

Mira Marthine Kihle

Haakon Dammen Fjeld

BACHELOROPPGAVE

VED HANDELSHØYSKOLEN BI

*Vekst i små bedrifter:
Intensjoner, evner og muligheter i markedet*

BTH 9743 BEDRIFTSUTVIKLING FOR SMB

BI TRONDHEIM

6. JUNI 2013

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

Executive summary

Denne Bacheloroppgaven i Bedriftsutvikling for SMB ble skrevet våren 2013 i samarbeid med en nyoppstartet marketingbedrift som oppdragsgiver. Tidlig i semesteret hadde vi innledende møter med Markets AS der vi diskuterte deres utfordringer og hva oppgaven vår kunne dreie seg om. Etter hvert som vi lærte bedriften å kjenne ble vi enige om at oppgaven måtte dreie seg om hvordan bedriften skulle utvikle seg fremover, hvordan de skulle vokse og hvilken retning de skulle velge. Gründernes egentlige ønske var å jobbe med sportsmarkedsføring, særlig sponsing og events, men etter et snaut års drift hadde ikke dette blitt noe stort satsningsområde. Vi ble enige om at oppgaven skulle se på teori om vekst for små bedrifter samt at vi skulle forsøke å finne ut om det ville være et marked for sportsmarkedsføringstjenester i Norge.

Oppgaven er innledet med en utførlig introduksjon av Markets AS. Denne interne beskrivelsen legger grunnlaget for problemstillingen, og for oppgavens videre retning. Vi har valgt å fokusere på gründernes kjernekompetanse innen sponsing og arrangement, da det er dette de aller helst vil arbeide med. Problemstillingen ble formulert til: *Markets AS får per i dag ikke utnyttet sin kjernekompetanse innen sportsmarkedsføring, sponsing og events i noen særlig grad. Hvordan ser mulighetene ut, for at Markets AS kan satse på et smalere marked, og benytte sin unike kjernekompetanse for å posisjonere seg i markedet og oppnå vekst for bedriften?*

I teorikapittelet ser vi på teori om vekst i små bedrifter; segmentering, målretting og posisjonering; og markedsføring av profesjonelle tjenester. Vi mener at denne teorien gir oss et grunnlag for å kunne si noe om hva Markets har lyktes med og om hva de kan forbedre seg på. Teorien legger spesielt vekt på gründernes evner og karakteristika, eksterne omgivelser og konkurransesituasjon. Utnyttelse av konkurransefortrinn og muligheten til å

spesialisere seg på mindre nisjer i markedet kommer også frem som en klar anbefaling for små bedrifter.

For å kunne si noe om eventuelle muligheter i markedet for sportsmarkedsføring ble det gjennomført en grundig sekundærdatastudie, der vi gikk igjennom mye og variert informasjon om markedsføring av idrett i Norge, markedstrender, sponsormarkedet og konkurransesituasjonen i Norge. Det viser seg at sponning er mer og mer brukt som markedsføringsverktøy og mediekanal i Norge, og at veksten i markedet er sterk og har vært stabil over flere år. I tillegg finner vi svært få bedrifter som spesialiserer seg på sportsmarkedsføring, og da ingen norske aktører. Det er likevel konkurranse da det finnes aktører innen marketing, kommunikasjon og sponning som har gode posisjoner i markedet.

Videre ble det gjennomført ti dybdeintervjuer for å avdekke eventuelle behov hos potensielle kunder og for å undersøke om de uttrykker betalingsvilje og interesse for innkjøp av profesjonelle sportsmarkedsføringstjenester. Det ble gjort fem intervjuer med næringslivsaktører som sponser idrett, og fem intervjuer med ulike idrettsarrangementer. Vi valgte å henvende oss mot disse to gruppene basert på Markets kjernekompetanse. Vi anser at informasjonen fra intervjuene gir antydninger også i forhold til klubber, lag og andre idrettsaktører. Vi fant at særlig arrangørene var interessert i å benytte seg av ekstern kompetanse, så fremt dette ville gi økt verdi for deres arrangement

Det vi til slutt i oppgaven konkluderer med er at det absolutt er et marked for sportsmarkedsføringstjenester. Markets AS har en god mulighet til å kapre en "ledig" posisjon i markedet dersom de handler relativt raskt, og veksten i markedet antyder at det vil kunne gi Markets et godt utgangspunkt for vekst i tiden fremover. Vi foreslår at Markets bør gripe sjansen og satse på å spesialisere seg på sportsmarkedsføring. På denne måten får de utnyttet sin kjernekompetanse, de får jobbe med det de virkelig brenner for og de har muligheten til å få et overtak på konkurrenter ved å konsentrere seg om et område som konkurrentene ikke prioriterer høyt.

Innholdsfortegnelse

EXECUTIVE SUMMARY	II
1. INTERN BESKRIVELSE AV OPPDRAGSGIVER.....	1
1.1. INTRODUKSJON	1
1.2. RESSURSER OG KOMPETANSE	2
1.3. FØRSTE LEVEÅR	3
1.4. HVA SKJER FREMOVER?	7
1.5. PROBLEMSTILLING.....	7
2. TEORIKAPITTEL	8
2.1. VEKST I SMÅ BEDRIFTER.....	8
2.2. MÅLRETTING, SEGMENTERING OG POSISJONERING	14
2.3. MARKEDSFØRING AV PROFESJONELLE TJENESTER.....	16
3. METODEKAPITTEL	19
3.1. UNDERSØKELSESDSIGN OG FREMGANGSMÅTE.....	20
3.1.1. Sekundærdatastudie	20
3.1.2. Dybdeintervjuer.....	21
3.2. FEILKILDER	23
4. PRESENTASJON AV DATA.....	23
4.1. SEKUNDÆRDATA	23
4.1.1. Sponsing og markedsføring av idrett i Norge	23
4.1.2. Analyse av konkurransesituasjon.....	26
4.2. PRIMÆRDATA.....	30
4.2.1. Sponsorbedrifter.....	30
4.2.2. Events/arrangementer.....	31
4.3. SWOT	33
5. DRØFTING	34
6. KONKLUSJON OG ANBEFALING.....	38
7. KILDER.....	41
8. VEDLEGG	45
VEDLEGG 1. PRO-VEKST OG HINDRENDE FAKTORER FOR VEKST I SMÅ BEDRIFTER	45
VEDLEGG 3. VIKTIGSTE FORMÅL MED SPONSING FOR BEDRIFTER.....	46
VEDLEGG 4. INTERVJUGUIDE SPONSORBEDRIFTER.....	47
VEDLEGG 5. INFORMASJONSSKRIV TIL INTERVJUOBJEKTER	49
VEDLEGG 6. INTERVJUGUIDE EVENT/ARRANGEMENT	51
VEDLEGG 7. PRESENTASJON AV RESULTATER FRA DYBDEINTERVJU.....	53

Notat: Oppdragsgiver firmanavn, gründernes navn, intervjuobjekter og omtalte kunder/samarbeidspartnere er anonymisert av hensyn til personvern og konfidensialitet. En hver eventuell likhet med virkelige bedrifter, klubber, personer osv. er rent tilfeldig.

1. Intern beskrivelse av oppdragsgiver

1.1. Introduksjon

Markedsføringsbedriften Markets AS ble startet opp i Mars 2012. Bedriften er et verdiverksted som jobber for å skape verdi for samarbeidspartnerne ved å utvikle å styrke deres markedsarbeid. Tjenestene de tilbyr er alt fra markedsundersøkelser og markedsplaner til prosjektledelse for arrangement. De er etablert i Trondheim sentrum men har et geografisk nedslagsfelt som tilsvarer hele landet. Markets AS forretningskonsept som spesifisert i forretningsplanen er:

Markets AS er et verdiverksted med fokus på samhandling og spisskompetanse for å skape verdi for våre samarbeidspartnere.

Markets AS visjon og misjon er som følger:

Visjon: Å bli den foretrukne samarbeidspartneren og den mest attraktive arbeidsplassen innen bransjen.

Misjon: Vi skaper verdi.

Misjonen er formulert enkelt sånn at alle skal kunne huske og forstå den. I hovedsak forteller den hva de holder på med og hvorfor de gjør det.

Videre beskriver de sin filosofi:

I Markets AS har vi sterk tro på at god samhandling genererer suksess. Vi innehar spisskompetanse på vårt forretningsområde, og gjennom samhandling oss i mellom (internt) og med samarbeidspartnere (eksternt), skaper vi verdi og lønnsomhet for våre samarbeidspartnere. Dette er Markets AS unike kjennetegn. I Markets AS er vi ærlige og verdsetter integritet høyt. Vi er fulle av godt humør og folkelige til sinns, og ser på de vi jobber med som våre samarbeidspartnere fremfor kunder. Som team er vi svært engasjerte, og opptrer nytenkende og grensesprengende.

Bedriften satser på å være en totalleverandør av tjenester innen markedsføring, og ønsker å bidra i hele samarbeidspartnerens (kundens) arbeidsprosess, fra analyser, strategi og planlegging til gjennomføring og evaluering. Markets sitter på kompetanse om hele marketingmiksen og legger vekt på at alle disse områdene er knyttet tett sammen og bør sees på som en helhet for å fungere best mulig. De er opptatt av at ressurser brukt på markedsføring skal bidra til økt lønnsomhet og verdi for samarbeidspartnerne, slik at man sikrer fornøyde kunder og et godt samarbeid i et langtidsperspektiv.

1.2. Ressurser og kompetanse

Markets ble startet av to engasjerte gründere ved navn Gundersen og Strand. Tidligere har de jobbet sammen i en av landets ledende fotballklubber hvor de jobbet med markedsføring av klubben, sponsorer, merchandise, produktutvikling, prosjektledelse og events. De hadde jobbet sammen i fotballklubben siden 2006 når de bestemte seg for å starte Markets AS i 2012.

Gundersen er utdannet fra Trondheim Økonomiske Høgskole, hvor hun har en mastergrad innen økonomi og administrasjon med spesialisering innen Markedsføring. Hun skrev i tillegg en masteravhandling om sponing. Hun har stillingstittelen rådgiver hos Markets AS. Strand er utdannet innen markedsføring og ledelse fra BI og Leeds Metropolitan University. Han har ut ifra sin erfaring med hele verdikjeden knyttet til en bedrift fått stillingstittelen daglig leder.

Gundersen og Strand ser på sportsmarkedsføring og arrangement som sine spesialfelt ettersom de jobbet mye med dette i fotballklubben. I tillegg føler Gundersen at sponing er en av de viktigste emnene innen sportsmarkedsføring, og hun har også kompetanse om dette, da hun skrev masteravhandling om emnet. De uttrykker at det er sportsmarkedsføring de aller helst ønsker å jobbe med, men de er usikre på om det er ”nok” å basere hele virksomheten på. De har begge to et brennende engasjement for sport og idrett og ønsker å være med å bidra til å forbedre måten sport og idrett

markedsføres på i Norge, da de opplever at det er et stort forbedringspotensial her.

Markets har fått samlet et godt og variert styre og føler at dette er en av deres fremste ressurser. Styret består av seks personer inkludert Gundersen. Strand står ikke oppført som styremedlem, men er med på styremøtene som daglig leder. Styreleder har en mastergrad i markedsføring og en doktorgrad i innovasjon. Vedkommende ble valgt som styreleder fordi han jobber mye med bedriftsutvikling, og er av typen som tør å si ifra. Første styremedlem har tidligere jobbet i et nasjonalt konsultentselskap innenfor rekruttering og organisasjonsutvikling. Vedkommende ble valgt fordi han har erfaring fra sport- og idrettsbransjen, og fordi han har et meget godt nettverk. I tillegg kjenner han bransjen veldig godt. Andre styremedlem er gründer og daglig leder i et landsomfattende bemanningsselskap. Vedkommende ble valgt fordi hun har erfaring fra prosessene bedriften skal igjennom og kjenner godt til situasjonen Markets er i. I tillegg har hun et godt nettverk i bransjen. Tredje styremedlem er en tidligere kollega som nå er senterleder for et kjøpesenter. Vedkommende har drevet butikk og har god erfaring og kunnskap innen økonomi. Fjerde styremedlem er regionsjef for et selskap som leverer inventarløsninger og har markedsføringsutdannelse fra BI. Vedkommende er valgt som styremedlem fordi han er meget god på salg. Totalt sett ønsket de en god blanding kompetanse og dette har de oppnådd med dette styret. Styret fikk ikke utbetalt styrelønn i 2012 men planen er at de skal få utbetaling i forhold til omsetning i 2013. Markets AS avholder 5-6 styremøter i året men har hittil møttes oftere enn dette.

1.3. Første leveår

Gundersen og Strand snakket om å starte for seg selv da de jobbet i fotballklubben. De hadde i utgangspunktet da planer om å starte et eventbyrå fordi de hadde jobbet sammen med arrangementer for klubben. Når de bestemte seg for å slutte å jobbe for fotballklubben og starte for seg selv gikk ting ganske fort, og i løpet av noen dager hadde de leid seg et kontorlokale. De

følte selv at de hadde fordeler i det at de hadde jobbet sammen mot sportsmarkedet tidligere og at de samtidig kjente hverandre på godt og vondt.

Markets benyttet seg av kontaktene de hadde fått gjennom arbeidet i fotballklubben å begynte å jobbe for å få tak i kunder. De startet i utgangspunktet opp som et eventbyrå men utviklet seg fort i bredden å er nå mer å betrakte som et kompetansehus innen markedsføring. De har herved gått langt bort ifra den opprinnelige planen og sitt ønske om å jobbe mot sportsmarkedet. Gundersen og Strand har selv uttrykt at de sitter med ulik kompetanse og føler de sliter litt mer med samhandlingen nå enn det de gjorde når de jobbet med arrangementer, som de forøvrig gjorde veldig godt sammen. De har hatt et par møter sammen med styret på om de skal gå tilbake til røttene, om de skal fortsette med det de holder på med nå, eller om de skal finne en mellomting.

I løpet av dette første året har de flyttet inn i nye og mer sentrale lokaler. De har også innarbeidet et godt samarbeid med et designbyrå som gjør det grafiske arbeidet relatert til bedriften og samarbeidspartnerne. Dette designbyrået befinner seg i samme kontorlokaler som Markets, noe som gjør arbeidet dem i mellom veldig effektivt. De har også opparbeidet seg en god kundeportefølje, bestående både av relevante og mindre relevante samarbeidspartnere i forhold til bedriftens ønskede sportsprofil.

En av samarbeidspartnerne bedriften anser som en nøkkelkunde, er den skandinaviske supporterklubben til en stor, internasjonalt anerkjent fotballklubb. De gjorde mye arbeid for denne kunden det første året, men ikke like mye etter årsskiftet. Allikevel gir det kredibilitet i forhold til profilen de ønsker, og et sterkt navn å assosiere seg med. De har også et nært samarbeid med fotballklubben som var deres gamle arbeidsplass og ser på dette som en nøkkelkunde fordi den passer med ønsket profil, samt at de føler det sender positive signaler når tidligere arbeidsgiver benytter seg av Markets tjenester etter at de sluttet der. Samarbeidspartneren som har gitt mest inntekter de siste årene er en større lokal mediebedrifts telefontjenester. Denne partneren stemmer derimot ikke overens med bedriftens ønskede profil og gir ikke så

mye kredibilitet i forhold til andre potensielle kunder innen sport og idrett. Nettopp her er en av bedriftens sentrale utfordringer som har dukket opp i løpet av dette første året. Som markedsføringsbedrift blir de kontaktet av flere aktører som ikke er relevante i forhold til sportsmarkedsføring. Gundersen og Strand føler de er avhengige av å få inn penger og synes det er vanskelig å balansere dette. Samtidig som de vil være tro mot konseptet sitt, mener de at behovet for inntekter rettferdiggjør å ta disse jobbene. For øvrig har Markets fått meget gode tilbakemeldinger fra kundene og dette gjenspeiles i at kundene kommer tilbake å handler mer, noe som tyder på at Gundersen og Strand er flinke til å skape gode relasjoner med de samarbeidspartnerne de har.

