

UDVIKLINGEN AF NYE FORRETNINGSMODELLER I IDRÆTS- OG FRITIDSBRANCHEN

**IUCE Ledernetværk
6- 7 maj 2021**

Definition af strategi

”ved strategisk planlægning forstås en ledelsesproces, der har til formål at udvikle et sæt af handlinger, der sikrer organisationen en unik konkurrence evne med henblik på at realisere de opstillede mål for overskud og vækst.

Den strategiske planlægningsproces tager udgangspunkt i et match mellem virksomhedens interne og eksterne situation

International Markedsføring s. 54

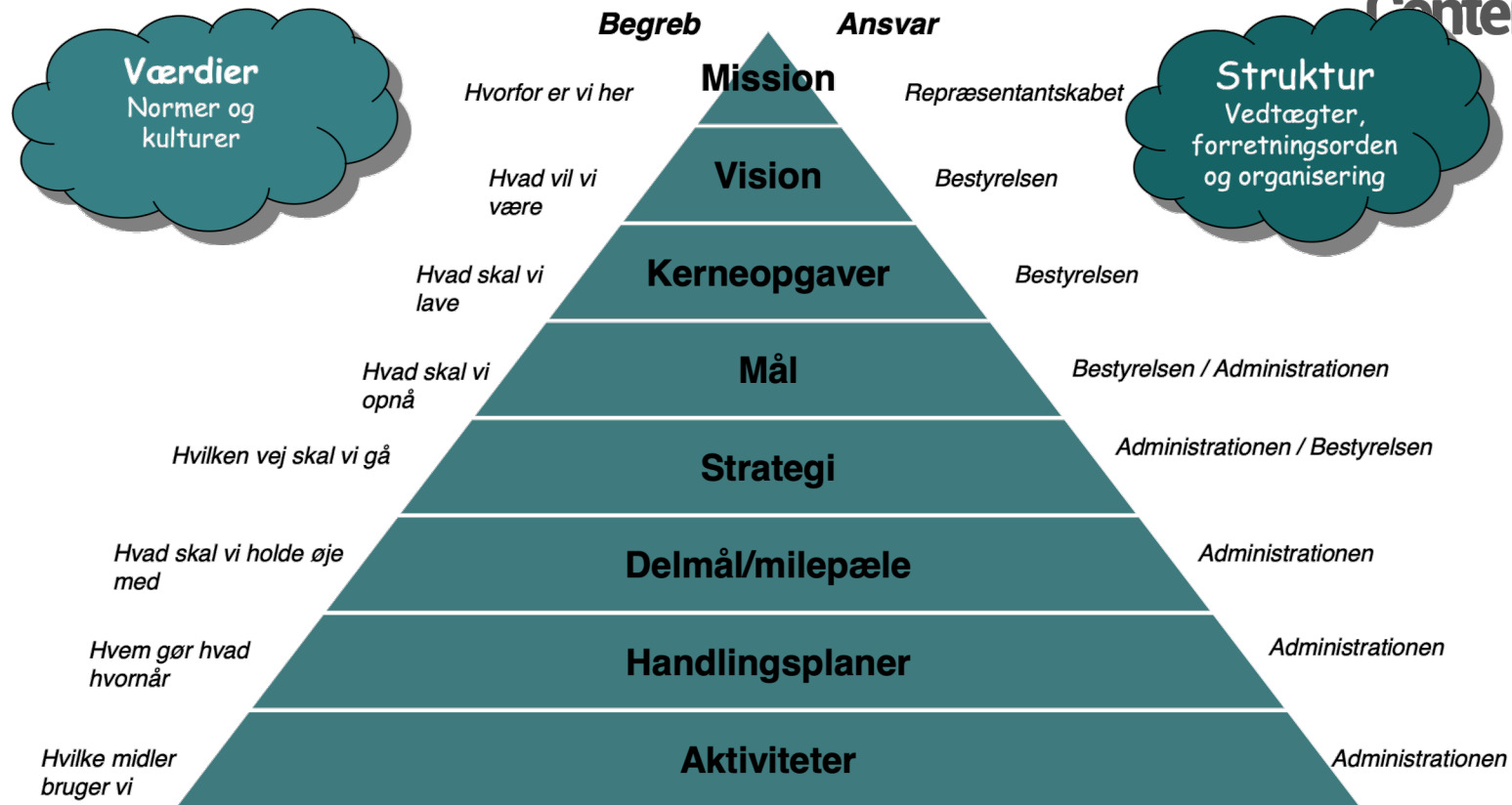
Vejen til målet gennem et mønster af handlinger, der skaber konkurrenceevne og merværdi

Strategi i Vindervirksomheder, 2012, s. 31



10 SPØRGSMÅL BESTYRELSEN HELE TIDEN MÅ STILLE SIG SELV

1. Hvorfor eksisterer vi?
2. Hvem er vores kernekunder?
3. Er der reelt nogen, som har brug for det vi leverer?
4. Hvis der er et behov – er det så stort nok til at understøtte en sund forretning?
5. Hvad laver vores konkurrenter?
6. Er det mulig at reducere omkostningerne uden at ødelægge kerneproduktet eller serviceydelserne?
7. Har vi den rigtige ledelse og organisation?
8. Har vi de rigtige medarbejdere?
9. Hvordan sikrer vi den fortsatte udvikling af forretningsgrundlaget?
10. Hvordan er status på medarbejdergruppen ?



Den strategiske trekant

For at lykkes hermed må ledelsen tilføres de nødvendige kompetencer til at støtte de strategiske arbejder. Bestyrelse og direktion bliver i fremtiden endnu mere afhængig af en kompetent dialog om strategiske udfordringer og må som udgangspunkt have samme opfattelse af hvad strategi er.

