoren €5000,- tot €10.000,-

Criteria	AKZO	Bureau Hengelo	Rabobank Twente Centr.	RJ Security	Stork	Trent	Twence	Urenco	Agfra Holding
1	3	3	2	3	3	2	2	2	3
2	1	2	1	0	2	0	0	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	0	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	0	1	0	1	1	1	1	1	0
7	0	1	0	0	1	0	0	0	0
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	2	1	1	1	1	1	1	1
10	1	2	1	1	2	1	1	1	1
	10	**14**	**9**	**10**	**14**	**9**	**9**	**10**	**10**

Overzicht belangrijkste sponsoren uit de categorie geld sponsoren €5000,- tot €10.000,-:

Tabel 7. Overzicht belangrijkste geld sponsoren €5000,- tot €10.000,-

Nummer:	Aantal punten:	Sponsor:
1.	14	Bureau Hengelo
	14	Stork
2.	10	AKZO
	10	RJ Security
	10	Urenco
	10	Agfra Holding
3.	9	Rabobank centr. Twente
	9	Trent
	9	Twence

Geld sponsoren tussen vanaf €10.000,- of meer:

Tabel 8. Uitwerking belangrijkste geld sponsoren vanaf €10.000,- of meer

Criteria	AA Drink	Eaton	Siemens	Thales
1	3	3	3	3
2	2	2	1	1
3	1	1	1	1
4	1	1	1	1
5	1	1	1	1
6	1	0	0	0
7	1	0	0	0
8	1	1	0	0

9	2	1	1	0
10	2	1	1	1
Totaal	15	11	9	8

Overzicht belangrijkste sponsoren uit de categorie geld sponsoren vanaf €10.000,- of meer:

Tabel 9. Overzicht belangrijkste geld sponsoren vanaf €10.000,- of meer:

Nummer:	Aantal punten:	Sponsor:
1.	15	AA Drink
2.	11	Eaton
3.	9	Siemens
4.	8	Thales

De uitwerking van het stakeholders web laat zien welke sponsoren de belangrijkste zijn per categorie. De belangrijkste sponsoren van de AA Drink FBK Games zijn:

Tabel 10. Belangrijkste sponsoren in de vorm van geld

Sponsoring in de vorm van geld		
Bijdrage tussen de €0,- en €5.000,-	**Bijdrage tussen de €5.000,- en €10.000,-**	**Bijdrage van €10.000,- of meer**
1. Dura Vermeer	1. Bureau Hengelo	1. AA Drink
2. Hogeschool Saxion	2. Stork	2. Eaton

Tabel 11. Belangrijkste facilitaire sponsoren

Facilitaire sponsoren
1. NOS
2. Wegener Media

V. Interview guides

In de volgende bijlages zijn de interview guides voor dit onderzoek weergegeven. Er zijn drie interview guides opgesteld. Een interviewguide voor de sponsoren, voor de meeting director van de AA Drink FBK Games Hans Kloosterman en voor het best practice evenement.

De interview guides zijn opgesteld aan de hand van het theoretisch kader, het literatuur onderzoek en de hoofdvraag en daarbij behorende de deelvragen. Alle onderwerpen die genoemd worden in de interviewguides helpen erbij om achter de antwoorden te komen van de tot nu toe onbeantwoorde vragen van dit onderzoek.

Interview guide sponsoren

Hallo, vandaag is het … (datum en tijd). Ik ben bij … sponsor van de FBK Games. Ik ben Annemarie Wiecherink en ik studeer aan Hogeschool Saxion te Deventer. Ik doe de studie Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs. Voor het afronden van mijn studie doe ik een afstudeeronderzoek voor de FBK Games. Het doel van dit onderzoek is om de AA Drink FBK Games een advies te gaan geven over hoe en waarmee zij zich het beste kunnen positioneren te behoeve van de sponsoren.

Ik zit hier nu bij … (naam persoon). Allereerst hartelijk dank voor het mogelijk maken van het houden van dit interview. Dit interview is erg belangrijk voor mijn onderzoek omdat ik op deze manier diepte informatie kan verzamelen bij verschillende sponsoren. Deze informatie ga ik met elkaar vergelijken en hiermee een advies geven aan de AA Drink FBK Games over wat zij wel of niet zouden moeten veranderen. Dit interview zal ongeveer 45 minuten duren en zal in zijn geheel opgenomen worden. Gaat u hiermee akkoord?

Tijdens het interview zal ik waarschijnlijk ook een aantal aantekeningen maken. Waar mogelijk zal ik deze verderop in het interview weer gebruiken. De informatie en de geluidsopname van dit interview zullen alleen door mij, mijn examinatoren en opdrachtgever worden bekeken. Er zal geen informatie doorgespeeld worden aan derden. Indien u vragen heeft tijdens het interview mag u deze gerust stellen en zal ik proberen deze zo goed mogelijk voor u te beantwoorden. Heeft u naar aanleiding van mijn introductie nog vragen?

Tijdens het interview zou ik graag verschillende onderwerpen met u willen bespreken welke mij zullen helpen om te bepalen hoe de AA Drink FBK Games hun impact kunnen vergroten op haar sponsoren.
De volgende onderwerpen zou ik graag willen bespreken:

1. Strategische positionering van de FBK Games
2. Belangen sponsoren
3. Drijfveer sponsoring

Strategische positionering

Ik zou graag willen beginnen met het onderwerp strategische positionering. Met strategische positionering bedoel ik de manier waarop de AA Drink FBK Games een plaats inneemt in de hoofden van mensen/klanten. Dit onderwerp wil ik graag bespreken omdat ik in kaart wil brengen of de huidige positionering van de AA Drink FBK Games juist is of dat deze aangepast zou moeten worden. Daarnaast wil ik graag in kaart brengen hoe de sponsoren de positionering van de AA Drink FBK Games zien en of dit overeenkomt met de werkelijke positionering volgens de AA Drink FBK Games zelf. Dit zodat er door de AA Drink FBK Games klaarheid geschept kan worden in de manier waarop de AA Drink FBK Games meerwaarde wil leveren aan bezoekers, sponsoren en belanghebbenden.