En annen sentral utfordring for Markets er at kundene ofte etterspør noe bedriften i utgangspunktet ikke leverer. De fleste av kundene ønsker å bruke pengene på noe håndfast som for eksempel plakater til arrangementer, brosjyrer, nettsider og lignende. Markets AS ønsker heller å utvikle strategier, markedsplaner, lage aktivitetsplaner og jobbe med den helhetlige markedsføringen av kundebedriftene, men bedriftene synes det er lettere å bare kjøpe de fysiske produktene. Med andre ord etterspør kundene det som er nærmest markedet i verdikjeden, ikke prosessen frem dit. Dette åpner naturligvis for flere konkurrenter i form av diverse designbyråer, siden disse også kan levere slike produkter og tjenester. Dette tvinger bedriften til å ha et tett samarbeid med et designbyrå. For å gjøre noe med dette prøver Markets å selge seg inn på møter ved å legge vekt på at det kan være dumt å produsere kommunikasjonsprodukter som ikke nødvendigvis har noen forankring i bedriftens strategi, profil osv., men her har de enda et stykke å gå. Gundersen og Strands mangel på salgskompetanse kan være utslagsgivende her. De uttrykker selv at de er veldig gode på markedsføring rent faglig, men at ingen av dem er noen superselgere, og de synes det er vanskelig å overbevise kundene om at Markets tjenester vil gi verdi for kundene.

Ved utarbeiding av forretningsplanen satt Markets AS seg noen mål for de første ni månedene. Bedriften hadde et mål om å *omsette for 600 000 NOK* og det klarte de med grei margin siden målet var nådd innen årsskiftet. I tillegg hadde Markets AS et mål om å *skape et positivt inntrykk i markedet* og dette

føler de at de har klart. Dette er mye på grunn av de gode relasjonene de har fått til samarbeidspartnerne sine. De hadde også et mål om å *innlede langsiktige samarbeidsforhold*, noe de ikke har fått til i veldig stor grad, men det poengteres at det er noe de hele tiden jobber mot. De har forsøkt å få til avtaler med *timebanking*, en slags abonnementsløsning for oppfølging der kunden kan bruke Markets som en ressurs et visst antall timer i måneden etter endt prosjekt. De ser på sin tidligere arbeidsgiver som et slags langsiktig samarbeid, men det er ingen kontrakt involvert. De har valgt å holde seg unna kontrakter for å skape gjensidig tillit med samarbeidspartnerne sine og i tillegg føler de at det er vanskelig å kontraktfeste tjenester siden disse kan forandre seg etter hvert. Når det gjelder å jobbe mot å *bygge opp en sunn og bærekraftig økonomi i firmaet* er dette i stor grad en løpende utfordring. En av de største utfordringene til Markets AS når det gjelder dette er at det kan ta mange måneder fra første møte med en potensiell kunde til pengene er på konto og tjenesten er gjennomført. Dette anses som bedriftens hovedmål. Bedriften hadde et mål om *avklare om det var behov og mulighet for ansettelse av en tredje person*, og her har de kommet frem til at en målsetning for 2013 er å ansette en til. De føler allikevel at dette er noe de må vurdere nærmere ut fra behov men ser kanskje mer for seg at det blir i 2014. De ser for seg at den eventuelt ansetter er en naturlig selgertype med markedsføringsbakgrunn sånn at vedkommende best mulig utfyller Gundersen og Strand. Alternativt har de vært inne på å ansette en designer, sånn at de slipper å outsource dette. Bedriften har også i forhold til målene en *ny og utviklet nettside* på vei.

Etter første driftsår lå de godt an i forhold til skjemaet økonomisk og klarte målet sitt på 600 000 NOK for de første ni månedene med god margin. Etter litt treg start på nyåret, med Strand i pappapermisjon og en del avtaler som ble fullført, ble de nødt til å senke målene for første fulle driftsår. I sine langsiktige mål hadde de oppgitt 2 millioner NOK for dette året, noe som ved årsskiftet ble justert ned til 1,3 millioner NOK. I tillegg hadde de et mål om muligheten til å ta ut 500 000 NOK i lønn dette året, noe som også har blitt redusert på grunn av endringene i budsjettet. Allikevel er det grunn til å påstå økonomien ser stabil ut, og at situasjonen med pappapermisjon og forsiktighet ved å tegne nye avtaler med fare for å ta på seg for mye i denne perioden var et engangstilfelle.

1.4. Hva skjer fremover?

Markets AS har en del vanskelige valg å ta stilling til i forhold til videre drift. De har selv vært inne på om de skal endre retning bort ifra den de på en måte har blitt ført inn i automatisk. For øyeblikket er de jo på vei til å bli en tilbyder av markedsføringstjenester for hele markedet, når de i utgangspunktet startet som et eventbyrå og ønsker å være en tilbyder av markedsføringstjenester for sport- og idrettsbransjen. I tillegg har de viktige avgjørelser å ta når det kommer til ansettelser og fremgangsmåter ved salg av sine tjenester, slik at de får innledet langsiktige samarbeidsforhold, og at de får begynt å selge mer av de tjeneste de egentlig ønsker å tilby.

1.5. Problemstilling

Ut i fra våre møter med Markets, deres ønsker og utfordringer, har vi formulert følgende problemstilling for oppgaven:

Markets AS får per i dag ikke utnyttet sin kjernekompetanse innen sportsmarkedsføring, sponsing og events i noen særlig grad. Hvordan ser mulighetene ut, for at Markets AS kan satse på et smalere marked, og benytte sin unike kjernekompetanse for å posisjonere seg i markedet og oppnå vekst for bedriften?

2. Teorikapittel

For å først få bedre innsikt i temaer som vekst i små bedrifter, posisjonering og tjenestemarkedsføring har vi gjennomgått en del teori og forskningslitteratur om disse ulike temaene.

2.1. *Vekst i små bedrifter*

For en bedrift å oppnå vekst er man til syvende og sist avhengig av økt salg, og da trenger man også en strategi for hvordan man skal oppnå økt salg. En slik strategi må være i tråd med den kompetanse, de ressurser og konkurransefortrinn bedriften har, må ta hensyn til konkurransesituasjonen bedriften befinner seg i, og må innebære utnyttelse av vekst i markedet, økning av markedsandel, utvikling av nye produkter *eller* inngang på nye markeder. (Wickham 2006) Det er viktig å ha den nødvendige kapitalen som trengs for vekst, og det er viktig å minske risikoen som følger med når man begir seg inn i ukjente territorier, ved å skaffe seg mest mulig kunnskap om markedet, konkurransen og omgivelsene man opererer i. (Wickham 2006) Vekst i bedrifter kan sees på fra flere ulike perspektiver, være det finansiell vekst, strategisk vekst, strukturell vekst eller organisatorisk vekst, men fokuset i dette kapitlet vil ligge på strategisk vekst som tar for seg sammenhengen mellom det kundene har behov for og det bedriften er i stand til å tilby. (Wickham 2006) Videre vil vi presentere teori fra tre ulike fagartikler (Churchill og Lewis 1983, Cooper 1981 og Morrison, Breen og Ali 2003) som omhandler vekst og strategisk ledelse i/av små bedrifter.

Som nevnt er vekst et sammensatt tema som kan sees fra flere ulike vinkler og som inneholder en rekke ulike fasetter. Vekst tilnærmer seg faktorer som gründeren/ eier-lederens ambisjoner, intensjoner og kompetanse, organisatoriske faktorer, ressurser og omgivelser, relasjoner og nettverksoppbygning, og det legges stor vekt på det noe svevende konseptet om konkurransefortrinn. (Morrison, Breen og Ali 2003) Konkurransefortrinn skapes i stor grad av gründerens evner og handlinger, og hans/hennes

personlige oppfatninger om retning og ytelse for bedriften, og mye tyder på at vekst i små bedrifter avhenger i stor grad av den menneskelige faktoren, gründeren eller eier-lederen. (Morrison, Breen og Ali 2003) Gründerens personlighet, driv og motivasjon for vekst ser ut til å være spesielt viktig for vekst i små bedrifter. (Morrison, Breen og Ali 2003) Det er viktig å skille mellom intensjoner, evner og muligheter for vekst, og man har kommet frem til en rekke faktorer som enten bidrar til vekst eller som hindrer vekst, se vedlegg 1. (Morrison, Breen og Ali 2003) Bidragsfaktorene representerer gründerne drevet av ønsket om, behovet for, og troen på måloppnåelse, og at man kan overvinne utfordringer for å realisere muligheter. Hindrende faktorer representerer et manglende ønske om å ta tak i eller endre på faktorer som påvirker en personlig, virksomhetsmessig, eller eksternt. Modellen tilsier at det er i stor grad gründerens intensjoner og hvordan han/hun tolker de økonomiske og sosiale omgivelsene som påvirker vekstorienteringen hos små bedrifter. Dette påvirker igjen bedriftens samlede evner og tolkningen av mulighetene som finnes i markedet. (Morrison, Breen og Ali 2003) Med utgangspunkt i de ulike påvirkningsfaktorene for vekst undersøkte Morrison, Breen og Ali over 400 små bedrifter i Australia og presenterer en rekke interessante resultater.

Det tyder på at det er en positiv sammenheng mellom bruken av forretningsplaner og vekst utover gjennomsnittet i bransjen. (Morrison, Breen og Ali 2003) Så det å gjøre analyser av relevante elementer internt og i omgivelsene, og utforme strategier og uttalte planer bidrar positivt til vekst for små bedrifter. Man fant også en del fellestrekk hos gründerne i bedrifter som oppnådde vekst, som evner, visjoner og opportuniste. (Morrison, Breen og Ali 2003) Vellykkede gründeres evner viser en kontinuerlig søken etter innovasjon, bransjeerfaring og –forståelse, for å kunne utnytte muligheter i markedet, bygge nettverk i bransjen, og organisere bedriften best mulig med tanke på praksiser, økonomi og menneskelige ressurser. Mulighetene i markedet ”ble oppdaget” gjennom kunnskap og bevissthet om endringer i markedet og proaktivt vedlikehold av kunderelasjoner. (Morrison, Breen og Ali 2003) Konklusjonene Morrison, Breen og Ali (2003) trekker ut ifra sine undersøkelser er at det er spesielt viktig for små bedrifter å balansere gründerens intensjoner, virksomhetens evner og kunnskap og mulighetene i

omgivelsene for å oppnå vekst. Hver av disse faktorene henger nøye sammen og vekst kan ikke oppnås dersom en av dem ikke er til stede eller er mangelfull.

I artikkelen skrevet av Churchill og Lewis (1983) deles små bedrifters vekst inn i fem ulike trinn og det presenteres hvilke problemer som gjerne oppstår, og hvilke faktorer som er viktige å fokusere på for bedriften på hvert trinn. Trinnene presenteres som *Eksistens*, *Overlevelse*, *Suksess*, *Take-off* og *Ressursmodenhet*. Relevant til oppdragsgivers situasjon vil fokuset ligge på de tre første trinnene.

I det første trinnet er hovedutfordringene å opparbeide seg en tilstrekkelig stor kundebase, å levere tjenester på en tilfredsstillende måte slik at bedriften ”går rundt”, og å ha de nødvendige økonomiske ressursene på plass for å kunne finansiere denne oppstartsfasen. (Churchill og Lewis 1983) Bedriften er på dette trinnet svært enkel og eieren/gründeren gjør ”alt”. Det er få eller ingen formelle systemer og planer og hovedmålet er overlevelse for bedriften. Gründeren *er* i stor grad bedriften, og står selv for drivkraft, retning og kapital (med støtte fra venner, familie eller investorer). (Churchill og Lewis 1983)

På det neste trinnet, *Overlevelse*, har bedriften vist at den har livets rett, den har tilstrekkelig med kunder og klarer å tilfredsstille dem med tilbudet sitt slik at kundene blir hos bedriften. (Churchill og Lewis 1983) Utfordringene her vil blant annet være å generere høye nok inntekter til å fortsette driften ettersom oppstartskapitalen blir brukt opp, til å finansiere vekst til en tilfredsstillende størrelse sett i forhold til markedet og evt. bedriftens nisje, og på den måten oppnå avkastning på eiendeler og arbeid. (Churchill og Lewis 1983) På dette trinnet er gründeren fortsatt relativt synonym med bedriften, og målsetningen er stadig overlevelse i markedet. Bedriften har gjerne et begrenset antall ansatte, som direkte overvåkes av en leder eller av gründeren selv. Disse vil ikke ha noen individuell beslutningsmakt, men utfører de ordrer som er gitt av eieren. (Churchill og Lewis 1983) Det er her viktig at bedriften klarer å vokse tilstrekkelig, med tanke på størrelse og lønnsomhet, til å komme seg over i neste trinn, *Suksess*. Ellers kan små bedrifter ofte dvele i dette trinnet over

lengre tid, med marginal avkastning, før en evt. konkurs eller avvikling når gründeren gir opp. (Churchill og Lewis 1983)

På det tredje trinnet, *Suksess*, må eiere ta hensyn til om de ønsker å utnytte bedriftens suksess i markedet og vokse, eller om de kun ønsker å holde bedriften stabil og lønnsom, slik at eier kan frigjøre tid til alternative prosjekter. (Churchill og Lewis 1983) Dette trinnet har to undernivåer, enten *Suksess og frigjøring* eller *Suksess og vekst*. Bedriften har nå oppnådd økonomisk lønnsomhet og soliditet og tilstrekkelig markedspenetrasjon til å sikre økonomisk suksess, og yter et gjennomsnittlig eller over gjennomsnittet resultat. Bedriften har blitt stor nok til at driften kan overtas av profesjonelle ledere og ansatte og eieren kan trekke seg ut av driften dersom det er ønskelig, altså frigjøre seg fra bedriften. (Churchill og Lewis 1983) Alternativt kan eieren konsolidere bedriften og samle ressurser for vekst. Bedriftens kapital og kredittverdighet risikeres for å oppnå videre vekst. Her er det viktig å sørge for at bedriftens kjernevirksomhet opprettholdes, slik at det stadig genereres kapital for veksten, og det fordrer at det ansettes ledere som er i stand til å drive bedriften mot en lysere fremtid. Det bør utvikles formelle systemer for strategisk planlegging og fremtidig utvikling, hvor eieren må være tungt involvert. (Churchill og Lewis 1983)

Churchill og Lewis (1983, s. 40-42) presenterer en rekke nøkkelfaktorer som blir viktigere og viktigere ettersom bedriften vokser og beveger seg oppover i trinnene. Faktorer som relaterer til bedriften er:

- Finansielle ressurser - herunder likvid kapital og lånekraft
- Personellressurser - antall, kunnskapsdybde og -kvalitet, særlig på ledernivå
- System-ressurser - grad av behov for sofistikerte informasjons-, planleggings- og kontrollsystemer
- Bedriftsressurser - kunderelasjoner, markedsandel, leverandørrelasjoner, produksjon- og distribusjonsprosesser, teknologi og renommé – som sammen utgjør bedriftens posisjon i bransjen og på markedet

Faktorer som relaterer til eieren/gründeren er:

- Gründerens personlige mål, og mål for bedriften
- Gründerens operasjonelle evner til å gjøre viktige oppgaver som markedsføring, oppfinnelse, produksjon, og ledelse av distribusjon
- Gründerens lederevner, villighet til å delegere ansvar og evne til å lede aktiviteter utført av andre
- Gründerens strategiske evne til å se fremover og utover nå-situasjonen og evnen til å samordne bedriftens styrker og svakheter med sine egne mål

På de første trinnene er særlig gründerens evne til å utføre de oppgavene som trengs svært viktig, evne til å delegere er mindre viktig her ettersom det ikke er noen ansatte å delegere til. Etter hvert som bedriften vokser blir dette derimot viktigere og gründeren må i større og større grad evne å få ting gjort gjennom andre, og være en god leder for bedriften. Behovet for formelle systemer øker gradvis med bedriftens vekst, og tilgang på kapital vil være kritisk i de tidlige fasene. (Churchill og Lewis 1983) Å samordne personlige mål med mål for bedriften er essensielt på *Eksistens*-trinnet og viktig på *Suksess*-trinnet, mindre relevant i *Overlevelse*. I de første trinnene er det også svært viktig med alle bedriftsressursene, det er disse som skaper bedriftens suksess. (Churchill og Lewis 1983)

Coopers artikkel (1981) tar for seg strategisk ledelse av nyoppstartede og små bedrifter og deler bedriftenes veks inn i tre faser – *Oppstartsfasen*, *Tidlig vekstfase* og *Senere vekstfase*. Oppstartsfasen tar for seg de strategiske avgjørelsene som tas når man starter et selskap, valg av posisjonering i bransjen, og valg av konkurransestrategi. (Cooper 1981) Tidlig vekstfase inntreer når produkt- og markedsstrategien settes ut i livet og testes i markedet. Her har gründeren fortsatt kontakt med alle hovedaktiviteter. (Cooper 1981) Senere vekstfase karakteriseres gjerne av flere utsalgssteder eller diversifisert produksjon, bedriften har ett eller flere lag med mellomledere og noe av beslutningstakingen er delegert bort av gründeren. (Cooper 1981) Relevant for oppdragsgiver vil vi se nærmere på de to første fasene.