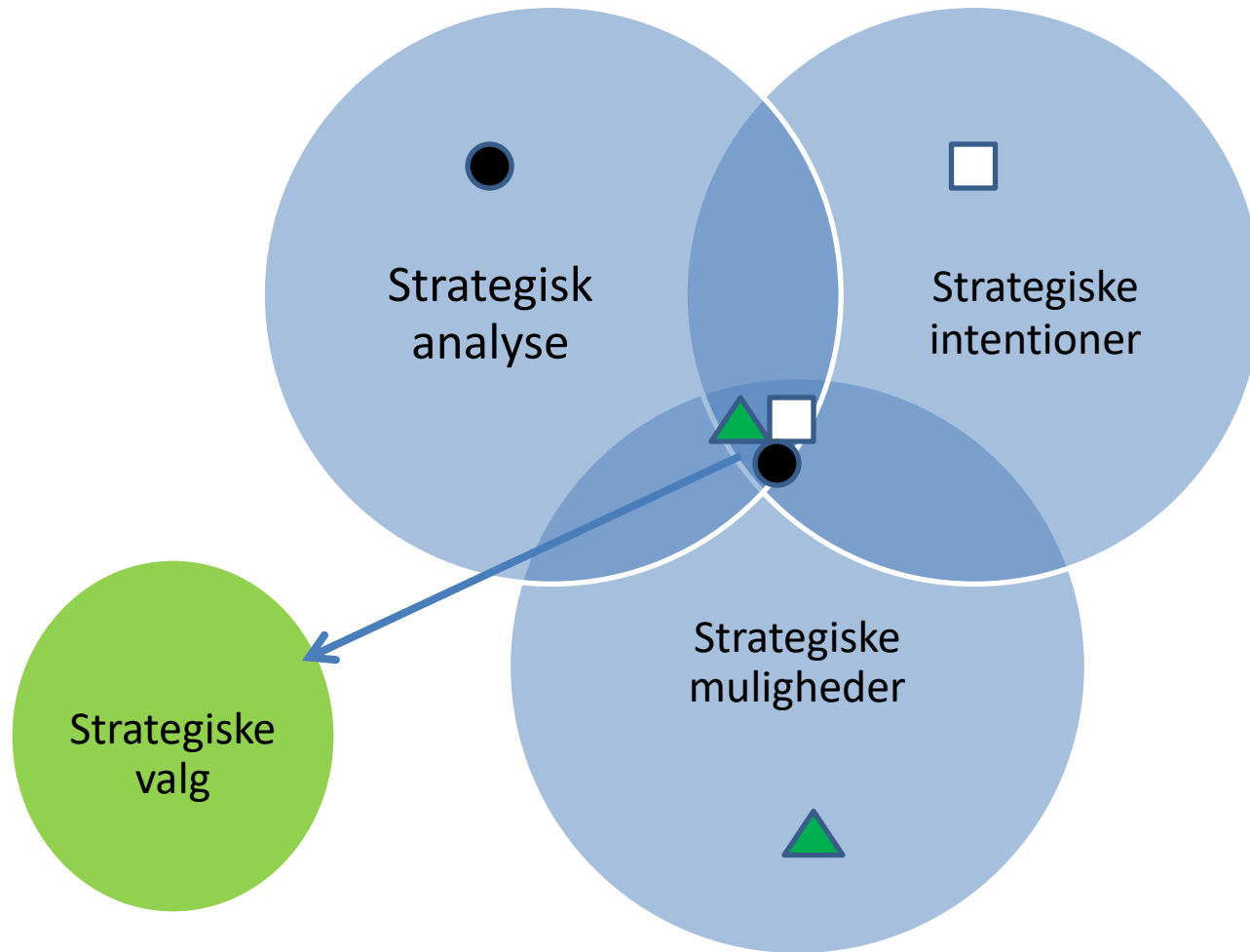


FRA FRIVILLIGHED SOM LIVSSTIL TIL "PROJEKT FRIVILLIGHED"

