

Sponsor onderzoek
Betaald Voetbal De Graafschap B.V.



Omzetonderzoek voor De Graafschap

Een onderzoek naar de mogelijkheid om structureel meer omzet te genereren uit sponsoren en de regiofunctie.

Auteur : Enver Aktaran
In opdracht van : Betaald Voetbal De Graafschap B.V. en Hogeschool Utrecht
Stagebegeleiders : Dhr. M. Elkink en mevr. J. Christant
Docentbegeleider : Dhr. M. Gregoire
Periode onderzoek: januari 2012 – juni 2012

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING	4
VOORWOORD.....	6
INLEIDING.....	7
HOOFDSTUK 1: SITUATIEANALYSE	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Vraagstelling	8
1.4 Subonderzoeksvragen.....	8
1.5 Doelstelling	8
1.6 Methoden van onderzoek	8
HOOFDSTUK 2: ANALYSES.....	9
2.1 Interne Analyse	9
2.1.1 Achtergrond.....	9
2.1.2 Missie.....	9
2.1.3 Visie	10
2.1.4 Kernwaarden.....	10
2.1.5 Commerciële doelstellingen.....	10
2.1.6 Organisatiestructuur	10
2.1.7 Bedrijfsbeleid	11
2.1.8 Stakeholders.....	13
2.1.9 Zeven-S Model	14
2.2 Externe Analyse	15
2.2.1 DESTEP Model	15
2.2.2 Afnemersanalyse	18
2.2.3 Bedrijfstakanalyse	19
2.2.4 Concurrentieanalyse.....	21
2.2.5 Analyse van de publieksgroepen	22
HOOFDSTUK 3: STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN	24
3.1 SWOT Analyse	24
3.2 Confrontatiematix	25
3.2.1 Toelichting op de omcirkelde punten	25
3.2.2 Strategie	26
3.2.3 Strategische doelen	26
HOOFDSTUK 4: ANALYSE HUIDIGE SPONSORING SITUATIE	27
4.1 Sponsoring niveaus	27
4.1.1 Vormen van sponsoring.....	27
4.1.2 Wedstrijdsponsoring.....	27
4.1.3 Balsponsoring	27
4.1.4 'Super' talentenmuur	27

4.1.5 Vriend De Graafschap JCL Voetbalacademie	28
4.1.6 Sponsorpiramide	28
4.1.7 Relatiekaarten.....	28
4.2 Huidige sponsoring activiteiten.....	28
4.2.1 Contactmomenten	28
4.2.2 Zakelijke activiteiten Business Club.....	29
4.2.3 Externe activiteiten	29
4.2.4 Overige voordelen van het Business Club lidmaatschap	29
4.2.5 Overzicht dienstjaren Business Club leden	30
4.3 Acquisitievormen.....	30
4.3.1 Koude acquisitie (suspects).....	30
4.3.2 Warme acquisitie (prospects)	31
4.3.3 Van prospect naar klant.....	31
4.4 Het sponsorpotentieel van De Graafschap	32
4.4.1 De Duitse markt	33
4.4.2 Werknemersaantal van sponsoren	33
HOOFDSTUK 5: OVERIG ONDERZOEK	34
5.1 Centrale vraag kwalitatief onderzoek	34
5.2 Onderzoeksvragen kwalitatief onderzoek.....	34
5.3 Soort kwalitatief onderzoek	34
5.4 Uitkomst interviews.....	34
HOOFDSTUK 6: CONCLUSIES.....	35
6.1 Relatiekaarten	35
6.2 Spelers inzetten bij activiteiten	35
6.3 Verhuur Business Lounge	36
6.4 De Duitse markt.....	36
HOOFDSTUK 7: AANBEVELINGEN	37
7.1 Try pakketten	37
7.2 Spelers inzetten bij activiteiten	39
7.3 Verhuur Business Lounge	39
7.4 Begroting	40
7.5 Overige aanbevelingen.....	40
7.5.1 Het creëren van maatwerk sponsorpakketten	40
7.5.2 Waardering sponsoring tonen.....	40
7.5.3 De sponsor mogelijkheden tot prospects of nieuwe klanten bieden.....	41
7.5.4 Bonussysteem.....	41
7.6 Aanbeveling vervolgonderzoek	41
LITERATUURLIJST.....	42

MANAGEMENTSAMENVATTING

Om de doelstelling van De Graafschap, met een sluitende begroting structureel in de Eredivisie spelen, kracht bij te zetten heeft De Graafschap besloten een onderzoek in te stellen naar de mogelijkheden om meer omzet uit sponsors te genereren. Dit onderzoek wordt verricht door Enver Aktaran en richt zich vooral op het optimaliseren van de huidige sponsoractiviteiten en mogelijk het introduceren van nieuwe sponsoractiviteiten.

De sponsors zijn de grootste stakeholders van De Graafschap en om een hogere omzet te realiseren is het van belang om de sponsors verder te ontwikkelen naar een meer winstgevend karakter. In dat kader heeft De Graafschap de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Hoe kan De Graafschap binnen twee seizoenen 5% of meer omzet genereren ten opzichte van de huidige omzet uit het sponsorbestand en de regiofunctie die het zakelijk kan vervullen?

Ten behoeve van het onderzoek is er gebruik gemaakt van verschillende soorten onderzoek. Allereerst heb ik gebruik gemaakt van literatuurstudie en deskresearch. Zo zijn de bestaande gegevens achterhaald.

Daarnaast zijn er ook interviews gehouden. Dit is een vorm van kwantitatief onderzoek. Met de interviews is getracht te achterhalen hoe de Business Club leden denken over hoe De Graafschap meer omzet kan genereren uit sponsoring.

Via het beantwoorden van de subvragen en het analyseren van interne en externe factoren komt in de confrontatiematrix naar voren dat De Graafschap meerdere verbeterpunten op het gebied van sponsoromzet treft en geen nieuwe verkoopactiviteiten van relatiekaarten voor sponsors organiseert. Dit terwijl gelijkwaardige clubs een trend hebben ingezet op het gebied van creatief denken. De Graafschap dient de verbeterpunten zo goed als mogelijk aan te pakken en nieuwe activiteiten te organiseren.

De sponsor zal centraal moeten staan in de organisatie, omdat geen enkele club bestaansrecht heeft zonder sponsors. De sponsors van De Graafschap genereren elk seizoen ca. 60% van de totale omzet.

In dat kader zijn diverse ideeën, verbeterpunten en aanbevelingen naar voren gebracht, waarbij het creatieve denken en de sponsorbehoefte in acht is genomen, namelijk:

- Het aanbieden van 'try' pakketten aan zakelijke relaties. Er is uit onderzoek gebleken dat alleen een losse relatiekaart voor één wedstrijd niet voldoende is voor zakelijke relaties om een goed beeld te krijgen van de Business Club. Een beter beeld zullen deze potentiële sponsors krijgen bij het bezoeken van meerdere wedstrijden en daarnaast een zakelijke activiteit. Om bedrijven toch kennis te laten maken met de Business Club is er een 'try' pakket samengesteld;
- Het inzetten van spelers bij activiteiten van sponsors. Uit onderzoek is gebleken dat de sponsors veel waarde hechten aan meer betrokkenheid van de spelersselectie bij activiteiten van de bedrijven. Dit zouden feesten kunnen zijn, maar bijvoorbeeld ook tentoonstellingen en beurzen;
- De verhuur van de Business Lounge. Deze aanbeveling is geschreven onder voorbehoud van dat De Graafschap in de toekomst de benodigde vergunningen kan bemachtigen. Met een vergunning om op niet-wedstrijddagen de zalen te verhuren kunnen in theorie de ruimtes zes dagen worden verhuurd. De ruimtes kenmerken zich door een unieke locatie en zicht op het veld, waarmee een Unique Selling Point wordt gevonden.

De activiteiten zijn gekozen vanwege de hoogste winstmarges en het feit dat er geen extra personeelslid voor hoeft worden aangetrokken.

Het totale winstbedrag per seizoen op de 'try' pakketten bedraagt €212.262,-. De bedrijven die lid zullen worden na gebruik gemaakt te hebben van een 'try' pakket zullen ook nog eens voor extra inkomsten zorgen. De winst door inzet van spelers bij activiteiten van sponsors zal per seizoen €32.888,- bedragen. Het totale winstbedrag na aftrek van investeringen en belastingen bedraagt €245.150,-.

Nu blijkt dat het verhuren van de businessruimte niet in het eerste jaar kan worden gerealiseerd vanwege vergunningen is deze aanbeveling buiten de begroting gelaten.

Een winst van €245.150,- per seizoen houdt in dat er aan de hoofdvraag van dit onderzoek wordt voldaan.

Ten slotte zal De Graafschap kritisch moeten kijken naar de overige aanbevelingen, waarin wordt beschreven wat de behoeften van de sponsors zijn.

Daarnaast is er een aanbeveling voor een vervolgonderzoek met betrekking tot het zoeken naar potentiële sponsors over de nabij gelegen Duitse grens waar veel Nederlandse ondernemingen gevestigd zijn.

VOORWOORD

Dit adviesrapport is opgesteld ter afronding van de opleiding Commerciële Economie – Sport & Entertainmentmarketing. Het rapport is geschreven in opdracht van Betaald Voetbal De Graafschap B.V.

De afgelopen maanden heb ik ongeveer de helft van de tijd meegewerkt in de organisatie. De andere helft van de tijd heb ik gewerkt aan dit adviesrapport, dat is bestemd voor De Graafschap gericht op het genereren van meer omzet uit het sponsorbestand en de regiofunctie.

Ik wil iedereen van De Graafschap bedanken voor zijn of haar medewerking gedurende mijn stageperiode en/of de stageopdracht.

Voor het opmaken van het rapport is mij hulp geboden door de heer Martijn Elkink (Commercieel Manager Betaald Voetbal De Graafschap B.V.). Ik wil graag van de gelegenheid gebruik maken de heer Elkink te danken voor alle hulp. Ik waardeer het enorm dat hij ongeacht zijn drukke agenda veel tijd voor mij en dit onderzoek heeft vrijgemaakt.

Ten slotte wil ik in het bijzonder mevrouw Judith Christant bedanken voor de directe begeleiding bij De Graafschap. Daarnaast wil ik de heer Martijn Gregoire, mijn docentbegeleider vanuit de opleiding, bedanken voor zijn ondersteuning tijdens deze periode.

Enver Aktaran
Commerciële Economie – Sport & Entertainmentmarketing
Hogeschool Utrecht

INLEIDING

De hoofdfase van de opleiding Commerciële Economie – Sport & Entertainmentmarketing vereist ter afronding een afstudeeropdracht waarin de student zelfstandig een complex economisch vraagstuk uitvoert binnen een sportgerelateerde organisatie. Het is de bedoeling dat aan de hand van een onderzoeksvraag die in de organisatie leeft, aan het einde van de afstudeerperiode een strategisch adviesrapport wordt opgeleverd. De afstudeeropdracht is tot stand gekomen in overleg met de student en Betaald Voetbal De Graafschap B.V., hierna te noemen als De Graafschap. Een samenvattend overzicht van de overige verrichte werkzaamheden kan teruggevonden worden in bijlage 1.

Alle activiteiten die bij De Graafschap ondernomen worden hebben als ondertoon 'voetbal is core business'. Maar De Graafschap is meer dan voetbal. De Graafschap is een "club" met een sterke regionale inbedding en een economische en maatschappelijke functie. De Graafschap is een ontmoetingsplaats voor de regio, sterker de BVO legt verbindingen in de regio, op sociaal maatschappelijk en economisch gebied. De Graafschap biedt publiek, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties een passend aanbod met als centraal thema voetbal. Inmiddels zijn er meer dan 400 sponsors lid van deze club.

De komende jaren worden cruciaal in het proces voor de realisatie van het uitbreiden van het stadion op de huidige locatie. De uitbreiding van het stadion is van essentieel belang om de noodzakelijke middelen te kunnen genereren om structureel in de Eredivisie te kunnen spelen en kwalitatief goede faciliteiten te kunnen bieden aan alle stakeholders van De Graafschap.

De huidige missie van De Graafschap luidt:

Het structureel spelen van Betaald Voetbal in de Eredivisie op een financieel verantwoorde wijze met herkenbaar voetbal waarmee de regio zich kan identificeren en daarmee bijdragen aan de uitstraling en trots van en binding met de regio Achterhoek.

Om de grootste doelstelling van De Graafschap, structureel Eredivisie voetbal spelen met een sluitende begroting, kracht bij te zetten is besloten een onderzoek in te stellen naar de mogelijkheden om extra inkomsten te genereren uit het sponsorbestand. De club voetbalt wisselend onderaan in de hoogste Nederlandse klasse (Eredivisie) of bovenaan de tweede klasse (Jupiler League), waardoor de kans op promotie en degradatie zeer reëel is. De inkomsten van een Eredivisie club zijn vele malen hoger dan bij een Jupiler League club. Als oorzaak kan de verhoogde exposure worden aangewezen, waarbij de bedragen van onder andere de mediagelden, ticketing en horeca vele malen hoger zijn in de Eredivisie dan in de Jupiler League. Met dit feit als gegeven zal de begroting van De Graafschap sterk dalen of stijgen bij een degradatie of promotie, waardoor het maken van een lange termijn beleid lastig uitvoerbaar zal zijn. Het is gewenst om een stabiele pijler van inkomsten te realiseren, waardoor de begroting stabiel wordt en het volgen van een lange termijnbeleid soepeler zal verlopen. Het houdt in dat uitbreiding van het sponsorbestand een optie is. De ervaring heeft geleerd dat een deel van de sponsors de club niet trouw zal blijven. Toch heeft De Graafschap de wens om de omzet door sponsors te verhogen. Dit kan door nieuwe sponsors te binden en meer inkomsten uit de huidige sponsors te genereren, maar dit kan ook door nieuwe omzetkansen te realiseren buiten haar bestaande sponsorbestand 'op zakelijk vlak'.

Het adviesrapport is geschreven onder voorbehoud van handhaving in de Eredivisie, aangezien het verschil in budgettering en prijsbepaling groot is in vergelijking met de Jupiler League. De Graafschap is dit seizoen alsnog gedegradeerd en heeft voor volgend seizoen als doel om weer direct te promoveren, zoals dit in het verleden vaker is voorgekomen. Een groot deel van de aanbevelingen in dit rapport kunnen ook uitgevoerd worden op Jupiler League niveau, maar er is qua beschrijving en prijzen wel van handhaving in de Eredivisie uitgegaan.

HOOFDSTUK 1: SITUATIEANALYSE

In dit hoofdstuk wordt de opdracht uitgediept, zodat deze duidelijk en helder is voor elke lezer. De aanleiding, probleemstelling, vraagstelling, deelvragen en de doelstelling kan hier worden teruggevonden. Ten slotte wordt in de situatieanalyse een beschrijving van de interne en externe analyse en extra verdiepend onderzoek gegeven met daaruit voortkomend de SWOT en de confrontatiematrix.

