

Simen Lund

Tilskuernedgang i Tippeligaen

En studie av Tippeligaklubbenes og supporterklubbenes strategier mot tilskuersvikt

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for kultur og samfunn

Norges idrettshøgskole, 2016

Sammendrag

Målet med denne studien var å avdekke hvordan Tippeligaklubbene jobber strategisk mot tilskuernedgang, og hvorfor de gjør det. For å belyse situasjonen ytterligere, ville jeg også å finne ut av hvordan supporterklubbene opplever klubbens arbeid for å forbedre tilskuertallene. I tillegg ville jeg kartlegge hvilke publikumsfaktorer som er de viktigste for supporterne. Et annet mål med denne studien var å bidra til ny kunnskap på feltet, ettersom det er gjort få studier med samme innfallsvinkel. For å forstå og diskutere funnene jeg gjorde underveis, brukte jeg et teoretisk rammeverk bestående av organisasjonsteori, stakeholder-teori og ny-institusjonell teori.

Jeg valgte en kvalitativ tilnærming, der jeg gjennomførte semi-strukturerte intervjuer i de fire Tippeligaklubbene Vålerenga, Strømsgodset, Stabæk og Mjøndalen. Jeg gjennomførte også fire intervjuer i klubbens respektive supporterklubber Klanen, Godsetunionen, Stabæk Support og Supporterklubben 3050. Jeg gjorde et strategisk utvalg for å sikre at intervjupersonene hadde tilstrekkelig med kunnskap om temaet, og intervjuet to daglige ledere, to arrangementsjefer, tre talsmenn og en supporterklubbleder.

Resultatene fra studien viser at klubbene imøtekommer tilskuernedgang på svært forskjellige måter. Strømsgodset viste seg å være den eneste klubben med en eksplisitt strategi for å forbedre tilskuertallene sine. De tre andre klubbene hadde ingen overordnet strategi. Store ulikheter i organisasjonskultur kan være en forklaring på hvorfor klubbene har en såpass ulik tilnærming. Klubbene trekker selv frem svak økonomi som en av forklaringene på hvorfor ikke flere har strategier for å forbedre tilskuertallene. Når det kommer til supporterklubbene viser det seg at tre av fire supporterklubber er fornøyd med klubbens arbeid for å forbedre tilskuertallene, selv om noen av disse klubbene har hatt nedgang i tilskuertallene. Supporterklubbene trekker frem forutsigbarhet rundt kampdag som den viktigste faktoren for høye tilskuertall. De gir uttrykk for at Norges Fotballforbund har nedprioritert supporterne til fordel for kjøper av medierettighetene.

Innhold

Sammendrag	2
Innhold	3
Forord	7
1.0 Innledning	8
2.0 Bakgrunn	10
2.1 Tilskuersituasjonen i de fire klubbene.....	10
2.2 Norske klubbers økonomi.....	11
2.3 Kommersialisering av fotballen.....	12
2.4 Fotball som underholdningsprodukt.....	13
2.5 Moderniseringen av norske fotballstadioner	13
3.0 Tidligere forskning	15
3.1 Litteratursøk.....	15
3.2 Utvalg av tidligere forskning	16
3.2.1 Internasjonal forskning på faktorer for tilskuertall	16
3.2.2 Forskning på faktorer for tilskuertall i norsk fotball	18
3.3 Sentrale faktorer.....	23
3.3.1 Kampdag.....	23
3.3.2 Motstander.....	23
3.3.3 Sportslige resultater	23
3.3.4 TV-sendt fotball.....	24
3.3.5 Værforhold	24
3.3.6 Fasiliteter	24
4.0 Teoretisk rammeverk	25
4.1 Organisasjonsteori.....	25
4.1.1 Organisasjonsstruktur	25
4.1.2 Størrelse	26
4.1.3 Omgivelser.....	26
4.1.4 Strategier for å takle endring i omgivelsene	26
4.2 Stakeholder-teori.....	27
4.2.1 Definerings av stakeholdere	27
4.2.2 Prioritering av stakeholdere	28
4.2.3 Tre forskjellige tilnærminger.....	29

4.3 Ny-institusjonell teori	30
4.3.1 Isomorfisme	30
4.3.2 Imitasjon	31
5.0 Forskningsdesign	32
5.1 Valg av metode	32
5.2 Datainnsamlingsmetode	33
5.3 Utvalg.....	34
5.3.1 Valg av informanter	35
5.4 Validitet og reliabilitet	36
5.4.1 Intern validitet.....	36
5.4.2 Ekstern validitet.....	38
5.4.3 Reliabilitet	38
5.5 Ethiske overveielser.....	39
5.5.1 Respekt	40
5.5.2 Redelighet.....	40
5.5.3 Frivillig informert Samtykke	41
5.5.4 Konfidensialitet.....	41
5.6 Kvalitativt intervju	41
5.6.1 Struktur.....	41
5.6.2 Utforming av intervjuguide.....	42
5.7 Analyseprosessen	43
5.7.1 Intervju med lydopptak.....	43
5.7.2 Beskrivelse av data	43
5.7.3 Transkribering	43
5.7.4 Utvalg av data	44
5.7.5 Systematisering av datamaterialet.....	44
6.0 Resultater	45
6.1 Klubbene	45
6.1.1 Tanker rundt dagens tilskuersituasjon.....	45
6.1.2 Billettinntekter.....	47
6.1.3 Overordnede strategier for billettsalg	48
6.1.4 Målgrupper.....	50
6.1.5 Forhold til supporterklubben	51
6.1.6 TV-sendt fotball.....	53
6.1.7 Kampdag og forutsigbarhet.....	54

6.1.8 Sportslige resultater	56
6.1.9 Motstander	58
6.1.10 Værforhold	59
6.1.11 Pris	60
6.1.12 Fasiliteter	63
6.2 Supporterklubbene	64
6.2.1 Syn på klubbens arbeid med å forbedre tilskuertallene	64
6.2.2 TV-sendt fotball, kampdag og forutsigbarhet	66
6.2.3 Sportslige resultater	68
7.0 Diskusjon	70
7.1 Klubbene	70
7.1.1 Tanker rundt dagens tilskuersituasjon	70
7.1.2 Overordnet strategi	71
7.1.3 Målgrupper	72
7.1.4 Forhold til supporterklubben	73
7.1.5 TV-sendt fotball	74
7.1.6 Kampdag	75
7.1.7 Sportslige resultater	77
7.1.8 Motstander	78
7.1.9 Værforhold	78
7.1.10 Pris	79
7.1.11 Fasiliteter	80
7.2 Supporterklubbene	82
7.2.1 Syn på klubbens arbeid med å forbedre tilskuertallene	82
7.2.2 TV-sendt fotball, kampdag og forutsigbarhet	83
7.2.3 Sportslige resultater	84
8.0 Oppsummering og videre forskning	85
8.1 Oppsummering	85
8.2 Videre forskning	87
Referanser	88
Vedlegg	94
Vedlegg 1: Intervjuguide klubbene	94
Vedlegg 2: Intervjuguide til supporterklubbene	99
Vedlegg 3: Tilskuersnitt Tippeligaen	103
Vedlegg 4: Tilskuersnitt Vålerenga	104

Vedlegg 5: Tilskuersnitt Strømsgodset.....	105
Vedlegg 6: Tilskuersnitt Stabæk.....	106
Vedlegg 7: Tilskuersnitt Mjøndalen.....	107

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven startet i august 2015. Etter nesten ti måneder med tidvis dedikert arbeid, er jeg endelig i mål. Prosessen har vært både utfordrende, frustrerende og lærerik, og jeg har mange å takke for at jeg klarte å fullføre oppgaven i tide.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Ørnulf Seippel for uvurderlig bistand gjennom hele prosessen. Dine konstruktive tilbakemeldinger på mine utkast av varierende kvalitet, har vært helt avgjørende for fremgangen i denne oppgaven.

Jeg vil også takke alle menneskene som tok seg tid til å bli intervjuet. Alle de ansatte i klubbene som satte av tid, og inviterte meg til deres arbeidsplass for å gjennomføre intervjuene. På lik linje vil jeg takke alle supporterne som tok tid til å møtes for intervju på diverse puber og kafeteriaer. Uten dere hadde ikke denne studien vært mulig å gjennomføre.

Videre vil jeg takke mine medstudenter fra masterbrakkka. Et hyggelig miljø med mange dyktige studenter, har bidratt til motivasjon og trivsel. Vinlotteri på fredager var et sårt tiltrengt avbrekk fra skrivingen, selv om jeg aldri var i nærheten av å vinne.

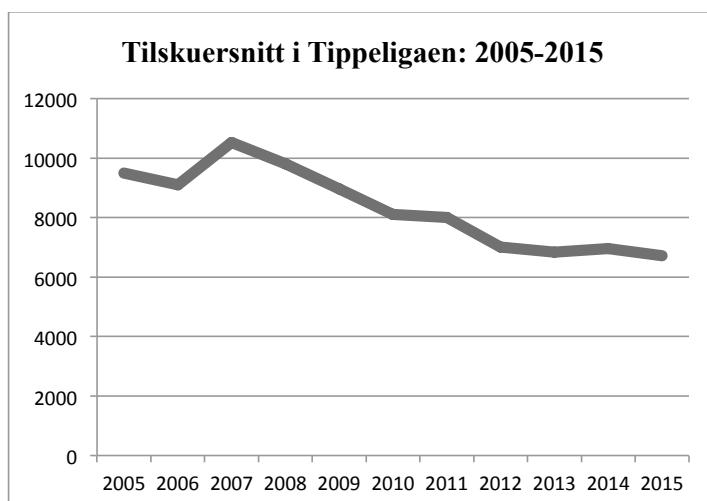
Familie og venner fortjener også en ekstra takk for å ha vært tålmodige støttespillere. Sist men ikke minst, vil jeg takke min fantastiske kjæreste Karoline som har støttet meg gjennom tykt og tynt. Du har vært min viktigste støttespiller de siste ti månedene.

Simen Lund

29.05.16, Oslo.

1.0 Innledning

Ved årtusenskiftet var tilskuertallene i Tippeligaen i sterk vekst, og på syv sesonger ble det totale antallet tilskuere nesten doblet fra 1 million, til 1,9 millioner. I 2007 hadde Tippeligaen for første gang i historien et tilskuersnitt på over 10.000 mennesker per kamp (altomfotball.no, 2015). Siden den gang har tilskuertallene i Tippeligaen vært på kraftig retur. Fra rekordåret i 2007 og frem til 2015 har tilskuersnittet sunket med omtrent 36%, fra 10.521 i 2007, til 6709 i 2015. Tall fra første serierunde i 2016-sesongen viser at det var 24% færre tilskuere sammenlignet med første serierunde i 2015-sesongen (Svegaarden, 2016). Dette kan tyde på at den negative tilskuertrenden i Tippeligaen fortsetter.



Figur 1 (Vedlegg 3), basert på tall fra altomfotball.no

Problematikken rundt tilskuersvikt er aktuell for mange av klubbene i Tippeligaen. Det er åpenbart at klubbene bør ha interesse av å gjøre noe for å stoppe den negative trenden. Jeg ønsker å finne ut av følgende: *Hvilke strategier har Tippeligaklubbene for å forbedre tilskuertallene? Hvorfor velger klubbene disse strategiene?*

For å få et mer utfyllende bilde av situasjonen, vil også inkludere noen supporterklubber, som et supplement til klubbene. Målet er å finne ut følgende:

*Hvordan opplever supporterklubben at klubben arbeider for å forbedre tilskuertallene?
Hvilke publikumsfaktorer er de viktigste for supporterne?*

For å besvare disse problemstillingene, har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Jeg gjennomførte dybdeintervjuer hos fire forskjellige klubber som spilte i Tippeligaen i 2015, samt fire intervjuer hos deres respektive supporterklubber. Dette ga totalt åtte intervjuer fordelt på klubbene Vålerenga, Strømsgodset, Stabæk og Mjøndalen, og supporterklubbene Klanen, Godsetunionen, Stabæk Support og Supporterklubben 3050. Klubbene ble valgt ut fra geografisk plassering og størrelse. I Oslo-området regner jeg Vålerenga som en stor klubb og Stabæk som en liten klubb, og i Drammens-området regner jeg Strømsgodset som en stor klubb og Mjøndalen som en liten klubb. Kategorisering av klubbenes størrelse har jeg basert på forhold som tilskuertall, antall ansatte, antall titler, størrelse på stadion og økonomiske forutsetninger.

For å få best mulig utbytte av intervjuene, ønsket jeg informanter med tilstrekkelig kunnskap om tilskuersituasjonen i egen klubb. Derfor gjorde jeg et strategisk utvalg, for å få tak i nøkkelinformanter i de forskjellige klubbene og supporterklubbene. Jeg endte opp med å intervju to daglige ledere og to arrangementssjefer i klubbene, og en leder og tre talsmenn i supporterklubbene. Dette utvalget var med på å sikre høy kvalitet på informasjonen, og ga et godt innblikk i tilskuersituasjonen i de forskjellige klubbene.

Jeg har valgt å disponere studien slik at den starter med et bakgrunnskapittel som skal gi et bedre bilde av tilskuersituasjonen i Tippeligaen. Deretter følger et kapittel om tidligere forskning, der jeg presenterer både norske og internasjonale studier på tilskuere. Videre følger det teoretiske rammeverket, der jeg presenterer organisasjonsteori, stakeholder-teori og ny-institusjonell teori, som skal anvendes i diskusjonen. Så følger metodekapittelet, som forklarer de metodiske valgene jeg har gjort. Deretter følger analyse og diskusjon, der jeg legger frem og diskuterer resultatene i lys av teorien. Til slutt kommer det en oppsummeringsdel, der jeg forsøker å gi en konklusjon på problemstillingene.

2.0 Bakgrunn

Her vil jeg først gjøre rede for tilskuersituasjonen til de fire klubbene jeg har valgt ut. Jeg har benyttet meg av tall fra fotball.no og altomfotball.no for å beskrive utviklingen i tilskuertallene. Videre vil jeg gjøre rede for noen forhold ved norsk fotball, som kan være med på å forklare tilskuernedgangen i Tippeligaen. Jeg vil først se på norske klubbers økonomi i et historisk perspektiv. Deretter vil jeg se på kommersialiseringen av fotball, og hvordan dette har rendyrket sporten som et underholdningsprodukt. Til slutt vil jeg si litt om moderniseringen av norske klubbers fasiliteter det siste tiårene.

2.1 Tilskuersituasjonen i de fire klubbene

I 2005 ble *Vålerenga* seriemestere og hadde et tilskuersnitt på 15.658 tilskuere per hjemmekamp. Ti år senere er tilskuersnittet nede i 10.099, noe som innebærer en nedgang på omtrent 35% (Se vedlegg 4). Den prosentvise nedgangen er omtrent identisk med nedgangen Tippeligaen som helhet (36%) har opplevd i samme tidsrom. Selv om tendensen over en tiårsperiode har vært negativ, har de klart å bremse utviklingen noe, og har ligget på omtrent 10.000 tilskuere i snitt de siste fire sesongene.

Som mange andre klubber i Tippeligaen opplevde *Strømsgodset* nedgang i tilskuertallene (se vedlegg 5) etter Tippeligaens rekordår i 2007. I de to påfølgende sesongene mistet de rundt 1.500 tilskuere i snitt, som utgjør en nedgang på omtrent 22%. Fra 2009 og til 2015 har derimot *Strømsgodset* gått mot strømmen når det kommer til utvikling i tilskuertall. På seks sesonger har de økt tilskuersnittet på hjemmebane fra 5.316 til 7.030, som tilsvarer en økning på omtrent 32%. Selv med den markante nedgangen etter 2007 har *Strømsgodset* i løpet av åtte sesonger klart å forbedre tilskuertallene sine med rundt 3%.

Stabæks tilskuertall de siste ti årene vitner om en svært turbulent tid (se vedlegg 6). *Stabæk* flyttet fra Nadderud til Telenor Arena i 2009, og opplevde en enorm vekst i tilskuertallene. De gikk fra et snitt på hjemmebane på 5.860 i 2008, til 9.477 i 2009, noe som innebærer en økning på hele 61%. Etter tre år flyttet *Stabæk* ut fra Telenor Arena og tilbake til Nadderud. Fra rekordåret deres i 2009 og frem til 2015 har man mistet

omtrent 59% av tilskuerne, og gått fra et tilskuersnitt på hjemmebane på 9.477 til 3.880. I løpet av en ti år med store svingninger i tilskuertallene, har Stabæk mistet rundt 23% av sine tilskuere.

Etter flere år på lavere nivå, rykket *Mjøndalen* opp til Tippeligaen i 2015. Dette ga naturlig nok en enorm positiv effekt på tilskuertallene (se vedlegg 7). Tilskuersnittet på hjemmebane gikk fra 1.154 i 2014, til 2.608 i 2015, som tilsvarer en vekst på hele 125%. I løpet av fem sesonger mellom 2010 og 2015 har tilskuersnittet på hjemmebane økt med over 150%, men det er verdt å merke seg at kun 2015-sesongen har vært i Tippeligaen.

2.2 Norske klubbers økonomi

De økonomiske forutsetningene til norske fotballklubber har endret seg drastisk i løpet av de siste tiårene. Frem til 1991 var spillerne i den øverste divisjonen som amatører å regne, men etter en profesjonalisering av toppfotballen samme år, ventet en ny hverdag for klubbene. Det viste seg å bli noen tunge økonomiske år, og i 1994 gikk hele 10 av 14 klubber i Tippeligaen med underskudd (Gammelsæter, Storm & Söderman, 2011). Som en konsekvens av mange røde tall, opprettet NFF en profflisensordning. For å få profflisens, og lov til å spille i Tippeligaen, var minstekravet fra NFF at klubbene måtte ha positivt egenkapital ved oppstart av hver sesong. Tross det nye regelverket, har norske fotballklubber med jevne mellomrom havnet i en form for økonomisk krise. Gammelsæter og Ohr (2002) beskriver dette fenomenet som en trampolineøkonomi, der man opplever store økonomiske svingninger fra år til år.

I perioden 2005-2007 opplevde klubbene i Tippeligaen en enorm fremgang på tilskuerfronten, og billettinntektene i 2007-sesongen sto for omtrent 28% av den totale inntjeningen. I den påfølgende 2008-sesongen, solgte klubbene billetter for til sammen rundt 330 millioner kroner (Gammelsæter, Storm & Söderman, 2011). Oppturen i tilskuertall sørget også for en økonomisk oppsving, som igjen førte til høyere lønninger, flere profilerte signeringer og høyere budsjetter. Når tilskuertallene etter noen år begynte å synke, gikk dette drastisk ut over klubbenes inntjening. Flere av klubbene i

Tippeligaen fikk dermed oppleve trampolineøkonomien som Gammelsæter og Ohr (2002) beskriver.

2.3 Kommersialisering av fotballen

I 1995 ble den såkalte Bosmandommen vedtatt i en EU-domstol. Dommen innebar at profesjonelle fotballspillere innenfor EU, fikk lov til signere vederlagsfritt for andre klubber når kontraktstiden i deres opprinnelige klubb var over (Gammelsæter & Ohr, 2002). Dette førte til en stor mengde spilleroverganger på tvers av klubber og land i Europa, for betydelige pengesummer. Som et ledd i denne utviklingen, gjorde TV-selskaper og andre kommersielle aktører sitt inntog i den profesjonelle fotballen.

Den omfattende kommersialiseringen av fotballen førte til at maktbalansen endret seg. Det ble etter hvert tydelig at TV-selskapene og de andre aktørene som var med på å skape de økonomiske verdiene i fotballen, også skulle bestemme over dem (Gammelsæter & Ohr, 2002). Fotballen var i ferd med å distansere seg fra idealene om solidaritet og fellesskap, og var på vei mot en forretningsmessig globalisering. Denne globaliseringen innebærer at klubbene gikk fra å være lokalt forankret i nærområdet, til å bli merkevarer som selges over hele verden (Hjelseth, 2006).

Kommersialiseringen av fotballen ga også store utslag for norsk fotball. Salg av TV-rettigheter sto for omtrent 25% av den totale omsetningen til Tippeligaen i 2008, og genererte over 200 millioner kroner (Gammelsæter, Storm & Söderman, 2011). Siden den gang har TV-tilbudet til fotballinteresserte nordmenn fortsatt å vokse, og man kan i dag se omtrent hva som helst av fotball på betal-kanaler. Rettighetene for å sende Tippeligaen blir stadig dyrere, samtidig som kjøperen av rettighetene stadig får større makt. I 2012 kjøpte C-more rettighetene til å sende Tippeligafotball på sine kanaler mellom 2013-2016 for mellom 1,1 og 1,2 milliarder kroner (Gregersen, 2015). Med på kjøpet fulgte også makten til å bestemme og påvirke hvilke dager og tidspunkter kampene skulle spilles.

2.4 Fotball som underholdningsprodukt

Den forretningsmessige globaliseringen har gjort at internasjonale klubber markedsføres som merkevarer og underholdningsprodukter i hele verden. Klubbene står som leverandør for underholdningen, mens kundene er supportere som kjøper billetter og supportereffekter, samt de kommersielle aktørene som betaler for å markedsføre seg gjennom klubben (Gammelsæter & Ohr, 2002). Når en klubb klarer å selge mange kampbilletter og mye supportereffekter, blir de mer attraktive for de kommersielle aktørene. Ved å inngå flere og mer verdifulle avtaler med slike aktører vil klubben som underholdningsprodukt forsterke seg ytterligere.

Gammelsæter og Ohr (2002) mener man grovt sett kan dele opp fotballsupportere i to grupper; supportere som identifiserer seg sterkt med klubben og kjøper kampbillett uansett, og medgangssupportere som kun kjøper billetter når de sportslige resultatene er gode. Ved å skape et sterkt og attraktivt underholdningsprodukt, kan klubbene nå ut til flere. En mulig konsekvens er at flere mennesker skaper en sterkere tilknytning og identifikasjon til klubben, som på sikt kan påvirke tilskuertallene positivt.

2.5 Moderniseringen av norske fotballstadioner

De siste årene har norske klubber investert betydelige summer i stadionanlegg og fasiliteter. I 1998 bygget Molde en splitter ny og moderne arena, som på folkemunne ble kalt "Røkkeløkka" som følge av Kjell Inge Røkkes økonomiske bidrag (Nesje & Nordli, 2003). Dette markerte starten på en omfattende modernisering og nybygging av fotballstadioner landet rundt. Siden Moldes nye stadion kom på plass i 1998, har Viking, Start, Fredrikstad, Stabæk, Ålesund og Sandefjord bygget seg splitter nye arenaer (worldstadiums.com). I tillegg til dette har en del andre klubber i Tippeligaen fått sine stadioner kraftig modernisert.

Selv om de fleste klubber og supportere ønsker seg moderne fasiliteter, kan bygging av ny stadion også medføre noen ulemper. Den mest åpenbare negative konsekvensen, er at nybygging av stadion i de aller fleste tilfeller fører til økt prisnivå på billettene (Gammelsæter & Ohr, 2002). Store prisøkninger kan føre til at klubbens lojale og

autentiske supportere ikke lenger har råd til å gå på kamp, og de blir erstattet med mer kjøpsterke grupper. I England har denne negative utviklingen pågått i flere år, og det har blitt et utbredt problem at lokale supportere ikke lenger har råd til å betale for billettene (Henriksen, 2013).

3.0 Tidligere forskning

Her vil jeg legge frem tidligere forskning som er gjort på tilskuertall innenfor fotball- og idrettsfeltet. Jeg vil først gjøre rede for hvordan jeg har gjennomført litteratursøkingen, og hvordan jeg har gått frem for å finne de aktuelle studiene. Deretter vil jeg presentere den forskningen på tilskuertall som jeg har valgt å inkludere i denne studien. Til slutt vil jeg gi et kort sammendrag av de mest sentrale tilskuermotivene.

3.1 Litteratursøk

Jeg har gjennomført en rekke søk i forskjellige databaser for å finne studier om tilskuertall i fotballen. Jeg har i all hovedsak benyttet meg av SPORTDiscus, en database som baserer seg på studier innenfor idretten. I tillegg til denne har jeg benyttet meg av Google Scholar, som et supplement for å inkludere eventuelle studier som ikke faller inn under idrettskategorien til SPORTDiscus. I tillegg til de digitale databasene har jeg også benyttet meg av en del bøker. For å finne relevante bøker har jeg benyttet meg av søkemotoren Oria. Denne søkemotoren inkluderer alle bøker som er tilgjengelig på idrettshøgskolens bibliotek, samtidig som den også inkluderer databaser og elektroniske artikler. I tillegg til bøkene jeg fant via søk i Oria, har jeg også benyttet meg av bøker jeg har fått anbefalt av veileder og andre masterstudenter.