Valget om å starte opp en ny bedrift ser ut til å være påvirket av tre grove faktorer. Først og fremst avhenger det av gründeren, hans/hennes motivasjon, bakgrunn, oppfatninger, kunnskap og evner. (Cooper 1981) Bedriften som gründeren jobbet for tidligere påvirker særlig lokaliseringen av den nye bedriften, samt sannsynligheten for spinn-off virksomhet. Den har gitt gründeren erfaring som gir visse lederevner og kunnskap om bransjen. (Cooper 1981) Sist men ikke minst påvirker eksterne faktorer, klimaet i markedet og bransjen, oppstarten av nye bedrifter. (Cooper 1981)

Den nye bedriftens konkurransestrategi, marked- og produkt/tjeneste-strategi avhenger i stor grad av gründerens kunnskap og evner, men de strategiske avgjørelsene er ofte uformelle og baseres gjerne på intuisjon. (Cooper 1981) I Oppstartsfasen og Tidlig vekstfase er bedriften liten og manøvrerbar, når bedriften får feedback fra markedet har man muligheten til å endre på strategien relativt raskt. Mye avhenger av gründerens oppfatninger av omgivelsene og det eksterne miljøet, om dette er reelle oppfatninger eller om gründeren ser det han/hun selv ønsker å se. (Cooper 1981) De rådene som følger av Cooper (1981) og flere med ham er at små bedrifter bør velge seg en nisje i markedet og unngå direkte konkurranse fra større bedrifter. Små bedrifter bør fokusere på de områder der de har konkurransefortrinn, eller der de større firmaene gjør en utilstrekkelig jobb. Bedriftens størrelse gjør det mulig å konsentrere seg om spesialiserte markeder og endre seg i takt med raske markedsendringer, muligheter som større bedrifter ikke har i samme utstrekning. (Cooper 1981) Små bedrifter kan levere raskere, tilby ekstra service, tilnærme seg kundene på unike måter uten at det får konsekvenser for resten av en stor organisasjon, og de trenger ikke ta like stort hensyn til eksterne interessentgrupper i og med at de har en lavere profil i markedet enn store bedrifter. (Cooper 1981) Alt i alt har små bedrifter gode muligheter til å utnytte seg av unik kompetanse i nisjemarkeder, og de kan tilpasse seg endringer i markedet raskere enn store bedrifter, men dette avhenger selvsagt av ledelsen/gründernes kompetanse og forpliktelse. (Cooper 1981)

2.2. Målretting, segmentering og posisjonering

Som vi har sett i kapittelet om vekst i små bedrifter avhenger mye av gründernes motivasjon, kunnskap og evner og vi har sett at det kan være lurt for små bedrifter å velge seg nisjer i markedet der de kan best utnytte sine konkurransefortrinn. Vi vil videre se på teori om segmentering og posisjonering med utgangspunkt i to fagartikler. (Dibb og Simkin 1991 og Semadeni 2006)

High-growth companies succeed by identifying and meeting the needs of certain kinds of customer, not all customers, for special kinds of products or service, not all products or all services. Business academics call this market segmentation. Entrepreneurs call it common sense. (Dibb og Simkin 1991, 4, referert i Clifford og Cavanagh 1985)

Som sitatet over illustrerer karakteriseres bedrifter som oppnår sterk vekst nettopp av det at de evner å dele opp markedet og posisjonere seg overfor utvalgte kunder med utvalgte produkter eller tjenester. Posisjonering handler som kjent om plasseringen av bedriftens image i kundenes bevissthet, i forhold til konkurrentene, og utfordringen er, som Dibb og Simkin sier: ”å oversette målgruppens behov og ønsker til en konkret blanding av produkt, pris, promotering, distribusjon og tjenesteytelse med maksimal appell”. (1991) Det er ikke produktet/tjenesten i seg selv som er det viktigste, men kundenes ønsker og forventninger, og da hvilke behov som dekkes og fordeler som tilbys som er viktig for å posisjonere seg best mulig overfor målgruppen. (Dibb og Simkin 1991) Posisjonen til produktet/tjenesten eller merkevaren vil avhenge av bedriftens evner, produktet/tjenestens konkrete og praktiske karakter og hvor godt konkurrentene oppfyller målgruppens krav. (Dibb og Simkin 1991)

Selv om det ikke finnes noen rett eller gal måte å segmentere markedet på, og endringer i markedet og forbrukstrender fordrer at man tilpasser segmenteringspolitikken deretter er det noen kriterier som må oppfylles for å oppnå effektiv segmentering. (Dibb og Simkin 1991) Segmentene må være: identifiserbare – definerbare og målbare; levedyktige – store nok til å være potensielt lønnsomme; tilgjengelige – kontrollerbare og mulig å markedsføre til

med salgsinnsats og promotering; og stabile – forbli relativt like over tid slik at man kan iverksette tiltak overfor dem. (Dibb og Simkin 1991) Når man har identifisert segmentene i markedet må man avgjøre hvor mange, og hvilke, segmenter bedriften skal fokusere på. Dette valget vil selvsagt avhenge av bedriftens størrelse, evner og ressurser.

For små bedrifter med begrensede ressurser kan segmentering benyttes for å oppnå suksess i spesielle nisjer i markedet. Ved å oppdage muligheter som de større konkurrentene ikke prioriterer, og fokusere ressurser på ett veldefinert kundesegment kan små bedrifter utvikle et konsept og tilbudsmiks som appellerer spesielt godt til disse kundene. (Dibb og Simkin 1991)

Når man har definert hvilke/hvilket segment man ønsker å fokusere på må bedriften analysere målgruppens behov og ønsker og oversette disse til en konkret markeds-miks. Det er kundenes syn på produktet/tjenesten relativt til konkurrentene som er kritisk her, og produktet/tjenesten eller merkevaren må oppfattes som distinkt annerledes fra konkurrentene. (Dibb og Simkin 1991) Det er derfor viktig å opparbeide seg en forståelse om hva målgruppen forventer og mener er viktigst for kjøpsbeslutningen, og deretter utforme produkter/tjenester som spesifikt imøtekommer disse behovene og forventningene. (Dibb og Simkin 1991) Videre må bedriften evaluere sitt image og sin posisjon i markedet, slik kundene oppfatter det, i forhold til konkurrenter i samme bransje/målgruppe, og ut ifra dette velge et distinkt og troverdig image som differensierer bedriften fra konkurrentene, og samtidig samsvarer med målgruppens forventninger. (Dibb og Simkin 1991) Det er viktig å finne en god balanse i posisjonen av bedriften. Å posisjonere seg nærmere andre gir økt troverdighet, redusert usikkerhet og økt sjanse for spill-over effekter, men også økt konkurranse pga. mangel på differensiering. (Semadeni 2006) Å posisjonere seg lenger unna andre bedrifter reduserer konkurranseintensiteten, men reduserer da også troverdighet og sjansen for spill-over effekter og øker usikkerheten. (Semadeni 2006) Særlig i tjenestebansjer er det spesielt vanskelig å definere posisjonen til ulike bedrifter, blant annet fordi det er relativt lett å kopiere konkurrentenes tilbud, det er vanskelig for kundene å vurdere kvaliteten av tjenester

(informasjonsasymmetri), og tjenester er vanskelige å beskrive og kommunisere overfor kundene (immaterialitet). (Semadeni 2006, Wilson et al. 2012)

Når bedriften utvikler sin posisjoneringsstrategi er det viktig å begrense antall differensieringsvariabler man legger vekt på. Det er lettere for målgruppen å oppfatte én enkelt fordel, og økende antall variabler øker sjansen for mistro fra kundene og gir en mer utydelig posisjon. (Nes og Biong 2009, 217) En forskjell som man ønsker å legge vekt på i posisjoneringsstrategien må tilfredsstillende følgende kriterier:

- Forskjellen vil medføre økt fortjeneste for bedriften
- Forskjellen er vanskelig for konkurrentene å kopiere
- Forskjellen er viktig for kundene i valgte segment/-er
- Forskjellen er den beste måten å oppnå den ønskede fordel på
- Forskjellen er synlig og kan kommuniseres til kundene i målgruppen

(Nes og Biong 2009, 217)

Til slutt må bedriftens produkt/tjeneste markedsføres overfor målgruppen, både med promotering og salgssinnsats, riktig distribusjon og pris, - og ved tjenestemarkedsføring også personell, fysiske bevis og prosesser, - altså utvikle en fullverdig markedsplan. (Dibb og Simkin 1991, Wilson et al. 2012) Når bedriften skal kommunisere sin ønskede posisjon i bedriftsmarkedet er det viktig at kommunikasjonen er konsistent i innhold, helhetlig i omfang og kontinuerlig rettet mot målgruppen. (Nes og Biong 2009, 218) Uansett hvordan man velger å segmentere, er det nytten av den endelige løsningen som er sentral. Segmenter der man har muligheten til å utvikle et overtak over konkurrenter er spesielt attraktive, men dette fordrer at man nøye evaluerer ulike kundegrupper og bedriftens evner og ressurser til å operere på ulike områder. (Dibb og Simkin 1991)

2.3. Markedsføring av profesjonelle tjenester

Som nevnt over vil markedsføring av tjenester by på litt andre utfordringer enn produktmarkedsføring, med tanke på tjenesters natur som immaterielle,

heterogene, forgjengelige og at produksjon og konsumpsjon foregår parallelt. (Wilson et al. 2012, 15) Med teori fra Wilson et al. (2012), Nes og Biong (2009) og en artikkel av Kotler og Connor (1977) vil vi se på noen flere viktige anbefalinger for markedsføring av profesjonelle tjenester.

For kjøpere av profesjonelle tjenester vil det ofte være vanskelig å spesifisere hvordan et oppdrag best bør løses, løsningen overlates i stor grad til tjenesteleverandøren og kvaliteten på tjenesten vil dermed avhenge av deres faglige dyktighet og evne til å oppfatte behovet hos kunden. (Nes og Biong 2009) Egenskapene ved tjenester skaper usikkerhet for kunden, det eksisterer informasjonsasymmetri mellom kunde og leverandør, og det er vanskelig for gode leverandører å skille seg fra dårlige leverandører. (Nes og Biong 2009) Gjennom *signalisering* kan tjenesteleverandører kommunisere kvalitet overfor kundene, dette kan være gjennom annonsering, eksklusive lokaler, eller bygging av et godt renommé med anbefalinger fra fornøyde kunder. Tanken er at leverandører som leverer i henhold til det som blir lovet belønnes med gjenkjøp, mens dårlige leverandører vil miste kunder. (Nes og Biong 2009) Det er svært viktig at all markedskommunikasjon koordineres, både eksternt og internt, slik at kundene oppfatter et konsistent budskap om hva bedriften tilbyr og lover. (Wilson et al. 2012)

For å lykkes med markedsføring av profesjonelle tjenester må man formulere langsiktige og detaljerte strategier og mål for markedsføringen. (Kotler og Connor 1977) Tid og ressurser må allokeres og ansvar og systemer må fordeles og iverksettes i bedriften. I denne profesjonelle markedsføringen finnes det i følge Kotler og Connor (1977) seks ulike strategier som bør benyttes. For det første ligger det stort potensial for vekst i det å selge flere tjenester til eksisterende kunder – ettersom man bygger kunderelasjoner og lærer mer om kundenes bedrift og oppdager udekkede behov. (Kotler og Connor 1977) For det andre er det viktig å kunne identifisere og innhente nye attraktive kunder med stort potensial. Det er da viktig å ha på plass gode rutiner for å generere og evaluere ”leads”, utvikle planer for hver potensielle kunde, kontakte kundene og presentere tilbudet på en hensiktsmessig måte basert på fagkunnskap og kunnskap om kunden, ”close” salget og følge opp kundene etter kjøp. (Kotler

og Connor 1977, Nes og Biong 2009) Det er som regel nødvendig at tjenesteleverandøren er proaktiv fordi kunden ofte ikke kan formulere problemet selv og løsningene som presenteres for kundene bør så langt det er mulig legge vekt på hvordan de bidrar til verdiskapning for kundene. Det vil da være lettere å forsvare kostnadene for den aktuelle tjenesten. (Nes og Biong 2009) En leverandør av profesjonelle tjenester bør også ha en strategi for å bygge nettverk og kultivere viktige kilder til henvisning, eksempelvis fra ansatte i andre typer bedrifter som samhandler med, og kan henvise potensielle kunder til tjenesteleverandøren. (Kotler og Connor 1977) Den fjerde strategien innebærer å iverksette tiltak for å bygge kjennskap og renommé, og sørge for at bedriften er synlig og riktig posisjonert i markedet. Dette kan eksempelvis gjøres gjennom medlemskap i visse organisasjoner, bransjeorganer, og lignende som gir positive assosiasjoner til bedriften; gjennom å skrive i fagblader eller foredra på egnede arenaer; utvikle og avholde seminarer om aktuelle tema for eksisterende og potensielle kunde grupper; og gjennom sponing eller støtte til utdanningsinstitusjoner og lignende som vil generere goodwill og positiv oppmerksomhet for bedriften. (Kotler og Connor 1977)

I den femte strategien legger Kotler og Connor (1977) vekt på det at alt for mange tjenesteleverandører går alt for bredt ut i markedet og tar imot alle typer kunder. Dette virker mot sin hensikt og er en langt dårligere strategi enn det å spesialisere seg i markedet. Marked- og tjenestespesialisering gir bedriften en fordelaktig og tydeligere posisjonering og gjør det mer sannsynlig at kunder som søker bedriftens spesialkompetanse vil vurdere bedriften som leverandør. Spesialisering gir også muligheten for økt lønnsomhet fordi bedriften utvikler ekspertise og effektivitet i det å utføre lignende oppdrag flere ganger. (Kotler og Connor 1977) Den siste strategien innebærer å sørge for å iverksette systemer for å evaluere eksisterende kunder og å kunne ”bytte ut” kunder som ikke er lønnsomme eller krever for mye ressurser i forhold til det potensialet de har. Man må kunne avslutte kundeforhold og samtidig fraråde andre lignende kunder uten å skade bedriftens rykte. (Kotler og Connor 1977) Oppsummert fordrer markedsføring av profesjonelle tjenester ”virkemidler som kommuniserer og sikrer riktige kvalifikasjoner og løsninger, nærhet til og

kunnskap om kunden, kreativitet fra tjenesteleverandøren og mye utholdenhet og oppfølging.” (Nes og Biong 2009, 271)

3. Metodekapittel

Etter å ha studert teori rundt vekst, profilering og markedsføring av profesjonelle tjenester ønsket vi å angripe den andre delen av oppgavens problemstilling og å kunne si noe mer konkret om markedssituasjonen og kundenes behov. Vi utformet følgende beslutningsproblem, analyseformål og undersøkelsesspørsmål som utgangspunkt for undersøkelsene våre:

Beslutningsproblem:

Er det et marked for salg av tjenester innen sportsmarkedsføring i Norge og hvordan kan Markets AS evt. profilere seg mot potensielle kunder innen sponning og idretts-bransjen i Norge?