1.1 Aanleiding

De Graafschap heeft sinds de invoering van het betaalde voetbal in 1954 zeven maal promotie afgedwongen naar de Eredivisie, daarnaast is de club zeven maal gedegradeerd naar de hedendaagse Jupiler League. Deze feiten geven aan dat De Graafschap erg wisselvallig presteert en dat nieuwe inkomstenbronnen nodig zijn om uit te groeien tot een constante middenmotor in de Eredivisie. Op de huidige locatie zit De Graafschap qua inkomsten bijna aan het plafond. Doormiddel van een nieuw te realiseren inkomstenbron en de huidige inkomsten afkomstig van sponsors te optimaliseren wil de Doetinchemse club de omzet structureel verhogen en heeft het als uiteindelijke doel om constante prestaties op het veld te realiseren.

1.2 Probleemstelling

De Graafschap kan structureel een hogere omzet realiseren vanaf het seizoen 2012/13 om op deze manier de mogelijkheid om uit te groeien tot een middenmotor in de Eredivisie te vergroten.

1.3 Vraagstelling

Hoe kan De Graafschap binnen twee seizoenen 5% of meer omzet genereren ten opzichte van de huidige omzet uit het sponsorbestand en de regiofunctie die het zakelijk kan vervullen?

1.4 Subonderzoeksvragen

- Wat biedt De Graafschap haar huidige sponsorbestand op dit moment?
- Hoe probeert De Graafschap haar huidige sponsors te behouden?
- Welke vormen van acquisitie past De Graafschap op dit moment toe?
- Op welke wijze kan De Graafschap haar huidige relatiebeheer aanpassen om sponsors toch zover te krijgen om meer te gaan investeren?
- Welke bijdrage kunnen huidige sponsors leveren om er voor te zorgen dat De Graafschap meer omzet zal vergaren uit organisaties in de regio?
- Op welke wijze probeert De Graafschap nieuwe omzetkansen te realiseren buiten haar bestaande sponsorbestand 'op zakelijk vlak'?

1.5 Doelstelling

Het onderzoek heeft als doel een strategisch adviesrapport op te leveren dat de directie van De Graafschap antwoord geeft op de vraag hoe de club de sponsoromzet structureel kan verhogen vanaf het seizoen 2012/13. Het doel is om binnen twee seizoenen 5% of meer omzet te genereren uit het sponsorbestand en de regiofunctie die De Graafschap zakelijk kan vervullen.

1.6 Methoden van onderzoek

Het adviesrapport bestaat uit literatuurstudie, deskresearch en een uitgebreid kwalitatief onderzoek waaruit conclusies over de hoofdonderzoeksvraag moeten voortvloeien. Deze conclusies zullen worden omgezet in aanbevelingen.

HOOFDSTUK 2: ANALYSES

2.1 Interne Analyse¹

2.1.1 Achtergrond

De Graafschap is gevestigd in Doetinchem en stond in 1954 aan de wieg van het Betaald Voetbal in Nederland. De club doorliep met wisselend succes alle klassen van het Betaald Voetbal. Op 4 september 1954 waren zo'n 12.000 toeschouwers aanwezig bij de eerste wedstrijd, De Graafschap - Fortuna '54 op De Vijverberg. Zij zagen voor fl. 2,40 een waar spektakel.

De Graafschap heeft blauw/wit als clubkleuren. Iedereen die de club een warm hart toedraagt noemt zichzelf Superboer, deze bijnaam komt voort uit de streek waar De Graafschap is opgericht, de Achterhoek.

Sinds het begin van de oprichting staat het stadion van de Superboeren op dezelfde locatie. De Vijverberg dankt haar naam aan de vijvertjes, die vroeger in het gebied lagen. Deze vijvertjes werden één voor één dichtgegooid. Op een van die 'bergjes' herrees een hotel met de naam Vijverberg. Het hotel is inmiddels verdwenen, maar het stadion, dat in 1999 volledig is gerenoveerd staat er nog steeds.

Het seizoen 1996-1997 sloot De Graafschap af met de beste prestatie ooit uit de geschiedenis van de Achterhoekse club. Met de winterstop stond de formatie van trainer Fritz Korbach zelfs op een derde positie. Uiteindelijk eindigden de Superboeren als achtste.

Eind 2006 is Betaald Voetbal De Graafschap B.V. opgericht. Hierin is het voetbalbedrijf ondergebracht en heeft de vereniging een meerderheidsbelang.²

2.1.2 Missie

Het structureel spelen van Betaald Voetbal in de Eredivisie op een financieel verantwoorde wijze met herkenbaar voetbal waarmee de regio zich kan identificeren en daarmee bijdragen aan de uitstraling en trots van en binding met de regio Achterhoek.

2.1.2.1 Technische missie

- Streven om iedere dag "beter" te worden;
- Structureel spelen van betaald voetbal in de Eredivisie;
- Herkenbaar voetbal. (passie, strijd, D'ran);
- Bijdragen aan uitstraling van trots van de regio Achterhoek;
- Bijdragen aan gevoel van trots van de regio Achterhoek.

2.1.2.2 Commerciële missie

- Commerciële randvoorwaarden scheppen voor de technische missie;
- Bijdragen aan uitstraling van trots van de regio Achterhoek;
- Versterken van de zakelijke binding met de Achterhoek;
- Grootste zakelijke platform van de Achterhoek blijven.

2.1.2.3 Financiële en algemene missie

- Financiële en algemene randvoorwaarden scheppen voor de technische missie;
- Bindende factor in de regio Achterhoek zijn.

¹ Beleidsplan De Graafschap 2011-2015

² De Graafschap, *Historie De Graafschap*, <http://www.degraafschap.nl/club/historie/>

2.1.3 Visie

Door middel van een goede mix van regiospelers, eigen jeugdspelers, outsiders en ervaren spelers een dusdanig gebalanceerd team samenstellen dat het mogelijk maakt om op het hoogste niveau mee te spelen. Proberen om jonge talentvolle spelers verder te laten doorgroeien en bij verkoop aan de transfer te verdienen. Daarvoor is het belangrijk dat het technisch beleidsplan goed staat. Tevens dient de jeugdopleiding en de scouting op een goed niveau te functioneren. Tevens wil De Graafschap spelers en staf laten functioneren als rolmodellen.

2.1.4 Kernwaarden

De Graafschap hanteert een aantal kernwaarden die dienen als fundament voor het handelen van de Superboeren.

SUPERBOEREN staat voor:

SUPER staat voor: Top= Topsport= de beste willen zijn, willen excelleren, het maximale uit je zelf halen = kwaliteit.

Voetbal bij De Graafschap staat voor: Achterhoeks voetbal = STRIID, intelligent, samen hard werken, rechttoe rechtaan, doen wat je zegt, meer dan voetbal bij De Graafschap = SAAMHORIGHEID & SFEER, gemoedelijkheid, het goede leven, plezier en feest, midden in de Achterhoekse samenleving en vooral voor en door de Achterhoekse samenleving.

2.1.5 Commerciële doelstellingen

De Graafschap heeft voor elke afdeling een aantal doelstellingen opgesteld. De belangrijkste commerciële doelstellingen zijn hieronder beschreven.

- Jaarlijks verhogen van de commerciële inkomsten;
- Voor het seizoen 2011-2012 is er een sponsoromzet begroot van 5,9 miljoen (60% van de begroting);
- Meer omzet behalen bij de bestaande sponsors;
- Commerciële randvoorwaarden scheppen voor de realisatie van de club doelstellingen;
- Grootste zakelijke platform van Oost Gelderland zijn en blijven;
- Het leden aantal van de Business Club ondanks de recessie proberen te vergroten.

2.1.6 Organisatiestructuur

De Graafschap streeft naar een transparante, platte organisatie met een echte en eigen topsportcultuur waarin "als team" hard gewerkt wordt om beter te worden en optimaal te presteren. Medewerkers (spelers en ander personeel) zijn klantvriendelijk, willen beter worden en excelleren, alle persoonlijke activiteiten staan in dienst van het spelen van betaald voetbal op Eredivisieniveau. Directie en het managementteam werken actief aan het concretiseren van uitgangspunten als "Topsportcultuur", "Klantvriendelijk" en "voetbal is core business". Alle medewerkers (betaalde krachten en vrijwilligers) dragen bij aan het spelen van betaald voetbal op Eredivisieniveau en het imago van de "Club" De Graafschap.

De Graafschap is een Besloten Vennootschap, wat inhoudt dat de directie verantwoording moet afleggen aan de driekoppige Raad Van Commissarissen.

Formeel gezien is de Algemeen Directeur, als enige lid van de directie de machtigste man van de organisatie. In de praktijk voert de Algemeen Directeur wekelijks overleg met de

Manager Financiële Zaken, de Trainer/Coach, de Commercieel Manager en de Technisch Coördinator. Deze vier personen vormen samen het managementteam.

De Commercieel Manager geeft leiding aan de afdeling Commercie, waar vier mensen actief zijn. Naast twee accountmanagers staan de marketingmedewerker en een commercieel medewerker op de loonlijst. Het commercieel team werkt voor activiteiten nauw samen met het bestuur van de Business Club. De leden van dit bestuur zijn bij de thuiswedstrijden en de zakelijke activiteiten aanwezig.

Volgens het beleidsplan 2011-2015 moet in de huidige organisatiestructuur meer nadruk worden gelegd op Marketing & Commercie. Concreet houdt het in dat het vermarkten van het 'Superboeren imago' een speerpunt zal worden. Dit is één van de groeikansen. Daarnaast zegt het beleidsplan dat in een perfecte organisatie een optimale verhouding tussen betaalde en vrijwillige krachten moet worden gevonden. Dit is één van de vier belangrijkste doelstellingen. Ten slotte zal het aanwezige personeel de komende jaren een topsportomgeving moeten realiseren.

De schematische vorm van het organogram kan worden gevonden in bijlage 2.

2.1.7 Bedrijfsbeleid

De hoofddoelstellingen van het beleid van De Graafschap zijn:

1. Het structureel spelen van Eredivisie voetbal;
2. Financieel gezond zijn en blijven;
3. Genereren van een brede inkomstenstroom in een transparante bedrijfsvoering;
4. Maatschappelijk en economisch een bindende factor in de regio Achterhoek.

Het beleidsplan is gevormd om bovenstaande doelstellingen te kunnen realiseren. De Graafschap bezit diverse ruimtes in het stadion, die alleen tijdens wedstrijden worden gebruikt om sponsors te ontvangen. Op andere dagen worden deze niet of nauwelijks gebruikt volgens de Commercieel Manager. Beide luxe ruimtes beslaan naar schatting duizend vierkante meter, waar cateringfaciliteiten bij zijn inbegrepen. Eén ruimte heeft uitzicht over het gehele veld.

2.1.7.1 Méér dan voetbal

De Graafschap dient zich op een dusdanige wijze te positioneren waarbij de vereniging als vliegwiel dient voor maatschappelijke projecten in de regio Achterhoek. De club probeert zichzelf te profileren als de ontmoetingsplaats voor de regio om verbindingen te leggen tussen verschillende bevolkingsgroepen. De Graafschap als speerpunt voor sociaal middelpunt en integratie.

2.1.7.2 Structureel Eredivisievoetbal

De Graafschap wil in de periode 2011-2015 doorgroeien naar het niveau van een structurele bespeler van de Eredivisie, wat betekent dat het niveau van degradatiegevaar tot een minimum moet worden beperkt. Daarnaast wil de club een topsportomgeving creëren, waarin de spelers de kwaliteiten kunnen verbeteren en herkenbaar voetbal kunnen spelen. Herkenbaar voetbal betekent voetballen op een technische wijze, waar tactiek een belangrijk aspect van het spel geniet met positieve agressie.

De Graafschap wil dit bereiken door nadruk te leggen op individuele begeleiding om op deze manier het maximale rendement uit een speler te krijgen. Dit wordt geconcretiseerd met de invoering van het Persoonlijk Ontwikkeling Plan (POP). Niet alleen is het plan gericht op technische en tactische keuzes, maar tevens op onderdelen als mentaal, voeding en sociale vaardigheden. Verder worden er verschillende systemen ingevoerd,

zoals videoanalyse en gebruik van statistische data. Uiteindelijk zal de uitgebreidere kennis zich vertalen naar hogere prestaties op het veld.

Een ander uitgangspunt zal zijn om hogere transferinkomsten te generen via een optimale verhouding van de lengte van het contract en het moment tot verkoop. Met deze incidentele inkomsten kan het kapitaal versterkt worden en goedkopere spelers worden gescout, die met individuele begeleiding kwalitatief beter worden en uiteindelijk weer doorverkocht worden. De Graafschap moet de rol als opleidingsclub goed beseffen.

2.1.7.3 Financieel verantwoord

De club wil de doelstellingen behalen op een financieel verantwoorde wijze. Concreet houdt dit in dat alle rekeningen tijdig worden voldaan, het positieve resultaat uit voorgaande jaren behouden blijft en jaarlijks het eigen vermogen wordt versterkt. Deze werkwijze komt voort uit de ingrijpende reorganisatie in 2006. In dat jaar had de club een financieel moeilijke periode achter de rug.

Stichting Spelersfonds De Graafschap is aandeelhouder van Aandeel B in Betaald Voetbal De Graafschap B.V. Het Aandeel B geeft recht op winsten uit transferresultaten met een maximum van drie miljoen. Uit morele overwegingen heeft De Graafschap besloten om 60% van de huidige transferwinsten uit te keren aan de stichting.

Het voorgaande beleidsplan was gericht op de korte termijn om de club terug te brengen van categorie 1 naar categorie 2. Deze categorieën zijn in het leven geroepen door de KNVB om clubs te dwingen zich te houden aan de begrotingsdiscipline. Door middel van allerlei factoren kunnen punten worden verdiend, waarbij degradatie of promotie naar een categorie tot de mogelijkheden behoort. Clubs mogen niet langer dan drie opeenvolgende jaren in de categorie voor minder daadkrachtige verenigingen zitten. Gebeurt dit wel, dan is de licentie om betaald voetbal te spelen ingetrokken. In het laatste kwartaal van 2008 is De Graafschap ingedeeld in categorie 2. Het huidige beleidsplan is gericht om de financiële positie te versterken en om structureel in de Eredivisie te spelen.

Meer informatie met betrekking tot de categorie indeling is te vinden in bijlage 3.

2.1.7.4 Personeelsbeleid

De Graafschap heeft het personeel hoog in het vaandel staan en probeert via competenties het personeel en de vrijwilligers verder te scholen om tot een optimale verhouding tussen betaalde en vrijwillige krachten te komen. De directie werkt actief en planmatig aan het implementeren van uitgangspunten als Topsportcultuur en Klantvriendelijkheid.

De Graafschap wil het kantoorpersoneel verder optimaliseren. Hiervoor hanteert de club een beleid dat gemaakt is om voor elke positie binnen de organisatie standaardcompetenties en functiegerelateerde competenties te formuleren. Bij het behalen van de competenties is een bonussysteem gerelateerd.

2.1.7.5 Maatschappelijk betrokken

De Graafschap hecht veel waarde aan maatschappelijke betrokkenheid, blijkt uit het beleidsplan 2011-2015. De club is van mening dat het de katalysator is in de regio Achterhoek als het gaat om binding en sociale cohesie. In de praktijk blijkt dit uit het feit dat de club zich aan meerdere sociale organisaties heeft verbonden.

