



# Bacheloroppgave

**IDR600 Sport Management**

**Hvordan har medlemstallet til SKB utviklet seg de siste 20årene og hva ønsker medlemmene og klubben selv av medlemskapet?**

**The development of SKB membership the last 20 years, and what does the members and club want out of this?**

**Helge Algerøy**

**Totalt antall sider inkludert forsiden: 37**

**Molde, 29.05.09**



**Høgskolen i Molde**

# Publiseringsavtale

**Tittel på norsk: Hvordan har medlemstallet til SKB utviklet seg de siste 20årene og hva ønsker medlemmene og klubben selv av medlemskapet?**

**Tittel på engelsk: The development of SKB membership the last 20 years, and what does the members and club want out of this?**

**Forfatter(e): Helge Algerøy**

**Fagkode: Idr600**

**Studiepoeng: 15**

**Årstall: 2009**

**Veileder: Oskar Solenes**

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

**Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:**

ja nei

**Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?**

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja: **Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?** ja nei

**Er oppgaven unntatt offentlighet?**

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

**Dato: 29.05.09**

## **Forord**

Jeg vil gjerne takke alle som har hjulpet meg dette halvåret jeg har skrevet bacheloroppgaven min. Alt fra min veileder Oskar Solenes, til medlemmene til SK Brann som har vært behjelpelige med å svare på min spørreundersøkelse.

Jeg vil rette en spesiell takk til Oskar Solenes som var veldig behjelpelig den siste uken av oppgaveskrivningen med rask og nyttig hjelp

Jeg vil også takke Dag Frode Algerøy med god og nyttig hjelp underveis, jeg kunne ikke skrevet oppgaven uten din hjelp.

Mvh  
Helge Algerøy

## **Innhold**

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstilling</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Begrunnelse for valg av problemstilling</b> .....	<b>2</b>
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1 Om medlemskap i idrettsklubber</b> .....	<b>2</b>
2.1.1 Problematikken rundt en medlemstyrt klubb. ....	3
<b>2.2 Michael Porters 5 konkurrerende krefter</b> .....	<b>4</b>
<b>2.3 Relasjonsøkonomi</b> .....	<b>7</b>
<b>2.4 Ørnulf Seippel om medlemsmassene i idrettslag</b> .....	<b>11</b>
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>11</b>
<b>4.0 SKB om medlemsproblematikken</b> .....	<b>13</b>
<b>4.1 Utviklingen av medlemstallene de siste 20 årene</b> .....	<b>14</b>
<b>4.2 SKB og Porters konkurransekrefter</b> .....	<b>16</b>
<b>5.0 Hva skal medlemskapet bety for aktørene?</b> .....	<b>21</b>
<b>5.1 Hva ønsker medlemmene selv av medlemskapet?</b> .....	<b>21</b>
<b>5.2 Hva ønsker klubben selv av medlemskapet?</b> .....	<b>24</b>
<b>6.0 Konklusjon</b> .....	<b>27</b>
<b>Kilder:</b> .....	<b>29</b>

### Vedlegg:

1. Sportsklubben Brann - medlemsundersøkelse
2. Norsk Toppfotballs Publikumsundersøkelse 2008
3. Hele Norge på kamp

## 1.0 Innledning

Fotball sin posisjon i verden er per dags dato enorm, klubber blir hatet, elsket, beundret og foraktet av mennesker over hele verden. Fotball starter kriger og skaper fred. Et fotball lag har spillere, trenere, administrasjon og et styre. Tilfredshetene til massene rundt klubbene øker og minsker i takt med prestasjonene på banen. Administrasjonen og styret er ikke spesielt utsatt for prestasjonene på banen. Hvordan er da administrasjonen og styret utsatt. I denne oppgaven vil jeg gå inn på hvem som velger styret, som igjen velger administrasjonen. Dette er medlemmene i en klubb, spesielt medlemmene til SK Brann (SKB) som jeg går videre inn på i min oppgave. Medlemmene sin makt, hva de ønsker selv av medlemskapet og hva ønsker klubben av medlemskapet som igjen er en stor del av min problemstilling. Dette og en historisk analyse av medlemstallene er blitt min problemstilling til oppgaven. I og med at jeg syntes dette er meget interessant er dette blitt en oppgave jeg har syntes det har vært kjekt og skrive.

Helt siden jeg var en liten gutt har jeg spilt fotball og interessert meg veldig for fotball, men det var ikke før jeg kom opp i årene jeg interesserte meg for medlemmene til fotball klubber og idrettslag. Jeg er selv medlem i SKB og føler nytteverdien av det, og helt siden en forelesning med professor Kjetil Haugen der han nevnte muligheten for å kunne kuppe en hel fotball klubb eller idrettslag har jeg blitt fascinert over at det i utgangspunktet er ganske så lett å kunne gjøre dette. Muligheten er der, men i de fleste tilfeller heldigvis vet ikke alle om denne muligheten. Med denne muligheten til stedet lurer jeg på hvorfor klubbene ønsker seg medlemmer og hvorfor de reklamerer for medlemskap og gjør det såpass lett for mannen i gaten og bli medlem. Jeg personlig er medlem for å kunne stemme på årsmøte i SKB og muliggjøre en forskjell for klubben, ved min rett til å komme med innlegg på årsmøte.

Hovedtema for min oppgave er som nevnt medlemmene til SKB, hva de ønsker og hva klubben selv ønsker av medlemskapet, samtidig som jeg ser på hvordan utviklingen har vært de siste årene. Dette er et tema som kan være nyttig for andre klubber der de kan se hva SKB gjør for medlemmene sine og hva medlemmene selv ønsker av et medlemskap i en klubb.

## ***1.1 Problemstilling***

Hvordan har medlemstallet til SKB utviklet seg de siste 20årene og hva ønsker medlemmene og klubben selv av medlemskapet?

## ***1.2 Begrunnelse for valg av problemstilling***

Temaet for og rundt Bacheloroppgaven ble klart ganske tidlig da jeg fikk anledningen til å skrive oppgaven for SKB. SKB ville at oppgaven skulle bli knyttet opp mot medlemmene som klubben selv har, og hvilken nytteverdi klubben har av disse. Etter en del diskusjoner sammen med Oskar Solenes ved HIM og Dag Frode Algerøy kom jeg fram til en problemstilling som alle parter kunne være fornøyd med. I problemstillingen får man både et historisk perspektiv ved at jeg skal inn å se på hvordan medlemstallet til SKB har utviklet seg, og et nåtidsperspektiv i form av hva klubben ønsker og hva medlemmene ønsker av medlemskapet.

## **2.0 Teori**

Oppgaven er tuftet på følgende teoretisk grunnlag

- NIFs lovverk
- NFFs lovverkt
- Michael Porters 5 konkurrerende krefter
- Relasjonsøkonomi
- Ørnulf Seippel om medlemmer i idrettslag.

### ***2.1 Om medlemskap i idrettsklubber***

§ 10-6 i Nifs lov omhandler medlemskap i idrettslag, her definerer loven hvem som kan bli medlemmer i paragrafens første ledd. Alle som aksepterer å overholde idrettslagets og overordnede idrettsmyndigheters lover og bestemmelser, kan bli tatt opp som medlem. Begrensningen blir lagt i lovens andre ledd der det står at ingen kan tas opp som medlem

av idrettslag uten at de økonomiske forpliktelser til andre organisasjonsledd i NIF er gjort opp. For fotballklubber er medlemskapet gyldig fra den dagen kontingenten er betalt jf. § 9-1 i lov og reglementer for Norges fotballforbund og Fotballkretsene 2006. Videre står det at det kreves 1 måneds medlemskap for å ha stemmerett, inneha valgt tillitsverv eller være representasjonsberettiget.

### **2.1.1 Problematikken rundt en medlemstyrt klubb.**

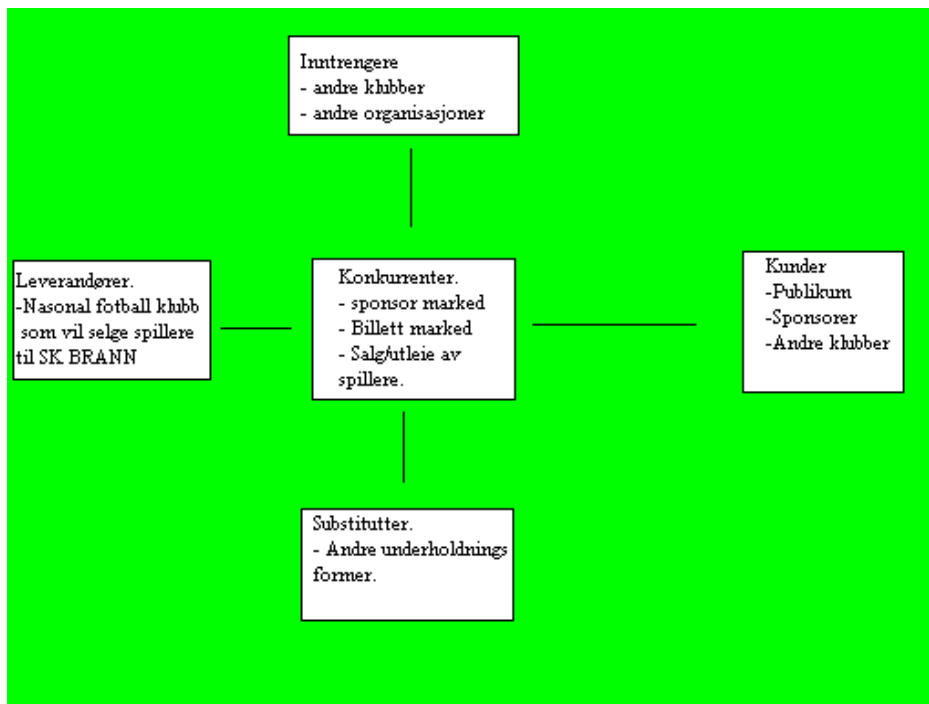
Mange av klubbene i Tippeligaen opererer med den såkalte dualmodellen, der et aksjeselskap blir dannet på siden av foreningen, for å kunne ta ansvar for den kommersielle driften av klubben. Dualmodellen er en modell som oppstod på grunn av at idrettsforbundets lover har satt en stopper for dette (Gammelsæter, Ohr). I NIFs lov kapittel 13 fremhever at Norges Idrettsforbund og tilsluttede organisasjonsledd skal ta vare på sin frie stilling (Kjenner, 2004). Denne loven tilsier at idrettsklubben ikke kan gjøre avtaler slik at idrettsklubben blir et reint AS eller ASA. Alle avtaler som klubben og selskap inngår må bli godkjent av både NFF og NIF før den blir tilvirket. Klubben og aksjeselskapet blir begge sett på som 2 selvstendige juridiske enheter, der regulering av rettigheter, plikter og oppgaver er konkretisert i en egen avtale (Gammelsæter, Ohr). Klubben blir styrt etter lovene som NFF og NIF har bestemt, mens aksjeselskapet er styrt av gjeldene lover i askjelovens vedtekter. Dualmodellen sin grunntanke for klubben er å inngå samarbeidsavtaler med aksjeselskapene først og fremst for å kunne få en sportslig suksess og ved at den økonomiske risikoen ved dette blir overført til fra klubben til aksjeselskapene (Gammelsæter, Ohr). Dualmodellen innebærer at den sportslige virksomheten er styr av klubben, mens andre deler av klubben som for eksempel den kommersielle virksomheten tar aksjeselskapet seg av. Stemmegivningen mellom klubbene som har et aksjeselskap er også forskjellige. I foreninger, slik SK Brann er, har hvert enkelt medlem kun én stemme. Det er også ulovlig å betale andre medlemmer for å stemme for seg. Et aksjeselskap kan innføre sine egne vedtekter, eksempelvis eier- og stemmerettsbegrensninger.

