

03

Zichtbaar Sportief

Mediawaarde voor sportevenementen



De NLsportraad heeft zich gebogen over de maatschappelijke en economische impact van grote sportevenementen. De NLsportraad heeft gezien welke doelen en effecten sportevenementen kunnen hebben en hoe deze het best kunnen worden gemeten. In een reeks van vier essays staat de NLsportraad stil bij de wetenschappelijke stand van zaken over de impact van sportevenementen, in de vorm van bijdragen van experts. In opdracht van de NLsportraad hebben verschillende experts een essay geschreven over (1) de economische impact van sportevenementen, (2) de sociale impact van sportevenementen, (3) de media-waarde en (4) de maatschappelijke kosten-batenanalyse voor sportevenementen.

Frans C. Cornelis
Professor of Practice for Marketing and Communications
Maastricht School of Management

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Inleiding | 5 |
| Doel van dit rapport | 5 |
| Achtergrond | 5 |
| Werkwijze | 5 |
| Conclusies | 6 |
| Waarde | 7 |
| Trend | 8 |
| Beprijzing | 8 |
| Rollen van diverse betrokkenen | 9 |
| | |
| Zichtbaar Sportief | 11 |
| Waaruit bestaat de mediawaarde voor sportevenementen? | 12 |
| Wat is mediawaarde eigenlijk? | 12 |
| Wat is de rol van mediawaarde bij sportevenementen? | 20 |
| Uit welke onderdelen bestaat mediawaarde bij sportevenementen? | 24 |
| Hoe wordt mediawaarde bepaald en in kaart gebracht? | 30 |
| Specifieke aspecten voor diverse stakeholders nader bekeken | 44 |



Inleiding

Doel van dit rapport

Bepalen van mediawaarde lijkt vaak erg lastig. Zeker bij sport. Toch is het een van de belangrijkste componenten bij het beoordelen van de totale economische impact van sportevenementen. Er zijn onderzoeken, en er zijn een aantal bekende theorieën, methodes en technieken, die beter inzicht in deze mediawaarde kunnen verschaffen. Deze worden hier op hoofdlijnen beschreven en in een aantal gevallen met voorbeelden nader uitgewerkt. Doel van dit rapport is de ondersteuning van adviezen van de Nederlandse Sportraad waarbij mediawaarde van sportevenementen een rol van betekenis speelt.

Achtergrond

De Nederlandse Sportraad adviseert het kabinet over verbindingen van sport met andere thema's zoals gezondheid, integratie, onderwijs en economie. Samenwerking tussen sport en andere beleidsterreinen kan ook door knelpunten zijn ingegeven, bijvoorbeeld op het terrein van fiscus en regelgeving.

Specifieke aandacht houdt de Nederlandse Sportraad voor het vergroten van het rendement van sportevenementen. Daarbij acht de Nederlandse Sportraad het essentieel dat, ook nu het economisch tij gunstiger is, kostenbewust met evenementen wordt omgegaan. Grote sportevenementen dienen met bedrijfsmatige professionaliteit en op Nederlandse maat te worden georganiseerd zodat zij niet ten koste gaan van de belastingbetaler. Deze insteek past in de huidige tijdsgeest en in de internationale context.

Bij de beoordeling van dit rendement en bij het kostenbewustzijn speelt de mediawaarde van sportevenementen een grote rol.

Werkwijze

De NLsportraad heeft in eerdere rapporten 25 grote sportevenementen bestudeerd en de economische waarde hiervan beschreven. Hierbij zijn een aantal deelgebieden aangemerkt voor nader onderzoek. Dit rapport gaat over één van die gebieden, namelijk het theoretisch kader voor de bepaling van mediawaarde van sportevenementen. Het is gebaseerd op les- en onderzoeksmateriaal van de Maastricht School of Management en marketing consultancy Comarco. Deze materialen zijn in eerste instantie ontwikkeld voor de universitaire MBA opleiding voor "executive" studenten met specialisatie sportmanagement.

Na een beschrijving van veelgebruikte en in de praktijk gevalideerde methodes om mediawaarde te bepalen worden specifieke voorbeelden gegeven. Deze voorbeelden gaan uit van de praktijk in Nederland.

Ervaringen van werkgroepen op dit gebied van senior marketing executives van onder andere Unilever, Proctor & Gamble, KPN, Randstad en van bestuurders van een aantal evenementorganisaties, sportbonden en een Formule 1 team zijn meegenomen.

Hieruit volgt een holistisch beeld van de mediawaarde van sportevenementen in Nederland en een aantal constatering en aanbevelingen.

Conclusies

Mediawaarde van sportevenementen wordt soms gezien als “lastig” onderwerp. Er is in Nederland niet veel over geschreven, de kennis zit vaak in de hoofden van de kopers en verkopers van zichtbaarheid rond sportevenementen. Toch is er meer bekend dan men op het eerste gezicht zou denken en er kunnen wel degelijk conclusies worden getrokken. In het algemeen kan het volgende gesteld worden:

- De mediawaarde van de sportevenementen in Nederland is groot: zo’n € 300 miljoen in 2016. Verreweg het grootste deel van deze mediawaarde ontstaat bij TV en Web/Social Media. Daarmee is mediawaarde een belangrijke component in de financiering van sportevenementen.
- Het relatieve gewicht van de mediawaarde neemt de laatste jaren toe. De totale sponsorbestedingen voor sport nemen af terwijl zendtijd, social mediagebruik en mediabestedingen rond sportevenementen door adverteerders gelijk blijven of toenemen.
- Mediawaarde van zeer grote evenementen kan dikwijls goed worden gemeten. Daar zijn gespecialiseerde dienstverleners voor. In het algemeen is vrij goed in te schatten wat “opvallende zichtbaarheid” voor een adverteerder of andere organisatie waard kan zijn, bijvoorbeeld in waarde per 1000 bereikte toeschouwers.
- Overheden kunnen sportbonden en evenementorganisaties helpen meer mediawaarde te creëren door het bevorderen van kennisopbouw en kennisbehoud, door goed bestuur en “governance” af te dwingen en door evenwichtige en transparante verhoudingen te bevorderen.

Hieronder volgt een korte toelichting van de bovenstaande conclusies:

Waarde

De mediawaarde van sport en sportevenementen voor bedrijven bedroeg in 2016 ongeveer 300 miljoen Euro. Dit volgt uit een vergelijking van de bedragen die aan sportsponsoring worden uitgegeven met de totale Nederlandse markt voor “zichtbaarheid” (advertenties, media bestedingen) en het relatieve gewicht van de verschillende elementen van een sportsponsoringpropositie voor een adverteerder.

Deze mediawaarde is daarmee een belangrijke component bij de financiering van sportevenementen. Ook is mediazichtbaarheid van belang voor de populariteit van sport in het algemeen. Bij een eventueel gebrek aan goede mediawaardeproposities rond sport zal de totale behoefte aan zichtbaarheid voor merken en organisaties niet direct verminderen – de bedragen zullen dan wel besteed worden maar niet ten goede komen aan sport en sportevenementen.

Mediawaarde voor sportevenementen voor een “koper” kan gedefinieerd worden als: *De waarde van zichtbaarheid in de context van een sportevenement is de waarde die volgt uit de vergelijking met de kosten van de andere methoden om een soortgelijk effect te bereiken, zolang die lager zijn dan de verwachte opbrengsten van het gewenste effect minus de gewenste winstgevendheid.*

Er zijn andere methodes, en vraag en aanbod op basis van eerdere marktprijzen wordt veel gebruikt om tot een standpunt over een prijs te komen. Daarbij speelt ook emotie een grote rol. Prijzen die op deze wijze tot stand komen zullen meestal aanmerkelijk afwijken van de realiseerbare bedrijfseconomische waarde voor minstens een van de partijen.

Trend

In het algemeen wijzen recent verkrijgbare cijfers uit dat mediawaarde relatief in belang toeneemt bij sportevenementen.

Dit blijkt uit de trend dat in Nederland bestede sponsoringbedragen in sport de laatste jaren een duidelijk dalende trend vertonen. Ondertussen zijn voor sport en sportevenementen de zendtijd, het gebruik van social media en andere webzichtbaarheid, en de mediabestedingen in het algemeen gelijk gebleven of zelfs iets toegenomen. Het is wel de vraag wat de invloed van het missen van het WK voetbal door het Nederlands elftal gaat zijn. De zendtijd zal wel ongeveer het zelfde zijn, maar het aantal kijkers naar dit sportevenement zeer waarschijnlijk niet. Dat drukt de waarde.

Beprijzing

Opvallende zichtbaarheid ("saliency") heeft een bewezen positieve waarde voor alle organisaties die een al dan niet commerciële boodschap willen verspreiden. Er zijn vele andere positieve en negatieve factoren, maar dat zijn tweede-orde effecten: zonder zichtbaarheid zijn deze niet van belang.

Mediawaarde zoals adverteerders die graag meten, op basis van de prijs van een even effectieve alternatieve besteding in mediazichtbaarheid, kan voor grotere sportevenementen vaak goed tot zeer goed gemeten worden.

Emoties, en de variabiliteit in successen en populariteit van de gebeurtenissen op sportevenementen, spelen echter op de korte termijn ook een grote rol. De waarde achteraf van een sportevenement kan zowel onverwacht hoog of ongewoon laag uitpakken. Grotere contracten bevatten hiervoor vaak compensatiemechanismen.

Adverteerders betalen voor brede, weinig specifieke zichtbaarheid in de regel bedragen van maximaal enkele tientallen euro's per 1000 bereikte "kijkers". De waarde voor een specifieke hoogwaardige doelgroep kan enkele malen hoger liggen. De waarde van een boodschap of merk bij een sport evenement ligt tussen de 5% en de 20% van deze advertentie waarde voor dezelfde ingekochte tijd elders.

Webzichtbaarheid op media als Facebook en Youtube wordt tegenwoordig gewoon bij de categorie “bewegend beeld met geluid – dus een soort TV” gerekend. Social media kunnen ook van groot belang zijn maar de track record van de Nederlandse sport op dit gebied is twijfelachtig.

De mediawaarde in kranten en tijdschriften is aan zeer sterke erosie onderhevig. Vergeleken met het totale media landschap is dit geen factor van grote betekenis meer.

Rollen van diverse betrokkenen

Sponsors, sportbonden, organiserende lichamen en de overheid hebben naast gemeenschappelijke belangen allen ook specifieke eigen aspecten om rekening mee te houden. Sponsors leggen de focus vooral op de waarde voor het eigen bedrijf. Sportbonden dienen hun verenigingen en individuele leden te boeien en te binden en ze willen hun financiële positie (en hun aandeel in de “markt” van sportbeoefenaren in het algemeen) veilig stellen. Organiserende lichamen richten zich vaak heel sterk of volledig op een specifiek project, met een sterke focus op de eigen organisatie en het benodigde team voor de uitvoering. De overheden tenslotte hebben een verantwoordelijkheid voor de welvaart en het welbevinden van hun burgers in het algemeen en op de lange termijn.

Doordat sportevenementen vaak door tijdelijke organisaties worden uitgevoerd, en doordat sportbonden vaak relatief kleine eigen apparaten hebben, wordt de potentiële volledige mediawaarde lang niet altijd bereikt.

Met name de rol van de overheid kan groter zijn dan nu, met name door kennisopbouw, afdwingen van goed bestuur en “governance”, en door evenwichtige en transparante verhoudingen te bevorderen, zodat meer mediawaarde gecreëerd kan worden.

Zichtbaar Sportief

Mediawaarde voor sportevenementen
theoretisch kader en voorbeelden

Waaruit bestaat de mediawaarde voor sportevenementen?

Wat is mediawaarde eigenlijk?

Algemeen

De term “mediawaarde” hangt sterk af van de context waarin deze term gebruikt wordt. Zo zal de redactie van een nieuwsmidium vooral de kwalitatieve waarde van een gepubliceerd item bedoelen, een TV zender zou de reclameopbrengst van de advertentieblokken in en rond uitzendingen kunnen bedoelen, en een politicus of “celebrity” het belang van hoe en hoe vaak deze “in het nieuws” is.^{1,2}

In het algemeen geldt, op het hoogste abstractieniveau, dat het trekken van aandacht bij een doelgroep waarde vertegenwoordigt.³ Zulke aandacht vindt in onze maatschappij vooral plaats door wat we aanduiden als “de media”: webkanalen zoals Google, Facebook en Youtube, TV, Radio, gedrukte media, buitenreclame. Als een evenement door een groot aantal mensen bijgewoond wordt en zo’n evenement een boodschap kan helpen verspreiden, dan kan zo’n evenement zelf ook een “medium” vormen, of die rol vervullen. Dit dan op basis van het aantal bezoekers. Om gebruik te kunnen maken van deze waarde is het meestal nodig dat deze waarde met een redelijke mate van zekerheid op geld te waarderen valt.

De economische theorie

De benadering van een waardebepaling kan op meerdere manieren gebeuren:

De meest zuivere methode voor de bepaling van de maximale waarde voor een “koper” van zichtbaarheid in de context van een sport evenement is de waarde die volgt uit de vergelijking met de kosten van de andere methoden om een soortgelijk effect te bereiken, zolang die lager zijn dan de verwachte opbrengsten van het gewenste effect minus de gewenste winstgevendheid. De meest gebruikte methode voor de bepaling van de waarde voor een “verkoper” is in de

¹ Charles Doyle, 2011, Oxford Dictionary of Marketing, pag. 269 en verder.

² Cees van Riel en Charles J Fombrun, 2007, Essentials of Corporate Communication, pag. 7, pag. 31.

³ Een wetenschappelijk betrouwbare verhandeling over het effect voor adverteerders vindt men bij Byron Sharp, 2014, How Brands Grow, pag 134 en verder: “How advertising really works”.

praktijk doorgaans de gemiddelde waarde in de markt voor media exposure van de geboden zichtbaarheid, voor zover mogelijk na correctie voor de (onvermijdelijke) verschillen tussen de verschillende aanbieders.