Analyseformål:

- **Undersøke markedet, behovet og interessen for markedsføringstjenester innen sport og idrett i Norge, med hovedfokus på sponsorbedrifter og idrettsarrangementer.**

Undersøkelsesspørsmål:

- **Er markedet for sponning og sportsmarkedsføring i vekst/i nedgang/stagnert?**
 - Trender og utvikling i markedet
 - Sponsings rolle i markedsføring
- **Hvordan ser konkurransesituasjonen ut på markedet?**
 - Porters Five Forces
- **Er næringslivet/idretten klare over behovet for kompetanse innen sportsmarkedsføring og sponning?**
 - Ser de viktigheten av riktig kompetanse?

- Er de villige/ har de muligheten til å betale for slik kompetanse?
- **Hvordan organiseres markedsføring og sponning i dag, og hvor fornøyd er man med dagens løsning?**
 - Internt eller eksternt
 - Intern kompetanse
 - Bruk av eksterne tjenesteleverandører – holdninger og erfaringer
- **Hvilke gjenytelser eller fordeler ønskes/tilbys mot sponsorstøtte?**
- **Hvordan opplever bedriftene å jobbe med idretten, og vice versa?**
 - Krav og ønsker
 - Profesjonalitet og kompetanse
 - Utfordringer og forbedringspotensial
- **Hvilke faktorer er viktig dersom man ønsker å kjøpe tjenester eksternt?**
 - Spesialkompetanse innen sportsmarkedsføring, sponning, event?
 - Andre ting?

3.1. Undersøkellesdesign og fremgangsmåte

For å få en grunnleggende oversikt over markedet for sportsmarkedsføringstjenester i Norge benyttet vi et eksplorativt design, (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010) herunder sekundærdatastudier og dybdeintervjuer.

3.1.1. Sekundærdatastudie

I sekundærdatastudien gjorde vi en rekke søk etter nyere nyhetsartikler, publikasjoner og bransjeinformasjon innenfor sport og idrett, sponning, arrangementer og markedsføring. Den informasjonen vi har funnet dekker

selsvagt ikke hele idretts-Norge, men vi antar at det gir et relativt reliabelt oversiktsbilde av markedet. Basert på sekundærdata gjennomførte vi også en analyse av konkurransesituasjonen med utgangspunkt i Porters Five Forces. (Porter 1979) Denne informasjonen kombinert med den interne beskrivelsen av Markets i kapittel 1. ble til slutt oppsummert i en SWOT-matrise.

3.1.2. Dybdeintervjuer

Vi valgte å benytte oss av dybdeintervjuer fordi vi var ute etter de ulike bedriftene/ organisasjonene/ arrangementenes erfaringer og oppfatninger. Opplysningene vi var ute etter var ikke av en personlig sensitiv karakter, men for å få mest mulig oppriktige og reelle svar fra bedriftsrepresentantene mener vi at enkle dybdeintervjuer var bedre egnet enn å for eksempel sende ut spørreskjemaundersøkelser. (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010) Basert på Markets kjernekompetanse valgte vi å dele intervjuene i to grupper, nemlig sponsorbedrifter og sportslige arrangementer/events. Vi vurderte i en tidligere fase å også intervju sportslige klubber, lag og foreninger av ulik størrelse, men på grunn av tidsbegrensninger ønsket vi å ha mellom ti og tolv intervjuer, noe som resulterte i at vi heller valgte oss ut kun to grupper for å få mer valide resultater av undersøkelsen. Vi antar at det vi avdekket i intervjuene til en viss grad vil være overførbart til de andre gruppene også.

Vi utformet først intervjuguider til sponsorbedrifter i næringslivet. (Se vedlegg 4) Vi anser populasjonen her for å være alle bedrifter i Norge som sponser klubber, lag, organisasjoner og/eller arrangementer/events innenfor sport og idrett. Gjennom å søke på ulike sportsklubber og lag, individuelle utøvere og ulike arrangementer fant vi frem til ulike sponsorbedrifter. Etter ønske fra Markets satte vi et krav om at aktuelle intervjubedrifter måtte ha minst 20 millioner kroner i omsetning. Med dette kravet som utgangspunkt foretok vi et vurderingsutvalg og kontaktet ti ulike bedrifter, av disse ønsket fem å stille opp på intervju.

Vi sendte først ut informasjonsskriv på e-post der vi informerte om oppgaven, tema for intervju og om videre kontakt på telefon. (Se vedlegg 5) Noen av intervjuobjektene svarte direkte på e-posten, andre måtte vi følge opp med én

eller flere telefonsamtaler. Vi gjennomførte intervjuene per telefon da vi ikke ønsket å begrense utvalgene geografisk og ikke ville oppta for mye av intervjuobjektens tid. En av bedriftsrespondentene ba om å få tilsendt intervjuguiden på forhånd, og da respondenten svarte skriftlig på alle spørsmålene våre, lot vi være å gjennomføre telefonintervju med denne respondenten. Vi vurderte det slik at å gjennomføre telefonintervju med denne respondenten ville bli overflødig da alle spørsmålene var tilstrekkelig utførlig besvart skriftlig. Alle bedriftene og arrangementene er anonymisert i oppgaven. Vi ønsket å legge til rette for å få mest mulig informasjon fra respondentene, uten at de skulle oppleve det som at vi rekrutterte kunder for oppdragsgiver, eller at deres strategier, budsjetter og lignende skulle offentliggjøres. Da intervjuene i ingen grad dreier seg om personlige eller spesielt sensitive opplysninger ble spørsmålene utformet for å få konkrete svar og å oppfordre til dialog rundt respondentbedriftenes erfaringer og oppfatninger. Vi satte av omtrent 30 minutter til hvert intervju og samtalene ble tatt opp som dokumentasjon. Opptakene vil slettes etter sensurdato.

Vi brukte erfaringene fra intervjuene med sponsorbedriftene for å utforme og finpusse intervjuguiden til arrangørene. (Se vedlegg 6) Vi anser populasjonen for denne gruppen å være alle idretts-events og -arrangementer som gjennomføres og gjentas, for eksempel årlig, i Norge, både større og mindre arrangementer. Vi så her bort i fra engangs-arrangementer da vi ønsket å snakke med respondenter som potensielt kan utvikle langsiktige samarbeid med for eksempel sponsorer eller tjenesteleverandører. Utvalget her er i all hovedsak et bekvemmelighetsutvalg basert på arrangementer av ulik størrelse som vi hadde kjennskap til fra før, samt resultater av nettsøk om idrettsarrangementer i Norge. Intervjuene ble gjennomført per telefon, og det ble satt av 30 min til hvert intervju, slik som for sponsorbedriftene.

Etter gjennomførelsen av alle intervjuene, ble alle opptakene nøye gjennomgått og oppsummert skriftlig før vi trakk ut de viktigste momentene fra hvert intervju og organiserte dem i en matrise. Resultatene fra intervjuene er presentert i vedlegg 7.

3.2. Feilkilder

I forhold til resultatene av undersøkelsene tar vi høyde for at det kan foreligge både manglede observasjoner og målefeil. De utvalgene vi foretok oss innenfor populasjonene sponsorbedrifter og idrettsarrangementer er på ingen måte store nok eller dekkende for å kunne beskrive populasjonen, i og med at de er vurderings- og bekvemmelighetsutvalg. De kontaktede bedriftene og arrangementene som ikke valgte å stille opp til intervju, vil potensielt kunne svart annerledes enn de ti som stilte opp, noe som igjen begrenser resultatenes validitet. I forhold til selve gjennomførelsen av intervjuene hadde noen av respondentene bedre tid enn andre, og ulike personligheter og interessenivå for oppgaven vil følgelig ha påvirket interaksjonen i intervjuene. Også vår egen erfaringskurve etter hvert som vi gjennomførte flere og flere intervjuer, vil ha påvirket vår rolle som intervjuere. Vi forutsetter at det altså at det foreligger både dekningsfeil, utvalgsfeil, ikke-responsfeil, og målefeil (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010) men mener samtidig at undersøkelsene våre er tilstrekkelig gode og reliable for oppgavens hensikt og problemstilling.

4. Presentasjon av data

4.1. Sekundærdata

4.1.1. Sponsing og markedsføring av idrett i Norge

For å få et innblikk i hvordan markedet innenfor sponsing og markedsføring av idrett i Norge ser ut, har vi samlet en del sekundærdata fra relevante nyhetsartikler og andre publikasjoner. De viktigste utviklingstrekkene og trendene presenteres her.

For det første er sponsormarkedet i Norge i sterk vekst. Med en vekst på 5,6% fra 2011 til 2012, rundet sponsormarkedet en omsetning på 4 milliarder i 2012 og er nå landets nest største mediekanal, foran TV og kun slått av aviser. (IRM 2013, Fossbakken 8. 2012) Idrett (utenom fotball) er den sterkest voksende arenaen med en vekst på 8,6% fra 2011 til 2012, og vil i løpet av 2012 ha vippet fotball av tronen som den største sponsorarenaen. (Fossbakken 8. 2012) For en utfyllende oversikt over veksten i sponsormarkedet i Norge se vedlegg

2. I tillegg sier Lars Martin Kaupang fra Sponsor Insight, tidligere styreleder i Sponsor- og eventforeningen, at sponsormarkedet vil være mindre utsatt for konjunktursvingninger enn andre mediekanaler fordi markedet har hatt en jevn vekst de siste 10-12 årene på tross av økonomiske kriser, både nasjonalt og internasjonalt. Dette henger igjen sammen med at de fleste sponsoravtaler er langsiktige av karakter, vanligvis på mellom to og fire år. (Hauger 2012, Fossbakken 2. 2012) Kaupang legger også vekt på at det som har satt fart i veksten på sponsormarkedet er det som kalles *aktivisering*; å optimalisere sponsoravtalene ved bruk av andre mediekanaler og å bruke sponing som et markedsføringsverktøy i *kombinasjon* med andre kanaler. (Fossbakken 8. 2012) Altså å ikke bare sponse, men også å kommunisere det at man sponser til omverdenen, er en økende trend og driver i sponsormarkedet i dag. (Thjømøe 1. 2010, Lund 2013)

En annen viktig driver av effekt for sponing er samsvar mellom sponsor og sponsorobjektet. Publikum må ha en god forståelse av budskapet sponsoren ønsker å sende, og de må forstå hvorfor sponsoren sponser det utvalgte sponsorobjektet. (Farbrot 2010, Thjømøe 1. 2010) Ved sponing overføres noe av egenskapene til sponsorobjektet over på sponsoren og omvendt, så å velge sponsor/sponsorobjekt ut ifra hva man ønsker å assosieres med vil øke effekten av sponingen. Det er derfor viktig at man er nøye i valg av samarbeidspartner i forhold til profil og profilbygging, assosiasjoner, sosialt ansvar og hvilken spesifikk målgruppe man ønsker å nå. (Thjømøe 7. 2010)

En studie fra 2001 viser at norske bedrifter gjennomsnittlig brukte 9,8% av sitt kommunikasjonsbudsjett på sponing, og at omtrent 32% av dette gikk til ulike typer idrett og idrettsarrangementer. (Thjømøe 1. 2010) Målinger gjort av Sponsor Insight (2012) viser at sponsorspendingen i 2011 var fordelt med 36% på fotball, 36% på idrett ellers og de resterende 28% var fordelt mellom kultur-, festival- og sosiosponing. Altså er sport og idrett den absolutt dominerende sponsorarenaen med 72% av sponsorspendingen. Bedriftene fra studien i 2001 som ikke sponset, oppga at den viktigste grunnen til dette var at det ikke fantes relevante målemetoder for å dokumentere og sannsynliggjøre effekten av sponing. (Thjømøe 1. 2010) Andre studier som er gjennomført

støtter imidlertid effekten av sponing. Gjennomsnittlig er for eksempel plakateksponering på en arena verdt omtrent 20% av en TV-reklame målt i kjøpsintensjon, men dersom man tar høyde for kostnader ved produksjon og visning av TV-reklamer og arenasponing, er arenasponing 20% mer kostnadseffektivt. Dersom man er en dominerende sponsor på en arena, med rundt 25% av eksponeringsplassen, vil disse 20% øke til rundt 85%. (Thjømøe 1. 2010) Sponing omtales som et undervurdert markedsføringsverktøy som er både billig, supereffektivt og langt mer fleksibelt enn tradisjonelle verktøy. (Thjømøe 1. 2010, Lund 2013)

En del ting bør være utredet og gjennomtenkt både fra sponsor og sponsorobjektets side før man går i gang med sponsorarbeidet. Sponsorobjektet bør ha en sponsorprofil, en salgsstrategi og et salgskonsept og et nettverkskonsept, man må kunne utvikle events og arrangementer. (Søhus 2010) Dette fordrer kunnskap og kjennskap om markedet, om de ønskede sponsorene, om ulike markedskanaler og om konkurrenter. (Søhus 2010) Det er viktig at sponsorobjekter kan definere og kommunisere hva de har å tilby potensielle sponsorer, være det tilgang til markeds plass, salgs- og markedsføringskanal, eksponering og profilering, lokalt nettverk og forankring, engasjement og lojalitet, tilhørighet og relasjoner, glede og aktivitet osv. Sponing er ikke støtte eller veldedighet, men en investering som skal gi gevinst for begge parter. Det er sponsorene som sitter på pengene og de vil ha noe tilbake for sine sponsorpenger, som regel i form av synlighet, som mediedekning, interesse, medlemmer; profilbygging, omdømmebygging, kundepleie, relasjonsbygging og posisjonering; eller tilgang til personlige profiler, som utøvere, ledere og trenere. (Søhus 2010) (Se vedlegg 3.) Sponsorene på sin side må ha på plass en sponsorstrategi og mål, kriterier for utvelgelse av sponsorat og kunne utvikle planer for aktivering og utnyttelse av sponsorat, events og arrangementer. (Søhus 2010)

Idretts-Norge i dag preges av noe mangel på markedsføring. PR-strateg Bjørn B. Jacobsen fra Republik Communications mener norsk idrett er alt for dårlig på å markedsføre seg selv og til å arrangere større idrettsarrangementer, med eksempler som rekordsvake publikumstall på Holmenkollenrennet, dårlig

markedsføring av Ski-VM, og at Snowboard VM ikke klarte å sikre seg en hovedsponsor. (Hjellen og Mikkelsen 2012) Det trekkes frem at det er stort fokus på spisskompetanse for trenere, støtteapparater og lignende, men at markedsføringen blir glemt og nedprioritert. (Hjellen og Mikkelsen 2012) Snowboard VM hadde DNB som førstevalg til hovedsponsor, men da DNB mente sponsoratet ble for dyrt, hadde andre potensielle sponsorer falt bort og tiden ble for knapp for sponsorene å planlegge og markedsføre et eventuelt hovedsponsorat. (Berntsen og Rismyhr 2012) Vegard Arntsen, daglig leder i Sponsor Insight, mener det er svært overraskende, og en dårlig prestasjon at et slikt internasjonalt arrangement ikke klarer å sikre seg sponsorer. (Berntsen og Rismyhr 2012) Hoppsjef Clas Brede Bråthen hadde også heller lite pent å si om arrangørene av Holmenkollenrennet i fjor, da tribunene var så glisne som de aldri før har vært. ”Hadde vi bare gjort noen få ting riktig, hadde det vært fullt. Vi har ikke gjort noe riktig. Det er min dom.” (Støstad og Thingnes 2012) Det kan tyde på at det er mangel på kompetanse om markedsføring og sponing i idretts-Norge i dag, men det kan også være at markedsføringsbransjen ikke er flinke nok til å posisjonere seg overfor idretts-Norge. Som Robert D. B. Leinders-Krog, administrerende direktør i Bite Brand Agency, sier i en kommentar i Kampanje (2012) kan kanskje dette ”kunnskapsgapet om sponing” være et ”... resultat av at vi i bransjen ikke har vært flinke nok til å ta posisjon, ikke har klart å kommunisere målbarheten og langsiktig effekt av ulike sponsorater ...”

