

BE 323 E
Sponsing/Salg av reklame som inntekt

Av Are J. H. Elvestad

MBA HHB Tromsø

Forord

Vi mennesker har til enhver tid hatt ønsker om å utfolde oss i våre omgivelser. Å bruke kroppen fysisk for å kjenne at vi er til.

Det å bygge badeland har vært motivert av ønsket om å kunne tilby badeopplevelser uavhengig av årstider og hvor vi befinner oss geografisk.

I de tilfellene der det er kommunalt initiativ til å bygge badeland, er det ønsket om å kunne gi sine innbyggere et tilbud som har vært grunnlaget.

Høsten 2009 startet jeg på studiet "yrkesbasert" MBA i regi av Universitetet i Bodø (tidligere Høgskolen i Bodø). Våren 2010 bestemte jeg meg for etter å ha jobbet i over 10 år for samme arbeidsgiver, at tiden var inne for å søke nye utfordringer. Jeg tok da over som daglig leder i Målselv Kultur og Næringspark AS, som har driftsansvaret for Polarbadet.

Det å drifte et badeland med overskudd har vist seg å være utfordrende. Noen har lyktes, men de fleste har slitt økonomisk.

Finnes det områder av driften som ikke har blitt utnyttet, som kan være med på å bedre resultatet til selskapet? Dette har dannet grunnlaget for masteroppgaven min.

Jeg benytte anledningen til å takke Frode Fjelldal-Soelberg som har vært min veileder under mitt arbeide med oppgaven. Jeg vil også takke min arbeidsgiver som har gitt meg tid til å jobbe med studiet. Og til slutt en stor takk for støtte og hjelp fra min familie under dette prosjektet.

Bardufoss, 6. juni 2013

Are J. Elvestad

Sammendrag

Denne oppgaven presenteres hovedspørsmålet om sponsorinntekter kan være en måte å forbedre den økonomiske situasjonen til Polarbadet.

Det ble gjennomført åtte dubdeintervju for å få tilbakemelding fra andre bedrifter hvordan de har gjort dette, og hva som gjorde at de lyktes evt. feilet.

Forskningsspørsmålene gikk ut på hvordan dette arbeidet ble gjort, om det var noe som gikk å trekke lærdom av, og om dette var noe som Polarbadet burde satse på.

De innsamlede dataene ble presentert og analysert med utgangspunkt i organisasjonens visjon, forretningsidé, vedtekter og til slutt evt. etiske retningslinjer. Utgjorde disse fire elementene noen restriksjoner for hva som kunne aksepteres av sponsoravtaler?

En diskusjon ble gjort rundt disse fire elementene. Resultatet var et det ble avdekket en del spørsmål som organisasjonen må besvare før den kan gå videre med saken. Er det akseptabelt at organisasjonen vurdert opp mot visjonen, forretningsidéen, vedtektene og de etiske retningslinjer.

Det viste seg at eierskap også var en restriksjon. Ikke alle eiere tillater sponsorpenger i sine organisasjoner.

En konklusjon ble gitt som viste at arbeidet med sponsorprogram krever tid, at bedriften er dedikert, og at ressursene er til stede.

En anbefaling til Polarbadet ble gitt om sponsorprogram er veien å gå. Og om det er realistisk å forvente en fortjeneste fra dette arbeidet.

English Abstract

This master thesis is presenting the question if sponsorship is an realistic choice to make, to try to generate extra income.

The goal has been to map out what restrictions an organization might have that make it difficult to pursue this opportunity.

The startingpoint has been the organizations vision, business idea, regulations and ethical rules. Does these elements presents any restrictions?

A discussion was presented around these four elements. The result presented some restrictions that the organization has to make a choice what to do next. Is it acceptable according to the organizations vision, business idea, regulations and ethical rules? Ownership is also a restriction. Not all owners accept sponsorship in their organizations.

The other question was, can any kind of sponsorship be acceptable? If not, what is acceptable?

An request was sent out to all memebers of Badelandene.no (special interest organization for public baths/sports arenas), and to several soccer teams in the major leauges about their experiences in this field.

This led to a inndept interview with leading persons in eighth different organizations.

The result was analyzed, and a summary concluded that choosing to pursue sponsorship requiers time, dedication and resources.

An recomandation was given, about how to proceed with this work. And if it is realistic to expect an profit from this.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	6
1.1	Dagens situasjon	7
1.2	Forskningsspørsmål	8
1.3	Rapportens struktur	9
2	Teoretisk perspektiv	11
2.1	Definisjon av sponning/salg av reklame	11
2.2	Grunnelementene innen sponning	13
2.3	Det etiske aspekteret	16
2.4	Prissetting	17
2.5	Samarbeidsformer/avtaler	18
2.6	Evaluering av sponning	19
3	Metode/forskningsdesign	21
3.1	Dybdeintervju	25
4	Analyse	29
4.1	Presentasjon av data	29
4.2	Analyse av data	33
4.3	Diskusjon	40
4.4	Relevans for Polarbadet	43
5	Konklusjon/Anbefaling	49
5.1	Anbefaling til Polarbadet	50
6	Litteraturliste	52
7	Vedlegg	53
7.1	Intervjuguide	53
7.2	Notater fra dybdeintervju : Skien Fritidspark (Skien)	55
7.3	Notater fra dybdeintervju : Jorekstad Fritidsbad (Lillehammer)	57
7.4	Notater fra dybdeintervju : Dampsaga Bad & Gym (Steinkjer)	60
7.5	Notater fra dybdeintervju : Kloppen Idrettspark (Namsos)	62
7.6	Notater fra dybdeintervju : Alta IF (fotball avd.)	65
7.7	Notater fra dybdeintervju : Tromsø IL (fotball)	67
7.8	Notater fra dybdeintervju : FK BodøGlimt (fotball)	70
7.9	Notater fra dybdeintervju : Harstad IL (fotball)	72

1 Innledning

Det finnes ca. 30 badeland rundt omkring i Norge. Både store og små. Fra helt sør i Norge til Alta i Finnmark i nord, og da er ikke rene svømmebasseng tatt med. Driftsmodellene varierer også. Noen badeland er kommunalt eiet, og driftet som en kommunal enhet (dvs. at ledelsen forvalter den rammen som kommunen har bevilget til driften). Mens andre er organisert som kommersielle selskap, der det ligger bedriftsøkonomiske betingelser for driften til grunn (dvs. at det må driftes med mål om overskudd). Det er både fordeler og ulemper med de forskjellige driftsmodellene og organiseringen av selskapet.

Polarbadet ble åpnet i 1995 (og er organisert som et aksjeselskap), men har aldri i sine 16 leveår gått med overskudd (unntatt i 2009, men da ble det bemerket i årsberetningen hvorfor). Tabell 1.1 viser inntekter, kostnader og resultat for de seks siste årene.

År	Inntekter	Kostnader	Resultat
2006	8.013.345,-	8.724.690,-	- 711.345,-
2007	8.667.335,-	8.852.529,-	- 185.194,-
2008	8.412.414,-	9.232.308,-	- 819.894,-
2009	9.097.425,-	9.057.556,-	39.869,-
2010	9.201.802,-	9.751.070,-	- 549.268,-
2011	9.265.410,-	9.716.308,-	- 450.897,-

Tabell 1.1 Resultat statistikk 2006-2011

Det er to måter å bedre det økonomiske resultatet på. Enten må inntektene økes, eller så må kostnadene kuttes.

Følgende er eksempler på tiltak som kan iverksettes.

- Kostnadsbesparende tiltak. (kutt i personell, energi f.eks.)
- Økte priser. (Inngang, mat, f.eks.)
- Økt satsning på aktiviteter. (større bidrag fra aktiviteter)
- Andre inntektsbringende tiltak. (f.eks. sponing/salg av reklame, samarbeid).

I denne oppgaven har jeg valgt å se på området "andre inntektsbringende tiltak". Herunder sponning/salg av reklame.

Idrettslag i Norge både store og små, er helt avhengig av å ha sponsorer som bidrar til den daglige driften. Valg av sponsorer er ikke alltid motivert av de verdier og mål som til enhver tid gjelder. Men mere de potensielle inntektene som er livsviktig for å holde liv i driften. Det som da blir desto viktigere er å gjøre seg en oppfatning om de valgene som blir gjort er levelig med.

Er valgene i tråd med de gjeldene visjonen og forretningsidéen og verdiene til organisasjonen? Har selskapet etiske retningslinjer? Er disse i tråd med det som organisasjonen ønsker å bli forbundet med? Vil valgene påvirke den ordinære driften på en positiv eller negativ måte? Og hvilke kriterier må ligge i grunnen for at det skal i det hele tatt være gjennomførbart. Og ikke minst finnes det suksessfaktorer som er avgjørende for mulighetene for sponsor/reklamesalgsinntekter?

1.1 Dagens situasjon

1. oktober 2010 startet jeg i ny jobb som daglig leder på "Målselv Kultur & Næringspark AS (MKN), Polarbadet" på Bardufoss. MKN Polarbadet er et badeland som tilbyr vannaktiviteter til alle som ønsker det.

Polarbadet ble bygd i 1995. Badelandet ble finansiert vha. en tredeling mellom Målselv kommune, forsvaret og tippemidler. Det ligger også føringer for driften, for å kunne motta tippemidler. Bl.a. det at anlegget skal være tilgjengelig for idretten i 40 år (men et viktig poeng her er at det gjelder til enhver tid markedspris). Badelandet ble bare etter ett års drift stengt som følge av konstruksjonsmessige feil og mangler. Dette ble det da også en rettsak rundt. Stengingen varte i ca. 1 år.

Det er i senere tid også inngått en samdriftssavtale mellom MKN AS og Målselv kommune for drifting av badelandet og Bardufosshallen. Det som ligger til grunn i denne avtalen, er at det skal være "fri flyt" av arbeidskraft mellom de to byggene. Dvs. at alle vaktmestrene er ansatt i Målselv kommune, men jobber for både Bardufosshallen og badelandet. det samme gjelder for renhold og administrasjonen.

Siden badelandet åpnet i 1995, har det ikke vært et økonomisk overskudd av noen grad. Badelandet mottar heller ikke noen form for offentlig støtte til driften. derimot er Målselv kommune og forsvaret faste kunder med at de kjøper x antall timer pr. uke.

I forbindelse med at vi gjorde en vurdering hva vi ønsket å endre med hjemmesiden vår, fikk vi en tilbakemelding fra et webdesignfirma som var som følgende :

...Dette må jo være et badeland som går veldig bra! Dere har jo ikke reklame på hjemmesida deres...

Vi fikk da høre at det betales alt fra 5-15.000,- pr. år å ha logoen (banner) sin på en slik side. Og at det ikke er uvanlig å ha 7-8 slike logoer. Dvs. en sponsorinntekt på ca. 60-70.000,- uten å tilby noe annet enn plass på hjemmesida. hvorfor har ikke dette potensialet blitt utnyttet tidligere?

Polarbadet er med i noe som heter Badelandene.no. Dette er en paraply/interesse organisasjon for badeland i Norge. Når vi da begynte å sjekke litt mere rundt hva andre badeland har gjort, oppdaget vi at vi har et stort potensiale som ikke er utnyttet.

På samme måte som de andre badelandene har også Polarbadet samarbeidsavtaler med andre bedrifter. Disse avtalene går direkte på "utveksling" av varer og tjenester. Men det stopper der...

Tilbake i 2001 ble det gjort en fremstøt til bedriftsmarkedet for å prøve å selge reklameplasser i badet. Det ble utarbeidet et konkret tilbud, men så vidt jeg vet førte det ikke frem. Om det var prisen eller plasseringen som ikke var rett er uvisst.

1.2 Forskningsspørsmål

Hovedspørsmålet jeg ønsker å svare på er :

Kan sponsorinntekter forbedre den økonomiske situasjonen for Polarbadet, og hvordan kan man lykkes med en slik satsning?

For å svare på dette, tenker jeg å benytte meg av erfaringer fra andre badeland/parker, og fra fotballklubber som har utviklet seg som sponsorobjekt i lang tid.

Forskningsspørsmålet vil derfor være :

- A. Hvordan arbeider badeland/parker i Norge med å skaffe seg sponsorinntekter?*
- B. Hvordan arbeider idretten (fotballen) i Norge med å skaffe seg sponsorinntekter?*
- C. Hva kan man lære av andres erfaringer i forbindelse med anskaffelse av sponsorinntekter?*
- D. Bør Polarbadet arbeide med å skaffe sponsorinntekter for å forbedre den økonomiske situasjonen.*

Del A og B vil bli besvart i kapittel 4.2 analyse, mens del C og D vil bli besvart i kapittel 4.3 diskusjon.

1.3 Rapportens struktur

I kapittel 1 (innledning) Beskrives bakgrunnen for denne oppgaven. Er sponning/salg av reklame er et realistisk valg for å skaffe mer inntekter som kan bidra til en allerede vanskelig økonomi hos organisasjoner. Organisasjoner kan være bedrifter, idrettslag, idrettsanlegg, osv. Alle organisasjoner som har et potensiale for å selge noe som kan brukes i salgøyemed. De forskjellige eierstrukturene beskrives. Det listes forskjellige måter å bedre den økonomiske situasjonen. Valg av tema for oppgaven beskrives. Det gås videre med å beskrive dagens situasjon for Polarbadet, og det gis litt bakgrunns historikk. Til slutt defineres forskningsspørsmålet for denne oppgaven.

I kapittel 2 (teoridelen) defineres det hva som menes med sponning. Kort fortalt et forhold mellom to parter der begge har et "utbytte". Dette "utbytte" varierer ut fra de forutsetninger og forventninger som partene har. Etter hvert gås det ned i mere detalj hva som er de grunnelementene innen sponning. Hvordan kan sponning-program evalueres for å finne ut om de har vært lønnsomme. Et aspekt som nevnes i denne sammenhengen er etikken på dette området. Altså den norm som organisasjonen legger til grunn for sitt virke. Etikk kan videre deles opp i tre underkategorier, metaetikk, normativ etikk og anvendt etikk. Prissetting av "varen" er et vesentlig punkt. Den må være et forhold mellom hva du betaler, og hva du får. Tre metoder for prissetting nevnes. Kostnadsorientert, konkurrentorientert og markedsorientert. Ulike typer samarbeidsformer/avtaler finnes. Til slutt nevnes en siste perspektiv på sponning. Nemlig at organisasjoner ser på dette som mere en samfunnsplikt, enn å kjøpe seg forretningsmessig fordel. Men det man istedet får, er en mulig samfunnsmessig goodwill.

Kapittel 3 starter med å definere hva som menes med metode/forskningsdesign. En plan over hvordan analysen skal gjøres. Flere typer perspektiv finnes, eksplorerende, beskrivende og kasuelt design. I denne oppgaven er eksplorerende design valgt ut fra at det er den som er mest hensiktsmessig å bruke. Dette med utgangspunkt fra definisjonen av problemstillingen. Det kartlegges hvilken empiri som trengs, og hvilke metoder det finnes for å innhente denne. Siden det ikke eksisterer sekundærdata, må primærdata innhentes vha. en feltundersøkelse. I feltundersøkelse finnes det tre metoder, intervjumetoden, eksperimenter og observasjonsmetoden. Valget falt på kvalitativ metode vha. dybde intervju. Fordelen med dette er muligheten for å få utdypet/nyansert de svarene som blir gitt. Samtidig som du kan danne deg et kritisk bilde av de svarene som blir gitt. Hvordan utvalget av intervju objekter ble gjort er forklart. Gjennomføringen av intervjuene er viktig. I slutten av kapittelet er det gjenngitt to lister over hva som skal til for å lykkes, og hva som er de vanligste feilene å gjøre.

Kapittel 4 presenterer empirien som er samlet inn. Det gjøres en oppsummering av dybdeintervjuene, før det gåes mere inn på hvert enkelt tema som er tatt opp under intervjuet (se intervjuguiden). Selve diskusjonen av svarene som er gitt, starter med å klargjøre flere forhold som er avgjørende for om sponsing/salg av reklame er et realistisk alternativ å vurdere. Det sees på organisasjonens visjon, forretningsidé, vedtekter og etiske retningslinjer.

Til slutt konkluderes det ut fra funnene i feltundersøkelsen (dybdeintervjuene). Og hva som var de kritiske suksessfaktorene som avgjorde at man lyktes med å skaffe seg sponsorinntekter.

2 Teoretisk perspektiv

¹ *Et teoretisk perspektiv er et "filter", som en problemstilling analyseres og ses gjennom. Fordelen ved at bruke disse "filtre" / perspektiver er, at de rummer en systematisk måte at vurdere på, og dermed kan de bidra til at se nogle tendenser, sammenhænge og nye perspektiverende synsvinkler. Men perspektiver er kun begrænsede synsvinkler, der rummer en del afgrænsninger og forudsætninger.*

Konklusioner på anvendelsen af perspektiver, bør derfor altid ses i relation til forudsætningerne.