Tabel 13. Interviewguide sponsoren 1

Begrip		Vraag	Steekwoorden
Merk	Identiteit	Hoe zou u de identiteit van de AA Drink FBK Games beschrijven? Wat komt er als eerste in u op als u aan de AA Drink FBK Games denkt?	AA Drink FBK Games als evenement AA Drink FBK Games als organisatie
	Kerncompetenties	Waar is de organisatie goed in? Waar ligt de focus van de FBK Games?	
	Klantwaarden	Welke waarden worden nagestreefd door FBK voor haar sponsor?	De waarde die door de klant ervaren wordt. Verwachtingen en belangen)
Doelgroep		Wat vindt u als bedrijf belangrijk? Waar streeft u als bedrijf naar? Zijn er maatschappelijke doelen die belangrijk zijn?	Missie Visie Andere doelen
Concurrenten	Productklasse	Waar deelt u de AA Drink FBK Games in? Wat sponsort u nog meer? Hoe belangrijk is de AA Drink FBK Games voor u? Welke overeenkomsten hebben de sponsor en FBK Games?	Top atletiek

Belangen sponsoren en drijfveer sponsoring

De volgende vragen zullen gaan over de belangen van u, van de sponsoren, en over de drijfveer van de sponsoring. Ik zal hier een aantal vragen stellen om inzicht te krijgen in de reden van de sponsoring en uw belangen hierbij. Een aantal vragen zullen gaan over waarde, waarde die de AA Drink FBK Games levert aan de sponsoren en welke waarde zij verwachten. Door middel hiervan kan in kaart gebracht worden of de positionering van de AA Drink FBK Games hierop aansluit of dat deze hierop aangepast zou moeten worden.

Tabel 14. Interviewguide sponsoren 2

Begrip		Vraag	Steekwoorden
belangen		Welke waarden zijn leidend voor u? Welke waarden creëert u voor u zelf en anderen? Geeft u als bedrijf om maatschappelijke waarden? Verandering in waarden/waardecreatie door de jaren heen? Wordt waardecreatie als belangrijk beschouwd?	Waarom? Wat is hierbij hun belang? Waarom? Wat is hierbij hun belang? Economische? Zijn ze hier als bedrijf echt mee bezig?
4 B's	Behoefte	Op welke klantbehoefte van u speelt de AA Drink FBK Games in?	
	Belofte	Welke concrete belofte wordt door de AA Drink FBK Games gedaan?	
	Bewijs	Hebben ze hier aan voldaan?	
	Beleving	Is er een juiste klantbeleving volgens u?	
AA Drink FBK Games		Welke waarden creëert de AA Drink FBK Games voor u? In hoeverre worden u belangen behartigd door de FBK Games?	

Tabel 15. Interviewguide sponsoren 3

Begrip	Vraag	Steekwoorden
AA Drink FBK Games	Hoelang bent u al sponsor?	
	Waarom geven jullie geld aan de FBK?	
	Waarom heeft u gekozen om juist de AA Drink FBK Games te sponsoren?	
	Waarom geen Military of FC Twente	Indien ze deze niet sponsoren
	Wat was de reden van het starten van de sponsoring en wat is deze nu?	Verandering?
	Wat vindt u van het product wat u geboden wordt door de FBK Games?	
	Wat zou nog een toegevoegde waarde zijn?	
	Verbeter punten FBK	
	Goede punten FBK	

Dit is het einde van mijn interview. Ik heb al mijn vragen kunnen stellen die van belang zijn voor mijn onderzoek en zal dit gaan gebruiken in het advies welke ik ga geven aan de FBK Games. Indien u geen vragen meer heeft wil ik u hartelijk danken voor uw medewerking. Nogmaals, deze informatie zullen alleen ik, mijn examinatoren en mijn opdrachtgever inzien.

Interview guide best practice

Hallo, vandaag is het 20 januari 2016. Ik ben bij de zevenheuvelenloop in Nijmegen bij Ronald Veerbeek. Ik ben Annemarie Wiecherink en ik studeer aan Hogeschool Saxion te Deventer. Ik doe de studie Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs. Voor het afronden van mijn studie doe ik een afstudeeronderzoek voor de FBK Games. Het doel van dit onderzoek is om de AA Drink FBK Games een advies te gaan geven over hoe en waarmee zij zich het beste kunnen positioneren te behoeve van de sponsoren. Voor mijn onderzoek houd ik verschillende interviews bij sponsoren van de AA Drink FBK Games om te kijken wat hun belangen zijn, of hieraan voldaan wordt, wat zij van de positionering van de AA Drink FBK Games vinden etc. Daarnaast ga ik langs bij een best practice evenement om te kijken op welke vlakken zij het heel goed doen en hoe zij dit doen. Door deze verschillende perspectieven mee te nemen in mijn onderzoek wil ik uiteindelijk advies kunnen geven over hoe de AA Drink FBK Games zich kunnen positioneren ten behoeve van de sponsoren.

Ik zit hier nu bij … (naam persoon). Allereerst hartelijk dank voor het mogelijk maken van het houden van dit interview. Dit interview is erg belangrijk voor mijn onderzoek omdat ik op deze manier diepte informatie wil verkrijgen bij andere evenementen. Ik doe dit op deze manier om te kijken vanuit andere perspectieven en andere manieren te zien van werken met sponsoren en positioneringen. Dit interview zal ongeveer 45 minuten duren en zal in zijn geheel opgenomen worden. Gaat u hiermee akkoord?

Tijdens het interview zal ik waarschijnlijk ook een aantal aantekeningen maken. Waar mogelijk zal ik deze verderop in het interview weer gebruiken. De informatie en de geluidsopname van dit interview zullen alleen door mij, mijn examinatoren en opdrachtgever worden bekeken. Er zal geen informatie doorgespeeld worden aan derden. Indien u vragen heeft tijdens het interview mag u deze gerust stellen en zal ik proberen deze zo goed mogelijk voor u te beantwoorden. Heeft u naar aanleiding van mijn introductie nog vragen?

<u>Zou u zichzelf voor willen stellen?</u>

- Algemeen:
    - Naam
    - Functie binnen het evenement/organisatie

Tijdens het interview zou ik graag verschillende onderwerpen met u willen bespreken welke mij zullen helpen om te bepalen hoe de AA Drink FBK Games hun impact kunnen vergroten op haar sponsoren.
De volgende onderwerpen zou ik graag willen bespreken:

1. Strategische positionering
2. Belangen
3. Sponsoring

<u>Strategische positionering</u>

Ik zou graag willen beginnen met het onderwerp strategische positionering. Met strategische positionering bedoel ik de manier waarop een organisatie een plaats inneemt in de hoofden van mensen/klanten. Dit onderwerp wil ik graag bespreken omdat ik hiermee in kaart wil brengen wat de positionering van jullie op dit moment is, hoe jullie gepositioneerd willen zijn en met welke aspecten er rekening wordt gehouden met het opstellen van deze positionering.