De Graafschap zet zich voor kankerbestrijding, dit uit zich in het feit dat de club extra inkomsten via het voetbal voor de organisatie probeert te genereren. De club steunt

naast KWF Kankerbestrijding tevens vele andere maatschappelijke organisaties. Voor de gehele lijst met goede doelen wordt doorwezen naar de website.³

Meer informatie met betrekking tot maatschappelijke activiteiten is te vinden in bijlage 4.

2.1.7.6 Positie in de markt

Over het algemeen heeft De Graafschap landelijk gezien veel sympathie opgebouwd. De Graafschap wordt gezien als een warme en gezellige club waar vrijwel nooit incidenten plaatsvinden.

De kenmerken van De Graafschap zijn dan ook:

- De fantastische sfeer die er iedere thuiswedstrijd heerst
- De persoonlijke benadering
- Het stadion zit altijd vol
- De 'doe-maar-normaal' cultuur
- De gemoedelijkheid

De kenmerken zijn voor sponsors ook redenen om voor De Graafschap te kiezen en niet voor de concurrenten FC Twente en Vitesse.

2.1.7.7 Uitbreiding van het stadion

De Graafschap is bezig met een project om het huidige stadion te laten verbouwen. Deze ontwikkeling heeft tot gevolg dat de toekomstplannen van De Graafschap sterk afhangen van uitbreiding van het stadion.

De reden dat De Graafschap het stadion wil uitbreiden is omdat men als doelstelling heeft om structureel Eredivisie te spelen. Op het moment heeft De Graafschap een begroting van 10,1 miljoen euro. Wanneer men structureel Eredivisie wil spelen moet deze begroting groeien naar plus minus 16 miljoen euro. Omdat er met het huidige stadion nagenoeg geen mogelijkheden meer zijn om sponsoractiviteiten verder uit te breiden is uitbreiding noodzakelijk.

Met uitbreiding van het huidige stadion wordt niet alleen de capaciteit qua toeschouwers groter maar de sponsormogelijkheden breidden zich ook uit. De plannen zijn namelijk om in het vernieuwde stadion ook skyboxen te gaan verkopen, dit is bij vele Eredivisieclubs een grote bron van inkomsten. Ook kan het stadion verder worden ingevuld met vergaderzalen, conferentiezalen en bijvoorbeeld restaurants waardoor De Graafschap op allerlei nieuwe manieren de begroting kan opschroeven.

De bedoeling is om de Business tribune met daarin de Business- en Sponsor Lounge naar de overkant te verplaatsen, waardoor er geen geluidsoverlast meer voor zijn. Dit zal een belangrijke rol spelen in het verkrijgen van de gewenste vergunningen om de zalen in de Business ruimtes te kunnen verhuren.

Wanneer het feit er is dat het stadion uitgebreid en verbouwd gaat worden gaat de commerciële afdeling ervoor zorgen dat er een marketingplan wordt geschreven. Hierin wordt dan beschreven wat er allemaal gaat gebeuren in het nieuwe stadion en welke nieuwe pakketten / producten en of communicatie er toegepast gaan worden.

2.1.8 Stakeholders

De eisen van bedrijven aan De Graafschap worden steeds hoger en de bedrijven worden steeds kritischer. Dit is zo omdat men de investering in De Graafschap terug wil

³ De Graafschap, *Maatschappelijk Betrokken*, <http://www.degraafschap.nl/club/maatschappelijk-betrokken/>

verdienen. Daarnaast moet De Graafschap rekening houden met haar stakeholders. Een overzicht van de stakeholders en een korte toelichting daarbij is te vinden in bijlage 5.

2.1.9 Zeven-S Model

Het 7-S model beschrijft de zeven meest belangrijke aspecten van een organisatie en is bedoeld om de kwaliteit van de organisatie te beoordelen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen 'harde' aspecten en 'zachte aspecten'. Het verschil wordt gezocht in de mate van urgentie. De 'harde' aspecten zijn belangrijker voor een organisatie dan de 'zachte' aspecten. Alle onderdelen zijn met elkaar verbonden.⁴

De meest relevante onderdelen van het model zijn op de volgende pagina uitgewerkt. De gehele uitwerking kan worden gevonden in bijlage 6.

Significante waarden

Bij De Graafschap is sprake van een procesgerichte cultuur, wat inhoudt dat de club zo min mogelijk risico wil nemen met alle vormen van beslissingen. De vereniging heeft sinds 2006 een financieel moeilijke periode achter de rug, waarbij een faillissement een reële mogelijkheid was. Sindsdien is de cultuur gewijzigd, waardoor de resultaatgerichte cultuur is veranderd.

Strategie

De hoofddoelstelling van De Graafschap luidt: Het spelen Eredivisie voetbal op structurele basis door middel van een financieel verantwoordelijke wijze. Het gehele beleidsplan 2011-2015 is rond deze doelstelling geschreven, wat inhoudt dat alle andere hoofdstukken zijn opgemaakt om bovenstaande doelstelling te ondersteunen.

De Graafschap richt zich op de regio Achterhoek om supporters en sponsors te werven. De organisatie vindt dat de vereniging een regionale club is met een landelijke uitstraling. De club probeert de supporters en sponsors een zo persoonlijk mogelijke benadering te geven. Dit uit zich in het feit dat Business Club leden een email krijgen bij acties en dat iedereen vrij is om een mail/telefoon te plegen naar de desbetreffende contactpersoon. De Graafschap heeft een kleine organisatie en dat laat zich zien in de dagelijkse gang van zaken aldus de marketingmedewerker.

Systemen

De Graafschap vindt duidelijkheid een belangrijk gegeven, daardoor verlopen veel processen op dezelfde wijze. Dikwijls wordt er gebruik gemaakt van email om te communiceren, zowel intern als extern.

Exact Synergy is het interne systeem voor het bijhouden van de klantenstroom en de actieve en inactieve prospects en de facturatie.

In het Synergy systeem kan men de gegevens van de huidige sponsors invoeren. De standaard NAW-gegevens kunnen worden ingevoerd en daarnaast kan men de contractdetails invoeren waardoor de afdeling Financiën de juiste facturen kan opstellen. Er is ook een mogelijkheid om scans van de contracten toe te voegen en tot slot kan men eventuele opmerkingen bij een klant plaatsen.

Na de wekelijkse algemene vergadering vindt er iedere week een commercieel overleg plaats. Dit overleg wordt bijgewoond door alle werknemers van de commerciële afdeling. De volgende onderdelen komen tijdens dit commercieel overleg aan bod:

- De agenda voor de komende week wordt doorgenomen;

⁴ Mulders, M. (2010), 101 Management Modellen, Groningen/ Houten, Noordhoff Uitgevers, pagina 374 - 377

- sponsoractiviteiten worden besproken en/of geëvalueerd;
- problemen met huidige sponsors komen aan bod;
- de ontwikkelingen van de huidige acquisitie activiteiten worden doorgenomen.

2.2 Externe Analyse

2.2.1 DESTEP Model

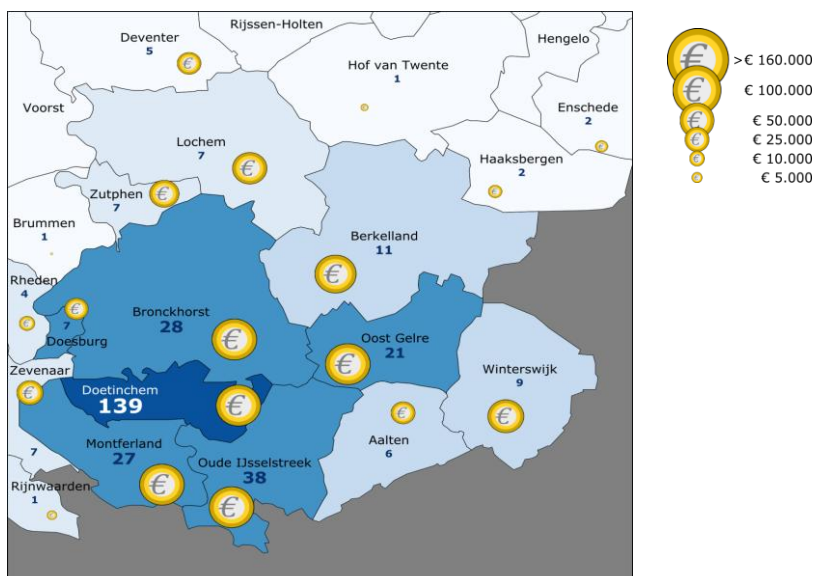
Ondernemingen kunnen vaak zelf invloed uitoefenen op interne factoren. Echter, op externe factoren kan nauwelijks iets worden beïnvloed, terwijl het van belang kan zijn voor de dagelijkse gang van zaken. Daarom zal, voor een optimale beeldvorming, de factoren moeten worden geanalyseerd. Dit gebeurt met het DESTEP model.⁵

2.2.1.1 Demografisch

De regio Achterhoek heeft geen specifieke grens, maar over het algemeen worden de volgende acht gemeenten aangehouden:

- Aalten
- Berkelland
- Bronckhorst
- Doetinchem
- Lochem
- Montferland
- Oude IJsselstreek
- Winterswijk

In recent (2010) onderzoek van onderzoeksbureau Hypercube voor De Graafschap blijkt dat het grootste gedeelte van de sponsors in de gemeente Doetinchem zijn gevestigd. In figuur 1 is te zien dat overige sponsors voornamelijk zijn gevestigd in gemeenten die direct om de gemeente Doetinchem liggen. Dit figuur toont tevens aan dat bedrijven uit de gemeente Doetinchem en omliggende gemeenten voor de meeste sponsorinkomsten zorgen.⁶



Figuur 1: Visualisatie van de herkomst van De Graafschap sponsor

⁵ Mulders, M. (2010), 101 Management Modellen, Groningen/ Houten, Noordhoff Uitgevers, pagina 106 - 109

⁶ Onderzoek Hypercube (2010), Sponsoring – Spreiding en Penetratie

2.2.1.2 Economisch

Beleveniseconomie

Momenteel is er een beleveniseconomie op komst. De klant wil tegenwoordig meer dan een product, hij is bereid te betalen voor een belevenis. De Graafschap vormt podia voor het creëren van die belevenis, een gedenkwaardige gebeurtenis, waar de klant een warm gevoel bij krijgt. De waarde die de klant hecht aan die bijzondere ervaring bepaalt de prijs van het product of de dienst.⁷

Bestedingen

De meeste inkomsten van De Graafschap komen binnen via kaartverkoop van wedstrijden en sponsoring. Wanneer er sprake is van recessie en de koopkracht daalt, zal men moeten gaan besparen. Ook bedrijven zijn hiervan de dupe. Wanneer er bespaard moet worden, moet er een keuze worden gemaakt waaraan de uitgaven worden gedaan. Figuur 2 laat zien dat sport een primair gekozen sponsordoel is. Dit is positief voor De Graafschap.⁸



Figuur 2: Primair gekozen sponsordoelen

2.2.1.3 Sociaal-cultureel

Maatschappelijke betrokkenheid

De Graafschap wil uitstralen dat een voetbalclub niet alleen maar voetbal is. De Graafschap is meer dan alleen voetbal. Er zijn verschillende projecten waarin De Graafschap haar maatschappelijke betrokkenheid naar voren laat komen. Hierbij probeert men de selectie van De Graafschap ook mee te geven dat er meer is dan alleen voetbal.

Gebruik sociale media

Onder sociale media wordt Facebook, Hyves, Twitter en LinkedIn verstaan. Aan het begin van 2012 is Facebook de snelste groeier in Nederland ten opzichte van 2011 met een stijging van 76% naar 5.7 miljoen gebruikers. Twitter en LinkedIn hebben een grote stijging ondergaan ten opzichte van 2011, respectievelijk 67% en 70%. Deze programma's lopen ver achter op Facebook en Hyves op basis van absolute cijfers. Facebook en Hyves hebben 5.7 en 9.7 miljoen gebruikers, terwijl Twitter en LinkedIn 1 en 3.1 miljoen gebruikers heeft. Hoewel Hyves het grootste gebruikers aantal heeft, wordt er wel een daling van 1% geconstateerd.

Volgens onderzoeksbureau TRES maakt 94% van de Nederlanders met een internetaansluiting gebruik van sociale media. Daarnaast laat het gebruik van sociale media op de smartphone een stijging van 40% zien, terwijl het aantal telefoons met een

⁷ http://www.jelloo.nl/nieuws/nieuwsbrief_maart_2012

⁸ <http://www.sponsorship.com/IEG/files/fc/fcbe683b-d2a8-4f0b-9b35-121a86ab3a2b.pdf>

internetaansluiting met 48% is gestegen in 2012 ten opzichte van 2011. Eén op de twee Nederlanders heeft internet op de telefoon.⁹

Voor De Graafschap betekent de sociaal-culturele analyse dat het gebruik van sociale media toegepast moet worden in de dagelijkse bedrijfsvoering. De club maakt gebruik van Facebook, waardoor uitbreiding naar andere sociale netwerken een optie blijft.

2.2.1.4 Technologisch

Digitale TV

Digitale TV is een recent fenomeen op de Nederlandse markt. Volgens een officiële telling zijn er in Nederland meer dan vijf miljoen digitale aansluitingen, waarbij elk jaar een stijging wordt verwacht.¹⁰ In 2008 is EredivisieLive geïntroduceerd op de Nederlandse TV. Abonnementhouders kunnen tegen betaling alle wedstrijden van de Eredivisie en andere toernooien bekijken. Daarnaast zijn andere voetbalgerelateerde programma's te bekijken en kunnen samenvattingen terug worden gekeken.¹¹

In de papieren Voetbal International versie van 16 mei 2012 vertelt de woordvoerder van EredivisieLive, dat het station 570.000 volbetalende abonnees heeft. Daarnaast is een explosieve stijging van het kopen van losse wedstrijden te zien. Hiermee zijn de doelstellingen voor het seizoen 2011/12 behaald en is EredivisieLive op koers om de doelstelling, 800.000 volbetalende abonnees, in 2016/17 te halen.¹²

Voor De Graafschap betekenen de technologische ontwikkelingen dat op de lange termijn de media-inkomsten naar verwachting zullen gaan stijgen. Meer huishoudens zullen digitale TV bezitten, met als gevolg meer abonnementen voor EredivisieLive.

Veldverwarming

De KNVB heeft voor eredivisieclub aanschaf en behoud van veldverwarming verplicht gesteld. Veldverwarming is een recent fenomeen, geïntroduceerd in Nederlandse sportvelden, waarbij tijdens sneeuwval en vorst gespeeld kan worden op het veld. De bond vindt het volgen van het competitieschema belangrijk in het kader van het gelijklopen van de wedstrijden en competitievervalsing.