4.1.2. Analyse av konkurransesituasjon

For å kunne vurdere den potensielle konkurransen i markedet for profesjonelle tjenester rettet mot sport- og idrettsbransjen har vi gjennomført en analyse av konkurransesituasjonen ved hjelp av Porters Five Forces-modellen. (Porter 1979)

Rivalisering mellom eksisterende konkurrenter

På markedet i Norge i dag er det svært få bedrifter som spesialiserer seg på markedsføring av sport og idrett. Sponsor Insight spesialiserer seg på sponing og tilbyr rådgivning, medieanalyser, research og kursing rettet mot næringslivet. De har jobbet med kunder innen sportsbransjen som Norges

Fotballforbund, Norges Håndballforbund, Norsk Toppfotball, Norsk Skiforbund, Adeccoligaen, Tippeligaen og Norsk Topphåndball. (Sponsor Insight 2013) Sponsor Insight har en solid posisjon i markedet, gjør mye forskning og markedsundersøkelser, og er mye i media i forbindelse med sponsering og idrett. Vi anser Sponsor Insight som den sterkeste konkurrenten i markedet i dag, men da de ikke spesielt profilerer seg mot sport og idrett mener vi det finnes en åpning for mindre, spesialiserte bedrifter.

Business In Sport er et dansk sportskommunikasjonsfirma som retter seg direkte mot sportsprofiler og –organisasjoner, samt næringslivsaktører som sponser sport og idrett. Deres misjon er: ”Vi inspirerer sportsorganisasjoner, sportsudøvere og virksomheter til at utnytte det store kommersielle potensiale i sport. Vi synliggjør, at sportssponsering er en unik og enkel måte å kommunisere og synliggjøre sitt brand samt skape sterke nettverk med sportsopplevelser som fellesnævneren.” (Business In Sport 2013) Selv om firmaet er basert i Danmark har de jobbet med kunder på det norske markedet som Vålerenga Fotball, Oslo Volley, og andre mindre klubber, og vi regner de som en relativt sterk konkurrent på markedet. Vi anser denne bedriften for å være svært nær den typen bedrift som Markets egentlig ønsker å være.

IMG er et stort, globalt selskap som jobber med sport, mote og media og har 3 500 ansatte i mer enn 30 land. De har jobbet med de Olympiske leker, en rekke store fotballklubber og stadioner, Turneringer som Wimbeldon og Ryder Cup og mye mer. (IMG 2013) De har kontor i Oslo og har her jobbet blant annet med Snowboard VM, der de ikke klarte å skaffe hovedsponsor i tide. (Berntsen og Rismyhr 2012) IMG er en sterk global aktør, men vi anser selskapet for å være litt ”for stort” for den gjennomsnittlige sportsklubb eller lignende på det norske markedet.

Hill + Knowlton Strategies er et annet internasjonalt firma som også har kontor i Norge (Gambit Hill + Knowlton Strategies). De tilbyr så godt som alle typer tjenester innen markedsføring, media, merkevarebygging, strategi osv. inkludert sportsmarkedsføring og sponsering. (Hill+Knowlton Strategies 2013) I Norge har de jobbet med kunder som Sportsbransjen AS, Adidas og Mudo

Gym og Kampsport, (Gambit H+K Strategies 2013) men sportsmarkedsføring ser ikke ut til å være deres hovedsatsningsområde. De er uansett en stor aktør som bidrar til konkurransen på markedet.

Det finnes selvsagt også en rekke andre norske bedrifter som leverer markedsføringstjenester, men tilsynelatende ingen som retter seg spesifikt mot sport- og idrettsbransjen. Når vi i tillegg vet at markedet er i vekst, anser vi at konkurransen er moderat, men overhodet ikke for sterk for nye aktører på markedet.

Trussel fra nye inntrengere

Slik markedet ser ut i dag, der ingen norske bedrifter har spesialisert seg på markedsføring og sport, er det åpent for nye inntrengere. Vi ser blant annet at det danske firmaet Business In Sport har etablert seg i det norske markedet og muligheten for at andre utenlandske firmaer gjør det samme er absolutt tilstede. Det finnes selskaper som Sport Event Denmark (DK), Caddie Sport & Business (SE), MNML Agency (SE) og Sport One Danmark (DK) som vil kunne etablere seg på det norske markedet i fremtiden. Annet enn geografisk plassering er det få inngangsbarrierer for utenlandske tjenesteleverandører dersom de ønsker på gå inn på det norske markedet. Nye inntrengere må selvsagt investere i det å markedsføre seg selv overfor norske kunder, men for etablerte utenlandske bedrifter som kan vise til gode kundereferanser vil dette kunne være lettere enn for nyetablerte bedrifter i Norge. Det er lave inngangsbarrierer både i forhold til finansielle investeringer (for etablerte utenlandske aktører), tilgang på distribusjonskanaler og stordriftsfordeler, mens merkevare og erfaringer i det norske markedet vil kunne dempe trusselen noe. (Porter 1979) Vi anser derfor trusselen fra inntrengere som moderat /sterk.

Kunder og leverandørers forhandlingsmakt

Innen tjenestesektoren vil leverandører spille en relativt liten rolle for konkurransesituasjonen. En del markedsføringsbedrifter har underleverandører som for eksempel leverer designløsninger og trykk av materiell, men leverandører vil ikke på langt nær ha noen forhandlingsmakt slik de kunne hatt

for eksempel overfor produksjonsbedrifter. Kundene i markedet er derimot svært viktige. Selv om det er mange ulike klubber, lag, idrettsprofiler og sponsorbedrifter i Norge i dag, vil selvsagt faktorer som størrelse og økonomi begrense hvilke av disse som vil ønske, og ha muligheten til å kjøpe profesjonelle tjenester. Mindre kunder vil være mer prissensitive enn større kunder. (Porter 1979) Innkjøp av slike tjenester vil gjerne innebære større investeringer i forkant av for eksempel et spesielt arrangement eller prosjekt hos kunden, og det er viktig at investeringen gir verdi og målbare resultater for kunden. (Porter 1979) Dersom kundene er svært fornøyde med en tjenesteleverandør antar vi at dette oppfordrer til gjenkjøp og/eller lengre samarbeid med leverandøren. Dette gir økte byttekostnader i form av risiko for kunden ved bytte av leverandør. En annen faktor som bidrar til kundenes forhandlingsstyrke er muligheten til å integrere bakover i verdikjeden. Vi ser at en del store klubber og spesielt sponsorbedrifter har egne sponsor- og markedsansvarlige som sitter med den samme, eller lignende kompetanse som det Markets ønsker å tilby. Samtidig er det et poeng at det er få tjenesteleverandører som spesialiserer seg på sportsmarkedsføring i Norge, noe som begrenser kundenes forhandlingsmakt. Kundene kan selvsagt velge å ikke kjøpe tjenester overhodet, eller ”gjøre det selv” med mer eller mindre hell, så det vil være svært viktig å legge vekt på verdi for kundene, og å minske den opplevde risikoen ved en investering i markedsføringstjenester. Vi oppsummerer kundenes forhandlingsmakt til å være middels stor.

Trussel fra substitutter

Som nevnt har en del større klubber, lag og næringslivsaktører egne ansatte som tar seg av markedsføring og sponsorarbeid, dette vil være et substitutt for den type tjenester som Markets ønsker å tilby. Vi har også vært inne på det at potensielle kunder velger bort kjøp av eksterne tjenester til fordel for å ”gjøre det selv” uten den rette kompetansen som trengs. Ellers kan kunder selvsagt kjøpe tjenester av marketingbyråer, eventbyråer, kommunikasjonsbyråer eller lignende, altså leverandører som ikke *spesielt* jobber med sportsmarkedsføring, noe som igjen peker på vektlegging av den verdien som en leverandør med

spesialisert kompetanse innen sportsmarkedsføring vil kunne tilby. (Porter 1979) Vi anser trusselen fra substitutter som moderat.

4.2. Primærdata

Se vedlegg 7. for en utfyllende presentasjon av respondentenes svar fra dybdeintervjuene.

4.2.1. Sponsorbedrifter

	Bransje	Omsetning 2011
S1	Dagligvarehandel	9,7 mrd. kroner
S2	Private vaktjenester	280 mill. kroner
S3	Energi og elektrisitet	3,4 mrd. kroner
S4	Kaffe – agentur og engros	124 mill. kroner
S5	Energi og elektrisitet	1,7 mrd. kroner

Utvalget er preget av ganske store bedrifter med relativt lang erfaring innen sponsorarbeid. Alle bedriftene benytter intern kompetanse i sponsorarbeidet sitt, i to av bedriftene er ansvaret delt mellom flere ansatte, i tre er det enkeltpersoner som har ansvaret for sponsorarbeidet. De som jobber med sponning i bedriftene har varierende bakgrunn fra markedsføring og kommunikasjon, noen har ingen tidligere erfaring med sponsorarbeid. Samtlige respondenter uttrykte liten villighet til å benytte eksterne tjenester i forbindelse med sponning. Det eneste som blir nevnt er bruk av event- og kommunikasjonsbyrå ved spesielt store arrangementer og kampanjer. Det er stor variasjon i budsjetter for sponning, og hvor stor andel av markedsbudsjett som går til sponning av idrett mellom de fem respondentene. Noen legger betydelig vekt på sponning som et viktig markedsføringsverktøy, andre ser på sponning mer som et samfunnsansvar rettet mot lokale idrettsaktører. For de av bedriftene som har en geografisk tilhørighet er det spesielt viktig å støtte opp om lokale lag og å bidra til at barn og unge får drive med sport og idrett. Bedriftene benytter sponning for å oppnå ulike mål: kjennskap og synlighet i markedet, renommé- og omdømmebygging, merkevarebygging og lojalitet, å vise samfunnsansvar og å bygge opp under bedriftens verdier, støtte

lokalmiljøet, markedsføringskanal - tilgang til nye markeder, og å bygge engasjement internt i bedriften. Noen av bedriftene er svært bevisste i det å utnytte sponsing som en viktig del av markedsmiksen, andre har et mer ambivalent forhold til det og har vanskelig for å skille mellom gaver og sponsing. Sponsorbedriftene savner grundigere forarbeid, kunnskap og profesjonalitet hos sponsorobjektene. Det blir trukket frem at en del idrettsaktører er dårlige på å presentere hva de kan tilby og bidra med av verdi for sponsoren. Det vektlegges at det er viktig at sponsorobjektene er realistiske i forhold til sponsorsamarbeidet, har en ryddig økonomi, har noe interessant å tilby sponsor og at de kan presentere seg overfor sponsor på en god måte.

4.2.2. Events/arrangementer

	Beskrivelse
A1	Større fotballturnering, arrangeres årlig
A2	Idrettsstevne for funksjonshemmede, arrangeres årlig
A3	Internasjonalt skirenn, arrangeres årlig
A4	Større internasjonalt skirenn, arrangeres årlig
A5	Prosjekt for unge idrettsutøvere, flere arrangementer årlig

Alle arrangementene vi snakket med opplever at sponsorene blir mer og mer krevende. Det blir vanskeligere og vanskeligere å skaffe støtte, pengene ”sitter lenger inne” og sponsorene krever mer tilbake av sponsorobjektene. Kun én av arrangørene samarbeider i dag med et eventbyrå for å få mest ut av sponsoravtalene, da de har innsett at de mangler profesjonalitet i forhold til sponsorarbeidet. Dette er interessant nok også det største av arrangementene vi snakket med. Mangel på kompetanse, strategi, profesjonalitet og ressurser nevnes av flere av respondentene. Det arrangementene tilbyr sponsorene er i hovedsak eksponering, men noen nevner også aktiviteter og stands under arrangementet, bidrag til å vise samfunnsansvar, samt idrettsaktiviteter og foredrag for ansatte i sponsorbedriften. Respondentene vektlegger at sponsorene må være riktige å assosiere seg med, de må bidra positivt til arrangementets renommé og ha samme eller lignende verdier som

arrangementet. Langvarige samarbeid, og bruk av samme sponsor om igjen er å foretrekke da det å skaffe nye sponsorer er svært ressurskrevende. Det er svært varierende kompetanse hos de som jobber mot sponsorene, ofte er det et delt ansvar, og mye gjøres på fritiden. Alle respondentene nevner at sponsorarbeidet er svært tidkrevende. Samtlige respondenter er positive til å benytte profesjonelle tjenester dersom det vil gi økt verdi - valuta for pengene. De som har benyttet ekstern kompetanse tidligere (for eksempel salgs- og telefontjenester, konsulent/rådgiver, marketingbyrå etc.) har varierende erfaringer med dette. Ikke har man fått god nok verdi for kostnaden av tjenestene, og noen nevner at det ikke finnes seriøse aktører med riktig kompetanse. Ved bruk av eksterne tjenesteleverandører er faktorer som profesjonalitet, troverdighet, kunnskap og relevant erfaring viktige. Det er også viktig at en ekstern leverandør kan bidra til arrangementet som helhet, ikke bare det å skaffe sponsorer, men ha forståelse for arrangementets profil, kunne forbedre tilbudet til sponsorer og gjøre arrangementet mer attraktivt som sponsorobjekt.

4.3. SWOT

Styrker	Muligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Spesialkompetanse og erfaring innen sponsing, event- og sportsmarkedsføring • Gründere med et sterkt ønske om å lykkes og ambisjoner om å oppnå endringer i markedet • Noen gode kundeforhold innen sportsmarkedsføring • Solid styre med variert bakgrunn og kompetanse • Liten manøvrerbar bedrift gir mulighet for spesialisering og rask tilpasning til endringer i markedet 	<ul style="list-style-type: none"> • Vekst i markedet for sponsing, særlig sponsing av idrett • Økt bevissthet rundt bruk av sponsing som markedsføringsverktøy • Mangel på markedsføringskompetanse i idretts-Norge • Betalingsvillighet hos arrangører • Ingen norske aktører som profilerer seg som sportsmarkedsførere • Moderat konkurranse
Svakheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none"> • Liten, ukjent bedrift • Uklar profil, for bredt tjenestetilbud • Tidlig vekstfase - begrensede ressurser • Mangler kompetanse innen innsalg overfor nye kunder • Begrenset kapasitet, kun to personer 	<ul style="list-style-type: none"> • Større aktører på markedet med etablerte kundeforhold • Muligheten for nye inntrengere på markedet • Liten interesse for kjøp av eksterne tjenester hos større sponsorbedrifter • Varierende økonomi hos arrangører, klubber, lag osv.

5. Drøfting

Teori om vekst i små bedrifter vektlegger særlig faktorer som egenskaper ved gründerne, bedriftens konkurransefortrinn og de eksterne faktorene som påvirker bedriften. I forhold til teorien befinner Markets seg rett innenfor *Tidlig vekstfase* eller *Overlevelse*. De har opparbeidet seg en viss kundebase og har oppnådd de økonomiske målene de hadde satt seg. Bedriften er gründerne selv og det er Strand og Gundersen som utfører alt verdiskapende arbeid. Gründernes personlighet, driv og motivasjon ser ut til å være spesielt viktig for små bedrifter i vekst, og her mener vi Markets har en fordel. Strand og Gundersen er svært motiverte og kompetente, har mye relevant erfaring og har et oppriktig ønske om å endre på måten norsk idrett markedsfører seg på. De har et høyt utdanningsnivå, bred fagkunnskap og en virkelighetsnær oppfatning av egne evner. De har gjort alt ”etter boka” i oppstartsfasen og vært nøye med å planlegge, sette mål og ha alt ”på plass” før lanseringen av bedriften, noe som er svært positivt. Teorien sier at det å aktivt benytte seg av forretningsplaner er positivt for små bedrifter med tanke på vekst. Dette er noe Markets prioriterer, og de har også sagt at de skal revurdere forretningsplanen i juni i år, da de ønsker at denne skal være oppdatert og aktivt brukt i bedriften. Et annet positivt trekk ved de tidlige fasene, er at bedriften er liten og manøvrerbar, noe som gjør det mulig å raskt tilpasse seg endringer i markedet, forandre på strategier og konsentrere seg om spesialiserte markedsområder.