Tabel 16. Interviewguide best practice 1

Begrip		Vraag	Steekwoorden
Merk	Identiteit	Hoe zou u de identiteit van de zevenheulenloop beschrijven?	
		Weet u of mensen in het algemeen dit ook zien als de identiteit van de zevenheuvelenloop?	
		Jullie noemen het evenement een klassieker die mensen uit heel Nederland trekt. Kunnen jullie hierdoor zeggen dat jullie een landelijke uitstraling hebben als evenement?	
		Zo ja, hoe hebben jullie deze landelijke uitstraling gecreëerd?	
	Kerncompetenties	Hoe ziet de organisatie van de zevenheuvelenloop eruit?	Hoe groot etc.
		Waar is de organisatie van de zevenheuvelenloop goed in?	
		Waar ligt de focus van de zevenheuvelenloop?	Wat willen ze bereiken?
	Klantwaarden	Welke klantwaarden worden nagestreefd door zevenheuvelenloop voor haar klanten?	De waarde die door de klant ervaren wordt. Verwachtingen en belangen)
Doelgroep		Wat vindt u als evenement belangrijk?	Missie
		Waar streeft u als evenement naar?	Visie
Concurrenten	Productklasse	Waar deelt u de zevenheuvelenloop in?	Kijkend naar andere evenementen
		Zijn er veel concurrerende hardloopevenementen voor de zevenheuvelenloop?	
		Gezien duurzaamheid? Zijn hierin concurrerende evenementen voor de zevenheuvelenloop?	

Belangen sponsoren

Het volgende onderwerp is belangen. Graag wil ik hier een aantal vragen over stellen om te kijken wat de belangen van u zijn, van de Zevenheuvelenloop en wat voor evenement het is en waar het voor staat. Dit wil ik graag in kaart brengen om te kijken of de AA Drink FBK Games hiermee overeen komt en hier wellicht een voorbeeld aan kan nemen.

Tabel 17. Interviewguide best practice 2

Begrip	Vraag	Steekwoorden
belangen	Welke waarden zijn leidend voor u?	Waarom? Wat is hierbij hun belang?
	Wat doet u met deze waarden? Gebruikt u deze tijdens het evenement?	
	Wordt waardecreatie als belangrijk beschouwd?	Waarom? Wat is hierbij hun belang?
	Welke waarden creëert u voor u zelf en anderen?	Economische?
	Geeft het evenement om maatschappelijke waarden? Doelen?	Zijn ze hier als bedrijf echt mee bezig?
	Verandering in waarden/waardecreatie door de jaren heen bij het evenement? Waarom wel, waarom niet?	

Sponsoring

Het derde onderwerp is sponsoring. Hier zal ik een aantal vragen stellen over waarom de sponsor aan sponsoring doet en waarom door hen gekozen wordt voor de zevenheuvelenloop en hoe de zevenheuvelenloop omgaat met de sponsoren. Dit wil ik graag in kaart brengen zodat ik dit kan vergelijken met de AA Drink FBK Games en wellicht een voorbeeld kan nemen aan hoe de zevenheuvelenloop bepaalde dingen doet.

Tabel 18. Interviewguide best practice 3

Begrip	Vraag	Steekwoorden
Sponsoring	Hoeveel sponsors heeft de zevenheuvelenloop?	
	Wat voor soort sponsoren zijn dit?	
	Kunnen jullie bestaan zonder sponsoring?	
	Heeft de zevenheuvelenloop jaren meegemaakt waarin het lastig was om sponsoren te verwerven? Hoe is dit opgelost?	
	Hoe zijn deze samenwerkingen ontstaan?	
	Zien jullie overeenkomsten tussen de zevenheuvelenloop en de sponsoren?	
	Blijven jullie actief in het zoeken naar nieuwe sponsoren?	
	Waarop letten jullie wanneer jullie zoeken naar nieuwe sponsoren? Moeten zij aan bepaalde eisen voldoen?	
	Heeft u inzicht in de reden van sponsoring van de sponsors van de zevenheuvelenloop?	
	Ziet u verandering in de reden van sponsoring ten opzichte van de start van de sponsoring met nu?	
	Waarom sponsoren jullie sponsoren jullie en geen ander hardloopevenement?	
	Op jullie site staat vermeld dat jullie sponsoring niet doen via standaard	

	sponsorpakketten maar met maatwerk en het aangaan van sponsorships, waarom hebben jullie hiervoor gekozen? En werkt dit goed?	
	Daarnaast kunnen mensen/bedrijven contact opnemen met jullie via de site wanneer ze interesse hebben in het sponsoren van de zevenheuvelenloop. Werkt dit goed?	
	Wat krijgen de sponsoren terug voor het sponsoren van de zevenheuvelenloop?	
	Zijn de meerdere lopen die jullie organiseren ook van belang voor de sponsoren? Hebben zij vooraf aangegeven meerdere evenementen te willen?	
	Is het een doel van de zevenheuvelenloop om de belangen van de sponsoren te behartigen? Zo ja, krijgen jullie inzichtelijk of jullie dit ook werkelijk doen?	
Waardecreatie	Proberen jullie waarde te creëren voor jullie sponsoren?	
	Welke waarden zijn dit?	
	Hoe doen jullie dit?	
	Waarom doen jullie dit?	
	Kunnen jullie zeggen dat jullie impact hebben op de sponsoren?	
	Hoe creëren jullie deze impact?	
	Proberen jullie door waardecreatie sponsoren aan jullie te binden?	
	Jullie hebben een hele duidelijke site welke alles verteld over de organisatie en waar jullie voor staan. Is dit ook van waarde voor bijvoorbeeld sponsoren en jullie strategische positionering?	

Dit is het einde van mijn interview. Ik heb al mijn vragen kunnen stellen die van belang zijn voor mijn onderzoek en zal dit gaan gebruiken in het advies welke ik ga geven aan de FBK Games. Indien u geen vragen meer heeft wil ik u hartelijk danken voor uw medewerking. Nogmaals, deze informatie zullen alleen ik, mijn examinatoren en mijn opdrachtgever inzien.

Interview guide Hans Kloosterman

Hallo, vandaag is het … (datum en tijd). Ik zit hier nu bij Hans Kloosterman, meeting director van de FBK Games. Allereerst hartelijk dank voor het mogelijk maken van het houden van dit interview. Dit interview is erg belangrijk voor mijn onderzoek omdat ik op deze manier diepte informatie wil verkrijgen over de FBK Games. Dit doe ik zodat ik inzicht krijg in de AA Drink FBK Games zelf, haar ideeën over haar positionering en haar sponsoren. Ik heb deze informatie nodig zodat ik in kaart kan brengen in hoeverre dit overeen komt met de ideeën van de sponsoren zodat ik uiteindelijk te weten kom wat de FBK anders zou moeten doen om meer impact te kunnen creëren voor haar sponsoren. Dit interview zal ongeveer 45 minuten duren en zal in zijn geheel opgenomen worden. Gaat u hiermee akkoord?