Litteratursøket ble delt opp i to deler, en del for internasjonal forskning på tilskuertall og en del for norsk forskning på tilskuertall. Den internasjonale delen vil bestå av forskning på tilskuere både i fotballen og andre idretter, mens den norske delen kun vil omhandle forskning på tilskuere i norsk fotball.

For å finne internasjonal forskning på tilskuere i idretten, brukte jeg følgende engelske søkeord i SPORTDiscus, Google Scholar og Oria; *Attendance* football, soccer, factors, motives, sporting events. Prediction* attendance, spectators. Spectators* football, soccer, factors, motives, sporting events. Audience* football, soccer, sports. Fans* football, factors, soccer.*

For å finne forskning på tilskuertall i norsk fotball, brukte jeg følgende søkeord i SPORTDiscus, Google Scholar og Oria; *Tilskuere* Tippeligaen, etterspørsel, faktorer, motiver, utvikling, svikt. Publikum* svikt, etterspørsel, faktorer, motiver, Tippeligaen. Idrett* tilskuere, motiver, etterspørsel, faktorer.*

Litteratursøkingen ga mange treff på de forskjellige søkeordene, og det er tydelig at det gjort mye forskning på tilskuere. For å finne de studiene som vil være av størst relevans for min egen studie, gjorde jeg en innskrenking av søket. På de norske søkeordene valgte jeg å fokusere på studiene som inkluderte ordene *Tippeliga, tilskuere* og *etterspørsel*. Dette gjorde at antall studier ble redusert kraftig, og det var enklere å plukke ut de som virket å være av relevans for min egen studie. For å redusere det internasjonale søket, fokuserte jeg på studier som inneholdt ordene *sports, attendance* og *factors*. Selv med innskrenkningen, ga søkeordene fortsatt veldig mange studier. Jeg valgte å trekke ut noen studier som handlet om tilskuere i andre idretter i fotball, samt noen studier på fotball utenfor Europa. Dette gjorde jeg for å forsøke å gi kapittelet et mer nyansert og helhetlig bilde av tilskuere og faktorer for tilskuertall i idretten.

3.2 Utvalg av tidligere forskning

Jeg vil først gjøre rede for de internasjonale studiene på tilskuertall, og deretter legge frem studiene på tilskuertall i norsk fotball.

3.2.1 Internasjonal forskning på faktorer for tilskuertall

Fellestrekket for de internasjonale studiene, er at samtlige er gjennomført utenfor Europa. Levin og McDonald (2009) og Aegeris og Nagel (2013) har gjennomført studier på amerikanske idretter, utenfor fotballfeltet. De resterende studiene har studert faktorer for tilskuertall i fotballen, i henholdsvis USA, Chile og Iran.

Levin og McDonald (2009) gjennomførte en studie der de så på tilskuere fra et markedsperspektiv. De undersøkte i hvilken grad en konkurransedyktig balanse mellom lagene i en liga kan påvirke tilskuertallene. Funnene deres tilsier at det er større sjanse for at det kommer mange tilskuere på kampene, hvis ligaen er så homogen som mulig.

En homogen liga innebærer at det er mange jevn gode lag, som gir mange kamper der utfallet er svært usikkert på forhånd (Levin & McDonald, 2009). Dersom et lag skulle være for dominant i en liga, vil man etter hvert oppleve en nedgang i tilskuertall, som et resultat av stor ubalanse mellom lagene. Det er som regel ikke laget som dominerer ligaen som opplever tilskuednedgang, men de resterende lagene i ligaen (Levin & McDonald, 2009).

En lignende studie ble gjennomført av Coates og Humphreys (2010), som studerte tilskuertallene i den amerikanske fotballigaen (NFL) i tidsrommet 1985-2008. Formålet med studien var å se på sammenhengen mellom tilskuere og usikkerhet rundt kamputfall. Et av funnene var at tilskuertallet øker når fansen forventer at hjemmelaget skal vinne med stor margin, mens det synker dersom fansen forventer at hjemmelaget skal tape med stor margin (Coates & Humphreys, 2010). De kom frem til at dersom alle lagene i ligaen hadde vunnet halvparten av kampene sine (en perfekt konkurransedyktig balanse), ville tilskuertallet i NFL falle med 11%. Resultatene deres indikerer at usikkerhet rundt kamputfallet ikke er positivt for tilskuertallet, og at supporterne i større grad ønsker å kjøpe kampbilletter når de forventer at laget deres skal vinne. Dette strider i mot forskningen til Levin og McDonald (2009) på samme område.

Den amerikanske profesjonelle fotballigaen Major League Soccer (MLS) ble opprettet i 1996, i kjølvannet av fotball-VM som ble arrangert i USA i 1994. Etter snaut 20 år med organisert ligafotball ønsket Aegeris og Nagel (2013) å undersøke hva som påvirket tilskuertallene i MLS. De fant en rekke variabler og faktorer for tilskuertall, som de grupperte i tre kategorier; sportslige resultater, kvalitet på stadionfasiliteter og markedsvariabler (populasjon, inntekt, alder, kjønn og lignende). De fant ut at demografiske variabler var av stor relevans for tilskuertallene. Høye tilskuertall i MLS var korrelert med unge hvite menn med over gjennomsnittet høy inntekt (Aegeris & Nagel, 2013).

Ferreira og Bravo (2007) undersøkte hvilke faktorer som påvirket folk til å kjøpe kampbilletter i chilensk fotball, mellom 1990 og 2002. De fant ut at sportslige resultater, kapasiteten på stadion og størrelsen på byen var avgjørende for hvor mange som kjøpte billetter. En av hypotesene deres var at billettpriser og internasjonal suksess

for laget ville være avgjørende for billettsalget, men disse faktorene viste seg å være mindre viktig (Ferreira & Bravo, 2007).

Foroughi, Shah, Nikbin og Hyun (2014) gjennomførte en studie på fotballtilskuere i Iran, der de ønsket å finne ut av hvordan kvaliteten på arrangementet påvirket tilskuernes tilfredshet. De kom frem til at det var særlig to forhold som var utslagsgivende. Den sportslige kvaliteten på kampen, samt fasilitetene på stadion viste seg å være to faktorer som var sterkt korrelert med tilskuernes tilfredshet med arrangementet (Foroughi et al., 2014).

Den internasjonale forskningen er noe mindre overførbar til min egen studie sammenlignet med de norske studiene. Allikevel vil noen av faktorene for tilskuertall som blir trukket frem, være med på danne grunnlaget for de sentrale faktorene jeg vil bruke videre i denne studien.

3.2.2 Forskning på faktorer for tilskuertall i norsk fotball

I Norge står Arve Hjelseth, Ingar Mehus, Hans K. Hognestad og Hallgeir Gammelsæter for mye av den sentrale litteraturen rundt tribunekultur og forskning på tilskuere. Deres studier utgjør en stor del av dette kapittelet. I de senere år også blitt gjort en rekke forskjellige masteroppgaver som fordypet seg i publikum i idrettssammenheng. Flere av disse studiene vil være relevante som utgangspunkt for min egen studie.

Solberg og Mehus (2014) gjennomførte en studie der de problematiserte utfordringene ved å få fotballsupportere til å gå på stadion for å se kamp. De gjennomførte en empirisk spørreundersøkelse med norske supportere som respondenter. Et av funnene fra studien er at for mye TV-sendt fotball kan redusere tilskuertallet på stadion, og særlig for kamper som blir sendt på en gratiskanale. Solberg og Mehus påpeker at norsk fotball i stor grad er tilgjengelig på gratiskanaler, og mener dette kan være noe av årsaken til at tilskuertallene i norsk fotball har falt de siste årene (Solberg & Mehus, 2014). De fant også ut at grad av identifikasjon med klubben, var utslagsgivende for om man kjøpte kampbillett. De respondentene som hadde en sterk identifikasjon med klubben sin dro oftere på kamp, og var mer villige til å kjøpe sesongkort (Solberg &

Mehus, 2014). De fant ingen korrelasjon mellom høye tilskuertall og usikkerhet rundt kamputfallet, som stemmer overens med funnene til Coates & Humphreys (2010) og deres tilskuerstudie på NFL.

Mehus har også gjort en studie der han forsøkte å kartlegge hvilke motiver mennesker har for å være tilskuere på fotball- og skihopp-arrangementer. Han gjennomførte en spørreundersøkelse blant tilskuerne, for å finne ut av hvilke motiver de hadde for å kjøpe billett til arrangementet (Mehus, 2005). Han delte opp motivene i to hovedkategorier; sosiale motiver og spenningsmotiver.

Når Mehus sammenlignet tilskuerne fra fotball og skihopp, fant han ut at fotballtilskuerne hadde signifikant høyere verdier på både sosiale motiver og spenningsmotiver. Fotballtilskuerne skilte seg ut ved at de rangerte spenningsmotiver som langt mer viktige enn de sosiale motivene (Mehus, 2005). Studien forsøkte også å avdekke eventuelle forskjeller mellom forskjellige sosiale grupper og kjønn. Resultatene viser at det ikke finnes noen signifikante forskjeller mellom menn og kvinner når det kommer til motiver for å dra på fotballkamp.

Mehus fant derimot ut at alder påvirket motivene til fotballtilskuerne. Alder var irrelevant for spenningsmotivene, men viste seg å være utslagsgivende for de sosiale motivene. Jo eldre tilskuerne var, desto mer la de vekt på de sosiale motivene for å dra på fotballkamp. Utdanning var en annen faktor som viste seg å påvirke motivene til fotballtilskuerne. De med lavest utdanning scoret høyere på både spenningsmotiver og sosiale motiver for å dra på kamp, sammenlignet med respondentene med høy utdanning (Mehus, 2005).

Mehus og Kolstad (2011) gjennomførte en studie der de forsøkte å avdekke i hvilken grad norske fotballsupportere identifiserte seg med sine lag. De gjennomførte spørreundersøkelser blant tilskuerne på to Rosenborg-kamper, og to landskamper. De fant ut at det fantes signifikante forskjeller mellom menn og kvinner når det kommer til grad av identifisering med laget man heier på. Menn identifiserte seg sterkere med sitt favorittlag enn det kvinner gjorde (Mehus & Kolstad, 2011). I tillegg viste det seg at menn hadde en sterkere grad av identifisering med landslaget enn med Rosenborg. For

kvinner var det motsatt, de identifiserte seg i større grad med Rosenborg, og i mindre grad med landslaget (Mehus & Kolstad, 2011).

Arve Hjelseth er en annen sentral bidragsyter på feltet. Han leverte i 2006 sin doktorgrad til Universitet i Bergen med tittelen ”*Mellom børs katedral og karneval. Norske supporteres forhandlinger om kommersialisering av fotball*”.

Doktoravhandlingen dreier seg i all hovedsak om hvordan norske fotballsupportere forholder seg til kommersialiseringen og endringen fotballen har gjennomgått de siste årene (Hjelseth, 2006). Et av avsnittene i avhandlingen handler om tilskuermotiv, og her påpeker Hjelseth at det i de siste årene har kommet betydelig med litteratur som forsøker å avdekke hva som får mennesker til å gå på fotballkamp.

For å kategorisere tilskuermotivene, henviser Hjelseth til en typologi med åtte forskjellige tilskuermotiv, som er utarbeidet av blant annet Daniel L. Wann. De åtte motivene er; gruppetilknytningsmotivet, familiemotivet, det estetiske motiv, selvfølelsesmotivet, spenningsmotivet, det økonomiske motivet, fluktmotivet og underholdningsmotivet. Basert på resultater fra andre studier, slår Hjelseth fast at underholdningsmotivet er det viktigste motivet til fotballsupporterne, etterfulgt av spenningsmotivet og gruppetilknytningsmotivet. Samtidig viste det seg at det økonomiske motivet og familiemotivet var lite relevante motiver for å dra på fotballkamp (Hjelseth, 2006).

Et annet spennende bidrag er hans artikkel om klasse og identitet blant fotballsupportere (Hjelseth, 2005). Hjelseth beskriver fotballen som en arena der de *autentiske* fotballsupporterne kommer fra arbeiderklassen og kjennetegnes ved å være lojale, maskuline, lidenskapelige og med lokal tilhørighet. Årsaken til at de har fått denne posisjonen er at det eksisterer en slags felles forståelse om at fotballklubbene historisk sett har vært knyttet til arbeiderklassen (Hjelseth, 2005). Det at mennesker fra arbeiderklassen har fått denne statusen, gjør at mange fotballsupportere i følge Hjelseth streber *nedover*. Mennesker fra over- og middelklassen vil strebe nedover mot arbeiderklassen, for å forsøke å forstå deres koder og atferd som vil gi en større fotballkulturell kapital (Hjelseth, 2005).

Bakken og Strømsnes (2011) gjennomførte en studie der de ville kartlegge hva som påvirket etterspørselen for å se hjemmekampene til Tromsø. Resultatene deres viser at kampdagen er avgjørende for tilskuertallet. Første serierunde, samt 16. mai-runden hadde signifikant flere tilskuere enn de andre serierundene (Bakken & Strømnes, 2011). De fant ut at det i snitt kommer 1.162 flere tilskuere på Alfheim på 16.mai-kamp, sammenlignet med de andre serierundene.

Sportslige resultater viste seg også å være avgjørende for tilskuertallet på Alfheim. Jo høyere Tromsø ligger på tabellen, desto flere tilskuere kommer på hjemmekampene. Dersom laget faller på tabellen, faller også tilskuertallet. Dette vil gjelde helt til Tromsø eventuelt skulle havne i en nedrykksstrid, da vil tilskuertallene på Alfheim gå noe opp igjen (Bakken & Strømnes, 2011). De fant også ut at motstander påvirker billettsalget. Kamper mot topplag trakk i snitt flere tilskuere enn kamper mot lag fra nedre halvdel av tabellen. I tillegg fant de en positiv korrelasjon mellom lokaloppgjør og tilskuertall, der kampene mot Bodø/Glimt (regnes som lokaloppgjør i form av at de er de eneste Tippeligaene i nord) trakk signifikant flere tilskuere sammenlignet med andre motstandere (Bakken & Strømnes, 2011).

En tilnærmet identisk studie ble fire år senere gjennomført av Gjestvang og Reinhardsen (2015). De ønsket å finne ut av hva som påvirket etterspørselen etter billetter til IK Start sine hjemmekamper. De fant ut at værforhold var en utslagsgivende for billettsalget. Kampdager med regnvær ga i snitt 633 færre tilskuere sammenlignet med kampdager med oppholdsvær. Studien viser også at kampdagen er avgjørende for tilskuertallet. Kamper som spilles tidlig på dagen, eller på en ukedag viste seg å ha negativ effekt på billettsalget (Gjestvang & Reinhardsen, 2015). Som Bakken og Strømnes (2011), fant de også ut at kamper mot topplag og lokaloppgjør er korrelert med høye tilskuertall. De fant også ut at dersom IK Starts kamp skulle gå samtidig som et TV-sendt oppgjør i Premier League, vil dette ha en negativ effekt på billettsalget (Gjestvang & Reinhardsen, 2015).

Mæle (2014) gjorde en studie der målet var å kartlegge hva som påvirket etterspørselen på stadionfotball i Tippeligaen som helhet. Han valgte å studere de fem klubbene Brann, Rosenborg, Lillestrøm, Viking og Molde. Mæle fant ut at det var 19 uavhengige

variabler som hadde en form for signifikant påvirkning på tilskuertallene i Tippeligaen. Bare en av de 19 variablene var signifikante for alle fem klubbene, og det var 16. mai kamp. To andre variabler som hadde sterk korrelasjon med høye publikumstall var lokaloppgjør, samt kamper mot Rosenborg. I tillegg fant han ut at første- og siste serierunde kan påvirke tilskuertallet positivt (Mæle, 2014).

De fleste norske studiene på tilskuere baserer seg på klubbefotball. Hallberg (2015) valgte derimot å studere landslagsfotball, og gjennomførte en studie om tilskuersvikt i norsk herrelandslagsfotball. Hun forsøkte å få en dypere forståelse av hvorfor etterspørselen etter billetter til Norges landskamper har sunket de seneste årene. Studien viser at mange av de samme faktorene som påvirker tilskuertallene i Tippeligaen, også er utslagsgivende for herrelandslaget.

Studien til Hallberg viser at det finnes en sterk korrelasjon mellom kampens betydning og tilskuertall. Jo viktigere landskampen er, desto mer kjøpevillige er publikum. Det er også en korrelasjon mellom motstander og antall tilskuere. Når herrelandslaget møter lag som er høyt oppe på FIFA-rankingen kommer det i snitt flere tilskuere enn når de møter lag langt nede på rankingen (Hallberg, 2015). Studien viser at det finnes store forskjeller mellom målgruppene, når det kommer til kjøpervilje. Mennesker som har spilt, eller spiller organisert fotball har større sannsynlighet for å kjøpe kampbilletter, enn de som ikke har spilt fotball. Det viser seg også at det er større interesse for å kjøpe kampbilletter for å se herrelandslaget blant menn, enn det det er hos kvinner (Hallberg, 2015).

Hallberg fant ut at unge voksne i Oslo i stor grad foretrekker andre internasjonale lag, fremfor det norske herrelandslaget. Svært mange i dette segmentet søker utenfor landegrensene når de vil se fotball. Dette gjenspeiler problematikken fra Tippeligaen som Gjestvang og Reinhardsen (2015) omtaler, der supportere velger å se internasjonale kamper fremfor å kjøpe billetter for å se eget lag.

3.3 Sentrale faktorer

Her følger et sammendrag av den tidligere forskningen, der jeg har trukket ut de mest sentrale faktorene for tilskuertall. Disse faktorene vil fungere som utgangspunkt til min egen studie når jeg lager intervjuguide og strukturerer intervjuene.

3.3.1 Kampdag

Flere av studiene viser at kampdagen er avgjørende for hvor mange tilskuere som kommer på kamp. 16. mai skiller seg ut som den klart mest attraktive kampdagen. I tillegg viser flere av studiene at første serierunde og siste serierunde har en tendens til å trekke flere tilskuere enn de andre rundene, med unntak av 16. mai-kampene. Gjestvang og Reinhardtsen (2011) fant ut at ukedager er de minst attraktive kampdagene, som er korrelert med lavere tilskuertall. Ettersom det er et få antall kampdager som skiller seg særlig ut, er det naturlig å anta at klubbene i min studie vil ha et forhold- og kanskje en strategi til disse.

3.3.2 Motstander

Flere studier viser at motstanderen er utslagsgivende for billettsalget. Kamper mot tradisjonelt sterke lag trekker flere tilskuere, mens kamper lag i bunnen av tabellen trekker færre tilskuere. Hallberg (2015) fant ut at dette også gjelder på landslagsnivå. Motstandere som ligger høyt på FIFA-rankingen trekker signifikant flere tilskuere til Ullevål, sammenlignet med motstandere som ligger langt nede på FIFA-rankingen. Mæle (2014) fant ut at Rosenborg er den motstanderen som er korrelert med høyest tilskuertall. I tillegg er lokaloppgjør kamper som trekker flere tilskuere enn mot andre motstandere.

3.3.3 Sportslige resultater

Både de internasjonale og de norske studien på tilskuertall viser at sportslige resultater er en faktor som påvirker tilskuertallene. Bakken og Strømnes (2011) fant ut at tilskuertallene til Tromsø økte dersom laget lå høyt på tabellen, og at de falt dersom de

lå langt nede på tabellen. Denne faktoren blir vektlagt av svært mange av studiene, også på tvers av idretter. Jeg vil tro at sportslige resultater også påvirker tilskuertallene til klubbene i min studie.

3.3.4 TV-sendt fotball

TV-sendt fotball ble særlig vektlagt av Solberg og Melhus (2014), som tror det er en avgjørende faktor for tilskuernedgangen de seneste årene. Denne faktoren ble vektlagt i liten grad av de andre studiene, men jeg velger allikevel å inkludere den. Norges befolkning har i 2016 en enormt god tilgang på både norsk og internasjonal TV-sendt fotball, og det er naturlig å anta at det finnes en andel mennesker som velger å se kampen på TV fremfor å kjøpe kampbillett.

3.3.5 Værforhold

Værforhold har ikke vært spesielt mye omtalt i studiene jeg har sett på, men Gjestvang & Reinhardsen (2015) påviste at det var utslagsgivende for tilskuertallene til IK Start. De fant ut at regnvær på kampdag var korrelert med færre tilskuere på stadion. Med tanke på at Tippeligaen starter relativt tidlig på året, kan lagene oppleve svært mange forskjellige værforhold. Jeg vil anta at noen av klubbene i min studie kan oppleve været som en utslagsgivende publikumsfaktor.

3.3.6 Fasiliteter

Ingen av de norske studiene trekker frem fasiliteter ved stadion som en avgjørende faktor for tilskuertall. Foroughi et al. (2014) fant derimot ut at fasiliteter er svært avgjørende for tilskuernes tilfredshet. Med tanke på den omfattende moderniseringen og nybyggingen av anlegg i Norge de siste årene, er det hensiktsmessig å inkludere denne faktoren i min studie.

4.0 Teoretisk rammeverk

Her vil jeg redegjøre for de teoretiske perspektivene som er relevante for å besvare problemstillingene mine. Hvordan klubbene imøtekommer tilskuerne, kan påvirkes av organisatoriske forhold som for eksempel organisasjonsstruktur. Derfor vil jeg beskrive noe organisasjonsteori. Klubbene jeg studerer blir i stor grad påvirket av sine omgivelser, og andre organisasjoner i samme organisasjonsfelt. Derfor vil stakeholder-teori og ny-institusjonell teori danne utgangspunktet for klubbenes tilnærming til omgivelsene.

4.1 Organisasjonsteori

Organisasjonsteorien forklarer hvordan organisasjoner oppstår, fungerer, endrer seg, og hva som påvirker deres atferd. Det finnes en rekke forskjellige tilnærminger til teorien i de forskjellige organisasjonsfeltene (Hjulstad, 1983). Det finnes mange forskjellige typer organisasjoner, og forskjellene mellom dem er så store at man ikke kan studere alle under samme betingelser. For å forstå en organisasjon og dens adferd, må man først finne ut av hva slags type organisasjon man har å gjøre med (Nylehn, 1997).

Selv om det finnes mange forskjellige organisasjoner, finnes det noen fellestrekk som gjelder for alle. En organisasjon består av en gruppe med mennesker, som driver målrettet aktivitet for å nå sine mål. Alle organisasjoner er miljøavhengige, som innebærer at de til enhver tid blir påvirket av omgivelsene, og utviklingen i samfunnet (Hjulstad, 1983). Det kanskje mest sentrale trekket ved en organisasjon, er at alle organisasjoner har en eller annen form for struktur. I følge Nylehn (1997) er struktur en absolutt forutsetning for at en organisasjon skal eksistere.

4.1.1 Organisasjonsstruktur

Alle organisasjoner har en eller annen form for struktur, som henger sammen med organisasjonens aktivitet og handlinger. En struktur representerer noe fast og vedvarende, som ikke forandres på kort tid (Nylehn, 1997). Det finnes en rekke forhold som påvirker hva slags struktur en organisasjon har. Organisasjonens mål, verdier,

størrelse, personale, økonomi, teknologi og omgivelser er eksempler på faktorer som er med på å avgjøre hva slags struktur som er hensiktsmessig for organisasjonen (Hjulstad, 1983).

4.1.2 Størrelse

Organisasjonens størrelse er en av faktorene som påvirker organisasjonens struktur. Store organisasjoner blir oppfattet som mer autoritære enn små organisasjoner, men i mange tilfeller blir de også oppfattet som mer stressende enn mindre organisasjoner. Dersom en organisasjon vokser raskt, vokser administrasjonsenheten i de store organisasjonene tilsvarende fort. Til sammenligning vokser administrasjonsenheten i de små organisasjonene noe tregere. De ansatte opplever også at de store organisasjonene er mer effektive enn de små organisasjonene (Hjulstad, 1983).

4.1.3 Omgivelser

En organisasjons omgivelser består av en rekke forskjellige elementer, som geografiske forhold, økonomiske forhold, kulturelle forhold, sosiale forhold, politiske forhold, markedsforhold og andre organisasjoner. Alle organisasjoner er i en kontinuerlig samhandling med sine omgivelser, og endringer i disse omgivelsene vil være med på å påvirke organisasjonens struktur. Når omgivelsene forandrer seg, må som regel også organisasjonen forandre seg for å overleve. De organisasjonene som har den mest sensitive og tilpasningsdyktige organisasjonskulturen, vil være de som klarer å takle endringene best (Hjulstad, 1983).

4.1.4 Strategier for å takle endring i omgivelsene

Endringer i omgivelsene utgjør en utfordring for organisasjonene, ettersom det er umulig for dem å operere isolert fra miljøet. Det finnes flere forskjellige måter å imøtekomme en slik utfordring på, men Hjulstad (1983) skiller mellom to hovedlinjer; en passiv strategi og en aktiv strategi.