Kapittelet starter med å definere hva sponning/salg av reklame er. Flere definisjoner presenteres. Det informeres om sponningers valgmuligheter av aktiviteter for samarbeid. Det sees litt på sponning/salg av reklame i historisk sammenheng. Fortsetter med å se på grunnelementene (Fahy og Jobber, 5 elementer) innen sponning/salg av reklame. Det sees på det etiske aspektet. De forskjellige typene prissetting presenteres. Kapittelet avsluttes med å se på forskjellige samarbeidsformer, og evaluering av sponning/salg av reklame.

2.1 Definisjon av sponning/salg av reklame

I hovedspørsmålet spørres det om sponninginntekter kan forbedre den økonomiske situasjonen for Polarbadet, og hvordan kan man lykkes med en slik satsning.

Med sponninginntekter mener jeg konseptet rundt det at en ekstern aktør er villig til å betale for å profilere sitt navn, logo og/eller varer i bedriftens/organisasjonens lokaler/installasjoner. Samtidig som Polarbadet blir en foretrukket samarbeidspartner for selskaper som ønsker å profilere seg ovenfor publikum. Dette tatt i betraktning at Polarbadet er besøkt av omtrent like mange gjester som Tromsø IL har på Alfheim stadion i løpet av en sesong.

¹ <http://fagogsamfund.utni.dk/fag/2011/06/hvad-er-et-teoretisk-perspektiv/>

Sleight definerer sponning som :

² *"...a business relationship between a provider of funds, resources or services and an individual, event or organization which offers in return some rights and associations that may be used for commercial advantage..."*

Meenaghan har definerst sponning som :

³ *"...an investment in cash or kind, in an activity, in return for access to the exploitable commercial potential associated with that activity..."*

Altså et forhold mellom en leverandør av penger eller ressurser og et individ eller organisasjon som i gjennytelse tilbyr noe som kan brukes i kommersielt øyemed.

Mintel sier følgende om sponning :

⁴ *"...The main goal of sponsorship is to help a company sell more products/services or to increase positive awareness of the company among its consumers and possibly government..."*

Fahy og Jobber sier at potensielle sponsorer har en rekke forskjellige enheter (f.eks bedrifter eller personer) og aktiviteter å velge mellom. Det nevnes også at en av de mest populære områdene å sponse er idrett.

Historisk sett er ikke sponning av idrett noe nytt. Gladiatorene i romertiden ble sponset av den politiske og sosiale eliten for å promotere seg selv. På samme måte som selskaper i dag promoterer seg selv via reklameplaketer på idrettsstadioner o.l.

Ser vi f.eks. på fotballen i dag, ser vi en sterk bruk av reklame. I norsk eliteserie ser vi helt tydelig at reklame er en vesentlig del av inntektsgrunnlaget. Spillerne har en hovedsponsor som har hovedplassen på bl.a. spillerdrakten. Samt en rekke andre sponsorer som i større eller mindre grad er representert. Sponsorenes logo og/eller navn går også igjen i alt av materiell som brukes.

² Sleight, S. (1989) Sponsorship: What it is and How to Use it, Maidenhead, McGraw-Hill, 4.

³ Meenaghan (1991), The role of sponsorship in the marketing communications mix, side 36

⁴ http://store.mintel.com/sports-marketing-and-sponsorship-uk-june-2011?cookie_test=true

2.2 Grunnelementene innen sponsing

I artikkelen "Managing sport sponsorship programs: lessons from a critical assessment of English soccer" tar Chadwick og Thwaites opp dette at sponsing feiler som følge av at bedrifter ikke tar dette seriøst nok. Bedrifter skjønner ikke at prosessen rundt sponsing er kompleks og utfordrende å administrere.

Oppgaven med å kartlegge, klargjøre, selge inn sponsorpakken, og ikke minst det å ivareta sponsorprogrammer tar tid, og krever ressurser som kanskje ikke ble tatt med i betraktningen når de startet med oppgaven.

Mintel kommer også med en pekefinger om at hvis dette ikke taes på alvor er det en viss fare for at resultatene ikke vil være like effektive.

I artikkelen "A Resource-Based View Of Sponsorship Management And Implemetation - Resource Identification And Categorisation." nevnes NIKEs samarbeid med Michael Jordan, og Credit Lyonnais samarbeid med Tour de France, som eksempler på sponsorprogram som har vært vellykket og mindre vellykket. I artikkelen "THE TAINTED TOUR: A special report.; Drug Scandals Dampen Cycling's Top Event" tar New York Times for seg dopingskandalene som er avdekket i sykkelportens største arrangement, der Credit Lyonnais er en av hovedsponsorene. Siden doping sees på som noe negativt og frastøtende, var dopingskandalen i touren definitivt ikke noe som Credit Lyonnais ønsket forbundet med sitt navn.

Meennaghan sier at som følge av økningen som skjer i sponsing markedet (og at det brukes mere penger på sponsing), har holdningen hos bedrifter blitt at valgene som de tar, nå er mere forretningsmessig begrunnet. Det settes større krav til bl.a. profileringen, eksklusivitet og hva som forventes tilbake.

Fahy og Jobber har definert ⁵ fem grunnleggende elementer som sponsing består av.

1. Øke oppmerksomheten
2. Lage underholdene muligheter
3. Fostre anbefalte merker og bedriftstilhørighet

⁵ David Jobber and John Fahy, Foundations of Marketing, side 235-6

4. Forsterke forholdet til omgivelsene
5. Lage salgsfremmende muligheter

Øke oppmerksomheten

Sponsing gir en rikholdig mulighet for å vise seg frem for sin målgruppe. Det er også populært å sponse arrangement. Jo større arrangement, jo bedre er muligheten å få vist seg frem.

Lage underholdene muligheter

Sponsorene ønsker å sponse arrangement som gir dem mulighet å "underholde" sine nøkkelkunder og presentere sine varer. F.eks det inngås en avtale om å være hovedsponsor for en fotballturnering, der bedriften kan "vise frem" firmalogoen og produktene sine. Og bedriftens kunder (målgruppe) inviteres til å overvære arrangementet.

Fostre anbefalte merke- og bedriftstilhørighet

Å skape egenskaper/relasjoner til sponsorens bedrift og varer som er ønskelig. Publikum ser merket, navnet, logoen og andre symboler til sponsoren gå igjen i hele arrangementet. Målet med dette er selvfølgelig at du som bruker ønsker å bli assosiert med merket.

Fahy og Jobber skriver : ⁶ *"fostering favourable brand and company associations"*.

"...to create favourable associations for the brand and company...".

Et eksempel som de nevner i samme avsnitt er :

"...sponsorship of athletics by SmithKline Beecham for its Lucozade Sport brand reinforces its market position and its energy associations."

⁶ David Jobber and John Fahy, Foundations of Marketing, side 236

Forsterke forholdet til omgivelsene

Å bidra til lokalsamfunnet på en slik måte at en blir oppfattet å være et positivt element i hverdagen. Være en aktiv deltaker i samfunnet.

Fahy og Jobber sier følgende om ⁷ "*Public relations and publicity*".

"...If it wishes to succeed, a company must be dependent on many groups. The marketing concept focuses on customers and distributors, but the needs and interests of other groups (such as employees, shareholders, the local community, the media, government and pressure groups) are also important..."

Som de sier så er forholdet og forventningene til de ansatte, eierne, det lokale samfunnet, media, myndighetene og andre pressgrupper viktig.

Lage salgsfremmende muligheter

Konstruere muligheter som gjør at kundene blir "bundet" til merket/bedriften. Se på Apple og deres produktspekter som er sydd sammen på en slik måte at brukerne blir lojal til merket (det er lettere for forbrukeren å fortsette å bruke samme merke, enn å bytte til et annet).

Fahy og Jobber nevner en ny trend innen sponsorindustrien. Noe de kaller "bakholds markedsføring". Det fungerer på den måten at en bedrift markedsfører seg "indirekte", og ikke alltid med vertens samtykke (uten at verten på noen måte kan forhindre at det skjer). Det kan være via deltakere på arrangement som er sponset av andre. Et eksempel som de nevner er de olympiske lekene i Aten. ⁸ En undersøkelse som ble gjort i etterkant, viste at det merkevarenavnet som ble assosiert med lekene, ikke var en av de offisielle sponsorene.

I en artikkel i Journal of Sport Management tar Amis, Slack & Pant for seg det de kaller et ⁹ressursbasert perspektiv (RBV) på sponing. , Metoden er basert på at bedriftens hovedressurs brukes aktivt i sponsorsammenhengen for å oppnå et holdbart konkurransemessig fortrinn. Det listes opp 6 hovedkategorier av ressurser som : finansielle, fysiske, personell, teknologisk, organisatoriske og bedriftens rykte.

⁷ David Jobber and John Fahy, Foundations of Marketing, side 232

⁸ David Jobber and John Fahy, Foundations of Marketing, side 236-237.

⁹ Amis, Pant and Slack, Journal of Sport Management 11 (1997), side 80-96

De sier videre at det som genereres ut fra de nevnte kategoriene, er 2 faktorer som er avgjørende hvor effektive de er. 1. Hvor holdbar konkurransefortrinnet er, og 2. hvor flinke de er til å ta vare på inntjeningen. Dette siden ressursene over tid forringes, blir overflødige, og blir kopiert av andre. Den fortjenesten de har klart å generere pleier derfor å forsvinne. De mest verdifulle ressursene er derfor de ressursene som er varige, vanskelige å identifisere og forstå, vanskelige å overføre perfekt, vanskelig å kopiere, og ikke minst de som er eiet (f.eks. har patent på dette) eller kontrollert av bedriften ¹⁰(Grant 1991).

2.3 Det etiske aspektet

Før organisasjonen begynner å diskutere hva som menes med det etiske aspektet, kan det være på sin plass å klargjøre hva som menes med etikk.

Med etikk menes den norm som ligger til grunn, når organisasjonen skal avgjøre hva som er det rette for dem, og hvordan organisasjonen bør opptre.

Etikk kan videre deles opp i tre underkategorier. metaetikk, normativ etikk og anvendt etikk.

¹¹ Metaetikk

Handler om grunnleggende etiske teorier. Skal etikken være objektiv eller subjektiv? Skal fornuften eller følelsene legges til grunn? Og hvordan etiske utsagn skal begrunnes.

Det skilles mellom non-kognitivism versus kognitivism, og relativ moral versus absolutt moral. Non-kognitivist vil hevde at vurderinger eller holdninger ligger til grunn for en moralsk dom. De setter et skille mellom faktaspørsmål og verdispørsmål. Og at Faktaspørsmål bare kan beskrives deskriptivt og konstaterende, mens vurderinger kan ikke beskrives deskriptivt, men normativt. Kognitivist mener at gode eller riktige handlinger er ensbetydende med moralske sannheter. Moralske utsagn vil kunne avgjøres ved hjelp av fornuften. Relativ moral sier at en handling ikke kan være rett eller gal, dette må sees relativt til en mengde

¹⁰ http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf

¹¹ <http://no.wikipedia.org/wiki/Etikk>

verdier. Det vil heller ikke finnes et allmenngyldig sett verdier, hvilke verdier man vil tro på er opp til enkeltpersonen selv. En handling kan altså være god for én person, men ikke god for en annen. Absolutt moral sier at en person som forfekter absolutt moral vil hevde at en handling kan være rett eller gal og at den relateres til et sett verdier.

¹² **Normativ etikk**

Har som oppgave å formulere grunnleggende moralske prinsipper. Moderne normativ etikk er delt inn i tre hoveddeler :

Konsekvensetikk : Fokus settes på konsekvensene av en handling. Strategier og handlingsvalg må vurderes ut fra de konsekvenser de respektive valg gir.

Pliktetikk : Tar utgangspunkt i moralske normer og prinsipper for å bedømme en handling og finne den rett eller gal. F.eks. godtar man én hvit løgn, godtar man i prinsippet alle løgner

Dydsetikk : Dydsetikk er en modifikasjon av sinnelagsetikk, som fokuserer på sinnelaget eller motivet som ligger bak handlingen. En handling er etisk god hvis den springer ut av et godt sinnelag, og hvis den har et godt motiv.

¹³ **Anvendt etikk**

Er refleksjoner rundt hva som er rett og galt i forhold til en konkret sak, som for eksempel abort og kloning.

2.4 Prissetting

Å sette prisen på en vare er utfordrende. Hva er riktig pris? Fahy og Jobber tar for seg tre grunnleggende metoder for å sette prisen på en vare.

¹² <http://no.wikipedia.org/wiki/Etikk>

¹³ <http://no.wikipedia.org/wiki/Etikk>

¹⁴ **Kostnadsorientert**

Det begynner med at alle kostnader knyttet til produksjonen for å finne det minimum antall enheter som må produseres for å "break-even". Altså hvor mange må lages for at bedriften ikke skal tape penger. Så lages det en kalkyle på forventet salg. Så legges det på det som skal være avkastningen på varen. Til slutt kommer det frem en total kostnad som viser hva prisen skal være.

¹⁵ **Konkurrentorientert**

Denne typen prissetting baserer seg på å se hva ledende aktører i markedet gjør. Hvor tilbyderne ser på konkurrentene og legger seg på samme nivå som deres pris. Eller hvor prisen settes etter en budrunde. Utfordringen til tilbyder her er å prøve å differensiere sin vare fra konkurrentenes, slik at prisen kan være en annen enn konkurrentenes.

¹⁶ **Makredsorientert**

Denne typen prissetting tar utgangspunkt i hva som forventes at verdien er for kunden. Jo høyere verdien (på varen er) for kunden er, jo høyere kan prisen være. Så det gjelder å tillegge varen verdier som konkurrentenes vare ikke har, slik at "din" vare er verdt å betalt ekstra for.

2.5 Samarbeidsformer/avtaler

For at det skal kunne defineres som et samarbeid, må det ligge en felles forståelse om at begge har noe å tilby som den andre parten ønsker.

Som tidligere nevnt i dette kapittelet har Sleight definert sponsing som :

¹⁷ "...a business relationship between a provider of funds, resources or services and an individual, event or organization which offers in return some rights and associations that may be used for commercial advantage..."

¹⁴ David Jobber and John Fahy, Foundations of Marketing, side 194

¹⁵ David Jobber and John Fahy, Foundations of Marketing, side 196

¹⁶ David Jobber and John Fahy, Foundations of Marketing, side 196

¹⁷ Sleight, S. (1989) Sponsorship: What it is and How to Use it, Maidenhead, McGraw-Hill, 4.

Sleight sier at det er penger, ressurser eller tjenester som utveksles mellom samarbeidspartnerne, for å få en konkurransemessig fordel.

Eksempler på dette er :

1. Selskap A "sponser" selskap B med X antall kroner, imot at de får lov til å reklamere for seg hos selskap B.
2. Selskap A inngår en avtale selskap B om levering av f.eks. uniformer, mot at de får plassere sin logo på uniformen. Dette er utbredt innen idretten.
3. Selskap A inngår avtale om å levere f.eks regnskapstjenester til selskap B, mot at de får plassere sin logo hos selskap Bs lokaler. Det kan være PWC som gjennom en slik avtale får vist seg frem på en fotball arena.

Et annet perspektiv er at samarbeidspartneren ser på sponsingen som en mere samfunnsplikt, enn at de skal ha en gjennytelse (en definert vare eller tjeneste). Dette er en sannhet med modifikasjoner, fordi det de kaller samfunnsplikt vil kunne sees på som en positiv handling i nærsamfunnet, og bedriften oppfattes å være en samfunnsengasjert organisasjon. Og dette kan igjen være med på å "løfte" dem over andre bedrifter i konkurransen om en kontrakt/leveranse. De har oppnådd en konkurransefortrinn (goodwill) hos sin målgruppe fremfor sine konkurrenter.

Hvis vi da ser tilbake på definisjonen av sponsing i begynnelsen av kapitlet, så sier den at det er i første omgang ønsket om å bli assosiert med spesielle egenskaper som gir forretningsmessige fordeler som danner grunnlaget for samarbeidet som resulterer i sponsing.

2.6 Evaluering av sponsing

Det som er vanskelig innen sponsing, er å måle hvor effektiv den egentlig er.

Mescon og Tilson sier at en måte å evaluere sponsing, er å sammenligne resultater etter FØR og ETTER prinsippet. Dvs. det sees på om innsatsen/arbeidet som er lagt ned, har økt verdien til en bedrifts vare eller produkt.

Meenaghan derimot har definert fire hovedmåter å evaluere hvor effektiv sponsingen har vært. Hvor salgs effektiv den var, hvor god kommunikasjon effektiv den var, hvor god mediadekningen var, og hvor godt sponsingen passet over tid.