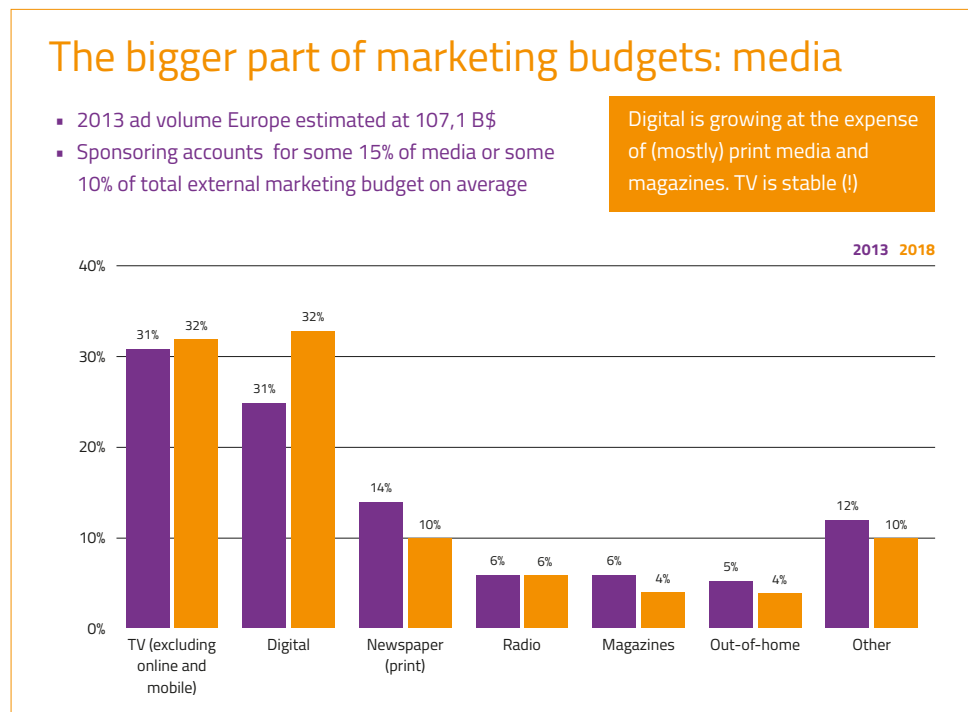
Daarover hieronder meer. Maar het zal duidelijk zijn dat transacties (een deal) sneller plaatsvinden naarmate de uitgangspunten van kopers en verkopers dichter bij elkaar liggen of zelfs overlappen.

Het grootste deel van de totale mediawaarde, wordt zichtbaar in het deel van de budgetten van met name bedrijven dat aan media besteed wordt.

Mediabestedingen algemeen

In Nederland liggen de mediabestedingen, afhankelijk van de definities en de bronnen, tussen de € 4,5 en € 4,7 Miljard per jaar.⁴ In heel Europa wordt dit bedrag, mede afhankelijk van aannames over de koersen van diverse valuta, geschat op rond de € 110 miljard per jaar in 2016. De verdeling daarvan, en de verschuivingen in die verdeling, zijn goed te zien in de bijgaande illustratie.

FIGUUR 1 // The bigger part of marketing budgets: media



Bron: Statista 2016, MSM 2017

⁴ Zie bijv. <http://www.nielsen.com/nl/nl/press-room/2017/net-media-investments-in-2016-increased.html>

Bij de verschuivingen valt op dat tv inclusief beeld via mobiel en internet minder gevoelig lijkt voor de opkomst van digitale media dan bijvoorbeeld gedrukte media.⁵ Daar zijn een aantal redenen voor, die in het bestek van dit rapport verder niet uitvoerig beschreven worden, zoals onder andere de kruisbestuiving tussen TV-series, Netflix, YouTube en Facebook en de enorme “installed base”.

Eén van die redenen is in het kader van dit rapport voor sport wel van groot belang: zowel klassieke vormen van tv als de internetvarianten met bewegende beelden vormen de voornaamste bron van live of bijna live (sport)evenementbeelden, de zogenaamde lineaire tv .

Vooraf bij grootschalige sportevenementen (voetbalwedstrijden in de hoogste nationale competitie, Olympische Spelen, Formule 1 races) speelt deze vorm van meebeleven van de sport een zeer grote en strikt tijdgebonden rol. Een dag later is het oud nieuws, maar op of kort na het moment zelf is de belangstelling enorm. Dit geldt overigens ook bij het meebeleven van grote natuurrampen, politieke omwentelingen en soms ook het wel en wee van artiesten en celebrities.

Ondanks de langjarige neergang van de live-component bij entertainmentprogramma's (toneel, concerten, spelshows) lijkt de live-component bij sport niet in belang af te nemen.⁶ De live-concurrent Twitter heeft bij sport waarschijnlijk eerder een aanjagende dan een remmende werking. Dit in tegenstelling tot tv-shows of films, waarbij dit effect niet lijkt op te treden. Betrouwbare studies hierover zijn echter zeer schaars, de weinige studies die gepubliceerd zijn missen een duidelijke verantwoording en/of afwezigheid van belangenverstrengeling.⁷ Dit betreft dus een vermoeden van een trend, geen vaststelling.

Meer dan alleen de reclame

Voor bedrijven en organisaties die breed in de maatschappij aanwezig zijn (bijvoorbeeld Unilever, de Belastingdienst, etc.) vormen de betaalde (commerciële) boodschappen over de producten en diensten (de reclame) weliswaar het kostbaarste deel van het mediagebruik, maar zeker niet het enige deel van de ‘footprint’. Deze ‘footprint’, het totale beeld dat in de maatschappij bestaat van een organisatie, en waar hun reputatie en bekendheid op gebaseerd zijn, bestaat uit veel meer elementen.

⁵ Zie bijvoorbeeld <http://www.adweek.com/tv-video/why-tv-still-most-effective-advertising-medium-165247/>

⁶ E-gaming wordt wel genoemd als voorbeeld van verval van live kijken bij de jeugd – maar daar zitten ze live in de game zelf, en dit is dus ook een vorm van lineair kijken, het is alleen geen netwerk/omroep TV.

⁷ Zie bijvoorbeeld <https://www.mediapost.com/publications/article/194791/facebook-twitter-arent-driving-viewers-to-tv.html>

Het uiteindelijke profiel in alle vormen van media kan dus aanzienlijk groter zijn door:

- de reputatie en de gedragingen van de organisatie als plek om je mee te associëren door werk of ontspanning;
- dat het een object is om in te investeren door aandeelhouders en andere investeerders; en
- dat het onderwerp is van niet, of niet direct, commercieel ingestoken nieuws en actualiteiten zoals bijvoorbeeld uitbreiding, ontslagen, overnames, sociaal beleid etc.

Deze brede interpretatie van media-aanwezigheid en mediawaarde wordt in toenemende mate ook door wetenschappers ondersteund.⁸

Uit wereldwijd onderzoek van “The Reputation Institute” kunnen de grove verhoudingen tussen “de reclame” en andere vormen van mediagebruik en publieke aanwezigheid worden gedistilleerd. Hierbij valt op dat de verhoudingen bij organisaties in de westerse wereld relatief stabiel zijn. Bij volledig commerciële organisaties wordt ruwweg de helft tot twee derde van de reputatie gevormd door de communicatie rondom producten en diensten. Bij semi-commerciële organisaties zakt dit tot ongeveer een derde van het totaal.

Als voorbeeld: de Zeeuwse energie maatschappij Delta zag het belang van de niet-commerciële communicatie voor hun reputatie in de afgelopen jaren oplopen tot meer dan het helft van het totaal. Dit kwam door de grote toename van de politieke aandacht voor de toestand van het bedrijf en de reacties van het bedrijf daarop. Dat was opvallend omdat Delta voor die tijd vooral bekend stond om het hoge service niveau en de hoge klanttevredenheid: de producten en diensten dus.

In de illustratie de verhoudingen voor een grote Nederlandse bank in Nederland. Ruim 46% van hun “reputatie”, dat wil zeggen hun totale profiel en de waardering daarvan bij het publiek, via alle soorten media, houdt verband met andere communicatie dan die over producten en diensten. Deze tabel is als voorbeeld afgeleid van een onderzoek van the Reputation Institute.

Deze onderzoeken van het Reputation Institute worden niet alleen gehouden voor bedrijven, maar ook voor landen, steden en organisaties zoals beroemde musea. De uitkomsten zijn overal weliswaar niet gelijk, maar wel soortgelijk. Het is een redelijke aanname dat dit soort mechanismen ook bij sport, sportevenementen en sportorganisaties op zullen treden.

⁸ Zie bijv. Cees van Riel, 2012, *The Alignment Factor*, pages 1 – 4, verder uitgewerkt in de daarop volgende hoofdstukken.

Bij een organisatie zonder beursnotering of investeringspropositie vindt men op het aspect van de organisatie als beleggingsobject uiteraard meestal geen noemenswaardige waardering. De waardering van de overige aspecten is dan navenant hoger. Maar vrijwel alle andere organisaties hebben altijd wel een “medewerkers” profiel en een “pers en sociaal” profiel.

Main drivers of reputation clustered in 4 communication focus areas

| Products and Service related | Σ = 53.6% |
|-------------------------------------|------------------|
| Stands behind its products/services | 7.7% |
| Strong prospects for growth* | 5.2% |
| High quality products/services | 6.6% |
| Is an innovative company | 6.4% |
| Well-organized company* | 5.1% |
| Behaves ethically* | 4.7% |
| Fair in the way it does business* | 3.8% |
| Good value for money | 3.8% |
| Is generally first to market | 3.6% |
| Meets customer needs | 3.3% |
| Adapts quickly to change | 3.1% |
| Performs better than expected | 0.3% |
| Employee perspective | Σ = 15.1% |
| Offers equal opportunities | 7.0% |
| Concerned with employees | 4.5% |
| Rewards employees fairly | 3.6% |
| Corp Comms / Social | Σ = 17.6% |
| Strong and appealing leader | 4.5% |
| Environmentally responsible | 4.5% |
| Open and transparent | 3.7% |
| Positive influence on society | 3.1% |
| Supports good causes | 1.8% |
| Investor Relations related | Σ = 13.6% |
| Is a profitable company | 7.5% |
| Excellent management | 3.1% |
| Clear vision for its future | 3.0% |

Bron: Reputation Institute, 2015⁹

De totale waarde van alle media gebruik in Nederland kan zo gesteld worden op ruwweg anderhalf tot twee maal de waarde van de advertentiebestedingen.

⁹ Opvallend aan deze tabel is ook dat de onderwerpen die met “sustainability” verband houden een totaal gewicht van meer dan 20% hebben t.o.v. de totale reputatie. Maar dat valt buiten het bestek van dit rapport.

Sponsoring – definitie en als component van mediawaarde

Onder de middelen die worden ingezet om zichtbaarheid te genereren, neemt sponsoring een significante plaats in. IEG Inc., een bekende USA sponsorschapwaarderingconsultant, geeft de bijgaande definitie van wat sponsorschap is.

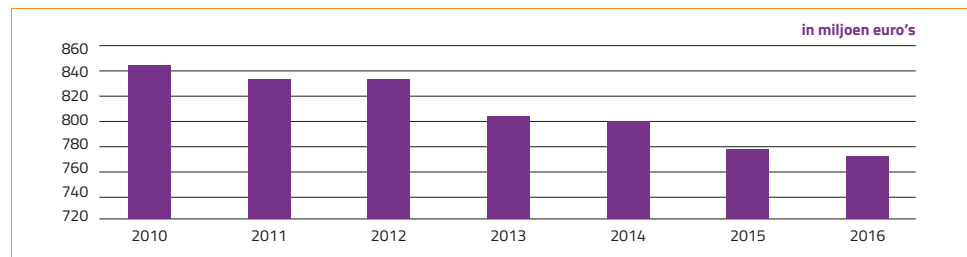
IEG sponsorship definition

- Sponsorship is a cash and/or in-kind fee paid to a property (typically in sports, arts, entertainment or causes) in return for access to the exploitable commercial potential associated with that property.
- While the sponsoree (property being sponsored) may be nonprofit, unlike philanthropy, sponsorship is done with the expectation of a commercial return.
- While sponsorship can deliver increased awareness, brand building and propensity to purchase, it is different from advertising. Unlike advertising, sponsorship can not communicate specific product attributes. Nor can it stand alone, as sponsorship requires support elements.

Bron: Lesprogramma Executive Education MBA sport management, MSM 2017, IEG publicaties

In de praktijk geven bedrijven en organisaties, als ze sponsoring als middel inzetten, tussen de 10% en de 20% van hun advertentie budgetten hieraan uit.¹⁰ Dit spoort qua orde van grootte met schattingen van de Nederlandse sponsormarkt, die nu duidelijk onder de € 800 Miljoen in 2016 liggen, en die in totaal de laatste jaren een neergaande trend hebben laten zien. Dit volgt uit de langjarige rondvraag van bureau Respons, zoals jaarlijks gepubliceerd door Sponsormonitor.nl. Ook als percentage van de totale media bestedingen zijn de sponsor uitgaven gezakt. De media bestedingen tonen sinds begin 2016 juist een duidelijke stijging.¹¹

FIGUUR 2 //
Sponsorbesteding NL
2010-2016



Bron: Sponsormonitor fact sheet 2017, gepubliceerd door Respons en SponsorReport.nl

¹⁰ Dit blijkt uit de Chief Marketing Officer werkgroepen over sponsor waardering uit 2003 en 2010, de BVA (Bond van Adverteerders) publicaties en diverse andere bronnen. Specifieke studies over dit onderwerp zijn echter schaars, het betreft hier eerder een veelgebruikte vuistregel.

¹¹ Zie <http://www.nielsen.com/nl/nl/insights/news/2016/strong-recovery-in-first-half-net-media-spending-in-2016.html>

Sportsponsoring vormt het grootste element in de totale sponsormarkt. Het is bij deze cijfers niet altijd geheel duidelijk hoe omgegaan wordt met de in Nederland zelf gesponsorde objecten aan de ene kant, en de bedragen die in Nederland door bedrijven aan sponsoring worden uitgegeven maar aan projecten buiten Nederland, zoals bijv. de sponsoring van de Formule 1 door Heineken en Exact.

De bedragen die hiermee gemoeid zijn, hebben te maken met de wereldwijde zichtbaarheid van deze grote deals, en horen natuurlijk in principe slechts voor een klein deel bij de Nederlandse markt, maar sinds de komst van Max Verstappen is bijvoorbeeld het aandeel van Formule 1 in de media in Nederland wel flink gestegen, en deze merken zijn dus in Nederland ook meer bij deze sport te zien.