Tijdens het interview zal ik waarschijnlijk ook een aantal aantekeningen maken. Waar mogelijk zal ik deze verderop in het interview weer gebruiken. De informatie en de geluidsopname van dit interview zullen alleen door mij, mijn examinatoren en ook door u worden bekeken. Er zal geen informatie doorgespeeld worden aan derden. Indien u vragen heeft tijdens het interview mag u deze gerust stellen en zal ik proberen deze zo goed mogelijk voor u te beantwoorden. Heeft u naar aanleiding van mijn introductie nog vragen?

Zou u zichzelf voor willen stellen?

- Algemeen:
    - Naam
    - Functie binnen het evenement/organisatie

Tijdens het interview zou ik graag verschillende onderwerpen met u willen bespreken welke mij zullen helpen om te bepalen hoe de AA Drink FBK Games hun impact kunnen vergroten op haar sponsoren.
De volgende onderwerpen zou ik graag willen bespreken:

1. Strategische positionering
2. belangen sponsoren
3. Omgang met sponsoren

Strategische positionering

Ik zou graag willen beginnen met het onderwerp strategische positionering. Met strategische positionering bedoel ik de manier waarop een organisatie een plaats inneemt in de hoofden van mensen/klanten. Dit onderwerp wil ik graag bespreken omdat ik hiermee in kaart wil brengen wat de positionering op dit moment is en met welke aspecten er rekening wordt gehouden met het opstellen van deze positionering.

Tabel 19. Interviewguide Hans Kloosterman 1

Begrip		Vraag	Steekwoorden
Merk	Identiteit	Hoe zou u de identiteit van de AA Drink FBK Games beschrijven?	AA Drink FBK Games als evenement
		Wat komt er als eerste in u op als u aan de AA Drink FBK Games denkt?	AA Drink FBK Games als organisatie
	Kerncompetent	Waar is de organisatie goed in?	

	ies	Waar ligt de focus van de FBK Games?	
	Klantwaarden	Welke waarden worden nagestreefd door FBK voor haar sponsor?	De waarde die door de klant ervaren wordt. Verwachtingen en belangen)
	Missie en visie	Hoe zien jullie de toekomst?	
		Wat zijn jullie doelen?	
Doelgroep		Wat vindt jullie doelgroep, de sponsoren, belangrijk?	Missie
		Waar streeft de AA Drink FBK Games na?	Visie
		Zijn er maatschappelijke doelen die belangrijk zijn binnen de doelgroep?	Andere doelen
		Hoe groot is de doelgroep? Kan deze nog groter worden?	
Concurrenten	Productklasse	Waar deelt u de AA Drink FBK Games in?	Top atletiek
		Waar staat het evenementen te opzichte van andere evenementen? (atletiek en evenementen in de regio)	
		Hoe belangrijk is de AA Drink FBK Games volgens jullie voor jullie sponsoren?	
		Welke overeenkomsten hebben de sponsor en FBK Games?	
Positionering		Hoe beschrijf je de positionering van de FBK Games?	
		Wordt er gebruik gemaakt van hulpmiddelen om de positionering te versterken?	
		Is er een plan gemaakt voor een positionering van de FBK Games?	

Belangen

Het volgende onderwerp is belagen. Hier zal ik een aantal vragen stellen over wat belangrijk is voor de AA Drink FBK Games en wat van waarde voor hen is. Dit wil ik graag in kaart brengen om een vergelijking te kunnen maken met de Zevenheuvelenloop en om in kaart te brengen in hoeverre dit overeenkomt met de belangen van de sponsoren.

Tabel 20. Interviewguide Hans Kloosterman 2

Begrip		Vraag	Steekwoorden
Belangen		Welke waarden zijn leidend voor de FBK Games?	
		Welke waarden zijn over het algemeen leidend voor de sponsoren van de FBK Games?	
		Welke waarden creëert u voor u zelf en anderen?	
		Geeft u als bedrijf om maatschappelijke waarden?	
		Verandering in waarden/waardecreatie door de jaren heen?	
		Wordt waardecreatie als belangrijk beschouwd door jullie?	
		Wordt waardecreatie als belangrijk beschouwd door de sponsoren?	
		Op welke manier proberen jullie nu waarde te creëren voor u en anderen?	
4 B's	Behoefte	Op welke klantbehoeftes speelt de AA Drink FBK Games in?	
	Belofte	Welke concrete belofte doen jullie aan sponsoren?	
	Bewijs	Voldoen jullie hier meestal aan?	
	Beleving	Is er een juiste klantbeleving volgens u?	
AA Drink FBK Games		In hoeverre denken jullie de belangen te behartigen van jullie sponsoren?	

Omgang met sponsoren

Het laatste onderwerp is de omgang met sponsoren. Hierin wil ik in kaart brengen hoe jullie omgaan met jullie sponsoren en waarom jullie dit op deze manier doen. Door deze informatie in kaart te brengen kan er gekeken worden naar hoe de sponsoren dit graag willen of de AA Drink FBK Games hiervan op de hoogte is.

Tabel 21. Interviewguide Hans Kloosterman 3

Begrip	Vraag	Steekwoorden
AA Drink FBK Games		
	Waarom kiezen sponsoren ervoor om de AA Drink FBK Games te sponsoren?	
	Waarom geen Military of FC Twente	Indien ze deze niet sponsoren
	Hoe ziet u de communicatie met de sponsoren? Zijn hier verbeterpunten te vinden?	
	Is er terugkoppeling naar de sponsoren?	
	Krijgen jullie feedback van de sponsoren of geven jullie deze aan hen?	
	Verbeter punten FBK	
	Goede punten FBK	

Dit is het einde van mijn interview. Ik heb al mijn vragen kunnen stellen die van belang zijn voor mijn onderzoek en zal dit gaan gebruiken in het advies welke ik ga geven aan de FBK Games. Indien u geen vragen meer heeft wil ik u hartelijk danken voor uw medewerking. Nogmaals, deze informatie zullen alleen ik, mijn examinatoren en mijn opdrachtgever inzien.

VI. Kenmerken sportevenement topsport

Tabel 23 Toetsing kenmerken aan literatuur

Kenmerken sportevenement topsport				
Kenmerken	FBK Games voldoet ja/deels/nee	Citaten AA Drink FBK Games	Zevenheuvelenloop	
			Ja/deels/nee	Citaten
Ideal uithangbord om mensen aan het sporten te krijgen	Ja	Hans Klooster man: 'We willen heel sterk die verbinding maken van de inspiratie van top atletiek om vervolgens zelf te bewegen	Ja	'Wij krijgen 40.000 mensen aan het sporten'.