Jeg tror at det som Meenaghan presenterer vil kunne gi en mere presis evaluering av hvor effektiv sponsingen har vært, kontra bare å se på resultatene før og etter.

Meenaghans metode vil kunne gi en mere spesifikk pekepinne på hva som kan gjøres bedre, hva som var godt nok osv.

3 Metode/forskningsdesign

Metoden eller forskningsdesignen skal være en overordnet plan over hvordan man tenker å løse problemstillingen/forskningsspørsmålet. Den skal beskrive hvordan man ser for seg at analysen av de innhentede data gjennomføres.

Kapittelet starter med på definere hva som menes med metode/forskningsdesign. Flere typer forskningsperspektiv og forskningsdesign presenteres. Hvilket databehovet/empiri som trengs til oppgaven, og metode for innsamling, utvalgsplan og analysenivå presenteres. Til slutt presenteres flere fallgruver som finnes når dybdeintervju skal brukes som forskningsdata.

Kunnskapssenteret.com definerer metode eller forskningsdesign som : En plan over hvordan man skal gå frem for å for å gjennomføre analysen. De sammenligner med det med husbygging. For å kunne bygge huset man ønsker seg, må man vite hvordan huset skal henge sammen. En slags konstruksjonstegning.

De definerer videre at planen bør inneholde :

Valg av forskningsperspektiv

Tre grunnleggende perspektiver finnes. Analytisk (objektiv utgangspunkt) Virkeligheten studeres etter objektive kriterier, via hypotese - deduktive studier. Aktør (subjektivt utgangspunkt) virkeligheten studeres etter subjektive kriterier, via induktive studier. Og system perspektiv, virkeligheten sees på som et system, via deduktive og induktive studier.

Valg av forskningsdesign

Her finnes det igjen tre typer. ¹⁸ Eksplorerende design : Brukes når problemstillingen er uklar. Anvendelig når man ønsker å vite mere om et emne, og man er usikker på hvordan det skal analyseres. Designtypen baserer seg som regel på skrivebordsundersøkelse eller en feltundersøkelse som er basert på kvalitativ metode.

¹⁸ <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2515/1/Eksplorerende-design/Eksplorerende-design.html>

¹⁹ Beskrivende design : Formålet er å gi svar på spørsmål som hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor. Design typen benyttes derfor når vi ønsker å beskrive eller finne sammenheng mellom en eller flere begreper eller variabler.

²⁰ Kasuelt design : Denne typen brukes når man ønsker å finne en statistisk årsakssammenheng mellom to variabler.

En kombinasjon av disse finnes også. Noe de kaller designtrianglering.

Oversikt over databehovet

Hvilke data (empiri) er det som trengs for å svare på problemstillingen. I heftet

²¹"Forskningsprosessen : Et veiledningshefte for elever i videregående skole" som er laget av "Holbergprisen, UiB", definerer de begrepet Empiri som:

"Det utsnittet av virkligheten som undersøkes, for eksempel det materialet man har samlet inn via for eksempel en spørreundersøkelse, et intervju, skriftlig materiale eller en feltstudie."

Wikipedia sier det samme, men på en litt annen måte :

²² *"Empiriske studier er basert på forsøk eller observasjoner. Empiriske data er data som er produsert ved et eksperiment eller ved observasjon."*

Valg av datainnsamlingsmetode og operasjonalisering

Prosesen starter med å se på eksisterende sekundærdata. Hvis sekundærdataen ikke finnes, eller at den ikke er tilstrekkelig, går man videre med innhenting av primærdata. Dette gjøres vha. en feltundersøkelse.

Feltundersøkelsen gjøres ved hjelp av observasjoner, eksperimenter og/eller intervjuer. Figur 3.1 viser skjematisk oversikt over disse tre metodene, med underkategorier.

Den metoden som benyttes mest er ved hjelp av intervjuer. Dette kan gjøres på to måter, kvalitativ eller kvantitativ.

¹⁹ <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2516/1/Deskriptivt-design/Deskriptivt-design.html>

²⁰ <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2517/1/Kausalt-design/Kausalt-design.html>

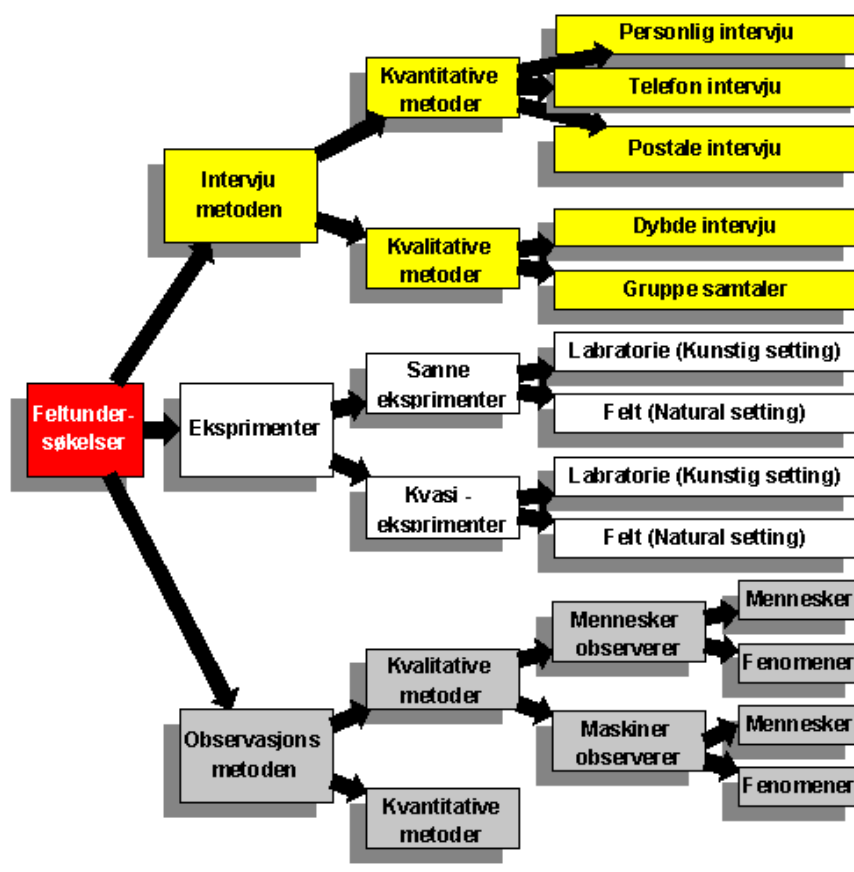
²¹ http://www.holbergprisen.no/images/materiell/2008_skole_elevkompendium.pdf#page=11

²² <http://no.wikipedia.org/wiki/Empirisk>

I en artikkel fra Helse- og omsorgsdepartementet defineres de to måtene på følgende måte :

²³ *Kvalitative studier er kjennetegnet av omfattende informasjon om et lite antall enheter. Kvalitative studier er velegnet for å få detaljert informasjon om mening og innhold og gir godt grunnlag for å oppdage nye fenomener og utvikle hypoteser. Studiene er imidlertid mindre egnet til å generalisere om fenomener.*

Kvantitative studier er vanligvis kjennetegnet av mindre detaljert informasjon om et stort antall enheter og standardiserte metoder for datainnsamling og analyse. Variablene uttrykkes i tallverdier og analyseres ved hjelp av statistiske metoder. Kvantitative studier er egnet til å generalisere forutsatt at individene eller enhetene er representative for fenomenene som studiene representerer.



²⁴ Figur 3.1 datainnsamlingsmetoder

²³ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/2010/nou-2010-13/8/2/1.html?id=628150>

²⁴ <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/3325/1/Valg-av-forskningsdesign-og-analyseplan/Hvilket-forskningsdesign-bor-jeg-velge-og-hva-skal-analyseplanen-gi-svar-pa.html>

Med utgangspunkt i problemstillingen vil det være den kvalitative metoden som er best egnet i dette tilfellet. For det som oppgaven skal prøve å svare på, krever detaljert informasjon som kan være med på å avdekke skjulte muligheter. Og videre hvordan skal disse mulighetene utnyttes videre.

Siden det ikke finnes noen sekundærdata om temaet sponsing/salg av reklame, har det vært nødvendig å ha en feltundersøkelse for å hente inn primærdata.

Utvalgsplan

Utvalgsplanen skal angi hvem som skal være med i undersøkelsen. Den bør si noe om hvem som er målgruppen for undersøkelsen, hvor mange som skal undersøkes, hvordan skal utvalget treffes og hvordan skal de utvalgte enhetene nås.

I mitt tilfelle er det viktig at de som velges ut til å være med, har relevant/førstehånds informasjon om problemstillingen. Dette uavhengig av geografisk plassering, størrelse og organisering. det er hvordan de har tatt tak i utfordringen, og eventuelt hvordan de har løst denne som er interessant å vite noe om.

Innsamlingen av primærdata startet derfor ved å sende ut en felles henvendelse til alle medlemmene i andelslaget Badelandene.no (andelslaget består av 22 badeland i alle størrelser) med spørsmål om deres erfaringer på dette området. Det ble også gjort konkrete henvendelser til fotball klubber (i NordNorge) i de øverste divisjonene.

Svarene på denne henvendelsen ga varierende resultat. Noen hadde ikke noen erfaringer å dele, noen hadde litt, mens andre hadde veldig mye å bidra med.

For å få et grundigere bakgrunnsmateriale, bestemte jeg meg for å gjennomføre et dybdeintervju med personer i ledende posisjoner. For at intervjurunden skulle bli så lik som mulig for alle, laget jeg en intervju guide som skal danne grunnlaget for undersøkelsen (se vedlegg 7.1 Intervjuguide).

Kriteriene som ble brukt for utvalg av intervju objekter var opprinnelig badeland av samme art og størrelse som Polarbadet. Dette viste seg å være vanskelig å gjennomføre, pga. at størrelse, utforming av badelandene, pluss forskjellig bakgrunn og erfaringer med problemstillingen.

Jeg valgte derfor å ta for meg badeland som har erfaring med salg av reklame. Dette for å belyse både positive og negative sider rundt problemstillingen.

Analysenivå (og hvilke analyseverktøy som skal benyttes)

Utgangspunktet bør være undersøkelsesproblemene som er definert i forskningsdesignet.

3.1 Dybdeintervju

Som beskrevet under avsnittet "valg av datainnsamlingsmetode og operasjonalisering", så er en av måtene å innhente kvalitative data (empiri) på å gjøre såkalte dybdeintervju.

Denne type intervju krever sin del av den som skal gjøre intervjuet. Dette fordi at det må skapes en kontakt og tillit mellom intervjuer og intervju objektet. Evner ikke intervjuer dette kan det føre til at intervju objektet gir strategiske svar på spørsmålene.

Fordelen med dybdeintervju er at de blir gjort mellom to mennesker. Intervju objektet har muligheten å forklare hvorfor han/hun tok de valgene som ble gjort. Hvilke følelser som lå bak, og hvilke holdninger som lå til grunn. Alt dette uten at en utenforstående kan påvirke svarene på noen måte.

Et punkt som gjenkjenner et dybdeintervju er at det ikke er konkrete JA/NEI spørsmål, men heller tema med flere underspørsmål. Som nevnt over så har intervju objektet mulighet å utdype svarene.

Det som også er viktig å huske på er at siden det er et begrenset utvalg av deltakere, vil resultatene fra dybdeintervju ikke kunne danne grunnlag som kan generaliseres.

²⁵ Kunnskapssenteret.com refererer til boken "Markedsundersøkelser" av Fred Selnes der han lister opp 10 punkter som er viktig for å oppnå et vellykket dybdeintervju.

- 1. Vær presis. Det finnes ingen unnskyldning for å komme for sent. Vær ute i god tid slik at du har tilstrekkelig tid til å identifisere den du skal intervjuer.*
- 2. Vær profesjonell formell. Hvis intervjuobjektet ønsker at dere skal være uformelle, så la vedkommende ta initiativet.*

²⁵ <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2565/4/Dybdeintervju---enkelt-intervju/Hvordan-arrangere-et-vellykket-dybdeintervju.html>

3. Start med å presisere formålet med møtet, og hva du ønsker å få svar på. Bli enige om hvor lenge intervjuet skal vare. Spør om tillatelse til å ta opp samtalen på bånd. Forsikre intervjuobjektet at dette kun er for at du skal rekonstruere møtet, og at båndet deretter vil bli tilintetgjort. Hvis intervjuobjektet ønsker konfidensialitet, forsikre han eller henne om dette.
4. Vær sikker på deg selv. Usikkerhet og fomling skaper en motvilje hos intervjuobjektet til å samarbeide. Understrek hvilken betydning intervjuet har for bedriften du gjør oppdrag for, og hvordan dette vil komme intervjuobjektet til gode.
5. Fortell hvorfor intervjuobjektet er kontaktet. At andre anbefaler å ta kontakt. At kontaktobjektet blir regnet for å være en ressursperson i bransjen.
6. Lær deg spørsmålene utenat. Ikke bruk tid under intervjuet til å fomle i dine notater. Det gir et dårlig inntrykk.
7. Konstrer deg om å lytte. Hør godt etter hva som blir sagt. Følg opp uklarheter med spørsmål. Be objektet komme med eksempler hvis det er vanskelig å forstå. Ikke ta notater i starten av intervjuet; dette vil ofte distrahere.
8. Vær kritisk. noen ganger vil objektet forsøke å gi deg et forvrengt bilde av virkeligheten slik at noe kommer fra i forvrengt bilde av virkeligheten. Vær oppmerksom, og konsentrer deg om logikken i objektets resonnement. Ikke gi deg før du har forstått.
9. Be om mulighet til oppfølging. Ved avslutningen av intervjuet er det vanlig høflighet at man takker for intervjuet. Videre er det en god ide om man ber om tillatelse til å følge opp intervjuet hvis det skulle være uklarheter eller dukke opp nye spørsmål.
10. Andre informanter. Det kan være en god ide å be objektet komme med forslag om andre ressurspersoner man bør ta kontakt med.

²⁶ Samtidig som det finnes 10 punkter som er viktig for å oppnå et vellykket dybdeintervju, finnes det en tilsvarende liste over feil som bør unngås.

1. Snakk ikke for fort. Hvis du snakker for fort, er det stor risiko for at de andre deltakerne ikke oppfatter hva du sier. Dine ord blir en hindring i kommunikasjonen gruppen imellom.
 2. Snakk ikke for sakte. Snakker du for sakte og omstendig, er det en fare for at lytterne blir utålmodig, Ofte slutter de å høre etter hva du sier, og blir mer opptatt av å tenke på hva du skal si i neste setning enn hva du sier.
- De fleste profesjonelle talespråkbrukere uttaler mellom 140 - 160 ord i minutte. Prøv å legg deg på dette nivået. (Når du ser på TV, legg da merke til journalistene og oppleserne, de ligger vanligvis på rundt 140 ord i minutte).

²⁶ <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2565/6/Dybdeintervju---enkelt-intervju/Stemmebruk.html>

3. *Snakk ikke for lavt. Snakker du for lavt gir du inntrykk av å være usikker. Det er vanskelig å virke overbevisende hvis man snakker lavt, fordi mangelen på trykk på enkeltord gjør budskapet grått og kjedelig.*
4. *Snakk ikke for høyt. Det oppfattes som ubehagelig for motparten og viser mangel på respekt.*
5. *Slurv ikke med uttalen. Slurver du med uttalen kan motparten begynne å tenke at en som ikke gidder å snakke klart og tydelig, heller ikke kan være annet enn slurvete i jobbsammenheng. Da det viser mangel på dannelse.*
6. *Sluk ikke ordene. De som hører på blir mer opptatt av å prøve å finne ut hva du nettopp sa, enn å konsentrere seg om hva som er innholdet i det du sier.*
7. *Bruk minst mulig utfyllingsord. De vanligste utfyllingsordene er: "Riktig", "ikke sant", "du vet hva jeg mener?", "korrekt" osv. Unngå å bruk disse utfyllingsordene. De er skaper irritasjon hos motparten, trekker oppmerksomheten bort i fra det som sies, og gir inntrykk av at du er usikker i din sak.*
8. *Bruk ikke ødemarker. Mange legger inn såkalte "ødemarker" mellom ord og setninger (Ums,Ahh osv.) Disse vitner om usikkerhet og irriterer de som hører på, kanskje så mye at de gjør alt de kan for å avbryte deg.*
9. *Bruk ikke slang, vanskelige ord eller faguttrykk. Mange misliker en liberal bruk av slang ord. For å være på den sikre siden, er det lurt å holde seg til de ordene som stå i ordlisten. Bruk heller ikke vanskelige ord eller faguttrykk. Det er ikke sikkert motparten vet betydningen.*
10. *Ha ikke mat eller tyggegummi i munnen. Det skaper mumling og ubehagelige lyder. Viser mangel på dannelse og respekt for motparten.*

Når innhenting av primærdata er ferdig, er det noen sentrale spørsmål som bør stilles.