Sportsponsoringtrends in Nederland

Er lijkt er een trend te zijn waarbij grotere Nederlandse contracten ofwel worden gestopt zonder equivalente herbesteding, ofwel dat ze worden vervangen door nog veel grotere contracten die echter voor een flink deel buiten Nederland vallen. Voorbeelden zijn het afhaken van verschillende partners in sport bij NOC NSF zonder dat deze de vrijgevallen bedragen aan een significante nieuwe sportsponsoring hebben besteed, en de Heineken F1 deal.

Het is goed mogelijk dat gebrek aan geschikte sportproperties in Nederland de voornaamste oorzaak van dit soort "weglekken" is.

De vraag is gerechtvaardigd wat de effecten van het missen van het WK voetbal door het Nederlandse team zullen zijn, en ook de zorgen die NOC NSF kent om sponsors aan boord te houden dan wel te interesseren voor de nieuwe propositie ("TeamNL") zijn in dit opzicht tekenend.¹²

Een ander punt is dat gebrek aan goede mediawaarde proposities in Nederland bij sport en sportevenementen de totale behoefte aan het kopen van zichtbaarheid door adverteerders en andere organisaties niet direct zal verminderen. Gevolg zal dus zijn dat bedragen wel worden besteed, maar niet ten goede komen van sport of sportevenementen.

Sport en andere vormen van sponsoring

De andere in Nederland regelmatig gemeten categorieën, ook door Respons en Sponsormonitor.nl, zijn Kunst en Cultuur, Maatschappij, Media en Lifestyle. De precieze

¹² Zie <https://nos.nl/artikel/2146826-vier-grote-sponsors-weg-bij-noc-nsf.html>

definitie van deze indelingen is tamelijk subjectief, maar in deze onderzoeken wel consistent van jaar tot jaar. Kunst en Cultuur is stabiel, dit is met name omdat het hier vaak langjarige verbintenissen betreft, met relatief weinig mogelijkheden voor grote ups en downs tussendoor. Maatschappelijke sponsoring is na een periode van stijging nu stabiel. Media sponsoring betreffen een alternatieve vorm van advertentie inkoop dan wel product plaatsing.

Sponsorbestedingen 2015-2016

| Miljoenen per jaar | 2015 | 2016 |
|--------------------|--------------|--------------|
| Sport | € 440 | € 435 |
| Kunst & Cultuur | € 106 | € 105 |
| Maatschappij | € 76 | € 75 |
| Media | € 141 | € 145 |
| Lifestyle | € 15 | € 12 |
| Totaal | € 778 | € 772 |

Bron: Sponsormonitor fact sheet 2017, gepubliceerd door Respons en SponsorReport.nl

Interessant is om te zien dat de kleine categorie "Lifestyle" al vele jaren overleeft. Deze categorie omvat honderden sponsors, en de betrokken bedragen per sponsor zijn klein. Maar, de categorie als zodanig heeft de laatste 10 jaar de wind in de zeilen. Dit is interessant omdat het een extra aanwijzing is dat de categorie "kleinere" sponsorships, mede door social media en de devolutie van sommige beslissingen en bestedingen van gemeenten, overal lijkt te groeien.

Wat is de rol van mediawaarde bij sportevenementen?

Algemeen: historie, groot en klein

Het idee van een soort “mediawaarde” bij sport is in Europa al heel oud. Winnende atleten in het antieke Griekenland werden in hun woonplaatsen als helden onthaald. Er werden liederen en gedichten over ze gemaakt, en ze kregen gratis eten en cadeaus van belangrijke politici en rijke burgers die aan “celebrity endorsement” deden. Ook in het oude Rome ging dit zo, daar werden de categorieën uitgebreid met bekende acteurs, auteurs en natuurlijk de gladiatoren.

Tegenwoordig lijkt de rol van de mediawaarde bij sportevenementen enorm gevarieerd te zijn.

Bij zeer kleine sporten en bij kleine dan wel zeer lokale sportevenementen maken social media het nu mogelijk een kleine doelgroep van betrokkenen economisch te bereiken. Als dat voor een adverteerder of voor bijvoorbeeld een conferentiecentrum een groep is met veel interessante “prospects” kan daar toch relatief grote waarde bij ontstaan. Voorbeelden zijn lokale en regionale atletiek (“running”) en wielersgezelschappen, stevig gestimuleerd door andere Facebook en ook tools zoals “Strava”. Zo kan een klein evenement nu veel makkelijker (lokale) mediawaarde scheppen dan een tiental jaren geleden. Regel is dit echter zeker nog niet.

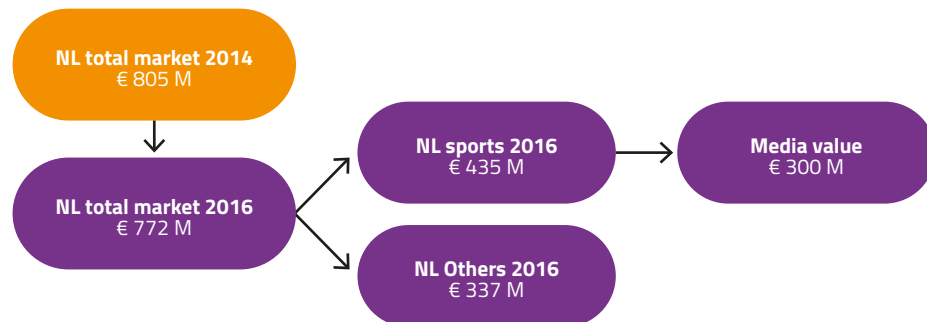
Bij grote en zeer grote sportevenementen is de mediawaarde doorgaans van doorslaggevend belang. De begroting is meestal alleen rond te krijgen door een flinke media exposure te genereren, en deze te gelde te maken door middel van beeldrechten en sponsors. Ook voor de overheid, een andere grote investeerder in sportevenementen, houden bezoek, bestedingen en uitstraling naar de eigen burgers (stimuleren van bewegen, entertainment, trots op eigen gemeente/regio/land) direct verband met het aantal door communicatie bereikte mensen, en dus met de mediawaarde.

Mediawaarde van sport in Nederland

Een voorzichtige schatting is dat van de ruim € 400 Miljoen aan sportsponsoring ruim meer dan twee derde gerechtvaardigd moet worden op basis van mediawaarde. Dit is ook gebaseerd op de verhoudingen tussen mediawaarde en de andere elementen in een tiental evaluaties die gedaan zijn op basis van het in dit rapport beschreven framework. Dat betreft dan bijna € 300 Miljoen. Het leeuwendeel hiervan wordt gevormd door tv-rechten, en daarin dan met name die van voetbal. Formule 1 is in

Nederland na een snelle stijging nu iets rustiger¹³, schaatsen toont een teruggang¹⁴ en natuurlijk zijn grote internationale evenementen zoals de Olympische zomer- en winter-spelen, voetbal EK's en WK's ook grote exposurekanonnen voor de sport. Voor de sponsors die merken willen tonen zijn de Olympische Spelen echter geen aantrekkelijke propositie, wegens het verbod op tonen van merken bij deze evenementen.

FIGUUR 3 // NL Sponsor market 2016



Bron: Lesprogramma Executive Education MBA sport management, MSM 2017

In sommige sporten is het zelfs zo, dat als een naburige markt een veel grotere of hoger geprijste mediamarkt kent, dit een sterk ontwrichtend effect kan hebben op de sport in het eigen kleinere land. Dit lijkt een van de factoren bij de situatie in het Nederlandse voetbal, waar de beschikbare hoeveelheid geld in bijvoorbeeld de Engelse, Spaanse en Italiaanse markten voor sportexposure via de daarbij behorende rechten dusdanig veel geld opbrengen dat topspelers niet in de eigen Nederlandse competitie blijven, en worden weggekocht, met alle gevolgen van dien.

Een soortgelijke situatie trad in het verleden vaker op, zoals in de Verenigde Staten van Amerika, waar de grote verschillen in lokale markten in de verschillende deelstaten het honkbal dreigden te ontwrichten.¹⁵ Vele systemen zijn geprobeerd, zoals harde en zachte salaris plafonds dan wel "luxebelastingen". De effecten van specifieke maatregelen zijn helaas in vele gevallen anders geweest dan gehoopt of verwacht, ook omdat de vele betrokken partijen lang niet allemaal rationeel reageren, dit in tegenstelling tot de aannames waar de modellen op gebouwd zijn.

¹³ Bron SKO, gepubliceerd door: <http://www.totaaltv.nl/nieuws/ziggo-sport-scoort-met-formule-1succes-max-verstappen/>

¹⁴ Bron SKO, gepubliceerd door: <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/binnenland/kijkcijfers-schaatsen-flink-omlaag-sponsors-haken-af>

¹⁵ Zie bijv. Dietl, H., Lang, M. and Rathke, A. (2010): "The Combined Effect of Salary Restrictions and Revenue Sharing in Sports Leagues"

Hoe dit ook zij, het is duidelijk dat de rol van mediawaarde bij sport enorm is, en bij grotere evenementen in de westerse wereld, en waarschijnlijk ook in Azië, zelfs toeneemt. Velen nemen de veranderingen en de gevolgen van de veranderingen waar, met teksten als “Het einde van Sportsponsoring zoals we die kennen”¹⁶; al trekken ze op gebied van belang van mediawaarde en merkpromotie soms helaas de omgekeerde conclusie van wat uit de bekende cijfers en actuele wetenschap blijkt.

In het westen: rol bedrijfsleven groeit

In het algemeen blijkt de laatste jaren telkens weer dat de rol van betrokkenheid van het bedrijfsleven bij sportevenementen in de westerse economieën relatief gesproken toeneemt. Dit komt zowel door de globalisering van merken aan de ene kant, als door de toegenomen voorzichtigheid van westerse overheden om zaken als “prestige” mee te laten wegen bij het beslissen over een mogelijk economisch zeer verlieslatend project aan de andere kant.

Overheden zijn al bij de Olympische Spelen in Los Angeles en in Atlanta begonnen met dit te benadrukken, en deze trend is na de twijfel over bijvoorbeeld de financieel-economische nalatenschap van de Olympische Spelen in Athene in 2004 verder toegenomen. Met name de positieve economische resultaten van de grote Griekse investeringen in nieuwe sportfaciliteiten blijken niet gerealiseerd te zijn, en hebben in een toch al zeer moeilijke periode een extra rem van 0,2% op het bruto nationale inkomen veroorzaakt.¹⁷

Daarbij komt dat door de toegenomen aandacht voor governance met name bij grote bedrijven, maar zeker ook bij de overheid, een betere onderbouwing van de waarde van een sponsorschap vereist¹⁸, en dat evenementen zonder behoorlijke mediawaarde (bijv. het zijn van sponsor van NOC NSF in de oude situatie) zeer kwetsbaar blijken.

Conclusie huidige trend

Het bovenstaande komt er op neer dat het belang van mediawaarde bij sportevenementen toeneemt, dat de rol van het bedrijfsleven toeneemt, en dat deze ontwikkelingen niet gelijkmatig effect hebben op alle soorten en maten van sportevenementen, zoals nog eens samengevat in onderstaande illustratie.

¹⁶ Zie bijv. <http://www.sportenkennis.nl/artikelen/artikel/pdf/358/jan-driessen-en-het-einde-van-de-sport-sponsoring-zoals-we-die-kennen/>

¹⁷ N.Vettas et al., IOBE, 2015, Impact of the 2004 Olympic Games on the Greek economy, pag. 108

¹⁸ Zie ook de nieuwe GRI richtlijnen voor “events”: <https://www.globalreporting.org/resource/library/G3-1-English-Event-Organizers-Sector-Supplement-Summary%20Guide-Quick-Reference-Sheet.pdf>

Sponsor properties: Very small to Global

- Global properties (€10 M+) have been doing well
 - Examples: Heineken F1 deal, Ajax sponsorship renewal, Volvo Ocean Race & Brunel.
 - Except if they have an image of excess or scandal: Olympics, Cycling.
- Small properties (< €100.000) have been getting new life
 - Rise of the festivals, "Facebook" funded events, web possibilities.
- Medium properties are struggling
 - NL examples: lack of Dutch Olympic sponsor renewals, NL: 14 out of top 20 sports federations unable to find a main sponsor. International: Lack of FISA (Rowing) sponsorship renewals, no European bids for Olympics, Golf clubs and resorts going bust everywhere.

Bron: Lesprogramma Executive Education MBA sport management, MSM 2017

Ook is in de bovenstaande illustratie het dilemma voor de middengroepen zichtbaar. Er zijn meer dan zeventig sportbonden in Nederland, waarvan een twintig relatief grote. Daarvan doen er een flink aantal op internationaal terrein goed tot zeer goed mee. Niettemin slagen middelgrote sportbonden er in het algemeen niet of nauwelijks in om een eigen hoofdsponsor te krijgen. Een EK atletiek is wel haalbaar qua sponsoring, de bijbehorende bond heeft echter ook na het EK nog steeds geen echte hoofdsponsor.

De uiteindelijke conclusie is:

-
- Toenemend belang van mediawaarde bij de grote en zeer grote evenementen,
-
- Makkelijkere ontsluiting van mediawaarde bij kleinschalige evenementen,
-
- Zware druk op de middengroep, zeker in ons land met een relatief kleine media markt.
-

Uit welke onderdelen bestaat mediawaarde bij sportevenementen?

Het Framework

De uitsplitsing van de waarde-elementen van een sponsorpropositie van sport en sportevenementen is een variant op de bepaling van sponsoring van evenementen in het algemeen. De pioniers van een kwantitatieve verantwoording van sponsorwaarde zijn Lesa Ukman en haar collega's bij IEG Inc.. Deze firma speelde sinds het einde van de jaren '90 van de vorige eeuw op dit terrein een grote rol. De kern van de methode was het zorgvuldig benoemen van elementen en het beprijzen daarvan op basis van de waarde voor de betrokken stakeholder.