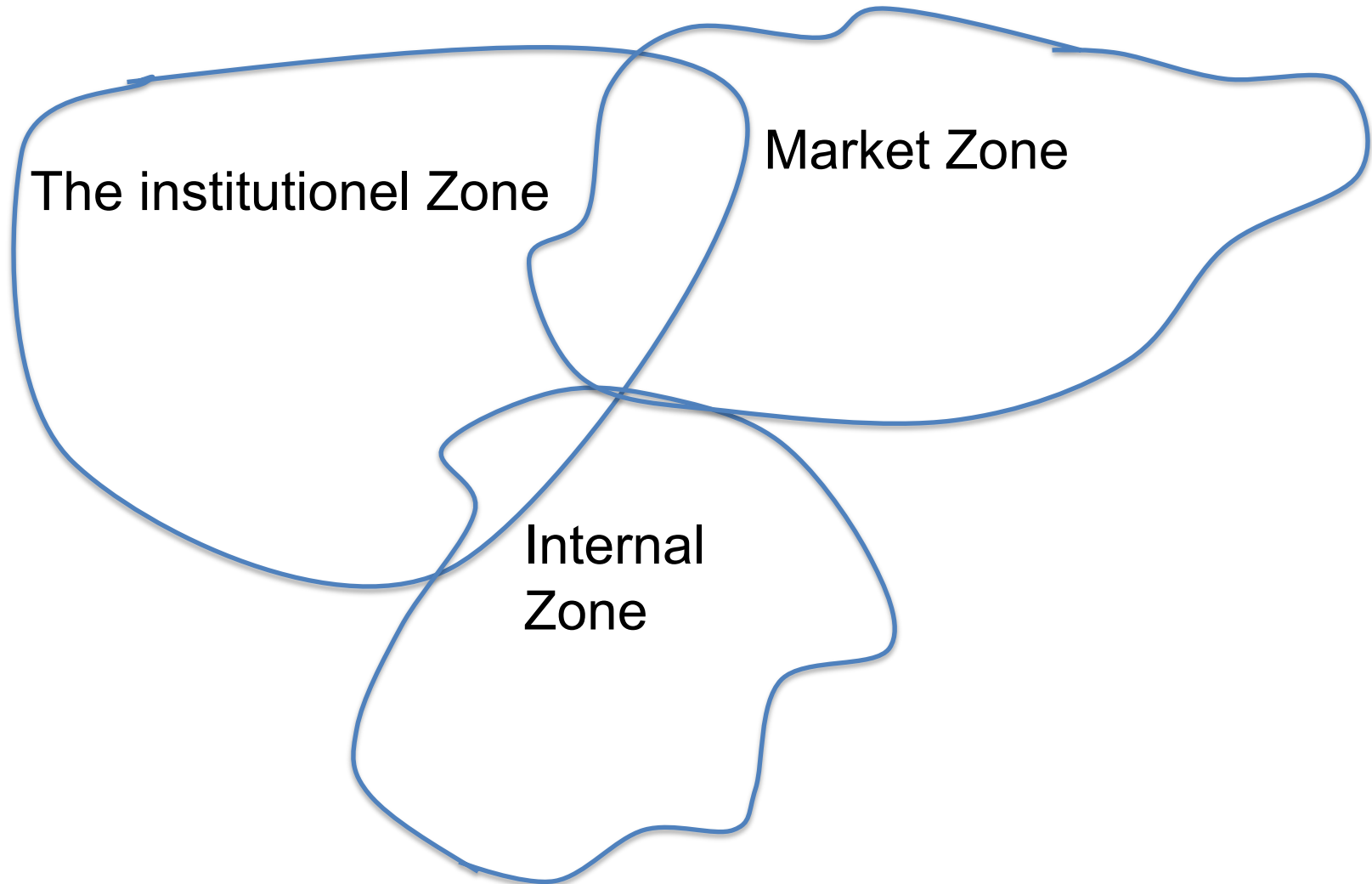


- Lederen – den traditionelle ildsjæl er udfordret eller bliver ansat
- Projektlederen – vækst i projektleder rollerne
- Træneren / Instruktøren – flere lønnede trænere
- Specialisten – brug for flere kompetencer og viden
- Den frivillige – fortsat mange frivillige til afgrænsede opgaver
- (selv)Hjælperen - mere kunde – mindre medlem

Virksomhedens strategiske valg



Konkurrencelandskabet



Det kulturelle isbjerg



IQ
EQ

Nemt at ændre

Kortsigtede
ændringer

**Fysiske processer og
strukturer**

(det vi umiddelbart kan se og
opleve)

Infrastrukturen

(måden klubben er organiseret
på og handlinger belønnes på)

Adfærd

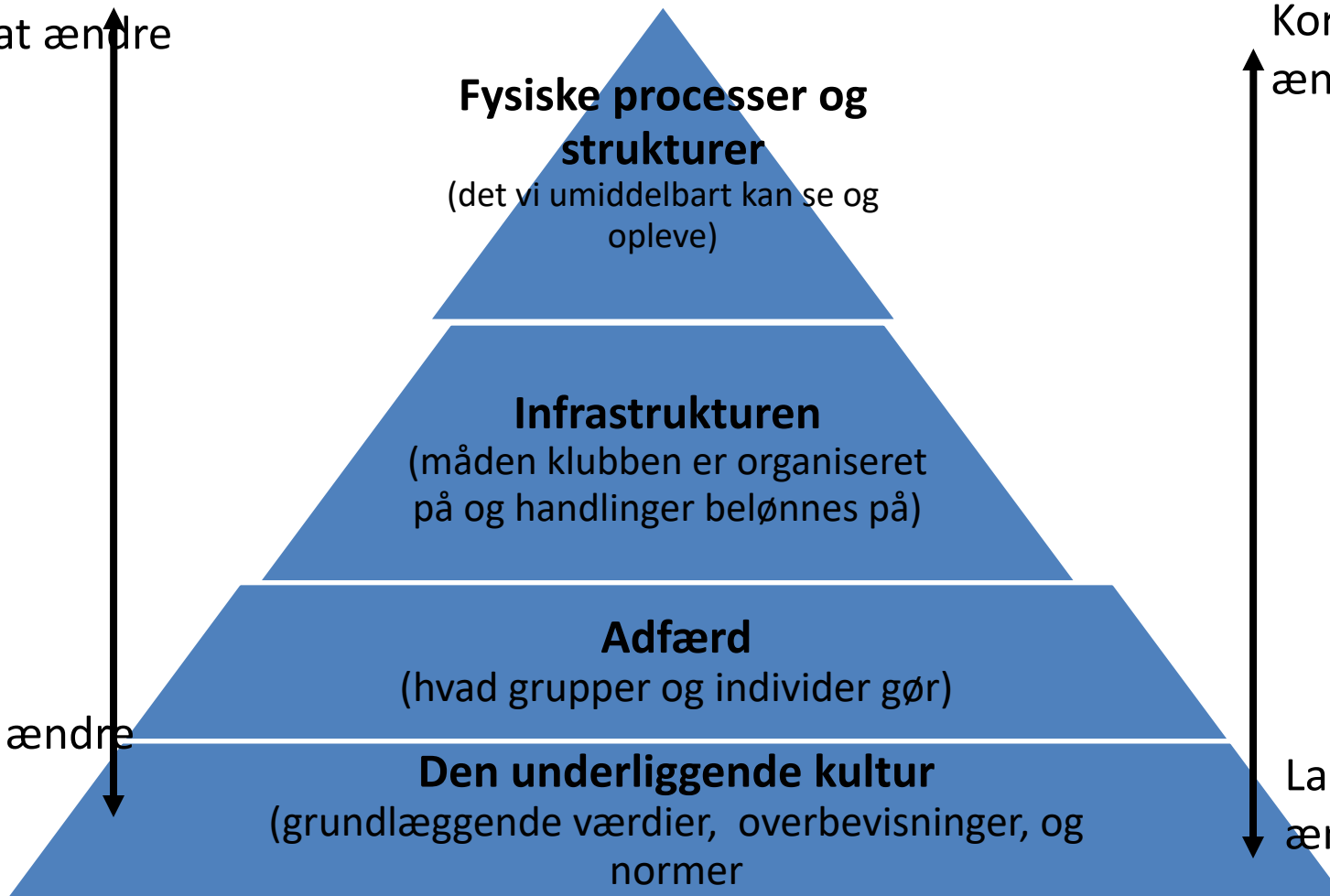
(hvad grupper og individer gør)