Hvor ærlige er svarene som er gitt? Kan svarene som er gitt være farget av at intervjuobjektet ikke ønsker å fortelle den virkelige sannheten, fordi det vil gi et negativt inntrykk av sin egen arbeidsplass. Jeg har ikke noe inntrykk av at svarene som er gitt ikke er i samsvar med virkeligheten. Intervju objektene har opptrått veldig åpne og troverdige.

Han intervjuobjekt smurt på noe? Flere av de svarene som er gitt, kan kontrolleres med å se på organisasjonen og regnskapstall. Også her har jeg tillit til at svarene er troverdig.

Er det stilt ledende spørsmål? Noen av spørsmålene kan virke ledende, men da har det vært med utgangspunkt i en helt konkret problemstilling.

Er det svart på problemstillingen? Definitivt. Alle tre objektene har svart klart og tydelig på dette. Om de har selv benyttet seg av muligheten er en annen. Der kan det ligge andre forutsetninger/begrensninger til grunn for de valgene som er gjort.

Er det blitt stilt de rette spørsmålene? Uvisst, men undersøkelsen har i et samlet perspektiv gitt en klar tilbakemelding på forskningsspørsmålet.

Er utvalget av intervjuobjekter representativt? Dette er det vanskelig å gi et konkret svar på. Bakgrunnen til alle intervju objektene er forskjellig. Måten de har gått frem for å løse sine utfordringer har også vist seg å være forskjellig, men den generelle tilbakemeldingen har vært den samme.

Et viktig poeng rundt denne feltundersøkelsen er å se på reliabiliteten til svarene. Hvis den samme målingen gjøres flere gangen av andre, og svarene som kommer er de lik for hver gang, er dataene reliabile.

Validiteten er også viktig å ta med i betraktningen. Altså hvor godt klarer man å måle det som var hensikten å måle i undersøkelsen. Og graden av validitet er avhengig av selve tolkningen av svarene som er gitt i intervjuet.

4 Analyse

Analysen skal gi en gjennomgang av de innsamlede data, og gi en kritisk tolkning på svarene som er gitt i undersøkelsen. Det er viktig å være selvkritisk og se om svarene kan tolkes på en annen måte enn det som er gjort. Tolkningen skal også prøve å si noe om hvilke svar på forskningsspørsmålet informasjonen fra undersøkelsen kan gi.

Kapittelet starter med å presentere de forskjellige intervju personene, samt en kort oppsummering av de forskjellige intervjuene. Deretter starter analysen av de innsamlede data. Analysen er delt inn i de kategoriene som er satt opp i intervjuguiden. Analysen etterfølges av en diskusjon om temaet. Det stilles en den spørsmål med utgangspunkt i visjon, forretningsidé, vedtekter og etiske retningslinjer. Så avsluttes kapittelet med å se på relevansen for Polarbadet.

4.1 Presentasjon av data

Det ble gjennomført dybdeintervju med ledende personer i badeland/fritidsparker og idrettslag.

De var :

1. Hilde Kristine Rosenvold (markedssjef), Skien Fritidspark
2. Terje Rønning (dagligleder), Jorekstad Fritidsbad
3. Luige O. Skrove (dagligleder), Dampsaga Bad & Gym
4. Ståle Busch (leder fritid & idrett), Kloppen Idrettspark, Namsos
5. Tron Møller Natland (markedssjef), Alta IF, Fotball
6. Roger Lange (salgsleder), Tromsø IL
7. Gunnar M. Berg (dagligleder), Harstad IL
8. Fredric Persson (arrangementsjef), Glimt IL

Alle har personlig erfaring med fremskaffing av sponsorinntekter, men på forskjellige nivå. Måten de ble plukket ut på var via en felles forespørsel hos alle medlemmene i

badelandene.no, og direkte kontakt med de respektive idrettslagene (de største idrettslagene innen fotball i landsdelen).

Skien Fritidspark

Veldig stort anlegg. Organisert som et kommunalt foretak, Mange ansatte.

Erfaringen med sponning/salg av reklame var stor. De har jobbet med dette i flere år. De har egen markedsjef som er Hilde. Hun har jobbet med dette siden 2006. Før hun ble ansatt, ble arbeidet utført av en pensjonist. Hun har justert satsningen noe etter at hun tok over, men det går mye i det samme som tidligere. Deres erfaringer er at dette er et felt det må jobbes med hele tiden. Sponsoravtalene må følges opp og etterleves. Avtalene skal fornyes, og evt. justeres

Siden de er et kommunalt foretak er styrets sammensetning politikere som er valgt for 4 år av gangen. Styret har ikke lagt noen begrensninger på hva fritidsparken kan gjøre, og ikke gjøre. Det er heller at fritidsparken har pålagt seg selv enkelte begrensninger. De har gjort beviste valg med hensyn på prising, og hva de kan tillate av reklame. F.eks. de tillater ikke politisk- eller "voldelig"-reklame.

Jorekstad Fritidsbad

Stort badeland. Det som skiller de fra andre er at de har utendørs basseng. De er organisert som et andelslag, men fra 1. januar 2013 endrer de selskapsform til aksjeselskap. De er totalt 23 ansatte.

Jorekstad fritidsbad kan delen inn i to deler. Inne og ute. De har gjort et bevist valg på at de ikke ønsker reklame i innendørs, mens ute er greit. Det som skiller Jorekstad fra de andre intervju objektene, er at de har engasjert et profesjonelt firma for å selge reklameplass for dem. På årsbasis dreier det seg om ca. 500.000,- i inntekter. De betaler kun en prosentandel av dette salget til firmaet som betaling. Tilbakemeldingen fra reklamefirmaet er at innedelen har et stort potensiale.

Tidsperspektivet fra start til der de er i dag er ca. 1 år. Det var lettere å selge reklameplass i starten. Noen få negative erfaringer, men generelt bare positive.

Dampsaga Bad

Et badeland som er reilativt likt Polarbadet. De har en samdriftsavtale med kulturhus og samfunnshus. De er organisert som et aksjeselskap, der Steinkjer kommune eier 100% av aksjene. De har 12,2 årsverk, noen er knyttet opp med samdriften.

De har gjort noe arbeid med salg av reklame. De tilbyr standardiserte plakater til fast pris (5.000,- pr. år.). På årsbasis utgjør dette ca. 60.000,-. Salget har skjedd på den måten at en ansatt har reist rundt og besøkt lokale bedrifter. Tilbakemeldingen har vært at kjøper ser det mere som en støtte til badet, enn et salgsfremmende tiltak. Det er heller ikke satt noen begrensninger på hvilken reklame som er akseptabel. En avtale med en sportskjede er på gang. Klar tilbakemelding på at dette arbeidet krever tid og ressurser.

Kloppen Idrettspark

Idrettsparken er et kommunalt anlegg. Namsos kommune er 100% eier. Dvs. at de får et budsjett i begynnelsen av året som de skal forholde seg til. Budsjettet har ligget på ca. 2,5 mill de siste årene.

De er 3 ansatte, men i tillegg har de støtte fra parkavdelingen i kommunen.

Parken består av flere forskjellige fasiliteter. Dette gjør at gruppen av brukere varierer. De har ikke oversikt over antall brukere på årsbasis, men anlegget er i bruk fra tidlig morgen, til sent på kvelden. Parken leies også ut til forskjellige arrangement, men leieprisene er politisk styrt.

De har også gjort en del arbeid med sponing/salg av reklame. Men pr. i dag er det lagene som bruker parken som har fått tillatelse til å styre dette. Det viste seg at det var for tidkrevende å jobbe med dette i kommunal regi.

Alta IF (fotball avd.)

Alta IF er eiet av medlemmene sine. Det er prøvd å endre det til AS, men dette lot seg ikke gjennomføre pga. manglende interesse for kjøp av aksjer.

De har egen treningshall, men ikke eget stadion. De leier Finnmarkshallen for å spille sine hjemmekamper. Finnmarkshallen eies av kommunen.

De har 6 ansatte.

Økonomisk så har det svingt de siste årene. Fra pluss ene året til minus det neste. Men mye er relatert til skifte av liga, som følge av mediaavtalen til fotball forbundet.

Det arrangerer divsere fotballskoler og andre aktiviteter. Erfaringen fra dette arbeidet er gode, men det er begrenset hva det bringer av inntekter.

Når det gjelder sponing/salg av reklame så jobbes det med dette hele tiden, men næringslivet i Alta er noe begrenset til å kunne hente ut midler.

Tromsø IL (fotball)

TIL er organisert som et AS. De spiller i topdivisjonen i Norsk fotball, og har sine hjemmekamper på Alfheim Stadion. Stadionet er eiet av selskapet Alfheim Arena AS. Tromsø kommune er en av flere aksjonær i Alfheim Arena AS. Det er i tillegg kontorbygg i direkte kontakt med stadionet, med bl.a. VIP losjer. De har ca. 16 ansatte på heltid i tillegg til spillere.

De siste årene har budsjettet ligget på ca. 80 mill. Men det har vært underskudd siste år på ca. 5 mill. Dette har gjennom årene ført til at de har måtte selge spillere som har slått igjennom.

Aldersfordelingen på publikumet til TIL er fra 0-100 år. Det selges også en god del sesongkort.

Gjennom året arrangeres det en rekke turneringer, fotballskoler osv. Dette er noe klubben har gode erfaringer med. De har også arrangerer der andre klubber inviteres med for å kunne utveksle erfaringer og kunnskaper.

Også for TIL er sponing/salg av reklame helt avgjørende for å kunne satse på det nivået de gjør.

FK BodøGlimt

FK BodøGlimt er Bodøs stolthet. Nordlands største fotballklubb. De spiller sine hjemmekamper på Aspmyra Stadion. A-laget til klubben spiller pr. i dag i adeccoligaen. Har tidligere spilt i tippeligaen. Klubben "eies" av medlemmene. De har lag i alle aldersgrupper.

Klubben har slitt økonomisk tidligere, men dagens situasjon er under kontroll. Det største tiltaket de gjorde for å rette på skakkjørt økonomi var å selge stadionet til Bodø kommune. Omsetningen siste år var på 30 mill. Klubben er også gjeldsfri. I 2012 hadde de et overskudd på 2,25 mill. Klubben har sterkt fokus på kostnadsstyring. De har ca. 23 ansatte i administrasjon og sportsdelen.

Publikumsmessig har de en utfordring. Ungdommen kommer ikke på kampene. Den største gruppen av tilskuere er menn i alderen 35-50 år.

Som de andre fotballklubbene som er intervjuet, har de forskjellige fotballskoler og andre arrangement gjennom året.

Sponsing/salg av reklame er et være eller ikke være for klubben. Og dette er et felt som de jobber med hele tiden.

Harstad IL (fotball)

Harstad IL består av A-laget og 16 andre lag fordelt på aldersbestemte grupper. A-laget spiller i Oddsen ligaen (tredje divisjon). Klubben har egen treningshall, men kampene spilles på Harstad Stadion som ligger vegg-i-vegg med treningshallen. Stadionet er eiet av Harstad kommune. Dvs. at det er flere brukere av anlegget. Det er 3 ansatte i fordelt på en 100%, en 50% og en 30% stilling.

De tre siste årene har de faktisk klart å drifte enten i balanse, eller med et marginalt overskudd. Som for de andre fotballklubbene er sponsor-/reklameinntektene helt avgjørende for driften. For alle medlemmer i Norges Fotballforbund gjelder det retningslinjer for hva som er tillatt av reklame. Det være seg på stadioner, drakter osv. Harstad IL har et eget sponsorlag som står for arbeidet med å skaffe sponsorer. Medlemmene i dette laget er sentrale personer i det lokale næringslivet. Erfaringen er at dette er et felt det må jobbes med hele tiden.

4.2 Analyse av data

I analysen av de kvalitative data fortolkes empirien. Den som gjennomførte intervjuet skal tolke det som ble sagt, hva som ble notert, og de observasjonene som ble gjort av intervjuobjektet. Dette gjøres også kontinuerlig underveis i selve intervjuet, via de notatene som blir gjort.

Analysen starter ved at man gjør seg bedre kjent med dataen som er innhentet. Gjerne ved å gjøre notater underveis.

Temaene i intervjuet var : bakgrunn, økonomi, aktiviteter, reklame, kostnader. Dette er brukt som et utgangspunkt for analysen.

Bakgrunn

Badelandene og idrettsparken har forskjellige bakgrunner. Eierskapet er forskjellige. Kommunalt foretak (²⁷Kommunalt foretak (KF) er betegnelse for en selskapsform som brukes for virksomheter som er eid av norske kommuner.), aksjeselskap (²⁸Et aksjeselskap (forkortet AS, nynorsk også aksjelag, forkortet AL, tradisjonelt lutlag, forkortet LL eller L/L) er et selskap hvor eierne har betalt inn en aksjekapital fordelt på antall aksjer i selskapet.) og andelslag/samvirke (²⁹Samvirke (forkortet SA) eller kooperasjon er en organisasjonsform for økonomisk virksomhet. Prinsippet for samvirke er at de som driver produksjonen eller drar nytte av den, også skal lede den, slik at overskuddet ikke tilfaller utenforstående kapitaleiere.).

Det varierer både i størrelse, og antall ansatte. Men dette er relatert til at type drift varierer. To av intervjuobjektene tilbyr bl.a. overnatting. Dette er også reflektert i antall besøkende. På spørsmål om det er kommet konkurrenter de siste årene, så viste det seg at et av badene selv var intrenget på sitt område/nedslagsfelt.

Idrettslagene (fotballklubbene) har som for badelandene også litt forskjellig bakgrunn. De er i respektive forskjellige ligaer. Noen eier sin egen stadion, men noen bare leier seg inn på kommunale arenaer/haller. Størrelsen på klubbene varierer også. Dette er i utgangspunktet styrt av stedet de holder til på. Det at de spiller i forskjellige ligaer er også avgjørende for hvor attraktive de er som "arena" for å promotere seg på. Jo større klubben er jo mere attraktiv er de å promotere seg via. I intervjuet med Tromsø IL, kommer det frem at klubbene i toppligane blir ranket ut fra hvor godt likt de er blandt publikum. Hvordan oppfører f.eks klubbens spillere seg. Er de et sunt forbilde for ungdommen, hvilke verdier står de for osv. Tromsø IL er rangert som en av klubbene i norsk toppfotball som har best renome.

²⁷ http://no.wikipedia.org/wiki/Kommunalt_foretak

²⁸ <http://no.wikipedia.org/wiki/Aksjeselskap>

²⁹ <http://no.wikipedia.org/wiki/Samvirke>

Det å sammenligne badeland, idrettsparker og fotballag kan virke rart. Hva er det som ligger bak alle disse. Hos badelandene kan en slå seg løs i det våte elementet, med vannsklier og annet morro. Fotballklubbene tilbyr opplevelser som engasjerer og skaper følelser. Det som er felles for alle er at de ikke er forankret med et forretningsmessig utgangspunkt. De er fundamentert med det utgangspunktet at de skal være et tilbud til samfunnet for lek, morro og underholdning i hver sin forstand.

Det største skille mellom badelandene/idrettsparken og fotballklubbene, er mediadekningen de får. Badelandene/idrettsparken er interessante når det skjer noe spesielt. Fotballklubbene er i media nesten daglig. Kan ikke huske å ha lest en avis uten innslag av fotballnyheter. Fotballklubbene har også supporterklubber som følger lagene i tykt og tynt.

Det at mediadekningen er så enorm i fotballen, gjør at klubbene er et yndet "vindu" å profilere seg via. Dette "tvinger" klubbene til å jobbe med dette feltet på et profesjonelt nivå. Dette er noe som de andre kan lære av, men som krever ressurser og tid.

Økonomi

De økonomiske forutsetningene for de tre badelandene er forskjellig. Det badelandet som er organisert som kommunalt foretak, har ikke de samme kravene til inntjening som de som er organisert som aksjeselskap. De får et budsjett som de skal drifte innenfor. De to andre må drifte med overskudd/fortjeneste i fokus. Det betyr ikke at det som er kommunalt foretak bare kan gjøre hva de vil, men de har en annen forutsetning for de ved starten av året vet hva de har å forholde seg til. Det går mere over til forvaltning.