I lys av disse aksjeselskapene må man spørre seg om hvor mye makt medlemmene i foreningen har når det kommersielle blir styrt fra aksjeselskapet. Kan man tenke seg at medlemsmassen til klubbene med et AS bare er til pynt, og at det egentlig er aksjonerende

som styrer hele klubben? Hvordan ville det bli om medlemmene i foreningen nektet å godta en handling utført av styret i AS, hvem hadde fått siste ord i saken?

I SKB som det i denne oppgaven blir rettet seg fokus inn mot har man ikke AS, eller et ASA. De historiske medlemstallene kan gi en pekepinn på hvordan medlemmene har utviklet, hva som har gjort slik at det har vært stabilt, økt eller sunket? Dette kan også sees i lys av Michael Porter sine 5 konkurrerende krefter (Philip Kotler, 2007), som vi kommer tilbake til i neste punkt.

## 2.2 Michael Porters 5 konkurrerende krefter



Figur 1.

Figurtekst. Michael Porters modell om de 5 konkurransekraftene, revidert av Høyland og Pettersen i 1998.

Som vi ser av figuren er enhver bedrift og idrettsklubb påvirket av disse konkurransekraftene, også SKB. SKB er en industri som blir påvirket av mange forskjellige aktører. For å kunne identifisere de forskjellige aktørene kan man ta en helt generell analyse av konkurranse kreftene slik som vist i modell 1 (Høydal, Pettersen 1998). Kraftene er som vist i modellen:



### **- Konkurrenter**

Konkurrentene er i dette tilfellet de andre eliteseriekubbene som konkurrerer om de mest attraktive samarbeidspartnerne (Høydal, Pettersen, 1998) Det kan også være andre lokale klubber i nærområdet som vil ha akkurat de samme samarbeidspartnerne. Det kan også være billett inntekter som forsvinner, grunnet at store masser forsvinner til andre klubber og underholdningsprodukter, men det foreløpig finnes det ingen indikasjon på at dette skal kunne skje, da fotballen oppfattes som å ha en særegen posisjon som underholdningsprodukt i Norge. Denne problemstillingen er imidlertid interessant, spesielt i forhold til utviklingen i tilskuertallene hos Oslo-klubbene, og klubbene i Stavanger, Bergen og Trondheim i sesongen 2009. Disse byene har hatt besøk av verdensstjerner som Rolling Stones, Metallica, Bruce Springsteen og Madonna, for å nevne noen få. Selv om dette er enkeltopplevelser for publikum, ligger billettprisene på et slikt nivå at om valget står mellom Springsteen og SKB, vil Springsteen-konserten tilsvare en kostnad på 3 hjemmekamper. For den vanlige forbruker med begrenset kapital som er utsatt for sterk og nøye prioritering, vil en endring i tilbudet på konkurrerende og attraktive opplevelser kunne ta vekk noe av fotballens posisjon og prioritering i lommeboken.

### **- Inntrengere**

Inntrengerne er den økte rivaliseringen mellom klubbene, det kan også være ny etablering av klubber (Høydal, Pettersen, 1998). Inntrengerne vil også føre til økt konkurranse på det lokale sponsor markedet, samt medlemsmarkedet som klubben har.

Sett i et forbrukerperspektiv vil en positiv endring i tilbudet av kulturopplevelser og arrangementer kunne betraktes som inntrengere. Om Stavanger by skulle gå fra å ha få eller ingen konserter til å få 4 – 5 verdensstjerner innen pop/rock/klassisk på besøk i løpet av en sommersesong, vil dette være arrangementer som slåss om publikums forbruksbudsjett til kultur og opplevelser. Om dette er begrenset, noe det faktisk er, vil publikum måtte prioritere. For løssalg av billetter til Vikings hjemmekamper, vil dette definitivt kunne virke inn. For sesongkortsalg vil det ha ingen innvirkning.

Sett i lys av oppgavens problemstilling, SKB og Porters 5 konkurransekrefter, vil f eks etableringen av enda en festival i Bergen, eller besøk av enda en verdensstjerne på Koengen, være en inntrenger i forhold til bergensernes lommebok. Fikk SKB være alene på kulturarenaen, kun forstyrret av Bergenfest, Nattjazz og Festspillene, vil dette kunne ha

en positiv betydning for løssalget av billetter, men kanskje en mindre påvirkning i forhold til medlemskap.

#### **- Leverandører**

Leverandører, dette er selgere av et produkt. For eksempel SKB som selger et kamp produkt, samt selger spillere til andre klubber. Problemet til klubbene er at disse igjen har blitt svakere stilt både på grunn av Bosman dommen (Høydal, Pettersen 1998) og på grunn av den nylig vedtatte Webster dommen.

#### **- Kunder**

Kundene er i dette tilfelle medlemmene, publikum og sponsorer. Det er disse som betaler for produktet som Idrettsklubbene leverer. Det som kjennetegner medlemmene og publikum til idrettsklubbene er at de ofte har lite makt eller innflytelse, de kan være splittet og i de fleste tilfeller er det få små til at radikale endringer kan bli utført (Høydal, Pettersen, 1998). Dette kan igjen føre til at markedet får en uelastisk etterspørsel som igjen betyr at Idrettsklubbene ofte kan øke prisene uten at noe skjer. Sponsorene på en annen side har mye større makt. Et eksempel på dette er en uttalelse fra markedssjef i SKB, Kristian Jæger før ”seriefinalen” i 2006 mellom SKB og Rosenborg. Uttalelsen er som følger;

*Vi prioriterer sponsorene våre. Det er dem som legger igjen mest penger hos oss over tid, sammen med partoutkortinnehaverne. De sponsorene som spurte om ekstrabilletter fikk kjøpe det antallet de ønsket ([www.nettavisen.no](http://www.nettavisen.no)).*

#### **- Substitutter**

Substitutter er varer og tjenester som dekker de samme behovene. Dette kan komme fram ved at publikum velger andre arrangementer, kulturopplevelser, produkter eller idrettsgrener og følge med på. I Bergen kan disse alternativene være alt fra konserter, teater og festivaler til idrett, for eksempel representert ved Ulriken Eagles (basket), Bergen Flyers (hockey), Fyllingen Håndball (herrehåndball), Tertnes Håndball (damer) eller andre fotball lag som Løv-Ham (1.div), Fyllingen, Åsane og Fana (2.div).

## **2.3 Relasjonsøkonomi**

Relasjonsøkonomien baserer seg på at det er en sammenheng mellom kundetilfredshet og kundeatferd (gjenkjøp, merkjøp, vareprat og/eller lengre kundeforhold).

Relasjonsøkonomien er interessant i denne sammenhengen, fordi den sier noe om hvilket økonomisk potensiale som ligger i klubbens medlemsmasse. Både i forhold til å øke antall medlemmer, og til å utvikle medlemmenes ”kommersiell forhold” til klubben.

Ved å forbedre kunderelasjonene forventes det at tilfredsheten ved å være kunde materialiserer seg i følgende mulige og ønskelige atferdsalternativer:

1. kunden kjøper et ekstra produkt
2. kunden består som kunde over lengre tid
3. kunden kjøper oftere

Utgangspunktet for disse situasjonene er bedriftens omsetning på et gitt tidspunkt ”t” satt opp som en kontantstrøm. Øvrige forhold som griper inn er

- bedriftens type varer/tjenester
- kvaliteten på varene/tjenestene
- bedriftens evne og vilje til å levere kundepleie
- størrelsen på markedsføringsbudsjettene
- komposisjon av marketing mix
- antall konkurrenter eller konkurrerende produkter/tjenester
- antall kunder
- gjennomsnittlig omsetning, gjenkjøpsrate og livslengde

For å illustrere effekten av at kunden enten kjøper et ekstra produkt, består som kunde over lengre tid eller øker gjenkjøpsraten, må de ovenfor nevnte forholdene holdes konstant.

### **Effekt på kontanttrekken ved kjøp av et nytt produkt**

Vi antar følgende verdier:

- kontantstrømmen for en gitt kunde er 100 kr

- kontantstrømmen gjentar seg med 100% sikkerhet
- kunden kjøper ett ekstra produkt fra samme leverandør
- det nye produktet har en verdi på kr 10
- alle andre forhold holdes konstant

Dette gir følgende kontantstrøm:

	t	t + 1	t + 2	t + 3	t + 4	t + 5	t + 6	t + 7
Kontantstrøm (K0)	100	100	100	100	100	100	100	100
+ nytt produkt	10	10	10	10	10	10	10	10
Ny kontantstrøm (K1)	110	110	110	110	110	110	110	110

Uten å justere for eventuell prisstigning eller rente vil summen av de to kontantstrømmene være

$$K0 = 800 \text{ kr}$$

$$K1 = 880 \text{ kr}$$

Dersom kundetilfredshet medfører at kunden kjøper ett nytt produkt hvert år, vil dette gi en kontantstrøm K1 som er 10% høyere enn K0.

Vi må anta at kundetilfredshet IKKE reduserer muligheten for mersalg i form av at kunden kjøper ett eller flere nye produkter. Med utgangspunkt i eksempelet over blir da worst case at bedriften bruker ressurser på kundepleietiltak og markedsføring uten at dette gir noen form for resultater ( $K1 = K0$ ). Deretter vil resultatet bli alt fra  $K1 = 810$  kroner (kundepleien gir resultat først i periode  $t + 7$ ), via  $K1 = 880$  kroner (kundepleien gir resultat allerede i periode  $t$ ) til en K1 som er umulig å sette en øvre grense på (f eks ved at salget doubles fra 800 kr til 1.600 kr allerede fra periode  $t$ ).