Ook op universiteiten in de VS is in de jaren 90 moeite gedaan de effecten van sponsorship te benoemen en te onderzoeken.¹⁹

In Europa is in 2003 en 2010 door een besloten groep van Chief Marketing Officers van onder andere Procter en Gamble, Unilever en KPN een theoretisch framework opgesteld dat daarna door adverteerders bij proposities in voetbal, F1, ijshockey, Olympische proposities en diverse andere gelegenheden gebruikt is. In Nederland is deze methode ook met succes in de rechtszaal en bij arbitrage getoetst.

De vertaling hiervan naar gebruik door sportbonden en evenementenorganisatoren is relatief eenvoudig, voor overheden komt er een grote lokale, regionale of nationale economische component bij.

Het model onderscheidt de volgende elementen: zichtbaarheid (meestal voornamelijk door en via de media), imago, relatiemanagement, verbonden zakelijke contracten en rechten, data en risicofactoren. In vergelijking met de meeste andere investeringsprojecten speelt verder bij sport emotie een ongewoon grote rol – maar daar is in het model geen rekening een gehouden behalve dan in de waardering van de component "image". Dat betreft echter de rationele waardeerbaarheid van emotie, en er is een flinke irrationele kant die slecht te modelleren is.

¹⁹ Een overzicht: T Bettina Cornwell & Isabelle Maignan - 1998 - Journal of Advertising - An international review of sponsorship research; nr 27, 1

FIGUUR 4 // Value elements

- Awareness
- Image
- Relationship management
- Connected business
- (new!) Data
- Risk aspects



Bron: Lesprogramma Executive Education MBA sport management, MSM 2017

Zichtbaarheid

Het belang van de componenten voor de totale mediawaarde neemt in deze lijst van boven naar beneden af. De basiszichtbaarheid is meestal de bepalende factor. Een gehoor dat herinnerd wordt aan, of bekend gemaakt wordt met, een identiteit, zal deze identiteit bij relevante acties vaker in overweging nemen. Zo'n identiteit bestaat vaak uit een merk als bijv. Unox, maar kan ook bijvoorbeeld "Amsterdam" of "Belastingdienst" zijn. Deze zichtbaarheid is een zogenaamd eerste-orde effect.

Zonder zichtbaarheid blijven de meeste verdere mogelijke effecten uit. De beste reclame van de wereld doet niets als deze in een lade blijft liggen, en ook slechte maar goed zichtbare reclame heeft vaak nog verbazend veel effect. Het gaat er om de mentale (en de fysieke) beschikbaarheid van de gewenste identiteit te vergroten.²⁰

De effecten van zichtbaarheid zijn sterk gebaat bij herhaling, zowel kortcyclisch als in een langere cyclus. Kortcyclisch: normaal gesproken moeten er minimaal drie goede mogelijkheden zijn om iets te zien, wil het gemiddelde doelgroep lid het eenmaal waarnemen.²¹ Maar, het effect van de eenmaal bereikte zichtbaarheid neemt ook af naarmate de bewuste waarneming langer geleden is. Als er gedurende een evenement een flinke hoeveelheid bewuste waarnemingen bereikt is, en de mentale beschikbaarheid van de bewuste identiteit een positieve impuls heeft gekregen, ebt dat effect daarna weer weg. Om de gunstige effecten blijvend te laten stijgen, dient men op tijd voor een nieuwe impuls te zorgen om te voorkomen dat men weer opnieuw vanaf nul moet starten.²²

²⁰ Byron Sharp, 2014, How Brands Grow, pag. 212

²¹ Dit is ook de reden dat bijv. TV reclame tarieven standaard gebaseerd zijn op een zogenaamd "3+" bereik, waarmee bedoeld wordt dat de doelgroep de uiting voor die prijs minimaal drie keer goed gezien moet kunnen hebben.

²² Bij TV reclame is de gemiddelde halfwaardetijd van het effect van een "campagne" (een serie zichtbaarheden kort na elkaar) normaal gesproken drie tot zes weken.

Imago

Kale zichtbaarheid alleen is niet voldoende om de waarde goed te benutten. Onder de kop imago vallen de elementen die, nadat een identiteit eenmaal in beeld is, maken dat een volgende stap makkelijker gezet wordt. Bijvoorbeeld het besluit een reis te boeken, of een tv-uitzending te gaan bekijken – of een bepaald merk te kopen. Er zijn een aantal veel voorkomende elementen die men zich daar bij kan voorstellen. Zoals de associatie dat een bepaald merk past bij de koper, omdat het ook van (een bepaalde) sport houdt. Het idee dat een stad de moeite van het bezoeken waard is, wellicht ook voor, na of op een geheel ander moment dan het betrokken sportevenement zelf. Of simpelweg dat het handig is er aan herinnerd te worden om uit zoeken hoe die elektronische belastingaangifte ook al weer werkt.

Bij andere vormen van gekochte zichtbaarheid zoals tv-reclame wordt minimaal 10%, en soms wel 40%, van het budget uitgegeven aan de creatie van zo'n imago idee²³. Er moet een verhaal worden bedacht, een context worden geschapen en er moet een "film" worden opgenomen, etc. Bij een sportevenement als achtergrond wordt echter automatisch een verhaal "meegeleverd". Als de sportcontext past²⁴, kan dus op dat soort kosten bespaard worden. Zonder zichtbaarheid werkt dit uiteraard niet, maar op het moment dat er eenmaal zichtbaarheid is, vertegenwoordigt dit ook een relevante waarde voor een adverteerder.

Een variant van "imago" is de waarde voor het aantrekken, behouden en motiveren van medewerkers. Dit gaat over de invloed op het imago van een organisatie als een aantrekkelijke werkgever. Een "sportief" bedrijf trekt meer van een bepaald soort kandidaten aan. Als dat dan ook bij het gewenste profiel past, dan bespaart dat flink op de kosten van werving en selectie.

Tenslotte de waarde als "gekregen" content voor interne communicatie doeleinden. Voor interne communicatie kan de trots op het eigen bedrijf bij de gemiddelde medewerker doorgaans makkelijker en goedkoper met verhalen en interne events over (gesponsorde) sport en atleten gestimuleerd worden dan bijvoorbeeld door interviews met wetenschappers of leden van de Raad van Bestuur.

Bij deze twee laatste varianten van "image" is de externe mediawaarde wel enigszins van belang, maar niet de hoofdzaak.

²³ J.Neff, Adage.com 17-12-2015: Agency and Production costs rise despite efforts to cut them.

²⁴ Wel is het belangrijk dat er voor de sponsorende organisatie een "eigen" beeld of gedachte over blijft. Er dient dus een "verhaal" te zijn waarmee de doelgroep de waarnemingen aan elkaar kan rijgen, en kan koppelen wat de zichtbare sponsor voor hem of haar betekent.

Relatiemanagement

Relatiemanagement is in essentie de mogelijkheid tot een-op-een contact met stakeholders en (potentiele) klanten. De waarde hiervan wordt voornamelijk bepaald door de waarde van de mogelijke “sales leads”. De rol van de zichtbaarheid is hier secundair, maar zeker niet afwezig.²⁵

Ook is het veel aantrekkelijker om uitgenodigd te worden voor iets speciaals dat veel media-aandacht heeft dan voor iets waarvan niemand ooit gehoord heeft.

Verbonden contracten

“Connected business” is voor veel potentiële sponsors een interessante propositie. Denk hierbij aan de rol van zichtbare leverancier van de eigen producten of diensten bij een sportevenement, het recht de eigen producten dan wel diensten te verkopen aan anderen met de associatie van het evenement, en zaken als productie en distributie van merchandise. Een voorbeeld: de biedingen van Randstad en Adecco als HR dienstenleverancier en dus ook sponsor van de Olympische Spelen in London in 2012 waren vrijwel geheel gebaseerd op de waarde van de HR-diensten voor dit evenement.²⁶ Omdat het hier Olympische Spelen betrof, was de directe merk exposure in dit specifieke geval laag. Maar mediawaarde kan ook hier toch een rol spelen, want de waarde als referentie in de zakelijke markt was hier ook een zeer belangrijke factor.

Als een bedrijf gevraagd wordt om in het kader van een sportevenement een product of dienst ter beschikking te stellen voor een lagere prijs dan ze daar normaal voor krijgen, zal deze waarde negatief kunnen zijn. In dat geval moeten de mediawaarde en de waarde van andere componenten, daar tegenop wegen. Indirect is de mediawaarde bij deze factor dus vaak wel van belang. Denk als voorbeeld bijvoorbeeld aan het merk auto's dat gebruikt wordt voor vervoer van sterren en andere belangrijke persoonlijkheden bij een evenement.

Data

Data is tegenwoordig veel besproken en neemt door de web en sociale media-ontwikkelingen snel toe in belangstelling. In de praktijk is efficiënt gebruik hiervan echter nog niet zo eenvoudig. De persoonsgegevens van fans en supporters worden (terecht) stevig beschermd, met name ook door regelgeving, en die zijn dus moeilijk in klinkende munt om te zetten. Wel speelt data een belangrijke rol bij het bepalen wat een equivalente prijs van een media-uiting zou zijn: de zogenaamde meta-data²⁷ kan goed inzicht

²⁵ C.A. Kapraun, IEG 2009: Signage as a sponsorship benefit – not as boring as you think!

²⁶ Zie <https://www.recruitment-international.co.uk/blog/2009/01/london-2012-appoints-adecco-as-tier-two-supporter>

²⁷ Meta data betreft de kenmerken van de data set als geheel, de “data over de data”.

geven in de profielen van de bereikte personen en dat heeft weer grote invloed op de waarde van communicatie naar de groep. Ook is data-analyse van toenemende belang voor de sport zelf, en voor eventuele “betting agencies”.²⁸

Risico

Bij sponsoring, en zeker ook bij sponsoring van sportevenementen, is de uitkomst vooraf niet altijd met zekerheid te voorspellen. Dit geldt ook voor de verwachte mediawaarde. Andere risico's zijn bijvoorbeeld dopinggevoeligheid, schandaalgevoeligheid en corruptiegevoeligheid. Dit kan aanleiding zijn om na een interne en een externe risicoanalyse kortingen toe te passen, of verzekeringen dan wel risicocontracten af te sluiten.

De totale waarde opgeteld

De optelsom van de diverse waardebeoordelingen van de onderdelen levert dan een totaalbedrag op dat de maximale waarde voor een adverteerder of soortgelijke organisatie vertegenwoordigt. Bij meerjarige contracten dient dit bij voorkeur te gebeuren met een “discounted cash flow” methode die rekening houdt met de tijdswaarde van geld. Daarmee wordt uitgerekend wat de waarde in geld van “nu” (dus rekening houdend met de kosten van rente en eventuele inflatie) van een mediawaarde voordeel in de toekomst is, vergeleken met de waarde in geld van “nu” van de bijbehorende rekeningen en uitgaven.

Een voorbeeld is als men nu al een jaarlijkse sponsor bijdrage moet betalen voor een evenement dat pas over drie jaar plaats vindt, en waarbij nu intern kosten moeten worden gemaakt voor de uitnutting (bijvoorbeeld de zogenaamde “aktivatie”) terwijl het grote mediawaarde effect ook pas over drie jaar komt. Bij een groot bedrijf is de gebruikte rentevoet dan de interne waarde voor het aantrekken van extra kapitaal, en die is meestal aanzienlijk hoger dan de actuele rentevoet. Zelfs nu in 2018 werken veel bedrijven met een “cost of capital” van rond de 10% of meer. Dat kan over meerdere jaren dus tientallen procenten verschil maken bij de waardering van een langjarig project.

Over de bepaling van de mediawaarde in het volgende hoofdstuk meer.

²⁸ Zie D. Hastie, Royal Statistical Society (UK), 21 -11-2016: Working as a data scientist in sport

How to assess the value of a sponsorship? - in 9 steps

sources: Comarco research, CMO circle roundtable workshop 2010

- (Dis-) assemble the main elements of the sponsoring proposition:
 1. first: define the strategic and/or tactical business opportunity for the sponsorship tool (what is the role of the property for the sponsoring business?)
 2. get the expected value of using relationship management assets +
 3. get the expected value of using awareness assets and associated user data +
 4. get the expected value of using the image effect assets +
 5. get the expected value of the employer branding / internal communications assets +
 6. get the value of any guaranteed business deals and advantages you get as a result of the sponsorship (attention! Can be positive OR negative, like with value-in-kind)
 7. make an external risk assessment and assume a discount factor if needed
 8. make an internal risk assessment and assume a discount factor if needed
 9. make a summary of all the above, including the time value of money

Bron: Lesprogramma Executive Education MBA sport management, MSM 2017 (NB: bevat hier geen verwijzing naar "data")

Hoe wordt mediawaarde bepaald en in kaart gebracht?

Veel gebruikte aannames en methodes

De waarde van media voor kopers van zichtbaarheid bij sportevenementen wordt normaal uitgedrukt als bedrag waarvoor een soortgelijke zichtbaarheid met andere middelen (meestal TV of web reclame) kan worden gekocht.

Een typische vergelijking is die waarbij de tijd dat een logo, identiteit of ander gewenst beeld goed te zien is, vergeleken wordt met de kosten van bijvoorbeeld een tv-commercial. De kosten van het uitzenden van de tv-commercial per seconde, voor een soortgelijke groep toeschouwers, worden dan gebruikt als basis voor de prijs van de sponsor zichtbaarheid per seconde. Deze methode heet Commercial Equivalent Value. In principe is de standaard dan meestal de vergelijking met de uitzendkosten van een 30 seconden TV commercial in dezelfde uitzendingen als de live verslaggeving voor hetzelfde publiek.

Zichtbaarheid is in de VS en Europa meestal redelijk gelijksoortig geprijsd. Dit is een gevolg van het feit dat al sinds tientallen jaren zowel de grote adverteerders als de mediahuizen, Google en Facebook, en de professionele mediaplaatsingsbureaus voor een zeer groot deel internationaal werken. De markt is niet perfect, voor buitenstaanders vaak niet transparant en er zijn op specifieke zaken soms flinke lokale verschillen, maar uit de door onder andere Group M gepubliceerde jaarboeken blijkt dat globale schattingen in termen van prijs per duizend bereikte mensen goed te maken zijn. Op basis van studies is gebleken dat in de praktijk het effect van een speciaal gemaakte tv-commercial groter is dan het domweg langskomen van hetzelfde merk op een shirt. Dit is algemeen aanvaard, maar over hoeveel groter wordt door kopers en verkopers onderhandeld. Kopers verlangen vaak een prijs van een tiende van de Commercial Equivalent Value, professionele verkopers gaan uit van een vijfde.²⁹ Verder blijkt uit andere studies dat de zichtbaarheid op het onderwerp van de actie, dus het shirt van de sporter of de zijkant van de race auto, gemiddeld twee keer zo goed scoort als een even zichtbare vermelding die niet beweegt dan wel zich op de achtergrond bevindt.³⁰

²⁹ Erik L. Olson & Hans Mathias Thjømøe, Academy of Marketing Science 2009 - Sponsorship effect metric: assessing the financial value of sponsoring by comparisons to television advertising.