På årsbasis varierer inntektene fra sponing/salg av reklame hos to av de tre Badelandene fra 60.000,- til 500.000,- (minus vederlaget til Indreløperen). I prosent av omsetningen utgjør dette ca. 0,3% og 2,8%. Ikke den store andelen. Gjør man den samme samme sammenligningen med resultatet blir andelen en helt annen. For 2011 utgjør sponingen/salg av reklame da ca. 10% og 100%.

Størrelsen og antall fasiliteter fører til at omsetningen varierer voldsomt mellom de tre badelandene/fritidsparkene. Det som er kommunale foretak påvirkes også av at styret er folkevalgte politikere. Noe som endrer seg hvert 4. år. Som intervjuobjektet

sa at hvilket parti/politisk side som hadde flertall ga utslag direkte i den økonomiske situasjonen, fordi det var de som satte prisene på tjenestene de leverer.

For fotballklubbene sin del er det som det fremkommer i intervjuene helt avgjørende hvilken liga de spiller i. Norges Fotballforbund har en mediaavtale der prosenter gis til klubbene. Jo høyere liga det spilles i, jo høyere er andelen som mottas fra forbundet. For enkelte klubber kan dette være så kritisk at hvis de går på et nedrykk, så knekkes de økonomisk. BodøGlimt har tatt konsekvensen av dette, og solgt Aspmyra stadion tilbake til kommunen. Det viste seg at for deres del ble det for kostbart og eie stadionet selv. Driftskostnadene ble for store. Det Tromsø IL opplever er at som følge av underskudd, må de regelmessig selge sine beste spillere. Da blir det vanskelig å bygge en stabil stall av spillere som kan hevde seg i toppen av ligaen.

Gevinsten ved å avslutte i toppen av ligaen er at da er klubben kvalifisert til å delta i de internasjonale cupene. Dette fører igjen til at mere inntekter blir generert som følge av gode sportslige resultater. Et godt eksempel på dette er Rosenborg Ballklubb. De har vært et av norsk fotballs beste lag i en årrekke. De har klart å hevde seg i internasjonale cuper i en årrekke. Resultatet av dette er at de har blitt et ettertraktet lag å spille for, samtidig som de har vært ettertraktet å sponse. "Everybody want's to be on the winning side..."

Ser en på badelandene kontra fotballklubbene, så stiller fotballklubbene i en noen annen posisjon. Som nevnt er ligaen det spilles i helt avgjørende. Høyere liga betyr høyere inntekter (mediaavtalen med Fotballforbundet). For badelandene/ idrettsparken er det besøkstallene som er veldig avgjørende. Det som oppleves er at kjempegodt vær tilsvarer lite besøk. Da prioriteres andre aktiviteter. Kjempedårlig vær gir også "dårligere" besøkstall. Da oppsøker publikum steder med bedre vær. Men hvis været er passe dårlig, så opplever en de beste besøkstallene. For da er været for godt til å dra bort, men dårlig nok til at man ønsker innendørsaktiviteter. Prisene er noe mere regulert (litt avhengig av eierformen). De som er kommunalt eid, har politiske styrte priser, mens de som er AS står friere til å gjøre hva de vil. I og med at fotballklubbene også er "omreisende" gjør at de er et vindu for sponsorer til å vise seg frem på områder som ellers ville være vanskelig å komme seg inn på. Dette være seg på andre klubbers hjemmestadioner.

I dybdeintervjuene med fotballklubbene kom det frem at konsekvensen hvis sponsorinntektene forsvinner, er at klubbene ikke vil kunne fortsette på samme nivå

som tidligere. Mens for badelandene/idrettsparken er ikke konsekvensene like dramatiske. Dette har ført til at fotballklubbene sammenlignet med de badelandene som har jobbet med sponsing/salg av reklame har gjort det på et mye mere profesjonelt nivå. De har hatt personell som har jobbet med dette på heltid, og over lang tid. Som nevnt tidligere sier Chadwick og Thwaites at hvis dette arbeidet ikke tæs på alvor, er risikoen for at dette feiler til stede.

Ser en på regnskapene til badelandene/idrettsparken vs. fotballklubbene er resultatene (underskuddene) til badelandene mye mindre enn sponsorinntektene til fotballklubbene.

Aktiviteter

Det var dette punktet som viste seg å være mest likt for alle. Det blir arrangert et utvalg av skoler (fotball skoler), kurs, workshops o.l. på regelmessig basis. Noen av badelandene har prøvd å kjøre kurs som var "utenfor" det faste utvalget, men det ble ikke noen skusess. derfor ble de droppet.

Tromsø IL og BodøGlimt har SFO ordning i samarbeid med hver sin hjemkommune. Dette tilbudet har vist seg å være veldig populært. Det de helt bevist fokuserer på er at dette skal være et tilbud til alle. Selv om du ikke "liker" å spille fotball, så skal det være plass for det. Roger Lange i Tromsø IL viste til et eksempel der han hadde bært en liten jente på skuldrene under hele økten, bare for å prøve å få henne til å prøve seg.

Et av badelandene har startet arbeide med å lage aktiviteter for grupper. Et eksempel på slik gruppeaktivitet de jobber med er myntet for bedrifter som ønsker "team-building". På spørsmål om noen har temadager var det en felles tilbakemelding om at det er noe de ikke har. Det har heller ikke vært vurdert.

Kan det være et alternativ for badelandene å se på aktivitetene som fotballklubbene har utforsket. To av fotballklubbene arrangerer SFOer i samarbeid med sine kommuner. Det har vært en suksess for dem, men dette vil være utenfor forretningsområdet til badelandene. Det å utforske mulighetene for å lage atkiviteter og happenings for å generere inntekter ligger utenfor forskningsspørsmålet i oppgaven. Jeg har derfor ikke gått videre med dette feltet.

Reklame

Temaet om reklame bestod av to deler, en innledende, og en mer dyptgående del. Del to viste at uavhengig av størrelse, geografisk plassering og økonomi så hadde valget med å selge reklameplass vært riktig.

Kartleggingen av potensialet var noe forskjellig. Det var brukt både interne og eksterne ressurser. I hvor stor grad at bruk av eksterne ressurser ga en større uttelling kom ikke frem. Men samtidig så krever dette ikke noe ekstra fra bedriften. I det ene tilfellet som dette ble brukt, ble kostnaden fratrukket av salgsinntektene av reklame (en fast prosentandel av salgsinntektene). Derfor ikke noen ekstra kostnad for bedriften.

Prosessen med å prissette "varen" var vanskelig. Det ble brukt tidligere erfaringer, samt sammenligning med andre aktører i markedet (f.eks Odd/Grenland fotball klubb).

Valg av samarbeidspartnere var felles for alle. Det var lokale bedrifter, og i flere av tilfellene eksisterte det en form for kundeforhold (kjøp og salg av varer) allerede. For fotballklubbene var det litt anderledes. De har en generalsponsor, i tillegg 3-4 hovedsponsorer. I Norge er det også en del store firmaer som ønsker å profilere seg over hele landet. Et eksempel på dette er Telenor.

Det var også en felles forståelse av at det kreves tid, personell og ressurser for å få dette til. Også at innsatsen som ble lagt ned betalte seg. Alle fotball klubbene som ble intervjuet hadde egen markedsavdeling, som jobbet med dette hele tiden. Størrelsen varierte noe med størrelsen på klubben.

I hvilken stor grad det var vanskelig å selge inn varen varierte. Noen bedrifter har "superselgere" som kan selge sand i Sahara, mens andre sliter mere. Også de som benyttet seg av proffesjonell hjelp slet i perioder. Siden dette med salg også er personavhengig. Et av badelandene byttet selger, som gjorde at salget tok seg opp igjen.

Også forventningene fra bedriftene/samarbeidspartnerene var stort sett felles. De store aktørene hadde helt klare forventninger på hva de ville ha tilbake. Dette kunne

være f.eks. at spillere og/eller trenere måtte delta på diverse arrangement i regi av selskapene.

Det var også et tilfelle der samarbeidspartneren forventet seg mere enn det som kunne forventes.

Kostnader

Alle jobber hele tiden med kostnadsbesparende tiltak i større eller mindre grad. Den største utgiftsposten når en ser bort fra lønn til ansatte er energi/strøm.

Økonomisk støtte fra ENOVA til ENØK-tiltak er gjort av noen av intervju objektene. Det var også planer hos et å gå i gang med å investere i teknisk utstyr som vil være energibesparende (ikke at dette er påkrevd fordi at det eksisterende utstyret er utslitt, men for å være fremtidsrettet).

Et av badelandene har gått til investering i et treningssenter. Dette viste seg å være en suksess. Det har generert flere gjester.

Oppsummering

Alle intervjuobjektene varierer i størrelse og eierskap uavhengig om det er badeland/park eller fotballklubber. Lokalsamfunnet er viktig for alle. Det ble bl.a. nevnt at størrelsen på det lokale næringslivet var avgjørende mhp. utvalget av mulige samarbeidspartnere. Det er kun noen av fotballklubbene som har sponsorinntekter fra nasjonale aktører (aktører som bruker hele Norge som arena for profilering).

Personalkostnadene er en av de største utgiftspostene for alle sammen.

I forskningsspørsmålet del A og B, ble det stilt spørsmål om hvordan det arbeides for å skaffe seg sponsorinntekter.

Det som skiller fotballklubbene fra de andre er at de jobber på et profesjonelt nivå med å skaffe seg sponsorinntekter. De har dedikerte ansatte som jobber kun med dette. De er aktivt ute hos "kundene" sine. De har med seg godt gjennomarbeidede salgsprospekt. De følger opp avtalene, og sørger ikke minst for at "kundene" får det de betaler for. For dem er denne type inntekt helt avgjørende. Nivået på disse inntektene til fotballklubbene varierer fra 4-5 mill og opp til flere titalls millioner. F.eks

FK BodøGlimt hadde reklame/sponsorinntekter på over 18 millioner i 2012. Badelandene/idrettsparken har begrensede personalressurser de kan bruke på dette. Det fører til at de i den grad de jobber med å skaffe sponsorinntekter, ikke klarer på samme måte som fotballklubbene å utnytte det potensialet som finnes. F.eks Jorekstad som hadde et firma inne for å gjøre jobben for dem, klarte å samle inn ca. 500.000,- i sponsorinntekter.

4.3 Diskusjon

Hovedspørsmålet i oppgaven er :

Kan sponsorinntekter forbedre den økonomiske situasjonen for Polarbadet, og hvordan kan man lykkes med en slik satsning?

I forskningsspørsmålene del C og D spørres det om det er mulig å lære noe fra andres erfaringer, og om dette er noe som Polarbadet bør jobbe videre med.

Analysen er gjort med utgangspunkt i fem grunnelement (bakgrunn, økonomi, aktiviteter, reklame, kostnader).

Analysen avdekket at det er et forhold som viser seg å være avgjørende. Det er Profesjonalisering av arbeidet med sponsing/salg av reklame. Fotballklubbene har jobbet med dette i mange år. De har forstått at dette krever tid og ressurser. Den økonomiske gevinsten for klubbene er av en slik størrelse at det er ikke et alternativ å ikke gjøre dette. Det er helt avgjørende for deres eksistens.

For badelandene blir det en litt annen diskusjon. For dem er det ikke sikkert at dette er et felt som det vil lønne seg å satse på. Ved å se på resultatet for to av badelandene (som er pliktig å levere regnskap), viser resultatet før skatt et underskudd på ca. 500.000 nok. Da blir diskusjonen om det er verdt innsatsen, for å dekke et så moderat resultat. Har badelandet et stort nok potensiale for å generere sponsorinntekter i denne størrelsen. Finnes det da heller andre måter å finne disse inntektene? Et alternativ kan være å la eierne ta kostnaden ved et slikt underskudd.

En av intervjuobjektene sa at dette var noe som organisasjonen hadde jobbet med tidligere, men hadde konkludert med at de ikke hadde de ressursene/midlene til, for å kunne arbeide på en måte som ville gi resultater.

Et annet intervjuobjekt hadde representanter fra det lokale næringslivet samlet i en arbeidsgruppe som tok denne oppgaven på et "non-profit" arbeide.

I forskningsspørsmålene del D spørres det om dette er noe som Polarbadet bør jobbe videre med. Før bedriften kan svare på dette, er det noen spørsmål som må besvares. Det er helt essensielt å kartlegge om det finnes noen begrensninger for hva bedriften kan gjøre? Kan det aksepteres uansett type reklame i lokalene, på hjemmesiden, på facebook og de andre kommunikasjons kanalene? Dette fordi at visse typer reklame kan virke støtende på målgruppen, som igjen påvirker deres syn på organisasjonen. Har eierne gitt noen signaler rundt dette med sponing/salg av reklame? Det er derfor viktig å kaste et blikk på vedtektene og evt. etiske retningslinjer. Hvis så hvilken konsekvens vil dette ha på det videre arbeidet med sponing/salg av reklame.

Altså finnes det noe som hindrer bedriften i å se på dette som et reelt alternativ?

Svaret på dette spørsmålet er å finne i bedriftens visjon, forretningsidé, vedtekter og etiske retningslinjer.

Definisjon av visjon.

T. Weaver sier *"Those who will change the world must dear to dream"*. Det er også sagt at : *If you want the moon, ask for the sun and you might well get it"*.

³⁰ Roos, von Krogh, Roos sier at en visjon egentlig betyr drømmesyn. Et ønsket fremtidsbilde av organisasjonen.

En god visjon skal være en kort og presis beskrivelse av hvordan bedriften ønsker å være. TINE og Kongsberg gruppen har hver sin korte og presise visjon å vise til.



Vi skal være Norges viktigste verdiskaper.

³⁰ G. Roos/G. van Krogh/J. Roos - Strategi - en innføring, 5. utgave, side 41



WORLD CLASS - through people, technology and dedication.

Altså enkle og lett forståelige visjoner som forteller eksterne personer hva bedriften sikter mot.

Definisjon av forretningsidé.

³¹ *Forretningsidèen angir selskapets produkt- og markedsprofil. Dem sier oss hva som produseres eller ytes.*

De sier videre at :

³² *Mange pleier å si at forretningsidèen utgjør grensesnittet mellom "Hva kan vi?", "Hva ønsker vi å gjøre?" og "Hva gjør vi?".*

Definisjon av vedtekter

³³ *En vedtekt er en bestemmelse, forskrift eller regel som er vedtatt av et offentlig eller privat utvalg, derav ordet. Det finnes ingen nøyaktig definisjon til hva en vedtekt kan være. Et reglement er en vedtekt, men ordet brukes i litt snevrere betydning enn vedtekt: «Reglement, samling av bestemmelser, forskrifter for orden og tjeneste i en større bedrift, skole, etat el.l.»*

Definisjon av etiske retningslinjer.

³⁴ *Regler som sier noe om holdninger og hvordan en skal opptre når en utøver et yrke i ulike samarbeidsforhold. Dette skal sikre et felles verdigrunnlag å arbeide ut i fra.*

³¹ <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/3229/1/Forretningside/Forretningside.html>

³² <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/3229/1/Forretningside/Forretningside.html>

³³ <http://no.wikipedia.org/wiki/Vedtekt>

³⁴ http://no.wikipedia.org/wiki/Yrkesetiske_retningslinjer

Ved å se på definisjonen av visjon, forretningside, vedtekter og etiske retningslinjer er man i posisjon til å avgjøre hva man kan, og ikke kan gjøre. Forutsetningen for å fortsette med problemstillingen, er selvfølgelig at det ikke finnes noen elementer i organisasjonen som hindrer videre arbeid med temaet.

Det økonomiske aspektet er kanskje det viktigste av alt. Hvis kostnadene knyttet til prosessen med sponning/salg av reklame overstiger de forventede inntektene, er det meningsløst å fullføre prosessen. Alt må sees i en total sammenheng. Jorekstad Fritidsbad har engasjert et ekstern firma (indreløperen) til å ta seg av arbeidet. Kostnaden til dette er knyttet opp mot de genererte inntektene (det betales en prosentandel av genererte inntekter). Dvs. ingen inntekter, ingen kostnad. Kontra valget som Dampsaga Bad har gjort, ved å gjøre jobben selv, og kanskje bare ender opp med ekstra kostnader.

En omorganisering av eksisterende ressurser kan være en løsning. En analyse av alternative kostnader kan være på sin plass. Det kan vise seg at det burde brukes mere tid på dette, enn på andre inntekstgivende oppgaver.

Når organisasjonen har bestemt seg for å starte arbeidet med sponning/salg av reklame, er første steg å finne ut hvor man står i dag. Når status er gjort, begynner arbeidet med å se fremover, og bestemme seg for hva vil man, hvor vil man. Og til slutt hvordan skal man nå de målene som er satt (valg av strategi).

Det kan godt være at underveis i prosessen at man oppdager at målet som ble satt til å begynne med, ikke egentlig var det som var ønskelig. Da må målet endres til det man ønsker, og strategien justeres slik at den tilpasses det nye målet som blir definert.