		. In beweging te komen’		
Topsport heeft een maatschappelijke betekenis	Ja	Hans Klooster man: ‘Onze maatschappelijke relevantie is ongelofelijk belangrijk. Daarom organiseren we side events. We willen mensen aan het bewegen krijgen’. Eaton: ‘De AA Drink FBK Games heeft een maatschappelijk belang	Ja	‘Wij leveren een maatschappelijke betekenis door duurzaam te zijn’.

		die wij willen onderstunen'.		
Top sportevenementen vereisen veel financiële middelen	Ja	AA Drink FBK Games vereist veel financiële middelen. Dit blijkt uit de moeilijke tijd die zij gehad hebben toen zij weinig sponsoren aan wisten te trekken en sponsoren minder geld sponsorden (paragraaf 1.2.2)	Ja	De Zevenheuvelenloop vereist ook veel financiële middelen. Dit blijkt ook dat zij sponsoren nodig zijn om het evenement te kunnen organiseren
Exposur	Ja	AA Drin	Ja	'Veela l

e		k: ‘Wij willen graag exposure genereren via de FBK Games richting sport in Nederland’ Hans Kloosterman: ‘Wij bieden exposure vooral door middel van televisieaandacht (NOS) en boarding’. Eaton: ‘Belangrijk is de bordreclame en dergelijke’. Agfra: ‘Er is		communicatie-uitingen in en rondom het weekend waarbij gekeken wordt of het past bij het evenement en het beeld van het mooie natuurlijk parcours niet verpest’.

		exposure op televisie. Dat is heel goed'.		
Tijdspad: In aanloop en tijdens het evenement	Deels	Hans Klooster man: Vooral tijdens het evenement. 'Televisieaandacht tijdens het evenement op NOS'. 'Persberichten voorafgaand aan het evenement'.	Ja	Het gehele jaar. Mede doordat zij ook duurzame projecten ondersteunen gedurende het jaar.
Betrokkenheid: Deelnemers en direct betrokkenen worden bereikt	Ja	Hans Klooster man: 'Sponsoren gaan wij mee om tafel'. De sponsoren	Ja	'via communicatie uitingen, spotjes op de landelijke radio, nieuwsbrieven, website etc.'.

en berakt, toeschouwers bereikt.		worden direct bereikt. Toeschouwers worden bereikt via social media, persberichten en sportverenigingen'.		
Investering Afhankelijk van het evenement en de positie die de sponsor ambieert	Ja	Sponsoren: - - -	Ja	Precieze bestedingsponsorgroepen niet bekend.

Object specifiek: Goed voor meer naamsbekendheid	Deels	Eaton: 'Wij krijgen de mogelijkheid om ons te profileren met naamsbekendheid'. Agfra: 'Maatschappelijke betrokkenheid. Misschien zou je buiten de televisie nog wel meer landelijke aandacht kunnen	Ja	'naamsbekendheid is een belangrijke. Maar ook zeker de uitstraling van ons evenement passend bij die uitstraling'.

		krijg en’.		

VII. Scores alternatieven

Alternatief 1. Strategie met huidige sponsoren invullen

Tabel 20. Score alternatief 1

Alternatieven ⇨ Aanbeveling ⇩	Score ⇩	1. Strategie met huidige sponsoren invullen
Budget	1	De kosten die gemaakt zullen worden voor dit advies zullen vooral bestaan uit uurlonen doordat medewerkers tijd moeten steken in het invullen van de strategie. Doordat dit samen met de huidige sponsoren gedaan zal worden zal hierdoor veel tijd besteed moeten worden aan gesprekken met hen. Er zullen geen materialen aangeschaft hoeven te worden. Door het behouden van de huidige sponsoren zal de financiële situatie hierdoor niet in gevaar komen maar zullen de kosten voor dit alternatief wel hoof uitvallen.
Toepasbaarheid	3	Het alternatief is direct toepasbaar doordat het duidelijk is hoe welke strategie er gebruikt moet worden en welke factoren hierbij horen. Er kan direct gestart worden met gesprekken voeren met de huidige sponsoren en het aanpassen van de positionering.
Sponsoren verbinden	3	Met dit alternatief zullen de huidige sponsoren en de AA Drink FBK Games beter met elkaar verbonden zijn. Dit wordt veroorzaak doordat de nieuwe positionering zich duidelijk zal gaan richten op de belangen van de huidige sponsoren omdat de strategie met behulp van deze sponsoren ingevuld zal worden.
Mogelijk aantrekken van nieuwe sponsoren	1	Met dit alternatief wordt er specifiek gericht op het behouden van de huidige sponsoren waardoor het alternatief geen mogelijkheid biedt op het aantrekken van nieuwe sponsoren. Toch wordt hier 1 gescoord doordat de mogelijkheid bestaat dat nieuwe sponsoren zich zelf aanbieden.
Voortbestaan vergroten	3	Het voorbestaan van de AA Drink FBK Games wordt met dit alternatief vergroot doordat de positionering van de AA Drink FBK Games inspeelt op de belangen van de huidige sponsoren. Doordat deze belangen beter behartigd worden wordt de kans kleiner dat de sponsoren blijven overwegen om de sponsoring te stoppen en sponsor blijven. Hierdoor wordt het voorbestaan vergroot.
Totaal aantal punten:	11	

Alternatief 2. Strategie los van huidige sponsoren invullen.

Tabel 21. Score alternatief 2

Alternatieven ⇨ Aanbeveling ⇩	Score ⇩	1. Strategie los van de huidige sponsoren invullen
Budget	2	De kosten die gemaakt zullen worden voor dit advies zullen vooral bestaan uit uurlonen doordat medewerkers tijd moeten steken in het aanpassen van de positionering. Aangezien de AA Drink FBK Games de strategie zelf gaat invullen zal dit sneller gaan dan wanneer hier overleg moet worden gevoerd met de huidige sponsoren. Hierdoor blijven deze kosten lager. Wel zullen er een aantal gesprekken gevoerd moeten worden met huidige sponsoren om te bepalen of zij nog bij de AA Drink FBK Games zullen passen. Er zullen geen materialen aangeschaft hoeven te worden.
Toepasbaarheid	3	Het advies is direct toepasbaar doordat het duidelijk is welke strategie er gebruikt moet worden en welke factoren hierbij horen. Daarnaast zal de AA Drink FBK Games de strategie zelf invullen waardoor zij hier direct mee kunnen starten.
Sponsoren verbinden	2	Met dit alternatief zal naar alle waarschijnlijkheid een goede verbinding zijn tussen de AA Drink FBK Games, haar nieuwe sponsoren en een aantal huidige sponsoren doordat zij zich aan (blijven) sluiten bij de AA Drink FBK Games omdat zij zich hiermee willen identificeren. Doordat er niet met 100% zekerheid gezegd kan worden dat nieuwe sponsoren zich werkelijk zullen aanbieden wordt er op dit criterium twee punten gescoord. Wanneer dit wel gebeurd is deze verbondenheid aanwezig.
Mogelijk aantrekken van nieuwe sponsoren	3	Dit alternatief richt zich specifiek op het aantrekken van nieuwe sponsoren en het behouden van een aantal huidige sponsoren waardoor het vanzelfsprekend kansen biedt op het aantrekken van nieuwe sponsoren.
Voortbestaan vergroten	2	Met dit alternatief wordt er gericht op nieuwe en bestaande sponsoren. Doordat een aantal huidige sponsoren behouden blijven en er met de Zevenheuvelenloop aangetoond is dat het mogelijk is om nieuwe, landelijke, sponsoren aan te trekken, wordt ervan uitgegaan dat er voldoende nieuwe sponsoren en daarnaast genoeg huidige sponsoren behouden blijven om te kunnen zeggen dat het voorbestaan van de AA Drink FBK Games wordt vergroot.
Totaal aantal punten:	12	