### **Effekten på kontanttrekken ved å forlenge kundeforholdet med ett år**

Dersom tilfredshet medfører at kunden forlenger kundeforholdet med ett år hos den samme leverandøren, vil dette gi følgende kontantstrøm:

Tabell 1.								
Tabelltekst. Kontantstrøm oppstilling for effekten av å forlenge kundeforholdet med ett år								
	t	t + 1	t + 2	t + 3	t + 4	t + 5	t + 6	t + 7
Kontantstrøm (K0)	100	100	100	100	100	100	100	0
Ny kontantstrøm (K1)	100	100	100	100	100	100	100	100

Uten å justere for eventuell prisstigning eller rente vil summen av de to kontantstrømmene være

$$K0 = 700 \text{ kr}$$

$$K1 = 800 \text{ kr}$$

Dersom kundetilfredshet medfører at kunden forlenger kundeforholdet med ett år, vil dette gi en kontantstrøm K1 som er 14,3% høyere enn K0.

### Effekt på omsetningen ved ulike gjenkjøpsrater

Effekten som oppstår dersom eksisterende kunder velger å kjøpe oftere fra samme bedrift vises på en litt annen måte enn de to foregående eksemplene. Utgangspunktet for modellen er bedriftens nåværende gjenkjøpsrate.

Vi antar følgende verdier:

$$\text{Bedriftens omsetning i dag (tidspunkt } t) = 100 \text{ kr}$$

$$\text{Gjenkjøpsrate } r0 = 50\%$$

$$\text{Gjenkjøpsrate } r1 = 60\%$$

$$\text{Gjenkjøpsrate } r2 = 65\%$$

$$\text{Gjenkjøpsrate } r3 = 80\%$$

En gjenkjøpsrate på 50% betyr at 5 av 10 kunder vil kjøpe fra samme bedrift neste gang, de øvrige 5 har forlatt bedriften til fordel for konkurrenten. En gjenkjøpsrate på 80% betyr at 8 av 10 kunder vil kjøpe fra samme bedrift, de resterende 2 har gått til konkurrenter.

Omsetningsutviklingen beregnes på følgende måte:

$$O_{t+n} = (O_{t+n-1} * r_x)$$

Der

$O_{t+n}$  = omsetning tidspunkt n

$O_{t+n-1}$  = omsetning tidspunkt n-1 (året før)

$r_x$  = gjeldende gjenkjøpsrate

For gjenkjøpsrate  $r_0 = 50\%$  i tidspunkt t+2 gir dette

$$\begin{aligned} O_{t+2} &= (O_{t+1}) * r_0 \\ &= 50 \text{ kr} * 50\% = 50 \text{ kr} * 0,5 = 25 \text{ kr} \end{aligned}$$

Dette gir følgende utvikling i omsetningen for de ulike gjenkjøpsratene

Tabell 2.									
Tabelltekst. Utviklingen i omsetning i ulike gjenkjøpsrater.									
	t	t+1	t+2	t+3	t+4	t+5	t+6	t+7	t+n
r0	100	50	25	12,5	6,25	3,1	1,6	0,8	0
r1	100	60	36	21,6	12,9	7,8	4,7	2,8	0
r2	100	65	42,3	27,5	17,9	11,6	7,5	4,9	0
r3	100	80	64	51,2	40,9	32,8	26,2	21	0

Summen av omsetningsrekkene kan beregnes på bakgrunn av formelen for en geometrisk rekke

$$\frac{1}{1-r}$$

Dette gir følgende summer for omsetningsrekkene

$$r_0 = 200 \text{ kr}$$

$$r_1 = 250 \text{ kr}$$

$$r_2 = 285,7 \text{ kr}$$

$$r_3 = 500 \text{ kr}$$

Forskjellen mellom verdien av disse rekkene representerer den langsiktige effekten gjenkjøpsraten vil kunne ha for bedriftens omsetning. Generelt sett vil en økning i gjenkjøpsraten, alle andre forhold holdt konstante, medføre en eksponentiell effekt på den fremtidige omsetningen. Effekten vil være sterkere ved høye initielle gjenkjøpsrater enn ved lave gjenkjøpsrater (se den prosentuelle forskjellen i veksten mellom  $r_0$  og  $r_1$  kontra mellom  $r_2$  og  $r_3$ ).

## **2.4 Ørnulf Seippel om medlemsmassene i idrettslag**

*Det frivillige arbeidet står svakere i store enn i små lag.*

Dette er en hypotese som Ørnulf Seippel kommer med i sin bok *Idrettens Bevegelse*. Seippel sier at det er en signifikant negativ sammenheng mellom størrelsen på et idrettslag og andelen av arbeidet som gjøres av frivillige; jo større laget er, jo mindre andel av arbeidet gjøres av frivillige. Av klubbene med mer en 500 medlemmer har hele 80% betalte arbeidere (Seippel, 2002). Det blir også antatt i boken at det er en sammenheng mellom alder på laget og frivillig innsatts. Det blir påpekt at desto yngre lag jo enklere blir det og kunne skaffe seg frivillige. Så må det diskuteres om hva han mener med yngre lag. Et lag som nettopp har blitt startet, eller lag i yngres avdeling? Det kan tenkes at i yngres avdeling i SKB vil det være lettere å skaffe frivillige til dugnadsarbeidet enn på senior laget. Det samme kan anvendes i hvor mye tid som brukes per medlem på laget. Det er det også en negativ, men ikke signifikant sammenheng mellom det frivillige arbeidet og størrelsen på laget, og en positiv og signifikant sammenheng mellom størrelse og betalt arbeid som legges ned i et lag (Seippel, 2002).

## **3.0 Metode**

### **Intervju/uformelle samtaler.**

I oppgaven har jeg brukt intervjuer og uformelle samtaler som jeg har hatt med enkelte individer. Disse har vært støttespillere til oppgaven og har hjulpet meg med tips om hvordan jeg skulle skrive oppgaven, eller med nyttig informasjon som jeg har kunnet bruke i oppgaven min. Jeg avtalte disse møtene eller som jeg vil kalle uformelle samtaler,

jeg vil kalle dem dette på grunn av at jeg ikke har gjort noen dybde intervjuer med en fast bestemt mal med spørsmål jeg vil stille. Disse samtalene ble gjort for å kunne danne meg ett inntrykk av hvorfor disse personene var medlem i SK Brann eller Brann Bataljonen Bergen (BBB). Jeg hadde også samtaler med personer i SK Brann om hva de ønsket av medlemmene sine. Jeg er tilfreds med mine møter, da jeg fikk mange nyttige svar og ellers fikk bekreftet noen av mine antakelser om hvem medlemmene av de forskjellige organisasjonene er, og hvorfor de er medlemmer. Ellers var det å kunne gjennomføre møtene en viktig erfaring, jeg traff mange forskjellige personer med forskjellige meninger og det er greit og kunne bemerke seg at praten sitter løsere når man har en felles interesse som man deler. Jeg har også referert til enkelte av disse møtene i oppgaven min. Ved sentrale personer har jeg referert til navn, mens medlemmene av SK Brann og BBB har jeg valgt å holde anonym da de ikke er like viktige for oppgaven. Medlemmene av BBB er som følger; Petter Magnesen, Jørgen Berle, Tim Magnesen og Trym Akselberg Sætre. Medlemmene i SKB, er undertegnede, Bernt Andre Jackobsen vanlig medlem, Dag Frode Algerøy vanlig medlem, Jan Erik Larsen æresmedlem.

### **Datainnsamling**

Før og under oppgaveskrivningen har jeg hentet informasjon fra bøker, tidligere skrevet oppgaver, avisartikler og som nevnt tidligere personlige møter. Jeg har også brukt internett til og finne informasjon som jeg har trengt. Datainnsamlingen har foregått samtidig som oppgaven har blitt skrevet. Jeg føler selv at jeg ikke har tatt i bruk så alt for mye informasjon, men til gjengjeld har informasjonen vært relevant og nyttig.

### **Spørreundersøkelse.**

Det er også gjort en kvantitativ undersøkelse. Dette er en undersøkelse der dataen er uttrykt i tall eller andre mengdetermer (Christian Remhaug Dønland, 2004). Jeg valgte ut SK Brann sine medlemmer som populasjon. Med populasjon mener vi alle undersøkelsesenheterne vi ønsker å uttale oss om (Jacobsen, 2002). I og med at denne undersøkelsen ble sendt ut på mail og ikke alle SK Brann sine medlemmer har dette hjelpemiddelet ble det da gjort et utvalg i undersøkelsen. Bare de som hadde tilgang på mail ble spurt. I alt svarte 331 av 1454 medlemmer på denne spørreundersøkelsen. For at en undersøkelse skal være valid er det tre faktorer som må være oppfylt, disse er begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet. I korte ord er dette begrepsgyldighet går på om det vi faktisk måler er det vi tror vi måler. Intern gyldighet går



på hvorvidt vi har dekning i våre data for de konklusjonene vi trekker. Ekstern gyldighet går på om resultater fra et avgrenset område er gyldige i andre sammenhenger (Jacobsen, 2002). Ut i fra disse tre forutsetningene vil jeg ikke trekke konklusjonen med at undersøkelsen er valid, da jeg ikke kan dokumentere at resultatene fra et avgrenset område vil være gyldig i andre sammenhenger. Allikevel er den delt ut, på grunn av avgrensningen i oppgaven sier at det bare er SK Brann sine medlemmer som jeg er ute etter informasjon om. Spørreundersøkelsen hjalp meg godt på vei og jeg fikk mange av svarene jeg trengte fra SK Brann sine medlemmer på denne måten.

## **4.0 SKB om medlemsproblematikken**

I en verden der fotballklubbene er blitt ytterst kommersialisert, og mer og mer fremstår som profesjonelle organisasjoner med egen administrasjon og daglig ledelse, er det aktuelt å se på og analysere medlemmenes reelle makt og innflytelse.