4.4 Relevans for Polarbadet

Med bakgrunn i det som kommer frem i analysen, har dette noen relevanse for Polarbadet?

Polarbadet er organisert som et aksjeselskap, der det pr. definisjon er forventninger om avkastning på innskutt kapital. Samtidig som at man må forholde seg til aksjeloven med de rammene som den setter.

Hvilke begrensninger har da Polarbadet? Ved å se på dette som en tretrinns modell, der arbeidet startes med å se på :

1. Visjon
2. Forretningsidé
3. Vedtekter

Visjon

Jeg har pr. dags dato ikke funnet at Polarbadet har en visjon. Kan dette ha noe å si for driften sin del? Har Polarbadet ikke turt å drømme...?

Forretningsidé :

Polarbadet skal tilby kvalitetssikrede badeopplevelser med fart og spenning, velvære, rekreasjon og læring. For å ivareta dette skal Polarbadet ha ansatte med høy faglig kompetanse. Polarbadet skal være landsdelens ledende badeland for alle aldersgrupper både sommer og vinter.

Dette er en forretningsidé som ble skrevet tilbake i 1995. Er denne oppdatert til det som bedriften ønsker i dag? Er utviklingen gått ifra Polarbadet. Er det kommet konkurrenter som har "substitutter" for det Polarbadet holder på med? Er grunnlaget borte for forretningsidéen borte?

I den videre diskusjonen ser jeg bort fra overnevnte punkter...

Deler vi forretningsidéen opp i seksjoner ser vi følgende :

1. Polarbadet skal tilby badeopplevelser som er kvalitetssikret.
2. Høy faglig kompetanse skal være en gjennomgående tråd.
3. De skal være tilgjengelig for alle.

Pkt. 1. "...Badeopplevelser som er kvalitetssikret."

Dette forteller oss at hele tjenestekjeden må være i "top shape". Det gjelder helt fra kunden leser om oss på internett, i avisa, til kunden kommer inn døra til Polarbadet, til kunden drar hjem og forteller om opplevelsen til venner og kjente.

Pkt. 2. "...Høy faglig kompetanse..."

Kompetanse er relatert til personalet. Er denne på plass? Har Polarbadet rett personale på rett plass? Må det satses på kompetanseheving på hele/deler av personalet? Generelt er det ikke noe negativt relatert til kompetanseheving hos personalet. Det er heller bare positive effekter.

Pkt. 3. "...tilgjengelig for alle..."

Det betyr at alle grupper av brukere skal ha et tilbud som de kan benytte. Det betyr at Polarbadet ikke kan gå inn på en avtale som begrenser bruken i badelandet på noen måte.

Vedtektene

De eksisterende vedtektene legger heller ikke noen begrensninger for har som kan gjøres, og ikke gjøres. De gir heller en pekepinne på at Polarbadet må bli enda mere fokusert på å tjene penger.

Etiske retningslinjer

Som for visjon så har jeg ikke funnet noe som er definert for Polarbadet.

Når begrensningene så er kartlagt, kan valget taes om arbeidet med sponing/salg av reklame skal fortsette eller ikke.

Neste steg i prosessen vil være å sette de målene som man ønsker å oppnå (ut fra de begrensningene eller rammene som er funnet tidligere.). Dette fordi ut fra hvor Polarbadet er i dag, og hvor Polarbadet ønsker å komme, kan man velge strategi.

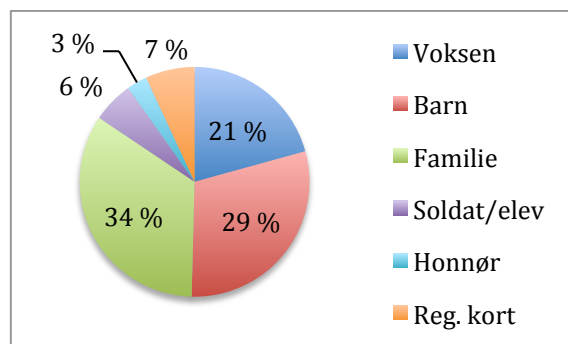
Polarbadet må også definere :

1. Hva er hovedproduktet som skal selges. Er det som for et av intervjuobjektene ferdigdefinerte skiltrammer? I tillegg til de fysiske steder i badelandet, kan profilering på "flyttbare" artikler være et alternativ. Det være seg selve kvitteringen for betalt inngang, badeartikler som selges, nøkkelarmbånd, serveringsfat, kopper, fat osv.

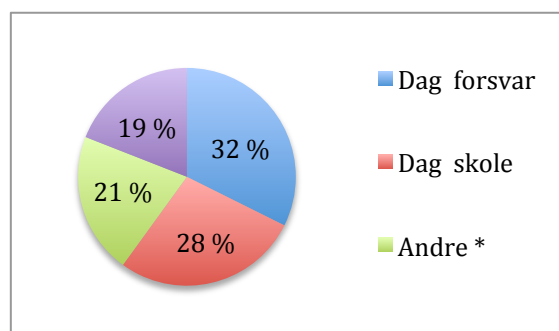
2. Riktig prissetting. Verdien på varen må være tilpasset markedet. Det er ikke lett å selge sand i Sahara.

3. Og hvem er det som ansees som målgruppen? Er det den gruppen statistisk sett som er den største, eller er det mere bevist valgte kunder. Skal valget av sponsorer da ta utgangspunkt i den største gruppen, eller skal man selge til høyst bydende?

Ser en på statistikken så viser den at det er barnefamilier som er den største gruppen av besøkende. Figur 4.1 viser besøkstallene (offentligbading, kveld og helg) og figur 4.2 viser besøkstallene (faste brukere, dagtid man-fre), begge figurene er i prosent.



Figur 2.1 Besøkstall for offentligbading



Figur 2.1 Besøkstall for faste brukere

For øvrig er det ekstremt viktig at produktet som selges er kvalitetssikret. Dette slik at kjøper ikke kan være i tvil om hva som kjøpes. Og ikke minst at kjøper vet hva som kan forventes tilbake.

Fahy og Jobber nevner andre faktorer som også er avgjørende for å lykkes. De prater blant annet om "*Public relations and publicity*"³⁵.

"...If it wishes to succeed, a company must be dependent on many groups. The marketing concept focuses on customers and distributors, but the needs and interests of other groups (such as employees, shareholders, the local community, the media, government and pressure groups) are also important..."

Som de sier så er forholdet og forventningene til de ansatte, eierne, det lokale samfunnet, media, myndighetene og ande pressgrupper viktig. Hvordan oppfattes bedriften av samfunnet? Sees bedriften som en byrde, og/eller et samfunnsmessig gode? Eierne som er kommunen er klare på dette. Polarbadet er et gode for samfunnet, som de ønsker skal være tilgjengelig for alle. Finnes det likevel eksterne interesser som har en agenda om hvordan bedriften oppfattes på godt og ondt?

I de siste årene er det blitt stor fokus på å være miljøvennlig. Polarbadet ble åpnet i 1995, og er en stor bruker av energi. Det tekniske utstyret er gammelt og lite effektivt. Tilbake i 1995 var ikke fokuset like stort som det er i dag på energibesparing. Polarbadet er nå inne i en prosess der store deler av det tekniske utstyret blir skiftet ut. Det nye systemet er oppdatert til dagens nivå for energibesparelser. Faktisk så er Polarbadet et pilot prosjekt for et nytt konsept for energibesparing.

Fahy og Jobber skriver i denne sammenheng om "*fostering favourable brand and company associations*".³⁶

"...to create favourable associations for the brand and company..."

Et eksempel som de nevner i samme avsnitt er :

"...sponsorship of athletics by SmithKline Beecham for its Lucozade Sport brand reinforces its market position and its energy associations."

³⁵ David Jobber and John Fahy, Foundations of Marketing, side 232

³⁶ David Jobber and John Fahy, Foundations of Marketing, side 236

Kan dette pilotprosjektet som Polarbadet er i gang med, være med på å skape positiv omtale som igjen fører til at enkelte firma ønsker å inngå samarbeid. Dette for å få de fordelene og assosiasjonene som kan brukes til en forretningsmessig fordel.

5 Konklusjon/Anbefaling

En konklusjon er en slutning tatt på grunnlag av en rekke premisser overveielser, observasjoner eller undersøkelser.

Hovedspørsmålet jeg ønsket å svare på var :

Kan sponsorinntekter forbedre den økonomiske situasjonen for Polarbadet, og hvordan kan man lykkes med en slik satsning?

Forskningsspørsmålene var :

- A. Hvordan arbeider badeland/parker i Norge med å skaffe seg sponsorinntekter?*
- B. Hvordan arbeider idretten (fotballen) i Norge med å skaffe seg sponsorinntekter?*
- C. Hva kan man lære av andres erfaringer i forbindelse med anskaffelse av sponsorinntekter?*
- D. Bør Polarbadet arbeide med å skaffe sponsorinntekter for å forbedre den økonomiske situasjonen.*

Det ble kartlagt en del betingelser som må være på plass før arbeidet med å skaffe seg en sponsor starter. Bl.a. tillater organiseringen av bedriften sponsering/salg av reklame i anlegget? Sier vedtektene noe om hva som er tillatt, og ikke tillatt. Sier de etiske retningslinjene noe om sponsering/salg av reklame.

Det økonomiske aspektet med hensyn på kostnader er viktig. En analyse på alternative kostnader vil avdekke om det er "liv laget" for å fortsette prosessen.

En henvendelse til alle medlemmene i badelandene.no, om erfaringer med å skaffe seg sponsorinntekter avdekket forskjellige ståsteder. Enkelte var i samme situasjon. Noen hadde gjort fremstøt med varierende resultat. Og det var de som på prinsipielt grunnlag ikke ville ha reklame.

Tre kandidater fra badelandene ble plukket til et dybdeintervju. Også en idrettspark, og fire fotballklubber ble plukket ut til å delta i undersøkelsen. Resultatet varierte noe ut fra type anlegg/klubb, og hvor stort badelandet/parken/klubben var. Men i grove trekk var det de samme svarene som ble gitt.

Suksessfaktorene som gikk igjen var :

1. Det må settes av tid og ressurser til å arbeide med temaet.

Bestemmer man seg for å starte med dette krever det innsats over lengere tid. Dette er ikke et arbeide som er gjort i løpet av en helg. Det må jobbes grundig igjennom alle aspekterne rundt sponsing/salg av reklame. En vurdering om organisasjonen har kunnskapen til å gjøre dette selv, eller om det er mest hensiktsmessig å engasjere et firma til å ta seg av dette.

2. Relasjonen mellom kjøper og selger.

Det som kom frem under dybdeintervjuene, var at det å bare sende ut en generell forespørsel (brev) ikke hadde noen effekt av betydning. Men et personlig oppmøte var effektivt. Det var "vanskelig" å avslå tilbudet når man hadde/fikk det ansikt til ansikt.

3. Oppfølging og etterlevelse av avtalene.

Etterarbeidet med inngåtte avtaler er minst like viktig. Sørge for at kjøper faktisk får den varen de betaler for. Dette fordi hvis kjøper ser at organisasjonen ikke ivaretar kjøpers interresser, er det en reel sjanse for at de trekker seg. Det kan også være et direkte brudd på kontrakt, som kan ha økonomiske konsekvenser utover at de trekker seg fra samarbeidet.

Svaret på de fire forskningsspørsmålene om dette var noe det var verdt å bruke ressurser på, var det en felles tilbakemeldingen om at det var det.

I noen tilfeller er valg av "sponsor" ikke alltid motivert ut fra visjon, forretningsidéen og de etiske retningslinjene. Men mere ut fra at organisasjonen trenger de midlene som avtalen bringer. Skal de overleve, så kan de ikke velge hvem de ønsker å samarbeide med. Det gjelder å selge seg til høysbydende. Det kan være så kritisk at man bare må akseptere det som blir tilbudt.

5.1 Anbefaling til Polarbadet

Polarbadet er eid av Målselv kommune. Sommeren 2012 overtok kommunen alle aksjene. Dette skjedde i forbindelse med en større renovering som skulle skje senere på høsten. Tidligere var det også kommunen som var største aksjonær med 98% aksjene. Når et selskap skal "endre" seg, er det aksjonærene som skal "godkjenne"

dette. Dette må da skje på generalforsamlingen, eller på en ekstraordinær generalforsamling.

Kommunen har gitt klare retningslinjer for hva de forventer av selskapet. De har gitt klart uttrykk for at de forventer at det skal driftes med fokus på resultatforbedring.

Ut fra de funn som er gjort, er det uten tvil min oppfatning at dette er et område som bør settes fokus på. Om Polarbadet bør gjøre denne jobben selv er usikkert. Et profesjonelt firma vil kunne gå inn og gjøre en situasjons analyse. Ut fra dette vil en kunne ta en avgjørelse om jobben skal gis til et eksternt firma, eller om dette er en oppgave som Polarbadet takler selv. Det vil kreve tid og ressurser, men resultatet vil være at Polarbadet skaffer seg inntekter/ressurser som gjør at det kan satses mye sterkere på å gjøre seg til et attraktivt badeland å besøke og/eller samarbeide med.

6 Litteraturliste

David Jobber and John Fahy : Foundations of marketing, third edition.

Göran Roos, Georg von Krogh, Johan Roos : Strategi - en innføring, 5. utgave

Meenaghan (1991) : The role of sponsorship in the marketing communications mix.

Simon Chadwick & Des Thwaites : Managing sport sponsorship programs: lessons from a critical assessment of English soccer. Journal of Advertising Research, September 01, 2005

Robert M. Grant : The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulations.

Christopher Clarey, Samuel Abt (New York Times) : THE TAINTED TOUR: A special report.; Drug Scandals Dampen Cycling's Top Event -, July 03, 1999.

7 Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Intervju guide

Oppsettet er hentet fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) som er et direktorat underlagt Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD).

Det er gjort noen endringer, for å tilpasse guiden til oppgaven.

Fase 1: Rammesetting

1. Løst prat (5 min)

- Uformell prat.

2. Informasjon (5-10 min)

- Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål).
- Forklar hva intervjuet skal brukes til, og forklar taushetsplikt og anonymitet.
- Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål.
- Informer om ev. opptak, sørg for samtykke til ev. opptak.
- Start opptak.

Fase 2: Temaer

3. Overgangsspørsmål: (10-15 min)

- Hvem er eierne av badet?
- Hvor stort er badet, antall basseng, m², osv...?
- Har dere mange ansatte?
- Hvor mange gjester har dere inne i løpet av året?
- Hvem er den største gruppen av besøkende?
- Er det kommet konkurrenter inn på deres område/nedslagsfelt?

Økonomi

- Hvordan har resultatet vært de siste årene?
- Hva er omsetningen på årsbasis?
- Har forutsetningene endret seg noe de siste årene som kan ha forårsaket

dette?

- Annet?

Aktiviteter

- Har dere faste aktiviteter som kjøres i løpet av året? Som f.eks "Sjørøverdag".
- Hvilke erfaringer/resultater er det på slike aktiviteter?
- Aktiviteter som kjøres på regelmessig basis? Kurs, konkurranser m.m...
- Er det utenforstående aktører inne om har aktiviteter hos dere?
- Annet?

Reklame

- Har dere vurdert salg av reklameplass som en vei å gå?
- Annet?

Kostnader

- Har dere gjort kostnadsbesparende tiltak?
- Har dere sett på ENOVA sine støtteordninger?
- Er det gjort strukturelle endringer for å kompensere for dårlig økonomi?
- Annet?

Andre

- Har dere gjort andre tiltak som bidrar til driften av badet?

Ta utgangspunkt i deltakernes erfaring med det temaene som skal diskuteres.

Ta en oppsummering av svarene som er gitt ovenfor...

Fase 3: Fokusering

4. Nøkkelspørsmål om salg av reklame : (20-30 min)

- Hva fikk dere til å vurdere dette som et reelt alternativ?
- Hvordan kartla dere potensialet?
- Ble det avdekket noen begrensninger?
- Ble det satt noen "grenser" for hva dere kunne akseptere?

- Hvordan gikk dere frem for å prissette "varene"?
 - Hvordan valgte dere ut aktuelle samarbeidspartnere?
 - Var det vanskelig å selge inn varen?
 - Hvor lenge jobbet dere med å forberede før dere tok kontakt med aktuelle samarbeidspartnere?
 - Hva var forventningene fra selskapene dere kontaktet?
 - Hva slags erfaringer har dere fått?
- Oppfølgingsspørsmål eller sjekklister

Fase 4: Tilbakeblikk

5. Oppsummering (ca. 5-10 min)

- Oppsummere funn

7.2 Notater fra dybdeintervju : Skien Fritidspark (Skien)

Intervju med Hilde Kristine Rosenvold (markedssjef)

Skien fritidspark er organisert som et kommunalt foretak, eiet av Skien kommune. Styret i fritidsparken er et politisk styre, sammensatt av politikere som er valgt for 4 år av gangen.