Den underliggende kultur

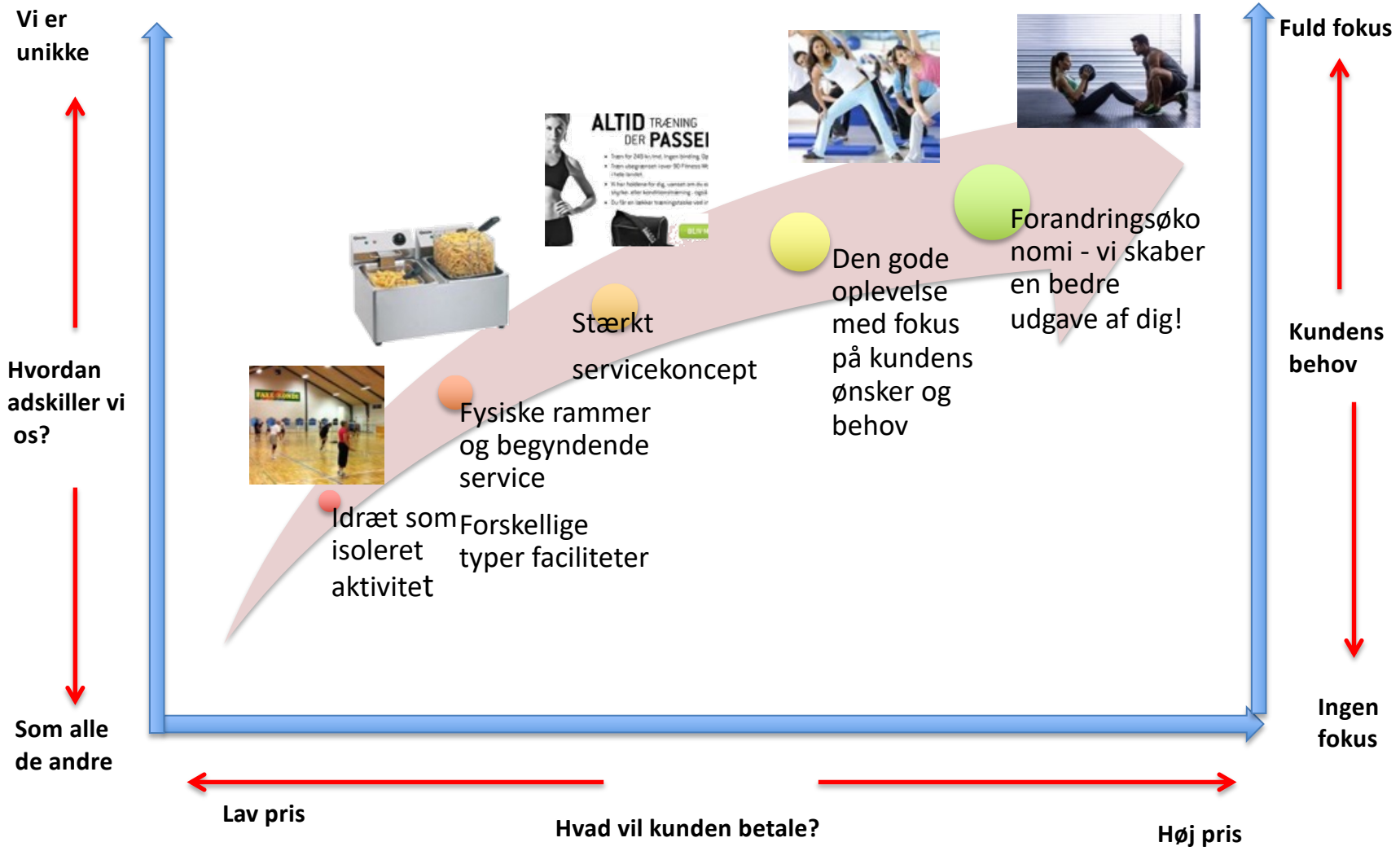
(grundlæggende værdier, overbevisninger, og
normer)