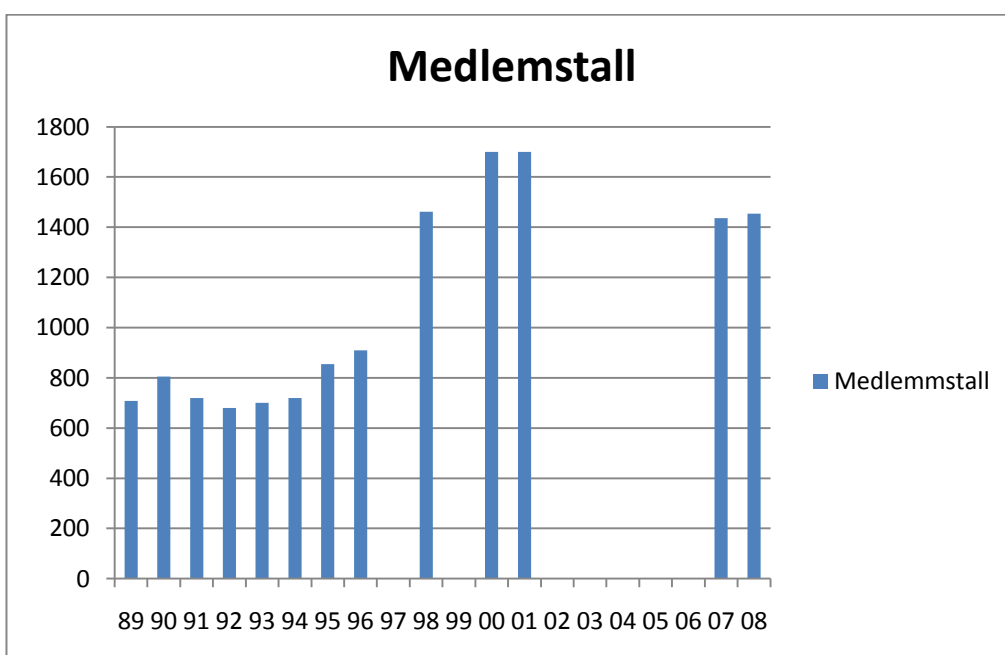
Er det noe poeng å ha betalende medlemmer som har kontakt med klubben gjennom et årsmøte, og ellers i liten eller ingen grad er involvert i klubbens drift og business? Har medlemmene i en sportsklubb/fotballklubb reell mulighet til innflytelse, når de er isolert fra den daglige driften av klubben? Og har medlemmene nødvendig kompetanse til å vurdere hvordan klubben driftes, og hvordan fremtidig drift skal sikres?

Om medlemmene skal ha reell makt og innflytelse, vil det alltid være en diskusjon om hvorvidt et kupp på et årsmøte er nok til og totalt endre klubbens liv og forretningsgrunnlag. Reell utøvd makt gjennom medlemskapet åpner for ulike scenarioer, gjerne dystre sådanne, der makt og kortsiktig grådighet kan legge klubber for fote og være til hinder for sunn og god forretningsmessig basert drift. I motsatt ende av skalaen vil vi kunne finne scenarioer med lojale medlemmer som vil klubben det beste, og som fremstår som – og agerer som – bevisste og oppegående aksjonærer som ønsker bedriften det aller beste også på lang sikt.

## 4.1 Utviklingen av medlemstallene de siste 20 årene

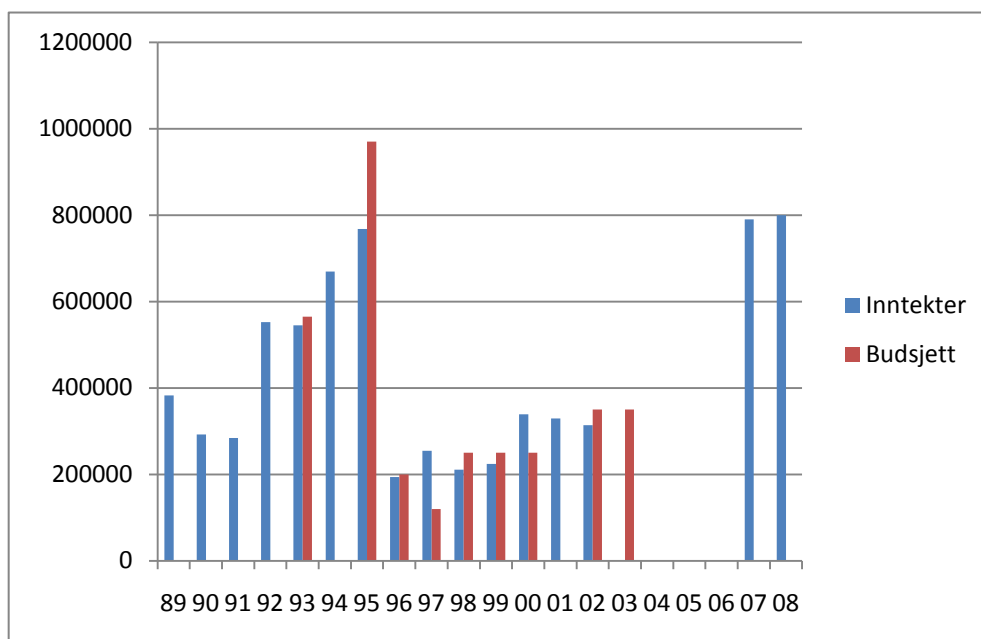
De siste 20 årene har medlemstallene til SKB utviklet seg i en positiv retning. I 1989 hadde SKB en medlemsmasse på 708 medlemmer, disse genererte en inntekt på om lag 383.000 kr inn for SKB jf. årsregnskapet for år 89-90. I år 2008 hadde SKB en medlemsmasse på omlag 1500 der de fleste betaler en kontingent på 550 kr, som igjen gjør at inntektene SKB får av medlemmene blir 825.000 kr. Dette er en del mer en SKB fikk i 1989. Selv om inntekten har økt var prosent andelen i 1989 (2,5%) i budsjettet større en den prosent andelen av inntektene som SKB får i dag(0,45%). Slik kan vi si i dag at medlemsinntekten var viktigere å få inn i 1989 enn i 2008.

Tilskuertallet har også endret seg betraktelig siden 1989. Gjennomsnittet på Brann Stadion var i 1989; 7854, mens i 2008 var snittet på 16954, på samme måte som med økonomien er det også greit å ta med i betraktningen at folketallet i Bergen og omegn har økt siden 1989. Under ser vi en tabell som viser hvordan tilskuertallet medlemstallet, og medlemsinntektene har endret seg de siste 20årene.

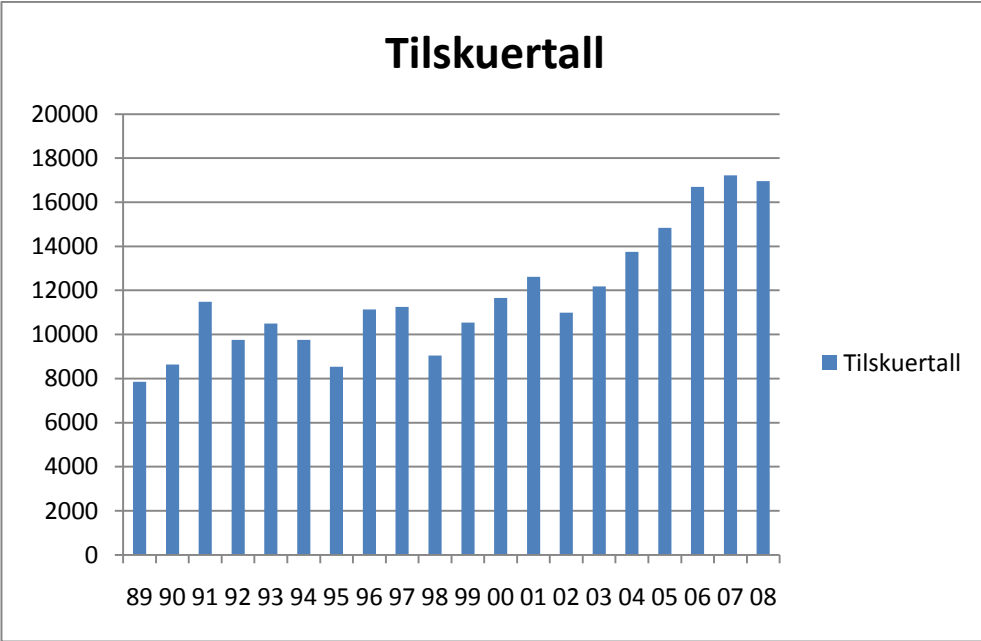


Figur 2

Figurtekst. Medlemstallene til SK Brann fra 1989 til 2008



Figur 3.  
 Figurtekst. Inntekter og budsjett for medlemstallene til SK Brann fra 1989 – 2008.



Figur 4.  
 Figurtekst. Tilskuertall for SK Brann fra 1989 til 2008

Som vi ser i figurene 2 og 3 er det enkelte tall som mangler, dette grunnet at årsberetningen til SKB ikke opplyser om disse tallene. Derfor vil det kunne være vanskelig å finne en konklusjon på bakgrunn av dette. Jeg vil derfor være nødt og se bort i fra disse

tallene i de resultatene som jeg måtte finne. Det kan tenkes at tallene har holdt seg stabile og utviklet seg jevnt nedover fra år 2001 der tallet var 1700 fram til år 2008 der tallet var 1454. Tallene for år 2009 er dessverre ikke klar per dags dato grunnet at SKB ikke har fakturert alle sine medlemmer enda. Jeg har dog fått opplyst fra Dag Frode Algerøy i SK Brann at medlemstallet for 2009 vil ligge på ca 1600.

## ***4.2 SKB og Porters konkurransekrefter***

Noe som kan påvirke medlemstallene til SKB er de konkurrerende kreftene som er Michael Porter har funnet fram til (Philip Kotler, 2005) . Denne modellen har Høydal og Pettersen utviklet videre i sin masteroppgave fra 1998 til å bli tilpasset Idrettsklubber. Som nevnt kan dette ha en innvirkning på medlemstallene til klubben, samt tilskuer antall og inntekter. I første omgang vil systematisk gå gjennom hvert av de 5 konkurranse kreftene til Porter og se om jeg kan finne ut om disse påvirker medlemstallene til SKB.

Som vist i Figur 1 finnes det inntrengere, dette er ifølge Høydal og Pettersen andre klubber og andre organisasjoner. I dette avsnittet vil jeg også ta med konkurrenter grunnet likheten mellom inntrengere og konkurrenter slik som Høydal og Pettersen beskriver det. Konkurrenter er beskrevet som at det er en fare for intensrivalisering innenfor et segment(Philip Kotler, 2005), mens inntrengerne er fare for at nye aktører kommer inn(Philip Kotler, 2005).