Organisasjoner som har en passiv strategi, vil for enhver pris forsøke å isolere seg fra endringene i omgivelsene. Hovedfokuset til organisasjonen er å overleve, og de vil

fortsette å bruke de metodene og rutineene man allerede kjenner til, fremfor å endre seg i takt med omgivelsene. Dersom man blir tvunget til å endre seg, vil organisasjoner med en passiv strategi se på andre organisasjoner, og hvordan de har endret seg i forhold til omgivelsene. Dersom deres endringer har vært suksessfulle, vil organisasjonen kopiere endringene og integrere dem i sin egen organisasjon.

Med en aktiv strategi vil organisasjonen forsøke å imøtekomme endringene i omgivelsene, ved å regulere på forhold man allerede råder over. Dette kan for eksempel dreie seg om å regulere prisene på produktene man selger, eller regulere lønnsutgifter. En organisasjon med en aktiv strategi vil være mer opptatt av kvalifikasjonene til de ansatte, og vil i større grad satse på utdanning av kvalifisert arbeidskraft. Et annet kjennetegn på en aktiv strategisk tilnærming, er at organisasjonen benytter seg av forskning for å kartlegge og imøtekomme endringer i omgivelsene (Hjulstad, 1983).

4.2 Stakeholder-teori

Stakeholder-teorien handler om hvordan organisasjoner forholder seg til sine omgivelser. En organisasjons suksess er avhengig av deres evne til å ivareta stakeholderne behov og interesser, når de fatter beslutninger og tar strategiske valg. Stakeholderne omfatter alle mulige interessenter, som har en eller annen form for tilknytning til organisasjonen (Mainardes, Alves & Raposo, 2011). Dette betyr at enhver person eller gruppe med mennesker som kan påvirke eller bli påvirket av organisasjonen, blir sett på som organisasjonens interessenter, og derav stakeholdere. For at en organisasjon skal overleve og være mest mulig effektiv, må den ta hensyn til stakeholderne som finnes i deres omgivelser.

4.2.1 Definerer av stakeholdere

Selv om det finnes mange forskjellige varianter og tilnærminger av stakeholder-teorien, er fellestrekket for alle at det er interessentene som utgjør selve kjernen. Men hvordan kan man egentlig definere hvem som faller inn under kategorien som stakeholder, og hvem som ikke gjør det? Friedman, Milena, og Mason (2004) omtaler et utvalg av kvalifikasjoner, som er avgjørende for å definere en stakeholder.

For å kunne kategoriseres som en stakeholder, må det først og fremst finnes en kobling mellom organisasjonen og stakeholderen. Denne koblingen kan være både direkte, som for eksempel en fotballklubb og deres spillere, eller indirekte som for eksempel en fotballklubb og spillernes agenter. Alle enkeltpersoner eller grupper med mennesker som har en form for direkte, eller indirekte kobling med organisasjonen, vil kategoriseres som interessenter. En annen viktig kvalifikasjon, er at en stakeholder må representere noen definerbare interesser ved organisasjonen. Dette kan for eksempel være fotballsupporternes egeninteresse av å følge fotballklubben, og å se deres kamper (Friedman, Milena & Mason, 2004).

4.2.2 Prioritering av stakeholdere

Alle organisasjoner har flere forskjellige stakeholdere, og det er naturlig at disse har forskjellige ønsker og behov på vegne av organisasjonen. Alle interessentene kan ikke behandles likt, og derfor må organisasjonen avgjøre hvordan de skal prioritere sine stakeholdere. En måte å prioritere de på, er å skille mellom interne og eksterne stakeholderene. Interne stakeholdere er alle interessentene som organisasjonen har direkte interaksjon med, mens de eksterne stakeholderne er de interessentene som organisasjonen ikke har direkte interaksjon med. En annen metode for å prioritere stakeholdere, er å skille mellom primær- og sekundær-interessenter. De primære interessentene er de som er absolutt avgjørende for at organisasjonen skal overleve. De sekundære stakeholderne vil også ha innflytelse og påvirkning på organisasjonen, men vil ikke være direkte avgjørende for organisasjonens overlevelse (Friedman, Milena & Mason, 2004).

For at en organisasjon skal overleve og være mest mulig effektive, må de altså kartlegge sine interessenter, og prioritere de ut fra hvor viktige de er i forhold til organisasjonens drift. Studier viser at de organisasjonene som evner å ivareta forholdet til sine stakeholdere, er mer suksessfulle i et langsiktig perspektiv (Friedman, Milena & Mason, 2004). Ved å prioritere de interne- eller primære interessentene, vil organisasjonen øke sannsynligheten for å oppnå effektivitet og suksess på sitt felt.

4.2.3 Tre forskjellige tilnærminger

Stakeholder-teorien har blitt tolket på mange ulike måter, og i løpet av de siste tiårene har det blitt utviklet flere forskjellige varianter av teorien. Donaldson og Preston (1995) står for et av de sentrale bidragene, og jeg vil her legge frem deres tilnærming til stakeholder-teorien, gjengitt av Irmelin Drake (2011). Donaldson og Preston mener at stakeholder-teorien ikke kan ansees som en enkelt teori, men heller et sett av flere teorier. De har delt opp teorien i tre forskjellige måter for ledelse i en organisasjon, og skiller mellom deskriptiv-, instrumentell-, og normativ tilnærming.

Den deskriptive tilnærmingen handler om hvordan en organisasjon identifiserer sine interessenter. Organisasjonen vil først forsøke å kartlegge hvilke interessenter som eksisterer innenfor en bestemt setting. Deretter må de avgjøre hvilke av disse interessentene som er relevante i forhold til settingen og deres egen virksomhet (Drake, 2011).

I en instrumentell tilnærming, er organisasjonen opptatt av interessentenes ønsker og behov. Organisasjonen etablerer strukturer og retningslinjer ut fra preferansene og behovene til de relevante interessentene (Drake, 2011). Dette innebærer at interessentene har stor påvirkningskraft på organisasjonens aktivitet og beslutningstaking.

En normativ tilnærming, definerer hvordan en organisasjon bør fungere i forhold til moralske prinsipper. Dette innebærer at lederne i en organisasjon anerkjenner og vektlegger interessentene, fordi det er moralsk riktig å forholde seg til disse. Dette trenger ikke nødvendigvis å være alle interessentene til organisasjonen, men kan være utvalgte grupper av interessenter (Drake, 2011).

4.3 Ny-institusjonell teori

Den ny-institusjonelle teorien er en slags videreutvikling av institusjonell teori, og fokuserer på forholdet mellom organisasjoner og deres omgivelser. Utgangspunktet for ny-institusjonell teori er at organisasjonen utvikler seg, og blir påvirket av de ytre omgivelsene (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2014). Alle organisasjoner tilhører et spesifikt organisasjonsfelt og feltet skapes og utvikles av alle de organisasjonene som eksisterer der. Dersom svært mange organisasjoner opererer innen for samme organisasjonsfelt, er en av konsekvensene at organisasjonene blir mer like. Dette kalles for isomorfi (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

4.3.1 Isomorfisme

Isomorfi betyr at strukturene i de forskjellige organisasjonene er tilnærmet identiske. Dersom en organisasjon foretar strukturelle endringer, er det ikke nødvendigvis fordi de tror det vil gi økt effektivitet. Motivasjonen kan heller være at de ønsker å bli mer like andre organisasjoner (Powell & DiMaggio, 1991). Institusjonell isomorfisme kan føre til at organisasjonen opplever fremgang, og øker sin mulighet for å overleve innenfor sitt organisasjonsfelt (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

Powell & DiMaggio (1991) skiller mellom tre forskjellige former for institusjonell isomorfisme; tvingende isomorfisme, imiterende isomorfisme og normativ isomorfisme.

Tvingende isomorfisme innebærer at den sterkeste organisasjonen i feltet krever at de andre organisasjonene skal tilpasse seg, og følge deres retningslinjer. Imiterende isomorfisme forekommer når organisasjoner blir usikre. Dette kan for eksempel dreie seg om usikkerhet på prising av et produkt, usikkerhet rundt ny teknologi eller usikkerhet rundt markedsføring. Fremfor å løse det med sin egen metode, velger mange organisasjoner istedenfor å etterligne andre suksessfulle organisasjoner i samme felt (Powell & DiMaggio, 1991). Normativ isomorfisme handler om profesjonalisering innad i et organisasjonsfelt. Organisasjonene er ute etter samme type kompetanse, og ansetter mennesker som har identisk utdanning eller svært lik arbeidserfaring (Eriksson-

Zetterquist et al., 2014).

4.3.2 Imitasjon

Imitasjon eller imiterende isomorfisme, er et begrep som har blitt særlig vektlagt innenfor den skandinaviske institusjonelle teorien. Når en organisasjon skal gjennomføre en organisatorisk endring, kan de benytte seg av imitasjon. Dette innebærer at organisasjonen gjennomfører de samme endringene som en annen organisasjonen har gjort tidligere (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Ved å kopiere en annen organisasjon, slipper man å prøve ut fremgangsmåter og metoder som kan feile. Dette gjøre at organisasjonen kan spare både tid og ressurser. Det er vanlig at det er de mest fremgangsrike og suksessfulle organisasjonene i et organisasjonsfelt som blir imitert av andre. Derfor kan rivaliserende organisasjoner ofte ende opp med å se like ut (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

5.0 Forskningsdesign

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for alle de metodiske valgene jeg har gjort. Det første jeg vil forklare er hvorfor jeg valgte kvalitativ metode til min studie, samt hvilken datainnsamlingsmetode jeg har valgt å benytte. Deretter vil jeg beskrive utvalget til studien, der jeg legger frem hvilke klubber jeg skal bruke, samt hvilke informanter jeg skal intervjuer fra de forskjellige klubbene og supporterklubbene. Videre følger en beskrivelse av hvordan intervjuet ble strukturert, og hvordan jeg utformet en intervjuguide. Etter dette vil jeg bruke noen avsnitt på studiens validitet og reliabilitet, samt litt om de etiske utfordringene jeg har stått overfor. Til slutt vil jeg gjøre rede for analyseprosessen, der jeg beskriver hvordan jeg har benyttet meg av datamaterialet.

5.1 Valg av metode

Målene for studien er med på å avgjøre hvilken metode som er hensiktsmessig å benytte seg av. Det finnes flere forskjellige forskningsmetoder som kan besvare samme problemstilling, men det er viktig å huske på at det må eksistere en logisk sammenheng mellom problemstillingen og valg av metode (Everett & Furseth, 2012). Valget av metode vil få konsekvenser for studiens validitet og reliabilitet, og skulle man velge feil undersøkelsesopplegg vil dette svekke gyldigheten og påliteligheten (Jacobsen, 2005). Vi skiller i all hovedsak mellom kvalitativ og kvantitativ forskning, og Thagaard (2013) forklarer forskjellene på de to metodene slik; ”Kvalitative metoder søker å gå i dybden, og vektlegge betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall” (Thagaard, 2013, s. 17).

Målet med min studie er å avdekke hvordan forskjellige Tippeligaklubber og supporterklubber imøtekommer tilskuernedgangen i Tippeligaen, og hvilke strategier de har for å heve tilskuertallene igjen. Studien vil i hovedsak basere seg på meninger og prosesser som er vanskelig å kvantifisere, og derfor har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Studien vil ha et intensivt design, der jeg går i dybden på et fenomen. Ifølge Jacobsen (2005) kjennetegnes et slikt design ved at man benytter seg av relativt få enheter, men mange variabler. Ved å bruke et slikt design kan man få frem mange

nyanser og detaljer om det man studerer, og det kan gi en dypere forståelse av fenomenet.

Studien min vil på mange måter utforske en ny del av temaet om tilskuere i idretten. Det er gjort relativt lite forskning på hvilke strategier klubbene bruker for å imøtekomme tilskuersvikt. I så måte vil denne studien være en eksplorativ undersøkelse, der jeg kartlegger fire Tippeligaklubber og deres forståelse og strategi mot tilskuersvikt. Funnene fra denne studien vil nødvendigvis kun gjelde for de aktuelle klubbene. For å finne ut om mine resultater også vil gjelde for andre klubber i Tippeligaen, eller i andre ligaer kreves ytterligere forskning.

5.2 Datainnsamlingsmetode

Når grunnvalget av metode er gjort, må man gå videre med å finne ut av hvilken form for datainnsamlingsmetode som er hensiktsmessig. Ifølge Evrett & Furseth (2012) vil det i mange tilfeller være gunstig å kombinere flere ulike metoder, for å gi et best mulig svar på problemstillingen. Samtidig påpeker de at bruk av for mange forskjellige metoder ofte kan komplisere arbeidet. Dersom man har begrenset med tid og ressurser, kan det være fornuftig å benytte seg av kun en metode, slik at omfanget på prosjektet ikke overskrider det man har kapasitet til å behandle. Jacobsen (2005) presiserer også at det er viktig å huske på at valget av datainnsamlingsmetode vil være med på å påvirke dataens gyldighet.

Jeg kom frem til at det mest hensiktsmessige for mitt forskningsprosjekt er å bruke kvalitative forskningsintervjuer. Individuelle intervjuer vil i følge Jacobsen (2005) være fordelaktig når vi studerer relativt få enheter. Dette passer godt for denne studien, ettersom jeg ikke skal studere mer enn åtte enheter. Intervjuer er også svært gunstige når man ønsker å få frem hvordan forskjellige enkeltpersoner tolker et fenomen (Jacobsen, 2005). Nøkkelinformantenes forskjellige tolkninger av problematikken rundt tilskuersvikt vil gi en dypere forståelse av fenomenet, og vil belyse problemstillingen på en tilfredsstillende måte.

5.3 Utvalg

En utvalgsprosess kan deles opp i flere deler. Først må man skaffe seg oversikt over alle de du ville ønsket å intervju dersom du hadde ubegrenset med ressurser (Jacobsen, 2005). Dersom jeg hadde hatt ubegrenset med ressurser til denne studien, ville jeg utvidet antall intervjuer og inkludert en rekke andre aktører. Da ville utvalget mitt bestått av alle klubbene i Tippeligaen, alle supporterklubbene i Tippeligaen, sponsorene, Norges fotballforbund og innehaver av medierettighetene. Naturligvis ville dette vært et alt for omfattende prosjekt for en masteroppgave. Jeg valgte å trekke ut fire klubber og fire supporterklubber, fordi jeg tror disse aktørene er mest relevante for å besvare problemstillingene.

Av hensyn til omfang og tid, begrenset jeg utvalget til fire Tippeligaklubber, samt deres fire respektive supporterklubber. Et viktig kriterium for valg av disse klubbene var at deres geografiske plassering er i nærheten av Oslo og omegn. Dette valgte jeg fordi det skulle være mulig å besøke alle klubbene og supporterklubbene der de holder til, på et begrenset budsjett. Et annet kriterium for utvalget er at to av klubbene tilhører samme region, der det er en relativt stor forskjell i størrelse på klubbene. Årsaken til at jeg vil inkludere en slik størrelsesdimensjon, er at jeg ønsker å finne ut av om klubbstørrelse kan være med på å forklare forskjeller mellom klubbene i forhold til strategier mot tilskuersvikt. Dersom det skulle vise seg at mindre klubber har andre strategier og jobber annerledes for å tiltrekke seg tilskuere sammenlignet med sine større naboklubber, kan dette være funn som er av interesse for andre mindre klubber i landet.

Basert på de nevnte kriteriene, kom jeg frem til at utvalget skal bestå av følgende fire klubber; Vålerenga, Stabæk, Strømsgodset og Mjøndalen. I tillegg vil utvalget bestå av de fire klubbenes respektive supporterklubber; Klanen, Stabæk Support, Godsetunionen og Supporterklubben 3050. I denne sammenhengen vil jeg kategorisere klubbene Vålerenga og Strømsgodset som ”store”, mens Stabæk og Mjøndalen blir kategorisert som ”små”. Denne vurderingen er gjort på bakgrunn av klubbenes økonomiske forutsetninger, kapasitet på stadion, antall ansatte i administrasjonen, størrelse på budsjett og antall titler.

5.3.1 Valg av informanter

Neste steg er å finne ut hvilke personer i klubbene og supporterklubbene som skal intervjues, og fungere som informanter. Valg av informanter kan gjøres på bakgrunn av hensikten med studien, altså av hva slags type informasjon man er ute etter (Jacobsen, 2005). En slike type utvelgning av informanter kalles for et strategisk utvalg. Dette innebærer at man velger informanter ut fra egenskaper eller kvalifikasjoner som er relevante for temaet og problemstillingen (Thagaard, 2013). Jeg har valgt et strategisk utvalg av informanter, fordi jeg ønsker nøkkelinformanter som har tilstrekkelig med kunnskap i forhold til temaet til studien. Jeg valgte å fokusere på et mindre antall nøkkelinformanter, fremfor å intervju et større antall mennesker med mindre kjennskap til temaet.

Størrelsen på utvalget er avhengig av de analytiske målene man har med prosjektet. Antall informanter bør i følge Thagaard (2013) ikke være større enn at det er mulig å gjennomføre dyptgående analyser, da slike analyser er både tid- og ressurskrevende. Etter å ha gjort noen avveininger angående omfang, tid og ressurser som kreves for å gjennomføre dette prosjektet, kom jeg frem til at jeg ikke ville gjennomføre mer enn ett intervju per klubb- og supporterklubb. Dette ga totalt åtte dybdeintervjuer, som ga tilstrekkelig med informasjon til å kunne besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte.

I utgangspunktet ville jeg intervju daglig leder i de fire forskjellige klubbene. Ved å velge informanter med samme stilling, vil det bli lettere å sammenligne og dra paralleller mellom resultatene. Samtidig er det naturlig å anta at daglig leder har god innsikt og kunnskap om tilskuersituasjonen, og vil derfor også være en nøkkelinformant. I praksis viste det seg å by på noen utfordringer. Av ulike årsaker, var ikke daglig leder tilgjengelig for intervju i alle klubbene. I disse klubbene ble jeg henvist videre til andre ansatte i administrasjonen, som hadde tilstrekkelig med kunnskap om temaet. Utvalget fra klubbene ble til slutt bestående av; Morten Nydal, daglig leder i Vålerenga, Erik Espeseth, daglig leder i Strømsgodset, Ellen Rønning, arrangementssjef i Stabæk og Arne Ellevset, arrangementssjef i Mjøndalen. Samtlige av disse informantene har betydelig med kunnskap om tilskuersituasjonen både i egen

klubb og i Tippeligaen generelt, og jeg vil derfor kategorisere dette som nøkkelinformanter.

Når det kommer til supporterklubbene, var jeg også opptatt av at informantene skulle være nøkkelpersoner. Her var utgangspunktet at jeg ønsket meg informanter som enten er leder, eller talsmann for egen supporterklubb. Utvalget fra supporterklubbene ble til slutt følgende; Christian Falch Kjellsen, talsmann for Klanen, Thor Arne Hanssen, talsmann for Godsetunionen, Gjermund Skaar, leder for Stabæk Support og Harald Mørk, talsmann for Supporterklubben 3050. I tillegg til dette ville Godsetunionen på eget initiativ ha med økonomiansvarlig Anita Helen Johansen på intervjuet. Samtlige informanter er enten leder eller talsmann for sin supporterklubb, og møter derfor mitt ønske om å få tak i nøkkelinformanter. Samtidig vil de også i kraft av sin stilling, til en viss grad kunne sees på som representative for supporterne som helhet.

5.4 Validitet og reliabilitet

Begrepene validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) er opprinnelig tilknyttet kvantitativ forskning, men er også gjeldene i høyeste grad for studier med en kvalitativ tilnærming (Thagaard, 2013). Uavhengig av metode, må man som forsker alltid forholde seg kritisk til kvaliteten på dataen man samler inn. I en kvalitativ studie slik som denne, er det i følge Jacobsen (2005) særlig tre sentrale forhold som må evalueres for å avgjøre validiteten og reliabiliteten; Har jeg gjort de funnene jeg var ute etter å finne? (intern validitet), kan jeg overføre funnene til andre sammenhenger? (ekstern validitet), kan jeg stole på de dataene jeg har funnet? (reliabilitet).

5.4.1 Intern validitet

Den interne validiteten indikerer om resultatene vi har funnet oppfattes som riktige, og om vi har beskrevet fenomenet vi studerer på riktig måte. Om det oppfattes som riktig, avgjøres av det vi kaller for intersubjektivitet. Dette innebærer at det nærmeste vi kan komme en sannhet er at flere mennesker er enig om at dette er en riktig beskrivelse av et fenomen. Jo flere mennesker som er enige i denne beskrivelsen, desto mer sannsynlig er det at det er den riktige beskrivelsen (Jacobsen, 2005).

For å teste den interne gyldigheten i en studie, finnes det to forskjellige fremgangsmåter. Den første metoden innebærer at man kontrollerer sine undersøkelser og konklusjoner, ved å sette de opp og sammenligne mot andre (Jacobsen, 2005). Dette kan for eksempel dreie seg om at man validerer sine funn, ved å snakke med respondentene fra studien, og høre om de kjenner seg igjen i resultatene. En annen måte man kan gjøre det på, er å sammenligne og kontrollere resultatene med fagfolk, andre teorier og andre undersøkelser.

Den andre metoden går ut på at man gjør en kritisk gjennomgang av sin egen studie, med fokus på resultater og analyseprosessen (Thagaard, 2013). Ved en slik gjennomgang vil man først forsøke å finne ut av om utvalget til studien var tilstrekkelig for å besvare problemstillingen. Deretter må man evaluere informantenes svar, ved at man gjør en kritisk drøfting av informantenes evne til å gi sann og riktig informasjon. Til slutt bør man gjøre en gjennomgang av analysedelen, der man forsøker å avdekke om de sammenhengene og forklaringene man har funnet faktisk finnes og er reelle, eller om de er oppkonstruert av forskeren selv (Jacobsen, 2005).

For å teste den interne validiteten, valgte jeg å gjøre en kritisk gjennomgang av studien. Jeg startet med en evaluering av utvalget, og har kommet frem til at det kunne vært fordelaktig å inkludere noen flere Tippeligaklubber i studien, og derav også gjennomført noen flere intervjuer. Dette ville gitt studien noe mer dybde, og gitt litt flere muligheter for å sammenligne svar. Allikevel vil jeg påpeke at utvalget, med åtte intervjuer, oppleves som tilstrekkelig for å svare på oppgaven. Bruken av nøkkelinformanter gjorde at jeg fikk rikelig med informasjon på hvert intervju, og derfor oppleves det som forsvarlig å kun gjennomføre åtte intervjuer. Når det kommer til å evaluere informantenes evne til å gi sann og riktig informasjon, var tendensen at informantene som var daglig leder i sin klubb, hadde noe mer detaljert oversikt og kunnskap om publikumssituasjonen i egen klubb. Dersom samtlige informanter fra klubbene hadde hatt en slik type kunnskap, er det naturlig å anta at dette hadde hevet den interne validiteten noe.

Til slutt gikk jeg gjennom analysedelen, for å finne ut av om sammenhengene jeg har

funnet er reelle, eller om det er noe som har blitt konstruert ut fra mine forventinger som forsker. I forkant av denne studien var jeg usikker på hva jeg kom til å finne, og hadde ingen spesielle forventinger til hvordan resultatene skulle se ut. Derfor tror jeg heller ikke at studien lider av at sammenhenger og forklaringer er oppkonstruert. Etter en kritisk gjennomgang av deler av studien, føler jeg meg trygg på at den interne validiteten er tilstrekkelig høy.

5.4.2 Ekstern validitet

Den eksterne validiteten i en studie, sier noe om forskningsresultatenes overførbarhet til andre sammenhenger (Thagaard, 2013). Dersom forskningsresultatene kan overføres og generaliseres til andre større enheter og sammenhenger, kan man si at studien har høy ekstern validitet. I følge Jacobsen (2005) er som regel ikke hensikten med en kvalitativ studie å generalisere til større enheter, men heller å fokusere på å forstå fenomener.

Vi kan skille mellom to forskjellige former for generalisering. Den første formen kalles for teoretisk generalisering, og innebærer å generalisere datamateriale fra empiri til teori. Her tar man utgangspunkt i data fra et lite utvalg av undersøkelsesenheter som for eksempel et intervjuobjekt, og generaliserer dette til et teoretisk nivå (Jacobsen, 2005). Den andre metoden skal generalisere frekvensen av et fenomen. Dette kalles for statistisk generalisering, og forekommer når vi med en viss grad av sikkerhet kan generalisere resultater fra et mindre utvalg til en større enhet.

Målet med min studie har aldri vært å generalisere til større enheter, men heller forsøke å forstå fenomenet jeg studerer. Etersom utvalget mitt består av relativt få enheter, med fire Tippeligaklubber og fire supporterklubber, vil dette i utgangspunktet være for lite til å overføre resultatene til andre sammenhenger. Derfor vil jeg si at min studie har en relativt lav ekstern validitet.