Skien Fritidspark består av et badeland, idrettshall, ishall og en isbane. Badelandet består av 25m idrettsbasseng, stupebasseng (med 1m, 3m, 5m og 7,5m), bølgebasseng, barnebasseng, varmtvannsbasseng og terapibasseng (eget rom).

Antall årsverk for hele fritidsparken er 60 årsverk fordelt på 100 ansatte. I badelandet er det ca. 18-20 årsverk.

Besøkstall : Ca. 800.000 - 1.000.000 på årsbasis. For badelandet isolert er besøkstallene 230.000 i 2011, og de forventer 260.000 i 2012. Største gruppen av besøkende er barnefamilier, og ungdom følger deretter.

Av andre badeland i nærheten er det Langesund som er nærmeste konkurrent. De ligger ca. 1/2 times kjøretur unna. Men i dette tilfellet er det Skien Fritidspark som er nykommeren (er "intrengeren").

Økonomi :

Resultatet for selve badelandet har vært positivt de siste årene, men totalt sett for hele fritidsparken har det i alle år vært negativt. De siste årene har dette ligget på ca. 17 mill. Dette er noe som kommunen dekker.

Omsetningen for fritidsparken ligger på ca. 60 mill. Og som for alle de andre er det strøm/energi som er en av de største utgiftspostene.

Som nevnt tidligere er styret i Skien Fritidspark sammensatt av politikere. Dvs. at det er politikere som bestemmer prisene, og at de er subsidierte.

Aktiviteter

Det arrangeres regelmessig kurs av ulike typer. Alt fra babysvømming til vanntilvenning osv. Fritidsparken kjører det meste av kurs selv, men leier inn instruktører når det er påkrevd. Det arrangeres ingen "tema"-dager av noe slag. Men de er med på de landsdekkende kampanjene som f.eks. "svøm deg til...".

Reklame

Det er allerede gjort et stort arbeide med dette. Frem til dagens markedsjef overtok ansvaret, ble jobben gjort av en pensjonist. Pr. idag selges det reklameplass i idrettshallen, ishallen og skøytebanen.

Kostnader

Fokuset er på energibesparende tiltak. Pr. i dag brukes bl.a. spillvarme fra isbanene til oppvarming av andre anlegg. Det jobbes med planer om å investere i nye løsninger som på sikt vil spare kostnader.

Om det er undersøkt om mulighetene om støtte fra ENOVA er ukjent.

Som nevnt til å begynne med er Skien Fritidspark et kommunalt foretak. I praksis betyr det at de får tildelt et budsjett i begynnelsen av året, som de må forvalte på best mulig måte.

Andre

Det jobbes med konsepter som skal bidra på inntektssiden. Bl.a. med grupper. Det være seg aktivitetsdager for bedrifter osv. Det jobbes også kontinuerlig med å fylle idrettshallene. Det arrangeres bl.a. hunde- og katteutstillinger.

Nøkkelspørsmål om reklame

Frem til 2006 var det en pensjonist som jobbet med dette. På den tiden var det ca. 120 bedrifter som hadde avtale om reklameskilt. Etter at dagens markedssjef overtok ansvaret i 2006 er dette antallet redusert til ca. 80, men skiltene/avtalene er blitt større.

Fritidsparken har også gjort et valg om at de ikke vil konkurrere med det lokale fotballaget Odd/Grenland. Dvs. at fritidsparken har lagt seg godt under de prisene som Odd/Grenland tilbyr.

Når det gjelder hvilke begrensninger som finnes, er det mere de begrensningen som de har lagt på seg selv. De godtar ikke voldelige og politisk reklame. Foreløpig har de ikke reklame inne i selve badeanlegget. Det har vært gjort forsøk, men førte ikke frem til et endelig salg.

Erfaringene med hvordan det var å få solgt, varierte fra hvilken hall det var snakk om. Ishallen var vanskeligst (dette fordi den var kun brukt i vinter sesongen), mens idrettshallen (som er i bruk hele året) var lettest. Prisene varierer derfor mellom de forskjellige hallene.

Den generelle tilbakemeldingen var at dette var et arbeid som var tids- og ressurskrevende. Kundene som kjøper reklameplass skal følges opp regelmessig. Viktig å passe på at kontraktene etterleves osv. slik at kundene får det de har kjøpt.

7.3 Notater fra dybdeintervju : Jorekstad Fritidsbad (Lillehammer)

Intervju med Terje Rønning (daglig leder)

Jorkestad Fritidsbad er organisert som et andelslag. Det er en deling mellom 1/3 kommunen og 2/3 lokale lag og foreninger. Fra 1. januar 2013 endrer de selskapsform til aksjeselskap.

Antall årsverk : 14 årsverk, fordelt på 23 ansatte. Noen er knyttet opp til overnattingsfasilitetene.

Fasiliteter : 25m basseng, varmebasseng, lekebasseng/lagune og sklie. Det som skiller Jorkestad fra andre bad er at de har utendørs basseng også.

Besøkstall : Ca. 110-120.000 på årsbasis. Største gruppen av besøkende består av barnefamilier. Deretter følger voksne (dette pga. treningssenteret).

Det finnes andre badeland/basseng i nærheten. Raufoss (6 mil), Ankerskogen (6 mil) og Fron badeland (8 mil).

Ellers så ligger Hafjell (vintersport) og Hunderfossen (sommer) like i nærheten som er store konkurrenter.

Økonomi :

Resultatregnskap	2011	2010
Sum driftsinntekter	18.185	17.845
Driftsresultat	2.337	1.518
Resultat før skatt	503	-577
Sum eiendeler	46.123	47.777
Egenkapitalandel i %	20,9%	19,1%
Valutakode	NOK	NOK
Tall i hele tusen.		

Tallene er hentet fra Proff.no

Selskapet driftes med positivt resultat. I 2010 ble det underskudd, men det var som følge av store investeringer som var finansiert vha. egne midler. Resultatet etter skatt har ligget på ca. 2-300.000,- de siste årene.

Omsetningen totalt ligger på ca. 18 mill, mens omsetningen for badet ligger på 12 mill. På spørsmål om forutsetningene har endret seg de siste årene, er svaret kontant nei. Omsetningen ligger stabilt på disse tallene.

Aktiviteter

Det kjøres ingen faste aktiviteter utenom de faste kursene som går. De har en lokal svømmeklubb som har sine treninger der. De består av ca. 25 medlemmer. De får to baner, to timer hver tirsdag.

Reklame

Jorkestad fritidsbad kan deles inn i to deler, inne og ute. Dette skiller dem fra f.eks Dampsaga Bad og Polarbadet. Inne har de sagt at de ikke ønsker reklame av noe slag. Ute derimot har de benyttet seg av reklame for å bidra til finansieringen av uteanlegget.

Kostnader

Uteanlegget ble finansiert vha. reklameinntekter og MVA refusjon.

Andre

Det jobbes kontinuerlig med å finne områder som kan bidra til driften. Det er fullt belegg til enhver tid, men det gjelder å være på tå-hev for å henge med.

Nøkkelspørsmål om reklame

Som nevnt tidligere har Jorkestad klart og tydelig sagt at reklame ute er OK, men inne er det ikke aktuelt. Jorkestad har også tatt det steget at de har egnasjet et profesjonelt selskap til å ta seg av reklame i uteanlegget (Indreløperen).

Betingelsene i hovedtrekk er at de skal ha 25% v inntektene de genererer. På årsbasis ligger de totale reklameinntektene på ca. 500.000,-. Indreløperen har også gitt klare signaler på at markedet for salg av plass inne i badelandet er stort. Men styret har sagt at det ikke er aktuelt.

Prosessen fra de startet arbeidet til de er der de er i dag har tatt ca. 1 år.

Tilbakemeldingen i dag går på at det var lettere å selge når anlegget var nytt, kontra idag da det har blitt noen år. Det har vært noen tilfeller der de som har kjøpt

reklameplass har hatt forventninger på "gjennkjøpsavtaler" uten at dette har vært et tema. Utover dette har det vært bare positive erfaringer med salg av reklame.

7.4 Notater fra dybdeintervju : Dampsaga Bad & Gym (Steinkjer)

Intervju med Luige O. Skrove (daglig leder)

Dampsaga Bad er organisert som et aksjeselskap. Steinkjer kommune er 100% (13200 aksjer) eier av selskapet. Badelandet har en samarbeidsavtale om samdrift med et kulturhus og et samfunnshus.

Antall årsverk : 12,2 årsverk, der 2 stillinger er knyttet opp mot driften av kulturhuset og samfunnshuset.

Fasiliteter : 25m basseng, varmebasseng med boblebenk, 2 lekebasseng/lagune og en sklie (24m).

Besøkstall : Ca. 120.000 på årsbasis. Største gruppen av besøkende består av barn. Barnefamilier følger deretter.

Det finnes andre badeland/basseng i nærheten. Levanger (3 mil), Verdalen (4 mil) og Åsen (8 mil). I tillegg er der relativt kort avstand over til Sverige der det finnes badeland som er av en annen kaliber.

Økonomi :

Resultatregnskap	2011	2010
Sum driftsinntekter	17.845	17.750
Driftsresultat	2.113	3.631
Resultat før skatt	577	2.151
Sum eiendeler	78.759	61.395
Egenkapitalandel i %	14,1%	17,5%
Valutakode	NOK	NOK
Tall i hele tusen.		

Tallene er hentet fra Proff.no

Resultatet for selve badelandet har i alle år vært negative. En etablering av treningssenter har derimot sørget for at resultatet har forbedret seg til det positive.

Resultatet etter sammenslåing av bad, kulturhus og samfunnshus ligger på 2,5 mill nok.

Badelandet ble åpnet i 1995. I løpet av de siste årene er det gjennomført store enøk tiltak. Tilskudd fra ENOVA har også vært gitt.

Det er en utfordring at badet er gammelt (og nedslitt), siden gjestene ønsker noe som er nytt (nye attraksjoner). Derfor er det laget planer for nybygg med flere basseng (ca. 800 m²). Dette vil bli finansiert gjennom lånefinansiering.

Aktiviteter

Det arrangeres regelmessig kurs av ulike typer. Det arrangeres ingen "tema"-dager av noe slag. En lokal svømme/livredningsklubb har faste treninger 2 ganger i uken. En dykkerklubb er også inne en gang i uken.

Reklame

Det er gjort et arbeid på dette området. I dag finnes det "standardiserte" plakater som kan kjøpes for 5.000,- pr. år. Størrelsene på disse er 240 x 60 cm. Dette er en fast størrelse som er bestemt av badelandet. Pr. i dag har de en samlet inntekt på 60.000,- pr. år. Prosessen rundt salget av disse har vært preget av at annonsørene har sett på dette som "støtte" til badet, fremfor salg fremmende tiltak. Det ble sendt ut mellom 60-70 forespørsler til lokale bedrifter, men det var personlig oppmøte som var den utløsende effekten for å få solgt plakatene. En avtale med MX-sport er under utvikling. Verdien av denne er fortsatt uviss.

Kostnader

Det er gjort ENØK tiltak for å spare energikostnader. Tilskudd fra ENOVA i størrelsen 600.000,- er mottatt. I 2008 ble det også gitt "krisepakke" i forbindelse med finanskrisen.

Etableringen av treningssenter har vist seg å være en suksess. Planer om et spa-senter er også under utarbeidelse. Dette er noe som mange har etterspurt.

For å komme kundene i møte, har de investert i nytt adgangkontroll system. Dette systemet lar gjestene slippe å tenke på penger når de er inne i badelandet. De kan "betale" med chip-armbånd. Før de får forlate anlegget må de lese av chippen for å se hvor mye de skal betale. De har til og med innvilget alle en kreditt på 500,- for å gjøre det enklere for gjestene.

Andre

Ikke noen spesielle tiltak som bidrar til driften.

Nøkkelspørsmål om reklame

Motivet for å vurdere reklame i badelandet var uten tvil mer inntektene. Det ble heller aldri vurdert om dette var noe som ikke var akseptabelt. Det ble ikke satt noen kriterier for innholdet på plakaten.

Arbeidet som ble gjort i forkant var minimalt. Daglig leder laget et skriv som ble sendt ut til aktuelle samarbeidsavtaler (ca. 60-70 selskaper). Men det var personlig oppmøte som ga uttelling. Vanskeligere å takke nei ansikt til ansikt.

Forventningene hos de som kjøpte reklameplass var ikke at dette ville ha noen salg fremmende effekt, men ble mere sett på som støtte til driften.

Prisingen på de forskjellige "artiklene" ble fastsatt på bakgrunn av tidligere erfaring hos daglig leder. Det ble også gitt 30 gratis billetter til de som kjøpte reklameplass.

På spørsmål om det finnes et uutnyttet potensiale i markedet var svaret definitivt JA. MEN det krever både tid og ressurser.

7.5 Notater fra dybdeintervju : Kloppen Idrettspark (Namsos)

Intervju med Ståle Busch (leder Idrett og fritid)

Kloppen Idrettspark er et kommunalt drevet parkanlegg. Namsos kommune er 100% eier.

Antall årsverk : 3 årsverk (turnus). Kommunens parkavdeling (4 årsverk) bistår når det er behov for dette.

Fasiliteter : Består av 3 haller (fotball, flerbruks og handball), 400-500m2 utleieareal (kontorer, klasserom), Fotballstadion med løpebaner rundt, 2 kunstgressbaner (1 av banene eid av Namsos IL), 1 7'er bane.

Besøktall : De har ikke oversikt over antall besøkende på årsbasis. Den største gruppen av besøkende består av barn og ungdom. Parken er åpen fra kl. 08 på morgenene til kl. 20 på kvelden.

Det er ikke kommet inn konkurrenter i området. Det er planer om å bygge en ny hall et stykke unna, men denne vil ikke kunne påvirke situasjonen noe da den skal ta unna for en allerede sprengt kapasitet.

Økonomi :

Indrettsparken er et kommunalt anlegg, og driftes deretter. Kommunens økonomi tilsier at det driftes med mål om å holde parken åpent. Noe mere er det ikke penger til.

Budsjettet ligger på ca. 2,5 mill. Kommunen leier "tilbake" noe av anlegget (ca. 400.000,-), og fylkeskommunen leier også (ca. 1,5 mill).

Forutsetningen for driften har heller ikke endret seg noe de siste årene

Aktiviteter

Det arrangeres regelmessig kurs av ulike typer. Det arrangeres ingen "tema"-dager

Det arrangeres 3 faste turneringer i løpet av året (2 fotball, 1 handball). Det arrangeres også "tilfeldige" arrangement i tillegg. I 2012 ble det arranger NM volleyball.

Erfaringene er bra, men det genererer ikke noe spesielt overskudd, da det er politisk vedtatte leiepriser som gjelder.

Som nevnt tidligere leier kommunen og fylkeskommunen arealer.

Reklame

Det er gjort et arbeid på dette området. Men pr. i dag er det leietakerne som står for dette.

Kostnader

Det er hele tiden fokus på kostnadene. Når noe skal skiftes ut, så velges det løsninger som er energibesparende.

Det er blitt søkt om ENOVA midler til prosjekt for en tid tilbake, men kommunen hadde ikke økonomi til å bidra med sin andel av "spleiselaget", derfor ble det ikke noe av det den gang.

De to store kostnadspostene er personal og energi.

Andre

Ikke noen spesielle tiltak som bidrar til driften.

Nøkkelspørsmål om reklame

Det har vært prøvd med flere forskjellige alternativer. Det ble gjort et forsøk med å engasjert et firma for å ta denne jobben, men det viste seg at det kostet mere enn det som ble generert av inntekter.

En del av dette arbeidet var å kartlegge potensialet som idrettsparken har. Det ble heller ikke avdekket noen begrensninger i dette arbeidet. Kommunen som eier hadde heller ikke gitt restriksjoner for hva som kunne aksepteres av reklame.

For å prissette "varen" ble det brukt tidligere erfaringer og historiske data. Området er ikke så stort at det er begrenset hva en kan forvente av etterspørsel. Det ble også tatt kontakt med de andre destinasjonene i kommunen for å få innspill.

Namsos er ikke stort nok til at en kan velge samarbeispartnere. Så derfor ble det gjort en "dør til dør"-aksjon for å finne samarbeidspartnere.

Den umiddelbare tilbakemeldingen var at det ble sett på som en støtte til den lokale idretten. Men i og med at parken er eid av kommunen ble det stilt krav om at pengene skulle øremerkes til å utbedre/fornye parken. Det var ikke aktuelt at

kommunen skulle få noe av disse inntektene for å kunne bruke dem på andre områder.