³⁰ Dit blijkt ook uit verder vertrouwelijke studies van HP computers over F1 zichtbaarheid in de jaren 2004 en 2005, die de auteur heeft ingezien maar niet mag publiceren.

De Nederlandse prijzen

Nederlandse bedrijven betalen meestal tussen de € 10 tot € 30 per 1000 toeschouwers voor TV en internetreclame, ongeveer de helft daarvan voor radio reclame en tot het driedubbele voor bereiken van selecte gezelschappen (bijvoorbeeld voornamelijk zakelijke beslissers).

Overigens is het in Nederland gebruik om bij zulke berekeningen prijzen van “gross rating points” (prijzen per procent van de bedoelde doelgroep) te noemen, wat echter verregaand onpraktisch is voor het maken van vergelijkingen. De professionele media manager gebruikt ze graag, maar de meeste marketing managers rekenen ze meteen weer om naar kosten per duizend. Ook alle internationale vergelijkingscompendia van bijvoorbeeld Group M, worden om die reden opgesteld in kosten per 1000. Deze zeer nuttige lijsten worden echter alleen aan grote klanten van Group M ter beschikking gesteld.³¹

De invloed van de specifieke situatie

De prijs die een sponsor toekent aan de mediawaarde hangt af van de situatie. Een golf-toernooi is niet geschikt om een keten van tatoeagewinkels bekend te maken – de groepen toeschouwers verschillen te veel. Aan de andere kant zijn diezelfde golfliedhebbers als groep meestal alleen tegen de hoge tarieven te bereiken met andere advertentiemiddelen.

Voor een koper is het nodig om de tijd dat zijn gewenste merk of identiteit zichtbaar is te weten of redelijk te kunnen inschatten. Alleen dan kan de koper er zijn eigen inkoopprijs voor zijn alternatief, bij zijn gewenste doelgroep, aan “hangen” voor een bruto waardeberekening.

Als het alleen om mediazichtbaarheid gaat (en niet om de extra vraag of het ook passende media aandacht is), en als men gebruikelijke middelen alleen daarop zou waarderen, krijgt men toch al direct uitkomsten die heel duidelijk aangeven wanneer mediawaarde wel en wanneer niet bruikbaar kan zijn als element van een sponsorcontract.

In het bijgaande voorbeeld is het duidelijk te zien dat zichtbaarheid, en dus mediawaarde, voor bijvoorbeeld een golfevenement geen reden kan zijn om sponsor te worden. In dit geval gaat het overigens nadrukkelijk niet om de “naam” sponsor – die heeft wel degelijk zichtbaarheid. Maar voor de rest zal zo’n evenement zijn waarde moeten

³¹ Zie ook de publicaties op basis van deze compendia zoals deze: <http://www.wpp.com/wpp/press/2016/dec/05/groupm-2017-global-advertising-to-reach-547b>

halen uit andere effecten, zoals de commerciële contacten met de eigen en andere gasten, en niet uit de mediawaarde.

Immers, alleen een zeer klein aantal mensen zal zien dat er bij de "19^e hole" een VIP ruimte is waar de naam van de sponsor op staat. Op TV en in de verslaggeving worden deze sponsors doorgaans geheel genegeerd. Als dus uiteindelijk 30 mensen (je eigen gasten....) goed gezien hebben dat je naam op de banner bij de VIP tent stond, en je hebt \$ 15.000 uitgegeven om sponsor te mogen zijn op dat niveau, dan zouden de mediakosten in termen van bedrag per 1000 kijkers \$ 500.000 zijn... Mediawaarde kan hier dus geen argument zijn om dit sponsor pakket te kopen.

De waarde van de sponsoring zal daar dus in iets anders moeten liggen, bij golf doorgaans in de waarde van de winst op de contracten die de geïnviteerden voor het bedrijf zouden kunnen gunnen.

Nogmaals, als de naam van de sponsor groot op de toegangspoort staat is dat al anders, en als het "merk" van de organisatie in de tournooi naam zit (Bijvoorbeeld "KLM Dutch Open" , kan mediawaarde wel een factor zijn.

Awareness: tools, 2004 USA cost examples

examples from CMO work sessions – in CPM, reach | (cost per thousand, subjects reached/contacted)

| | | | |
|--------------------|----------------------------|-----------|-----------------|
| TV advertising | Peak, all public | \$27 | > 1.000.000 |
| Radio advertising | Peak, AB+ (AM drivetime) | \$6 | >100.000 |
| Web newsletter ad | AB+ business audience | \$24 | >100.000 |
| Newspaper ads | Upmarket adults | \$39 | >1.000.000 |
| Magazines | Upmarket adults | \$22 | >50.000 |
| Outdoor adv. | Large | \$728 | >>500.000 |
| Event sponsoring | Golf event | \$500.000 | approx 30 |
| Event sponsoring | Concerts (popular/stadium) | \$1.000 | approx 40000 |
| Trade show | Branded Booth + sponsor | \$5.000 | app. 300 - 5000 |
| Seminar | Regional/community | \$10.000 | 50 max |
| Club/comm. Sponsor | Business club | \$50.000 | 200 max |
| Club/comm. Sponsor | 4th July concert | \$100 | 5000? |
| DM only | small | \$1.100 | any number |
| DM + gift | national | \$3.500 | any number |
| Sales call | Phone | \$10.000 | any number |

Conclusion: awareness effects vs costs of various marketing communications tools vary widely.

Selection of optimal tool critical, mass media can be very efficient if scale, circumstances permit efficient use.

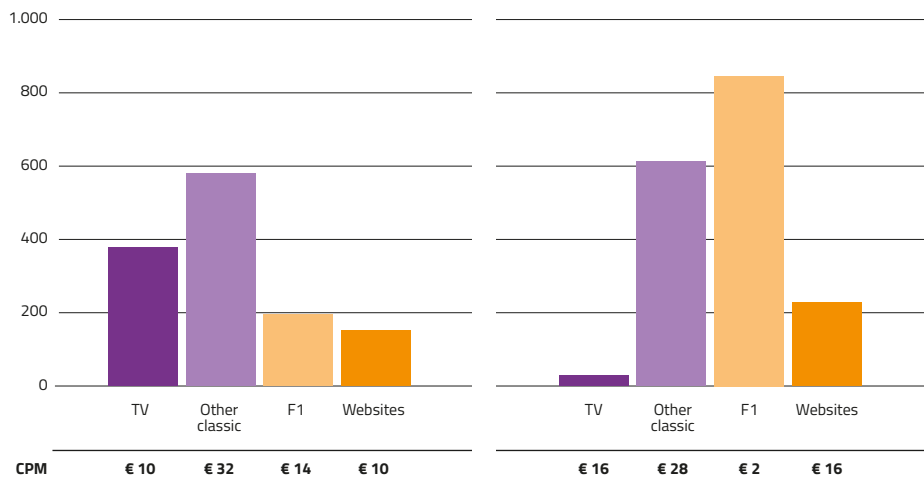
Bron: Lesprogramma Executive Education MBA sport management, MSM 2017

Een laatste veel gebruikte tactiek is om de te betalen bedragen gedeeltelijk afhankelijk te maken van het succes van het te sponsoren object of evenement, of zelfs rechtstreeks te koppelen aan de behaalde zichtbaarheid.

Een praktijkvoorbeeld

Om aan te geven hoe groot die verschillen kunnen zijn, volgt hier een illustratie van twee verschillende seizoenshelften met sponsoring van de dezelfde evenementen uit twee verschillende jaren, waar achteraf berekend is wat de effectieve netto kosten van de gerealiseerde mediakosten voor de sponsor waren geweest. In het tweede geval (in de illustratie rechts) waren de prestaties zeer goed en was het sportteam dus ook heel veel in beeld, in het andere geval (links) deed hetzelfde team niet mee voor de prijzen en kwam slechts af en toe in beeld.

FIGUUR 5 // Mediawaarde en prestaties



(Y-as: zichtbaarheid in miljoenen 3+ impressies of equivalenten)

Duidelijk is te zien dat de verantwoordelijke marketingmanagers de TV bestedingen vrijwel geheel terug lieten lopen, omdat de zichtbaarheid via sponsoring (hier gewaardeerd op 1/10e van de Commercial Equivalent Value) enorm toenam doordat het sportteam zeer goed presteerde. De bekendheidsdoelstellingen zouden ook zonder zelf ingekochte TV ruim gehaald worden. In het eerste geval, links, waren de nettokosten van de met sponsoring bereikte zichtbaarheid duurder dan TV, maar in het tweede geval rechts waren de netto kosten voor de sponsor zeer gunstig. Wel ziet met hier ook dat als gevolg van de teruggevallen bestedingen veel minder gunstige prijzen per 1000 bereikte toeschouwers voor TV werden verkregen.

Bij grote contracten met een mediawaarde component wordt hiervoor vaak een vorm van compensatie ingebouwd.

Gedrukte media

Naast de effecten via TV en Web/Social media kan “zichtbaarheid” ook in kranten en tijdschriften bereikt worden. Gebruik daarvan, en dus ook de equivalente mediawaarde daarvan, loopt hard terug. Het betreft nog ongeveer 10% (kranten) en 4% (tijdschriften) van het totaal. Bij de berekeningen van de mediawaarde van evenementen en sponsor proposities wordt af en toe nog een oude methode gebruikt waarbij men de waarde van een artikel waarin het evenement en/of de sponsor genoemd wordt, bepaalt op de waarde van een even grote advertentie. In de Verenigde Staten waren de advertentie tarieven uitgedrukt in inches lengte per kolom (=breedte) en daarmee is voor deze methode de term “Column Inches” in zwang geraakt. Deze waardering is aantrekkelijk voor verkopers van kranten en tijdschriften en PR bureaus, want ze geeft extreem hoge uitkomsten. Dusdanig hoog en onrealistisch dat belangrijke PR ercodes officieel het gebruik van “column inches” voor PR-mediawaarde bepaling in de ban hebben gedaan.³²

Ook de vraag of de nieuwsbelichting in kranten en tijdschriften “positief” of “negatief” was zou uitmaken. Er zijn onafhankelijke instellingen die dit door middel van handmatig scoren proberen te wegen. In het algemeen zijn zeker voor mediawaarde in het kader van sponsoring echter geen significante lange termijn verschillen waargenomen. Alleen in geval van rapportages in het kader van grote schandalen en dergelijke zijn er duidelijk schadelijke effecten die vaak niet eens zozeer de klanten, maar wel de andere stakeholders van een event, wel degelijk zeer nadelig kunnen beïnvloeden.^{33, 34}

De waarde van deze vorm van zichtbaarheid hangt sterk af van de artikelen in kwestie, en zal voor een evenement zelf en voor de atleten (bijvoorbeeld bij een WK schaatsen) veel hoger zijn dan voor de sponsors. Naamgeving van de ploegen, zoals bijvoorbeeld bij wielrennen en schaatsen, kan dit verbeteren. Dit verhoogt natuurlijk tegelijk ook het risico als er toch een schandaal optreedt. In het algemeen moet hierop vervolgens een soortgelijke discount worden losgelaten als op de zichtbaarheid bij TV en bij Web zichtbaarheid. Dit bedraagt dus (aanzienlijk) minder dan 10% van de berekende waarde, en in het totale plaatje dus minder dan 10% van 10%, of minder dan 10% van 4%. Deze mediawaarde is daarom hier verder buiten beschouwing gelaten.

³² Zie onder andere de “Barcelona Principles” zoals aangehaald door D.B. Rockland, in “The Principles of PR measurement”, uitgave Ketchum Pleon, 2011.

³³ Zie Robert G Eccles et al, “Reputation and its Risks”, HBR 2007.

³⁴ Zie ook <https://www.theatlantic.com/business/archive/2011/06/the-10-companies-burned-worst-by-bad-press/240448/> Beide bronnen (32 en 33) geven aan dat scoren van positief/negatief onbetrouwbaar is, en dat alleen zeer negatieve berichten meetbare lange termijn gevolgen hebben. Veel hangt af van de reactie van de betrokken organisatie.

Valkuilen bij de gebruikelijke praktijk

Het perspectief van kopers en verkopers van mediazichtbaarheid verschilt sterk, en als de beide zijden zich hiervan niet over en weer bewust zijn leidt dit vaak tot onwenselijke uitkomsten. Ook als er wel een transactie tot stand komt kan dit voor de langere termijn onwenselijk zijn voor zowel koper als verkoper.

Een koper kan bijvoorbeeld door gebrek aan flexibiliteit of door te weinig aantoonbare waarde interne problemen krijgen die tot snel opzeggen leidt. Ook voor een verkoper is het vaak niet gunstig als de koper te weinig waarde beleeft. Dit speelt het meest bij sportevenementen die regelmatig herhaald worden, maar ook bij eenmalige evenementen kan dit schadelijk zijn – kopers van sponsor deals hebben de neiging met elkaar te praten en te vergelijken.