Konkurrenter og inntrengere er også kommentert under punkt 2.2. I et forbrukerperspektiv vil Kotlers fortolkning av Porters konkurrentbegrep i denne sammenheng reise et grunnleggende spørsmål knyttet til definisjonen av et ”segment”. Vil vi i denne sammenhengen kunne slå oss til ro med en forholdsvis snever definisjon, der konkurrentene kun er etablerte fotballklubber eller idrettsklubber på et gitt toppnivå? Eller er segmentet egentlig et videre definert begrep som bl a omfatter leverandører av kulturopplevelser og kulturarrangementer innefor et gitt geografisk område? I forhold til medlemskap, vil konkurransen stå mellom at forbrukeren vurderer et medlemskap i SKB opp mot et medlemskap i Harmonien eller Bergen Jazzklubb? Eller et medlemskap i SKB kontra Løv Ham, Ulriken Eagles eller Fyllingen Håndball?

Tilsvarende vil, i et forbrukerperspektiv, Kotlers fortolkning av ”inntrengere” som begrep kunne diskuteres når fotballklubbene skal vurdere en videre utvikling for medlemskap, med tilhørende satsing på dette kommersielt og strategisk. Skal inntrengere i denne sammenheng defineres som andre fotballklubber i et gitt geografisk område, som andre idrettsklubber generelt, eller i et videre kulturbegrep? Er det slik at en vanlig forbruker/publikum/supporter velger for eksempel mellom medlemskap i SKB eller i supporterklubben til Manchester United eller Liverpool? I en situasjon med begrenset økonomi, er det slike prioriteringer ”mannen i gata” må foreta? Herunder kan også supporterklubben til SKB, BBB regnes som en konkurrent, disse er i markedet for de samme medlemmene som SKB er ute etter, samtidig som de har samme interesser som medlemmene til klubben.

Dette er interessante problemstillinger som burde vært utforsket nærmere, fordi forbrukeratferden med tilhørende økonomiske prioriteringer plutselig har fått en ny, sterk og omfattende betydning for klubbene i norsk fotball. Mange trender og utviklingstrekk så langt i sesongen 2009 er skremmende, og etter årevis med oppturer både på privat- og bedriftsmarkedet sliter toppfotballklubbene enormt med blant annet tilskuertallene. NTF har iverksatt prosjektet ”Hele Norge på kamp” for å møte disse utfordringene. I denne oppgaven vil jeg imidlertid måtte forenkle begrepene og si at inntrengerne er de som prøver å komme seg inn på ett marked som SKB allerede er på, for eksempel om en klubb skal rykke opp i Tippeligaen og gå etter den samme medlemsmassen som SKB er ute etter. En konkurrent er de som allerede har etablert seg i Tippeligaen og prøver å få tak i medlemmer fra samme område som SKB. De fleste klubbene i Tippeligaen vil nok forholde seg til sitt nedslagsfelt i rekrutteringen av medlemmer til sin klubb.

SKB er en klubb som er lokalisert i Hordaland, nærmere bestemt Bergen og hovedkonkurrentene til SKB er de andre Bergensbaserte klubbene. Andre vil også påstå at SKB har et større nedslagsfelt som baserer seg på hele vestlandet eller i fylkene rundt Hordaland, slik som Sogn og Fjordane og Rogaland. Jeg vil i min oppgave først og fremst se på hvordan medlemstallet utvikler seg ved inntrengere fra Hordaland kommer inn i samme område som SKB opererer i. Fra Hordaland de siste 20 årene har det i tillegg til SKB bare vært en fotball klubb i Tippeligaen. Denne klubben kommer også fra Bergen og heter Fyllingen I.L. Fyllingen var i tippeligaen 1990, 1991 og 1993. Fyllingen var også klubben som slo ut Brann fra NM semi finalen i 1990 og som møtte Rosenborg BK i

finalen, der det ble tap 5-1. Som Høydal og Pettersen skriver i sin masteroppgave er inntrengerne med på å øke konkurransen på medlemsmarkedet.

Brann sine medlemstall fra årene da Fyllingen var i Toppserien er som følger, i 1990 som var det første året Fyllingen var i Toppserien hadde Brann 805 medlemmer. I 1991 hadde tallet sunket til 720, dette kan det trekkes en parallell til at Fyllingen da hadde overlevd i Toppserien og en del fra Fyllingsdalen hadde skiftet fotball lag og heller meldt seg inn i Fyllingen. Det kan også være en sammenheng med at SKB hadde en bandy avdeling fram til 1990. I 1993 var medlemstallet 700, men da hadde jo som kjent Fyllingen vært ett år i en lavere divisjon. Så er jo spørsmålet hva skjedde med medlemstallet det året som Fyllingen var i en lavere divisjon, i 1992 sank medlemstallet fra 720 til 680. Høydal og Pettersen sine antakelser om at økt konkurranse kan føre til en nedgang i medlemsmassen har vel lite og si i denne sammenhengen. Ut i fra medlemstallene til SKB i årene Fyllingen var i enten i Tippeligaen eller opprykkskampen opp til Tippeligaen svingte tallet på medlemmene, men i en så liten grad, samt at tallene sank selv om Fyllingen ikke var i Tippeligaen at det ikke ville kunne være mulig og konkludere med at SKB sine medlemstall ble påvirket over at Fyllingen var i Tippeligaen.

Michael Porter nevner også kunder eller kjøpere i sin modell, dette kan også beskrives som en fare for at kundene vil få for stor forhandlingsmakt(Philip Kotler, 2005). Høydal og Pettersen beskriver kundene som medlemmer, publikum og sponsorer. Jeg vil ta tak i publikums biten av kundene. Publikum er små, splittet og har liten makt(Høydal, Pettersen, 1998). Jeg vil heller si at ved publikum kommer medlemmene og sponsorene. I årene som SKB har gode publikumstall har de også sterke medlemstall. Så kan man jo gå bak publikumstallene og se på prestasjonene som SKB har produsert i Tippeligaen, NM og ute i Europa. Det høyeste antallet medlemmer som SKB hadde på 90-tallet var i 1998. Året før dette hadde SKB spilt Europacup, der de kom til kvartfinale mot Liverpool fra England. Dette året hadde SKB også ett tilskuersnitt på 11248 noe som også var det høyeste for SKB på 90-tallet, samt de fikk en 2-plass i Tippeligaen. Dette kan igjen ha ført til troen på en ny suksess sesong i 1998 og at flere ville melde seg inn for å være en del av denne suksessen. Den samme tendensen ser man i 2000 og 2001. SKB tar bronse og får sølv i NM i 1999, året etter skal man ut og spille Europacup. I år 2000 tar SKB sølv og får derfor muligheten til å spille kvalifisering til Champions League som er den gjeveste

turneringen i Europa. I årene 2000 og 2001 hadde SK Brann 1700 medlemmer, mens tilskuer snittet lå på 11654 i 2000 og 12620 i 2001.

Substitutter kan også forklares som en fare for at det kommer produktsubstitutter (Philip Kotler, 2005). Høydal og Pettersen forklarer det ved at publikum velger andre produkter, slik som Basketball, Hockey, Håndball, eller kanskje andre fotball lag. Som nevnt tidligere i artikkelen der jeg kom fra til at selv om et annet fotball lag var i toppdivisjonen hadde det liten innvirkning på medlemstallet i klubben. Faren for at andre substitutter blir valgt skal jeg nå gå nærmere inn på. I 2000 ble den Norske Basketball ligaen BLNO startet opp, med TV2 i ryggen ble det en umiddelbar suksess. I 2000 var det et lag fra Bergen med og tilskuer snittet på kampene for hele ligaen var på 800-900 personer noe som var rimelig bra for en ny oppstartet liga, med liten publisitet i samfunnet fra før av. Ulriken Eagles som var klubben fra Bergen hadde i enkelte kamper så høyt tilskuer antall som 3850 ([www.aftenposten.no](http://www.aftenposten.no)). Så selv om Ulriken gjorde det bra og hadde mange tilskuere på kamp, påvirket ikke dette SKB sine medlemstall nevneverdig. Et spennendes tanke eksperiment kunne vært og sett om Ulriken og SKB spilte noen av kampene sine samtidig og sett hvordan effekten på tilskuer tallene hadde vært. I nyere tid har Ulriken Eagles sitt snitt på kampene gått betraktelig ned, samtidig som at SKB sitt snitt har steget. Det kan være mulig at Ulriken Eagles sitt publikum fant ett substitutt 100 meter lengre bortenfor på Brann Stadion. Disse substituttene er lett og dra seg til så lenge markedsføringen er god nok.

Det er ingen tegn i utviklingen til SKB sin medlemsmasse som tyder på at Porters teorier rundt konkurrent- og inntrengerbegrepene, slik jeg har begrenset dem til i denne oppgaven, virker positivt eller negativt. Det er, slik jeg ser det, ingen signifikante endringer i medlemsmassen, og de små endringene som er kommet ser ut til å være drevet av klubben selv, først og fremst gjennom prestasjoner ute på banen. Om begrepene utvides til å omfatte en mer generell forbruker- og markedstilnærming til konkurrent og inntrengerbegrepet, ser vi at det trengs ytterligere forskning og analyse på området. Det vil det ikke være tid og ressurser til i denne oppgaven. Men selv om vi løfter konkurrent og inntrengerbegrepene opp til å være mer omfattende enn bare fotball og idrett, er det i perioden på 90-tallet og frem til nå så små endringer at det er vanskelig å finne signifikante forskjeller knyttet til utviklingen i medlemsmassen. Så må vi samtidig huske på at for SKB sin del har man i samme tidsperiode konkurrert parallelt med de store

kulturarrangementene i Bergen, Bergenfest, Festspillene og Nattjazzen. Det kan derfor se ut som om utviklingen i medlemsmassen først og fremst henger sammen med den sportslige utviklingen.

Leverandører er den siste av Michael Porter sine 5 konkurranse krefter. Fare for at leverandørene får større forhandlingsmakt(Philip Kotler, 2005). Man kan også si at dersom selgerne av et produkt for eksempel fotballspillere får for stor forhandlingsmakt og kan kreve absurde priser, er det ingen klubber som vil kjøpe denne spilleren og alle klubbene vil være nesten like gode og fotball som et underholdningsprodukt vil bli svekket. Denne forklaringen i fotballens verden er ganske usannsynlig, det er mange faktorer som spiller inn. Enkelte klubber vil kunne være mye bedre på talentutvikling og kunne på den måten dra i fra. Man kan jo også tenke seg at SKB selv er en leverandør, de er en leverandør av et fotballag. Som diskutert i avsnittene over er det en sammenheng mellom prestasjoner, tilskuere og medlemmer. Gjør SKB en dårlig jobb som leverandør av dette kan det tenkes at man vil finne substitutter for SKB.