Langsigtede
ændringer

Svært at ændre



OPLEVESEØKONOMI OG IDRÆTSBRANCHEN





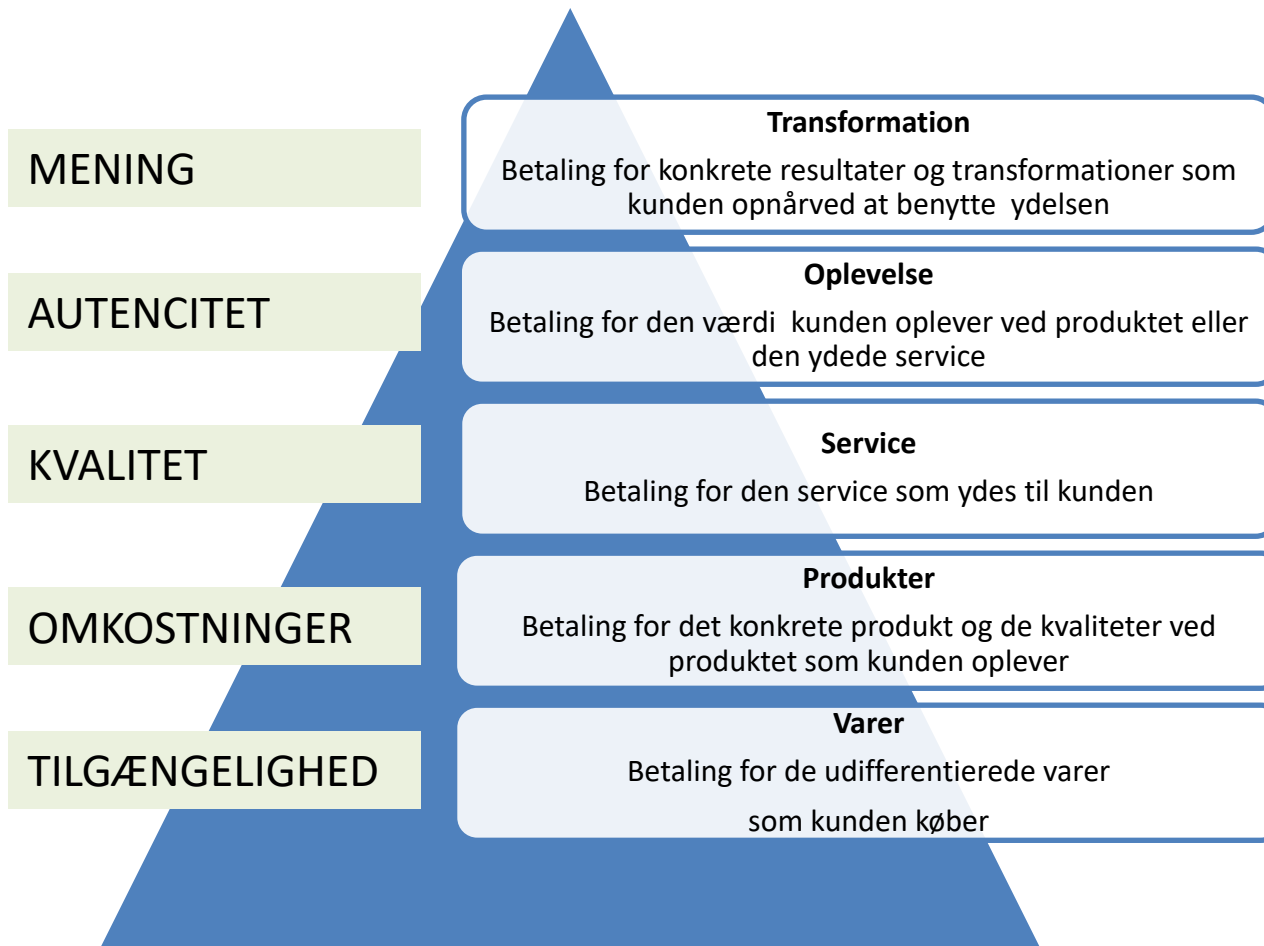
CAFÉDRIFT

FRONTSTAGE OG BACKSTAGE

PRODUKTION
DRIFT
LEVERANCER
OPTIMERING
KVALITET

VÆRTSSKAB
SERVICE
KUNDEOplevelser
RELATIONER
Oplevet værdi for kunden

FORRETNINGSMODELLER OG BETALINGSVILLIGHED



Idrættens dilemmaer og udfordringer

Foreningslogik

Idræt som velfærdsgode

Kvalitet

Tradition

Demokrati

De nuværende medlemmer

Videndeling

Folkeoplysning

Frivillighed



Markedslogik

Idræt som markedsprodukt

Kvantitet

Fornyelse

Top – down – implementering

De potentielle nye kunder

Varemærker og patenter

Konkurrenceforvridning

Professionalisering

Idrættens dilemmaer og udfordringer

Foreningslogik

Forening
Medlem
Aktivitet
Solidaritet
Nærvær
Fælleskab
Afhængighed



Markedslogik

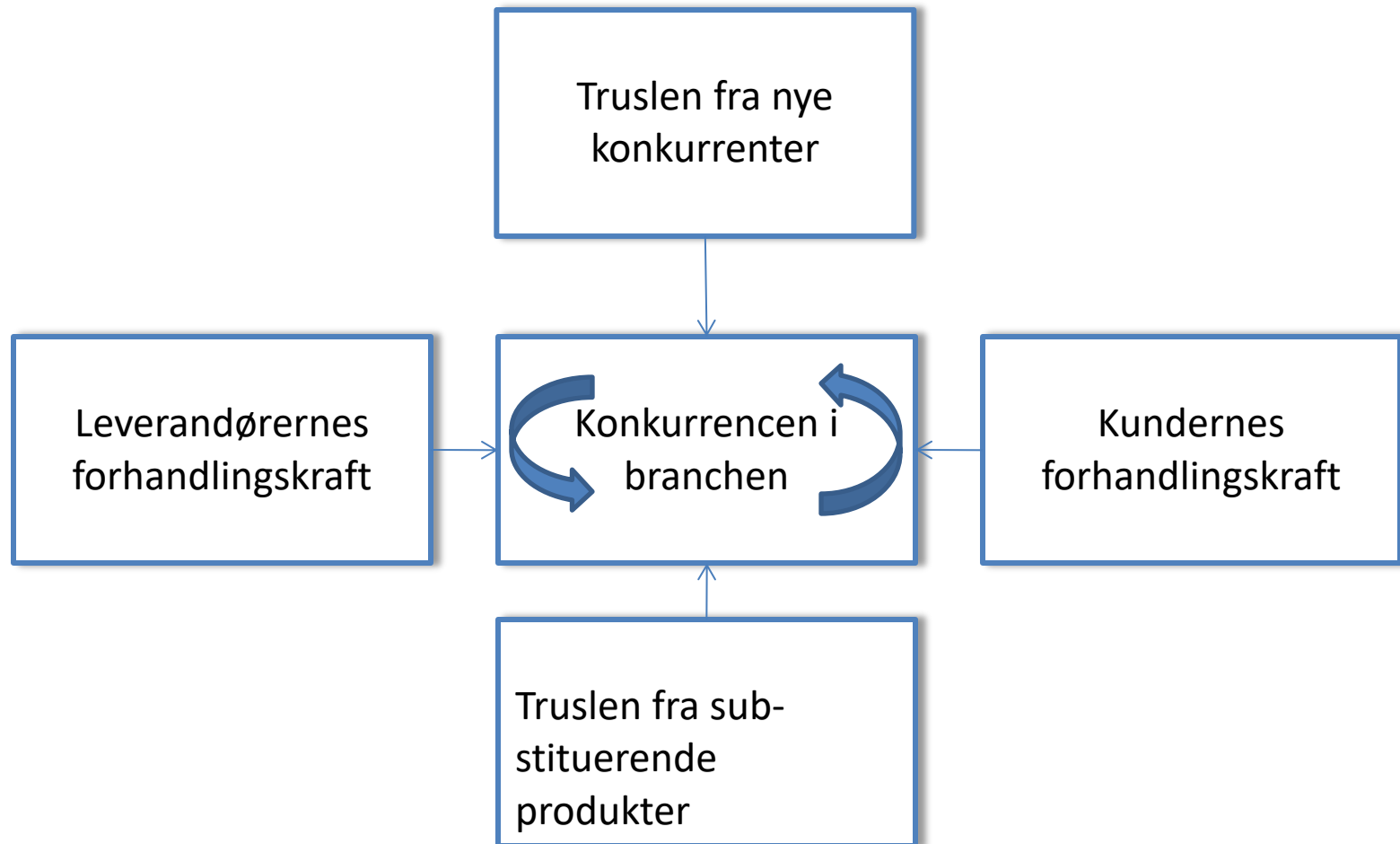
Virksomhed
Kunde
Profit
Produktivitet
Effektivitet
Fleksibilitet
Uafhængighed

1. Vi dropper hurtigt og usentimentalt aktiviteter som ikke efterspørges
2. Vi arbejder med aktiv markedsføring
3. Vi er ikke bundet af sportens specialisering, traditioner og regler
4. Vi udfordrer stort set alle sportens traditioner og arbejder ud fra en motionslogik, hvor alle kan være med
5. Vi udvikler hele tiden nye tilbud og koncepter
6. Vores fundamentale eksistensberettigelse består i, at vi reagerer hurtigt på forandringer i idrætsbilledet
7. Vi har store økonomiske interesser i nye idrætsvaner, som giver mulighed for mersalg eller nye produktlanceringer
8. Vi uddanner vores personale i relation til de nye produkter, aktiviteter og koncepter
9. Vi er afhængige af effektive beslutningsprocesser og kompetente bestyrelsesmedlemmer
10. Vi arbejder for at organisere os for at kunne varetage fælles interesser i konkurrencen med de etablerede idrætsorganisationer