5.4.3 Reliabilitet

Reliabiliteten sier noe om man kan stole på de dataene man har funnet. Dersom dataene er pålitelige, skal en annen forsker kunne komme frem til samme resultat, dersom man benytter samme metode (Thagaard, 2013). Reliabiliteten kan bli påvirket av hvordan

man gjennomfører undersøkelsene sine, for eksempel gjennom intervjuene. Dersom man for eksempel får informanten til å opptre på en anormal måte, fører dette til at man ikke får et riktig bilde av situasjonen, og reliabiliteten vil være lav (Jacobsen, 2005). Man skiller mellom to forskjellige stimuli som kan påvirke det man ønsker å studere; undersøkereffekt og konteksteffekt.

Undersøkereffekt handler om at intervjuerens væremåte, holdninger, fremtoning, kroppsspråk og lignende vil være med på å påvirke hvordan respondenten oppfatter og svarer på spørsmålene (Jacobsen, 2005). Konteksteffekten er knyttet til hvilken sammenheng dataen blir samlet inn i. Dersom intervjuobjektet blir intervjuet i omgivelser som ikke føles naturlig for dem, som for eksempel i et laboratorium, kan det i noen tilfeller føre til at respondenten endrer atferd, og at svarene blir påvirket av dette. For å fange opp den naturlige atferden til respondenten vil det være hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene i den naturlige konteksten til respondenten, som for eksempel hjemme hos dem, på kontoret deres, i en park eller lignende (Jacobsen, 2005).

Jeg valgte å legge opp til at informantene selv skulle få velge tid og sted for intervjuet. Ved å gjennomføre intervjuene på steder som de selv valgte ut, fikk jeg i stor grad eliminert konteksteffekten. Når det kommer til å eliminere undersøkereffekten kan dette være noe vanskeligere. Jeg forsøkte å ha en så nøytral tilnærming som mulig til intervjuene, men personlige trekk som kroppsspråk og fremtoning kan være noe vanskelig å kontrollere og nøytralisere. Jeg føler meg allikevel relativt trygg på at min væremåte ikke har påvirket informantene til å oppføre seg anormalt, og svare deretter. Jeg tror studien ikke blir påvirket av verken undersøkereffekten eller konteksteffekten i noen nevneverdig grad, og derfor oppleves også studiens reliabilitet som god.

5.5 Ethiske overveielser

All type forskning krever at man følger et sett med etiske retningslinjer, som må følges uavhengig av valg av metode. Thagaard presiserer følgende angående etiske betraktninger; ”All vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til etiske prinsipper som gjelder internt i forskningsmiljøer så vel som i relasjon til omgivelsene” (Thagaard, 2013, s.24).

De nasjonale forskningsetiske komiteene (NESH) utarbeider etiske normer og retningslinjer som skal sikre vitenskapelig redelighet, når man gjennomfører forskning. På deres hjemmesider (etikkom.no) finner man retningslinjer delt opp i forskjellige kategorier, avhengig av hva man skal forske på. Mitt prosjekt vil ikke falle direkte inn under noen av de fagspesifikke kategoriene, og derfor velger jeg å benytte meg av de generelle retningslinjene til de nasjonale forskningsetiske komiteene. De generelle forskningsetiske retningslinjene består av 14. punkter som vil være gjeldene for alle typer forskning, uavhengig av metode, fag og omfang. Videre vil jeg omtale de etiske retningslinjer og prinsipper som vil være mest aktuelle i forhold til mitt prosjekt.

5.5.1 Respekt

Alle menneskene som deltar og er involvert i forskningen, enten som informanter eller på en annen måte, skal behandles med respekt. Selv om dette på mange måter sier seg selv, var dette noe jeg til enhver tid hadde i bakhodet når jeg gjennomførte mine intervjuer. Jeg var veldig bevisst på å ha en høflig og god tone med informantene, samtidig som jeg var påpasselig på å komme i god tid til avtalt intervju. Når informantene først har gått med på å bruke av sin arbeidstid eller fritid til å la seg intervjuer, skulle det bare mangle at jeg som intervjuer kommer til avtalt tid. I tillegg var jeg nøye på at jeg skulle komme forberedt til intervjuene, ved at båndopptaker og intervjuguide var klargjort på forhånd.

5.5.2 Redelighet

Dette er et grunnleggende prinsipp i all vitenskapelig forskning, som handler om forskerens troverdighet. Det å være en redelig innebærer at man unngår å plagiere andres arbeid, unngår fabrikkering av datamateriale og annen type forfalskning. Jeg har etter beste evne kreditert kildene jeg har benyttet meg av i min studie, ved å referere etter APA-standarden, og jeg tror min studie møter de etiske kravene til redelighet.

5.5.3 Frivillig informert Samtykke

Informert samtykke er et absolutt krav når man gjennomfører studier på mennesker. I følge NESH må samtykket være frivillig, uttrykkelig og informert. Dette betyr at menneskene samtykker uten noe form for press, og at de forstår hva samtykket innebærer, og hvilke konsekvenser det gir. Ved å godta samtykket godtar de at forskningen gjennomføres, og at de er innforstått med hva studien innebærer, innenfor de rammene prosjektet gir. Ettersom min studie ikke er av sensitiv art, der enkeltpersoner kan bli eksponert på en uheldig måte, var ikke problematisk å få informantene til å samtykke.

5.5.4 Konfidensialitet

Alle mennesker som deltar i et forskningsprosjekt, har i utgangspunktet krav på en konfidensiell behandling av personlig informasjon. Dette er for å minimalisere risikoen ved å delta i prosjektet, og unngå at informantene som deltar blir skadet på noen måte. Jeg fikk godkjenning fra samtlige informanter, på at jeg fikk lov til å bruke deres fulle navn i studien. For å unngå unødvendig overeksponering av navnene deres, har jeg valgt å kun bruke fulle navn i beskrivelsen av utvalget. Utover dette har jeg valgt å kun benytte meg av initialer når jeg referer til hva informantene har sagt.

5.6 Kvalitativt intervju

Her vil jeg forklare fremgangsmåten for å lage intervjuene. Jeg vil først beskrive strukturen på intervjuet, og deretter gå videre med å forklare hvordan jeg utformet intervjuguiden til både klubbene og supporterklubbene.

5.6.1 Struktur

Vi kan skille mellom intervjuer som har en strukturert tilnærming, og intervjuer som har en lite strukturert tilnærming. Thagaard (2013) foreslår at et ustrukturert intervju kan være en god innledning til en undersøkelse, fordi det kan være med på å definere temaer som skal være med i den videre undersøkelsen. Da kan man som forsker registrere

hvilke temaer og vinklinger informanten vektlegger, og bygge videre på disse utover i intervjuet.

Jeg kom frem til at jeg ønsket en viss form for struktur på intervjuene mine, fordi jeg ville unngå at informantene skulle begynne å snakke om vidt forskjellige ting. Samtidig ville jeg heller ikke låse intervjuet for mye til spørsmålene, da dette kan føre til at man går glipp av interessante refleksjoner og vinklinger fra informanten. Derfor var det naturlig at jeg til slutt valgte en semi-strukturert tilnærming til mine intervjuer, som vil være en slags mellomting.

5.6.2 Utforming av intervjuguide

For å lage et intervju som på best mulig måte oppmuntrer intervjupersonen til å gjøre rede for temaet og reflektere rundt spørsmålene, er man avhengig av å lage en god intervjuguide. Det er tre sentrale prinsipper som må være en del av intervjuguiden; hovedspørsmål, oppfølgingsspørsmål og prober (små kommentarer) (Thagaard, 2013). En intervjuguide kan struktureres på flere forskjellige måter, og jeg har valgt å benytte meg av en form for informantintervju.

Et informantintervju kjennetegnes ved at intervjuet består av relativt få spørsmål, der informanten oppmuntres til å bidra med så mye informasjon som mulig. En viktig forutsetning for et slikt type intervju, er at informanten har tilstrekkelig med kunnskap om det aktuelle temaet (Thagaard, 2013). Ettersom jeg benytter meg av et utvalg med nøkkelinformanter, er det naturlig å anta at de har omfattende kunnskap om temaet, og der for vil et slikt type intervju være hensiktsmessig.

For å tilpasse intervjuene til utvalget, fant jeg det hensiktsmessig å lage to forskjellige intervjuguider. Intervjuguide 1 (vedlegg 1) er tilpasset klubbene, mens intervjuguide 2 (vedlegg 2) er tilpasset supporterklubbene. Begge intervjuguidene vil begynne med noen bakgrunnsspørsmål, for å forsøke å kartlegge situasjonen i hver enkelt klubb og supporterklubb. Deretter følger en del spørsmål som baserer seg på de sentrale faktorene for tilskuertall, som jeg fant ved å gå gjennom tidligere forskning. I tillegg til disse faktorene, har jeg også inkludert noen spørsmål og emner som jeg selv tror kan være

interessante i forhold til problemstillingen.

5.7 Analyseprosessen

Her vil jeg redegjøre for hvordan jeg har samlet inn datamaterialet, og hvordan jeg har gått frem for å bearbeide, kategorisere og kode dette.

5.7.1 Intervju med lydopptak

For å sikre at alle detaljer fra intervjuene ble fanget opp, ble det brukt lydopptak via mobil på samtlige intervjuer. Bruk av dette ble klarert med informantene i forkant av hvert intervju. Ved bruk av lydopptak, kan man bruke mindre energi på å notere underveis, og heller rette fokuset mot hva informanten har å si. Dette kan igjen føre til at man evner å stille bedre oppfølgingsspørsmål, og sitter igjen med et mer innholdsrikt intervju til slutt. Tilsammen utgjorde de åtte intervjuene omtrent ni timer med tale.

5.7.2 Beskrivelse av data

Før man begynner å behandle dataen, må man avgjøre hva slags type analyse som er best egnet for det datasettet man har. Jeg har valgt en slags diskursanalyse, som i følge Thagaard (2013) er meget godt egnet til å analysere datamateriale fra intervjuer. En diskursanalyse skal avdekke hvordan informantene skaper mening til det de sier og beskriver, ut fra måten de uttrykker og ordlegger seg på. Dette må tolkes ut fra hvordan informantene snakker om bestemte temaer, og hvordan disse temaene kan kobles til allerede etablerte mønstre som finnes i kulturen (Thagaard, 2013).

5.7.3 Transkribering

Neste steg i prosessen er å konvertere lydopptakene fra intervjuene til tekst, ved å transkribere intervjuene. Det innebærer at man skriver ned alt som ble sagt under intervjuene, så presist som mulig. Jeg valgte å skrive ned alt ordrett, for å sikre at datamaterialet ble gjengitt så korrekt som mulig. Transkriberingen fra lyd til tekst gjør at man får et mer håndterbart datamateriale, som blir enklere å bruke når man skal analysere og diskutere funnene senere.

5.7.4 Utvalg av data

Etter at alle intervjuene er transkribert, sitter man igjen med et datasett som består av en stor mengde med tekst. For at datamaterialet skal bli mer håndterbart, er man nødt til å gjøre noen avgrensninger. Neste steg er derfor å velge ut hvilken informasjon som er hensiktsmessig å ta med seg til analyse- og diskusjonsdelen. Når man komprimerer datamaterialet på denne måten blir det mer håndterbart, men det fører også til at detaljer og elementer fra rådata blir borte (Everett & Furseth, 2012). Derfor er det viktig at man fokuserer på å velge ut den informasjonen som i størst grad kan belyse temaet og besvare problemstillingen. I tillegg til dette kan det være hensiktsmessig å inkludere eventuelle spennende funn, som kan være med å kaste nytt lys på temaet, og gi studien mer dybde.

Når jeg skulle trekke ut informasjon fra de ferdigtranskriberte intervjuene, hadde jeg et særlig fokus på klubbens strategier i forhold til tilskuertall. Jeg valgte å inkludere alle forhold som handlet om klubbens strategier og tiltak opp mot tilskuere, fordi dette er av høy relevans for besvaring av problemstillingen. I tillegg til dette valgte jeg å trekke ut faktorer som klubbene og supporterklubbene la særlig stor vekt på.

5.7.5 Systematisering av datamaterialet

Neste steg i prosessen, er å kategorisere og systematisere datamaterialet. Dette gjøres for å få en bedre oversikt over dataen man valgte å trekke ut fra de ferdigtranskriberte intervjuene. Kategoriene bør omfatte de viktigste elementene fra datamaterialet, og her kan man også definere nøkkelbegreper (Everett & Furseth, 2012). Jeg valgte å kategorisere datamaterialet mitt ut fra faktorer for tilskuertall, og brukte derfor en del av elementene fra intervjuguiden, samt noen elementer som dukket opp underveis i intervjuene. For å definere kategoriene, valgte jeg å printe ut samtlige intervjuer og stiftet de sammen til hvert sitt dokument. Deretter benyttet jeg meg av markørpenner i åtte forskjellige farger, for å skille kategoriene fra hverandre.

6.0 Resultater

Her vil jeg legge frem resultatene fra intervjuene, både ved forklaring av hva som ble sagt og en del sitater. Jeg har valgt å strukturere resultatene ut fra de mest sentrale faktorene for tilskuertall, samt noen andre forhold som er relevante for å belyse problemstillingene. Jeg vil først legge frem svarene fra klubbene, og deretter svarene fra supporterklubbene.

6.1 Klubbene

6.1.1 Tanker rundt dagens tilskuersituasjon

Klubbene kom med sine tanker og refleksjoner rundt tilskuersituasjonen i Tippeligaen per dags dato, både i forhold til egne tilskuertall og for Tippeligaen sett under ett.

Vålerenga mener at alt for mange svartmaler tilskuersituasjonen i Tippeligaen, tross nedgangen de siste årene. ”Det eneste vi snakker om – og det synes jeg er synd – er at det var mange flere en gang, og nå er det mindre og det er ræva.” (M.N., Vålerenga). De påpeker at tilskuertallene i Tippeligaen fortsatt er gode, hvis man tar innbyggertallet i Norge i betraktning. ”Du har sikkert sett statistikker på hvor mye publikum vi har i forhold til innbyggertallet. Hvis du sammenligner med andre land, så er vi helt i verdenstoppen.” (M.N., Vålerenga).

Vålerenga mener det er flere årsaker til at det har blitt færre tilskuere i Tippeligaen. De tror Norsk fotball opplevde kunstige høye tilskuertall i en periode mellom 2005 og 2010, og det nå kanskje er i ferd med å stabilisere seg på et mer normalt nivå. De påpeker at mange klubber bygget nye stadioner i denne perioden, som også ga et kortvarig publikumsløft. De tror også god TV-produksjon fra TV2 kan ha bidratt til høye tilskuertall mellom 2005 og 2010.

Var det egentlig bare kunstig høyt? [...] TV2 lagde en periode fantastisk reklame for Tippeligaproduktet. Samtidig fikk en del klubber ny stadion og ny entusiasme. Jeg lurer på om noe av svaret ligger der. [...] Kanskje vi egentlig nå er mer mot normalen? (M.N., Vålerenga)

Mjøndalen har også sine tanker rundt tilskuersituasjonen i Tippeligaen, og tror at TV-sendt fotball må ta en stor del av skylden for nedgangen de siste årene. ”Jeg satt og reflekterte litt over tilskuertallene i Tippeligaen, det er et tøft bilde der ute nå. TV gir, og TV tar. Det er flotte profesjonelle TV-sendinger.” (A.E., Mjøndalen). På samme måte som Vålerenga, trekker de frem at tilskuertallene ikke er så ille hvis man tar innbyggertallene i betraktning. Med et innbyggertall på rundt 8000 mener de at Mjøndalen har et enormt bra prosentvis oppmøte fra nærområdet. ”Vi hadde et tilskuersnitt i fjor på 2600, og et innbyggertall på 8000 mennesker. Hvis du tar prosentdelen av den tilhørende befolkningen, så er vi skyhøye altså, vi gjør det drit bra.” (A.E., Mjøndalen).

Strømsgodset er en klubb som går litt mot strømmen, når det kommer til utvikling i tilskuertall. Siden 2007 har tilskuersnittet i Tippeligaen falt med omtrent 36%, men i det samme tidsrommet har Strømsgodset opplevd en økning på rundt 3%. Selv om klubben har oppnådd gode publikumstall i en periode der mange andre sliter, tror de at også Strømsgodset snart nærmer seg et metningspunkt. ”Vi har hatt en bra vekst, men vi nærmer oss nok et eller annet metningspunkt. Selv om det er 1500 ledige stoler i snitt, så er det en del kamper som er mer interessante enn andre.” (E.E., Strømsgodset). De tror allikevel at fremtiden ser lys ut både for Strømsgodset og Tippeligaen generelt. Hovedårsaken til dette er at den nye medieavtalen som har kommet på plass gir en mye bedre forutsigbarhet for tilskuerne i forhold til kampdager.

Stabæk har tatt seriegull, flyttet inn på ny arena, flyttet tilbake igjen på gammel arena, rykket ned fra Tippeligaen og rykket opp igjen i løpet av bare åtte sesonger. De mener at den turbulente tiden har påvirket tilskuertallene, og at de er i en vanskelig situasjon sammenlignet med mange andre Tippeligaklubber. ”Det er litt vanskelig for oss, kanskje i større grad enn for veldig mange av de andre Tippeligaklubbene. Vi har noen fasiliteter og fysiske rammer som gjør det vanskelig å sammenligne med noen andre.” (E.R., Stabæk). De er klare på at de ekstreme svingningene i tilskuertall i løpet av de siste åtte sesongene kommer av bråket rundt Telenor Arena, samt nedrykket i 2012. Derfor ser deres tilskuerkurve ganske ulik ut sammenlignet med Tippeligaen generelt i samme tidsrom.

Klubbene har ganske forskjellige oppfatninger av dagens tilskuersituasjon i Tippeligaen. Vålerenga tror at tilskuernedgangen har vært en slags normalisering, og at det tidligere har vært kunstig høye tall. Både Vålerenga og Mjøndalen peker på at Norge fortsatt har svært gode tilskuertall, tatt innbyggertallet i betraktning. Mjøndalen trekker frem TV-sendt fotball som en forklaring på publikumsnedgangen, mens Stabæk peker på svake fasiliteter som utslagsgivende. Strømsgodset er den eneste klubben som gir uttrykk for at de tror det er bedre tider i vente, og at publikumstillene kan gå opp igjen.

6.1.2 Billettinntekter

Billettinntekter er ikke den viktigste inntektskilden til Strømsgodset. Sponsorinntekter utgjør omtrent 50% av den totale inntjeningen, og er den største inntektsposten. Billettinntekter utgjør ikke mer enn omtrent 11-15 % av klubbens totale inntekter, men denne prosentandelen vil variere litt i forhold til spillersalg og om de tar medalje.

I 2005 hadde Vålerenga 22 millioner i billettinntekter, mens de i 2015 budsjetterte med 9 millioner. I forhold til dagens grunndrift utgjør inntektene fra billettsalg mindre enn både inntekter fra bedriftsmarkedet og fra medieavtalen. Inntektene fra bedriftsmarkedet står for den største inntektsposten, og er omtrent dobbelt så stor som medieavtalen.

Mjøndalen oppgir ikke hvor mye billettinntekter utgjør av klubbens totale inntekt, men presiserer at det er en viktig inntektskilde. ”Det er helt avgjørende, det er derfor vi holder på.” (A.E., Mjøndalen).

Stabæk sier heller ingen ting om hvor mye billettinntekter utgjør sammenlignet med inntekter fra sponsorer og medieavtalen, men gir uttrykk for at det utgjør en viktig inntektskilde. ”Publikum, både inntektene og det å ha folk på kampene er helt førsteprioritet.” (E.R., Stabæk).

Billettinntektene er ikke den viktigste inntektskilden til noen av klubbene i denne studien. Allikevel gir klubbene uttrykk for at tilskuere er en absolutt nødvendighet for å skape inntekter i for eksempel bedriftsmarkedet. De påpeker at det vil være umulig å

selge seg mot bedriftsmarkedet dersom man ikke har tilskuere på kampene sine.

6.1.3 Overordnede strategier for billettsalg

Strømsgodset har flere forskjellige tiltak som er direkte knyttet opp mot tilskuertall. Av den mer overordnede strategien er det særlig to områder de vektlegger. Et viktig satsningsområde de siste årene har vært å drive kampanjerelatert aktivitet mot skoler og idrettslag. Før hver sesong setter man seg ned og finner ut hvilke kamper som blir vanskelige å selge ut, og til disse kampene vil flere hundre idrettslag få tilbud om billetter til kraftig redusert pris.

Vi har vært veldig fokusert på å rette aktiviteter mot skoler og idrettslag. Når terminlisten kommer plukker vi ut de seks-syv kampene vi vet vi aldri kommer til å klare å fylle med mindre vi gjør aktiviteter. [...] Vi vil skape kampanjerelatert aktivitet ved å bruke pris som mekanisme. (E.E., Strømsgodset)

Det andre store satsningsområdet til Strømsgodset er det digitale billettsalget. I 2010 solgte klubben nesten ikke en eneste billett på nett. Derfor valgte de å sette fokus på nettsalg ved å kjøre en kampanje der de brukte prisregulering som mekanisme. Kampanjen var suksessfull, og i dag selges omtrent alle billetter via digitale plattformer. ”Vi brukte pris-mekanismer og dundret på for å gjøre det kjent. Vi ga halv pris til alle som kjøpte billetter på nett, og da eksploderte salget. [...] Altså dette er enkle virkemidler.” (E.E., Strømsgodset).

Vålerenga har frem til 2015 ikke hatt noen strategi for hvordan de skal trekke flere tilskuere til Ullevål. De har basert seg på at laget skal ha sportslig suksess, samt at de forsøker å holde supporterklubben Klanen fornøyd. Utover dette har de har gjort noen stunts med ekstra promotering til utvalgte kamper i løpet sesongen.

Det er ingen som jobber strategisk med å trekke publikum. [...] Det er ingen som har jobbet dedikert med det, og hatt et dedikert ansvar. [...] Frem til 2015 har det vært å gjøre noen stunts, og for øvrig satse på at vi har sportslig suksess, og holde Klanen noenlunde happy så de fortsetter å komme. (M.N., Vålerenga)

Før hjemmekampen mot Rosenborg i 2015-sesongen, bestemte man to-tre uker i forveien at man skulle prøve ut noen tiltak for å øke interessen rundt kampen. Tiltakene

hadde tilsynelatende en form for effekt, for kampen mot Rosenborg var den best besøkte av samtlige kamper i 2015-sesongen. Det er allikevel ikke aktuelt å benytte seg av en lignende tiltaksliste til alle kampene i løpet av en sesong. ”Det var så veldig knyttet opp mot den situasjonen. [...] Det er vanskelig å gjenta, hvordan skal du bygge opp samme historie og entusiasme rundt Vålerenga – Sogndal? [...] Det handler om å utnytte momentum.” (M.N., Vålerenga).

Mjøndalen har ingen eksplisitt strategi knyttet opp mot tilskuertall, men startet i desember 2015 med planleggingen av et omfattende tiltak rettet mot nærmiljøet. Prosjektet har fått navnet ”Mjøndalen til Kongsberg” og innebærer at klubb og spillere skal besøke klubber i nærliggende kommuner og fylker. For hvert besøk følger det med 200 gratisbilletter, og tanken er at en god opplevelse på den kampen fører til at man kommer tilbake og kjøper billett ved en senere anledning. På sikt håper de at dette prosjektet vil bidra til et høyere publikumstall. ”Det er egentlig det ene konkrete tiltaket vi har. [...] UHV-feltet kommer forhåpentligvis til å dekke rundt et par hundre yngre med familier.” (A.E., Mjøndalen).

Stabæk har heller ingen eksplisitt strategi for salg av billetter, men har noen utvalgte satsningsområder som de håper kan bidra til høyere publikumstall. Som flere av de andre klubbene satser de mot nærmiljøet. De ønsker å forsterke sin posisjon i Bærum, ved å jobbe aktivt mot skoler og breddeklubber i nærområdet, der de blant annet deler ut gratisbilletter. ”Jeg tror det er viktig å være ute på treningsfeltet med de andre lagene i Bærum, og besøke skoler. [...] Vi deler ut kuponger med gratisbilletter, jeg tror det kan hjelpe til å få inn en del nye mennesker her.” (E.R., Stabæk).

Det er store forskjeller på de overordnede strategiene klubbene har for å imøtekomme tilskuersvikt. Strømsgodset er den klubben som har den mest tydelige og omfattende strategien for å forbedre tilskuertallene sine. Vålerenga uttaler at de ikke har noen form for overordnet strategi, og fremstår som den klubben som jobber minst mot publikum. Selv om alle klubbene ikke har en eksplisitt strategi mot tilskuersvikt, har alle noen satsningsområder der de iverksetter diverse tiltak for å forbedre situasjonen.