Som vist tidligere i oppgaven har SK Brann vært jevn gode med en annen klubb fra samme nedslagsfelt de siste 20årene uten at drastiske endringer har skjedd. Ut i fra det kan man tenke at SK Brann sine medlemmer er lojale, eller at selv om det blir flere lag som er jevn gode har SK Brann bygget seg opp til en slik sterk organisasjon og et godt underholdningsprodukt at de fleste i nedslagsfeltet uansett ville valgt SK Brann.

De klare linjene som man kan trekke over medlemstallene til SKB de siste 20årene er at flere melder seg inn i klubben og har lyst og være medlem av et felleskap som gjør det bra. De historiske tallene viser at så lenge SKB gjør det bra, går tilskuersnittet samt medlemstallene opp over. Unntaket er i nyere tid, da medlemstallene har gått litt ned, samtidig som tilskuersnittet har gått opp. Igjen kan det diskuteres om dette kanskje kan ha en sammenheng med at det har blitt tilført nye tribuner på Brann Stadion de siste årene og at dette påvirker utviklingen i tilskuertallet i større positiv grad enn medlemstallet. Arenautviklingen i norske toppklubber kan også sies å ha vært en stor suksess(Gammelsæter, Ohr, 2002), det vil derfor være mulig og anta at tilskuertallet har økt i takt med utviklingen av arenaene.



## **5.0 Hva skal medlemskapet bety for aktørene?**

Det vil fort kunne være store forskjeller i hva medlemmene og klubbene ønsker seg av et medlemskap. Ideelt sett bør dette være tilpasset og omforent mellom klubb og medlem, men vi vet at slik fungerer det sjelden i den virkelige verden. I de neste punktene tar jeg for meg hva klubb og medlemmer selv ønsker med medlemskapet.

### ***5.1 Hva ønsker medlemmene selv av medlemskapet?***

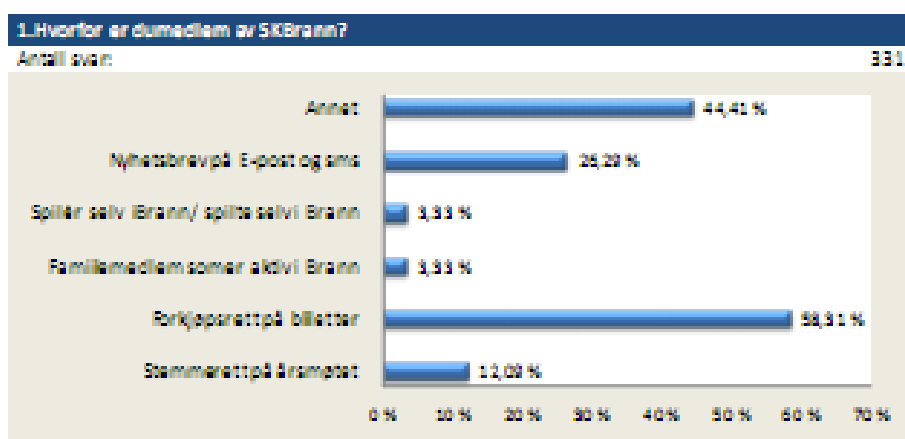
For og finne et godt svar på dette har jeg utført en undersøkelse der SKB sine medlemmer har blitt spurt. Det er gjort et utvalg blant medlemmer med e-postadresse. I overkant av 500 e-poster ble sent ut, og av disse har 313 personer svart på undersøkelsen. I tillegg har noen medlemmer avgitt delvis svar på undersøkelsen, slik at det totale antall respondenter er 351. Dette er viser at ett stort antall av medlemmene til SKB med mail er villige til å bidra med svar som kan utvikle medlemstallene videre. Dette tilsvarer ca ¼ av SKB sine medlemmer per dags dato (2009). Utvalget er et såkalt ikke-sannsynlighetsutvalg, da det ikke har vært like stor sannsynlighet for et medlem å bli plukket ut til å svare på undersøkelsen. Vi kan derfor ikke generalisere svarene. Men med så stor respons på undersøkelsen, kan vi si noe om hva medlemmene som sådan ønsker seg av medlemskapet.

Svakheten med utvalget er at det ikke fanger opp tilbakemeldinger fra medlemmer uten e-postadresse. I SKB har man en god del medlemmer på 70+ år, som har vært medlem siden krigen, for å si det sånn. Mange av disse har sterke meninger om klubb, drift og sport. Disse er ikke hørt i denne undersøkelsen.

Dette er dog et lite antall av alle medlemmene i NFF som i 2004 lå på 393709 totalt med menn og kvinner (Enjolras, Seippel, Waldahl,2005). I en uttalelse fra salgsjef for det private markedet hos SKB, Dag Frode Algerøy er de medlemmene som har svart på undersøkelsen svært interessante å knytte til seg kunnskap om. Svært mye kommunikasjon og dialog med medlemsmassen vil i fremtiden gå elektronisk. E-post og internett er effektive kanaler for en klubb som både vil gi informasjon til - og tilegne seg informasjon på - fra klubbens medlemmer.

SKB er en av disse klubbene med over 500 medlemmer som Seippel omtaler, der det er lite arbeid som er gjort frivillig og mye av arbeidet som blir lagt ned er betalt for. Det vises i undersøkelsen at over 50% av medlemmene som ble spurt ønsker seg muligheten til og få større innflytelse på det som skjer i klubben, men under 10% mener at de som regel stiller på årsmøtene, der de største beslutningene rundt SKB blir tatt. Det er på årsmøte at medlemmene kan få sin stemme hørt, det er her de godkjenner klubbens daglige drift og det er her styre som sitter i SKB over en periode blir valgt. Det er dog en mye større villighet blant medlemme i klubben til og ta et verv innen for SKB om de fikk en forespørsel om det. Dette viser at enkelt personer som også kunne tenkt seg mer innflytelse, kan være villig til og sitte i verv, selv om de kanskje ikke stiller på årsmøter. Så kan det igjen diskuteres om medlemmene ville gjort jobben gratis, eller om de forventer betalt for sine ytelser i klubben. Dette kan igjen knyttes opp mot Seippel som sier at 80% av idrettslagene med over 500 medlemmer har ansatte i sitt idrettslag, samtidig som personene rundt SKB ser at SKB er en klubb med en stor administrasjon derfor kan det tenkes at medlemmene forventer en godtgjørelse for eventuelt arbeid som blir lagt ned.

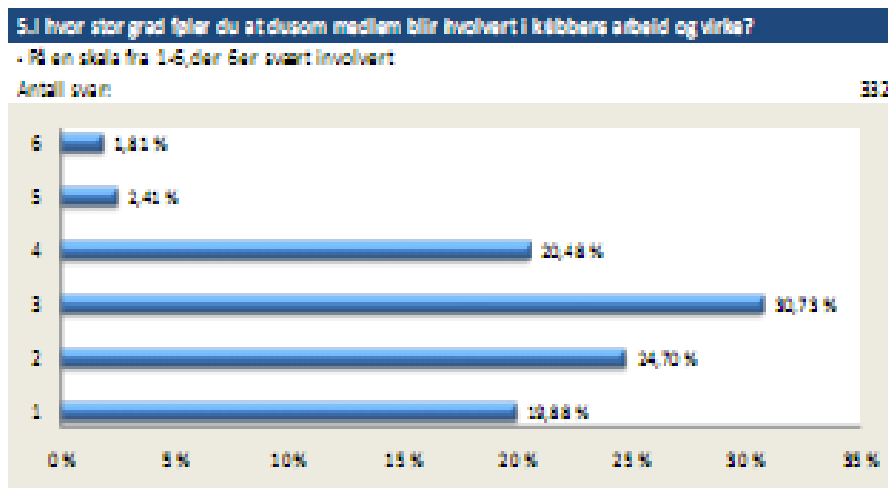
Medlemmene i SKB har fått diverse spørsmål om medlemskapet de har i klubben(vedlegg 1). For å prøve å dra en rød tråd gjennom hele undersøkelsen har jeg sett på de største % tallene som er blitt levert inn og prøvd og analysere dette. I enkelte spørsmål er det flervalgsspørsmål slik at avgrensningen på spørsmålene ikke blir bastante og utelukker at medlemmene bare har 1 grunn til å være medlem.



Figur 5

Figurtekst. Hvorfor er du medlem av SK Brann?

Det jeg kan se ut i fra undersøkelsen er at de fleste som er medlem i SKB er at 58% av medlemmene er medlem på grunn av den forkjøpsretten som de får på billetter. Medlemmene til SKB får muligheten til å kjøpe billetter 48 timer i forveien på tippeligaen, NM og Europacup billetter. Da må vi også ta med oss at de fleste medlemmene som har svart på undersøkelsen bare har vært medlem av klubben i 1-2år (45.48%) eller mindre enn 1 år (40.06%).. Dette vil igjen si at de fleste av medlemmene som har svart elektronisk på undersøkelsen har meldt seg inn etter seriegullet, eller i gull sesongen til SKB. Dette understreker min historiske analyse at når klubben gjør det bra melder flere seg inn i klubben. Det er også verdt å nevne at 44.41% av svarene var krysset av på annet, uten større spesifisering er det vanskelig og kunne oppgi grunnen til dette, men det kan tenkes at folk vil føle tilhørighet med klubben i sitt hjerte.



Figur 6.  
 Figurtekst. Modellen viser i hvor stor grad SKB sine medlemmer føler seg involvert i klubbens arbeid og virker.

Som vi kan se i tabellen vises det at over halvparten av klubben sine medlemmer føler seg involvert i klubbens arbeid og virke.

I henhold til Seippel om hvor mye tid som brukes per medlem så viser dette at av de spurte kan man tenke seg at det ikke mange som bruker en stor tid på SKB da dette kunne ført til at medlemmene føler seg involvert i klubbens virke.

I enkelte diskusjoner jeg har hatt med personer som ikke er medlem av klubben, men som heller er medlem med supporterklubben BBB sier at hovedgrunnen for at de ikke er medlem i SKB er for at det er for vanskelig å bli medlem i klubben. Hovedargumentet for

disse personene er at de mangler informasjon om hvordan de skal gå fram for å bli medlem. I undersøkelsen er det under 10% av de spurte medlemmene som mener at det er for vanskelig og melde seg inn. Dette tallet kan selvfølgelig bli endret på om de resterende medlemmene hadde blitt spurt. I diskusjonene med medlemmene til BBB ble det også nevnt at grunnen til at de var medlem i BBB var at de fikk kraftig rabatterte billetter på stadion, noe du ikke får gjennom et medlemskap i SKB. Dette er et savn hos medlemmene i SKB. 61.47% av de spurte medlemmene ønsker seg rabatterte billetter. I dette spørsmålet var det også 71.02% som savnet rabatter i Brannbutikken, noe jeg har fått informasjon om vil komme i medlemskapet ved en senere anledning. Alt i alt føler medlemmene at det er en del mangler som hadde gjort medlemskapet i SKB mer attraktivt.