VIII. Onderbouwing stappenplan implementatieplan

Stap 1. De eerste fase van het Lewin change management model is de ontdooi fase, unfreeze. In deze fase realiseren mensen zich dat er iets gaat veranderen en kampen hierdoor met gevoelens van emotie, ontkenning, ongeduld, onzekerheid en twijfel. Door duidelijke communicatie staan medewerkers meer open voor de veranderingen en kunnen zij gewoontes makkelijker loslaten (Smith, 2011). Hierdoor is het goed om medewerkers in deze fase te betrekken bij het proces. De eerste stap voor de AA Drink FBK Games zal hierdoor het bekijken van de bevindingen die gedaan zijn in het onderzoek naar hoe de AA Drink FBK Games zich zal moeten positioneren ten behoeve van de sponsoren, waarna het management de medewerkers van de AA Drink FBK Games kan inlichten over hoe de positionering eruit ziet op dit moment, waarom dit anders moet en hoe dit anders moet. Dit wordt gedaan om hiermee duidelijkheid te creëren en ervoor te zorgen dat de medewerkers ook begrijpen waarom deze verandering, een nieuwe positionering, doorgevoerd moet worden. Daarnaast worden de medewerkers hierdoor bij het proces betrokken. De kosten die gemaakt zullen worden bij deze stap bestaan uit uurloon kosten. Deze uurloon kosten komen voor uit het inlezen van het management in de bevindingen van het onderzoek en het inlichten van de medewerkers. Hiervoor hoeven geen andere materialen aangeschaft te worden. Voor deze handelingen wordt geschat dat er 5 uren tijd nodig zal zijn. Het management van de AA drink FBK Games bestaat uit 4 personen. De volgende kosten zijn hiervoor berekend:

- 5 uur x 4 personen = 20 uren
  20 uren x €25,- uurloon = €500,-

Stap 2. Deze stap bevindt zich in de change fase van het Lewis change management model. Hierbij is het van belang dat de verandering in korte tijd doorgevoerd wordt zodat de medewerkers niet terug vallen in hun oude gewoonten en rituelen. Deze stap wordt ook wel move genoemd omdat het een beweging binnen de organisatie teweeg brengt (Smith, 2011). Bij deze stap zal de nieuwe positionering van de AA Drink FBK Games bepaald gaan worden. Voordat deze bepaald kan worden zal er gekeken moeten worden naar de positioneringsfactoren die gebruikt moeten worden. Deze factoren zijn de unieke kenmerken van de AA Drink FBK Games die ervoor moeten zorgen dat de AA Drink FBK Games een plaats in neemt in de hoofden van mensen door deze met de positioneringsstrategie te gebruiken. Uit het onderzoek zijn de positioneringsfactoren van de AA Drink FBK Games naar voren gekomen:

- Unieke atletiek wedstrijd met een IAAF World Challenge status
- Enigste platform die nationale atleten een nationaal podium biedt
- Topsportevenement
- Nationale- én internationale topatleten
- Maatschappelijk verantwoord evenement
- Toeschouwer en relatie evenement
- Promoten van bewegen

Naast deze factoren moet er gekeken worden naar de positioneringsstrategie en moet er rekening gehouden worden met het model van Boogers (2015), Boogers geeft aan dat wanneer er een nieuwe positionering gekozen wordt, er gekeken moet worden naar de doelgroep, het merk en de concurrenten. Wanneer dit allemaal gedaan is kan met deze aspecten en strategie een nieuwe

positionering opgesteld worden voor de AA Drink FBK Games die ervoor moet zorgen dat een aantal huidige sponsoren behouden blijven en dat er nieuwe landelijke sponsoren zich aan zullen sluiten bij de AA Drink FBK Games. Deze stap vereist geen nieuwe materialen waardoor de kosten die gemaakt zullen worden voort komen uit de uren die het personeel zal maken. De volgende berekening is hiervoor gemaakt:

- 80 uren per person x 4 personen = 320 uren
  320 uren x €25,- uurloon = €8000,-

Stap 3. Wanneer de AA Drink FBK Games haar nieuwe positionering gekozen heeft is het zaak dat deze werkelijk gebruikt en doorgevoerd gaat worden. Hiervoor is het van belang dat naast het management alle medewerkers van de AA Drink hiervan op de hoogte zijn en daarnaast ook haar sponsoren. Om ervoor te zorgen dat de positionering overal doorgevoerd wordt kan het model van Riezebos & van der Grinten gebruikt worden om ervoor te zorgen dat de positionering een richting gever zal zijn voor manifestatie, visualisatie en communicatie. Door hier gebruik van te maken zal de positionering via deze kanalen op dezelfde manier gecommuniceerd worden. Naast deze kanalen is het ook van belang dat de positionering mondeling op dezelfde manier wordt toegelicht. Om ervoor te zorgen dat dit gebeurt zal er een meeting georganiseerd moeten worden met het management en de medewerkers. In deze meeting wordt de nieuwe positionering gepresenteerd en toegelicht. Door de medewerkers hierbij te betrekken zullen zij zich ook werkelijk betrokken gaan voelen en de positionering gaan uitdragen. De positionering doorvoeren geld voor onbepaalde tijd. Hierdoor kan er niet in kaart gebracht worden welke kosten hieraan verbonden zijn. De kosten die wel in kaart gebracht kunnen worden zijn de kosten voor de meeting. Ook deze kosten zullen uit uurloon bestaan. De volgende berekening is gemaakt:

- €2 uren x €25,- uurloon = €50,00
  €50,00 x 4 personen = €200,00

Stap 4. De AA Drink FBK Games zal haar sponsoren op de hoogte moeten brengen over de verandering van haar positionering aangezien zij een overeenkomst aan zijn gegaan met de organisatie toen zij nog anders gepositioneerd waren. Dit kunnen zij doen via een email waarin zij haar nieuwe positionering toelichten en daarna aangeven graag een gesprek met hen aan te willen gaan. Met de nieuwe positionering van de AA Drink FBK Games wil de AA Drink FBK Games ervoor zorgen dat alle sponsoren op haar positionering aansluiten. Hierdoor is het van belang voor de AA Drink FBK Games gesprekken gaat voeren met de huidige sponsoren om samen met hen te bepalen of zij nog bij de nieuwe positionering van de AA Drink FBK Games past of niet. Daarnaast kan er tijdens deze gesprekken ook gekeken worden of de sponsoren aan willen passen indien zij niet op de positionering aansluit. Wanneer dit niet het geval is zal de AA Drink moeten bepalen of zij wel of niet door willen gaan met deze sponsoren.
Deze kosten die hiervoor worden gemaakt komen voort uit de uren die gestopt worden in het houden van gesprekken met de sponsoren. Voor deze gesprekken wordt een tijd van 1,5 uur geschat en voor het schrijven van de email voor de sponsoren 2 uren. De volgende berekening is gemaakt:

- 2 uren x €25,- uurloon = €50,-

- 37 sponsoren x 1,5 uur voor gesprekken = 55.5 uren
  55.5 uren x €25,00 uurloon = €1387,50

Stap 5. Naast dat er gesprekken gevoerd moeten worden met de huidige sponsoren is het ook van belang dat de AA Drink FBK Games gesprekken gaat voeren met mogelijk nieuwe sponsoren. Voordat deze gesprekken gevoerd kunnen worden moeten de AA Drink FBK Games zich oriënteren om te kunnen bepalen welke sponsoren bij het evenement en haar positionering zullen passen. In het onderzoek is gebleken dat de sponsoren uit categorie 1 de meeste en grootste belangen hebben bij het sponsor zijn van de AA Drink FBK Games. Door dit inzicht is het voor de AA Drink FBK Games goed om zich te richten op sponsoren als deze. Sponsoren die een zakelijk en maatschappelijk belang hebben en zich willen associëren met sport of sport in de breedste zin van het woord willen ondersteunen. Voorbeelden hiervan zijn de bedrijven Adidas (Adidas-group, 2016) en Asics (Asics, 2016) die verschillende (maatschappelijke) projecten ondersteunen en daarnaast sport op allerlei manieren willen ondersteunen. Een bedrijf als dit binden aan de AA Drink FBK Games zou uiterst gunstig zijn doordat zij dezelfde waarden ondersteunen en daarnaast een goede naamsbekendheid hebben waar de AA Drink FBK Games gebruik van zouden kunnen maken.

De AA Drink FBK Games zal met haar positionering bedrijven in heel Nederland moeten benaderen om er nieuwe sponsoren bij te krijgen die aansluiten op haar kenmerken en voordelen. Wanneer de AA Drink FBK Games er meer sponsoren bij krijgt die vanuit heel Nederland komen zorgt dit ervoor dat de AA Drink FKB Games een landelijke uitstraling krijgt. Deze uitstraling kan ervoor zorgen dat sponsoren zich zelf aan gaan bieden wanneer zij aansluiten op de positionering en zich hiermee willen identificeren. Echter, er wordt vanuit gegaan dat de AA Drink FBK Games eerst zelf stappen zal ondernemen richting mogelijke sponsoren nadat zij hun positionering aangepast hebben. Wederom is er een inschatting gemaakt over hoeveel nieuwe sponsoren er bij zullen komen naar aanleiding van de nieuwe positionering. Er wordt geschat dat er 5 sponsoren in categorie 1 bij komen en 5 in categorie 2 en 10 in categorie 1. Categorie 1 en 2 zullen minder sponsoren opleveren doordat dit groepen zijn waar grote bedragen besteed worden. Dit vermoeilijkt het om in deze categorieën meteen een groot aantal nieuwe sponsoren te binden. Categorie 3 zal meer nieuwe sponsoren opleveren doordat dit bedrag een stuk lager ligt en de stap makkelijker is voor sponsoren om een overeenkomst aan te gaan, wanneer de waarden en doelen van het evenement en het bedrijf overeen komen. In de financiële paragraaf zal laten zien worden hoeveel de nieuwe sponsoren op zullen leveren. De volgende berekening is hiervoor gemaakt:

- Opbrengsten categorie 1: €10.000 x 5 = €50.000,-
- Opbrengsten categorie 2: €10.000 x 5 = €50.000,-
- Opbrengsten categorie 3: €5.000 x 10 = €50.000,-
  (deze kosten worden in stap 7 weergegeven in de financiële paragraaf)

De gesprekken die gevoerd zullen worden met de mogelijke sponsoren zullen ook kosten met zich meebrengen, uurloonkosten. Er wordt vanuit gegaan dat er meer gesprekken gevoerd worden dan het aantal nieuwe sponsoren. Dit omdat er bedrijven zullen zijn die afzien van de sponsoring. Er wordt geschat dat 50% van de gesprekken een sponsor oplevert. Dit betekend dat er 40 gesprekken zullen

gevoerd worden die 1,5 uur in beslag nemen. Deze kosten zullen ook verwerkt worden in de financiële paragraaf en zijn als volgt berekend:

- 40 gesprekken met mogelijke sponsoren x gesprekken van 1,5 uur = 60 uur
  60 uur x €25,- uurloon = €1.500,-

Stap 6 en 7. Na de gesprekken met de huidige sponsoren moet er even tijd genomen worden om het gesprek te verwerken en een overwogen beslissing te nemen of een sponsor wel of niet bij de nieuwe positionering past van de AA Drink FBK Games. Wanneer er besloten wordt dat een sponsor hier niet meer bij past en de positionering niet samen met de AA Drink FBK Games kan versterken en uitdragen zal een sponsorcontract beëindigd moeten worden. Om dit op een goede en nette manier te beëindigen zal er weer een gesprek met deze sponsoren aangegaan worden om een goed uit elkaar te gaan en uit te leggen dat de overeenkomst beëindigd wordt omdat deze sponsoring de AA Drink FBK Games niet meer versterkt. Naast het beëindigen van een aantal sponsorovereenkomsten zullen er ook nieuwe sponsorovereenkomsten aangegaan moeten worden met landelijke bedrijven. Nadat er ook gesprekken met hen gevoerd zijn is hier ook enige bedenktijd voor de mogelijke sponsoren en voor de AA Drink FBK Games. Wanneer er na deze gesprekken blijkt dat een aantal mogelijke sponsoren werkelijk sponsor willen worden moeten er met hen ook sponsorovereenkomsten afgesloten moeten worden. Voor het beëindigen van de sponsorovereenkomsten wordt 1,5 per sponsor gerekend en voor het afsluiten va de sponsorovereenkomsten met de nieuwe sponsoren 3 uur per nieuwe sponsor.