Vi mener at Markets ikke har vært tøffe nok i valg av posisjonering og profil. Det de ønsker å jobbe med, der deres kjernekompetanse ligger og det som virkelig kan gjøre dem unike i markedet, er jo nettopp sportsmarkedsføring. Som nær all teorien vi har vært innom sier, bør små bedrifter satse på å spesialisere seg i markedet og velge seg en nisje der de kan utnytte sine konkurransefortrinn og få et overtak i markedet. Markets konkurransefortrinn må nødvendigvis bygges på den unike kompetansen og erfaringen gründerne sitter på. Markets har gått svært bredt ut i markedet og har satset på å være en totalleverandør av markedsføringstjenester, for alle typer kunder. Dette bidrar ikke til å differensiere Markets fra andre marketingbedrifter i noen særlig grad,

og signaliserer ikke til potensielle kunder i sports- og idrettsbransjen at bedriften er unikt egnet for å tilfredsstille deres behov.

Det er kundenes behov og forventinger som bør være rettesnoren for hvordan man skal utvikle sitt tjenestetilbud og posisjonere seg i markedet. Hvis Markets da virkelig ønsker å jobbe med kunder i sport- og idrettsbransjen, er det disse kundenes behov som må fokuseres på, ikke *alle* kunder. Som teorien beskriver er det viktig å begrense antall differensieringsvariabler da det er lettere for kundene å oppfatte én enkelt fordel. Det er grunn til å tro at å velge et bestemt marked og holde seg til dette vil medføre økt fortjeneste for bedriften. Det vil også være vanskelig for konkurrentene å kopiere erfaringen og kompetansen til Markets i dette markedet fordi det er tydelig at kompetanse, erfaring og kunderelasjoner settes høyt for kundene. En tydelig profil er viktig for å kommunisere til kundene i de valgte segmentene at Markets har et tilbud som vil kunne tilfredsstille deres behov. Siden behovet for spesialisert kompetanse innen sportsmarkedsføring er tilstede i dette markedet, kan vi også påstå at Markets kompetanse vil være en av de beste måtene å oppnå de ønskede fordelene for kundene på. Dette er fordi de alternative måtene innebærer å ansette noen i organisasjonen til å gjøre jobben, outsource til et markedsføringselskap uten den nødvendige spesialkompetanse, eller å gjøre det selv uten den nødvendige kompetansen. Siden det er snakk om salg av tjenester, er det som nevnt i teorien noen ekstra utfordringer relatert til synliggjøring og kommunikasjon av tilbudets verdi overfor kundene. Vi mener uansett at kriteriene for valg av differensieringsvariabler vil være oppfylt dersom Markets velger å satse på sportsmarkedsføring alene.

Vi setter spørsmålsteget ved at Markets, med sin brede markedsføringskompetanse, i svært liten grad benytter seg av noen segmenteringsstrategi. De tilbyr i dag så godt som alle mulige markedsføringstjenester til alle mulige typer bedrifter. Markets har ikke villet velge bort kunder i frykt for å gå glipp av inntekt, noe som er forståelig for en så ung bedrift, men samtidig må de innse at å gå så bredt ut i markedet ikke bidrar til å differensiere Markets fra konkurrenter, eller skape en tydelig posisjon i markedet. Dette vektlegges også i teorien, som en av de feilene

mange tilbydere av profesjonelle tjenester gjør. Strand og Gundersen ønsker å jobbe mot sport og idrett, de har unik kompetanse på dette området, og de vet at det ikke finnes noen norske bedrifter som satser spesielt på denne bransjen. Én måte å segmentere denne bransjen på, basert på samtale med Markets, og arbeidet med denne oppgaven, kan for eksempel være å dele opp i:

Næringslivsaktører- som sponser idrett; *Sport- og idrettsarrangementer*; *Klubber og Lag*; og *Sportslige Forbund*. Vi mener at alle disse segmentene oppfyller kravene om å være identifiserbare, levedyktige, tilgjengelige og stabile i henhold til teorien, med forbehold om at mindre næringslivsaktører og sportslige forbund også vil være interessert i denne typen tjenester.

Usikkerheten i forhold til om dette er tilstrekkelig store nok segmenter, og om de er interessert i å betale for markedsføringstjenester, er selvsagt legitime grunner til forsiktighet, men vi håper at våre undersøkelser kan bidra til å minske risikoen. Dette støttes også av teorien, som sier at man er nødt til å innhente kunnskap om markedet, konkurransesituasjonen og omgivelsene til bedriften for å begrense risikoen ved vekst. Det finnes svært mange klubber, lag, og arrangementer innen idrett i Norge; størrelsen og økonomien hos de ulike aktørene vil selvsagt variere. Det utvalget av arrangementer vi snakket med, var både store og små arrangementer, og med varierende midler, men samtlige var positive til å kjøpe inn eksterne tjenester så fremt det ville gi verdi for arrangementet. Vi mener dette gir positive antydninger om at det virkelig er et marked for den kompetansen Markets kan tilby, både overfor arrangementer og andre idrettsaktører.

Det ser ut til at ettersom kravene fra sponsorene øker, innser idrettsaktørene at de mangler den nødvendige kompetansen, og behovet for ekstern kompetanse blir gjeldende. Det er tydelig at idrettsaktørene også er klare over behovet for denne kompetansen. Undersøkelsen viser både at sponsorbedriftene opplever at det er utfordringer relatert til mangelfull kompetanse og profesjonalitet hos idrettsaktørene, og at idrettsaktørene opplever at sponsorbedriftene krever mer og mer i gjengjeld for sponsorstøtte. Med veksten i sponsormarkedet og den økte vektleggingen av sponsing som markedsføringsverktøy, kan vi anta at dette behovet bare vil øke blant idrettsaktørene. Den lave interessen for eksterne tjenester som vi fant hos sponsorbedriftene, er en ulempe i og med at

det er den delen av markedet ”pengene ligger i”. Når det kommer til sponsorbedriftene, innser vi at det utvalget vi har snakket med er store aktører som i høy grad evner å organisere sponsorarbeidet sitt internt. Vi ser derimot muligheten for at noe mindre bedrifter, som ikke har den samme erfaringen med sponning, vil kunne være en potensiell kundegruppe ettersom bruken av sponning som markedsføringsverktøy og mediekanal øker.

Markets hadde selv ikke funnet andre norske bedrifter som spesialiserer seg på sportsmarkedsføring, og det har heller ikke vi gjort i våre undersøkelser. Det er riktignok konkurranse, men ingen av de større aktørene har noe særlig fokus på sportsmarkedsføring. Når vi i tillegg ser på veksten i markedet for sponning og at den vesentlige delen (72%) av dette markedet domineres av sport og idrett, ser det ut til å være en stor mulighet for suksess for en spesialist som Markets. Med en sponsorspending som rundet 4 mrd i fjor, vil det si at sport og idrett står for nærmere 2,9 mrd av omsetningen, altså er det virkelig penger å tjene i dette markedet.

Markets størrelse gjør at de har fordeler i forhold til de store aktørene på markedet, i det at de har muligheten til å kapre en nisjeoposisjon som ingen andre har kapret enda. Når utenlandske aktører som Business in Sport allerede så smått har gått inn i det norske markedet, og markedet er i sterk vekst, anser vi at faren for nye inntrengere er noe Markets bør være obs på. Alt tyder på at det foreligger en god mulighet i markedet, men vi tror det bare er et spørsmål om tid før konkurransen vil bli tøffere, så Markets bør også være relativt raske om de ønsker å utnytte denne muligheten til det fulle.

Strand og Gundersen sier selv at de er markedsførere, ikke selgere, og er klare over at deres evner innen salg er utilstrekkelige. De har sett på det å i fremtiden ansette en tredje person i bedriften, en selger med markedsføringsbakgrunn. Vi mener det kan være lurt å vurdere å få inn denne salgskompetansen tidligere, da det er utrolig viktig å få presentert bedriftens tilbud på den best mulige måten overfor kundene, slik at man kan skaffe nye kunder og bygge verdifulle relasjoner. For å oppnå vekst må salget øke og dette byr selvsagt på en del utfordringer. Spesielt ved tjenestesalg er det vanskelig å kommunisere konkrete

fordeler overfor kunden før man har nøye avdekket kundens behov. Det er vanskelig for kunden å bedømme tjenestens kvalitet på forhånd, noe som bidrar til økt opplevd risiko for kunden. Det er svært viktig å vektlegge den verdien som kunden får igjen ved kjøp av tjenester, for å kunne forsvare kostnadene ved slike immaterielle produkter, og det er viktig at Markets fremstår som en kvalitetsleverandør overfor kundene. Gjennom signalisering kan Markets kommunisere kvalitet overfor kundene. For eksempel ved å fremheve de samarbeidspartnerne innen sport og idrett som Markets har per i dag, og å inkludere referanser og anbefalinger fra disse, kan de vise at de er en kvalitetsleverandør som har fornøyde kunder, og bidra til å bygge et godt renommé i markedet. Det vil også være viktig, som teorien sier, å ha en tydelig og konsistent kommunikasjon og profil overfor målgruppen, noe som støtter markedsspesialisering i motsetning til ha en veldig bred og uklar profil. Markets bør derfor også se på å evaluere de eksisterende kundene sine i forhold til ressursbehov, lønnsomhet og bidrag til signalisering og profilering.

6. Konklusjon og anbefaling

Det er helt tydelig at Markets har gjort mye riktig i oppstartsfasen, de har en solid bakgrunn, ambisiøse intensjoner, unike kunnskaper og en god følelse for markedet. De ønsker å jobbe mot sports- og idrettsmarkedet og hadde dette som utgangspunkt da de startet bedriften. Men i stedet for å holde seg til en konkret profil valgte de å ta i mot alle typer kunder og å tilby disse et bredt utvalg av tjenester. Dette har gjort at Markets har havnet lenger og lenger unna den profilen de egentlig ønsker å ha. Når vi nå har avdekket at det virkelig er et marked for sportsmarkedsføring i Norge og at det i tillegg er en god mulighet for å få et overtak på konkurrentene gjennom å utnytte den unike kompetansen Markets besitter, mener vi at Markets virkelig bør satse på sportsmarkedsføring fremover.

Vi vil anbefale Markets å virkelig satse på å skape seg en profil som kvalitetsleverandør av sportsmarkedsføringstjenester. Dette må følgelig

innebære at det utarbeides en detaljert konkurranse- tjeneste- og profileringsstrategi, men vi vil legge vekt på en del punkter her:

- Markets bør evaluere eksisterende kunder i forhold til ønsket profil, lønnsomhet over tid og bidrag til renommé i markedet
- Det bør hentes inn anbefalinger og referanser fra sportskunder, som kan benyttes som signalisering
- Det bør prioriteres å jobbe proaktivt mot kunder både nye og eksisterende
- Man må jobbe med å bygge nettverk og referansekilder i bransjen
- Tjenestetilbudet må spisses og tilpasses målgruppen, fokus på verdi for kunden, og begrensning av antall vektlagte fordeler
- Vurdere bedriftens navn – kanskje bør navnet bedre henspeile Markets sportskompetanse?

For å best mulig kunne tilpasse tjenestetilbudet overfor målgruppen, anbefaler vi at Markets formulerer en segmenteringsstrategi og fokuserer på de segmentene som er mest lovende. Vi antar at både næringslivsaktører og idrettsaktører vil være viktige segmenter å fokusere på, men ser at behovet for kompetanse nok er sterkest blant idrettsaktørene. For å rekruttere nye og viktige kunder er det essensielt at Markets skaffer den nødvendige salgskompetansen som de mangler i dag. Salg av tjenester er i seg selv en utfordring, og når man i tillegg møter kunder som idrettsaktørene, der profesjonaliteten er lav, er det utrolig viktig at Markets klarer å kommunisere og overbevise om at deres tjenester vil gi økt verdi for disse. Økonomisk sett kan det i en tidlig vekstfase være vanskelig å finne ressurser til nyansettelse, men vi mener uansett at dette er noe Markets må prioritere og finne en løsning på.

For videre utvikling bør Markets utvikle en konkret strategi for hvordan de skal konkurrere, profilere seg og posisjonere seg på markedet overfor sports- og idrettsaktører og næringsliv, men vi mener at denne oppgaven gir en god pekepinn på hvordan man bør gå frem for å utvikle en slagkraftig plan. Vi mener at Markets både har de rette intensjonene, evnene og mulighetene som

skal til for å vokse og oppnå suksess i markedet, og vi konkluderer med at det absolutt er et marked for sportsmarkedsføringstjenester i Norge. Markets AS har en god mulighet til å kapre en ”ledig” posisjon i markedet dersom de handler relativt raskt, og veksten i markedet antyder at det vil kunne gi Markets et godt utgangspunkt for vekst i tiden fremover. Vi foreslår at Markets griper sjansen og satser på å spesialisere seg på sportsmarkedsføring. På denne måten får de utnyttet sin kjernekompetanse, de får jobbe med det de virkelig brenner for og de har muligheten til å få et overtak på konkurrenter ved å konsentrere seg om et område som konkurrentene ikke prioriterer høyt.

7. Kilder

Berntsen, Anders Rove og Kim Peder Rismyhr. 2012. "Snowboard-VM arrangeres uten hovedsponsor" *nrk.no*. 9. februar. Hentet 26. mars 2013. <http://www.nrk.no/sport/ingen-hovedsponsor-til-snowboard-vm-1.7990378>

Business In Sport. 2013. "Hvad tror vi på?", samt andre artikler fra deres hjemmesider. *businessinsport.dk*. Hentet 5. april 2013. <http://www.businessinsport.dk>

Caddie Sport & Business. 2013. Ulike artikler fra deres hjemmesider. *caddie.se*. Hentet 5. april 2013. <http://www.caddie.se>

Churchill, Neil C. og Virginia L. Lewis. 1983. "The five stages of small business growth". *Harvard Business Review*. Mai/Juni.