Plastic munten

Voor de veiligheid van clubmedewerkers en bezoekers van wedstrijden wordt het door de KNVB gewaardeerd als consumpties betaald worden met plastic munten aldus het Hoofd Horeca. Deze ontwikkeling maakt betalen voor een consumptie gemakkelijker voor supporters en sponsors. De Graafschap heeft deze trend ingevoerd en sponsors betalen vanaf het seizoen 2010/11 consumpties met plastic munten. Het betaalmiddel vertegenwoordigt een waarde van €2,- per munt.

Intern onderzoek heeft uitgewezen dat de behandelingstijd per klant wordt gereduceerd met 1,5 minuut naar 25 seconden dankzij de plastic munten.

2.2.1.5 Ecologisch

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een veelbesproken onderwerp bij de landelijke overheid en bedrijven. Volgens de website van de rijksoverheid draagt MVO mee aan een sterke en stabiele economie. Consumenten letten in 2011 meer en meer op

⁹ Tres.nl, social media gebruik in Nederland, <http://www.tres.nl/over-tres/nieuws/social-media-gebruik-in-nederland/12>

¹⁰ TotaalTV, Grote groei digitale TV in Nederland, http://www.totaaltv.nl/nieuws/4645/Grote_groei_digitale_televisie_in_Nederland_verwacht.html

¹¹ Eredivisielive.nl, Over EredivisieLive, <http://eredivisielive.nl/over/eredivisielive/>

¹² Voetbal International, 16 mei 2012, pagina 30, *EredivisieLive voldoet aan eigen doelstelling*

'groene' producten en diensten, waardoor bedrijven zich genoodzaakt voelen om bij te dragen aan een betere wereld voor mens en milieu.¹³

De Rijksoverheid heeft negen subsidie regelingen opgezet voor duurzame projecten. Hiermee wordt gehoor gegeven aan de oproep van ondernemers om duurzaam gedrag te belonen.¹⁴

Voor De Graafschap betekent de regeling dat zij trachten 'groener' te ondernemen. In 2000 heeft de club zonnepanelen geïnstalleerd op het dak van het stadion om stroom te besparen

De omgeving

De thuishaven van De Graafschap; stadion De Vijverberg in Doetinchem ligt midden in een villawijk met een omliggend bosgebied. Dit zorgt ervoor dat er rondom het stadion geen infrastructuur kan worden aangebracht. In dit opzicht loopt De Graafschap veel inkomsten mis. Bedrijven zouden bijvoorbeeld de grond rond het stadion kunnen kopen van de club en daar hun kantoor kunnen neerzetten. Overigens is De Graafschap pas sinds kort bezitter van het stadion en de grond rondom het stadion.

2.2.1.6 Politiek-juridisch

De licentiecommissie is een officieel orgaan van de KNVB. Zij houdt toezicht en controleert de financiële stukken van de Nederlandse Betaald Voetbal Organisaties. Afhankelijk van de categorie (1 voor de financieel minst sterke clubs en 3 voor het financieel meest sterke clubs) wordt besloten of clubs hun licentie voor het komende seizoen mogen behouden. Voor deze sanctie werkelijkheid wordt, wordt de club gewaarschuwd en moet op last van de bond een plan van aanpak worden geschreven hoe de vereniging binnen drie jaar financieel gezond kan worden en blijven.

De lokale overheid vindt veiligheid een belangrijk aspect. Voor elke wedstrijd moet de een drie-eenheid (De Graafschap, Burgemeester Doetinchem en de lokale politie) overleg nemen over hoe de wedstrijddag veilig kan verlopen. De politie neemt zes weken voor aanvang van de wedstrijd een beslissing over welke categorie wedstrijd de gasten worden ingedeeld. Er is een onderdeling in drie categorieën te weten A, B en C. Categorie A heeft het laagste risicogehalte en C het hoogste. Doordat De Graafschap geen enkele wedstrijd in categorie C heeft, heeft de club een zeer positief imago bij sponsors en zakelijke relaties.

In bijlage 7 kan een overzicht worden gevonden van de recentste stand van zaken betreft categoriale indeling van wedstrijden van De Graafschap.

2.2.2 **Afnemersanalyse**

De afnemers van De Graafschap waar in het huidige onderzoek op geconcentreerd wordt zijn de zakelijke relaties van De Graafschap die ten minste eenmaal per seizoen een wedstrijd of andere evenementen georganiseerd door De Graafschap bezoeken. In het onderzoek wordt de tevredenheid van zakelijke relaties gemeten.

Volgens het De Graafschap sponsor onderzoek, uitgevoerd door de KNVB in het seizoen 2010/2011 worden de zakelijke relaties van de Doetinchemse club gekenmerkt door het feit dat 89% het mannelijke geslacht heeft (11% vrouw), de gemiddelde leeftijd 48 jaar is en gemiddeld 15 wedstrijden per seizoen bezoeken. Daarnaast heeft 74% een functie als eigenaar/directeur. Ten slotte komt 54% van de zakelijke relaties uit de regio.

¹³ Rijksoverheid, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>

¹⁴ Bedrijfsopzetten, 9 subsidieregelingen voor duurzame ondernemers, <http://www.bedrijfopzetten.nl/tips-tools/9-subsidie-regelingen-voor-duurzame-ondernemers>

De grootste branche waarin de zakelijke relaties werkzaam zijn is met afstand de financiële en zakelijke dienstverlening met 32%, de bouwnijverheid volgt met 14%. Dat de Graafschap een belangrijke regiofunctie heeft blijkt uit het feit dat 75% relatie is geworden om in contact te komen met andere zakelijke relaties. Dankzij de club hebben bedrijven voldoende gelegenheden om in contact te komen met andere bedrijven. Daarnaast is 45% relatie geworden omdat het voetballiefhebbers zijn, 36% voor de exposure die het oplevert en 15% van de relaties doen het voor sportief succes van de club. De zakelijke relaties komen niet alleen voor wedstrijden naar De Graafschap, ook bezoeken zij evenementen die door de club worden georganiseerd. Opvallend is dat 80% naar de netwerkbijeenkomsten komt, daarnaast zijn borrels met 54% ook aantrekkelijk voor de relaties. De netwerkbijeenkomsten bij De Graafschap zijn beter gewaardeerd in vergelijking met andere Eredivisie clubs (86% om 77%), echter zijn borrels iets minder dan bij de rest van de Eredivisie clubs (76% om 78%).

Het bezoeken van het stadion wordt door de bezoekers als zeer positief ervaren, hoewel er ook verbeterpunten zijn. Dit geldt vooral voor het verkeer en de parkeermogelijkheden. De doorstroming van het verkeer (32% om 53%) en de bewegwijzering voor het parkeren (40% om 72%) zijn veel minder in vergelijking met de overige Eredivisie clubs. Daarentegen staat dat de sfeer in de ontvangstruimte (90% om 76%) en netwerkmogelijkheden (64% om 55%) beter zijn dan bij de rest van de Eredivisieclubs.

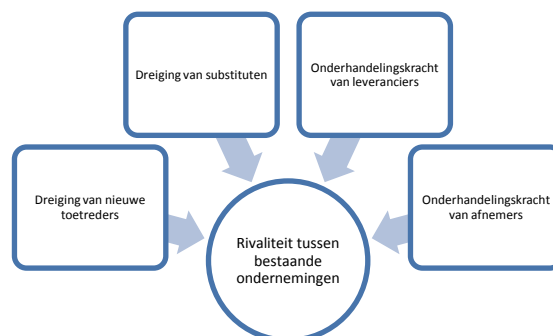
De catering bij De Graafschap is in alle opzichten beter dan bij andere Eredivisie clubs volgens het De Graafschap sponsor onderzoek, uitgevoerd door de KNVB in het seizoen 2010/2011. Dit is gebleken uit het feit dat de kwaliteit van eten en drinken, klantvriendelijkheid, aantal aanbiedingspunten, snelheid van service, het assortiment en de betalingmogelijkheden allen beter zijn dan bij de overige Eredivisie clubs. Wedstrijdbeleving bij De Graafschap wordt als zeer goed ervaren, dit blijkt uit het feit dat 100% van de zakelijke relaties de sfeer in het stadion als zeer goed waardeert. Daarnaast worden sfeeracties door supporters, de klantvriendelijkheid van stewards, het zicht op het veld en vocale ondersteuning ook als zeer goed ervaren. Enig verbeterpunt is dat het scorebord vernieuwd en vervangen kan worden.

De conclusie die uit het sponsor onderzoek getrokken kunnen worden is dat de sfeer bij de club, de bijeenkomsten op niet-wedstrijddagen, de catering en de website de sterkten van De Graafschap zijn ten opzichte van de overige Eredivisie clubs. Daarnaast zijn het parkeren, het diner en de bekendheid van maatschappelijke projecten de ontwikkelpunten tegenover de zakelijke relaties.¹⁵

De cijfers en grafieken kunnen teruggevonden worden in bijlage 8.

2.2.3 Bedrijfstakanalyse

2.2.3.1 Vijfkrachtenmodel van Porter



¹⁵ De Graafschap Sponsor onderzoek, KNVB

Met behulp van het Vijfkrachtenmodel van Porter wordt in kaart gebracht in hoeverre de branche in kwestie aantrekkelijk is. Er wordt gekeken naar de mate van concurrentie, dreiging van nieuwe toetreders en substituten en onderhandelingskracht van leveranciers en afnemers.

Rivaliteit tussen bestaande ondernemingen:

De Graafschap heeft drie concurrenten in het directe verzorgingsgebied te weten, FC Twente, Vitesse en NEC. Vooral FC Twente is een grote concurrent om potentiële sponsors uit de Achterhoek weg te halen vanwege het feit dat zij meer aansprekende resultaten behalen dan De Graafschap, daarnaast ligt het gevoeliger als een Achterhoeker supporter wordt van Vitesse. Dit vanwege het feit dat Vitesse een Gelderse streekgenoot is. NEC ligt verder verwijderd van de Achterhoek, waardoor er sprake is van iets mindere concurrentie.

De mate van concurrentie is groot, doordat FC Twente en Vitesse meer aansprekende resultaten boeken dan De Graafschap en dit veel invloed heeft op de keuze van een nog 'zwevende' sponsor.

Dreiging van nieuwe toetreders:

De dreiging van nieuwe toetreders is zeer klein, doordat clubs eerst moeten promoveren om de aandacht te kunnen trekken van potentiële sponsors uit de Achterhoek. In de twee divisies onder de Eredivisie is geen enkele vereniging te vinden die uit de Achterhoek komt en de grootste Gelderse club in de Jupiler League, AGOVV Apeldoorn, is sinds haar rentree in het Betaald Voetbal in 2003 er niet in geslaagd om te promoveren naar de Eredivisie. Daarnaast was Go Ahead Eagles, een andere club in het directe verzorgingsgebied van De Graafschap, voor het laatst in 1996 in de Eredivisie actief.

Dreiging van substituten:

Voetbal is veruit de nummer één sport in de Achterhoek en in Nederland.¹⁶ Op De Graafschap na zijn er twee andere sportclubs te vinden in de Achterhoek die op het hoogste niveau uitkomen te weten: Volleybalvereniging Orion uit Doetinchem en Zaalvoetbalvereniging LZV Kuypers Haarmode uit Lichtenvoorde. Deze verenigingen behalen hooguit zevenhonderd toeschouwers per wedstrijd. Deze cijfers zijn te verklaren, doordat de faciliteiten geen hogere toeschouwersaantallen toelaten.

De dreiging van substituten is zeer klein, doordat de gemiddelde Achterhoeker niet tot weinig geïnteresseerd is in andere sporten dan voetbal. Dat wil zeggen dat de hoeveelheid geld die hij/zij aan andere sporten uitgeeft om te sponsors te verwaarlozen is. Ook komen de twee grootste substituten niet in de top 10 van populairste sporten voor.

Onderhandelingskracht van leveranciers:

De leveranciers zijn bij een voetbalvereniging de selectiespelers van het eerste elftal. Zij bepalen voor een groot gedeelte het verloop van het seizoen en krijgen daarvoor het meest betaald. De sportwereld is de enige branche waar het werkpersoneel meer verdient dan het management. Daarnaast is de invloed van zaakwaarnemer ook niet onbelangrijk. Zij kunnen de spelers beïnvloeden, waardoor er mogelijk vervelende conflicten kunnen ontstaan.

¹⁶ Duodecim.nl, Populariteitsindex sport 2011, <http://www.duodecim.nl/nieuws/populariteitsindex-sport-2011/>

De onderhandelingskracht van leveranciers is groot, doordat spelers veel invloed hebben op het verloop van het seizoen en hun macht groot is.

Onderhandelingskracht van afnemers:

De onderhandelingskracht van afnemers is redelijk groot, doordat sponsoren kunnen besluiten niet meer geld aan De Graafschap te besteden bij een aantal negatieve ervaringen en/of tegenvallende resultaten. Zo kunnen sponsoren besluiten het lopende contract niet te verlengen en op te zeggen.

In figuur 3 is het resultaat van het vijfkrachtenmodel in tabelvorm te zien.

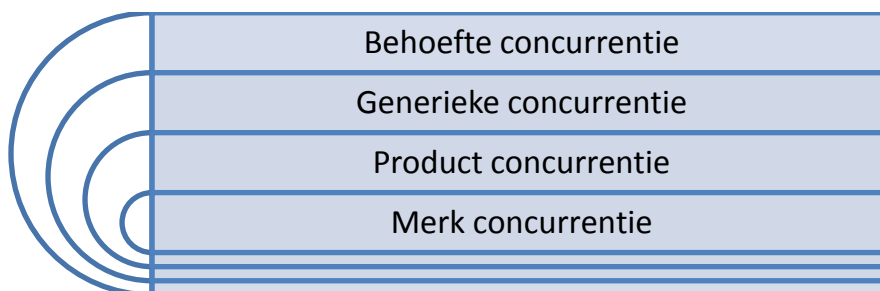
De macht van	is
Concurrenten	Groot
Toetreders	Zeer klein
Substituten	Zeer klein
Leveranciers	Groot
Afnemers	Redelijk groot

Figuur 3: Vijfkrachtenmodel in tabelvorm

In bijlage 9 kan informatie over algemene marktfactoren en de voetbalmarkt teruggevonden worden.

2.2.4 Concurrentieanalyse

Volgens marketingdeskundige Bronislaw Verhage zijn er vier niveaus van concurrentie waar te nemen.¹⁷ Voor De Graafschap is alleen merkconcurrentie interessant. In figuur 4 valt een visualisatie van de vier niveaus van concurrentie waar te nemen.



Figuur 4: Vier niveaus van concurrentie gevisualiseerd

In het vierde niveau van concurrentie, merkconcurrentie, wordt de Graafschap vergeleken met andere Eredivisieclubs in de directe omgeving.

Deze vergelijking is terug te vinden in bijlage 10.

¹⁷ Verhage, B, (2004), Grondslagen van de marketing, Groningen, Wolters-Noordhoff, pagina 143-144

2.2.5 Analyse van de publieksgroepen

2.2.5.1 Media

Kranten

De krant welke het meeste bericht over De Graafschap is De Gelderlander. Deze regionale krant bericht tevens over provinciegenoten Vitesse en NEC. In Gelderland en vooral in de Achterhoek is de meeste belangstelling voor de Doetinchemse club, waardoor landelijke kranten weinig tot geen artikelen over de club plaatsen. De Gelderlander plaatst naast wedstrijdverslagen nieuwsartikelen over organisatorische kwesties zoals veiligheid, kunstgras en het technische beleid. Hiermee komt de krant tegemoet aan de wensen en behoeften van de Gelderse voetballiefhebber.