6.1.4 Målgrupper

Vålerenga har en tilskuersammensetning som er veldig skjevfordelt, der Klanen utgjør en enormt stor andel av tilskuerne på stadion. I så måte er omtrent alle andre grupper underrepresentert, men det er først og fremst familiesegmentet og til dels unge mennesker som har lavest oppmøte på Ullevål. Klubben har tatt noen grep i forhold til målgrupper, og kommer til å fortsette å jobbe med det frem mot åpningen av ny stadion i 2017.

Vi har gjort en mer tydelig segmentering i forhold til tribunekonseptene. Vi har lansert ”langside familie” som er et veldig prisgunstig alternativ med gode plasser på langsiden. [...] Det er en struktur vi har etablert som vi ønsker å ta med oss inn på ny stadion. (M.N., Vålerenga)

Stabæk har en tilskuerbase som preges av at særlig sesongkortholderne er godt voksne mennesker, som har hatt det samme setet i mange år. Familiesegmentet er en av målgruppene de ønsker å inkludere på en bedre måte. ”Vi prøver å legge til rette for familiepakker, prismessig. Nå skal vi ha en billig tribune, der vi enten fyller med samarbeidsklubber, eller at vi har fast pris på 50 kroner billetten”. (E.R., Stabæk). De trekker også frem unge mennesker som en målgruppe som er underrepresentert, og som de ønsker å inkludere i større grad.

Vi jobber veldig med å få yngre med på kampene våre. [...] Nå har vi vel syv-åtte samarbeidsklubber i Bærum, som har kamper hvor de får være ballgutter- og jenter. Det er jo for at de skal få et forhold til Stabæk. [...] Jeg tror det kan være med på å gi en lavere alder og flere på tribunene. (E.R., Stabæk)

Strømsgodset har tre store enkeltgrupper som dominerer på stadion deres; supporterklubben Godsetunionen, sponsorer og familier. De er klare på at det ikke er en spesiell målgruppe de ønsker å henvende seg til for å forbedre tilskuertallene, men at de ønsker å henvende seg til alle. Den eneste gruppen de har forsøkt noen konkrete tiltak opp mot, er den flerkulturelle delen av Drammen, som utgjør en stor andel av byen.

Vi skal være inkluderende og være tilgjengelige for alle. [...] I Drammen er det over 20% som er flerkulturelle, og vi har prøvd noen tiltak for å få flere av de til å gå på kamp. Det er vel det eneste segmentet vi kunne tenkt oss å gjøre noe mer inn mot. (E.E, Strømsgodset)

Mjøndalen forteller at det er overvekt av menn mellom 35 og 50 år på tribunene deres, mens kvinner under 35 er det segmentet som er dårligst representert. De har per i dag ingen konkret strategi for hvordan disse skal inkluderes, men erkjenner at noe bør gjøres. Et mulig tiltak er å bruke en eller flere av de mest profilerte spillerne for å promotere seg mot et yngre tilskuersegment.

Det å fenge disse yngre jentene mer, det er vel kanskje der potensialet er størst. [...] Vi har jo profiler nå som følge av TV-serien og ”2-mot-1”, som treffer veldig ungt. [...] Vi har jo snakket om det, de skal brukes, de har blitt spurt og de stiller opp. (A.E., Mjøndalen)

Klubbene har noe forskjellige utfordringer knyttet til sine målgrupper. Hos Vålerenga og Strømsgodset utgjør supporterklubbene deres det største segmentet på tribunen. Stabæk og Mjøndalen sier at det er godt voksne mennesker som er best representert på deres tribuner. Flere av klubbene trekker frem unge mennesker og familier som de to mest underrepresenterte segmentene. Vålerenga, Strømsgodset og Stabæk har alle aktive strategier knyttet opp mot de underrepresenterte målgruppene sine. Mjøndalen er den eneste klubben som ikke har noen tiltak knyttet til målgrupper, men har intensjoner om å iverksette tiltak i nærmeste fremtid.

6.1.5 Forhold til supporterklubben

Det finnes lite forskning som sier noe om hvorvidt forholdet til supporterklubben er avgjørende for billettsalget. Flere av klubbene i denne studien tror et godt forhold til supporterklubben kan påvirke billettsalget positivt.

Mjøndalen opplever at de har en svært god dialog med sin supporterklubb 3050, og sier det alltid er åpne dører mellom klubb og supporterklubb. De tror at god kommunikasjon med supporterne kan være utslagsgivende for hvor mange billetter de selger. ”Jeg tror det kan være avgjørende, hvert fall i forhold til prisbildet. [...] Vi er jo helt avhengige av de, og de er avhengige av oss.” (A.E., Mjøndalen).

De ser ingen problemer med at supportere kan ha sentrale verv, som for eksempel å sitte i styret til klubben. Allikevel gir de uttrykk for at supporterne har relativt begrenset med makt, og har liten innflytelse på klubbdriften. De forklarer dette med at

supporterklubben er såpass liten, og at de i liten grad reflekterer over hva klubben gjør. ”Nei, jeg kan ikke si de har makt. Det er jo en supporterklubb på drøyt 300, hvor mange av de reflekterer over klubbdrift? Jeg tror ikke så mange har noe forhold til det.” (A.E., Mjøndalen).

Stabæk tror som Mjøndalen, at et godt forhold til supporterne kan påvirke billettsalget. Særlig forholdet til supporterklubben Stabæk Support trekkes frem som viktig. De påpeker at deres bidrag til å lage god stemning på kamp er helt vitalt for at kampen skal fremstå attraktiv for andre supportere. ”Det er klart det er kjempeviktig. [...] Uten Stabæk Support er det kjempedødt.” (E.R., Stabæk).

Vålerenga opplever forholdet til sin supporterklubb Klanen, som meget godt. De sier at det har vært svært lite konflikter med supporterklubben de siste fire-fem årene. De fremstår som den klubben som i størst grad er villige til å supporterne sine makt og innflytelse på klubbdrift. Daglig leder har selv bakgrunn fra Klanen, og oppgir at han satt i styret før han ble ansatt i klubben. De sier også at det kan være aktuelt å rekruttere folk fra supporterklubben, og ansette dem i klubben. ”Det vil etter hvert være naturlig å ansette folk fra Klanen i stillinger i klubben.” (M.N., Vålerenga).

Strømsgodset sier de har svært god kommunikasjon med sin supporterklubb Godsetunionen. De gjennomfører jevnlig møter, der både klubb, supporterklubb og styre er representert. På grunn av at klubben har et eierselskap som er eid av eksterne eiere, er det ikke aktuelt å for eksempel ha en supporter i styret. De mener allikevel at supporterklubben har gode kanaler de kan bruke for å bli hørt. ”Vi har veldig mange møtepunkter, og de er sterkt involvert gjennom de møteplassene vi har.” (E.E., Strømsgodset).

Samtlige klubber opplever at de har et godt forhold til supporterne sine, og alle oppgir at det finnes et form for samarbeid mellom klubb og supporterklubb. Mjøndalen og Stabæk tror forholdet til supporterklubben kan være avgjørende for tilskuertallet. Vålerenga fremstår som den klubben der supporterne har størst makt og innflytelse, mens Mjøndalen er den klubben der supporterne virker å ha minst innflytelse.

6.1.6 TV-sendt fotball

Solberg og Mehus (2014) gjennomførte en studie om fotballsupportere og TV-sendt fotball. De fant ut at kamper som blir sendt på fri-TV kan ha en negativ effekt på tilskuertallet.

Strømsgodset har et positivt syn på TV-sendt fotball. De tror eksponering via TV gir en markedsføringseffekt som kan påvirke tilskuertallet positivt.

Når TV2 satset på Tippeligaen så promoterte de TV-kampene kraftig, og det var en kjempegod markedsføringseffekt. [...] Det lille du kanskje mistet ved at kampen gikk på fri-TV, det ble kompensert med at du fikk en voldsom promotering. Jeg synes det har vært super positivt. (E.E., Strømsgodset)

Stabæk tror på samme måte som Strømsgodset, at TV-sendt fotball kan påvirke tilskuertallene deres positivt. De tror det er få som velger å se kampen på TV fremfor å dra på stadion. ”Jeg tror det er veldig få som sitter hjemme og ser på. Det er kulere å være på Nadderud når det er TV-sendt.” (E.R., Stabæk).

Vålerenga tror TV-sendt fotball i liten grad påvirker tilskuertallene deres. De gir allikevel uttrykk for at de ser på det som mer positivt enn negativt for billettsalget. ”Hvis Vålerenga aldri hadde gått på TV, tror jeg det hadde vært mer negativt. [...] Det er jo i utgangspunktet en 2 timers lang reklamesending.” (M.N., Vålerenga). Vålerenga mener at mange bruker TV-sendt fotball som en bortforklaring for dårlige tilskuertall. De mener at TV-sendt fotball i liten grad har vært avgjørende for tilskuernedgangen i Tippeligaen de siste årene. ”Jeg tror både TV-avtale og vær og mye annet rart er mest unnskyldninger. [...] Jeg tror det blir veldig lett å si at fordi kampen går på TV så kommer ikke folk på Ullevål.” (M.N., Vålerenga).

Mjøndalen er den eneste klubben som tror TV-sendt kamp vil påvirke tilskuertallet deres negativt. De har merket en tendens til at deres tilskuere venter med å kjøpe kampbilletter til de vet om kampen er TV-sendt.

Påfallende få kjøper billetter uka før kamp. De kjøper veldig tett opp mot kamp, sikkert i forhold til om det går på TV eller ikke. [...] Jeg vil tippe at C-more solgte påfallende mange C-more abonnementer her i 3050 postnummeret i fjor. (A.E., Mjøndalen)

Når det kommer til strategier for å forhindre at supportere velger TV fremfor å dra på stadion gjøres det svært lite blant klubbene. Strømsgodset den eneste klubben som jobber noe aktivt med dette, selv om de i liten grad er redde for at supporterne skal velge TV fremfor å se på stadion. De markedsfører seg med slagordet ”kamp er best på stadion”, når de skal promotere hjemmekampene sine. ”Da har du på en måte den ekte følelsen av å være med på noe da, engasjementet, stemningen. Det blir ikke det samme i stua som på stadion.” (E.E., Strømsgodset).

TV-sendt fotball blir ikke sett på som den mest utslagsgivende publikumsfaktoren av de fire klubbene. Tre av fire klubber tror det kan være positivt for tilskuertallet at kampen deres blir sendt på TV. Mjøndalen er den eneste klubben som tror TV-sendt fotball har en negativ effekt på billettsalget. Ingen av klubbene har en strategisk plan for å forhindre at supportere velger TV fremfor å kjøpe kampbillett. Strømsgodset er den eneste klubben som har hatt noen tiltak mot dette.

6.1.7 Kampdag og forutsigbarhet

Tidligere studier på norsk fotball viser at 16. mai er den mest attraktive kampdagen, etterfulgt av første- og siste serierunde. Gjestvang og Reinhardtsen (2011) fant ut at ukedager er de minst attraktive kampdagene for tilskuerne.

Vålerenga, Stabæk og Mjøndalen trekker frem søndag som den mest gunstige ukedagen å spille kamp på. De samme klubbene opplever mandag som den minst gunstige kampdagen. Utover ukedager er alle klubbene klare på at 16. mai, førte serierunde og siste serierunde, er gunstige kampdager med tanke på tilskuertall.

Strømsgodset mener ukedag er mindre viktig for tilskuertallet. De tror at forutsigbarhet når det kommer til kamptidspunkt er mer avgjørende for tilskuertallet enn det kampdag er. ”Alle mener det er søndag klokken 18:00 publikum i Norge vil gå på fotballkamp. Jeg mener at det er mye mer avhengig av forutsigbarhet, at man vet når kampene går.” (E.E., Strømsgodset).

Når det kommer til tiltak og strategier knyttet opp mot kampdag, er klubbene todelt i sin tilnærming. Strømsgodset og Mjøndalen har aktive strategier, der de jobber ut mot nærområdet. Vålerenga og Stabæk har ingen klar strategi tilknyttet kampdag, og baserer seg heller på enkelte stunts i løpet av en sesong.

Strømsgodset har en klar strategi for kampdager og salg av billetter, der de jobber aktivt mot idrettslag i egen region. De lanserer i år et nytt tiltak, som kalles ”lokalbilletten”, der man vil aktivere egen sponsor og lokale idrettslag for forsøke å øke publikumstallene på utvalgte kampdager der man forventer lave tilskuertall.

I et samarbeid med DNB lanserer vi ”lokalbilletten”, der DNB kjøper ut en tribuneseksjon på 500 billetter, og gir billettene til et lokalt idrettslag. Så kan det lokale idrettslaget selge billettene til sine medlemmer slik at de tjener penger på det i tillegg. [...] Det er et super positivt tiltak som vi lanserer i år, og som er en veldig fin måte å tenke omdømme for vår del. (E.E., Strømsgodset).

Mjøndalen satser i likhet med Strømsgodset på et prosjekt som tar sikte på å inkludere barn og unge på kampdager der man forventer dårlig billettsalg. De vil besøke idrettslag og skoler i prosjektet de kaller ”Mjøndalen til Kongsberg”, og vil dele ut 200 billetter per besøk .

I år har vi et ganske mye større prosjekt som heter ”Mjøndalen til Kongsberg”, hvor vi reiser ut og besøker idrettslag og skoler. [...] Med på besøkene følger 200 billetter, som kanskje kan bli til flere når det dukker opp foreldre og sånn i tillegg. (A.E., Mjøndalen)

Vålerenga har ingen klar strategi knyttet opp mot kampdager. I stedetfor velger de ut en eller to kamper i løpet av en sesong, der de gjennomfører noen tiltak og ekstra promotering. Klubben trekker frem svak økonomi som en forklaring på hvorfor det ikke eksisterer en mer tydelig strategisk plan.

Vi har gjort svært lite promotering. Markedsføringsbudsjettet vårt i fjor var omtrent lik null. Så da blir det jo å bruke sosiale medier. [...] Alt det Vålerenga gjorde på sosiale medier i fjor var dagnadsarbeid, i tett samarbeid med administrasjonen. (M.N., Vålerenga)

Stabæk har heller ingen strategi når det kommer til kampdag og tilskuertall. På samme måte som Vålerenga trekker de frem økonomiske utfordringer som en forklaring på

hvorfor de ikke har en strategisk plan. De baserer seg på å gjennomføre noen tiltak til utvalgte kamper i løpet av en sesong.

Vi hadde en utvalgt kamp der vi skulle forsøke å fylle 4400 seter.. Vi betalte noe ekstra for Facebook-eksponering, og da så vi at det funker. Men vi må prøve forskjellige ting, i og med at vi ikke har de store pengene. (E.R., Stabæk)

Kampdag fremstår ikke som den mest avgjørende faktoren for tilskuertall blant de fire klubbene. Strømsgodset tror kampdag er lite viktig for publikumstallet, og trekker frem forutsigbarhet som en mer avgjørende faktor. De tre andre klubbene trekker frem 16. mai-kamp, første- og siste serierunde og søndager som de mest attraktive kampdagene. Den strategiske tilnærmingen til kampdag og billettsalg er todelt. Strømsgodset og Mjøndalen satser i stor grad på aktivitet og kampanjer mot nærområdet, mens klubbene Vålerenga og Stabæk belager seg på enkelte stunts i løpet av en sesong, samt promotering via sosiale medier.

6.1.8 Sportslige resultater

Tidligere forskning på norsk fotball viser at sportslige resultater og tabellposisjon, er utslagsgivende for tilskuertall. Internasjonal forskning viser også at tilskuertallene øker dersom supporterne forventer at laget deres skal vinne, og synker dersom de forventer at de skal tape (Coates & Humphreys, 2010)

Vålerenga tror sportslige resultater er den aller viktigste faktoren for høye publikumstall. På spørsmål om hvor avgjørende det er, svarte de følgende: ”Voldsomt. Enormt. Det er den mest avgjørende faktoren for at alle de andre som ikke har sesongkort kommer på kamp. [...] Sportslige resultater og motstander, hvis kombinasjonen er riktig.” (M.N., Vålerenga).

Stabæk er usikre på hvor mye de sportslige resultatene faktisk påvirker tilskuertallene deres. 2015-sesongen ble en enorm sportslig opptur for klubben, med 3. plass i serien og semifinale i cupen. Allikevel slet de med svake publikumstall gjennom hele sesongen.

Etter å ha ligget på 1. og 2. plass hele sesongen, og til slutt ta en bronse.. At det ikke kommer flere er jo alt for dårlig. [...] Det er ikke så mye mer spillerne kan by på enn det vi har gjort i år, hvis ikke det holder, da blir det litt vanskelig. (E.R., Stabæk)

Til sammenligning opplevde Strømsgodset omtrent det motsatte. De hadde en overraskende svak sportslig vår-sesong, men hadde allikevel svært gode publikumstall.

Sportslige resultater pleier å være veldig viktig, men i fjor var et unntak fra den regelen. I fjor vår gjorde vi det veldig dårlig til oss å være, med veldig svake sportslige resultater. Samtidig hadde vi et veldig høyt publikumssnitt, så det var litt a-typisk. Men normalt sett vil jeg allikevel si at det har mye å si. (E.E. Strømsgodset)

Mjøndalen tror ikke de sportslige resultatene deres var den mest avgjørende faktoren da de var i Tippeligaen 2015. De tror det først og fremst var etterlengtet Tippeliga-spill for første gang siden 1992 som gjorde at folk strømmet til stadion for å se kamp. De tror allikevel at sportslige resultatene er viktige for tilskuertallene, og tror det blir mer utslagsgivende når de i 2016 skal spille i OBOS-ligaen. ”Når det sportslige blir bedre, så er det jo flere og flere som følger. [...] Sportslige resultater blir helt avgjørende nå i år.” (A.E., Mjøndalen).

Strømsgodset er den eneste klubben som har noen form for strategi knyttet opp mot sportslige resultater og tilskuertall. De mener at det finnes muligheter for å holde publikumstallene oppe selv om de sportslige resultatene er svake, noe deres vårsesong i fjor viser. Et av tiltakene de iverksetter dersom det sportslige svikter, er regulering av billettpriser.

Så lenge du har en plan og kan kompensere med kampanjetiltak så vil det fungere greit allikevel. [...] Det har i hvert fall fungert for vår del, vi har lang erfaring som gjør at vi fort ser om det må gjøres tiltak. (E.E., Strømsgodset)

Det kan virke som sportslige resultater er den faktoren som klubben *tror* skal påvirke tilskuertallene deres i størst grad. Vålerenga er den klubben som vektlegger dette tyngst av samtlige. Mjøndalen påpeker at de tror de sportslige resultatene blir mer utslagsgivende etter nedrykket til OBOS-ligaen. Både Strømsgodset og Stabæk gir uttrykk for at de tror sportslige resultater påvirker tilskuertallet. Disse klubbene har derimot opplevd en utvikling i tilskuertall som ikke stemmer overens med dette.

6.1.9 Motstander

Flere studier på norsk fotball viser at motstander påvirker tilskuertallet i Tippeligaen. Mæle (2014) fant ut at lokaloppgjør, samt kamper mot Rosenborg er positivt korrelert med høye tilskuertall.

Vålerenga kaller motstander en veldig avgjørende faktor for tilskuertall. Stabæk og Mjøndalen er noe mer moderate, og omtaler det som ganske avgjørende. Strømsgodset tror også motstanderen kan påvirke tilskuertallene, men at dette er avhengig av egen klubbs tabellposisjon. Dersom klubben spiller om en medalje på slutten av sesongen, tror de motstander er mer eller mindre likegyldig for tilskuertallet. Klubbene trekker frem lokaloppgjør som de mest populære publikumskampene. I tillegg nevner samtlige klubber Rosenborg som den mest attraktive publikumsklubben.

Strømsgodset har en aktiv strategi knyttet opp mot motstander. En viktig del av deres strategi går ut på å kontakte motstanderens supporterklubb i forkant av kampen. Formålet med denne kontakten er å få supporterklubben til motstanderen til å få så mange som mulig av sine medlemmer med på kamp.

Når vi for eksempel møter LSK er det viktig at vi er tidlig i kontakt med Kanarifansen. Da prøver vi å få de til å velge vår kamp som ”årets kamp”, hvor de virkelig prøver å få flest mulig til å dra. (E.E., Strømsgodset)

Vålerenga har per i dag ingen strategi for motstander, men har begynt å legge strategiske planer frem mot innflyttingen på ny stadion i 2017. De ønsker å fokusere på å gjøre tiltak mot kamper der motstanderen er mindre attraktiv. De går ut fra at kamper mot mer attraktiv motstand, vil selge billetter av seg selv, og at man dermed ikke trenger å bruke tilsvarende med ressurser på disse kampene.

Om vi lykkes med det vi ser for oss, så er det fullt uansett mot Rosenborg, Brann og Lillestrøm. Da kan vi sette inn kreftene på å ta ut potensialet mot Sogndal, Viking og Start. Fokuset vil være der når knippet blir en faktor. (M.N., Vålerenga)

Mjøndalen vil på lik linje med Vålerenga fokusere på å rette tiltakene mot de kampene der man møter mindre attraktiv motstand. De vil blant annet dele ut gratis-billetter i

nærområdet, til de kampene man vet det blir vanskelig å selge mange billetter..

Det foregår stadig aktiviteter i nærområdet, i form av fotballskoler der vi gir bort billetter til ungene i håp om at noen av de har lyst til å dra, og tar med seg foreldre som kan skape flere betalende tilskuere. (A.E., Mjøndalen)

Stabæk har ingen eksplisitt strategi rettet mot motstander. I løpet av en sesong hender det at de gjennomfører noen tiltak mot enkeltkamper. Tendensen er som hos Vålerenga og Mjøndalen, at de iverksetter tiltakene mot de kampene der motstanderen blir sett på som lite attraktiv. Utover disse tiltakene baserer Stabæk seg på at kamper mot attraktiv motstand skal selge billetter av seg selv.

Alle klubbene tror at motstander er med på å påvirketilskuertallene deres, men det finnes få klare strategiske planer tilknyttet motstander. Det er kun Strømsgodset som har en eksplisitt strategi mot motstander. De tre andre klubbene virker å fokusere tiltakene sine inn mot motstandere som fremstår som mindre attraktive.

6.1.10 Værforhold

Gjestvang og Reinhardsen (2015) fant ut at værforhold kan være utslagsgivende for tilskuertallene i Tippeligaen. De fant ut at det i snitt var 633 færre tilskuere på hjemmekampene til IK Start når det var regnvær.

Stabæk tror værforhold er en svært utslagsgivende faktor for tilskuertallene sine. De sier at mangel på tak over alle seter er en vanskelig utfordring, særlig når det regner og er uvær.

Vi har jo kun tak over øverste del av hovedtribunen. Så det er klart at i dårlig vær så er det ganske kaldt og vått på Nadderud, så det påvirker. [...] Kampen er viktigere enn været. Men uten å være slem, hvis det er Mjøndalen i plaskregn, så er ikke det noe særlig. (E.R., Stabæk)

Mjøndalen tror på lik linje med Stabæk, at værforholdene påvirker tilskuertallet i stor grad. De har også noen utfordringer knyttet til sine fasiliteter, og sier at savnet av tak over alle seter er særlig prekært på uværsdager. ”Jeg har alltid vært misunnelig på håndball, for der har du alltid tak og en hall.[...] I vår våte drøm så kommer det en hovedtribune til, samt et midtstilt tak over ståtribunen.” (A.E., Mjøndalen).

Strømsgodset har ikke de samme utfordringene som Stabæk og Mjøndalen når det kommer til regn og uvær, ettersom de har tak over hele arenaen. De opplever derimot at været kan bli en utfordring dersom det blir for fint vær, da velger nemlig mange å gjøre noe annet enn å dra på fotballkamp. ”Det er ikke 25 grader og sol som er optimalt. Da vil folk gjøre andre ting. Det er en kjempeutfordring for oss når det er sommer og været er fantastisk.” (E.E., Strømsgodset).

Vålerenga erkjenner at værforholdene til en viss grad kan påvirke tilskuertallene, men er klare på at dette ikke er en faktor de ønsker å bruke mye energi på. De mener at dette er en faktor klubbene først og fremst bruker for å forklare hvorfor tilskuertallene ikke er så gode som man hadde ønsket. De er også klare på at værforhold aldri vil utgjøre noen del av deres helhetlige strategi.