Context

For **buyers** of sponsoring

- Must fit in budget(s) overall
- Most be sensible versus other budgets and incomes, particularly marcom budgets
- Should add value, the more measurable the better
- Often causes internal politics
- Should have flexibility, especially year on year if multiple years
- Should not be shared with competitors
- Has hidden internal costs
- Often requires dedicated staff to maximize benefits

For **sellers** of sponsoring

- Normally, the more money the better
- All that is needed is someone with authority who can sign and a company that can pay
- Should not bother the athletes and/or the organization too much
- Emotion can be used to get a (much) better deal
- Longer term fixed is far preferred
- Exclusivity demands are a pain in the neck!
- Has hidden internal costs
- "Activation" by sponsor is also extra advertising for sponsored property itself – but needs resources

Bron: Lesprogramma Executive Education MBA sport management, MSM 2017

Het eerder aangehaalde effect van herhaling is hier ook van groot belang. Voetbal en F1 leveren en groot deel van het jaar de mogelijkheid om opnieuw zichtbaar te zijn voordat het effect van de vorige zichtbaarheidsimpuls is weggezakt. Dit kan zowel via de competitie door het jaar heen als voor de clubs, teams en spelers. Dit is dus, met het juiste verhaal, goed in te passen in een plan dat als doestelling heeft door een jaar heen verhoogde mentale beschikbaarheid te veroorzaken.

Een eenmalig evenement, of een evenement dat slechts eens per jaar of nog minder terugkeert, is in dat opzicht veel lastiger goed te benutten en vertegenwoordigt dus minder waarde. Een marketing verantwoordelijke is meestal juist helemaal niet gebaat bij een eenmalig sterke verhoging van zichtbaarheid. Zo'n evenement moet dan passen in de normaal geplande bestedingen van die organisatie door het jaar heen.³⁵

De andere kant van deze medaille is dat een marketing verantwoordelijke ook beducht is voor het vastleggen van grote bedragen voor vier of meer jaren zonder vorm van flexibiliteit. Niet alleen de bedrijfsstrategie kan veranderen, ook de gemiddelde zittingstermijn van een marketing verantwoordelijke in dezelfde functie is zelden langer dan vier jaar.

Een probleem van een andere orde is dat met name minder professionele verkopers van mediawaarde het soms heel bont maken op gebied van onrealistische schattingen in geld. Vaak zit er wel een berekening achter, maar dan zonder rekening te houden met een groot aantal elementen.

Voorbeelden van veel gemaakte rekenfouten

Voorbeelden hiervan zijn, zoals in het schema hieronder, het gebruiken van de totale uitzendtijd in plaats van de tijd dat de sponsor zichtbaar is, of tegen de bruto medialijstprijs zonder korting (een korting van 15% is zo ongeveer standaard (en grote adverteerders kopen in met kortingen van wel 50%), of tegen de prijs voor adverteren bij een veel duurere doelgroep, of zonder kortingsfactor voor het verschil tussen een eigen tv-commercial en een sponsormerkzichtbaarheid. Zelfs het negeren van al deze factoren tegelijk komt voor. Daarmee worden soms lachwekkend hoge mediawaardes geclaimd. Zo werd voor een door de gemeente gesteund evenement in Deventer ooit een media waarde van € 30 Miljoen genoemd. Dat is 1/3 van het jaarbudget voor mediareclame van KPN op het hoogtepunt van hun budgetten in Nederland, rond 2005. Niemand zou een dussanige vorm van reclame geweld ooit inruilen voor een sponsorpositie van dat evenement!

³⁵ De Olympische Spelen vormen in dit opzicht een buitengewone uitdaging. Niet alleen is het evenement zelf vrijwel "merkenloos", maar de zichtbaarheid van met name de zomerspelen is gedurende een korte periode wel zodanig groot dat alleen de grootste internationale adverteerders het zich kunnen veroorloven dit voor de "content" waarde in hun overige campagnes, ook voor en na de spelen, in te passen, zoals Coca Cola en VISA.

3: get the expected value of the awareness assets

- get the (expected/measured) brand exposure in mass media in seconds over the contract term or per year. (NOT in the seller's monetary estimates! These will be almost always badly overstated)
- per medium, get an estimate of the total exposure over the contract term or per year, in time and with the size and nature of the audience.
- divide these in commercial-equivalent packages (for instance 30 seconds commercials on TV, or print equivalents, expressed in costs per 1000 people reached).
- divide these by the number of logos in plain view at the same time.
- calculate the resulting value by comparing with your own DISCOUNTED medium costs per 1000 for approximately the same audience (ask an experienced media manager if you need an estimate) (beware, media discounts from list price are often in the range of 15% to 50%!)
 - discount the resulting sponsorship awareness value as follows.
 - use a net value of 10% to 14% of the discounted media value if the logo is on the main object of attention (shirt, car, event name if fully shown, etc). This is what well-established IEG research shows the effective value is likely to be when compared with your own commercial.
 - use a net value of 5% to 7% of the discounted media value if the logo is somewhere else (side boarding, stadium roof....) This has been shown the net effect in a major study for HP.
 - finally, deduct any costs you need to make to get the exposure (like providing/ designing boarding, clothing, etc.) to get to your net value over the time period chosen

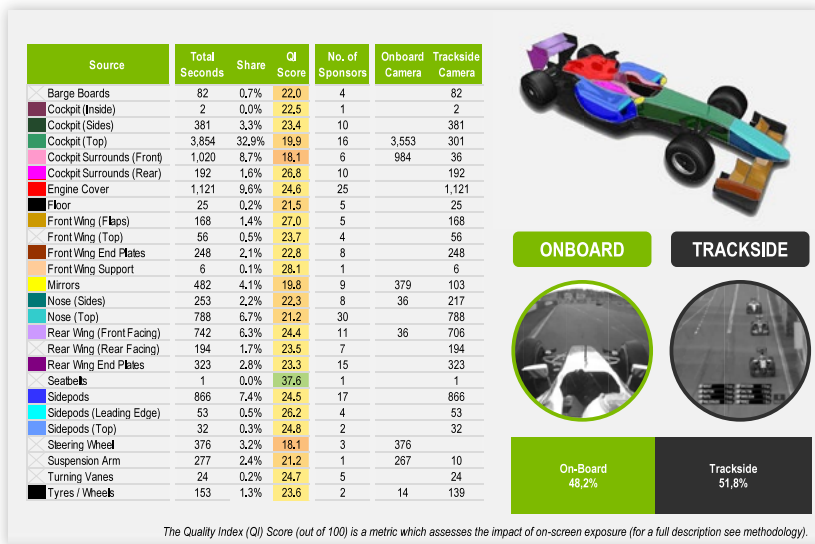
Bron: Lesprogramma Executive Education MBA sport management, MSM 2017

Meetbaarheid

Een veel gehoord bezwaar van de mediawaardeberekeningen is dat het heel lastig zou zijn om de echte zichtbaarheid per sponsor in te schatten. Bij grote evenementen, zoals Formule 1 races, en bij nationaal en internationaal voetbal, is dit echter zeer nauwkeurig te bepalen. In de volgende twee illustraties krijgt men een indruk van hoe nauwkeurig de informatie is die sponsors en rechthouders kunnen kopen. Zelfs de percentages zichtbaarheid van diverse plekken op F1 auto's, en de seconden zichtbaarheid per uitzending per land en per sponsormerk, zijn tot meerdere cijfers achter de komma te krijgen.³⁶

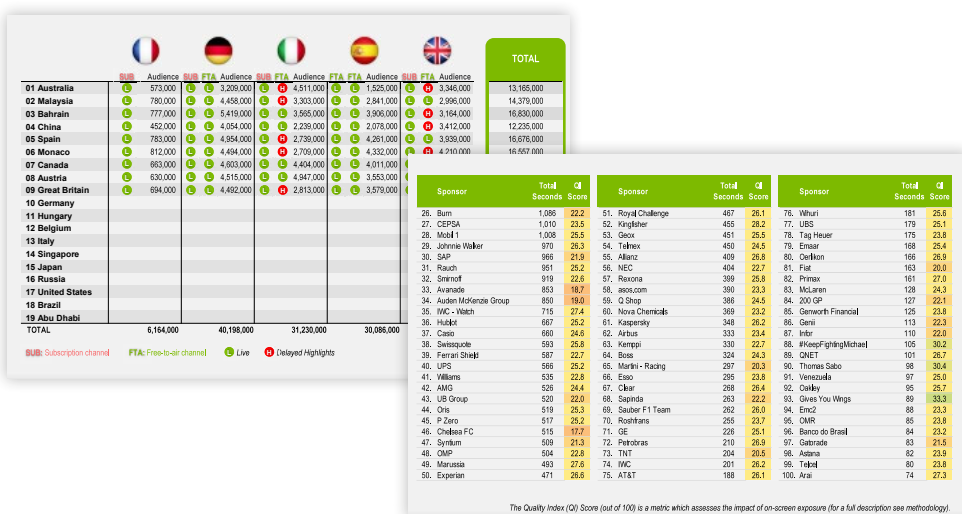
³⁶ Een illustratie met aangepaste cijfers, op basis van standaard rapporten van Repucom AG/ Nielsen uit Comarco onderzoek voor klanten.

Example of typical TV exposure measurement statistics (1)



FIGUUR 5 // Somewhat disguised example of a Repucom/Nielsen report, reproduced with permission.

Example of typical TV exposure measurement statistics (2)



FIGUUR 6 // Somewhat disguised example of a Repucom/Nielsen report, reproduced with permission.

Emotie, governance en "lekkage"

Dan is er de ongewoon grote rol van emotie in de sport. Tot een tiental jaren geleden kwam het zeer vaak voor dat een beslisser zijn sponsorkeuze op emotie al gemaakt had, en dat er door de organisatie een rechtvaardiging, maar geen diepgaande neutrale analyse verwacht werd. Op de lange termijn is dit echter voor beide partijen zeer ongunstig. Emotie kan de te verkrijgen prijs voor verkopers verdubbelen.³⁷ Het werkt echter vaak slechts één keer, zeker nu, na de financiële crisis. Economisch gesproken zijn beide partijen echter gebaat bij continuïteit.

³⁷ Helaas is hier in de MSM en Comarco databases geen valide onderzoek voor te vinden, dit is een empirische inschatting van de auteur.

Door de toegenomen aandacht voor “governance”, zeker na de financiële crisis van de jaren 2007 – 2010, komen dit soort “emotieboosters” nu dus minder voor. Deze trend is in een aantal gevallen mede verantwoordelijk voor het inzakken van de Nederlandse sponsormarkt, omdat grote partijen economisch twijfelachtige sponsordeals niet verlengden. Uitgestorven is dit verschijnsel echter beslist niet.

Tenslotte is er nog het probleem van “lekkage”. Een mediawaarde deal bevat vaak zeer veel prijsverhogende tussenschijven. Zo is het dikwijls zo dat een sponsor wel een team, maar niet atleten individueel mag gebruiken voor zichtbaarheid. Die rechten berusten dan bij anderen.

De situatie rond niet bekende commissies en retour commissies is in deze wereld ook bijzonder complex en veelvoudig, en beweegt zich niet zelden op of duidelijk over de rand van wat nog ethisch genoemd mag worden. Zeer veel “Sport Marketing consultants” maken voorstellen voor klanten waarbij ze niet vermelden welke extra inkomsten zij daar zelf van terug krijgen, en waarbij ze desgevraagd lang niet alle voordelen, onderhandse rechten afspraken etc. vermelden. Zoals algemeen bekend komt zelfs groot-schalige omkoping regelmatig voor, en uiteindelijk betaalt de maatschappij daar voor. Voor een aantal voorbeelden: zie de illustratie hieronder.

Een verzachtende omstandigheid is dat met name de verkoop van mediawaarde in de praktijk meestal een zeer lastige klus is, en dat het normaal is dat daar een beloning tegenover staat. Het zou echter goed zijn als het vaker transparant was wie precies hoeveel waaraan verdient.

Intermediaries, rights holders etc.

It is not uncommon to see 30% or more of the fees paid being absorbed by middle men and rights holders

- Middlemen: agencies proposing sponsorships almost always get commission
 - below 10% is meager, over 20% is rich
- Rights holders: often, the sponsorship package contains assets that legally belong to others than the vendor or the agent. Think of:
 - athlete pictures,
 - stadium “House Rights” on the boarding,
 - association with an organizing entity/federation,
 - holders of TV and internet rights,
 - the right to serve food and drink at a venue,
 - the right to supply merchandise
 - etc.!
- One has to be very careful to specify what is in and what is not.

- When it is in, the rights owner will get paid from the fee. In some cases, the selling agency also gets a "return commission" from the rights holder in return for selling the project to the sponsor as well.
- If it is not included, this becomes an extra cost for the sponsor.
 - Agencies and middlemen should disclose this but they usually resist that, for obvious reasons
 - Especially in semi prof sports and amateur sports, almost everybody makes money except the athletes....
 - A final thought: selling sponsorships is really tough, so that task needs to be rewarded well. Just make sure you are aware how well.

Bron: Lesprogramma Executive Education MBA sport management, MSM 2017

A sobering statistics:

Digging one spade deeper behind the most popular fanpages at Facebook.

Source: Skyttle Friends

The table below shows the data as of 12 May 2011. Eminem had over 41 million fans and Lady Gaga over 39 million fans, but their core fan counts are 575 and 1,231 respectively (just 0.001% and 0.003% of their overall fan numbers).

| Celebrities | Facebook Fans | Core Fans | % Core Fans |
|-------------------|---------------|-----------|-------------|
| Eminem | 41,531,390 | 575 | 0.001% |
| Lady Gaga | 39,021,675 | 1,231 | 0.003% |
| Rihanna | 38,700,795 | 1,008 | 0.003% |
| Shakira | 35,020,365 | 753 | 0.002% |
| Linkin Park | 31,081,942 | 751 | 0.002% |
| Katy Perry | 29,935,900 | 811 | 0.003% |
| Cristiano Ronaldo | 29,542,029 | 626 | 0.002% |
| Lil Wayne | 27,721,622 | 456 | 0.002% |
| Bob Marley | 27,332,286 | 683 | 0.002% |
| Justin Bieber | 26,840,665 | 958 | 0.004% |
| AKON | 26,319,633 | 634 | 0.002% |
| Megan Fox | 26,298,356 | 682 | 0.003% |
| Vin Diesel | 25,943,634 | 511 | 0.002% |
| Beyonce | 24,569,883 | 650 | 0.003% |
| Taylor Swift | 23,147,778 | 879 | 0.004% |
| Avril Lavigne | 22,637,106 | 828 | 0.004% |
| Selena Gomez | 21,929,021 | 1,201 | 0.005% |
| Usher | 21,542,917 | 697 | 0.003% |
| Black Eyed Peas | 21,310,856 | 791 | 0.004% |
| David Guetta | 21,091,218 | 619 | 0.003% |
| Will Smith | 20,474,159 | 543 | 0.003% |



nb. To calculate the core fan count, the average number of posts-per-contributing fan is calculated. This number ranges from 1.14 to 2.03 (for Bob Marley). Any fan whose comment count is higher than the average is a "core fan".