Landelijke kranten plaatsen na elke speeldag een wedstrijdverslag in de krant en geven spelers een cijfer voor de gespeelde wedstrijd. Hierdoor kunnen lezers beïnvloed worden in het waardeoordeel dat wordt gegeven aan de spelers, zowel positief als negatief.

Voetbalbladen

Het grootste Nederlands voetbalblad, Voetbal International heeft naast een papieren editie, een tweewekelijks voetbalactualiteiten programma op RTL7.

Het is geen publiek geheim dat de hoofdredacteur meer informatie heeft over een kwestie dan de buitenwereld. Een mening over De Graafschap kan verstrekkende gevolgen hebben, zowel positief als negatief, doordat een groot gedeelte van de kijkers de mening overneemt.

De papieren editie besteed veel aandacht aan de topploegen, hoewel geregeld een interview of artikel over De Graafschap wordt geplaatst. Naast Voetbal International zijn er zeven andere Nederlandse voetbalbladen te verkrijgen, hoewel deze in schril contrast staan met absolute marktleider VI.¹⁸ De bladen, Goal!, Helden, Voetbal Magazine, Sport International, Just Kick It!, ELFvoetbal en NUsport, hebben geen van allen een invloedrijk boegbeeld in de organisatie, zoals de VI dat wel heeft. Een fractie van de verkoopcijfers wordt behaald ten opzichte van VI. Volgens het Lezerprofiel van maart 2012 heeft Voetbal International 167.000 abonnees en wekelijks 36.000 los verkochte nummers, terwijl NUsport in dezelfde periode 32.000 abonnees en 10.000 los verkochte nummers per week had.

TV

Naast de TV uitzendingen van Voetbal International worden via de betaalzender EredivisieLive alle wedstrijden van De Graafschap en het wekelijks vijftien minuten durende De Graafschap Magazine uitgezonden. Hierin wordt de clubquiz gespeeld en relevante kwesties van de betreffende week besproken.

Internet & Social Media

De Graafschap heeft net als de regionale en landelijke kranten en voetbladen een eigen website waarbij de nieuwsitems worden uitgelicht. Bovendien heeft de club een Facebook account, waarbij dezelfde nieuwscontent wordt gedeeld. De Graafschap Facebook heeft 1500 volgers.

¹⁸ VI, Lezersprofiel maart 2012

2.2.5.2 Lokale overheid, omliggende winkels & bedrijven

Winkels en bedrijven in (centrum) Doetinchem hebben een dusdanige invloed op de Graafschap dat de lokale overheid diverse (horeca)vergunningen niet wil verlenen. De restaurants en zalenverhuurders vrezen dat De Graafschap een te grote concurrent wordt, vanwege de uitstraling en de unieke locatie waarbij de zalen verhuurd kunnen worden volgens de Commercieel Manager.

De gemeente Doetinchem heeft aangegeven dat zij De Graafschap niet meer financieel tegemoet gaat komen, als de club in de financiële problemen zal komen. Echter is er wel aangegeven dat de lokale overheid bereid is om te investeren in het huidige stadion dat verbouwd gaat worden.¹⁹ De Graafschap kan de inkomsten verhogen als diverse (horeca)vergunningen worden toegewezen. Zoals eerder vermeld kunnen hogere inkomsten gerealiseerd worden door zaalverhuur. Uitbreiding van de parkeergelegenheid is een optie, mochten de juiste vergunningen worden verkregen.

2.2.5.3 Supporters & Omwonenden

Volgens een supporteronderzoek uit 2010 uitgevoerd door Hypercube, woont meer dan 90% van de seizoenkaarthouders in de Achterhoek. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de supporters vrijwel allemaal uit de streek komen.²⁰ De club heeft twee supportersverenigingen en een Kidsclub. Het is zaak om de supporters zo veel mogelijk te betrekken bij de club om de groep te behouden en zelfs uit te bereiden.

Stadion De Vijverberg is gevestigd in een Doetinchemse woonwijk, waarbij de omwonenden direct een groep zijn om rekening mee te houden. Tijdens niet-wedstrijden dagen is de overlast te verwaarlozen. Alleen op dagen waarbij supporters naar het stadion komen kan er overlast ontstaan, doordat honderden mensen door de straten lopen. De politie probeert dit te laten verlopen met zo min mogelijk problemen. Diverse vergunningen worden door de gemeente Doetinchem niet verleend, doordat de overlast voor omwonenden verhoogd zou kunnen worden volgens het Hoofd Horeca.

2.2.5.4 KNVB

De Nederlandse voetbalbond, waarbij De Graafschap is aangesloten, heet de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB). De bond organiseert wedstrijden en stelt het competitieprogramma op voor elk niveau. Daarnaast worden gekwalificeerde trainers en scheidsrechters opgeleid aan de hand van cursussen en handhaaft de KNVB de spelregels. Ten slotte is de organisatie maatschappelijk betrokken.²¹

De Graafschap heeft voortdurend te maken met de KNVB, doordat vrijwel elke week kwesties voordoen waar de KNVB aan te pas moet komen. Voorbeelden hiervan zijn spelersschorsingen.

¹⁹ De Gelderlander.nl, Geen geld voor De Graafschap, <http://www.gelderlander.nl/voorpagina/achterhoek/7417159/Geen-geld-naar-De-Graafschap.ece>

²⁰ Onderzoek Hypercube (2010): Supporterpotentieel van De Graafschap

²¹ KNVB.nl, Wat doen we, <http://www.knvb.nl/watdoenwe>

HOOFDSTUK 3: STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN

3.1 SWOT Analyse

Schematisch ziet de SWOT-analyse er als volgt uit:

	Positief	Negatief
Intern	Sterktes <ol style="list-style-type: none"> 1. Een sterke naamsbekendheid in de regio Achterhoek. 2. Het product dat De Graafschap biedt is relatief goedkoop en laagdrempelig. 3. De Graafschap is het uithangbord van de Achterhoek. 4. Een relatief hoog aantal seizoenkaarthouders. 5. De Graafschap is een informele organisatie. 	Zwaktes <ol style="list-style-type: none"> 1. Relatief klein verzorgingsgebied. 2. Relatief kleine begroting. 3. Gering aantal grote bedrijven en multinationals in de regio Achterhoek. 4. Eventueel mindere prestatie De Graafschap, waardoor mensen/bedrijven naar (een) andere club(s) gaan. 5. Onbenutte ruimtes in het stadion.
Extern	Kansen <ol style="list-style-type: none"> 1. Vaste hoge, publieke belangstelling. 2. Mediabelangstelling blijft onverminderd groot. 3. Voetbal blijft aantrekkelijk voor het bedrijfsleven. 4. Beleviseconomie.²² 5. Grote sociaal maatschappelijke waarde van betaald voetbal. 6. Uitbreiden van het stadion. 	Bedreigingen <ol style="list-style-type: none"> 1. Concurrerende clubs penetreren in Achterhoek 2. Consumenten hebben steeds meer alternatieven voor voetbal. 3. Bedrijven besteden liever geld aan andere doeleinden. 4. Overheid verleent niet de gewenste vergunningen. 5. Gemiddeld besteedbaar inkomen Achterhoek daalt.

Dankzij de SWOT-analyse kunnen organisaties de ontwikkelingen in de markt en in de eigen onderneming evalueren. Daarnaast kunnen organisaties bepalen op welke gebieden de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes zich vestigen.²³

²² De klant wil tegenwoordig meer dan een product, hij is bereid te betalen voor een belevenis. Ondernemingen vormen podia voor het creëren van die belevenis, een gedenkwaardige gebeurtenis, waar de klant een warm gevoel bij krijgt. De waarde die de klant hecht aan die bijzondere ervaring bepaalt de prijs van het product of de dienst.

²³ Mulders, M. (2010), 101 Management Modellen, Groningen/ Houten, Noordhoff Uitgevers, pagina 339 - 342

3.2 Confrontatiematrix

De confrontatiematrix is een uitwerking op de SWOT-analyse en geeft aan op welke punten de onderneming strategische oplossingen voor moet vinden. Door het afwegen van de verschillende kruispunten worden de punten gevonden en kan de te volgen strategie worden bepaald.²⁴

<i>Groeien</i>						<i>Verbeteren</i>				
	Sterkten:					Zwakten:				
	S1	S2	S3	S4	S5	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
Kansen:										
K1	+/+	+/+							+/-	
K2	+/+		+/+							
K3	+/+	+/+	+/+	+/+		+/-	+/-	+/-		+/-
K4	+/+	+/+							+/-	
K5			+/+					+/-		
K6			+/+			+/-	+/-			
Bedreigingen:										
B1	-/+	-/+	-/+	-/+		-/-		-/-	-/-	
B2		-/+	-/+						-/-	
B3	-/+	-/+	-/+				-/-		-/-	
B4									-/-	
B5		-/+								
<i>Verdedigen</i>						<i>Laten vallen / positionering veranderen</i>				

3.2.1 Toelichting op de omcirkelde punten

Sterkte vs. Kans

Een combinatie van K2+K3+K4 en S1+S2+S3 houdt in dat De Graafschap als uithangbord van de Achterhoek aantrekkelijk is voor het bedrijfsleven in de regio. Met het oog op de relatiekaarten houdt dit dus in dat het voor veel bedrijven interessant is om zakelijke relaties, dus potentiële sponsors voor De Graafschap mee te nemen naar een wedstrijd.

Nadeel voor De Graafschap is dat de zakelijke relaties bij het bezoeken van slechts één wedstrijd geen goed beeld krijgen met betrekking tot het Business Club lidmaatschap. Ook willen bedrijven vaak niet meteen aan contract vast willen zitten van een jaar. De bedrijven willen eerst een goed beeld van de Business Club hebben. De Graafschap kan dus groeien op dit gebied. Hier wordt op ingespeeld in het hoofdstuk: Aanbevelingen.

Zwakte vs. Kans

Een combinatie van K3 en Z1 houdt in dat De Graafschap als BVO aantrekkelijk blijft voor het bedrijfsleven. Het verzorgingsgebied van De Graafschap is in vergelijking met concurrerende clubs klein. De Graafschap kan trachten haar verzorgingsgebied te

²⁴ Mulders, M. (2010), 101 Management Modellen, Groningen/ Houten, Noordhoff Uitgevers, pagina 86 - 88

vergroten. Het is voor De Graafschap, mede vanwege de ligging, zeer interessant om de mogelijkheden op de Duitse markt te onderzoeken. Hier zijn vele Nederlandse bedrijven gevestigd. Hierop wordt verder op ingegaan in de hoofdstukken: Conclusies en Aanbevelingen.

Zwakke vs. Bedreiging

Een combinatie van B4 en Z5 houdt in dat De Graafschap diverse ruimtes in het stadion bezit, die vooral worden gebruikt om sponsors te ontvangen tijdens wedstrijddagen. Bij andere dagen worden deze ruimtes niet of nauwelijks gebruikt. Daarnaast is de lokale overheid een factor, doordat diverse vergunningen niet worden verleend.

3.2.2 Strategie

Uit de confrontatie matrix volgt het volgende probleem:

De Graafschap treft verbeterpunten bij de verkoop van relatiekaarten en organiseert geen nieuwe verkoopactiviteiten gericht op de potentiële sponsors, terwijl gelijkwaardige clubs een trend hebben ingezet op het gebied van creatief denken.

3.2.3 Strategische doelen

Naar aanleiding van het centrale probleem worden enkele strategische doelstellingen geformuleerd om het probleem op te lossen. De strategische doelstellingen zijn als volgt:

- De verbeterpunten op het gebied van verkoop van de relatiekaarten in kaart brengen en zo goed als mogelijk oplossen.
- Nieuwe activiteiten introduceren indien hier behoefte voor is.
- De activiteiten jaarlijks evalueren en indien het mogelijk is de activiteiten verbeteren.

HOOFDSTUK 4: ANALYSE HUIDIGE SPONSORING SITUATIE

Als betaald voetbal organisatie zijn sponsorinkomsten een grote bron van inkomsten. Maar liefst 4,9 miljoen euro van de begroting van 10,1 miljoen euro bestaat bij De Graafschap uit sponsorinkomsten. Op het gebied van sponsoring biedt De Graafschap haar sponsors tal van mogelijkheden.

4.1 Sponsoring niveaus

4.1.1 [Vormen van sponsoring](#)

De Business Club van De Graafschap is het grootste zakelijke platform van Oost-Gelderland. Lid van de Business Club ben je als je twee stoelen neemt met toegang tot de Euro Planit Business Club Lounge. De kosten hiervoor bedragen €5.450,- op jaarbasis. Dit is tevens het minimum bedrag om lid van de Business Club te worden, het is niet mogelijk om één stoel te nemen.

Boven de Euro Planit Business Club Lounge bevindt zich de Sponsor Lounge. Deze stoelen zijn duurder. Voor twee stoelen in de Sponsor Lounge bedragen de kosten €9.800,-, consumpties zijn hierbij inbegrepen.

Sponsors van De Graafschap worden Business Club leden genoemd. De Graafschap hanteert de volgende sponsorniveaus: Hoofdsponsor, Official Partner (hierbij worden ook de kleding sponsors en autoleveranciers beschouwd), Official Stersponsor, Official Sponsor en Business Club lid. Hoofdsponsor is hierbij de hoogste vorm van sponsoring en Business Club lid het laagste. De Graafschap heeft 400 tot 450 Business Club leden. Ongeveer 375 leden, hebben een Business Club lidmaatschap. De overige leden doen dus een hogere vorm van sponsoring. Des te hoger het pakket des te meer faciliteiten en sponsormogelijkheden de sponsor heeft, zoals logovermelding op het shirt en briefpapier en gebruik van business ruimten etc. Overige vormen van sponsoring zijn LED-boardings en vaste-boardings (kan in contract zijn opgenomen), naamsvermelding tribune, wedstrijd- en balsponsor. Ten slotte zijn er nog mogelijkheden om de jeugdacademie te sponsoren.

4.1.2 [Wedstrijdsponsoring](#)

Om bedrijven die lid zijn van de Business Club (alle sponsors dus) de kans te geven hun naam extra onder de aandacht te brengen hebben ze de mogelijkheid wedstrijdssponsor te worden. Dit pakket wordt echter vaak weggegeven als goedmaker voor een fout vanuit De Graafschap kant. Dit pakket verdient wat aandacht omdat de balsponsor eigenlijk meer exposure krijgt terwijl het veel goedkoper is, hierdoor is het lastig om het wedstrijdssponsorschap te verkopen.

4.1.3 [Balsponsoring](#)

Ook dit pakket geeft de mogelijkheid voor extra exposure uitingen te doen tijdens een wedstrijd. Echter is balsponsoring goedkoper dan wedstrijdssponsoring.