## ***5.2 Hva ønsker klubben selv av medlemskapet?***

Den norske idretten sine grunnideologier spiller på frivillighet innad i klubben og på amatør idealer, men når SKB som i dag er en hel profesjonell klubb med ett fåtall frivillige kan det tenkes at man mister noe av grunnen til at klubben har medlemmer.

Klubben selv ønsker nok slik jeg har oppfattet det flest mulig ressurs personer rundt SKB, der folk kan dele sin kompetanse, gjerne i form av innspill på årsmøte, samtidig som at om klubben noen gang skulle komme i en knipe vil SKB ha nok medlemmer som kan komme inn og redde klubben. Medlemmene til SKB spiller også en økonomisk faktor i dette spillet, med en medlemskontingent på 600 kr for ordinære medlemmer blir det en god sum penger om det er et høyt antall medlemmer i klubben.

SKB sier selv at de ønsker å ha et stort antall medlemmer som identifiserer seg med klubbens verdier, som ønsker å være en "eier" av klubben, og som vil støtte klubben med både kompetanse og økonomi. Fordelene med tette bånd til mange medlemmer er åpenbare:

- Bruke de gode relasjonene til å få solgt billetter og partoutkort
- Bruke de gode relasjonen til å få solgt supportereffekter og –utstyr
- Word of Mouth – skape et medlemskap med relevant innhold og kommunikasjon, på et så høyt og relevant nivå at medlemmene selv verver nye

medlemmer gjennom å snakke positivt om opplevelser og fordeler som medlemskapet gir

- Styrke SKB sin posisjon i nærmiljøet gjennom tett og god kommunikasjon med medlemmene
- Involvere både ”mannen i gata” og medlemmer med spisskompetanse til å være med på å gi et bredt spekter av innspill knyttet til ulike saker som klubben må ta spesiell/prinsipiell stilling til. Dette kan være saker som
  - Ny Stadion med ny plassering
  - Utnyttelse av eksisterende anlegg gjennom økt kommersiell satsing innenfor nye forretningsområder
  - Satsing på talentutvikling, egne skoler/akademier
  - Prioritering av ressurser, både i årsverk og kroner
- Styrke tilhørighet til Bergen og SKB for medlemmer som bor utenbys
- Kommersiell verdi for klubben – inntekter knyttet til selve medlemskapet
- Bygge tilhørighet mellom klubb og medlemmer
- Etablere felles verdigrunnlag
- Etablere forståelse og aksept rundt klubbens veivalg og disposisjoner

Utfordringer knyttet til et stort antall medlemmer kan være:

- Eierforholdet og makt
  - Årsmøter og andre ”maktarenaer” kan bli kuppet av store fraksjoner av medlemmer som ønsker en spesiell utvikling for klubben
  - Kritisk det året styreleder er på valg?
- Resurser i klubben, som må dimensjoneres i henhold til ønsket satsingsnivå

Det ligger et stort kommersielt potensiale i å kunne kommunisere tett med egne medlemmer. Dette potensialet hentes ut på 3 områder

- Betalingen for selve medlemskapet
- Ekstra salg av billetter på forkjøpsordninger
- Ekstra salg av supportereffekter

En klubb som SKB kan ha et potensiale på opp mot 10.000 medlemmer. Tar vi utgangspunkt i at SKB går inn i sesongen 2010 med 5.000 medlemmer, vil den økonomiske effekten være:

### **Selve medlemskapet**

Økonomisk effekt vil være 5.000 medlemmer x 600 kr = 3.000.000 kr av et totalt budsjett på ca 132.000.000.

### **Ekstrasalg av billetter**

Vi antar at i gjennomsnitt vil 5% av medlemmene benytte seg av forkjøpsretten, og kjøpe 2 billetter til hver hjemmekamp. Med en snittpris på 300 kr pr billett, vil den økonomiske effekten være

$$250 \text{ medl} \times 2 \text{ bill} \times 15 \text{ hjemmekamper} \times 300 \text{ kr} = 2.250.000 \text{ kr}$$

Både billettsalget og salget av medlemskap er inntekter med et høyt dekningsbidrag, og derfor viktige inntekter for klubben.

### **Ekstra salg av supportereffekter**

Om vi antar at medlemmene øker sitt kjøp av supportereffekter med i gjennomsnitt 10% som følge av medlemskapet, vil også dette kunne bidra til klubbens økonomi.

Forutsetninger for regnestykkene blir:

- Gjennomsnittlig kjøp ila et år = mer enn 500 kr (NTF Publikumsundersøkelse 2008)
- Utgangspunkt i 500 kr, for å beregne konservativt
- Økning på 10% = 50 kr pr medlem pr år
- 5.000 medlemmer ved inngangen til 2010

Gitt disse forutsetningene med virkning for sesongen 2010, vil effekten i økningen av medlemmenes kjøp av supportereffekter være

$$5.000 \text{ medl} \times 50 \text{ kr} = 250.000 \text{ kr}$$

Alle de 3 nevnte effektene henger teoretisk sammen med relasjonsøkonomiens 3 grunnleggende prinsipper. Sett i lys av dagens økonomi i norsk fotball generelt, og toppfotballen spesielt, er dette prinsipper og tenkemåter klubbene definitivt bør ta inn over seg og iverksette.

## 6.0 Konklusjon

For å kunne finne en konklusjon på min problemstilling vil jeg dele opp problemstillingen min i tre deler.

Medlemstallet til SKB har utviklet seg i takt med størrelsen på klubben, fra 708 medlemmer i 1989, til ca 1600 medlemmer i år 2009. Bevegelsen har skjedd i takt med klubbens prestasjoner, fra bunn nivået i 1992 da SKB slet på nedre del av tabellen, til toppnivået i 2001 og 2002 da SKB var i toppen og spilte kvalifisering til Champions League. Men det ville være vanskelig å konkludere fast på dette del-spørsmålet i problemstillingen, da det ikke finnes medlemstall for årene mellom 2002-2006. Men i en mail fått den 29.05.09 har jeg fått informasjon om at medlemstallet til SKB har vært på ca 1200 i årene som jeg ikke har funnet spesifikke tall på, med unntak i 2004 i cup finale året da det steg med ca 500. Dette viser trenden som jeg ellers har funnet i medlemstallene, at det blir flere medlemmer når SKB gjør det bra på banen.

Medlemmene til SKB er en vidt forskjellig sammensatt gruppe, som har forskjellige grunner til at de er medlem i SKB. Ut i fra spørreundersøkelsen som ble levert ut og som vist i modell 5, svarte 58% av medlemmene er medlem på grunn av den forkjøpsretten som de får på billetter. Det er også et høyt antall med svar på annet, der man bare kan spekulere i grunnen til at de er medlemmer. Det kan tenkes at de er medlemmer for å være nær klubben i sitt hjerte. Utvalget er et ikke-sannsynlighetsutvalg, og vi kan derfor ikke komme med en konklusjon om hvorfor medlemmene er medlem i SKB, men vi kan allikevel si litt om hva medlemmene ønsker.

Hovedgrunnen til at SKB ønsker seg medlemmer er for det økonomiske aspektet, selv om SKB bare får inn 0,45% av sitt total budsjett fra medlemmene er dette penger som kommer godt med. SKB vil øke denne inntektsposten og generere mer penger i form av salg av

supporterutstyr og billetter. Samtidig som det opprettholdes en dialog i form av viktige beslutninger som må tas av SKB på årsmøte eller i øvrig hverdag.



## **Kilder:**

### **Bøker:**

Andreassen, Tor Wallin og Dag. Bredal. 1996. *Kundepleie i praksis*. 1.utgave. Ad Notam Gyldendal.

Enjolras, Bernard, Ørnulf Seippel og Ragnhild Holmen Waldahl. 2005. *Norsk idrett, Organisering, fellesskap og politikk*. 1.utgave, 1.opplag. Akilles. Oslo Side 34-35.

Gammelsæter, Hallgeir og Frode Ohr.2002. *Kampen uten ball*. Abstrakt Forlag AS. Oslo. Side 142-145, 171.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 2. Utgave. Høyskoleforlaget AS. Kristiansand. Side 18-20, 80.

Kjenner, Gunnar Martin. 2004. *Idrett og juss*. 3.utgave. Universitetsforlaget. Oslo. Side 69-70, 148-151.

Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 1.utgave, 1.opplag. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo. Side 198-199.

Seippel, Ørnulf. 2002. *Idrettens bevegelser*. Novus Forlag. Oslo. Side 215-216.

### **Skrifter:**

Dønland, Christian Remhaug. 2007. *En spillteoretisk tilnærming til de vurderinger og spillet rundt overganger*. Bachelor oppgave for Sport Management studiet. Høyskolen i Molde. Side 4-8.

Høyland, Kjell Ove og Jarle Pettersen. 1998. *Fra dugnadsorganisasjon til fotballbedrift: en teoretisk og praktisk verdsettelse av SK Brann*. Utredning finansiereing og finansiell økonomi. Norges handelshøyskole. Bergen.

### **Lover:**

Lover og reglementer spilleregler 2006. *Kapittel 9: Klubbmedlemmer, spillere.* Norges Fotballforbund. Oslo

Lover og reglementer spilleregler 2007. *Kapittel 9: Klubbmedlemmer, spillere.* Norges Fotballforbund. Oslo

Lover og reglementer spilleregler 2007. *Kapittel 16: Avtaler mellom idretten og næringslivet.* Norges Fotballforbund. Oslo

Lover og reglementer spilleregler 2007. *Kapittel 17: Rettighetsbestemmelser.* Norges Fotballforbund. Oslo

Norges Idrettsforbund og olympiske komite lovhefte. 2004. *Kapittel 10: idrettslag.*  
(<http://www.idrett.no/t2.aspx?p=18965>) Lest 14.05.09.

#### **Nettsider:**

Aftenposten. 2005. Tema: Satser på opptur – BLNO  
<http://www.aftenposten.no/nyheter/sport/article1121616.ece>  
Lest 17.03.2009

Nettavisen. 2006. Tema: *Brann prioriterer sponsorene.*  
<http://pub.tv2.no/nettavisen/ibergen/sport/article764634.ece>  
Lest 17.03.2009

#### **Prosjekter:**

NTF. 2009. *Hele Norge på kamp.*  
Vedlegg 3

Sponsor Insight. 2008. *Norsktoppfootballs publikumsundersøkelse 2008.*  
Vedlegg 4

## Vedlegg 3



### Hele Norge på kamp:

”Hvordan skal vi sammen med klubbene øke antall tilskuere på arenaene og sikre økte inntekter på kampdag?