Bron: Lesprogramma Executive Education MBA sport management, MSM 2017, Skyttle Friends 2012

Web waarderingen

Een laatste grote valkuil is te vinden in de waardering van de web media. Na een periode van enorme hype komt er nu enige balans in de markt voor web-achtige vormen van zichtbaarheid. Er komt aandacht voor de ergste excessen van robot-gestuurde nep views en 'click farms', bedrijven die goedkoop veel facebook likes leveren etc. Kopers en verkopers hebben ervaring opgebouwd, en naast alle nep ellende is het instrument toch goed genoeg om nu 20% tot 35% van het advertentiegeld aan te trekken. Heel grof kan gesteld worden: "waargenomen is waargenomen", op een website, op een smartphone of op TV. Het idee dat de webexposure veel meer waard is dan een TV reclame wordt meteen onderuitgehaald door de zeer lage conversie cijfers van de meeste web instrumenten. Bijgaande illustratie verduidelijkt het probleem.

Men ziet hier drie dingen.

- Ten eerste, de koplopers in deze grafiek hebben echt een flinke media exposure. De waarde daarvan zou vergeleken kunnen worden met die van TV voor algemeen publiek, bijvoorbeeld € 15 per 1000 impressies, voor het aantal mensen die een "fan" zijn doordat ze de pagina "geliked" hebben. Dan heeft Lady Gaga voor haar artiest-zijn en haar muziek een mediawaarde van zo'n € 600.000 gerealiseerd. Stel dat ze twee full-time social media managers in dienst heeft die dit managen, bijhouden en stimuleren, dan is dat voor haar een winstgevend project vergeleken met andere manieren om reclame voor haar te maken.
- Ten tweede. Vaak wordt gedacht dat de facebookfans een veel intensere band hebben met het mediaobject. Dat is echter maar de vraag.³⁸ In de tweede kolom met cijfers ziet men de "core fans", de mensen die vaker dan gemiddeld interactie met de site hebben. En wat is het gemiddelde? Uit de kleine lettertje blijkt: zo'n 1,2 keer per jaar.....En het zijn er slechts 1200. Dat lijkt enorm veel om langs te scrollen op een scherm, maar het valt nogal tegen vergeleken met de 40 miljoen likes.
- Ten derde. In de Nederlandse sport moet men zich afvragen of de paar honderd duizend fans (likes) van de KNVB en Ajax (!) een mediawaarde vertegenwoordigen die tegen de vermoedelijke moeite opweegt.³⁹ In termen van kosten per duizend bereikte mensen zou je voor 160.000 keer "goed gezien" in andere media 160 x € 15,- betalen. Dat is € 2400,--. Hoeveel heeft het bijhouden dan gekost? Vast veel meer. Max Verstappen komt al meer in de buurt van een waardevolle Nederlandse social

³⁸ Zie ook: L.K. John et al, Harvard Business Review March 2017: "What is the value of a like?"

³⁹ Met de exposure van E-gaming heeft Ajax meer success, hier worden volgens een BNR interview met de commercieel directeur af toe bereikscijfers boven de 500.000 gehaald: <https://www.bnr.nl/podcast/zaken-doen/10334285/ajax-wil-naar-de-europese-top>

mediapresentie. Lionel Messi is echter pas een voorbeeld waar als een paal boven water staat dat dit, in vergelijking met andere opties en de vermoedelijke kosten, echte waarde vertegenwoordigt.

Social media zijn erg belangrijk en zullen in de toekomst alleen maar belangrijker worden. Maar tot nu toe hebben Nederlandse kopers van (social) mediawaarde in de sport alle reden om "underwhelmed" te zijn. Op het internet, "the winner takes it all".

Alternatieve methodes voor waardebeoordeling

Behalve IEG leveren diverse andere adviesbureaus waarderingssdiensten. Als basis dienen echter meestal de principes van IEG of Repucom (onderdeel van Nielsen). De Repucom methode lijkt op die van IEG, maar ze voegen bij de diverse elementen "impact factors" toe die, anders dan bijvoorbeeld bij de eerder geciteerde academische studies, niet verder verantwoord worden en die dus niet nagerekend kunnen worden. Een ander bezwaar is dat ze vaak een vaste rekenfactor voor de waarde per 1000 nemen, bijvoorbeeld € 5. Dit is echter meestal (te) hoog vergeleken met de waarden van € 10 en € 16 per 1000 uit het eerder getoonde praktijkvoorbeeld. Dit komt onder andere omdat ze zowel kopers als verkopers van mediawaarde moeten bedienen. Ook is het zaak om rekening te houden met het feit dat ze zowel de metingen als de waarderingen doen. De harde zichtbaarheidsmetingen zelf kunnen echter per land met andere dienstverleners vergeleken worden, en die zijn doorgaans betrouwbaar. De kosten per 1000 zijn voor niet-ingewijden echter veel lastiger te beoordelen.

Well known systems to evaluate benefits

- IEG (USA) valuation studies have been used and tested in court in the USA and NL.
- They center on awareness and use a severe discount system versus the commercial airtime equivalent cost, with factors for the number of major logo's in view at the same time and factors for the lower overall effect etc.
- They have done a large number of studies that put awareness and message communication effects through a sponsor logo at one-seventh to one-twentieth of the commercial airtime equivalent. This gives an absolute exposure value. This can be used in direct comparison with alternative elements of the exposure budget (TV/radio spots etc) or in performance related contracts with sponsored properties.
- Nielsen/Repucom (Germany) use a four-element structure.
- They also calculate the media equivalent value of logo exposure, something called event value which is basically exposure at an event itself, hospitality and a fourth category called miscellaneous. They adjust each element with "impact factors" several of which appear somewhat nebulous. Next, they calculate

whether the final assumed value is higher than the associated outlay.

- This cannot be compared with anything else in the budget, but the value in the step before that can and this is therefore of interest. Also, they own the primary measurement system in some sports including F1

Bron: Lesprogramma Executive Education MBA sport management, MSM 2017

Twee andere methodes voor beprijzing

Dit rapport hoort ook de simpelste, en door verkopers vaak in eerste instantie gebruikte methode te noemen: de (beweerde) markt prijzen. De redenering is eenvoudig: men pakt de bedragen die er in het verleden en bij concurrerende evenementen betaald werden, en probeert een beter resultaat te bereiken. Deze methode pakt echter in de huidige markt, met de sterke wisselingen, vaak zeer slecht uit voor de verkopers. Toen bijvoorbeeld het McLaren formule 1 team niet meer vooraan reed, hielden ze star vast aan hun historische sponsorprijzen. Terwijl hun mediawaarde dramatisch gezakt was. Met als gevolg dat ze twee jaar zonder hoofdsponsor hebben moeten doen, wat ze weer grote problemen opleverde om de fondsen te vinden om weer competitief te worden.

De laatste "grote" methode om de mediawaarde te bepalen is om de prijs te vinden die een investeerder zou willen betalen voor de overname van de hele evenementorganisatie. Bij het Engelse voetbal en bij de overname van de Formule 1 rechten door Liberty media is dit goed zichtbaar. De enorme waarde van deze contracten is vrijwel geheel bepaald door het verschil tussen de verkoopwaarde van de internationale media (en merchandising) rechten en de kosten om de evenementen te blijven organiseren. De technieken die hier gebruikt worden komen uit de "merger and acquisition" wereld, en worden in het bestek van dit rapport verder niet behandeld. Maar het is duidelijk dat de waarde van zo'n mediarechtencontract op zijn beurt weer bepaald wordt door de mediawaarde voor de betalende bedrijven, organisaties en instellingen.

Specifieke aspecten voor diverse stakeholders nader bekeken

Groepen van “stakeholders” en soorten besturing in het algemeen

In de wereld van sportevenementen vinden we zeker niet alleen commerciële sponsors. Overheden, sportbonden en de organisaties die sportevenementen organiseren zitten er allemaal net weer iets anders in, en kennen eigen extra aandachtspunten. Een en ander varieert sterk met de omvang van de betrokken partijen. Een grof overzicht van de verhoudingen vindt men in de volgende illustratie.

Very small to global

| Midsize Euro country context | Organisation | Sales | Intermediaries | Typical deal size |
|---|--|--|---|------------------------------|
| Local club, regional club | own volunteers | own volunteers | usually none | €1000 – €100.000 |
| Local, regional tournament/ event organization | temporary volunteer org | Own volunteers, business networks | none or commission on no cure, no pay basis | €10.000 – €250.000 |
| National federation, sports business | small permanent own staff | part time dedicated resource, or agency | some roles for agen- cies, rights holders | €100.000 – €2.000.000 |
| National tournament/event organization | temporary own staff | temporary own part time resource, or agency | Larger role for agen- cies, rights holders | €200.000 – €2.000.000 |
| National tournament/event organization | medium permanent own staff | own sales reresur- ces or (exclusive) agency deals | Agencies active, right deals etc | €500.000 – €5.000.000 |
| International tournament/ event organization | medium temporary dedicated organization | temporary professi- onal team or agency | Usually through intermediaries, active rights trading | €1.000.000 – €10.000.000+ |
| Global sports organization | medium/large own full time organization | own professional team | active rights trading | €5.000.000+ |

Bron: Lesprogramma Executive Education MBA sport management, MSM 2017

Men ziet dat het vaak voorkomt dat de organisatie- en de verkooprollen niet door een ervaren, permanente groep van deskundigen wordt beheerd. (De meeste Nederlandse betaald voetbal organisaties vallen hier onder de categorie “sports business”). In de

middelgrote en grotere organisaties gaat het naar normale menselijke begrippen echter om behoorlijk grote belangen en bedragen.

Dat geeft in het algemeen forse "governance" problemen. De overgrote meerderheid van de internationale sport federaties kent ernstige tot zeer ernstige governance gebreken.⁴⁰ Het is redelijk te veronderstellen dat de situatie bij kleinere bonden gemiddeld niet veel beter zal zijn.

Governance issues

- In companies:
 - Much tougher climate in boards to justify sports sponsorships.
 - New, or more complex purchasing and conflict of interest guidelines for relationship management in many industries (banking...).
 - Regulation attempts shifting the attention away from ethics: long term danger!
- In sports bodies
 - Scandals show no signs of abating.
 - Statutes, rules and paradigms often as old and as hard to change as the leader themselves.
 - Major, glaring goovernance deficiencies in most bodies.
 - Lack of knowledge of even the most basic principles - acute danger!

Bron: Lesprogramma Executive Education MBA sport management, MSM 2017

Vanuit deze vertrekpunten dienen per groep van "spelers" nog specifieke aspecten in het oog gehouden te worden.

Sponsors

Sponsors dienen in toenemende mate de reputatie van hun bedrijf in het oog te houden. Met name bij beursgenoteerde bedrijven zal men vermijdbare risico's... willen vermijden! In dat opzicht heeft bijvoorbeeld het ontkennen, negeren en te lang tolereren van doping de hele wielersport moeilijk sponsorbaar gemaakt voor een bedrijf met professioneel reputatie management.

Sponsors zijn verder gevoelig voor de reputatie en afstraling van de andere sponsors waarmee ze een zelfde sponsor object delen. Bedrijven uit de goksector, de quasi-farmacie, of gewoon met een imago dat vooral een niet met de eigen positionering compatibele

⁴⁰ Arnout Geraerts, Kopenhagen 2015, Sports Governance Observer.

doelgroep aanspreekt, schrikken andere professionele sponsors af. Dat speelt ook buiten de sfeer van schandalen. Als voorbeeld: Hema en Burberry zijn beide topmerken in hun sector, maar toch is een Burberry jas in het assortiment bij de Hema schadelijk voor beide merken. Dat geldt dan ook voor het naast elkaar op de banieren staan bij een sport evenement. Rolex en Burberry is geen probleem, Hema en McDonalds samen ook niet.

Sportbonden

Sport bonden hebben een eigen dynamiek. Doordat ze meestal de beheerders van de competitieformats zijn, kunnen ze in theorie heel grote invloed op de resulterende mediawaarde hebben. Ze slagen er echter meestal maar zeer ten dele in deze waarde te vergroten en in geld om te zetten. De oorzaken hiervan moeten gezocht worden in gebrek aan eigen deskundig kader, en in de dominante invloed van de mechanismen waarmee NOC NSF middelgrote en kleinere bonden stuurt.

Met dit laatste wordt vooral het volgende bedoeld: NOC NSF zou een grote adviesrol kunnen hebben, als ze hiervoor goede deskundigen in dienst hadden. Maar er zijn twee factoren die dit ernstig verstoren. Ten eerste: de begeleiders van NOC NSF worden geacht "beleid" uit te voeren en ze doen dat vooral met "stoplichten" en "targets" die invloed hebben op de budgetten. Ten tweede: NOC NSF worstelt met de eigen sponsor propositie en dat concurreert best vaak met de eigen proposities van vooral de middelgrote bonden. Dit is dus ook vooral een governance en rollen kwestie.

In 2016 hadden slechts een handvol van de bijna tachtig Nederlandse sport bonden een hoofdsponsor van betekenis. In de top tien, en ergens halverwege de lijst, de roeibond KNRB. Bij deze laatste uitzondering is het goed mogelijk dat het feit dat daar achter-eenvolgens een aantal top marketingbazen uit het bedrijfsleden in het bestuur zaten, daar iets mee te maken heeft. Niettemin is de situatie treurig. Zelfs van de mediawaarde van de grootste hoogtepunten als de gouden medailles op de Olympische Spelen komt van deze enorme waarde zeer weinig tot niets terug bij de Nederlandse sportbonden.

Bij de professionele en semi-profsporten zien de atleten in toenemende mate kans hun eigen waarde uit te nutten. Bij voetballers was dat al zo (al dreigen ze de internationale race te verliezen, het gaat in de Nederlandse verhouding toch om grote bedragen), en bijvoorbeeld bij schaatstoppers ziet men ook hoge eisen die vaak voor een groot deel ingewilligd worden.