Dette er en faktor som trekkes frem for å unnskyldes seg hvis man ikke har fått de resultatene man ønsker. Hvis man mener at man skal ha 15 000 i snitt, så er ikke grunnen til at man ikke fikk 15 000 i snitt at det var dårlig vær det året. [...] Det er en del av driftsforutsetningen din. (M.N., Vålerenga)

Værforhold splitter klubbenes meninger. Stabæk og Mjøndalen tror værforhold påvirker tilskuertallet i stor grad, og trekker særlig frem regn og uvær som negativt for billettsalget. Strømsgodset opplever på sin side mer utfordringer med sol og blå himmel, sammenlignet med regnvær. Vålerenga tror værforhold kan påvirke, men mener det først og fremst er en dårlig bortforklaring for svake tilskuertall. Samtlige klubber tror værforhold kan påvirke, men det er tydelig at det er klubbene med de dårligste fasilitetene som mener værforhold er mest utslagsgivende.

6.1.11 Pris

Tidligere studier på tilskuere sier lite om hvorvidt pris er en utslagsgivende for tilskuertallene. En studie på internasjonal fotball fant ut at pris i liten grad var avgjørende for hvor mange billetter som ble solgt (Ferreira & Bravo, 2007).

Stabæk og Strømsgodset mener billettprisene i liten grad påvirker tilskuertallet deres. Mjøndalen tror det i noen grad kan påvirke, mens Vålerenga kun tror det påvirker

tilskuertallet dersom det er en allmennoppfattelse at prisnivået er for høyt. Stabæk og Mjøndalen mener at de har lagt seg på et fornuftig prisnivå, som verken er blant de dyreste eller billigste. Strømsgodset og Vålerenga erkjenner at de er noe dyrere enn mange av de andre Tippeligaklubbene, men anser det som et rimelig prisnivå.

Strømsgodset har en eksplisitt strategi for prising av billetter. De har en dynamisk prismodell, som innebærer at de hele tiden forsøker å finne den ideelle prisen for kampbilletter, basert på etterspørsel. Dersom etterspørselen er høy kan de øke prisene, og dersom etterspørselen er lav kan man senke prisene.

Hvis vi ser at salget går dårlig, så kan vi senke prisene litt, eller hvis vi ser at salget går veldig fort, så kan vi øke prisen. [...] Der ligger det et potensiale, det å optimalisere snittprisen i forhold til etterspørsel, og det ligger det muligheter for i vårt system. (E.E., Strømsgodset)

For å finne ut hva billettene skal koste har Strømsgodset gjennomført en rekke undersøkelser rettet mot publikum. De har gjennomført både egne undersøkelser, samt brukt undersøkelser som er gjennomført av Norsk Toppfotball via Sponsor Insight. Dette har gitt Strømsgodset en god oversikt over hvordan deres publikum oppfatter prisnivået. ”Vi har gjennomført mange undersøkelser, og der har vi funnet ut ganske mye i forhold til hvordan publikum oppfatter prisene og priselastiteten.” (E.E., Strømsgodset).

Vålerenga har også en klar og tydelig strategi for prising av billetter. Den går ut på at de priser billettene sine så høyt som mulig, uten at supporterne deres oppfatter prisnivået som urimelig. De tror at pris først blir en avgjørende faktor, dersom majoriteten av de som er interessert i å gå på kamp opplever prisnivået som urimelig høyt.

Hvis det er en generell misnøye med prisnivået, så har det en negativ påvirkning på salget. Man må sørge for å sette en pris som er så høy som mulig uten at det blir en allmenn oppfattelse om at det blir for dyrt. Det er sannheten. [...] Du må tørre å ta deg ordentlig betalt for de beste plassene, også må du tørre å nesten gi bort der det er prissensitivt (M.N., Vålerenga)

Stabæk har ingen utpreget strategi for prising av egne billetter, og innrømmer at de ser til andre lignende klubber når de skal velge prisnivå for sine billetter. ”På hovedtribunen har vi samme priser som i fjor. Jeg har ringt litt rundt og hørt litt med Strømsgodset og

litt tilsvarende klubber, og de fleste har beholdt prisene.” (E.R., Stabæk).

Mjøndalen har en lignende tilnærming som Stabæk. De har ingen egen strategi for prising av sine billetter, og baserer seg i stor grad på andre klubbers prisnivå.

”Når jeg kom inn i klubben så var det et prisnivå som var påfallende likt det andre klubber hadde. [...] Vi satte ned sesongkortene 500 kroner, noe som er i tråd med andre klubbers nivå.” (A.E., Mjøndalen).

De sier også at de er overrasket over hvor mye åpenhet det er i norsk fotball. Det opplever at det er veldig lite hemmelighold rundt forhold som priser og strategier, som man kjenner igjen fra andre konkurransemarked. ”Jeg synes det er veldig spesielt hvor åpent fotballmiljøet er i forhold til priser og strategier.” (A.E., Mjøndalen).

Vålerenga, Stabæk og Mjøndalen mener også at pris kan bli en avgjørende faktor dersom en person skal betale for flere, som for eksempel når familier skal på kamp. Derfor har de også gjennomført, eller vurdert direkte tiltak som prisjusteringer opp mot dette segmentet.

For Arne, far til to, så svir det i lommeboka hvis det koster 200 kroner per billett. [...] Det viktigste for oss er å få Arne dit, og tjene penger på han. Så trenger vi ikke å tjene så mye på barna. Derfor koster det 100 kroner overalt for barn. (M.N, Vålerenga)

Et tiltak vi skal iverksette nå neste sesong, er at vi skal ha en tribune til 50 kroner billetten, uavhengig av om du er barn eller voksen. Da skal du kunne gå på kamp med hele familien for 200 kroner. (E.R., Stabæk)

Om det koster 100 kroner eller 200 kroner, det gjør vel ikke så mye for meg og deg som enkeltperson. Det måtte være familier eventuelt da. [...] For det har jeg lurt litt på, om jeg skulle lage noe familiepakker, med gunstige priser for mor og far og to barn. (A.E., Mjøndalen)

Klubbene har en noe forskjellig oppfattelse av hvor avgjørende billettprisene er for tilskuertallet, men tendensen er at de i liten grad ser på det som en viktig faktor.

Vålerenga og Strømsgodset har eksplisitte strategier for prising av billetter, mens Stabæk og Mjøndalen baserer seg på å imitere andre klubbers prisnivå. Tre av fire klubber har identifisert familiesegetet som en målgruppe der det bør gjøres prisjusteringer på billettene.

6.1.12 Fasiliteter

Internasjonal forskning viser at fasiliteter ved stadion kan være en avgjørende faktor for tilskuertall. Foroughi et al. (2014) fant en sterk korrelasjon mellom kvaliteten på fasilitetene og tilskuernes tilfredshet. I følge Gammelsæter og Ohr (2002) har norske supportere begynt å stille større krav til moderne anlegg enn tidligere.

Stabæk tror fasiliteter er svært avgjørende for publikumstillene. De er også den klubben som i størst grad er misfornøyd med egne fasiliteter, og ønsker seg en rekke utbedringer. På spørsmål om hva man savner mest på Nadderud svarte de følgende: ”Alle fasiliteter. Garderober, tribuner, hele pakka. Hvis det skulle bli en ny arena vil det bli et helt annet nedslagsfelt.” (E.R., Stabæk).

Mjøndalen gir også uttrykk for at fasiliteter ved stadion er avgjørende for tilskuertallene. De mener fasilitetene ved deres stadion per i dag ligger på et nivå mellom nedre del av Tippeligaen, og øvre del av OBOS-ligaen. De trekker frem tak over alle seter som den mest prekære mangelen ved deres stadion. De erkjenner også at de misunner flere av klubbene i Tippeligaen som har svært moderne anlegg. ”Jeg må si at jeg blir litt misunnelig på de fire-fem arenaene vi var på i fjor som hadde alt. [...] Det er jo på en måte drømmen vi jobber etter også da.” (A.E., Mjøndalen).

Vålerenga tror fasiliteter er ganske avgjørende for tilskuertallene. De mener kravene som stilles blant dagens fotballsupportere er urimelig høye. De sier at dagens fotballsupportere har blitt bortskjemt, og at kravet til fasiliteter og komfort er overdrevent høyt.

Det norske fotballpublikummet har blitt bra bortskjemt. Det er helt sinnsyke krav til komfort. Hvis man har ålreite fasiliteter, men det er litt kø på do i pausen, så er man misfornøyd. Det er nivået man har lagt seg på i Norsk fotball (M.N., Vålerenga)

Strømsgodset tror ikke fasilitetene i seg selv er det som trekker tilskuere til stadion, men erkjenner at tak over stadion er en viktig forutsetning for høye tilskuertall. De er per i dag fornøyd med sin situasjon, selv om det er noen mangler. ”Vi tror ikke det at vi fikk

på plass en storskjerm nødvendigvis har sikret oss flere tilskuere. Mer at de som er der får en bedre kampopplevelse.” (E.E., Strømsgodset).

Når det kommer til strategier knyttet opp mot fasiliteter, er flere av klubbene interessert i å forbedre sin arena i nærmeste fremtid. Vålerenga får en splitter ny stadion i august 2017, og flytter dermed inn på en arena som er mer skreddersydd deres behov sammenlignet med Ullevål. Stabæk uttrykker at de har et sterkt ønske om fornyelse av stadion, helst ved å bygge helt nytt. Mjøndalen er fornøyd per i dag, men ønsker allikevel å forbedre deler av stadion, og få på plass mer tak over flere stoler.

Strømsgodset er den eneste klubben som er veldig klare på at de ikke ønsker seg noen ny stadion, eller å bruke store summer på å utvide Marienlyst. De mener mange av de som har bygget stadion de siste årene har bommet på sine kalkulasjoner og bygget alt for store arenaer.

Når jeg startet i 2010 var jeg veldig klar på at det ikke var viktig for meg å bygge en ny stadion, så lenge vi ikke har ventelister på sesongkort og har en fullstendig utsolgt stadion. [...] Det er mange stadionprosjekter de siste årene som har bommet fullstendig, som enten ikke burde bygget, eller som har bygget for stort. (E.E., Strømsgodset.)

Med unntak av Strømsgodset, er klubbene samstemte om at fasiliteter ved stadion er utslagsgivende for tilskuertallene. Stabæk er den klubben som i størst grad tror det påvirker tilskuertallene, og er samtidig den klubben med de svakeste fasilitetene. Vålerenga bygger ny arena som står klar til 2017. Stabæk gir også uttrykk for at de ønsker seg ny arena, mens Mjøndalen sier de ønsker å utbedre stadion de spiller på nå. Strømsgodset er den eneste klubben som ikke vil bygge nytt i nærmeste fremtid.

6.2 Supporterklubbene

6.2.1 Syn på klubbens arbeid med å forbedre tilskuertallene

Klanen er relativt fornøyd med hvordan klubben jobber for å forbedre tilskuertallene, og påpeker at svake økonomiske rammer begrenser hvor mye man får gjort. De er ikke

alltid like fornøyde med alle avgjørelser, men sier at god dialog gjør at man kan ta opp og løse problemer.

Innenfor de rammene de har, så synes jeg klubben gjør det de kan jeg altså. Jeg vet hvor dårlig rammene er. Vi stusser jo av og til litt på ting som blir gjort, men da tar vi det på kammerset. (C.F.K., Klanen)

Supportergrupperingen Godsetunionen virker også å være noenlunde fornøyd med hvordan klubben jobber for å forbedre tilskuertallene. De er allikevel opptatt av å aldri bli helt fornøyde, for å hele tiden kunne presse klubben til å bli bedre. ”Vi har alle et forbedringspotensial. Vi kommer aldri til å bli helt fornøyd, det går ikke.” (T.A.H., Godsetunionen).

En supporterklubb som ikke er fornøyd med hvordan klubben jobber for å forbedre tilskuertallene, er Stabæk Support. Selv om de erkjenner at knapphet på ressurser gjør det vanskelig å drive omfattende arbeid, synes de ikke klubben jobber godt nok. De påpeker at det har vært for mye rot i administrasjonen og mener feil mennesker sitter i de forskjellige posisjonene. ”Det har ikke blitt gjort en god nok jobb, det er feil folk som sitter i posisjonene [...] Det har vært for mye krøll blant de administrativt ansatte.” (G.S., Stabæk Support).

Supporterklubben 3050 er stort sett fornøyd med hvordan klubben jobber når det kommer til billettsalg, og sier de er særlig fornøyd med hvordan klubben reiser rundt og jobber mot nærområdet. Det eneste de savner er en prisjustering på billettene som er rettet mot den gjennomsnittlige supporter, slik at flere kan få tilgang på prisgunstige billetter.

De har blitt flinkere til å reise rundt til skoler og sånn for å reklamere litt for seg selv. [...] De prøver å dekke områder som ikke Strømsgodset og Drammen gjør, men det er jo vanskelig på grunn av beliggenheten (H.M., 3050)

Med unntak av Stabæk Support, virker supporterklubbene å være relativt tilfreds med hvordan deres klubb jobber for å forbedre tilskuertallene. Klanen er fornøyd med Vålerengas jobb med å forbedre tilskuertallene, selv om klubben har opplevd en nedgang i tilskuertall. De trekker frem at dårlige økonomiske betingelser gjør det vanskelig for klubben, og at man derfor ikke kan forvente for mye.

6.2.2 TV-sendt fotball, kampdag og forutsigbarhet

Alle supporterklubbene er enige om at disse tre faktorene henger sammen, og påvirker tilskuertallene deres.

Klanen tror ikke at det nødvendigvis det påvirker tilskuertallet at kampen blir sent på TV. De mener problemet først og fremst ligger i at eieren av TV-rettighetene kan bestemme kampdag, og justere disse dagene tett opp mot kampdatoen. Dette gir en dårlig forutsigbarhet når det kommer til kamptidspunkter, som i følge Klanen er hovedårsaken til at tilskuertallene deres har gått ned de siste årene. De mener det er tilnærmet umulig å få med seg når alle kampene spilles. ”Sånn som det er nå, du har ingen aning om når det er kamp, det kan flyttes 2-3 uker før. [...] Det er jo antall tidspunkter som gjør dette helt umulig.” (C.F.K., Klanen).

De tror den manglende forutsigbarheten har gått ut over flere av tilskuersegmentene på Ullevål. De sier at de har opplevd et særlig frafall fra familiesegmentet. I tillegg tror de at de har mistet mange av de fotballinteresserte som gjerne vil se et par kamper i løpet av en sesong, men som ikke gidder fordi det er vanskelig å vite når kampene skal spilles. ”En familie kan ikke holde av annenhver helg fra fredag til og med mandag, fordi kanskje noen i familien skal på kamp. Altså da forsvinner familiesegmentet.” (C.F.K., Klanen).

Godsetunionen mener også at dårlig forutsigbarhet er en utfordring. De tror det påvirker tilskuertallene deres, men påpeker at det først og fremst gjør det vanskelig å følge laget sitt på bortebane. ”Det er et problem, du vet ikke når det er kamp. Det kan gå fire uker, så flytter de plutselig en kamp der du hadde planlagt å reise. Det har nok mye å si.” (T.A.H., Godsetunionen).

De tror også at TV-sendt fotball kan være ødeleggende for tilskuertallene, og tror mange supportere velger å bli hjemme fremfor å se kampen på stadion.

Jeg synes det er feil at TV-selskapene skal styre når det er best for fansen å se på kamp, fordi de vil ha seere. [...] Det er mye lettere å bli hjemme, når man vet at kampen går på TV. (T.A.H., Godsetunionen)

Stabæk Support mener NFF har nedprioritert tilskuerne til fordel for TV. De mener at økonomisk gunstige TV-avtaler for NFF, innebærer at kjøperen får makt til å bestemme kampdager, og dermed også ødelegger forutsigbarheten til supporterne. ”NFF har nedprioritert tilskuerne i forhold til TV. Det har vært helt gjennomgående. Det er så mye penger i TV-avtalene.” (G.S., Stabæk Support). De tror ikke kampdagen i seg selv er en avgjørende faktor for tilskuertallene deres, men er som mange andre opptatt av forutsigbarhet og faste rammer. ”Jeg tror ikke det er så viktig hvilken dag det er, det som er viktig er at det er et fast oppsett. [...] At du vet at det er søndag klokken 18:00 hver uke for eksempel.” (G.S., Stabæk Support).

Når det kommer til TV-sendt fotball tror derimot Stabæk Support at dette kan være en positiv faktor for tilskuertallene deres. De mener at en TV-sendt kamp bidrar til profilering, som kan være med på å få folk til å kjøpe billetter. ”Jeg tror det nærmest er omvendt, fordi en TV-sendt kamp er mer profilert. Da er det flere som tar seg bryet med å tusle ned på stadion.” (G.S., Stabæk Support).

Supporterklubben 3050 er mindre negative når det kommer til forutsigbarhet enn de andre supporterklubbene. De tror ikke det ikke er positivt for tilskuertallene deres, men ser ikke på det som et stort problem. ”Det er veldig dumt i forhold til planlegging, men det er ikke et problem, mer en utfordring.” (H.M., 3050). At kampen blir sendt på TV har i følge 3050 en negativ effekt på tilskuertallene deres. De tror at mange velger å bli hjemme fremfor å dra på stadion, når de vet at kampen sendes på TV. ”Tilskuertallet går ned, det er flere som velger å bli hjemme når det er TV-sendt dessverre. [...] Jeg tror det har mye å si at kampen går på TV.” (H.M., 3050).

Alle supporterklubbene er mer eller mindre samstemte om at den viktigste faktoren for hvor mange som kommer på kamp, er forutsigbarhet i forhold til kampdag. Det er derimot svært forskjellige syn på hvordan det påvirker tilskuertallene at kampen blir sendt på TV. Godsetunionen og 3050 tror dette er negativt for tilskuertallene, Stabæk Support tror det er positivt, mens Klanen tror det har liten innvirkning på hvor mange som kommer på kamp.

6.2.3 Sportslige resultater

Sammen med forutsigbarhet, tror Klanen at sportslige resultater er den viktigste faktoren for tilskuertall. De tror at sportslige resultater over lengre tid er utslagsgivende for hvor mange som kommer på Ullevål. ”Det er to ting tilskuertallene er avhengige av; sportslige resultater og muligheten til å kunne forutsi når laget ditt spiller. [...] Det må ligge noen sportslige resultater i bunnen hvis vi skal fylle stadion.” (C.F.K., Klanen).

Godsetunionen er også sikre på at sportslige resultater er svært avgjørende for tilskuertallene deres. De tror at alle lag har medgangssupportere, og at dette vil merkes på tilskuertallet dersom man gjør det veldig bra eller veldig dårlig.

Kjemper du om medalje, så kommer det alltid ekstra mange, men ligger du i bunnen så kommer det ikke så mange. Men du har den hardbarka kjernen som alltid er der. [...] Resultater har helt klart en innvirkning på tilskuertallet. (A.H.J., Godsetunionen)

Selv om de oppfatter sportslige resultater som en svært avgjørende faktor for tilskuertallene på Marienlyst, tror de at det går an å iverksette tiltak for å forhindre frafall ved dårlige resultater. De mener det er viktig å pakke inn kampen i en underholdningspakke med pause-show og lignende, som gjør at det opplevelsen blir mer enn bare en fotballkamp.

Du kan gjøre enkle grep ved å sørge for å lage litt show ut av det. At rammen rundt blir bedre, og folk synes det er moro å dra på kamp. [...] Det handler om å lage gode minner for folk (T.A.H., Godetunionen)

Stabæk Support er usikre på hvor avgjørende de sportslige resultatene er for tilskuertallene deres. Når de tok sølv i 2007 og gull i 2008 var det ventelister på sesongkort, men etter bronse i 2015 har tilskuertallet bare gått nedover. De innrømmer at de har vanskeligheter med å forstå hvorfor det ikke kommer flere på stadion når klubben opplever en overraskende god sportslig suksess. ”Hva skal man si..? Etter fjorårets triumf for Stabæk, så er det allikevel ingen som dukker opp på stadion. Det der synes jeg er veldig merkelig.” (G.S., Stabæk Support).

3050-supporterne tror de sportslige resultatene har mye å si for hvor mange som kommer på stadion. Som Godsetunionen tror de at det finnes en del

medgangssupportere som blir borte når det går dårlig, og tilsvarende mange som kommer hvis det går bra. ”Går det en 4-5 kamper med dårlige resultater, så er det mange som ikke gidder. [...] 3050 er med uansett, det er først og fremst de andre som blir borte hvis det går dårlig.” (H.M., 3050). De tror de sportslige resultatene blir enda viktigere i OBOS-ligaen, enn det de var i 2015-sesongen da de var i Tippeligaen. Hovedårsaken til dette er at folk har fått høyere forventinger til laget etter å ha spilt en sesong i Tippeligaen. ”Det er forskjell på OBOS og Tippeligaen i forhold til sportslig suksess, det tror jeg. Folk forventer jo at vi skal ligge i toppen.” (H.M., 3050).

Supporterklubbene gjenspeiler klubbene sine i stor grad når det kommer til sportslige resultater. Klanen mener på lik linje med Vålerenga at sportslige resultater er en av de aller viktigste faktorene for høye tilskuertall. Godsetunionen og 3050 tror også de sportslige resultatene til klubben er svært avgjørende for tilskuertallene. Stabæk Support er den eneste supporterklubben som sier de er usikre på hvorvidt resultatene påvirker billettsalget. På lik linje med klubben, sliter de med å forstå den negative publikumsutviklingen på Nadderud, tross sterke sportslige resultater.

7.0 Diskusjon

Her vil jeg diskutere resultatene som ble lagt frem, ut fra de teoretiske perspektivene som ble beskrevet tidligere. Målet med denne delen er å forsøke å besvare på problemstillingene for studien. Jeg vil først diskutere resultatene fra klubbene og deretter fra supporterklubbene.

7.1 Klubbene

7.1.1 Tanker rundt dagens tilskuersituasjon

Vålerengas og Mjøndalens poengtering av at tilskuertallene i Norge fortsatt er veldig gode tatt innbyggertallet i betraktning, er et tankekors. En oversikt fra 2012 viser at Norge lå helt oppe på 6. plass i Europa, når man regner prosentandel av innbyggerne som drar på fotballkamp (Harris, 2012). Dette tallet kan ha svekket seg noe som følge av tilskuernedgangen de siste årene, men vi vil fortsatt score høyt på slike parametere. Hva sier egentlig disse tallene oss? Kanskje man skal være fornøyde med tingenes tilstand slik de er i dag, og erkjenne at tilskuertallene fortsatt er gode, tatt innbyggertall i betraktning? Vålerenga mener publikumstallene har vært kunstig høye, og at nedgangen har vært en slags naturlig normalisering.

Jeg mener dette er en litt for defensiv tilnærming til tilskuerproblematikken. Det er viktig å presisere at det finnes lag som har klart å øke publikumssnittet sitt, selv i den vanskelige perioden etter 2007. Det er meget mulig at man rundt 2007 kom til et slags metningspunkt i forhold til tilskuertall i Tippeligaen, men det er ikke dermed sagt at man ikke kan oppnå lignende tall igjen. Jeg tror det er en farlig utvikling at klubber slår seg til ro med at en publikumsnedgang er uunngåelig, fordi det er en naturlig normalisering. Denne tankegangen kan kanskje være med på å forklare hvorfor flere av klubbene i denne studien ikke har noen overordnet strategi for å forbedre sine tilskuertall.

7.1.2 Overordnet strategi

Når man tar tilskuernedgangen i Tippeligaen de siste årene i betraktning, gjøres det påfallende lite for å forbedre tilskuertallene blant de fire klubbene.

Tre av fire klubber har en passiv tilnærming til problematikken, og har ingen form for overordnet strategi for å forbedre tilskuertallene. Mye tyder på at disse klubbene undervurderer viktigheten av en strategisk plan. Strømsgodset er den eneste klubben med en klar strategi for publikum, og kan vise til kontinuerlig vekst i tilskuertallene fire år på rad. Det er selvfølgelig mange forhold som påvirker disse tallene, men det er neppe tilfeldig at den eneste klubben som jobber dedikert med tilskuertall, opplever oppgang over flere år. Vålerengas tilnærming med at sportslige resultater skal sørge for gode tilskuertall virker noe naiv. Det gjør klubben veldig avhengige av hva spillerne presterer på banen, og gir lite rom for tiltak og grep knyttet opp mot publikum. Når de sportslige resultatene svikter, vil som regel også tilskuertallet falle, noe som tydelig vises på Vålerengas tilskuersnitt etter 2011.

I løpet av det siste tiåret kan man si at omgivelsene til Tippeligaklubbene har vært i en stadig endring. Forhold som økonomi, tilskuertall, sportslig suksess i Europa, TV-avtaler og antall profiler i ligaen har endret seg. Når omgivelsen endrer seg, må som regel organisasjonene også endre seg. De organisasjonene som har den mest tilpassningsdyktige organisasjonskulturen, vil være best rustet til å takle endringene (Hjulstad, 1983). Mye tyder på at Vålerenga og Stabæk har hatt en passiv strategi for å takle disse endringene i omgivelsene. Disse klubbene har på mange måter imøtegått endringene med å fortsette å bruke de rutinene og metodene som man kjenner til, og som har gitt suksess tidligere. Dette kan også forklare noe av fraværet av en overordnet strategi for å forbedre tilskuertall.