Er is een inschatting gemaakt dat 75% van de huidige sponsoren uit categorie 2 en 3, de kleine sponsoren, de sponsorovereenkomst zelf of in overleg met de AA Drink FBK Games zullen beëindigen. Deze inschatting wordt gemaakt op basis van de resultaten van de kenmerken van de sponsoren. Hieruit is gebleken dat deze twee sponsorcategorieën een belang hebben bij het sponsoren zijn, het maatschappelijke belang. Deze sponsoren sponsoren de Games omdat zij iets willen doen voor de regio, maar hebben verder geen belang bij de sponsoring. Door de aanpassing van de positionering van de AA Drink FBK Games wordt verwacht dat het merendeel van deze groep de sponsoring beëindigd omdat de AA Drink FBK Games een andere weg inslaat waar zij niet meer bij zullen passen. De 25% die waarschijnlijk behouden blijft, blijft sponsor omdat zij zelf ook aanpassingen doen naar aanleiding van de positionering van de AA Drink FBK Games door aan te gaan sluiten op de kenmerken van de AA Drink FBK Games. Daarnaast laat de AA Drink FBK Games de maatschappelijke betrokkenheid terug komen in de positionering waardoor deze groep zich makkelijker zal willen aanpassen omdat dit belang voor hen terug komt. Het aantal huidige sponsoren die hun overeenkomst zal stoppen is 24. 17 sponsoren uit categorie 3 en 7 sponsoren uit categorie 2.

Sponsorcategorie 1, de grote sponsoren, zullen waarschijnlijk behouden worden. Dit wordt verwacht omdat deze sponsoren meer belangen hebben bij het sponsoren zijn en hier door de positionering straks nog beter op ingespeeld wordt. Door deze positionering zal de AA Drink FBK Games landelijker worden wat een goede invloed zal hebben op het zakelijke belang van deze sponsoren. Deze groep bestaat uit 4 sponsoren die behouden zullen worden.

In het financiële overzicht zullen de financiële consequenties te zien zijn voor de AA Drink FBK Games betreft het behouden en beëindigen van sponsor overeenkomsten. Onderstaand zal laten zien worden hoe deze kosten berekend worden. De bedragen per sponsoren worden bepaald door in welke

categorie zij zitten. Het hoogste bedrag die weergegeven wordt per categorie zal gebruikt worden in de berekening, aangezien er geen precieze bedragen beschikbaar zijn.

- Categorie 1 €10.000,- of meer
  - 4 behouden sponsoren x €10.000,- = €40.000,-

- Categorie 2 €5.000,- - €10.000,-
  - 3 behouden sponsoren x €10.000,0 = €30.000,-
  - 7 gestopte sponsoren x €10.000,- = €70.000,-

- Categorie 3 €0,- - €5.000,-
  - 6 behouden sponsoren x €5.000,- = €30.000,-
  - 17 gestopte sponsoren x €5.000,- = €85.000,-

Totaalbedrag behouden sponsoren: €100.000,-
Totaalbedrag gestopte sponsoren: €165.000,-
Bovenstaand is een schatting weergegeven over het aantal nieuwe sponsoren (20) en het aantal sponsoren die zullen stoppen (24). De kosten voor de gesprekken zijn als volgt berekend:

- 20 nieuwe sponsoren x 3 uren voor een gesprek = 60 uren
  60 uren x €25,- uurloon = €1.500,-
- 24 stoppende sponsoren x 1,5 uur voor een gesprek = 36 uren
  36 uren x €25,- = €900,-

Stap 8. Refreeze is de laatste stap van het Lewis change management model. Deze fase gaat over het consolideren van de verandering. Nadat een verandering is doorgevoerd in de change fase zijn medewerkers vaak toch geneigd om terug te vallen in oude gewoonten (Smith, 2011). Hiervoor zullen er een aantal momenten worden gecreëerd waarin evaluaties plaats vinden, om te controleren en wellicht bij te sturen. Door dit te doen kan een nieuwe situatie stabiliseren en wordt het duidelijk voor werknemers dat de verandering niet teruggedraaid zal worden. Hierdoor zullen zij gaan handelen naar de nieuwe situatie (Smith, 2011). In deze fase moet er voor gezorgd worden dat de nieuwe positionering, zoals die is opgesteld, behouden wordt. Dit zal gedaan worden om weer een meeting te houden waar nogmaals de positionering doorgenomen zal worden en zal worden geëvalueerd hoe het gebruik hiervan gegaan is onder de medewerkers. Hierbij moet er duidelijk gemaakt worden dat de positionering overal hetzelfde weergegeven moet blijven, zowel mondeling als in documenten en in de media. Daarnaast wordt er tijdens de AA Drink FBK Games een tevredenheidsonderzoek gehouden bij de sponsoren om te kijken hoe de nieuwe positionering eruit ziet volgens hen en hoe deze op hen aansluit. Daarnaast wordt er gekeken naar hoeveel sponsorovereenkomsten er zijn beëindigd en hoeveel nieuwe sponsoren erbij zijn gekomen. Dit onderzoek kan gedaan worden door een student waardoor dit geen kosten met zich mee zal brengen. Deze stappen moeten ervoor zorgen dat de positionering eigen wordt en deze duidelijk aangehouden en uitgedragen wordt ten behoeve van de sponsoren.

Naast het behouden van de positionering blijft het belangrijk om te proberen nieuwe sponsoren te krijgen. Wanneer de AA Drink FBK Games erin geslaagd is een aantal grote, landelijke, sponsoren aan zich te binden kunnen zij hiervan profiteren en landelijk bekender worden. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid dat mogelijke sponsoren bij de AA Drink FBK Games aan kloppen om sponsor te worden. Daarnaast zal de AA Drink FBK Games zelf ook stappen moeten blijven ondernemen ten opzichte van nieuwe sponsoren om er verzekerd van te blijven genoeg sponsoren te hebben.

Doordat deze stap voor onbepaalde tijd voortduurt kunnen hier geen kosten berekend worden. De stap zal een onderdeel moeten zijn van de werkzaamheden van de medewerkers en het onderzoek kan kosteloos uitgevoerd worden door een student. Wel kunnen er kosten voor een meeting berekend worden. Ook deze zal bestaan uit uurloonkosten en is als volgt berekend:

- 2 uur durende meeting x €25,- uurloonkosten = €50,-

-