4.1.4 ['Super' talentenmuur](#)

'De jeugd van nu, de helden van de toekomst.' Onder dit motto is De Graafschap gestart met de 'Super' talentenmuur. Een initiatief dat de mogelijkheid biedt een speler uit het JCL Voetbalacademie te adopteren. Deze 'adoptie' wordt zichtbaar gemaakt op een muur die geplaatst wordt op trainings- en jeugdcomplex De Bezelhorst, waarop het logo van de sponsor wordt geplaatst bij het portret van het betreffende voetbaltalent. Tevens wordt de naam van de sponsor vermeld op de website van De Graafschap.

Een voetbaltalent kan al geadopteerd worden voor € 250,- per seizoen.

[4.1.5 Vriend De Graafschap JCL Voetbalacademie](#)

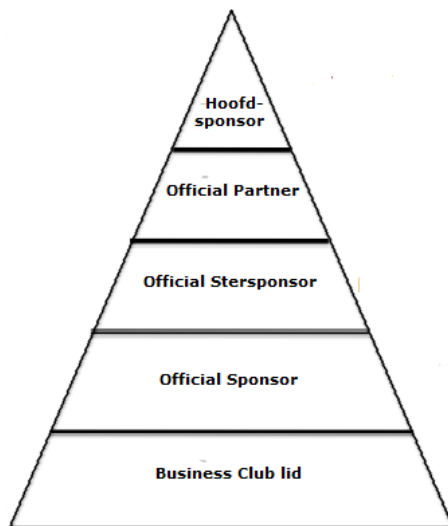
Als vriend van De Graafschap maken bedrijven trainingskampen en deelname aan toernooien mogelijk met een bijdrage van € 150,- per jaar.

Meer informatie betreft de inhoud van de pakketten en prijzen van bovengenoemde sponsoringmogelijkheden is te vinden in bijlage 11.

[4.1.6 Sponsorpiramide](#)

Wanneer men uiteindelijk een officiële sponsor wordt van De Graafschap kan men in verschillende categorieën worden ingedeeld. Men maakt de indeling op basis van het gesponsorde bedrag. Vanaf een gesponsord bedrag van €17.000,- is men Official Sponsor, bij sponsoring vanaf €28.500,- Official Stersponsor en vanaf €60.000,- is men Official Partner van De Graafschap. De piramidevorm houdt in dat hoe hoger men in de piramide komt hoe meer men sponsort en hoe meer voordelen men heeft. Daarnaast is het zo dat hoe hoger de piramide reikt hoe minder sponsoren het betreft.

In figuur 5 is te zien hoe de categorie-indeling bij De Graafschap eruit ziet.



Figuur 5: Sponsorpiramide

[4.1.7 Relatiekaarten](#)

Een belangrijke inkomstenbron die voortvloeit uit de sponsoren is de verkoop van relatiekaarten. Relatiekaarten worden door De Graafschap beschikbaar gesteld voor sponsoren van De Graafschap die (potentiële) klanten willen meenemen naar De Graafschap. Voor de Sponsor Lounge kost een relatiekaart €110,- inclusief drankjes en hapjes en voor de Euro Planit Business Club Lounge kost een relatiekaart €90,- inclusief 5 consumptiebonnen.

4.2 Huidige sponsoring activiteiten

[4.2.1 Contactmomenten](#)

Primair krijgen de sponsoren en of businessclub leden van De Graafschap te maken met de contactpersonen van het commerciële team. Dit contact kan in verschillende vormen plaatsvinden:

- Een gesprek op het stadion, bij de klant of op een andere locatie.
- Telefonisch contact.
- Een gesprek tijdens een wedstrijd van de Graafschap in de Business Club.

- Een gesprek tijdens een van de georganiseerde activiteiten voor Business Club Leden.

Een toelichting op bovengenoemde contactmomenten kan teruggevonden worden in bijlage 12.

De Graafschap zit op het moment in een fase van professionalisering van het marketingbeleid. Het supporters gedeelte in het stadion is zo goed als uitverkocht, echter zijn er in de Business Club wel plaatsen beschikbaar. De Graafschap probeert op dit moment middels haar marketing beleid potentiële sponsors te binden. Dit is zeer belangrijk voor de continuïteit binnen de club omdat er nou eenmaal financiële inkomsten nodig zijn om een kwalitatief sterke voetbalselectie te waarborgen.

Een belangrijke peiler in het huidige marketingbeleid is het relatie beheer behoud. Binnen dat segment bevindt zich wel de uitdaging om sponsors te "upgraden" dit houdt in dat ze van de Euro Planit Business Club Lounge naar de Sponsor Lounge gaan. Hiertegenover staat dat er een hogere sponsor bijdrage betaald dient te worden.

Instrumenten die worden gebruikt voor marketing activiteiten zijn:

4.2.2 Zakelijke activiteiten Business Club

De zakelijke activiteiten Business Club kunnen worden onderverdeeld in Happy Hours, Power Hours, Breakfast Hours, Workshop Hours en Meeting Lunch Hours. Deze bijeenkomsten staan vooral in het teken van kennismaking en 'netwerken'. Hierbij krijgen de leden van de Business Club de mogelijkheid om met andere Business Club leden en organisaties in contact te komen. Het eten wordt tijdens deze activiteiten verzorgd. De drank is normaal gesproken, met uitzondering van de Happy Hours en de Workshops, ook inclusief. De consumpties tijdens Happy Hours zijn voor de ondernemer zelf. De organisatie die de Workshop organiseert, betaald het consumptie verbruik van de deelnemers.

4.2.3 Externe activiteiten

Naast de zakelijke activiteiten worden er ook verschillende externe activiteiten georganiseerd. Deze activiteiten vinden één keer per seizoen plaats. De externe activiteiten zijn kerstshoppen, het eindejaarsgala, de nieuwjaarsreceptie, de haringparty, de vakantieborrel, de Blauwwitte golfdag en het trainingskamp.

Een uitgebreide beschrijving van de bovengenoemde zakelijke en externe activiteiten van De Graafschap is te vinden in bijlage 13.

4.2.4 Overige voordelen van het Business Club lidmaatschap

Het internet

Op de officiële website van De Graafschap www.degraafschap.nl is een zakelijk portal te vinden waar het belangrijke nieuws te vinden is, nieuwe Business Club leden worden voorgesteld en de agenda vermeld staat.

Sponsorvademecum

Jaarlijks brengt De Graafschap een sponsorvademecum uit voor al haar sponsors. Hierin heeft de sponsor de gelegenheid het bedrijf voor te stellen en daarnaast kan men alle contactgegevens van de desbetreffende sponsor in het vademecum vinden.

Presentatiegids

Bij aanvang van ieder seizoen wordt er een presentatiegids uitgebracht. Deze presentatiegids wordt tijdens de eerste wedstrijd verspreid onder alle supporters van De

Graafschap. In de presentatiegids wordt de huidige selectie voorgesteld en daarnaast is er een vermelding voor alle sponsors van De Graafschap.

De Graafschap Zakelijk

Dit is een full color magazine dat twee maal per seizoen uitkomt. In het magazine is er aandacht voor enkele sponsors die hun bedrijf kunnen voorstellen. Daarnaast worden de nieuwe businessclubleden voorgesteld in het magazine. Het blad wordt opgestuurd naar alle businessclubleden en daarnaast wordt het verspreid over diverse prominente leestafels in de regio.

Zakelijke digitale mailing

De Graafschap zendt voor iedere thuiswedstrijd een zakelijke nieuwsbrief naar haar sponsors met actuele nieuwtjes, een agenda en de voorbeschouwing van de wedstrijd.

4.2.5 Overzicht dienstjaren Business Club leden

De sponsorcontracten bij De Graafschap zijn per lid gearchiveerd in mappen, waardoor het wel terug te halen is hoe lang leden lid zijn. Sinds 2007 worden de contracten ook digitaal verwerkt/bijgehouden met behulp van het programma (systeem) Synergy. Wanneer een organisatie een jubileum viert, gaat De Graafschap alleen langs op uitnodiging. De contactpersoon gaat op bezoek en overhandigd een shirtje.

4.3 Acquisitievormen

Het werven van nieuwe sponsors gebeurt op verschillende manieren. Er wordt gebruik gemaakt van diverse databestanden zoals Hybercube en KvK. Het doel van het gebruik van dergelijke databestanden is het in kaart brengen van de bedrijven in de regio en potentiële sponsors actief te gaan benaderen.

Naast werving via de databestanden worden sponsors ook geworven via bestaande leden. Zij kunnen voor hen bestaande relaties adviseren en eventueel meenemen naar wedstrijden en/of activiteiten om hun kennis te laten maken met De Graafschap. Een andere manier is beurzen bezoeken. Daarnaast zijn de accountmanagers ook zelf actief opzoek naar potentiële relaties, bijvoorbeeld wanneer zij onderweg zijn naar bestaande relaties.

Wanneer de adresgegevens en de contactpersoon (bijvoorbeeld de: DGA of de accountmanager) bekend zijn, worden de potentiële organisaties uitgenodigd voor het bezoeken van een thuiswedstrijd tijdens de nationale competitie. De potentiële sponsors worden met behulp van een persoonlijke brief uitgenodigd om met twee personen het 'Droomdebuut' te maken in Stadion 'de Vijverberg'. Vervolgens nemen de accountmanagers contact op om te achterhalen of er daadwerkelijk gebruik wordt gemaakt van de uitnodiging. Potentiële sponsors die hiervan gebruik maken, worden een uur voorafgaand aan de wedstrijd verwacht bij de hoofdingang van het stadion en verder begeleid door de accountmanagers.

In de acquisitie van De Graafschap moet er onderscheid worden gemaakt tussen koude acquisitie (suspects) en warme acquisitie (prospects).

4.3.1 Koude acquisitie (suspects)

"Koude acquisitie houdt in dat je potentiële klanten benadert, zonder dat zij jou eerder hebben ontmoet of gesproken. Je bent voor hen nog een onbekende op het moment dat jij jouw diensten aanbiedt."²⁵

De Graafschap heeft een eigen aanpak wat betreft koude acquisitie. Men heeft een brochure opgesteld waarin men de Businessclub voorstelt. In deze brochure wordt

²⁵ <http://www.lancelots.nl/marketing/acquisitie/warm-koud>

vervolgens een uitnodiging voor een wedstrijd geplaatst. Daarna worden deze brochures worden opgestuurd naar bedrijven in de regio (samengestelde lijst van de KvK).

Een week na het opsturen van de brochures bellen de accountmanagers de desbetreffende bedrijven met de vraag of men geïnteresseerd is om op de uitnodiging in te gaan. Wanneer dit het geval is wordt de potentiële sponsor (suspect → prospect) uitgenodigd voor de desbetreffende wedstrijd en zorgt de accountmanager dat de kaarten worden klaargelegd. Wanneer deze wedstrijd plaatsvindt, is het de taak van de account manager om de 'potential' te ontvangen en te introduceren in de Businessclub. Een week na het bezoek van de wedstrijd worden de potentials opgebeld door de accountmanager met de vraag of zij geïnteresseerd zijn in het Businessclub lidmaatschap. Zo ja, dan wordt er een afspraak ingepland om te kijken wat men voor elkaar kan betekenen. Zo niet, dan heeft de potential hopelijk een leuke ervaring gehad die vervolgens aan een aantal personen wordt doorverteld waardoor De Graafschap toch nog free publicity creëert.

4.3.2 Warme acquisitie (prospects)

“Warme acquisitie houdt in dat je diensten aanbiedt aan mensen die je al kent.”²⁶

Warme acquisitie kan op verschillende manieren ontstaan:

1) Ex-sponsors

Men kan oud sponsors benaderen om weer eens een wedstrijd van De Graafschap te bezoeken. Daarnaast kunnen oud sponsors ook zelf weer contact opnemen met De Graafschap. Deze prospects hebben al ervaringen bij De Graafschap en daarom is het minder moeilijk hen te overtuigen om weer aan te sluiten bij de Businessclub.

2) Via bestaande sponsors

Er is een mogelijkheid dat bestaande businessclubleden hun ervaringen delen met bedrijven die nog geen businessclublid zijn. Wanneer deze ervaringen positief zijn, enthousiasmeert de desbetreffende partij wellicht de prospects. Zo kunnen de ervaringen van huidige sponsors doorslaggevend zijn bij het aantrekken van deze prospects, zij zijn immers ambassadeur voor De Graafschap.

3) Eigen initiatief

Er zijn bedrijven die zelf contact opnemen met De Graafschap. Deze bedrijven tonen hiermee al interesse en hierdoor weet de accountmanager dat het desbetreffende bedrijf wellicht lid wil worden van de Businessclub.

4) Via concurrenten

Het is ook mogelijk dat bedrijven bij concurrenten van De Graafschap ontevreden zijn en gaan kijken naar andere mogelijkheden. Zij kunnen dan uitkomen bij De Graafschap en hier de mogelijkheden verkennen.

4.3.3 Van prospect naar klant

Er zijn verschillende redenen om te besluiten uiteindelijk te gaan sponsoren.

Er zijn tal van verschillende doelstellingen die een potentiële sponsor ertoe brengen om uiteindelijk bij De Graafschap te gaan sponsoren. Het is dus de kunst om te achterhalen welke doelstellingen de potentiële sponsor heeft en om dan uiteindelijk hier op in te spelen.

Wanneer een prospect aangeeft geïnteresseerd te zijn in seats of een reclame-uiting bij De Graafschap wordt er een traject gestart. De accountmanager gaat contract onderhandelingen aan met de prospect. Hierin worden de wensen van de prospect

²⁶ <http://www.lancelots.nl/marketing/acquisitie/warm-koud>

vastgelegd en de accountmanager geeft aan wat er in ruil voor die wensen betaald moet worden.

Vervolgens draagt de accountmanager zorg voor de verdere afhandeling. Hij zorgt ervoor dat de relatie de seizoenkaarten in bezit krijgt en dat de reclame-uiting duidelijk zichtbaar wordt. De nieuwe sponsor wordt vervolgens bij de eerst volgende businessclub bijeenkomst geïntroduceerd. In dit hele proces heeft de sponsor één aanspreekpunt en dat is de accountmanager. De accountmanager moet er dus ook voor zorgen dat de sponsor wordt behouden. Als aanspreekpunt is hij/zij er bijvoorbeeld voor de sponsor wanneer er problemen ontstaan of wanneer de sponsor nieuwe wensen heeft. Ook is intern besloten iedere sponsor minimaal eenmaal per seizoen te bezoeken bij zijn/haar bedrijf. Tijdens dit bezoek ontvangt de sponsor een attentie van De Graafschap en worden de ontwikkelingen van beide bedrijven besproken. De sponsor heeft tijdens dit gesprek ook de mogelijkheid om nieuwe wensen en/of problemen aan te geven.