Bij de amateursporten is het echter zo, dat iedereen wel wat geld lijkt te verdienen, behalve de atleten zelf. Op de grootste bonden na zijn Nederlandse sportbonden zijn vaak te klein, met te weinig deskundigheid, en door de structuur met honderden FTE's

bij NOC NSF op Papendal maar slechts een handvol bij de eigen sport zelf, ook beheers technisch vaak niet in staat daar iets aan te doen.

Daarmee kunnen ze ook niet makkelijk risico voor evenementen dragen. Het is de vraag of “de bal” daarmee wellicht onnodig vaak bij de overheid komt te liggen, en of succescarrière's voor amateur atleten wel duurzaam genoeg ondersteund kunnen worden. En zonder topatleten zijn er op den duur ook geen aansprekende evenementen met hoge mediawaarde.

Dat is ook van algemeen belang want aansprekende evenementen, waarop “helden” gecreëerd kunnen worden, zijn een van de belangrijkste aanjagende factoren voor de verbreiding van sport in de Nederlandse maatschappij.

Organisatoren

In Nederland worden veel sportevenementen met een, naar internationale maatstaven, ongebruikelijk groot aantal vrijwilligers georganiseerd. Dat heeft mede te maken met de Nederlandse volksaard. Maar bij veel sporten zien de besturen de bereidheid van de vrijwilligers om zich onbetaald in te zetten terug lopen. Enige vorm van beloning zal steeds vaker ingecalculeerd moeten worden, en qua deskundigheid moet noodgedwongen vaak water in de wijn gedaan worden.

Ook hier zien organisatoren zich vaak onvoldoende in staat mediawaarde te scheppen en in geld om te zetten. Vaak zijn de organisaties ook nog tijdelijk, en mede daardoor kunnen ze weinig tegengewicht bieden tegen eerder bepaalde, maar niet noodzakelijk waarde voor het evenement scheppende strategieën van media huizen en omroepen. De vele adviseurs en tussenpersonen op dit gebied zijn zelden neutraal. Overheden kunnen hier helpen door actief mee te werken aan het scheppen van mediawaarde, en in veel gevallen doen ze dat ook.

Overheden

Overheden hebben een verantwoordelijkheid voor de welvaart en het welbevinden van hun burgers. Ze hebben een eigen set redenen om sportevenementen te willen bevorderen.

Een overheid kan, op de schaal waarvoor ze toegerust is, dat wil zeggen lokaal, regionaal of nationaal, “winst” maken op een evenement. Dat werkt in principe niet heel veel anders dan bij een bedrijf. Het komt erop neer dat wat een overheid aan geld (van de burgers) uitgeeft, grotere positieve effecten in de te beheren economie (ten bate van die zelfde burgers) oplevert. Net zoals een kunstwerk alleen al vanwege de esthetiek waarde kan hebben, zo kunnen ook gevoelens van welbevinden bij een grote groep burgers op zich al veel waarde hebben. Zie bijgaande illustratie.

Governance perspective

- Value varies by scale but can be positive, also after any grants etc.:
 - Value (or net cost!) to the local economy of infrastructure investments.
 - Advertising effect for tourists, plus associated additional economic activity.
 - Incremental direct income from visitors, players etc incl tax effects.
 - Positive health effects, wellbeing, participation.
 - Entertainment.
- Careful, impartial analysis needed
 - Before but especially...
 - After!
 - Keep the learning, make sure skills and experience are maintained.
 - Make sure the analysis is as free of "politics" as possible: there is a significant difference between "policy" and "politics".

Bron: Lesprogramma Executive Education MBA sport management, MSM 2017

De kern van een langdurig succesvol beleid is gelegen in het creëren van een lerende situatie. Overheden hebben, meer dan sportbonden en evenement organisaties, vaak wel de mogelijkheid om deskundig genoeg personeel in dienst te krijgen en te houden. En ze hebben een goed "geheugen". Evaluaties zijn de sleutel tot succes, en zeker niet alleen omdat er naderhand politieke verantwoording moet worden afgelegd. Als het gewoonte is voor, maar vooral na de evenementen de kennis en de processen elke keer beter te maken, zijn overheden in staat hier een groot deel van de zwakten van bonden en organisatoren (op gebied van kennis en governance) te compenseren, zodat sterkere bonden en event-organisaties ontstaan.

- De zogenaamde "Maatschappelijke Kosten Baten Analyse", of een lichte variant voor kleinere evenementen die qua principes vergelijkbaar en inpasbaar is, vormt een belangrijk instrument om zo'n lerende situatie te laten groeien. Media waarde, voor organisaties maar ook voor het evenement zelf, met het oog op bijvoorbeeld de kans op daadwerkelijke stimulering van maatschappelijke effecten, is een relevant onderdeel van de totale kosten/baten som, en dient dus op professionele wijze meegenomen te worden.⁴¹

⁴¹ De zogenaamde WESP richtlijn promotionele waarde (zie http://www.open-onderzoek.org/tiki-download_file.php?fileId=118) is een interessant begin, maar lijkt niet opgesteld vanuit de ervaring en de belevingswereld van de beslissers die over "sponsoring" contracten beslissen, haalt begrippen en mechanismen uit de corporate communicatie wereld door elkaar met die uit de marketing wereld, en is ondertussen verouderd (noemt bijv. nog media als Hyves).

Bij de manieren om mediawaarde te creëren moet hier één middel nog apart genoemd worden. De mogelijkheden van overheden, en ambtelijke en politieke kopstukken, om beelden, verhalen en dus ook mediawaarde te scheppen bij de pers zijn sterk verbeterd door Twitter.

Als algemeen reclame medium is Twitter helaas niet erg geschikt gebleken, maar voor het bereiken van de rest van “de politiek” en de pers werkt het zeer effectief.

Niet alle steden en regio’s hebben wellicht behoefte aan nog meer toerisme. Maar land, regio en stadspromotie zijn zeer gebaat bij sportevenementen waar de mediawaarde geoptimaliseerd is. Dat is dan ook een van de redenen dat men onder sponsorende organisaties ook bijvoorbeeld toerisme bevorderende organisaties uit Catalonië, Florida en diverse andere plaatsen aantreft. De economische effect rapportages geven doorgaans aan hoe groot een “nuts overschot” is, en daaruit kan men opmaken of deze vorm van “reclame” waarde zou kunnen toevoegen of niet. Het is zeker mogelijk dat dit het geval is, maar het eerder genoemde geval van Griekenland en de Olympische Spelen toont ook dat negatieve effecten ook bestaan.

Naschrift

De Nederlandse economie is in beweging, en de mediamarkten zijn in beweging. Nederland is een van de westerse landen met een heel hoge waardering bij de bevolking voor sport, en ook een relatief hoge deelname.

Deze goede uitgangspositie is waarschijnlijk in de toekomst niet voldoende. Het belang van mediawaarde neemt toe, maar de lokale media markt is, internationaal gezien, vrij klein. Daardoor zijn middelgrote evenementen hier makkelijker te organiseren dan de hele grote (een WK/EK, een F1 race, iets Olympisch) maar juist deze middelgrote evenementen staan onder druk. Daar komt dan bij dat de structuren voor het optimaliseren van mediawaarde in Nederland gebrekkig zijn. Bonden en tijdelijke organisaties missen deskundigheid en schaal. En het risico naar de overheid schuiven is lang niet altijd economisch verantwoord.

Voor participatie in sport, met alle goede effecten voor volksgezondheid en welbevinden, is het hoopvol dat kleine evenementen makkelijker te organiseren lijken mits er goed gebruik gemaakt wordt van nieuwe web mogelijkheden.

In alle gevallen hoopt de auteur dat de overheid haar invloed aanwendt om eisen te stellen aan deskundigheid, governance, en de optimalisatie van de structuren in het algemeen. De NLsportraad kan daar een grote rol bij spelen.

Over MSM en sport

MSM gelooft dat ook in sport, goede leiders het verschil maken. In de afgelopen drie decennia is de sport industrie een van de grootste bedrijfstakken geworden in termen van toegevoegde waarde en werkgelegenheid. De omvang wordt geschat op ruim € 500 miljard per jaar. Sport heeft behalve een economische impact ook een grote sociale waarde. Sport draagt bij aan goede gezondheid, individueel welbevinden en het stimuleert sociale cohesie, "teamwork" en tolerantie. Om met Nelson Mandela te spreken: "Sport heeft het vermogen de wereld te veranderen".

De internationaal geaccrediteerde executive MBA opleiding met specialisatie Sport is opgezet om te voorzien in de behoefte van deze bedrijfstak aan betere leiders.

Over de auteur

Frans C. Cornelis (1957) is Professor of Practice in Marketing en Communications bij de Maastricht School of Management. Hij doceert ook governance voor de €MBA Sport studenten. Hij is Meester in de Rechten (Leiden, 1981) en heeft een MBA (1983) en het IDP-C certificaat (2016) van Insead, Fontainebleau. Hij was onder andere Market Manager, Vice-President Marketing, Corporate Marketing Director en CMO van AT&T Network Systems, Douwe Egberts, KPN en Randstad Holding. Hij was tot einde 2016 voorzitter van de Koninklijke Nederlandse Roeibond. Verder is hij onder andere voorzitter van de certificatie stichting voor Register Marketers, oud bestuurslid van de Bond van Adverteerders en het Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA), en ere lid van zowel NIMA als de KNRB.

Literatuur

- Dr. Charles Doyle, 2011, Oxford Dictionary of Marketing, Oxford University Press, UK
- Prof. Cees van Riel en Prof. Charles J. Fombrun, 2007, Essentials of Corporate Communication, Routledge, UK
- Prof. Byron Sharp, 2014, How Brands Grow, Oxford University Press, Australia
- Prof. Cees van Riel, 2012, The Alignment Factor, Routledge, UK
- Nielsen rapportage: Netto Media Bestedingen 2016 (Nederland), gepubliceerd 29-9-2016 en 8-6-2017
- Jason Lynch, 2015, Why TV is still the most effective advertising medium, AdWeek, New York, USA
- Wayne Friedman, 2013, Facebook. Twitter aren't driving viewers to TV, Media Daily News/Mediapost, New York, USA
- Sponsormonitor fact sheet 2017, maart 2017, Respons, Amsterdam, Nederland
- NOS, zonder auteur, Vier grote sponsors weg bij NOC NSF, 6-12-2016
- Stichting Kijkcijfer Onderzoek, Maandrapporten februari 2016, oktober 2017 en Jaar top-100 incl. sport 2016, Amsterdam, Nederland
- Maastricht School of Management, 2017, Lesprogramma Executive Education MBA Sport Management, Mr. Drs. Frans Cornelis ea.
- Prof. Dr. H. Dietl, Dr. M. Lang, and Dr. A. Rathke, 2010: "The Combined Effect of Salary Restrictions and Revenue Sharing in Sports Leagues", Economic Enquiry, Volume 49, Issue 2, April 2011, Pages 447-463
- Prof. Nikos Vettas et al., 2015, Impact of the 2004 Olympic Games on the Greek economy, IOBE Foundation for economic & industrial research, Greece
- GRI secretariat: G3.1 (English) Event Organizers Sector Supplement Summary and Quick Reference Sheet, 2011, Global Reporting Initiative, Amsterdam, The Netherlands
- GRI secretariat: G4 (English) Event Organizers Sector Disclosures, 2012, Global Reporting Initiative, Amsterdam, Nederland
- Prof. T Bettina Cornwell, Dr. Isabelle Maignan, 1998, An international review of sponsorship research, Journal of Advertising, Official Journal of the American Academy of Advertising, nr 27, 1, Taylor Francis, New York, USA
- J. Neff, 17-12-2015, Agency and Production costs rise despite efforts to cut them, Adage.com, New York, USA
- C.A. Kapraun, 2009: Signage as a sponsorship benefit, IEG, Chicago, USA
- D. Hastie, Working as a data scientist in sport, 21-11-2016, Royal Statistical Society, UK
- Prof. Dr. Erik L. Olson, Dr. Hans Mathias Thjømmøe, Sponsorship effect metric: assessing the financial value of sponsoring by comparisons to television advertising 2009, Journal of the Academy of Marketing Science, Springer, Berlin, Germany

D.B. Rockland, *The principles of PR measurement*, 2011, Ketchum Pleon, New York, USA

Prof. Robert G. Eccles, Dr. Scott C. Newquist and Dr. Roland Schatz, *Reputation and its Risks*, 2-2007, Harvard Business Review, Harvard Publishing, Cambridge USA

Dr. Leslie K. John en Prof. Oliver Emrich, *What is the value of a like?*, 3-2017, Harvard Business Review, Harvard Publishing, Cambridge USA

Standaard rapportages door over media exposure van grote sport evenementen, Nielsen Repucom (nu Nielsen Sports), Amsterdam, Nederland

Group M, *This year – next year*, Global Media overview, 2012, 2016, WPP, New York, USA

Douglas A. McIntyre and Michael B. Sauter, *The 10 companies burned worst by bad press*, 6-2011, The Atlantic, Delaware, USA

Menno Geelen en Thomas Groenewold, *Ajax wil naar de Europese top*, 23-11-2017, Business News Radio, FD media groep, Amsterdam, Nederland

Dr. Arnout Geraerts, *The Sports Governance Observer report*, 2015, Danish Institute for Sports Studies Kopenhagen, Denemarken

Uitbijter BV, *Richtlijnen promotionele waarde medium bereik*, 2012, Werkgroep Evaluatie Sportevenementen (WESP), (bezit geen kantoor of juridische entiteit), Nederland

Dit is een uitgave van de Nederlandse Sportraad

De Nederlandse Sportraad is een onafhankelijk adviesorgaan, dat zich richt op het versterken van de betekenis van sport voor de samenleving en op het vergroten van het rendement van sportevenementen, inclusief het ontwikkelen van een aansprekende evenementenagenda.

Dat doet de raad op transparante wijze samen met de betrokkenen uit het veld.

De NLsportraad bestaat uit negen leden onder voorzitterschap van Michael van Praag.

Adviezen van de NLsportraad zijn vernieuwend, onderbouwd door onderzoek en getoetst aan de praktijk, en daarmee praktisch uitvoerbaar.

Zie www.nederlandse-sportraad.nl

September 2018 | publicatienummer 2018-8

Vormgeving: Things To Make And Do