DEN KOMMERCIELLE IDRÆTTS 10 BUD

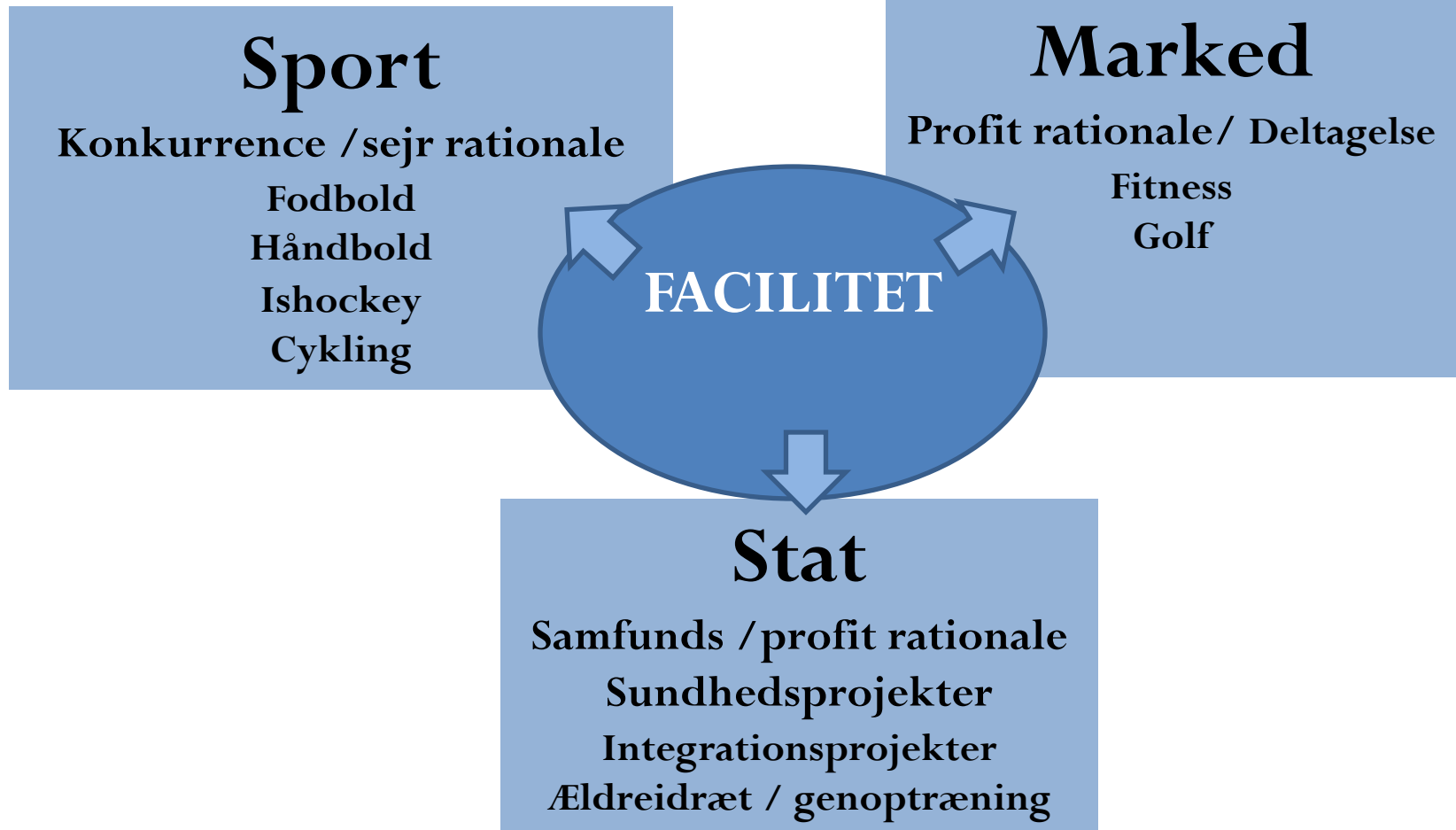
STRATEGISKE PERSPEKTIVER

Positionerings perspektivet	Det ressourcebaserede perspektiv	Blue Ocean Strategiperspektivet	Discount strategiperspektivet
Konkurrere på eksisterende marked	Konkurrere ved at udvikle stærke ressourcer	Skabe konkurrencefrit marked	Konkurrere på markeder præget af hyperkonkurrence
Slå konkurrenterne via en stærk position	Ressourcer bør være værdifuld, sjældne, ikke efterlignelige og udnyttet af organisationen	Gøre konkurrencen irrelevant	Egen værdiskabelse samtidig med, at der ødelægges værdi for andre
Udnytte eksisterende efterspørgsel	Udnytte stærke sider i resourceprofil	Skabe og fastholde ny efterspørgsel	Både forsynings-push og efterspørgsels - pull
Lave omkostninger ELLER differentiering	Optimere ressourcer	Skabe konkurrencefri værdi	Udforme strategi med disruptiv udvikling