Erfaringen som ble gjort under dette arbeidet var at det å selge inn "varen" var ikke like krevende som å følge opp de inngåtte avtalene.

Konklusjonen ble til slutt at det var for tidkrevende for å holde på i kommunal regi med dette arbeidet. Istedet ble det inngått avtale med leietakere om at de kan selge reklame mot at parken får prosenter av salget. Det er også satt en øvre grense på 50.000,-.

7.6 Notater fra dybdeintervju : Alta IF (fotball avd.)

Intervju med Ståle Busch (leder Idrett og fritid)

Alta IF er driftet som et ordinært idrettslag. i 2011 ble det gjort et forsøk på å gjøre det om til et AS, men pga. mangel på interesse strandet dette prosjektet. Det var rett og slett ikke mulig å skaffe nok kapital for å realisere planene.

Pr. i dag har Alta IF ikke egen stadion. De leier Finnmarkshallen til sine kamper (april-november). Hallen er eid av kommunen.

Det er 5 årsverk fordelt på 6 ansatte.

Gjennomsnittlig 7000 tilskuere på årsbasis på seriekampene. Hallen er i bruk fra morgen til kvelds. Det er hele spekteret av brukere/aldersgrupper.

Det er ikke kommet andre fotballag inn i nedslagsfeltet, men det er en kontinuerlig konkurranse fra andre idretter om oppmerksomheten.

Økonomi :

Økonomien har svingt mye de siste årene. Veldig relatert til hvilken liga det spilles i. I 2011 var resultatet ca. 600.000,- i pluss, mens i 2012 var resultatet ca. 1,5 mill i minus.

Omsetningen ligger på ca. 10 mill. i året. Dette er relativt lite i forhold til andre lag i samme liga. Det er økonomisk helt avgjørende hvilken liga det spilles i (mediaavtalen til Fotballforbundet).

Aktiviteter

Det arrangeres ulike turneringer. Ca. 3-4 i løpet av året. Alta turneringer er den største med ca. 370 deltagende lag (ca. 4000 spillere). Det arrangeres også fotballskoler i ulike sammenhenger. I samarbeid med kommunen arrangeres det også skolefritidsordninger.

Erfaringer på slike aktiviteter er gode. Fine overskudd på slike arrangement.

Reklame

Dette er en "naturlig" del av fotballen. Må til for å kunne overleve som idrettslag.

Kostnader

Alta IF har ikke gjort noen kostnadsbesparende tiltak på hallen, da den er eid av kommunen. Det er heller ikke sett på ENOVA sine ordninger

Den største utgiftsposten foruten spillerlønninger, er reisekostnadene.

Det jobbes med planer om å bygge egen hall. Det vil da bygges for å kunne leie ut lokaler også (for å generere leieinntekter). Arbeidet er ikke kommet langt, men det er satt ned en arbeidsgruppe av lokale personer som jobber med prosjektet. Fokus har endret seg noe. Satser på inntekstkilder som kan styres mere, og ikke er avhengig av sportslige resultater.

Andre

Ikke noen spesielle tiltak som bidrar til driften.

Nøkkelspørsmål om reklame

Sponsing/salg av reklame er en "Narturlig" del av fotballen. klubben kunne ikke ha driftet på samme måte uten.

Det er gitt klare retningslinjer fra forbundet på hva som er tillatt. Dette gjelder spillerdraktene. Men også på selve stadionet, men dette er mere av sikkerhetsmessige årsaker.

Klubben har ikke satt noen "grenser" for hva de kan akseptere. Pengespill reklame er ikke tillatt. Dette er det noe forbundet har satt.

Prissettingen av "varene" er gjort ut fra tidligere erfaringer, og fra innspill fra andre klubber.

Når det gjelder valg av aktuelle samarbeidspartnere, er situasjonen for Alta IF er slik at det ikke er mulig å velge å vrake blandt mange tilbydere, så det er litt å ta til takke med hva som blir tilbudt.

Det å selge inn varen har vist seg å være relativt enkelt, spesielt når resultatene har vært bra.

Det brukes et par dager for å forberede seg før kundebesøk. Sette seg inni hva de holder på med, og tilpasse "produktene" til dem.

Forventningene fra aktuelle samarbeidspartnere varierer. Varier med utgangspunkt på størrelsen av sponsoren. De mindre regner det mere som et bidrag til den lokale fotballklubben, men de store har helt klare forventninger om hva de ønsker.

Erfaringene er at dette er noe det må jobbes med. Alta IF har derfor en egen markedssjef, som tar seg av dette.

7.7 Notater fra dybdeintervju : Tromsø IL (fotball)

Intervju med Roger Lange (markedsleder)

Tromsø IL er organisert som et aksjeselskap (Tromsø Fotball AS). Denne omorganiseringen gjorde de for ca. 5-6 år siden. Alfheim Stadion er eiet av Alfheim Arena AS. Her er Tromsø kommune inne som aksjonær. I tillegg er det et kontorbygg med kontorlokaler (eiet av privatpersoner i byen) der idrettslaget leier seg inn.

Alfheim Stadion har plass til ca. 6900 tilskuere. I tillegg er det også VIP losjer på stadionet.

I administrasjonen er det 7 ansatte (leder, regnskap o.l.), og i sportsavdelingen er det 9 ansatte (trenere, fysioterapeut, kepertrener o.l.)

Det er i snitt ca 4300 tilskuere på hjemmekamper (15 stk) + ca. 10.000 på cupkamper og andre i løpet av året. I tillegg kommer de tilskuere som er å ser på de lavere divisjonene som spilles på stadionet.

Aldersfordelingen på tilskuerne varierer fra 0-100 år. Det selges også en god del sesongkort. Ca. 40% av disse er honørkort (pensjonister og studenter).

Av store "konkurrenter" er det byens volleyball og basketlag pluss kulturlivet i byen. Både volleyball- og basketlaget gjør det veldig bra. De ligger som toplag i de respektive øverste ligaene.

Økonomi :

Budsjettet ligger på ca. 80 mill. De siste årene har de gått med ca. 5 mill i minus. Mediaavtalen med Norges Fotballforbund bringer inn mellom 10-15 mill. i året.

Fotballforbundet har satt økonomiske krav til lag som skal delta i elitedivisjonen. Dvs. at de lagene som ikke klarer å drifte i balanse blir "satt under administrasjon". Dvs. at de må rapportere jevnlig til forbundet, og gjøre grep for å bedre situasjonen.

Aktiviteter

De arrangerer Tromsø turneringen, fotballskoler i hele nordnorge og i Russland. De har keeperskoler, SFO ordning der TIL drar ut til de forskjellige SFOene i Tromsø og har økter der de tar med se ungene ut og spiller fotball. De arrangerer også workshop der de inviterer andre lag for å dele/utveksle erfaringer for å bidra til å utvikle klubbene videre.

Det arrangeres også noe de kaller "TromsKraft Academy" i samarbeid med TromsKraft. Dette går på sommeren hver dag i tre uker.

De har ingen eksterne kursholdere inne som kjører opplegg for andre enn TIL.

Reklame

Som for andre fotball lag er sponsor-/reklameinntektene helt avgjørende. Pr. i dag har de inntekter fra skiltreklame på stadionet for ca. 7-8 mill.

Kostnader

Som nevnt tidligere har de driftet med underskudd de siste årene, noe som gjør at de er under "administrasjon" fra forbundet.

Personalkostnadene utgjør ca. 50% av budsjettet. Dette gjør at de kanskje blir nødt til å selge spillere som kan bringe ekstra inntekter. Dette er en side av fotballen som belaster alle lagene som har dårlig økonomi. Talenter må selges for å berge økonomien.

Andre

Ikke noen spesielle tiltak som bidrar til driften.

Nøkkelspørsmål om reklame

Det jobbes kontinuerlig med dette feltet. Det er og blir en del av fotballen. Det må til for å kunne overleve. En del av dette arbeidet går ut på å utnytte potensialet enda bedre. Kan ting løses på en bedre måte.

Fotballforbundet har gitt klare retningslinjer for hva de tillater på et stadion av reklame, plassering osv. Spillerenes drakter er også regulert på hva som er tillatt.

TIL har laget prisliste for de "produktene" de tilbyr. Dette er priser som bare i spesielle tilfeller kan forhandles om.

TIL tenker også regionalt når de planlegger strategien sin.

TIL har fire store sponsorer. Det er Sparebanken NN, TromsKraft, Telenor og Nergård. Disse har også satt klare krav for hva de tillater av annen reklame, og hva de forventer tilbake (f.eks at spillere og/eller trenere stiller opp på forskjellige arrangement). Dette er også samarbeidspartnere som har vært med så lenge som intervjuobjektet kan huske. Det ble poengtert at disse er "samarbeidspartnere" fremfor "bare" sponsorer. De er med "uansett hva som skjer...". Det ble også nevnt at det forventes at spillere og ansatte viser en "oppførsel" som samarbeidspartnerene kan godta. Derfor er også TIL et av de lagene som er "best likt" i elitedivisjonen.

Erfaringene er at sponsering/reklame er at det er kommet for å bli i fotballen. I praksis er det leve eller dø for klubbene...

7.8 Notater fra dybdeintervju : FK BodøGlimt (fotball)

Intervju med Fredric Persson (arrangementsjef)

FK BodøGlimt er organisert som et ordinært idrettslag, der årsmøte er øverste styrende organ. De spiller sine kamper på Aspmyra Stadion. Det er plass til ca. 7400 tilskuere. I tillegg er det 15 vip losjer med plass til 12 stk, og en restaurant med plass til 100 stk.

Det er 7 ansatte (100% stilling) i administrasjonen, og 16 i sportsdelen (trenere, fysioterapeuter o.l.).

Der er i snitt ca. 35.000 tilskuere på årsbasis. Det spilles 15 seriekamper hjemme, i tillegg kommer evt. cupkamper. Også andre lag benytter seg av stadionet, da det leies ut til de som måtte ønske det.

Den store utfordringen de har, er å få ungdommen til å komme på kamper.

Undersøkelser viser at hovedvekten av tilskuere er menn i aldersgruppen 35-50 år.

Økonomi :

I begynnelsen av 2000 tallet var det en trend innen norsk fotball at klubbene skulle eie sin egen stadion. FK BodøGlimt fungte denne trenden og kjøpte Aspmyra Stadion fra Bodø kommune. Dette har vist seg å være et dyrt prosjekt for klubben. Og derfor i 2012 ble stadionet solgt tilbake til Bodø kommune. FK BodøGlimt har alikevel fått lov til å ha ansvaret for utleie av stadionet.

Pr. i dag er økonomien god i klubben. De har en årlig omsetning på 30 mill. Og de har ingen gjeld.

Aktiviteter

FK BodøGlimt gjør som de andre klubbene og arrangerer diverse fotballskoler, keeperskoler o.l. De har også et samarbeid om fotball SFO som går året rundt. Dette har vist seg å være veldig populært. De arrangerer workshop for nærtliggende klubber, for å utvikle klubbene videre, og for å øke kapasiteten/kunnskapen i

klubbene. De har også en ansatt (100% stilling) som reiser rundt til alle de andre klubbene i regionen og jobber med klubb utvikling.

Reklame

Også her er svaret som hos de andre fotballklubbene. Reklameinntektene er noe som ikke går an å klare seg uten.

Kostnader

Det er gjort noen tiltak for å redusere kostnadene. Det er bl.a. installert kunstgress som gjør at banen tåler mye mere bruk enn en ordinær gressmatte kan. De ansatte har også gått med på lønnsreduksjoner for å bidra. Også kreditorene har vært villig til å være med på frivillig akkord. Klubben gjorde det som måtte til for å berge klubben.

Andre

Ikke noen spesielle tiltak som bidrar til driften.

Nøkkelsspørsmål om reklame

Som nevnt tidligere er det ikke mulig å drifte en fotballklubb uten sponsorinntekter. Klubben har egen markeds sjef i tillegg til arrangementansvarlig. Begge jobber med dette feltet.

Klubben har ikke satt noen begrensninger for hva de aksepterer av reklame.

Fotballforbundet har gitt retningslinjer (rammeverk) for hva som er tillatt.

Selv stadionet er solgt tilbake til kommunen, har klubben fått beholde rettighetene til å selge reklame på stadionet.

Klubben jobber også for å "utvide" nedslagsfeltet sitt. De prøver å endre klubben fra å være en "byklubb" til å bli en "regionsklubb", nettopp for å kunne nå flere potensielle sponsorer.

Prissettingen er en utfordring, men lang erfaring, og god kjennskap til næringslivet har gjort at de har kartlagt hva som er akseptabelt.

Det ble ikke gjort noen slags seleksjon av samarbeidspartnere. Avhengig av hvem klubben jobber opp mot, setter de seg godt inn i hvem de er , og hva de står for. Innsalget har fokus på felles mål for klubben og samarbeidspartneren. Dette gjør prosessen mye lettere å lykkes med.

Erfaringen er at markedet er blitt mye mere fokusert på hva de får tilbake fra klubben, "what's in it for me". Det er også fokus på bransje eksklusivitet. F.eks så godtaes det ikke at en annen bilforhandler kommer inn som sponsor.

7.9 Notater fra dybdeintervju : Harstad IL (fotball)

Intervju med Gunnar M. Berg (dagligleder)

Harstad IL er "selv-eiet". Drevet av sine medlemmer og ansatte. A-laget har tre ansatte. En i 100% stilling, en i 50% stilling og en i 30% stilling.

Besøkstall : Det er i snitt ca. 300 tilskuere på hjemmekampene. Det spilles 13 seriekamper hjemme, pluss evt. cup-kamper. Aldersfordelingen på tilskuerne går fra 0-100 år.

Den største "konkurrenten" er damelaget til Medkila. de spiller i topserien for damer. Siden de spiller i høyere liga enn A-laget til Harstad IL, har de førsterett på å bruke stadionet. Dvs. at hvis både Medkila og Harstad IL har hjemmekamp må Harstad IL vike plass til damene.

Økonomi :

Siden kampene spilles på Harstad Stadion, må de leie tilgang.

Budsjettet ligger på ca. 5 mill. i året. Dette har de klar å holde de siste årene. I 2012 hadde de et marginalt overskudd.

Det at de har rykket opp en liga i 2012 gjør at "bidraget" fra medieavtalen til Fotball forbundet blir noe større.

Aktiviteter

De arrangerer "Akademiet" hvert år. Dette er et arrangement som går over en drøy uke på sommeren. Dette har vært frem til nå kun for klubbens egne medlemmer. Ellers så har de ikke noen faste arrangement.

Reklame

Dette er viktig for driften av klubben økonomisk sett, og det jobbes med sponing hele tiden.

Kostnader

Som for de andre har de fokus på kostnadene. De har kvittet seg med en turbuss som "bare" kostet penger. De har gjort noen organisatoriske justeringer med at de har redusert stillingsprosentene til to av de tre ansatte. Tidligere har det 3 100% stillinger, som nå er redusert til en 100%, en 50% og en 30%.

I perioden 2011 til januar 2013 hadde de heller ikke en daglig leder. Styreleder tok seg av disse oppgavene så godt det lot seg gjøre.

Siden det er kommunen som eier stadionet, er det de som har kostnaden ved vedlikehold. Det er ikke noen store kostnader kuttet til treningshallen siden dette er en kaldhall.

Andre

Ikke noen spesielle tiltak som bidrar til driften.

Nøkkelspørsmål om reklame

Sponing/reklame har en nøkkelrolle innen fotballen. Det handler om å "leve eller dø". De har i dag flere områder som de bruker. Det være seg stadionet, treningshallen, spillerdrakten, overtrekksdrakten osv. For stadionet har de fått anledning å selge reklameplass for kommunen mot at de får prosenter av salget.

Norges Fotballforbund har gitt klare retningslinjer for hva de tillater av reklame på stadion, drakter osv. Klubben har også vedtekter som gir signaler om hva de tillater.

Prissettingen følger en 3-steg stige, gull, sølv og bronse. Prisene er ikke "åpen" for forhandlinger. Dette for å unngå at noen skal stille spørsmål med hvorfor noen har kjøpt "GULL" til en lavere pris.

Grunnlaget for å finne frem til riktig pris, går på tidligere erfaringer og at de kjenner markedet sitt veldig godt.

Harstad IL har eget sponsorlag som består av 7 representanter fra det lokale næringslivet. Disse benytter seg av sitt kontaktnettverk for å skaffe seg nye sponsorer.

Oppgaven med å selge inn sponsorpakkene er tøff. Det er ikke alle som har mulighet å være med på.

Erfaringene fra dette med sponsering/reklame er at det krever innsats, og at de som går inn som sponsor/kjøper reklame har klare forventninger til hva de ønsker tilbake.