4.4 Het sponsorpotentieel van De Graafschap

Onder sponsorpotentieel worden alle bedrijven/instellingen in de ruime omgeving rondom de regio Achterhoek verstaan. Aangezien de Business Club elk jaar een deel van zijn lidmaatschappen ziet opgezegd worden, worden onder het potentieel ook bedrijven en instellingen geschaard die niet of niet meer geïnteresseerd zijn in het sluiten van een sponsorovereenkomst met De Graafschap. Ditzelfde geldt voor bedrijven die al aan overige sportclubs of andere (maatschappelijk/culturele) doelen verbonden zijn. In figuur 6 staat per gemeente hoeveel % van de bedrijven sponsor is bij De Graafschap.²⁷

Figuur 6: Procentuele weergave van aantal bedrijven per gemeente die sponsor zijn

Gemeente	Sponsors	Aantal Bedrijven	Percentage sponsor bij De Graafschap
Doetinchem	139	3125	4,45%
Oude-Ijsselstreek	38	2295	1,66%
Bronckhorst	28	2770	1,01%
Montferland	27	2000	1,35%
Oost Gelre	21	1735	1,21%
Berkelland	11	3015	0,36%
Winterswijk	9	1790	0,50%
Totaal	273	16730	1,63%

Gemeente	Sponsors	Aantal Bedrijven	Percentage sponsor bij De Graafschap
Doesburg	7	480	1,46%
Zevenaar	7	1580	0,44%
Zutphen	7	2215	0,32%
Lochem	7	2365	0,30%
Aalten	6	1500	0,40%
Deventer	5	4430	0,11%
Rheden	4	2085	0,19%
Haaksbergen	2	1460	0,14%
Enschede	2	6770	0,03%
Hof van Twente	1	2490	0,04%
Brummen	1	1130	0,09%
Rijnwaarden	1	535	0,19%
Totaal	50	27040	0,18%

²⁷ Rapport Hypercube

De Graafschap richt zich primair op de 16.730 bedrijven in de bovenste tabel. De penetratiegraad op het gebied van sponsoren is dus 1,63% van de 16.730 waar men zich op richt. In werkelijkheid zal deze penetratiegraad wat hoger liggen omdat men zich vaak richt op bedrijven met 5 werknemers of meer.

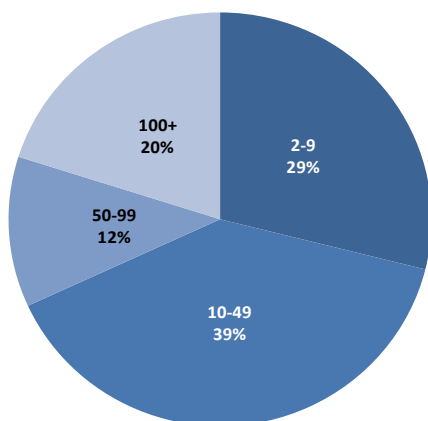
4.4.1 De Duitse markt

De club De Graafschap, gevestigd in Doetinchem, is gelegen nabij de Nederlands-Duitse grens. Toch kan worden aangenomen dat de sponsormarkt zich niet over de Duitse grens uitstrekt. Momenteel telt De Graafschap geen enkele Business Club lid uit Duitsland, blijkt uit een inventarisatie van het sponsorbestand. Recentelijk heeft de enige Business Club lid uit Duitsland het contract opgezegd. In de praktijk blijkt dus ook dat er weinig concrete binding van het Duitse bedrijfsleven met De Graafschap is.

Het is aannemelijk dat Duitse bedrijven zich op de thuismarkt richten, en dat kunnen ze het beste doen door sponsoring van een Duitse voetbalclub. Voor internationale opererende bedrijven ligt dit anders, maar zij zullen naar alle waarschijnlijkheid ook een Nederlandse (neven)vestiging hebben, waar de sponsoring vanuit gaat. Echter, Nederland is een belangrijke handelspartner van Duitsland, dus daarom kan het voor internationaal georiënteerde bedrijven wel degelijk interessant zijn om in Nederland aan sponsoring te doen. Hiermee zouden corporate of marketingcommunicatiedoelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Vooral in de hoek van machines, auto's, elektrotechnische en chemische producten zouden kansen kunnen liggen, omdat dit de productgroepen zijn die door Duitsland geëxporteerd worden.²⁸

4.4.2 Werknemersaantal van sponsoren

In figuur 7 is een cirkel diagram te zien die voor De Graafschap het percentage van de sponsorinkomens weergeeft ten opzichte van het aantal werknemers van de ondernemingen die lid zijn van de Business Club. Wat opvalt, is dat de MKB bedrijven voor het grootste percentage inkomsten zorgen. De groep van 50 tot 99 werknemers levert het kleinste percentage sponsor inkomsten op. De bedrijven leveren in totaal 60% van de inkomsten voor De Graafschap op en zijn daarom van essentieel belang voor de club.



Figuur 7: Procentuele weergave sponsorinkomens ten opzichte van het aantal werknemers van de bedrijven.

²⁸ <http://www.businesscompleet.nl/kennisbank/2989-Alleen-serieus-mkb-welkom-in-duitsland.html>

HOOFDSTUK 5: OVERIG ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het kwalitatief onderzoek toegelicht. Daarnaast naast kunnen in dit hoofdstuk de bevindingen uit het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek gevonden worden.

5.1 Centrale vraag kwalitatief onderzoek

Wat zijn de behoeften en wensen van De Graafschap sponsoren en hun zakelijke relaties en op welke wijze kunnen de nieuw in te voeren activiteiten hier op inspelen?

5.2 Onderzoeksvragen kwalitatief onderzoek

- Op welke wijze kan De Graafschap haar huidige relatiebeheer aanpassen om sponsoren toch zover te krijgen om meer te gaan investeren?
- Welke bijdrage kunnen huidige sponsoren leveren om er voor te zorgen dat De Graafschap meer omzet zal vergaren uit organisaties in de regio?
- Op welke wijze probeert De Graafschap nieuwe omzetkansen te realiseren buiten haar bestaande sponsorbestand 'op zakelijk vlak'?

5.3 Soort kwalitatief onderzoek

De interviews zijn gehouden tijdens een Happy Hour, dit is een zakelijke activiteit waar veel sponsoren aan deelnemen. Hierdoor is de Happy Hour een uitstekende gelegenheid om interviews af te nemen. Tijdens deze avond zijn er 14 interviews afgenomen met willekeurige sponsoren. Doordat er interviews zijn afgenomen met sponsoren uit verschillende branches is er representatief antwoord gegeven op de vragen.

De informatiebehoefte is om nieuwe activiteiten en sponsoronderzoek in kaart te brengen en wellicht daar voordeel uit te halen.

De interviews zijn afgenomen in een half gestructureerde vorm. Dat wil zeggen dat de vragen en de antwoorden niet van te voren vast liggen, maar de onderwerpen wel.

Een ontwerp van de vragenlijst en een volledig uitgewerkte interview kunnen teruggevonden worden in bijlage 14.

5.4 Uitkomst interviews

Er zijn uit de interviews een aantal verbeterpunten tot stand gekomen met betrekking tot sponsoring bij De Graafschap:

- Meer flexibel zijn met betrekking tot relatiekaarten en Try pakketten aanbieden
- Creëren maatwerk sponsorpakketten
- Meer eraan doen om een win win situatie te creëren
- Relatie tussen sponsor en De Graafschap moet beter onderhouden worden
- Tonen dankbaarheid in 'extraatjes'
- Mogelijkheden bieden tot werven extra klanten
- Mogelijkheden bieden aan sponsoren om de Business Lounge te huren
- Effectiever en efficiënter samenwerken
- Spelers meer inzetten bij activiteiten met sponsoren

De belangrijkste punten die uit de interviews met de sponsoren zijn gebleken zijn bij de Conclusies en Aanbevelingen verder toegelicht.

Voor de sponsors zijn er uiteenlopende redenen om De Graafschap te gaan sponsoren. De belangrijkste en meest voorkomende redenen zijn:

- 1 Binding met de club; men heeft een bedrijf in de regio en heeft een binding met De Graafschap en wil dus graag wat geld in de club steken.
- 2 Netwerkmogelijkheden; men wil een groot zakelijk netwerk ontwikkelen en aangezien er meer dan 400 bedrijven lid zijn van de businessclub van De Graafschap is een businessclub lidmaatschap hiervoor toereikend.
- 3 Business; men wil business genereren door het lidmaatschap. Men wil dus de investering in De Graafschap via andere sponsors terug verdienen.
- 4 Exposure; men wil door middel van sponsoring de naamsbekendheid van het bedrijf vergroten. Hiervoor is bijvoorbeeld de eerdergenoemde LED-boardings een uitermate geschikt middel.

HOOFDSTUK 6: CONCLUSIES

In dit hoofdstuk komen de conclusies aan bod. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen de relatiekaarten, de inzet van spelers bij activiteiten, de verhuur van de Business Lounge en het betreden van de Duitse markt.

6.1 Relatiekaarten

De Graafschap staat altijd volop in de belangstelling van bedrijven. De Graafschap heeft met een business club van ruim 400 leden een groot zakelijk platform dat uitstekend geschikt is om zaken te doen. De Graafschap heeft vele sponsors die lage bedragen investeren in de club en is mede daardoor niet afhankelijk van één of twee grote sponsors.

Voor sponsors van De Graafschap kan het heel aantrekkelijk zijn om (potentiële) sponsors mee te nemen naar De Graafschap. De Graafschap stelt hiervoor relatiekaarten beschikbaar. Deze kaarten zijn beschikbaar op twee niveaus. Voor de Sponsor Lounge kost een relatiekaart €110,- inclusief drankjes en hapjes en voor de Euro Planit Business Club Lounge kost een relatiekaart €90,- inclusief 5 consumptiebonnen. Tevens is er de mogelijkheid om sponsor van De Graafschap te worden en dan wordt er op jaarbasis betaald. Voor de Sponsor Lounge is het normale tarief per seizoen voor twee stoelen €9.800,- inclusief drankjes en hapjes. Voor de Euro Planit Business Club Lounge kosten twee stoelen €5.450,- per seizoen.

Uit het onderzoek is gebleken dat het voor een groot deel van de zakelijke relaties een te grote stap is om meteen sponsor te worden, aangezien ze er dan meteen een jaar aan vast zitten. Daarnaast is gebleken dat alleen een losse relatiekaart voor één wedstrijd niet voldoende is om een goed beeld te krijgen van de Business Club. Een beter beeld zullen deze potentiële sponsors krijgen bij het bezoeken van meerdere wedstrijden en daarnaast een zakelijke activiteit.

6.2 Spelers inzetten bij activiteiten

De sponsors hechten veel waarde aan meer betrokkenheid van de spelersselectie bij activiteiten van de bedrijven zelf. De spelers zouden bijvoorbeeld aanwezig kunnen zijn bij grote feestelijke activiteiten van de sponsors, maar er kan ook gedacht worden aan tentoonstellingen en beurzen. Door deze betrokkenheid te tonen, zal de band tussen De Graafschap en haar sponsors verbeteren en toont De Graafschap haar regiofunctie. Sponsors hebben aangegeven bereid te zijn om hiervoor te betalen. Op dit moment wordt de spelersselectie enkel ingezet bij een aantal maatschappelijke activiteiten, niet bij commerciële activiteiten.

6.3 Verhuur Business Lounge

De Graafschap bezit diverse ruimtes in het stadion, welke vooral worden gebruikt om sponsors te ontvangen tijdens wedstrijddagen. Bij andere dagen worden deze ruimtes niet of nauwelijks benut. Sponsors hebben de gelegenheid om vergaderingen in te plannen in deze ruimtes. Verhuur voor commerciële doeleinden is door het gebrek aan vergunningen niet mogelijk. Winkels en bedrijven in (centrum) Doetinchem hebben een dusdanige invloed op de Graafschap dat de lokale overheid diverse (horeca)vergunningen niet wil verlenen. De restaurants en zalenverhuurders vrezen dat De Graafschap een te grote concurrent wordt, vanwege de uitstraling en de unieke locatie waarbij de zalen verhuurd kunnen worden.

6.4 De Duitse markt

Duitsland is om een aantal redenen een interessante markt, ook voor De Graafschap: ten eerste door de ligging van de club ten opzichte van de Nederlands-Duitse grens, ten tweede omdat Duitsland de grootste economie van Europa is en ten derde omdat Nederland en Duitsland belangrijke handelspartners van elkaar zijn. Het in het wilde weg acquisitie plegen onder Duitse bedrijven zal waarschijnlijk een vruchteloze actie zijn. Samenwerking of uitnodiging van afgevaardigden van de Nederlands-Duitse Businessclub Kleve kan een begin zijn van een grotere betrokkenheid van het Duitse bedrijfsleven bij De Graafschap. De Duitse bedrijven die lid zijn van deze sociëteit zijn in ieder geval betrokken bij de Nederlandse economie, of willen meer contact met het Nederlandse bedrijfsleven. Uit een korte inventarisatie blijkt dat de Nederlands-Duitse Businessclub Kleve momenteel geen banden heeft met een betaald voetbalclub in Nederland of Duitsland.²⁹

²⁹ <http://www.denis.org/>

HOOFDSTUK 7: AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk komen de aanbevelingen aan bod. Deze zijn afgeleid uit het onderzoek en de conclusies.

7.1 Try pakketten

Op het moment zijn er nog veel plaatsen op de Business tribune niet bezet. Er zijn twee vakken gereserveerd voor relatiekaarten (BC2 & BC9). Op het moment telt de Euro Planit Business Club Lounge ca. 400 vrije plaatsen en de Sponsor Lounge ca. 100 per wedstrijd. Met relatiekaarten wordt geprobeerd dit aantal te verminderen doormiddel van potentiële sponsors uit te nodigen voor wedstrijden en vandaar dat er hier een voorstel wordt gemaakt om hieraan bij te dragen.

Het is voor veel bedrijven een te grote stap om meteen Business Club lid te worden. Reden hiervoor is omdat ze er dan volgens de sponsorovereenkomst er meteen een jaar aan vast zitten. Om bedrijven toch kennis te laten maken met de Business Club is er een 'try' pakket samengesteld. Dit 'try' pakket wordt drie maal per seizoen aangeboden. De inhoud van dit pakket is 2 Business Seats per wedstrijd voor 3 opeenvolgende thuiswedstrijden van De Graafschap en een zakelijke activiteit. Vaker dan drie maal per seizoen een 'try' pakket aanbieden is geen optie, aangezien het dan aantrekkelijk zal zijn voor bedrijven om geen lid te worden van de Business Club en alleen maar gebruik te maken van de 'try' pakketten. Zo komt het totaal van aantal wedstrijden in een seizoen die gezien kunnen worden door aanschaf van 'try' pakketten op 9 wedstrijden.

Bij het samenstellen van een 'try' pakket en dus het uitkiezen van de 3 opeenvolgende wedstrijden dient De Graafschap rekening te houden met de aantrekkelijkheid van de wedstrijden. Er kan gekozen worden om één topwedstrijd en twee wat mindere wedstrijden in een pakket te doen, zodat de zakelijke relatie een goed beeld krijgt van de mogelijkheden van de Business Club bij De Graafschap.

De twee mogelijke arrangementen staan hieronder duidelijk beschreven.

D'ran Arrangement

Dit arrangement is de ideale manier om kennis te maken met De Graafschap. Er kan worden gekozen uit 3 opeenvolgende thuiswedstrijden van De Graafschap naar keuze en een zakelijke activiteit, waarin de sfeer bij De Graafschap helemaal tot zijn recht komt. De relatie wordt een uur voor de wedstrijd netjes ontvangen en wegwijs gemaakt in de Sponsor Lounge.