**Prosjektgruppe:** Rosenborg-Børre Gundersen, Start – Helge Josdal, Vif – Anita Alexandersen, Viking – Morten Ristesund Sele, Stabæk – Elisabeth Rui, Lyn – Truls Olsen og Odd Grenland – Frøydis Straume.

**Fra NTF:** Ane, Ann Kristin og Iren

- Prosjektplanen ( jobbes det med nå)
- Kartlegging av alle klubbene- priser, salg, aktiviteter
- Idebank – er under utvikling
- SWOT analyse for Adeccoligaen og Tippeligaen

**Målgruppe i klubbene:** Arrangementsansvarlige, privat marked og markedssjefer

### Fase 1 – jan-juni : Kartlegging i klubbene

Oversikt over aktiviteter rettet mot publikum – ulike segmenter ( gjennomført jan/feb – oppdateres i april/mai 2009)

Swot analyse – gjennomføres i april – Klubbenes styrker og svakheter – muligheter og trusler

Salg av alle kategorier billetter – definering av ulike målgrupper( kartlegging av hvordan klubbene segmentere markedet og priser seg)- [se prissammenligning fra VG nederst i dokumentet](#)

Salg på stadion - kartlegging av hva som selges ( prioriteres i fase 2)

Markedsføring – hvordan markedsføres kampene ( kartlegging i mai)

Publikumsundersøkelsen + ukentlige trackere i regi av Sponsor Insight ( starter uke 18) – hvordan bruke verktøyene for å nå målene våre.

Salgstrening – i regi av Initiativ Universal Media i slutten av mai og i midten av august

### Fase 2 juni-november:

CRM ( brukerforum) – som verktøy til økte tilskuertall og økte inntekter til klubbene

Salg av supporterutstyr – i egne butikker, via sportskjeder og via web

Logistikk/ Transport – til og fra stadion – kartlegging i klubbene

Kiosk – hvordan forbedre tilbudet overfor publikum –utvide antall kiosker, tilpasse utvalg-kartlegging

**Markedssamling med presentasjon av prosjektarbeidet Fase 1 i Oslo i juni.**



## **Actionpunkter fra prosjektgruppen så langt med fokus på våre publikumsmålgrupper:**

Viktige målgrupper for alle klubbene fremover:

### **Familier**

Er nå godt ivaretatt av de fleste klubbene – vi oppfordrer til å lansere barneklubber – lag maskotter og by på profilene – ta studietur til Lillestrøm, Odd Grenland og RBK for å la dere inspirere.

### **Ungdom/ Honnør**

Mange av klubbene kan bli enda flinkere til å jobbe inn mot ungdomssegmentet. Ta i bruk sosiale nettverk, oppsøk studenmiljøene, lag egne studentpriser ( ungdom 12 til 20 år) og skap riktige aktiviteter og miljø for studentene på stadion.

### **Supportere**

Jobb veldig aktivt med alle supporter-grupperinger – by på dere selv – ta studietur til RBK, Aalesund og VIF.

### **Sesongkortinnehavere**

Sørg for å gjøre sesongkortene attraktive – riktige priser til de ulike segmentene, inkluder noe ekstra ( rabatt i kiosker og utsalgssteder, 20% hos G-Sport, gratis adgang til familieparken-RBK, samarbeid m restauranter osv), samarbeid med kulturinstitusjoner, transportselskap.

### **Løssalgbilletter**

Sørg for sædeles gode priser til supportere, familier, studenter, ungdom, honnør, egen klubb, partnere

### **Gratisbilletter**

Vi oppfordrer klubbene til å være restriktive når de deler ut gratisbilletter. Når man deler ut noen- må man sørge for å få noe tilbake – registrere alle i kontaktdatabasen

- **Bygg CRM database**

Registrer så mange som mulig i deres kontaktdatabase –

### **Konkurranse:**

- **Hvilken klubb klarer å bygge den største og beste databasen i 2009 – stor premie!!!**

Vinneren kåres i forbindelse med Fotballgallaen i november

- **Transport, parkering**

Sørg for gode avtaler med aller transportselskaper – buss, båt, tog, fly

**Aktiviteter/Idebank** – vi vil fra mai måned sende ut en månedlig oversikt

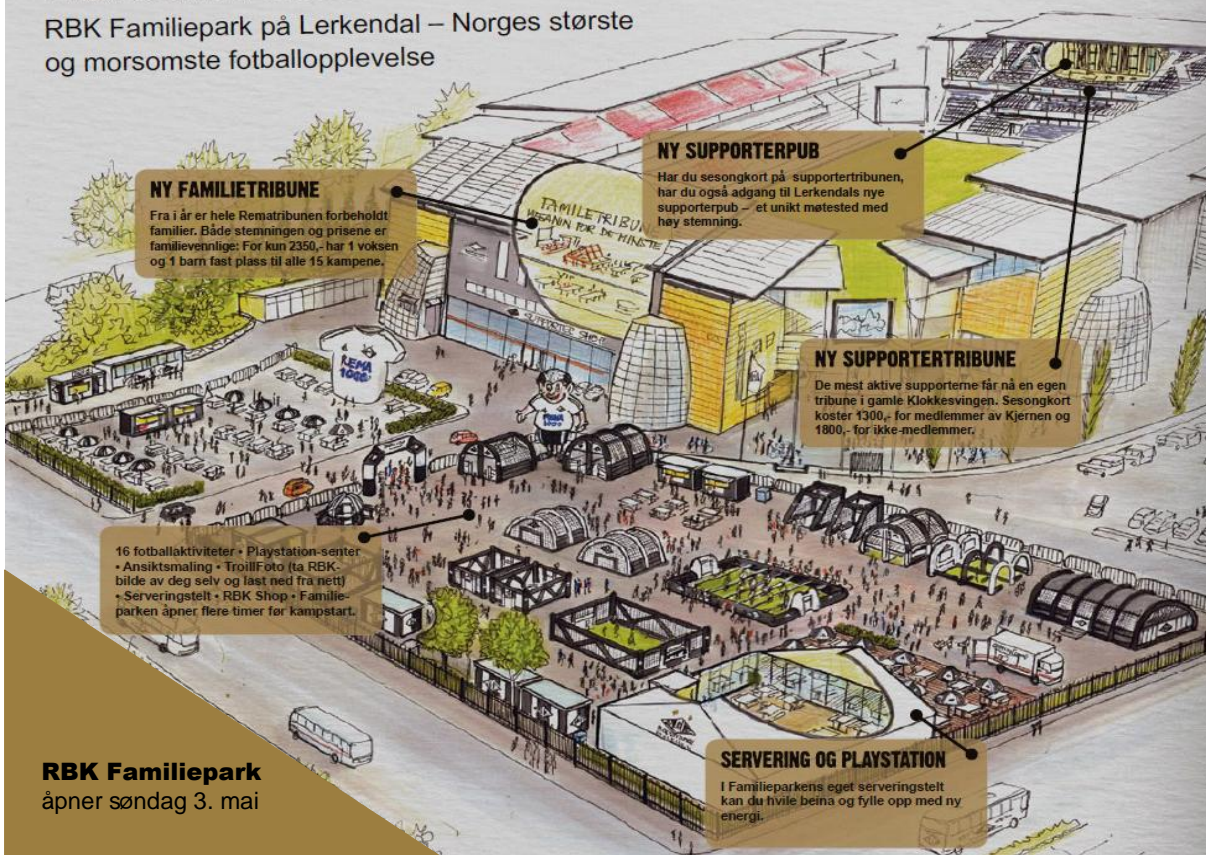
Oppdater aktivitetskalenderen som ligger vedlagt

**RBK lanserer flott familiepark 3. mai – og lanserte ny supporterpub i forbindelse med seriestart (se tegning nedenfor)**



# I ÅR STARTER MOROA LENGE FØR AVSPARK

RBK Familiepark på Lerkendal – Norges største og morsomste fotballopplevelse



## Prissammenlikning:

Oversikt fra VG for et par uker siden

	SANDEFJORD	ODD	TIL	LYN	BODØ/GLINT	ROSENBORG	LILLESTRØM	VALERENGA	AALESUND	MOLDE	STRØMSGODSET	STABÆK	VIKING	START	FREDRIKSTAD	BRANN
<b>TERNINGKAST:</b>																
<b>VOKSNE</b>																
LANGSIDE	150-200	200-220	270-290	200-300	200-310	145-360	170-270	170-325	210-340	200-400	240-270	275-325	280-330	320	295	300-425
KORTSIDE	100	150	150	150-200	170	135-230	170	180-200	120-210	150-200	170-220	170-220	150-190	190-230	200	230-300
SESONGKORT, LANGSIDE	2500	2400-2640	2610-3120	2000	2000-3500	1800-4350	2000-9900	2050-3650	2450-4000	1990-4700	KJUN SUPPORT 2200-3000	3150-4350	3850-4550	3500-4100	3600-3900	3490-5600
<b>BARN</b>																
LANGSIDE	100-200	100-110	50-150	100-150	100-310	85-360	100-270	120-170	120-340	120-400	120-200	145-170	280-330	200-320	295	300-425
KORTSIDE	50	75	80	100	90	85-135	100	80	100-120	110-120	KJUN SUPPORT	120	100-190	150-180	150	130-300
<b>FAMILIE</b>																
2+2 LANGSIDE	500-800	600-660	500-580	400-600	600-1240	460-1440	540-1080	580-990	660-1360	640-1600	720-940	840-990	1120-1320	1040-1280	1180	1200-1700
2+2 KORTSIDE	300	450	390	300-400	540	420-540	380-540	520	440-660	520-640	KJUN SUPPORT	580-680	500-780	680-820*	890	720-1200
<b>SUPPORTER 'N (MEDL.)</b>																
SESONGKORT	1000	1200	1560	1800	1500	1300	1600	1850-2450	1250	1200	1500	1200	1850	1600	1900	2080
<b>ANDRE MULIGE RABATTER*</b>																
STUDENT	JA	JA	JA	NEI	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
FAMILIE	NEI	NEI	JA	NEI	JA	JA	NEI	NEI	NEI	NEI	NEI	JA	JA	JA	NEI	NEI
VERNEPLUKTIG	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	NEI	JA	JA	JA	NEI	JA
HONNØR	NEI	NEI	JA	NEI	JA	JA	NEI	NEI	NEI	NEI	NEI	JA	NEI	NEI	JA	NEI

\* (SESONG ELLER ENKELTBILLETT)

\* HAR 100 BILL TIL 500KR