Strømsgodset er den eneste klubben som har en aktiv strategi for å imøtekomme endringene i sine omgivelser. En aktiv strategi innebærer i følge Hjulstad (1983) at man regulerer på forhold som man allerede råder over for å imøtekomme endringene. Strømsgodset har en dynamiske prismsmodell som gir dem muligheten til å regulere pris ut fra etterspørsel. Dette er et godt eksempel på klubbens aktive tilnærming til endringene i

omgivelsene. Et annet kjennetegn på en aktiv strategi for å takle endringer, er at organisasjonen gjennomfører og benytter seg av forskning for å kartlegge endringene i omgivelsene (Hjulstad, 1983). Strømsgodset har gjennomført en rekke egne studier for å få informasjon om sine tilskuersegment, og dette underbygger påstanden om at organisasjonen deres har en aktiv tilnærming til endringer i omgivelsene. Det er mye som tyder på at Strømsgodset er den klubben som har en mest tilpasningsdyktig organisasjonskultur, som i størst grad har klart å tilpasse seg endringene i omgivelsene sine.

I følge Hjulstad (1983) er organisasjonens størrelse en faktor som påvirker organisasjonsstrukturen. De store organisasjonene blir oppfattet som mer autoritære og mer effektive enn de små organisasjonene. Det er lite som tyder på at organisasjonens størrelse kan være med på å forklare hvorfor klubbene imøtekommer publikumsnedgangen på vidt forskjellige måter. Vålerenga hadde i 2015 omtrent dobbelt så høyt budsjett som Stabæk (Ihle, 2015), men er den klubben som har den minst klare strategien for å øke tilskuertallene. Det kan derfor tyde på at det er andre forhold en klubbstørrelse som kan forklare de forskjellige tilnærmingen klubbene har til tilskuernedgangen.

7.1.3 Målgrupper

Målgruppene til klubbene skiller seg noe fra hverandre, både når det kommer til hvem som er best representert, og hvem som er dårligst representert på tribunen. Mye tyder på at unge mennesker og familier er de gruppene som er underrepresentert i størst grad.

Vålerenga og Strømsgodset har sine respektive supporterklubber som sine klart største målgrupper. Med tanke på supporterklubbens størrelse og utstrekning, er det naturlig at klubbene prioriterer de som viktige interessenter i forhold til sin organisasjon. Dette kan også medføre at supporterklubbene får mer makt og innflytelse, og dette vil bli diskutert mer i neste avsnitt, der jeg diskuterer forholdet mellom klubb og supporterklubb.

En deskriptiv tilnærming innebærer at en organisasjon identifiserer hvilke interessenter som finnes innenfor et avgrenset område, og avgjør hvilke av disse som er mest

relevante (Drake, 2011). Ved å kartlegge sine målgrupper, har klubbene funnet ut av hvilke interessenter som i liten grad får sine behov og interesser oppfylt av klubben. Familieseegmentet viste seg for eksempel å være dårlig representert, og klubbene fant ut at økonomiske forhold var en av årsakene. Derfor har flere av klubbene enten gjennomført, eller har planer om å gjennomføre prisjusteringen mot familieseegmentet.

Det er tydelig at supporterklubbene utgjør et større segment i de store klubbene, sammenlignet med de små. Samtidig er det også store forskjeller på størrelsen til supporterklubbene mellom de store og små klubbene. Allikevel er det liten dekning for å si noe om dette kan være med på å forklare hvorfor klubbene jobber forskjellig mot målgrupper. Flere av klubbene har identifisert de samme segmentene som underrepresentert, og jobber derfor ganske likt opp mot målgrupper.

7.1.4 Forhold til supporterklubben

Stabæk og Mjøndalen mener forholdet til supporterklubben kan påvirke billettsalget. Vålerenga og Strømsgodset gir uttrykk for at deres supporterklubber har stor innflytelse på klubben.

Mjøndalen tror forholdet til supporterne kan være avgjørende, og sier at det eksisterer et gjensidig avhengighetsforhold mellom klubb og supporterklubb. Dette tyder på at Mjøndalen anser sine supportere som primær-interessenter, som innebærer at de er absolutt nødvendige for organisasjonens drift (Friedman, Milena & Mason, 2004). Derfor er det også noe merkelig at de mener supporterne har liten mulighet for makt og innflytelse på klubbdriften. Dette forklarer de med at supporterklubben er en relativt liten interessent, som i liten grad reflekterer over beslutningstaking som blir gjort i klubben.

Vålerenga er den klubben som virker å gi supporterne størst makt og innflytelse på klubbrelaterte forhold. De sier at det i fremtiden kan være aktuelt å ansette supportere fra Klanen i klubben. Vålerenga har en slags instrumentell tilnærming til Klanen som interessent. Dette innebærer at Klanen har stor påvirkningskraft på klubbens aktivitet, og kan påvirke beslutningstaking (Drake, 2011). Noe av årsaken til at de prioriterer

Klanan som interessant, kan komme av at Klanen er en veldig stor gruppering. De ble identifisert som den soleklart største målgruppen på tribunen, og utgjør mange av sesongkortsalgene til klubben. Derfor opplever kanskje Vålerenga at det er naturlig å inkludere supporterklubben i klubbansliggende i større grad enn det andre klubber gjør.

Godsetunionen er det største segmentet på tribunen til Strømsgodset. De sier at supporterklubben er sterkt involvert i klubbansliggende forhold, noe som tyder på at de på lik linje med Vålerenga prioriterer supporterklubben som en viktig interessant. Til sammenligning utgjør supporterklubbene til Stabæk og Mjøndalen betydelig færre, samtidig som de oppgir at supporterklubbene deres har liten innflytelse. Dette underbygger forståelsen om at de store supporterklubbene blir prioritert som viktigere interessenter enn de små.

Selv om alle klubben oppgir at de har et godt forhold til klubben, er det store forskjeller på dette innebærer. Det er et klart skille mellom klubbene, når det kommer til supporterklubbens grad av makt og innflytelse på klubben. Det er tydelig at Klanen og Godsetunionen har markant mer innflytelse på klubbansliggende forhold, enn det Stabæk Support og 3050 har. Dette viser at størrelsen på supporterklubben er avgjørende for hvordan klubben velger å prioritere og inkludere supporterklubben.

7.1.5 TV-sendt fotball

Tre av fire klubber er positive til TV-sendt fotball, og tror det kan være med på å øke tilskuertallene, fremfor å svekke dem. Dette strider i mot forskningen til Solberg og Mehus (2014), som viser at kamper som går på fri-TV påvirker tilskuertallene negativt.

Samtlige klubber erkjenner at medieavtalene utgjør en stor og viktig inntektskilde. Det er åpenbart at innehaveren av medierettighetene er en av de viktigste interessentene til klubbene. I følge Friedman, Milena og Mason (2004) må en organisasjon prioritere sine interessenter ut fra hvor viktige de er for organisasjonens drift. Mye tyder på at klubbene anser innehaveren av medierettighetene som en primær-interessant, på bakgrunn av at de økonomiske bidragene er viktig for klubbens overlevelse.

Dette avhengighetsforholdet kan kanskje også forklare noe av klubbenes positive syn på TV-sendt fotball og tilskuertall, som strider i mot forskningen til Solberg og Mehus (2014). Det er mulig at den økonomiske gevinsten fra avtalen er såpass stor, at det overskygger de mulige negative konsekvensene. Dersom inntjeningen fra avtalen kan kompensere for eventuelt tap i billettsalg, er det mulig at klubbene ikke anerkjenner de negative konsekvensene, tross i at det kan gi færre tilskuere. Mjøndalen er den eneste klubben som i noen grad reflekterer over dette, når de sier at *TV gir og TV tar*. Med dette mener de at klubben får viktige inntekter fra medieavtalen, samtidig som de erkjenner at avtalen også kan innebære at flere velger å se kamp på TV fremfor på stadion.

Det er det ingen av klubbene som har en eksplisitt strategi for å forhindre at folk velger å se kampen på TV, fremfor å dra på stadion. Jeg tror årsaken ligger i at klubbene ikke ønsker å føre en strategi som indirekte motarbeider avtalen med en av deres viktigste stakeholdere. For at en organisasjon skal oppleve suksess, er den avhengig av å ivareta sine stakeholderes behov og interesser (Mainardes, Alves & Raposo, 2011). Klubbene føler muligens at det er unaturlig og illojalt å føre en strategi som går i mot en viktig stakeholders interesser.

Det kan virke som de store klubbene er noe mer positive til å bli sendt på TV. Dette kan henge sammen med at de største klubbene ofte blir valgt ut til de mer populære TV-kampene, med gunstig sendetid. Markedsføringseffekten er langt større hvis man får tildelt hovedkampen klokken 20:00 på en søndag, sammenlignet med å spille 19:30 på en mandag.

7.1.6 Kampdag

Klubbene trekker frem 16. mai, første serierunde og siste serierunde som de mest gunstige kampdagene for høye tilskuertall. Dette stemmer godt overens med de funnene som er gjort i tidligere studier på norsk fotball og tilskuertall.

Vålerenga og Stabæk har ingen strategier for kampdag, men baserer seg heller på å gjennomføre et eller to stunts i løpet av sesongen, for å prøve å engasjere flere

mennesker. Både Vålerenga og Stabæk rapporterer om at disse tiltakene fungerte svært godt i 2015 sesongen, og at man klarte å selge flere billetter til disse kampene. Derfor fremstår det noe merkelig at de ikke har valgt å videreføre dette til en strategisk plan som går over en hel sesong. Dette forklarer de med at stuntene og tiltakene de gjennomfører er kostbare, og at de ikke har økonomi til å utføre de gjennom hele sesongen.

Selv om svak økonomi setter noen begrensninger for hvordan man kan jobbe strategisk mot tilskuere, er det langt fra umulig. Mjøndalen, med det laveste budsjettet av samtlige Tippeligaklubber for 2015-sesongen (Ihle, 2015), er et bevis på nettopp dette. Deres satsning mot nærområdet, ved å besøke skoler og fotballskoler, og dele ut billetter til utvalgte kampdager, viser at det ikke trenger å koste så enormt mye å iverksette tiltak.

Utover de mest populære kampdagene, er ikke klubbene særlig interesserte i hvilke ukedager kampene spilles på. De er mer interessert i forutsigbarhet, det vil si i hvilken grad kamptidspunkter blir fastsatt i god tid i forveien. Dette viser at klubbene følger opp, og støtter supporterernes fanesak om forutsigbare kamptidspunkter. Klubbene viser at de er interessert i å ivareta ønskene og behovene til supporterklubbene, som igjen underbygger påstanden om at supporterklubbene er svært viktige stakeholdere for klubbene.

Klubbenes strategiske tilnærming til kampdag virker å være påvirket av geografiske forhold. Buskerudklubbene Strømsgodset og Mjøndalen har eksplisitte strategier, som baserer seg på å jobbe mot lokalmiljøet og nærområdet for å prøve å rekruttere tilskuere til utvalgte kamper. Vålerenga og Stabæk jobber ikke mot lokalmiljøet på samme måte, og har ingen strategi for kampdag. Noe av forklaringen kan ligge i at det er betydelig flere mennesker i Oslo og omegn, som innebærer at det er mange konkurrerende aktører. Buskerud har til sammenligning vesentlig færre innbyggere, og derav har også klubbene færre konkurrerende aktører. Derfor er det muligens lettere for Buskerudklubbene å fange interessen til menneskene som bor i nærområdet.

Strategien mot kampdag er påfallende like hos Strømsgodset og Mjøndalen. Ifølge Eriksson-Zetterquist et al. (2014) kan organisasjoner som opererer innenfor samme

organisasjonsfelt utvikle seg til å bli like. Mjøndalen startet sin satsning mot lokalmiljøet så sent som 2016, og det er naturlig å anta at de har blitt inspirert av hvordan naboklubben Strømsgodset har jobbet mot nærområdet. Det kan virke som de på mange måter har imitert deler av Strømsgodsets strategiske tilnærming til kampdag.

7.1.7 Sportslige resultater

Alle klubbene er i utgangspunktet av den oppfatning at sportslige resultater er svært avgjørende for tilskuertallene deres, som er i tråd med tidligere forskning. Derimot har to av klubbene opplevd både gode resultater og dårlige tilskuertall, og dårlige resultater og gode tilskuertall. Dette har fått de respektive klubbene til å revurdere hvor viktig de sportslige resultatene egentlig er for tilskuertallet.

Alle klubbene tror sportslige resultater er avgjørende for tilskuertallene deres, men tendensen er at de store klubbene vektlegger det mer enn det små. Det kan virke som at sportslige resultater som en isolert faktor, ikke er nok for å sikre høye tilskuertall blant de små klubbene. Stabæks 2015-sesong der de tok en overraskende bronsemedalje, er et eksempel på nettopp dette. Mjøndalen ga også uttrykk for at sportslige resultater var mindre viktig når de spilte i Tippeligaen, og at tilskuerne deres hadde andre motiver.

Store organisasjoner blir ifølge Hjulstad (1983) sett på som mer effektive. Det er mulig at de store Tippeligaklubbene er flinkere enn de små til å utnytte den medvinden og flyten klubben opplever, når de sportslige resultatene er gode. Derfor kan også de store klubbene i større grad belage seg på at sportslige resultater isolert sett, er tilstrekkelig for å trekke mange tilskuere. Vålerengas strategi om at gode sportslige resultater skal gi høye tilskuertall gjenspeiler denne tankegangen.

Det er kun Strømsgodset som har en strategisk tilnærming til sportslige resultater, der de regulerer prisen dersom det sportslige svikter over en lengre periode. En strategisk plan knyttet til sportslige resultater kan være utfordrende, ettersom administrativt ansatte i klubben i liten grad kan påvirke kamputfall og hva spillerne gjør på banen. Prisjustering fremstår som et tiltak som kan hindre frafall fra publikum, men utover

dette er det forståelig at klubbene gjør lite.

7.1.8 Motstander

Klubbenes vurderinger rundt tilskuertall og motstander stemmer godt overens med den tidligere forskningen, der lokaloppgjør, toppoppgjør og kamper mot Rosenborg blir trukket frem som de mest attraktive for publikum.

Alle klubbene er enige i at motstanderen vil påvirke tilskuertallene deres. Allikevel er det bare Strømsgodset som har en eksplisitt strategi knyttet opp mot motstander.

Vålerenga og Mjøndalen har også noen tiltak rettet mot motstander, men påpeker at disse tiltakene først og fremst er rettet mot mindre attraktive motstandere.

Det er noe overraskende at ikke flere av klubbene har omfattende strategier tilknyttet motstander, når alle er samstemte om at det påvirker tilskuertallene. Jeg tror noe av forklaringen ligger i at klubbene forventer at billettsalget skal gå av seg selv når de møter attraktiv motstand. De opplever at det ikke er hensiktsmessig å bruke ressurser på å promotere kamper mot for eksempel Rosenborg, fordi disse kampene uansett vil selge mye billetter basert på popularitet og historie. Derfor velger de heller å fokusere tiltakene inn mot kamper som i utgangspunktet blir sett på som mindre attraktive av allmennheten.

Det er vanskelig å peke på noen åpenbare forhold som kan forklare de forskjellige strategiske tilnærmingene til klubbene. Det er lite som tyder på at de store klubbene har en annen strategisk tilnærming til motstander, sammenlignet med de små klubbene.

7.1.9 Værforhold

Tidligere forskning på værforhold og tilskuertall i norsk fotball, viser at regnvær kan påvirke tilskuertallet negativt. Funnene fra denne studien, viser at klubbene anser flere forskjellige værforhold som utslagsgivende for publikumstallene.

Stabæk og Mjøndalen tror værforhold er svært avgjørende, og trekker frem nedbør som

de verste forholdene. Det er naturlig å anta at deres syn på værforhold og tilskuertall henger sammen med fasilitetene ved egen arena. Verken Stabæk eller Mjøndalen har tak over alle plasser, noe som sannsynligvis gir utslag på publikumstallet på kampdager med nedbør.

Vålerenga og Strømsgodset er til sammenligning mindre opptatt av værforholdene. De spiller sine hjemmekamper på arenaer med tak over alle seter, og dette kan forklare hvorfor de ikke ser på nedbør som en utfordring på lik linje med Stabæk og Mjøndalen.

Klubbene har ingen spesielle strategier knyttet til værforhold og tilskuere. Dette kan komme av det er vanskelig å ha en eksplisitt strategi mot værforhold, ettersom det er forhold som klubbene ikke kan kontrollere.

7.1.10 Pris

Internasjonal forskning viser at billettpriser er en mindre viktig faktor for tilskuertall (Ferreira & Bravo, 2007). Ingen av klubbene i denne studien opplever pris som en avgjørende faktor for deres publikumstall.

Strømsgodset har en dynamisk prismodell, som går ut på å regulere pris ut fra etterspørsel. Etterspørselen på billetter kan påvirkes av endringer i omgivelsen til klubben. Slike endringer kan være en utfordring for organisasjonen (Hjulstad, 1983). Strømsgodset har en aktiv strategi for å takle disse endringene, noe som gjør at organisasjonen er bedre rustet til å takle for eksempel store svingninger i sportslige resultater. Dette viser på mange måter også at billettpriser kan være mer avgjørende for billettsalget, enn det mange av klubbene gir uttrykk for.

Vålerenga har en prisstrategi som går ut på å ta så mye som mulig for billettene, uten at det skal føles urimelig dyrt for kjøper. En slik strategi kan tyde på at klubben har sterke økonomiske motiver når de priser billettene. De ønsker å maksimere inntjeningen fra tilskuerne sine, selv om dette kan innebære at man får færre tilskuere som betaler mer, fremfor mange tilskuere som betaler mindre.

Stabæk og Mjøndalens prisstrategi dreier seg i all hovedsak om å imitere andre klubbers prisnivå. Ifølge Eriksson-Zetterquist et al. (2014) er det vanlig at en organisasjon imiterer andre, når man skal gjennomføre endringer i egen organisasjon. Istedenfor å bruke ressurser på å finne ut hvilket prisnivå som er best egnet for sine egne klubber, velger heller Stabæk og Mjøndalen å imitere andre lignende klubbers prisnivå. Når mange organisasjoner opererer innenfor samme organisasjonsfelt, er en av konsekvensene at organisasjonene blir mer like (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Mjøndalen ga også uttrykk for at norsk fotball var preget av mye åpenhet og lite hemmelighold rundt for eksempel strategier og prisnivå. Dette kan forklare hvorfor prisnivået på billetter i Tippeligaen, er påfallende likt på tvers av klubbene.

Det er ganske store kontraster mellom de store og små klubbene, når det kommer til prisstrategier. Det er helt tydelig at Vålerenga og Strømsgodset har et mer bevisst forhold til prising av billetter enn det Stabæk og Mjøndalen har. Store forskjeller i organisasjonsstruktur kan være en av årsakene. En organisasjons struktur kan bli påvirket av for eksempel økonomi, personale og størrelse (Hjulstad, 1983). Det er store forskjeller mellom de store og små klubbene når det kommer til disse forholdene. De små klubbene har dårligere økonomi, mindre ansatte og færre ressurser. Derfor velger de kanskje å imitere andre klubber, fremfor å bruke ressurser på å gjøre egne undersøkelser og drive med en aktiv strategisk prissetting.

7.1.11 Fasiliteter

Majoriteten av klubbene i studien tror fasiliteter ved stadion er avgjørende for tilskuertallene, og dette stemmer godt overens med tidligere forskning både fra Norge, og fra internasjonal fotball.

Stabæk er den klubben som tror fasiliteter er mest avgjørende for tilskuertallet. Det er neppe tilfeldig at den klubben med de svakeste fasilitetene også tror det er mest utslagsgivende. Mye av forklaringen kan ligge i at klubben har opplevd noen svært turbulente år. De flyttet inn på Telenor Arena i 2009, og hadde over 9.000 tilskuere i snitt. Etter noen år flyttet de tilbake til Nadderud, og i 2015 hadde klubben et tilskuersnitt på 4.000. Stabæk kjempet om medalje både i 2009 og 2015, men

tilskuertallene var vidt forskjellige. Den største forskjellen mellom disse to Stabæk-årgangene, er stadion de spilte på. Med så åpenbare forskjeller i fasiliteter, er det lett å peke på at stadionfasiliteter er svært utslagsgivende for tilskuertallene.

Mjøndalen tror også at fasiliteter er utslagsgivende for billettsalget. De har sammen med Stabæk de dårligste fasilitetene blant klubbene i denne studien. Det mest prekære forholdet ved fasilitetene virker å være mangelen på tak over alle seter. Svarene på hvor avgjørende fasilitetene er, gjenspeiler deres vektlegging av værforhold.

Sammenhengene mellom disse to forholdene virker åpenbar, og det er naturlig å anta at dette er årsaken til at Stabæk og Mjøndalen er de to klubbene som tror både fasiliteter og værforhold er svært utslagsgivende.

Vålerenga mener kravene blant tilskuerne har blitt urealistisk høye, som en følge av mange nye arenaer rundt om i landet. Det kan virke som norske supporteres ønsker og behov har forandret seg, og at man stiller mer krav til fasiliteter enn man gjorde for noen tiår siden. Ved slike endringer i omgivelsene, må klubbene ta stilling til om de ønsker å etterfølge interessentenes ønsker. I følge Friedman, Milena og Mason (2004) må en organisasjon prioritere sine stakeholdere ut fra hvor viktig de er for organisasjonens overlevelse og suksess. Tendensen de siste årene med flere nye arenaer og modernisering av anlegg, tyder på at klubbene prioriterer sine supportere som en av de viktigste interessentene, og forsøker å etterkomme deres ønsker om bedre fasiliteter.

Det er vanskelig å sammenligne klubbens strategier når det kommer til fasiliteter.

Årsaken til dette er at en strategi knyttet opp mot fasiliteter gjerne innebærer at man vil bygge en helt ny arena, eller modernisere den nåværende arenaen. Dette er forhold som klubbene selv ikke alltid har kontroll over. Nybygging eller modernisering av anlegg er svært kostbart, og må som regel involvere flere parter enn bare klubben. Derfor er det også vanskelig å ha en eksplisitt strategi knyttet til fasiliteter.

7.2 Supporterklubbene

7.2.1 Syn på klubbens arbeid med å forbedre tilskuertallene

Stabæk er den eneste supporterklubben som ikke er fornøyd tiltakene og strategiene klubbene deres har for å forbedre tilskuertallene. Stabæk har i løpet av de siste årene vært gjennom en turbulent tid der de har flyttet tilbake til gammel arena, rykket ned, og rykket opp igjen, samt hat noe utenomsportslig rot. Dette har også gitt utslag på tilskuertallene, som har variert voldsomt i løpet av de siste årene (se vedlegg 6). Dette er nok også hovedårsaken til at supporterklubben er misfornøyd, og at de ikke opplever at klubben jobber godt nok for å heve tilskuertallene igjen.

Vålerenga har mistet omtrent 35% av tilskuerne sine på ti år. Noe overraskende er det derfor at supporterklubben er fornøyd med klubben jobber for å forbedre tilskuertallene sine. Klanen påpeker at de kjenner den økonomiske situasjonen i klubben, og mener det er vanskelig å få gjort noe særlig mer når man ikke har mer midler. Samtidig gir de uttrykk for at de som regel får viljen sin, og at de blir hørt av klubben. Dette forsterker antagelsen om at Klanen er en av de viktigste stakeholderne til Vålerenga, og at de har betydelig med innflytelse i klubben. Det innebærer at Vålerenga forsøker å etterkomme Klanens ønsker og behov som en viktig stakeholder. Dette kan være en av forklaringene på hvorfor Klanen er positive til klubbens arbeid med tilskuertall, selv om tilskuertallene har falt drastisk i løpet av en tiårsperiode.

Flere av supporterklubbene trekker frem svake økonomi som en av forklaringene på hvorfor klubbene deres ikke jobber mer omfattende for å forbedre tilskuertallene. Det kan virke som supporterklubbene har noe lave forventninger til hva klubbene kan gjøre, fordi de vet at det er begrenset med økonomiske midler. Dette indikerer også at supporterklubbene anser god økonomi som en absolutt nødvendighet for at klubben skal ha en strategisk plan for å forbedre tilskuertallene.

7.2.2 TV-sendt fotball, kampdag og forutsigbarhet

Supporterne er samstemte, når de peker ut dårlig forutsigbarhet som den mest avgjørende faktorene for at tilskuertallene har falt de siste årene.