Inclusief

- * Ontvangst een uur voor aanvang van de wedstrijd
- * 2 Business Seats in de Sponsor Lounge
- * Eenmalig een diner of lunch voorafgaande aan de wedstrijd
- * Drank en hapjes inclusief
- * 1 Parkeerkaart P-2
- * Naborrelen in de Sponsor Lounge
- * Uitnodiging voor een Happy Hour

Prijs

De prijs van dit arrangement voor 2 personen bedraagt €750,-

Superboeren Arrangement

Bij dit arrangement kan de relatie vrijblijvend, tijdens 3 opeenvolgende wedstrijden naar keuze en een zakelijke activiteit, kennis maken met De Graafschap. De relatie wordt netjes in het stadion ontvangen en krijgt een rondleiding door de Euro Planit Business Club Lounge.

Inclusief

- * Ontvangst een uur voor aanvang van de wedstrijd
- * 2 Business Seats in de Euro Planit Business Club Lounge
- * Consumptie bonnenboekje
- * 1 Parkeerkaart P-2
- * Naborrelen in de Euro Planit Business Club Lounge
- * Uitnodiging voor een Happy Hour

Prijs

De prijs van dit arrangement voor 2 personen bedraagt €650,-

Het doel is om per pakket 30 arrangementen voor de Sponsor Lounge en 100 arrangementen voor de Euro Planit Business Club Lounge te verkopen. De bedrijven die tevreden zijn na een 'try' pakket en vervolgens lid zullen worden van de Business Club, zullen ook nog voor extra inkomsten zorgen.

	D'ran Arrangement	Superboeren Arrangement	Totaal	Totaal per seizoen (x3)
Investing				
Diner 2 x € 49,50	€ 99,00	€ 0,00	€ 99,00	€ 297,00
Consumptieboekje 10 bonnen	€ 0,00	€ 22,00	€ 22,00	€ 66,00
Totaal	€ 99,00	€ 22,00	€ 121,00	€ 363,00
Opbrengst				
Verwachte afzet	30	100	130	390
Gemiddelde verkoopprijs	€ 750,00	€ 650,00	€ 1.400,00	€ 4.200,00
Omzet	€ 22.500,00	€ 65.000,00	€ 87.500,00	€ 262.500,00
Belasting (19%)	€ 4.275,00	€ 12.350,00	€ 16.625,00	€ 49.875,00
Investing	€ 99,00	€ 22,00	€ 121,00	€ 363,00
Winst	€ 18.126,00	€ 52.628,00	€ 70.754,00	€ 212.262,00

Figuur 8: Financieel scenario 'try' pakket

In het bovenstaande financiële scenario is te zien dat De Graafschap per pakket € 70.754,- winst maakt. Dit houdt in dat als er drie maal per seizoen een pakket wordt aangeboden, de totale winst per seizoen uitkomt op € 212.262,-.

Dit winstbedrag kan nog veel hoger uitvallen, doormiddel van consumptieverkoop. Een groot deel van de relaties die gebruik zullen maken van het Superboeren Arrangement, zullen niet genoeg hebben aan de 10 consumpties voor 3 wedstrijden die men krijgt bij aanschaf van het arrangement. Hiernaast zullen kopers van beide arrangementen deelnemen aan de Happy Hour, ook tijdens deze avond zullen ze behoefte hebben aan de nodige consumpties.

Er zullen voor De Graafschap verder geen extra kosten aanzitten, aangezien de accountmanagers en eventuele stagiaires deze actie op kunnen pakken en uitvoeren. Het hoort immers bij het werk van de accountmanagers om klanten te binden, te ontvangen en tevreden te houden.

7.2 Spelers inzetten bij activiteiten

De Graafschap kan veel inkomsten vergaren uit het inzetten van spelers bij zakelijke activiteiten van haar sponsorbestand. Sponsors hebben in de interviews aangegeven dat ze bereid zijn meer te betalen, mits de selectiespelers meer worden ingezet bij activiteiten van de sponsors. Hierop kan De Graafschap inspelen door een vijftal selectiespelers een half dagdeel per week beschikbaar te stellen voor een activiteit van de sponsors. Door te rouleren zullen alle spelers uit de gehele selectie één maal per maand aan bod komen. De spelers kunnen elf maanden per seizoen ingezet worden, aangezien de selectie in totaal ongeveer een maand vakantie heeft. Dit houdt in dat de selectie 48 maal per jaar beschikbaar is. De aanwezigheid van het vijftal selectiespelers bij de activiteit zal de sponsor €850,- voor een half dagdeel kosten. Dit bedrag zullen voornamelijk de middelgrote en grote sponsors er voor over hebben.

Tijdens de activiteiten hebben de aanwezigen kans om met de selectiespelers te praten. Hierdoor zal de band tussen De Graafschap en de bedrijven in de regio verbeteren.

Inzet spelers bij zakelijke activiteiten	
Investering	
Sitekosten	€ 160,00
Totaal	€ 160,00
Opbrengst	
Verwachte afzet	48
Gemiddelde verkoopprijs	€ 850,00
Omzet	€ 40.800,00
Belasting (19%)	€ 7.752,00
Investering	€ 160,00
Winst	€ 32.888,00

Figuur 9: Financieel scenario inzet spelers bij zakelijke activiteiten

In het bovenstaande financiële scenario is te zien dat de winst door inzet van spelers bij activiteiten van sponsors per seizoen €32.888,- zal bedragen.

7.3 Verhuur Business Lounge

Deze aanbeveling is geschreven onder voorbehoud van dat De Graafschap in de toekomst de benodigde vergunningen kan bemachtigen. Met een vergunning om op niet-wedstrijddagen de zalen te verhuren kunnen in theorie de ruimtes zes dagen worden verhuurd. De ruimtes kenmerken zich door een unieke locatie en zicht op het veld, waarmee een Unique Selling Point wordt gevonden.

De ruimtes kunnen voor allerlei feesten en partijen worden gebruikt, hoewel vergaderingen en tentoonstellingen tevens een optie kunnen zijn. Met een acceptabel bedrag van €250,- per dagdeel met daarbij extra opties voor personeel en horeca kan een uitstekende nieuwe inkomstenbron worden verworven.

In figuur 10 op de volgende pagina is te zien dat de winst door verhuur op €38.720,- uit zal komen. Dit getal komt voort uit het feit dat de investeringen te verwaarlozen zijn (€160,- sitekosten) en een afname te zien valt van 192 dagdelen per jaar (48 weken maal 4 dagdelen per week) maal €250,- per dagdeel.

	Verhuur Business Lounge
Investering	
Sitekosten	€ 160
Totaal	€ 160
Opbrengst	
Verwachte afzet	192
Gemiddelde verkoopprijs	€ 250
Omzet	€ 48.000
Belasting (19%)	€ 9.120
Investering	€ 160
Winst	€ 38.720

Figuur 10: Financieel scenario verhuur Business Lounge

7.4 Begroting

Try pakketten	€ 212.262,00	
Inzet spelers bij zakelijke activiteiten	€ 32.888,00	
Totaal		€ 245.150,00

Nu blijkt dat het verhuren van de businessruimte niet in het eerste jaar kan worden gerealiseerd vanwege vergunningen is deze aanbeveling buiten de begroting gelaten. Een winst van €245.150,- per seizoen houdt in dat er aan de hoofdvraag van dit onderzoek wordt voldaan.

De hoofdvraag is als volgt geformuleerd:

Hoe kan De Graafschap binnen twee seizoenen 5% of meer omzet genereren ten opzichte van de huidige omzet uit het sponsorbestand en de regiofunctie die het zakelijk kan vervullen?

Door de twee activiteiten in te voeren zal er na het eerste seizoen al 5% meer omzet gegenereerd worden dan de huidige omzet uit het sponsorbestand. De huidige omzet uit het sponsorbestand is €4.900.000,-. De twee activiteiten die vanaf het eerste jaar ingevoerd kunnen worden zullen naar verwachting €245.150,- opbrengen, exclusief de extra consumpties waar de zakelijke relaties nog behoefte aan zullen hebben. €245.150,- is net iets meer dan 5% van de huidige omzet uit het sponsorbestand en dit zal al na één seizoen gerealiseerd kunnen worden. De huidige omzet is €245.000.

7.5 Overige aanbevelingen

7.5.1 [Het creëren van maatwerk sponsorpakketten](#)

Een mogelijkheid tot optimalisatie van sponsoring bij De Graafschap is door deze per sponsor te definiëren. Vraag per sponsor wat hij of zij precies wil bereiken met de sponsoring en probeer hier zo goed mogelijk op in te spelen. Door per sponsor een maatpakket te maken, afgestemd op de wensen, behoeften en doelen van de sponsor, kan dit tot twee tevreden partijen leiden en kan er voor beide partijen misschien nog meer uitgehaald worden.

7.5.2 [Waardering sponsoring tonen](#)

Laat als De Graafschap merken dat je erg dankbaar bent dat je gesponsord wordt. Bedrijven hebben aangegeven het als zeer positief te ervaren als ze merken dat de

sponsoring gewaardeerd wordt. Deze waardering kan zitten in kleine dingetjes. Bijvoorbeeld het sturen van verjaardagskaarten naar de sponsor, of het sturen van kerstkaarten. Een andere mogelijkheid is om bijvoorbeeld eens in de zoveel tijd gewoon uit het niets contact op te nemen om even een praatje te maken. Sponsors hebben tijdens de interviews aangegeven dat ze dit op prijs zullen stellen.

7.5.3 De sponsor mogelijkheden tot prospects of nieuwe klanten bieden

Geef de sponsor mogelijkheden tot prospects en nieuwe klanten. Bijvoorbeeld door als sponsor de leden van de Business Club (een kleine) korting te geven. Zo is de De Graafschap tevreden want de club krijgt sponsorgeld, de Business Club leden zijn tevreden want ze krijgen korting en de sponsor is tevreden want deze heeft nieuwe klanten. Een voorbeeld dat in het onderzoek naar voren gekomen is, is dat van een sportspeciaalzaak. Dit bedrijf sponsorde een voetbalclub en nam op een afgesproken datum en tijd een deel van zijn assortiment mee naar de voetbalclub om de leden van deze club kortingen te geven op het assortiment. De sponsor had meer omzet, de leden goedkopere materialen en de vereniging een tevreden sponsor en zijn sponsorgeld. Dit is een voorbeeld van een mogelijkheid om als sponsorobject ervoor te zorgen dat de sponsor prospects of nieuwe klanten krijgt.

7.5.4 Bonussysteem

Een andere mogelijkheid om de sponsor meer prospects of klanten te bezorgen kan ook zijn dat De Graafschap in overleg met de sponsor een bepaalde bonus krijgt als het commerciële team ervoor kan zorgen dat de sponsor een bepaald aantal nieuwe klanten krijgt. Dus als De Graafschap ervoor kan zorgen dat een aantal Business Club leden klant worden bij de sponsor, ontvangt De Graafschap een bonus.

7.6 Aanbeveling vervolgonderzoek

Het onderzoek is beperkt gebleven tot het sponsorpotentieel binnen de nationale grenzen. In vervolgonderzoek is het de moeite waard dit uit te breiden tot de sponsorpotentie in Duitsland. Doetinchem ligt nabij de Duitse grens en de dichtstbijzijnde deelstaat Nordrhein-Westfalen, kan een zeer interessante markt zijn.

Er zijn namelijk in Nordrhein-Westfalen meer dan 14.300 buitenlandse bedrijven gevestigd, dat is ongeveer een kwart van alle buitenlandse ondernemingen in Duitsland. Hiervan zijn er 2.940 ondernemingen Nederlands.³⁰

Onderzoek naar de interesse van het Duitse bedrijfsleven in De Graafschap kan uitsluitend geven of marktontwikkeling in deze markt zinnig is.

³⁰ http://www.nrwinvest.com/nrwinvest_dutch/Overzicht_van_Noordrijn-Westfalen/Goede_redenen_voor_Noordrijn-Westfalen/Buitenlandse_firma_s_in_Noordrijn-Westfalen/index.php

LITERATUURLIJST

Boeken:

Mulders, M. (2010), 101 Management Modellen, Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers

Verhage, B. (2004), Grondslagen van de marketing, Groningen, Wolters-Noordhoff

Lokerman, J.W. (2001), Adfo Sponsoring / Theorie en Praktijk, Alphen aan den Rijn, Kluwer

Rapporten:

Beleidsplan 2011-2015, De Graafschap

De Graafschap Sponsor onderzoek (2011), KNVB

Onderzoek Hypercube (2010), Supporterpotentieel van De Graafschap

Onderzoek Hypercube (2010), Sponsoring – Spreiding en Penetratie

VI, Lezersprofiel maart 2012

Bladen:

Voetbal International, 1 februari 2012, pagina 45, *FC Twente zal verder gaan groeien*

Voetbal International, 16 mei 2012, pagina 30, *EredivisieLive voldoet aan eigen doelstelling*

Internet:

De Graafschap, *Historie De Graafschap*, <http://www.degraafschap.nl/club/historie/>

De Graafschap, *Maatschappelijk Betrokken*, <http://www.degraafschap.nl/club/maatschappelijk-betrokken/>

http://www.jelloo.nl/nieuws/nieuwsbrief_maart_2012

<http://www.sponsorship.com/IEG/files/fc/fcbe683b-d2a8-4f0b-9b35-121a86ab3a2b.pdf>

Tres.nl, social media gebruik in Nederland, <http://www.tres.nl/over-tres/nieuws/social-media-gebruik-in-nederland/12>

TotaalTV, Grote groei digitale TV in Nederland, http://www.totaaltv.nl/nieuws/4645/Grote_groei_digitale_televisie_in_Nederland_verwacht.html

Eredivisielive.nl, Over EredivisieLive, <http://eredivisielive.nl/over/eredivisielive/>

Rijksoverheid, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>

Bedrijfsopzetten, 9 subsidieregelingen voor duurzame ondernemers, <http://www.bedrijfsopzetten.nl/tips-tools/9-subsidie-regelingen-voor-duurzame-ondernemers>

Duodecim.nl, Populariteitsindex sport 2011, <http://www.duodecim.nl/nieuws/populariteitsindex-sport-2011/>

De Gelderlander.nl, Geen geld voor De Graafschap, <http://www.gelderlander.nl/voorpagina/achterhoek/7417159/Geen-geld-naar-De-Graafschap.ece>

KNVB.nl, Wat doen we, <http://www.knvb.nl/watdoenwe>

<http://www.lancelots.nl/marketing/acquisitie/warm-koud>

<http://www.businesscompleet.nl/kennisbank/2989-Alleen-serieus-mkb-welkom-in-duitsland.html>

<http://www.denis.org/>

http://www.nrwinvest.com/nrwinvest_dutch/Overzicht_van_Noordrijn-Westfalen/Goede_redenen_voor_Noordrijn-Westfalen/Buitenlandse_firma_s_in_Noordrijn-Westfalen/index.php