Clifford, D.K. og Cavanagh, R.E. 1985. *The Winning Performance: How America's High Growth Companies Succeed*. Bantam Books. New York: 1985

Cooper, Arnold C. 1981. "Strategic Management: New Ventures and Small Business". *Long Range Planning*. Vol. 14. Nr. 5, s.39-45

Dibb, Sally og Lyndon Simkin. 1991. "Targeting, Segments and Positioning". *International Journal of Retail Distribution Management*. Vol. 19. Nr. 3., s. 4-10

Farbrot, Audun. 2010. I samarbeid med Handelshøyskolen BI. "Sponsing krever god match". *forskning.no*. 12. februar. Hentet 2. april 2013. <http://www.forskning.no/artikler/2010/februar/242436>

- Fossbakken, Erlend. 2012. "Frykter ikke sponsor-smell". *Kampanje*. 14. februar. Hentet 2. april 2013.
<http://www.kampanje.com/markedsforing/article5927222.ece>
- Fossbakken, Erlend. 2012. "Fotball ned fra sponstronen" *Kampanje*. 28. august. Hentet 2. april 2013.
<http://www.kampanje.com/markedsforing/article6208893.ece>
- Gambit Hill + Knowlton Strategies. 2013. Ulike artikler fra deres hjemmesider. *gambit.no*. Hentet 5. april. 2013. <http://www.gambit.no/no>
- Gipsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Rahnild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utg. Høyskoleforlaget. Kristiansand: 2006.
- Hauger, Knut Kristian. 2012. "Tror på fire sponsor-milliarder". *Kampanje*. 1. februar. Hentet 2. april 2013.
<http://www.kampanje.com/markedsforing/article5907219.ece>
- Hill + Knowlton Strategies. 2013. Ulike artikler fra deres hjemmesider. *hkstrategies.com*. Hentet 5. april 2013. <http://www.hkstrategies.com>
- Hjellen, Bjørnar og Maria Sunna Mikkelsen. 2012. "-Dårlig markedsføring er typisk for norsk idrett" *nrk.no*. 13. mars. Hentet 26. mars 2013.
<http://www.nrk.no/sport/slakter-markedsforingen-i-idretten-1.8032420>
- IRM. 2013. "Norsk mediestatistikk 2012" *Institutet för Reklam- och Mediestatistik*. Hentet 1. april 2013. <http://www.irm-media.no/arsstatistikk.aspx>
- Kotler, Philip og Richard A. Connor, Jr. 1977. "Marketing Professional Services" *Journal of Marketing*. Vol. 41. Nr. 1, s. 71-76

- Leinders-Krog, Robert D. B. 2012. ”- Kunnskapsgap om sponning?”
Kampanje. 21. juni. Hentet 2. april 2013.
<http://www.kampanje.com/kommentert/article6115754.ece>
- MNML Agency. 2013. Ulike artikler fra deres hjemmesider. *mnmlagency.se*.
Hentet 5. april. 2013. <http://mnmlagency.se>
- Morrison, Allison, John Breen og Shameen Ali. 2003. ”Small Business Growth: Intention, Ability and Opportunity”. *Journal of Small Business Management*. Vol. 41 Nr. 4, s. 417-425
- Porter, Michael E. 1979. ”How competitive forces shape strategy” *Harvard Business Review*. mars/april. s137-145.
- Semadeni, Matthew. 2006. ”Minding your distance: How management consulting firms use service marks to position competitively”
Strategic Management Journal. Vol. 27, s. 169-187.
- Sponsor Insight. 2012. ”Sponsoring 2011”, og andre artikler fra deres hjemmesider. *sponsorinsight.no*. Hentet 2. april 2013.
<http://www.sponsorinsight.no/wp-content/uploads/2012/08/Totalspending20112.jpg>
- Sport Event Denmark. 2013. Ulike artikler på deres hjemmesider.
sporteventdenmark.com. Hentet 5. april 2013.
<http://sporteventdenmark.com>
- Sport One Danmark. 2013. Ulike artikler fra deres hjemmesider.
sportonedanmark.dk. Hentet 6. april. 2013.
<http://www.sportonedanmark.dk>
- Støstad, Mads Nyborg og Harald Thingnes. 2012. ”Hoppsjefen om publikumssvikten i Kollen: – Det er trist” *nrk.no*. 11. mars. Hentet 5.

april. 2013. <http://www.nrk.no/sport/i-strupen-pa-kollen-arrangoren-1.8030545>

Søhus, Roar. 2010. "Ser dere etter sponsorer?" *Business In Sports*. Presentasjon for Akershus Idrettskrets, Gardermoen. 4. oktober. Hentet 2. april 2013.
<http://www.idrett.no/krets/akershus/idrettslag/Documents/Sponsor%20Roar%20Søhus.pdf>

Thjømøe, Hans Mathias. 2010. "Sponsing - forretning eller lek med penger" *Magma*. Januar. Hentet 2. april 2013.
<http://www.magma.no/sponsing-forretning-eller-lek-med-penger>

Thjømøe, Hans Mathias. 2010. "- Hvordan virker sponsing?" *Kampanje*. 3. juli. Hentet 1. april 2013.
<http://www.kampanje.com/kommentert/article6133800.ece>

Wickham, Philip A. 2006. *Strategic Entrepreneurship*. 4. utg. Pearson Education Limited. Essex: 1998

Wilson, Alan, Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner og Dwayne D. Gremler. 2012. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 2nd European edition. McGraw Hill Higher Education. New York: 2012

8. Vedlegg

Vedlegg 1. Pro-vekst og hindrende faktorer for vekst i små bedrifter

	Pro-vekst faktorer	Hindrende faktorer
Intensjoner	<ul style="list-style-type: none"> • Demografiske variabler • Personlige karakteristika • Verdier og oppfatninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel på ambisjon og visjon • Anti-business ”hobby” tilnærming • Proteksjonisme overfor livsstilskvalitet • Moden posisjon i livssyklus
Evner	<ul style="list-style-type: none"> • Utdanningsnivå • Kunnskap om ulike virksomhetsfelt • Oppfatning om/ virkelig kompetanse hos eier-leder • Produkter, eiendeler, premisser med vekstpotensial • Virksomhetens legale format • Proaktiv læring gjennom sosiale, uformelle nettverk 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenset ledelsesmessig kompetanse • Smalt kunnskapsfelt • Fysiske utvidelsesbegrensninger/ produksjonsbegrensninger • Organisasjonsstruktur som resulterer i mangel på tid og ressurser
Muligheter	<ul style="list-style-type: none"> • Markedsforhold • Tilgang på kapital/finansiering • Reguleringer i offentlig sektor • Arbeidsmarkedet 	<ul style="list-style-type: none"> • Svak maktposisjon i bransjen/ markedet • Stor grad av eksternt avhengighet • Ugunstige finansielle og økonomiske forhold • Lokale myndigheter med lite hjelpsom tilnærming til bedriftsutvikling • Begrensende statlige reguleringer og kommunikasjon

(Morrison, Breen og Ali 2003, s. 419)

Vedlegg 2. Oversikt over sponsormarkedet i Norge i perioden 2009 til 2012 (Alle tall i millioner)

Kategori	2012e (Endring i %)	2011 (Endring i %)	2010 (Endring i %)	2009
Idrett	1.479 (+ 8,6)	1.363 (+ 7,5)	1.268 (+ 12,7)	1.125
Kultur	395 (+ 0,6)	393 (- 0,9)	396 (+ 11)	357
Sosio	376 (+ 4,5)	360 (+ 9)	330 (+ 14,2)	289
Fotball	1.421 (+ 4)	1.366 (+ 6,4)	1.284 (+ 5)	1.223
Festival	346 (+ 6,9)	324 (+ 4.4)	310 (+ 7)	290
Totalt	4.018 (+ 5,6)	3.805 (+ 6)	3 588 (+ 9,3)	3.284

(Fossbakken 2012)

Vedlegg 3. Viktigste formål med sponsing for bedrifter

Andel som har svart 8, 9 eller 10 (der 10 angir "svært viktig") på følgende spørsmål: Med tanko på de sponsoravtaler din bedrift har inngått, fornyet eller planlegger å inngå, hvor viktig er følgende formål for sponsing i din bedrift? (bedrifter med mer enn 100 ansatte).

1. Skape synlighet	71%	+ 1%
2. Forbedring av omdømme	62%	+6%
3. Øke lojalitet til merkevare eller selskap	60%	+2%
4. Skape entusiasme blant egne ansatte	60%	-5%
5. Øke merkeverens troverdighet	58%	+4%
6. Vise samfunnsansvar	48%	-10%
7. Støtte til en god sak	45%	-2%
8. Kundepleie	34%	-6%
9. Øke salg/bruk/prøvekjøp	34%	+4%
10. Endre merkeverens profil	29%	-3%
11. Salg til andre sponsorer i et sponsorlaug	16%	+3%
12. Få rettigheter til salg på arrangementer	15%	+3%
13. Støtte ved produktlansering	11%	+3%
14. Eksperimentering av nye markedsføringsmetoder	7%	-1%

AIK; Gardermoen 14.10 2010
Copyright Roar Søhus 2006

Kilde: Synovate

24

(Søhus 2010, 24; Synovate)

Vedlegg 4. Intervjuguide Sponsorbedrifter

Intervjuprosessen

Rammesetting (5 min)

Uformell prat og informering om intervjuet. Hva handler intervjuet om? Hva skal intervjuet brukes til? I tillegg er det hensiktsmessig å informere om at det blir gjort opptak av intervjuet, at intervjuobjektet stiller som representant for sin bedrift/arrangement og ikke vil bli identifiserbar i oppgaven.

Om bedriften/arrangementet (5 min)

Her vil vi ta for oss generell informasjon om intervjuobjektet. Det vil spesifiseres om det er en sponsor eller en arrangør. Hvilke erfaringer har intervjuobjektet med sponsing/markedsføring og hva gjøres i forhold til dette i dag. Det vil også være hensiktsmessig å ta for seg økonomi/budsjetter.

Nøkkelspørsmål for samtale (15 min)

Her vil vi stille nøkkelspørsmålene for samtalen, 6 nøkkelspørsmål som direkte tar for seg det vi vil vite av undersøkelsen.

Oppsummering (5 min)

Gå kjapt igjennom informasjonen vi har fått fra intervjuet for å sørge for at vi har forstått alt rett.

Sjekkliste:

- Skjønner de behovet og viktigheten av sponsorarbeidet?
- Er de selv klar over behovet for kompetanse innen markedsføring og sponsing?
- Har de villighet/mulighet til å betale for slike tjenester?

Intervjuet

Bakgrunnsspørsmål

- Historie/bakgrunn:
 - Kan du fortelle litt om hvordan dere har jobbet med sponsing av idrett frem til i dag, og bakgrunnen for at dere gjør dette?
- Erfaringer:

- Hva er deres erfaringer rundt sponsorarbeid med idrettsbransjen, hva er problematisk/lett/tidkrevende og lignende?
- Markedsføringsbudsjett/Sponsingsbudsjett:
 - Hva slags summer bruker dere på sponning årlig?
- Organisering av sponsorarbeidet:
 - Hvem jobber med sponning hos dere? Bruker dere ekstern rådgiving/konsulentarbeid, eller gjøres det internt?

Internt

- Hvilke tiltak gjør dere internt i bedriften i forhold til sponsorarbeidet (sponsorråd, enkelt ansvarlig, tar kontakt med objektene selv)?
- Hvilken kompetanse har de ansvarlige?
- Hvor fornøyd er dere med dette? Fortell om erfaringene dere har gjort dere.

Eksternt

- Konsulenter/rådgivning eller marketingselskaper?
- Hvor fornøyd er dere med dette? Fortell om erfaringene dere har gjort dere.

Nøkkelsspørsmål

- Hva ønsker dere å oppnå ved at bedriften sponser idrett?
- Hva vil dere ha igjen for sponsorpengene deres?
 - (Eksposering, samarbeidsprosjekter/produkter, nettverk, kulturbygging, CSR)
- Hvilke kriterier har dere ved valg av sponsorobjekt/ samarbeidspartnere?
 - Større summer vs. mindre summer – ulike krav?
- Hva mener dere mangler når dere blir kontaktet av objekter som *ikke* får sponsorstøtte?
- Hvis dere skulle hentet inn ekstern kompetanse i denne prosessen, hva slags tjenester ville vært interessante?
- Hvor viktig er det at en ekstern tjenesteleverandør har spesialkompetanse innen markedsføring, sport, arrangement og sponning?

Vedlegg 5. Informasjonsskriv til intervjuobjekter**Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med Bacheloroppgave**

Vi er to studenter ved Handelshøyskolen BI, avdeling Trondheim, som nå holder på med vår avsluttende bacheloroppgave. Temaet for oppgaven er posisjonering mot sport- og idrettsbransjen og oppgaven skrives i samarbeid med Markets AS, en ung bedrift som tilbyr ulike konsulent- og rådgivingstjenester innen markedsføring. Vi ønsker å se nærmere på de holdninger og oppfatninger som finnes rundt markedsføring og sponsing, av og innen sport- og idrettsbransjen i Norge. Vi vil finne ut hvordan markedsføring og sponsing vektlegges hos ulike bedrifter og event-arrangører, og hvilke faktorer som er viktige for eventuelt valg av tjenesteleverandør for disse.

For å undersøke dette ønsker vi å intervju 10-12 personer med markedsansvar, 5-6 representanter for bedrifter som sponser/støtter ett eller flere idrettslag eller lignende, og 5-6 representanter for ulike sportslige arrangementer. Spørsmålene vil dreie seg om hvordan bedriften/arrangøren forholder seg til sponsing og markedsføring, og hvilke faktorer som er viktige dersom man ønsker å kjøpe markedsføringstjenester eksternt.

Ingen personopplysninger er nødvendige, kun grove karakteristika for bedriften/ arrangementet vil lagres. Bedriften/arrangementet vil anonymiseres i oppgaven og Markets AS vil ikke få tilgang til identifiserende opplysninger om intervjuobjektene eller bedriftene/arrangementene. Intervjuet vil foregå per telefon og samtalene vil bli tatt opp som dokumentasjon. Intervjuet vil ta 30 min, et passende tidspunkt for intervjuet avtales oss imellom.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner, bedrifter eller arrangementer vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Alle opplysninger anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, og sensuren har falt, innen 1. juli 2013. I bacheloroppgaven vil ikke oppgavebedriften eller noen av intervjuobjektene være identifiserbare. Identifiserende dokumentasjon vil kun være tilgjengelig for kandidatene, samt sensor og veileder i tilfelle etterprøving av informasjonen.

Dersom du har lyst til å være med på intervjuet, send oss en epost med evt. passende tidspunkt for deg. Vi vil uansett følge opp per telefon i løpet av en ukes tid.

Dersom du har spørsmål kan du gjerne ringe Haakon på 468 92 820 eller Mira på 916 76 589, eller sende en epost til fjeld944@hotmail.com/ mirakihle@hotmail.com. Du kan også

kontakte vår veileder Frode Solberg ved BI Trondheim på 982 51 758/ frode.solberg@bi.no.

Med vennlig hilsen

Haakon Dammen Fjeld og Mira Marthine Kihle

Handelshøyskolen BI, avd. Trondheim

Vedlegg 6. Intervjuguide Event/Arrangement

Intervjuprosessen

Rammesetting (5 min)

Uformell prat og informering om intervjuet. Hva handler intervjuet om? Hva skal intervjuet brukes til? I tillegg er det hensiktsmessig å informere om at det blir gjort opptak av intervjuet, at intervjuobjektet stiller som representant for sin bedrift/arrangement og ikke vil bli identifiserbar i oppgaven.

Om bedriften/arrangementet (5 min)

Her vil vi ta for oss generell informasjon om intervjuobjektet. Det vil spesifiseres om det er en sponsor eller en arrangør. Hvilke erfaringer har intervjuobjektet med sponsing/markedsføring og hva gjøres i forhold til dette i dag. Det vil også være hensiktsmessig å ta for seg økonomi/budsjetter.

Nøkkelspørsmål for samtale (15 min)

Her vil vi stille nøkkelspørsmålene for samtalen, 6 nøkkelspørsmål som direkte tar for seg det vi vil vite av undersøkelsen.

Oppsummering (5 min)

Gå kjapt igjennom informasjonen vi har fått fra intervjuet for å sørge for at vi har forstått alt rett.

Sjekkliste:

- Skjønner de behovet og viktigheten av sponsorarbeidet?
- Er de selv klar over behovet for kompetanse innen markedsføring og sponsing?
- Har de villighet/mulighet til å betale for slike tjenester?

Intervjuet

Bakgrunnsspørsmål

- Historie/bakgrunn:
 - Kan du fortelle litt om hvordan dere har jobbet med sponsorarbeid tidligere, og om dere har noen gående sponsoravtaler for øyeblikket?
- Erfaringer:

- Hva er deres erfaringer rundt sponsorarbeidet, hva er problematisk/lett/tidkrevende og lignende?
- Sponsor resultat:
 - Hva slags summer får dere inn fra sponsorer årlig?
- Organisering av sponsorarbeidet:
 - Hvem jobber mot sponsorer hos dere? Bruker dere ekstern rådgiving/konsulentarbeid, eller gjøres det internt?

Internt

- Hvilke tiltak gjør dere i forhold til sponsorarbeidet (sponsorråd, enkelt ansvarlig, møter)?
- Har de ansvarlige noen erfaring i forhold til marked/sponsing?
- Hvor fornøyd er dere med dette? Fortell om erfaringene dere har gjort dere.

Eksternt

- Hvordan form for ekstern støtte bruker dere? Konsulenter/rådgivning eller marketingselskaper?
- Hvor fornøyd er dere med dette? Fortell om erfaringene dere har gjort dere.

Nøkkelsspørsmål

- Hva ønsker dere å oppnå ved å få sponsorer?
- Hva føler dere at dere kan tilby sponsorbedriftene?
 - (Eksponering, samarbeidsprosjekter/produkter, nettverk, kulturbygging, CSR)
- Har dere noen kriterier når dere velger hvilke sponsorbedrifter dere kontakter?
- Har dere noen møter i forkant av kontakt med nye sponsorbedrifter for å kartlegge en strategi?
- Hvis dere skulle hentet inn ekstern kompetanse i denne prosessen, hva slags tjenester ville vært interessante? Hva kunne dere tenkt dere hjelp med?
- Hvor viktig er det at en ekstern tjenesteleverandør har spesialkompetanse innen markedsføring, sport, arrangement og sponsing?