KONKURRENCE I BRANCHEN

RATIONALER I IDRÆTTS- OG SPORTSVIRKSOMHEDER



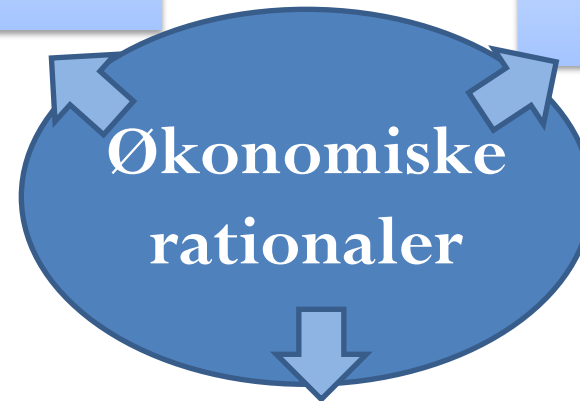
ØKONOMISKE RATIONALER

Civilsamfund

Foreningsøkonomi/Folkeoplysning
medlemmer

Marked

Profit /Markedsvilkår
kunder

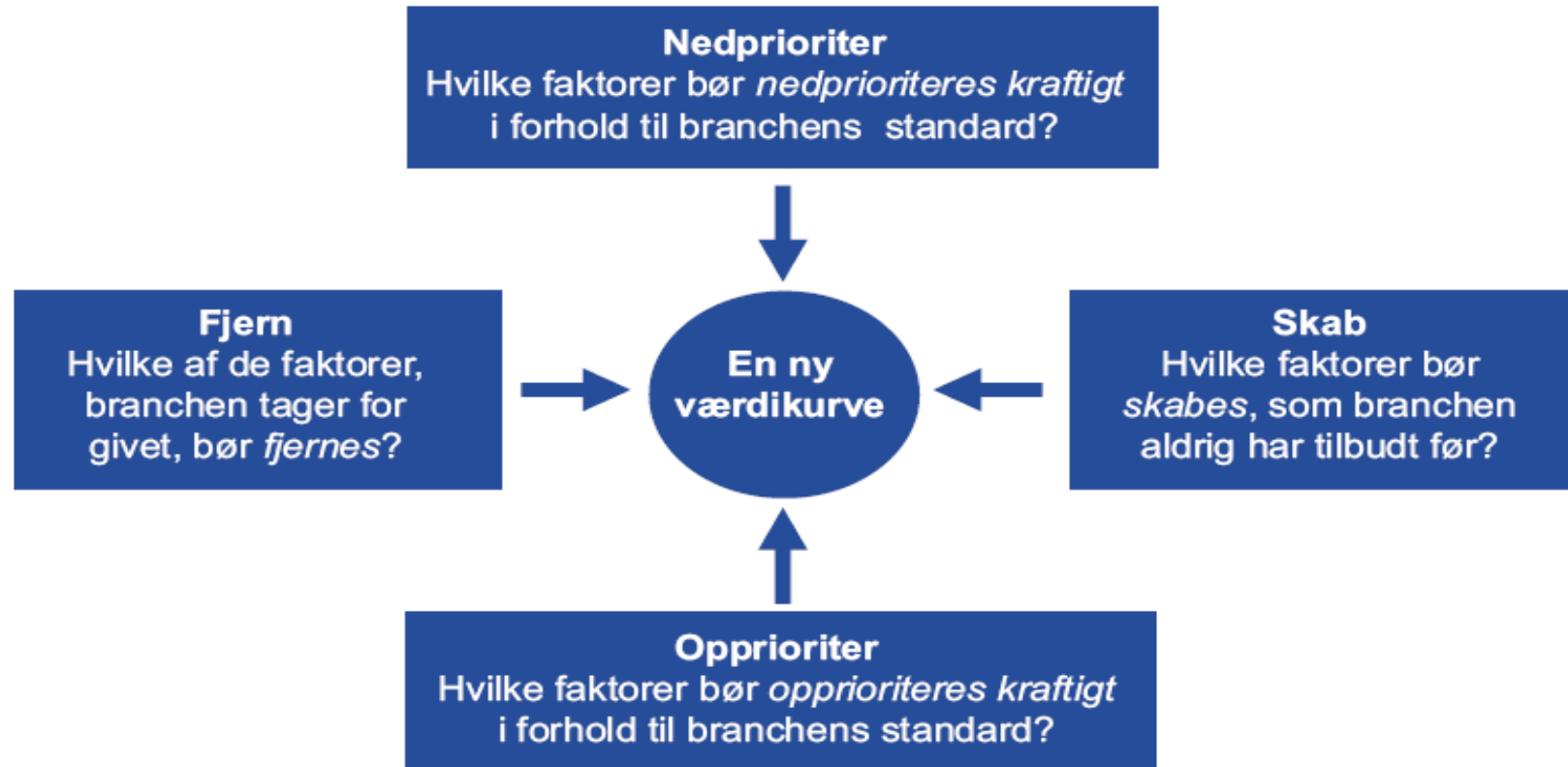


Stat

Offentlig økonomi / fonde og puljer / støttemidler
brugere / klienter

Handlingsplan for bedre service og oplevelser

Illustration 4.11. Den fire fasede handlingsplan.



TYPER AF FREMTIDENS FRITIDSFACILITETER

Aktivitetshus

Lokale faciliteter indrettet til at lokalbefolkningen i mindre lokalsamfund har adgang til lokale, selvstyrede faciliteter som kan anvendes fleksibelt efter lokalt behov

Radius 5 km.

- Personale varetager tilsyn og rengøring
- Foreningsdrevne aktiviteter
- Aktiv hjemmeside med selvbetjening
- Elektronisk adgang
- Multifunktionelle lokaler
- Åben køkken / selvbetjening
- Aktivitetsrum / Foreningsfitness
- Åben 365 dage om året via selvbetjening

Lokale Fritidsfaciliteter

Lokale faciliteter indrettet til at lokalsamfund har adgang til moderne, fleksible faciliteter, der danner rammen om lokalsamfundets fritidsaktiviteter og sociale fælleskab

Fokus på samling af lokalsamfundets aktiviteter i samme facilitet for at sikre økonomi og sammenhængskraft

Radius 5 – 10 km.

- Delvist / fuldt bemandet
- Primært foreningsdrevne aktiviteter
- Aktiv hjemmeside
- It systemer / online booking
- Multifunktionelle lokaler
- Åben køkken / selvbetjening / Café
- Fitnesscenter / Foreningsfitness
- Åben 365 dage om året via selvbetjening

Specialfaciliteter

Faciliteter indrettet til specialiserede aktiviteter i fælles rammer eller én specialiseret aktivitet, med det formål at skabe optimale rammer til gengæld for at brugerne samler sig færre steder

Radius: Ud til kommunegrænsen

- Svømmehaller
- Kampsportscentre
- Ketchercentre
- Klatrecentre
- Motorsportsarenaer

Fritids- og kulturcenter

Facilitet indrettet til at sikre kommunens borgere og foreninger adgang til moderne og fleksible faciliteter og større idrætsstævner, foreningsarrangementer, events og møder.

Radius: Kan have specialfaciliteter og aktiviteter målrettet hele kommunen.

- Forenings- og professionelt organiserede aktiviteter
- Aktiv hjemmeside
- It systemer / online booking
- Fleksibel booking af ledige timer
- Multifunktionelle lokaler
- Café drift / åben køkken / selvbetjening
- Fitnesscenter med individuel og holdtræning
- Markedsføring af aktiviteter
- Events og turneringer
- Weekend og ferie aktiviteter
- Funktionel træning
- Ældre idræt
- Specialidrætter
- Åben 365 dage om året via selvbetjening og ansatte

Regionalt Kraftcenter

Facilitet med fokus på hele kommunens borgere samt regionale og nationale kunder, organisationer, stævner, konferencer og arrangementer

Radius: Hele Kommunen og Danmark

- Fuldtidsledelse
- Flere ansatte med specifikke faglige kompetencer
- Professionelt og foreningsorganiserede aktiviteter
- Udvikling og drift af egne idrætskoncepter
- It systemer / online booking
- Fleksibel booking af ledige timer
- Multifunktionelle lokaler og fleksibilitet i omstilling
- Café drift / Restaurant
- Fitnesscenter med individuel- og holdtræning
- Ansatte instruktører
- Markedsføring af aktiviteter
- Weekend og ferie aktiviteter
- Svømmehal / badeland
- Konferencer og kurser og events
- Ældreidræt og sundhedscenter
- Kost og sundhed
- Specialidrætter
- Åben og bemandet 365 dage om året

Eventarenaer

Facilitet indrettet med et primært fokus på tiltrækning og afholdelse af store idræts- og kulturelle events, som håndboldkampe, messer, koncerter og kommercielle forestillinger.

Radius: Hele kommunen og Danmark / internationalt

- Bygningsmassen indrettet til håndtering af mange tilskuere i forbindelse med enkeltstående store events
- Professionelt drevet med fokus på udvikling af aktiviteter og events
- Professionel salgsorganisation med kompetencer indenfor salg, eventudvikling. Marketing
- Stort fokus på enkeltarrangementer og individuelle brugere



The Cultural Web

Spørgsmål