Vedlegg 7. Presentasjon av resultater fra dvbdeintervju

	Sponsorarbeidet	Ansvarlige	Budsjett	Utfordringer	Formål	Kriterier	Ekstern kompetanse
S1	Lang erfaring fra sponsorarbeid og sponser over 200 bedrifter. Fokuserer sponsorarbeidet på barn og unges oppvekstsvilkår og lagidrett.	Markedssjef sitter med ansvaret men benytter seg av eventbyrå på internasjonalt dekkende arrangementer. Bedriften har høy terskel for å benytte seg av sånne samarbeid. Markedssjef innehar kompetanse og erfaring med salg, markedsføring og merkevarerbygging.	Bedriften vil ikke si noe om dette.	S1 synes det er vanskelig å måle hva de får igjen for sponsorpengene sine siden det er komplisert å knytte sponsoraktiviteten opp mot økt omsetning. Utfordrende å skille mellom gaver og sponsing.	Internt brukes sponsorarbeidet for å dyrke stolthet samt skape vinnerkultur og lagfølelse ved å delta på arrangementer. Bedriften mener også at felles tiltak sammen med sponsoratene kan være med å forebygge fravær på arbeidsplassen.	Bedriften påpeker at det er viktig at sponsorobjektet/samarbeidspartnern passer med bedriftens merkevarerplattform og at det bygger opp under barn og unges oppvekstsvilkår.	Bedriften viste ingen interesse for å bruke eksterne aktører direkte knyttet til sponsorarbeidet.
S2	Bedriften føler at å jobbe med lavinteresseprodukter og knytte dette opp mot breddeidretten fungerer godt som en kanal for å øke kjennskap.	Det er markedsavdelingen som gjør arbeidet med sponsorer. De ansvarlige sitter på markedsføringskompetanse og bedriften ser på det som en kommunikasjonskanal.	Bedriften bruker cirka 10% av markedsbudsjettet på sponsing mot idrett.	Bedriften føler at det å jobbe med frivillige i seg selv er en utfordring og føler det er lettere å jobbe med profesjonelle aktører. I tillegg synes bedriften det er vanskelig å måle siden det blir mye antagelser. Bedriften får sjelden eller aldri svar på hva som er verdien for sponsoren når de blir kontaktet av sponsorobjektene.	I bunn og grunn ønsker bedriften å få mer salg av sponsorarbeidet. De bruker det som en kommunikasjonskanal og for å skape kjennskap og tilknytning til produktet. De nevner også at det kan brukes som en måte å nå nye markeder på.	Hvis bedriften ønsker å styrke seg i et spesifikt område er lokalisering og posisjoner ved sponsorobjektet et kriterium for å gi sponsing. På denne måten tilpasser de sponsingen mot markedsplanen. Bedriften velger ofte sponsorobjektene på egenhånd.	Bedriften viste ingen interesse for å bruke eksterne aktører direkte knyttet til sponsorarbeidet.

S3	<p>Har i 15-16 år hatt et tett samarbeid med lokal idrett. Bruker 60% av sponsorpengene på kultur og 40% på idrett. Merkevarerbygging og kundelojalitet nevnes som kommersielle faktorer for å drive med sponsing.</p>	<p>Det er en enkelt person som sitter med hovedansvaret for sponsing, men ved store avtaler gjøres det en intern drøfting i kommunikasjonsavdelingen i bedriften. Den ansvarlige har ikke markedskompetanse, men bakgrunn fra journalistikk og erfaring med kommunikasjon.</p>	<p>Bedriften bruker cirka 50% av markedsbudsjettet på sponsing.</p>	<p>Bedriften synes sponsorarbeidet går nokså uproblematisk for seg. Det påpekes at det har skjedd en stor holdningsendring i sponorsbransjen, men mener samtidig at sponoratene viser god forståelse for dette. Det legges til at de store sponoratene er mer klar på hva de kan tilby enn de små.</p>	<p>I tillegg til merkevarerbygging og kundelojalitet nevnes det at det til dels handler om intern kulturbygging. Fylkeskommunen har også sagt at bedriftene skal ha en samfunnsrolle, og i den rollen ligger samarbeid med kultur og idrett. Dette går inn under CSR.</p>	<p>Vedkommende organisasjon eller utøver bør ha tilknytning til bedriftens markedsområde. Geografisk beliggenhet er et kriterium. I tillegg må det være en ryddig økonomi bak søknaden. Bedriften følger de når større masser ved å fokusere mer på breddeidrett.</p>	<p>Bedriften viste ingen interesse for å bruke eksterne aktører direkte knyttet til sponsorarbeidet.</p>
S4	<p>Bedriften har valgt ut to idrettsutøvere i forhold til sponsing. Disse anses som unge talenter. Dette er fordi bedriften vil bli opplevd som en bedrift som gir de unge talentene en mulighet.</p>	<p>Det er administrasjonssjefen som jobber og koordinerer opp mot sponorsobjektene. Arbeidet har tilfeldig falt på den personen og vedkommende har ingen erfaring med sponsorarbeid fra tidligere.</p>	<p>Bedriften bruker cirka 80% av markedsbudsjettet på sponsing.</p>	<p>S4 føler at sponsorarbeidet tar mye tid og mener at hvis man skal få noe ut av det må man jobbe selv for det også. I tillegg nevnes det at det kan være utfordringer knyttet til utøvere som er knyttet til landslag og har retningslinjer derfra. Bedriften påpeker at sponorsobjektene burde gjort et betydelig bedre forarbeid i forhold til hvem bedriften er og hvordan bedriften kan dra nytte av sin investering som sponsor. Hva får bedriften igjen for sponsorpengene?</p>	<p>Som nevnt ønsker bedriften å forbedre sin merkevare og omdømme ved å gi unge talenter en mulighet. Bedriften tenker også langsiktig i forhold til byutvikling og føler at utvikling av talenter bidrar til dette.</p>	<p>Det viktigste for bedriften er at det er talenter og at de har ambisjoner og en god plan for hvordan de skal komme dit. Bedriften har ingen spesielle preferanser når det kommer til spesielle idretter osv. Bedriften prøver også å se etter utøvere som korrelerer med bedriftens verdier.</p>	<p>Bedriften viste ingen interesse for å bruke eksterne aktører direkte knyttet til sponsorarbeidet.</p>

S5	Bedriften holder på med sponsorarbeid for at barn og unge skal få holde på med det dem helst vil når det gjelder idrett. De ser på breddeidretten for barn og unge som sin viktigste sponsorarena. De har også inngått avtaler med store og kjente profiler av ulike årsaker. Bedriften bidrar også mot større idrettslag for å holde nivået i regionen oppe.	Sponsorarbeidet gjøres internt og det er egen avdeling som jobber med markedskommunikasjon og sponsing i bedriften. Når det er særlig store avtaler involveres også ledelsen. De som jobber på avdelingen har erfaring fra markedsføring og sponsing.	Bedriften bruker cirka 50% av markedsbudsjettet på sponsing.	Bedriften føler det er en del ressurser som må inn i sponsoravtalene. Derfor føler de det er utfordringer hvert år i forhold til hvor det skal legges mest arbeid. De ser også utfordringene i at sponsoratene må utnyttes best mulig for å få igjen mest mulig for pengene sine siden det er mye ressurser involvert.	Som nevnt er det snakk om å bidra så barn og unge kan holde på med det de vil. I tillegg ønsker de synlighet av bedriften. Siden bedriften har fått ny profil føler de at sponsingen er en fin arena å vise dette i den prosessen. De ønsker også å bli sett på som en samfunnsaktør.	Bedriften har ganske klare kriterier på hva de støtter og ikke. Siden de har et geografisk nedslagsfelt blir dette naturligvis en viktig del av disse. I tillegg bytter bedriften litt på å støtte idrettslag i de forskjellige kommunene uavhengig av om man hadde en avtale året før. Det at det stimulerer til hovedmålet om at barn og unge skal få holde på med det de ønsker er selvfølgelig også et kriterium.	Bedriften viste ingen interesse for å bruke eksterne aktører direkte knyttet til sponsorarbeidet.
A1	Et etablert arrangement med god erfaring fra sponsorarbeid. Ingen av partene får lov å selge noe på arrangementet men kan presentere seg selv. Mange av sponsorene har vært med flere år. Har cirka 35 sponsorer av forskjellige størrelser.	Markedssjef gjør i hovedsak alt sponsorarbeidet. Har i de siste årene innledet et samarbeid med et eventbyrå. Markedssjef har tidligere jobbet i bank, salg- og i markedsavdelingen i en annen bedrift.	Arrangementet har et sponsorbudsjett på cirka 12 millioner som varierer fra penger til bytteavtaler.	De føler ikke det er problematisk å jobbe med sponsing men føler veldig på dette med at det er veldig mye å gjøre rundt tidene når arrangementet skal gjennomføres. Siden det bare er et par arrangører inn og et par ut hvert år føler de at det er relativt lite jobb involvert.	I hovedsak ser arrangementet på sponsorene som en økonomisk faktor for å holde billettpriser så lave at flest mulig kan delta. Arrangøren påpeker at bedriftene ikke nødvendigvis krever mer av arrangørene men at de er mer bevisst på hva de burde få igjen.	Arrangementet føler at de først og fremst kan tilby eksponering, men påpeker også at aktiviteten som sponsoren får gjøre på arrangementet er trekkplaster. De føler at som nasjonalt arrangement at de kan trekke nasjonale aktører.	Ekstern kompetanse Føler at de siste årene kanskje ikke har vært profesjonelle nok i forhold til sponsorene. Derfor har de hentet inn ekstern hjelp i form av et eventbyrå med spesialkompetanse.

A2	<p>Arrangementet har primært jobbet med sponsorer som stiftelser og kommunale ordninger. Derfor har de ikke jobbet så aktivt mot det private markedet. Hovedsponsoren har endret litt profil og arrangementet frykter litt for å miste denne.</p>	<p>En i styret har fått ansvaret for sponsorarbeidet. I den sammenheng blir han i hovedsak en søknadsansvarlig. Bruker styret til å diskutere men vedkommende blir den utførende. Vedkommende ble tilfeldig valgt og har erfaring fra salg.</p>	<p>Arrangementet har et budsjett på rundt 300 000 og dette har de hittil lykkes med å få inn.</p>	<p>Arrangementet føler det blir vanskeligere å vanskeligere å få støtte fra den type stiftelser de har fått støtte fra tidligere. Det har også vært endringer i de kommunale støttesystemene. Derfor ser de det hensiktsmessig å se på alternative måter å få tak i kapital til drift og arrangementene.</p>	<p>For arrangøren er økonomien den primære faktoren ved sponsorarbeidet. Men allikevel forsøker de å fokusere på sponsorer som har relevans til arrangementets profil.</p>	<p>Arrangementet mener de kan være en god arena for sponsorene å vise frem sine produkter til deltakerne. Men påpekte tidligere i intervjuet at de hittil ikke har tillatt salg på arrangementet.</p>	<p>Arrangøren har tidligere benyttet seg av ringtjenester for salg av logoer uten gode erfaringer fra dette. Arrangøren virker å være positive til bruk av eksterne aktører så fremt det ikke er ressurskrevende.</p>
A3	<p>Arrangøren har ingen langsiktige avtaler løpende men har startet med jobben for neste år. De bruker ofte nettverk for å skaffe seg sponsorer. De prøver å komme i møter med bedriftene sånn at de kan få til et gjensidig samarbeid sånn at alle blir fornøyd.</p>	<p>Jobben gjøres internt men de har ingen ren sponsoransvarlig. Arrangøren sier jobben ofte faller på de som sitter på kontaktene. Noen av disse har relevant erfaring fra sponsor og markedsarbeid og andre har ikke. I hovedsak jobbes det ut ifra nettverk.</p>	<p>Arrangøren har et budsjett på cirka 5 millioner og bidragene (uten billettinntekter) tilsvarer omtrent 75-80% av dette.</p>	<p>Arrangøren føler at pengene sitter lenger og lenger inne hos sponsorbedriftene og at dette er en utfordring. Dette gjelder ifølge bedriften i hvert fall i nærområdet innenfor støtte til kultur og idrett.</p>	<p>Arrangementet forhandler både for varer og tjenester i like stor grad som penger. Arrangøren viser samtidig interesse og belystning angående at sponsorbedriftene krever mer og mer og ønsker selv å oppfylle dette.</p>	<p>Arrangøren kjører rundt med biler med reklame på og lar sponsorene stå med stands på arrangementer. I hovedsak er det snakk om synliggjøring.</p>	<p>Arrangøren har tidligere erfaring med eksternt kompetanse og denne viste seg å ikke være veldig lønnsom. Arrangøren virker allikevel positiv hvis aktøren er troverdig og profesjonell, og representerer organisasjonen på en god måte.</p>

A4	De kaller sine samarbeidspartnere for partnere og bruker ikke ordet "sponsorer". Arrangøren har jobbet med partnere nesten så lenge organisasjonen har eksistert og har rundt 50 partnere de jobber tett med.	Arrangøren jobber med sponsorarbeidet internt og det er 3 personer som jobber i den avdelingen. Mye av arbeidet som gjøres handler om å levere sånn at partnerne blir fornøyd. De som jobber med dette har økonomisk og markedsmessig bakgrunn + prosjektledelse.	Verdimessig står partnerne for omtrent 20% av totalomsetningen i organisasjonen.	Arrangøren sier at en utfordring er at det er vanskelig å måle verdien i det organisasjonen gir tilbake til partneren. I tillegg påpekes det at det er tidkrevende arbeid og mange om beinet i forhold til å få sponsorstøtte.	Den økonomiske faktoren er selvfølgelig avgjørende her men arrangøren prøver allikevel å sikte seg inn på noen som passer mot deres type arrangement. Arrangøren påpeker at noen merkevarer kan bryte ned mer enn det bygger opp.	De føler at de tilbyr eksponering men at dette blir mindre og mindre lagt vekt på. De bruker for eksempel mosjonsarrangementer som treningsmål internt i bedrifter osv. Med andre ord lager de til aktiviteter som bedriften kan stille til. De føler også de kan tilby assosiasjoner til gitte merkevarer.	Arrangøren gjør som sagt jobben internt og grunnen for dette er at de føler det viktigste er leveransen. De føler de selv kontrollerer dette best og at det er en faktor som kan bli glemt hvis man bruker en ekstern aktør.
A5	Arrangøren har ikke jobbet så veldig mye med sponsorarbeidet fordi de har fått mye tilskudd, men de ser på sponsorarbeidet som et supplement til dette. Interesseforbund har vært til støtte når de har fått tak i hovedsponsorer tidligere.	Arrangøren gjør alt sponsorarbeidet internt og samarbeider med ulike markedsavdelinger i forbundene de jobber for. Disse brukes bare som tilleggsressurser. Prosjektleder har hovedansvaret og har kompetanse fra PR og informasjon.	Cirka 10% av pengene de får inn kommer fra sponsorer.	Arrangøren syns arbeidet med sponsorene er arbeidskrevende og har ingen som jobber eksklusivt med dette. De føler at hvis de bruker for mye tid på sponsorarbeidet går dette utover aktiviteten.	De sponsorene som arrangøren jobber med i dag har de valgt både av økonomiske grunner men også fordi de jobber mot samme mål.	Arrangøren føler at CSR er en stor del av det de kan tilby sponsorene, altså at sponsorene kan assosieres med et positivt tiltak. I tillegg kan de bruke sin spesialkompetanse for å holde foredrag hos sponsorbedriftene om dette. Arrangøren påpeker her at det må finnes en balansegang her også sånn at det ikke går utover egen aktivitet.	De føler de kunne fått mye ut av kreativ sparring angående hvordan de kan synliggjøre sponsoren og få mer ut av sponsorarbeidet i forhold til tidsbruk. Her er også den økonomiske faktoren viktig, sammen med at de vil assosieres med riktig type sponsorer og dette ivaretas av en ekstern aktør. Arrangøren ser på det som svært viktig at en ekstern aktør har mye relevant erfaring og legger til erfaring rundt CSR arbeid.