Stabæk Support hevder at NFF har nedprioritert tilskuerne til fordel for TV. Det kan virke som NFF har identifisert kjøper av medierettighetene som en av sine viktigste stakeholdere. Inntektene fra salg av rettighetene er nødvendige for driften av egen organisasjon. Det er tydelig at det økonomiske motivet har vært sentralt når NFF har valgt kjøper av rettighetene som en av sine primær-interessenter. Ved å selge medierettighetene til høyest mulig pris, har man gitt kjøper stor innflytelse og makt på hvordan fotballen skal avvikles. Dette inkluderer blant annet at kjøper bestemmer når kamper skal spilles, og har makt til å flytte på kamper utover i sesongen.

Samtidig som NFF prioriterer kjøper av medierettighetene som en primær-interessent, opplever klubbene at de ikke blir anerkjent som en viktig nok interessent. Mediaavtalen har vært så økonomisk gunstig for NFF, at de har valgt å prioritere ønskene til kjøper av medierettighetene, fremfor å etterfølge supporterens ønsker om forutsigbarhet. Det kan derfor tyde på at supporterne ikke blir ansett som mer enn en sekundær-interessent for NFF (Drake, 2011).

Det kan allikevel være lysere tider i vente. Discovery kjøpte i 2015 rettighetene til Tippeligaen mellom 2017 og 2022, og betaler en rekordsum på 2,4 milliarder (Waagaard, 2015). Et av punktene i avtalen handler om å styrke forutsigbarheten. Et av tiltakene er å dyrke søndag klokken 18:00 som hovedrunden, samt forhindre at kamper kan flyttes på kort sikt. Dermed vil også supporterne få litt av den etterlengtede forutsigbarheten tilbake. Dette kan også tyde på at NFF har hørt på signalene fra supporterne, og prioriterer dem som en viktigere stakeholder enn det de har gjort tidligere. Med tanke på hvor mye supporterklubbene i min studie har vektlagt forutsigbare kampdag, blir det spennende å se om det gir noe utslag på publikumssnittet.

7.2.3 Sportslige resultater

Supporterklubbene svarer påfallende likt som klubbene sine, når det kommer til synet på sportslige resultater og tilskuertall. Alle supporterklubbene er overbevist om at det er avgjørende for tilskuertallet, utenom Stabæk Support som opplevde en sesong med svake tilskuertall tross overraskende gode resultater.

Samtlige supporterklubber gir uttrykk for at sportslige resultater er utslagsgivende for tilskuertallene, men at dette *ikke* gjelder oppmøtet fra supporterklubben selv. De påpeker at supporterklubben alltid vil være der, uavhengig av resultater, men at tilskuere som er utenfor supportergrupperingen vil bli påvirket av de sportslige resultatene. Dette gir et inntrykk av at det er menneskene som er med i supporterklubben, er de supporterne som Hjelseth (2005) omtaler som de autentiske supporterne, som er lojale og lidenskapelige. Samtidig viser dette også at samtlige klubber har en andel av medgangssupportere. I følge Gammelsæter og Ohr (2002) er det et velkjent fenomen, og omtrent alle klubber har både kjernesupportere og medgangssupportere.

Supporterklubbene er klare på at det først og fremst er den gjennomsnittlige supporter som blir påvirket av de sportslige resultatene til klubben. De mener at supporterklubben i veldig liten grad blir påvirket av svingninger i resultatene. Dette er forhold klubbene bør vurdere når de identifiserer sine målgrupper. Ut fra svarene til supporterklubbene tyder det på at klubbene burde fokusere tiltakene sine inn mot supportere som er utenfor den organiserte supporterklubben. Dette segmentet vil i følge supporterklubbene være mer sensitivt for variasjoner i sportslige resultater.

8.0 Oppsummering og videre forskning

Her vil jeg gi en oppsummering av de mest sentrale funnene fra denne studien. Jeg vil videre forsøke å belyse problemstillingene som ble presentert i innledningen. Til slutt vil jeg si noe om denne studiens begrensninger, samtidig som jeg kommer med forslag til videre forskning på temaet.

8.1 Oppsummering

Målet med denne studien var å finne ut av hvilke strategier Tippeligaklubbene har for å forbedre tilskuertallene, og hvorfor de har disse strategiene. For å belyse temaet ytterligere, ønsket jeg å finne ut av hvordan supporterklubbene oppfattet klubbenes arbeid for å forbedre tilskuertallene. Jeg ville også finne ut av hvilke publikumsfaktorer som var de viktigste for supporterklubbene.

Det viser seg at de fire klubbene i denne studien imøtekommer publikumsnedgangen på svært forskjellige måter. Strømsgodset skiller seg ut som den eneste klubben som har en overordnet strategi for å forbedre tilskuertallene. Blant de tre andre klubbene gjøres det lite, og ingen av klubbene har en form for eksplisitt strategi for å forbedre tilskuertallene. Vålerenga uttaler at ingen i klubben jobber strategisk mot publikum, og at ingen har hatt noe dedikert ansvar for å jobbe med dette.

Forhold som økonomi, tilskuertall, medieavtaler og antall profiler har endret seg betraktelig i Tippeligaen de siste årene. Funnene fra denne studien tilsier at Strømsgodset er den eneste klubben som har en aktiv strategi for å imøtekomme disse endringene. For å tilpasse seg endringene, regulerer de på forhold som klubben råder over (Hjulstad, 1983). Dette indikerer også at Strømsgodset har den mest tilpasningsdyktige organisasjonskulturen. Til sammenligning har de andre klubben en mer passiv tilnærming til endringene i omgivelsene. Dette innebærer at de imøtekommer endringene ved å fortsette å bruke de metodene som har gitt suksess tidligere.

Prising av billetter viser seg å være en av de forholdene der klubbenes strategier er vidt forskjellige mellom de store og de små klubbene. Strømsgodset har en strategi med en

dynamisk prismodell, som går ut på at man regulerer pris ut fra etterspørsel. Vålerengas prisstrategi går ut på å ta så høye priser som mulig, uten at målgruppene deres oppfatter det som urimelig. Til sammenligning har Stabæk og Mjøndalen en strategi som i stor grad går ut på å imitere lignende klubbers prisenivå. Ved å imitere andre organisasjoner, slipper klubbene å bruke tid og ressurser på metoder som kan feile (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Klubbene bruk av imitasjon kan være med på å forklare hvorfor prisenivået i Tippeligaen er såpass likt på tvers av klubbene.

Det er flere forhold som kan være med på å forklare hvorfor klubbene har valgt de strategiene for å for å forbedre tilskuertallene som de har i dag. Flere av klubbene peker på økonomiske utfordringer som den mest åpenbare forklaringen på hvorfor de ikke jobber mer med strategier mot tilskuere. Dette kan også forklare hvorfor klubbene med svak økonomi, har en tendens til å imitere andre klubbers strategier, fremfor å utrede egne metoder. I følge Hjulstad (1983) er organisasjonens størrelse med på å påvirke strukturen og beslutningstakingen til organisasjonen. Funn fra denne studien indikerer at størrelsen på klubben er mindre viktig når det kommer til strategier mot tilskuertall. Allikevel er det en tendens til at de store klubbene er noe mer effektive enn de små, når for eksempel kommer til å utnytte medvinden og flyten som følger av sportslig suksess. Dette gjør at de store klubbene i større grad kan belage seg på at sportslige suksess er tilstrekkelig for høye tilskuertall.

Tre av fire supporterklubber er fornøyd med hvordan klubbene jobber, og de er kun Stabæk Support som er misfornøyd. Flere av supporterklubbene trekker frem svak økonomi som en årsak til at det ikke gjøres mer, som underbygger klubbene forklaring på hvorfor de ikke har mer eksplisitte strategier for forbedring av tilskuertallene.

Supporterklubbene er samstemte når de trekker frem forutsigbarhet rundt kampdag som den viktigste faktoren for høye tilskuertall. Flere av supporterklubbene gir uttrykk for at de føler at NFF nedprioriterer supporterne til fordel for kjøper av medierettighetene. De opplever at NFF prioriterer kjøper av medierettighetene som en primær-interessent på bakgrunn av økonomiske motiver. Dette innebærer at organisasjonen etterkommer stakeholderens ønsker og behov i stor grad (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Dermed får kjøper av medierettighetene makt til å bestemme over kampdager, og endring på

tidspunkter som gir supporterne dårlig forutsigbarhet. Flere av supporterklubbene føler derfor at supporterne har blitt en nedprioritert sekunder-interessent for NFF.

8.2 Videre forskning

Med denne studien har jeg tatt sikte på å utforske en relativt ny del av problematikken rundt tilskuernedgang. Det er få studier som har tatt for seg hvordan klubbene imøtekommer tilskuernedgang med forskjellige strategier. Derfor har et av målene for denne studien vært å bidra med ny kunnskap og innsikt på feltet, som kan inspirere til videre forskning. Denne studien har noen åpenbare begrensninger, særlig når det kommer til den eksterne validiteten. Ettersom utvalget av klubber har vært såpass lite, er det vanskelig å si at funnene fra min studie kan generaliseres til større sammenhenger. Derfor er det også vanskelig å si noe om disse funnene kan være representative for Tippeligaen som helet.

Et forslag til videre forskning er å gjennomføre en lignende studie som denne, der man kun intervjuer Tippeligaklubbene, og ikke supporterklubbene. I stedet for å velge fire klubber, gjennomfører man intervjuer i samtlige klubber. Dette vil gi et mer helhetlig bilde av klubbens strategier, og det vil være lettere å sammenligne utslagsgivende forhold på tvers av klubbene. En slik studie vil ha en høyere ekstern validitet enn det denne studien har. En annen spennende innfallsvinkel kunne vært en studie der man forsøker å avdekke hvorvidt strategiene klubbene har, faktisk er utslagsgivende for tilskuertallene. En slik studie kunne vært med på å forklare hvor viktig, eller eventuelt lite viktig, det er å ha en strategisk plan for forbedring av tilskuertall.

Referanser

- Aegeris, S. & Nagel, M. S. (2013). An Investigation of Major League Soccer Attendance. *Journal of Venue and Entertainment Management, Vol. 4, Issue 2*, s. 64-75. Hentet 09.10.15 fra:
https://sc.edu/study/colleges_schools/hrsm/research/journal_venue_and_event_management_archives/jvem_pdfs/vol4_no2/investigation_of_major_league_soccer_attendance.pdf
- Alt om fotball (2015). Hentet 28.09.15 fra:
<http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=tournamentStatistics&tournamentId=1&seasonId=338&useFullUrl=false>
- Arbeidstilsynet (u.å.). Hentet 02.12.15 fra:
<http://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/index.html?tid=207489>
- Bakken, C. & Strømsnes, T. (2011). Etterspørselen etter fotball: *En empirisk studie av tilskuertall på Alfheim*. Masteroppgave ved Handelshøgskolen i Tromsø.
- Coates, D. & Humphreys, B. R. (2010). Week to Week Attendance and Competitive Balance in the National Football League. *International Journal of Sport Finance, 2010 (5)*, s. 239-252. Hentet 10.10.15 fra:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c196b70c-a104-43f2-9dbe-5978a482ee07%40sessionmgr4001&vid=0&hid=4109>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2014). Generelle forskningsetiske retningslinjer. Hentet 08.10.15 fra: <https://www.ettkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Drake, I. (2011). Hvem bør bli hørt om sine synspunkter på ledelse i norske virksomheter?. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 2011(1)*, s. 32-39. Hentet 03.02.16 fra: <https://www.magma.no/hvem-bor-bli-hort-om-sine->

synspunkter-pa-ledelse-i-norske-virksomheter

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014).

Organisasjonsteori.

Oslo: Cappelen Damm

Evrett, E. L. & Furseth, I. (2012). Masteroppgaven: Hvordan begynne – og fullføre.

Universitetsforlaget, Oslo.

Ferreira, M. & Bravo, G. (2007). A multilevel model analysis of professional soccer

attendance in Chile 1990-2002. *International Journal of Sports Marketing &*

Sponsorship, s. 254-271. doi: 10.1108/IJSMS-08-03-2007-B006

Foroughi, B., Shah, K. M., Nikbin, D. & Hyun, S. S. (2014). The impact of event
quality on fan satisfaction and game attendance in the context of professional
soccer in Iran. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*.

s. 189-205. Hentet 12.10.15 fra:

<http://connection.ebscohost.com/c/articles/96265808/impact-event-quality-fan-satisfaction-game-attendance-context-professional-soccer-iran>

Friedman, M. T., Parent, M. M. & Mason, D. S. (2004). Building a framework for

issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport*

Management Quarterly, 09/2004, Vol.4(3), s. 170-190. doi:

10.1080/16184740408737475

Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball. Om penger, ledelse og*

identitet i norsk fotball. Abstrakt forlag, Oslo.

Gammelæter, H., Storm, R. K. & Söderman, S. (2011). Diverging Scandinavian

Approaches to Professional Football. I: Gammelsæter, H. & Senaux, B. (Eds.),

The Organisation and Governance of Top Football Across Europe (s. 77-92).

Routledge: New York.

- Gjestvang, K. & Reinhardsen, J. O. (2015). Hva påvirker etterspørselen etter fotballbilletter for IK Start?. Masteroppgave ved Universitetet i Agder, Kristiansand.
- Gregersen, J. (2015). Spår enormt prisfall på Tippeligaen. *Sporten.com*. Hentet 11.11.15 fra: <http://www.sporten.com/nyhet/tror-prisen-pa-tippeliga-rettighetene-vil-synke-med-flere>
- Hallberg, M. (2015). Tomme tribuner: *En kvantitativ studie av tilskuersvikt i norsk herrelandslagsfotball*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Harris, N. (2012). Revealed: The most dedicated football nations – The Faroes, Iceland, Cyprus, Scotland and England. *Sportingintelligence*. Hentet 03.05.16 fra: <http://www.sportingintelligence.com/2012/04/02/revealed-the-most-dedicated-football-nations-the-faroes-iceland-cyprus-scotland-and-england-020403/>
- Henriksen, J. M. (2013). Arsenal øker billettprisene igjen: -En skam. *VG*. Hentet 14.04.16 fra: <http://www.vg.no/sport/fotball/premier-league/arsenal-oeker-billettprisene-igjen-en-skam/a/10141313/>
- Hjelseth, A. (2005). De som streber nedover – om klasse og identitet blant fotballsupportere. *Sosiologi i dag, årgang 35, nr. 4/2005, s. 69-87*.
- Hjelseth, A. (2006). *Mellom bør katedral og karneval. Norske supporterers forhandlinger om kommersialisering av fotball*. Doktoravhandling ved Universitetet i Bergen.
- Hjulstad, R. (1983). *Organisasjonsteori*. NKS-forlaget, Oslo.
- Hörisch, J, Freeman, R. E. & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in

Sustainability Management. *Organization & Environment*, 2014, Vol.27(4), s. 328-346. doi: 10.1177/1086026614535786

Ihle, M. (2015). Om pengebruken er avgjørende, så ender Tippeligaen slik.

Dagbladet. Hentet 09.03.16 fra

<http://www.dagbladet.no/2015/03/31/sport/fotball/tabeller/tippeligaen/budsjett/38489600/>

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Levin, M. A. & McDonald, R. E. (2009). The value of competition: competitive balance as a predictor of attendance in spectator sports. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. s. 7-24. doi: 10.1108/IJSMS-11-01-2009-B002

Mainardes, E. W., Alves, H. & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 2011, Vol.49(2), s. 226-252. doi: 10.1108/0025174111110913322

Mehus, I. (2005). Sociability and Excitement Motives of Spectators Attending Entertainment Sport Events: Spectators of Soccer and Ski-jumping. *Journal of Sport Behavior; Dec 2005; 28(4)*, pp. 333-350. Hentet 07.10.15 fra: <http://search.proquest.com/docview/215874397?accountid=45546>

Mehus, I. & Kolstad, A. (2011). Football team identification in Norway: spectators of local and national football matches. *Social Identities*, Vol. 17 (6), s. 833-845. doi: 10.1080/13504630.2011.606677

Mæle, T. T. (2014). Hva påvirker etterspørselen etter stadionfotball i Tippeligaen? Masteroppgave ved det samfunnsvitenskapelige fakultetet, Handelshøgskolen Stavanger.

- Nesje, E. & Nordli, Ø. (2003). Byggeboom til to milliarder. *Aftenposten*. Hentet 14.04.16 fra: <http://www.aftenposten.no/nyheter/sport/Byggeboom-til-to-milliarder-6530184.html>
- Nylehn, B. (1997). *Organisasjonsteori: kritisk analyse av utvalgte emner*. Kolle forlag, Oslo.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (2003). Organizations as Social Context Defined. I: *The External Control of Organizations*. (s. 1-60). Stanford: Stanford Business Classics
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press
- Solberg, A. H. & Mehus, I. (2014). The Challenge of Attracting Football Fans to Stadia? *International Journal of Sport Finance*, 2014. s. 3-19. Hentet 07.10.15 fra: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0492be83-efa0-4a5a-adb5-9182c11f2ced%40sessionmgr107&vid=0&hid=118>
- Svegaarden, K. E. (2016). Katastrofale tall for serieåpningen for Fotball. Hver fjerde tilskuer "forsvant" i Tippeliga-åpningen. *VG*. Hentet 17.03.16 fra <http://www.vg.no/sport/fotball/tippeligaen/hver-fjerde-tilskuer-forsvant-i-tippeliga-aapningen/a/23638940/>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Tippeligaen (2016). Hentet 06.05.16 fra: <https://www.fotball.no/turneringer/tippeligaen/>
- Waagaard, M. S. (2015). Tippeligaen til Discovery fra 2017 til 2022. *Fotball.no*. Hentet 02.05.16 fra <http://www.fotball.no/nff/NFF-nyheter/2015/Tippeligaen-til-Discovery-fra-2017-til-2022/>

World Stadiums (u.å.). Stadiums in Norway. Hentet 14.04.16 fra:
<http://www.worldstadiums.com/europe/countries/norway.shtml>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide klubbene

Introduksjon

Mitt navn er Simen Lund, og jeg skriver min masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole. Jeg holder på med en studie der målet er å få en forståelse av hvordan klubber og supportere forstår og imøtekommer tilskuersituasjonen i Tippeligaen. Jeg vil gjennomføre et intervju, der målet er å kartlegge klubbens oppfattelse og håndtering av tilskuersituasjonen i egen klubb. Alle som intervjues må gi et muntlig informert samtykke, som blant annet innebærer at deltar på intervjuet av fri vilje, og at de til enhver tid har lov til å trekke seg fra intervjuet uten at det får konsekvenser.

Bakgrunnsspørsmål

1. Hvordan er klubben deres organisert med tanke på salg av billetter?
 - Hvor mange i klubben jobber med salg av billetter, markedsføring og tilskuere?
 - Hvilken kompetanse (utdanning, erfaring) har de som jobber med dette?
 - Hvor viktig er publikumsinntekter?
 - Hvor mye jobber man med publikum sammenlignet med andre inntektskilder som sponsorer, medier osv?
 - Har dere noen forbilder? (Klubber, ledere, ideologier etc)
2. Hva kjennetegner klubben din i forhold til tilskuertall og salg av billetter?
 - Hva gjør dere forskjellig fra andre klubber?
 - Hvordan vet dere det dere vet – hvordan får dere tak i kunnskapen?
 - Hva er målet? Drømme- og skrekkszenario?
3. Hvordan ser situasjonen ut i deres klubb i dag i forhold til salg av billetter til hjemmekamper?
 - Hvordan ser det ut i dag sammenlignet med de foregående sesonger?

- Hvordan ser dere på fremtiden i forhold til billettsalg?
4. Hvilke grupper i samfunnet er best representert på tribunen deres?
- Unge, gamle, single, hvite, mørke, høyt utdannede, lavt utdannede etc.
 - Hva er målgrupper?
 - Hvordan markedsfører dere billettsalget i forhold til målgruppe?
 - Hvordan kartlegger dere målgruppene?
5. Hva slags forhold har deres klubb til supporterne?
- Hva slags type samarbeid har dere med supporterne?
 - Hvor avgjørende er kommunikasjon med supporterne i forhold til salg av billetter?
 - Kunne det for eksempel vært aktuelt med en supporter i styret? (Jambør Brann)

Utvalgte sentrale faktorer

1. Kampdag

- Er det noen kampdager som trekker flere tilskuere for deres lag i løpet av en sesong? (Hvilke?)
- Første- og siste serierunde? 16 mai?
- Hvordan påvirker uke dag tilskuertallet?
- Finnes det spesifikke tiltak for å trekke flere tilskuere til de kampdagene som tradisjonelt har færre tilskuere? Til de som har flere tilskuere?
- Har klubben forskjellige strategier for salg av billetter til forskjellige kampdager?
- Kan klubben påvirke hvilken dag kampen skal spilles? Hvordan?

2. Motstander

- Hvor avgjørende er motstander for tilskuertallene?
- Er det noen utvalgte lag som trekker flere tilskuere til deres hjemmekamper? (Hvilke?)

- Hvordan påvirker lokal- og hatoppgjør tilskuertallet?
- Har dere noen strategier eller tiltak for å trekke tilskuere til kamper der man møter topplag, lokale rivaler og lignende?

3. Sportslige resultater

- I hvilken grad påvirker de sportslige resultatene publikumstillene?
- Påvirker egen tabellplassering tilskuertallet? Motstanderens tabellplassering?
- Har klubben noen strategi i forhold til publikum, hvis det sportslige sviker?

4. Profiler

- Kan profilerte spillere påvirke tilskuertallet?
- Kan trenerprofiler påvirke tilskuertallet?
- Finnes det noen strategi i forhold til dette? (Kunne klubben for eksempel vært villige til å kjøpe en spiller eller trener på bakgrunn at man tror han kan øke billettsalget?)

5. TV-sendt fotball

- Hvordan påvirkes tilskuertallet av at kampene deres blir sendt på TV?
- Forskjeller mellom gratis-tv og betal-tv?
- Påvirkes publikumstillene deres av at for eksempel storkamper i Premier League blir TV-sendt samtidig som deres kamp spilles?
- Hva slags strategi har dere for å forhindre at folk velger TV-kamp fremfor å se den på stadion?
- Hvordan er inntektene fra TV sammenlignet med inntekter på billettsalg?

6. Værforhold

- Hvordan påvirker værforholdene billettsalget?
- Hvor avgjørende er tak over stadion, når det kommer til værforhold og tilskuertall?
- Har deres klubb noen tiltak som skal forhindre publikumssvikt dersom det for eksempel skulle regne eller snø på kampdag? (Utdeling av regnponchoer, varmelamper, salg av varm kakao og lignende).

6. Pris

- Hvordan påvirker prisnivået billettsalget?
- Hvordan er billettprisene deres sammenlignet med de andre lagene i Tippeligaen?
- Hvordan har dere kommet frem til billettene skal koste? (Ser man på hvordan de andre prissetter, eller har man egen strategi?)
- Hvordan er deres strategi for prising av kampbilletter? (Skrur man for eksempel opp prisene hvis det kommer motstandere som tradisjonelt trekker mange tilskuere, og ned prisen når man møter bunnlag?)

7. Fasiliteter ved stadion

- Hvor avgjørende er det å ha en moderne arena i forhold til tilskuertall?
- Hvilke spesifikke elementer er mest avgjørende for høye tilskuertall? (Sitteplasser, storskjerm, VIP-tilbud og lignende)
- Har deres klubb tilstrekkelig med fasiliteter?
- Hva er mål og strategier?

8. Lokal tilhørighet

- Hvor viktig er den lokale tilhørigheten for deres supportere?
- Hvor viktig er beliggenheten til arenaen deres for tilskuertallene?
- Kan lokale spillere som kommer fra egen junioravdeling og som er forankret i nærområdet påvirke tilskuertallet?
- Hvilke strategier har klubben i forhold til dette?

Oppsummering

1. Er det noen andre forhold eller faktorer som jeg ikke har inkludert som dere vil legge til?

2. Hvilke konkrete tiltak er de viktigste deres klubb gjør for å forbedre tilskuersituasjonen?

- Konkrete eksempler

3. Hvilke tiltak kan iverksettes dersom dagens modell for salg og markedsføring av billetter ikke fungerer?

- Konkrete eksempler

Vedlegg 2: Intervjuguide til supporterklubbene

Introduksjon

Mitt navn er Simen Lund, og jeg skriver min masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole. Jeg holder på med en studie der målet er å få en forståelse av hvordan klubber og supportere forstår og imøtekommer tilskuersituasjonen i Tippeligaen. Jeg vil gjennomføre et intervju, der målet er å kartlegge supporterernes oppfattelse og håndtering av tilskuersituasjonen i egen klubb. Alle som intervjues må gi et muntlig informert samtykke, som blant annet innebærer at deltar på intervjuet av fri vilje, og at de til enhver tid har lov til å trekke seg fra intervjuet uten at det får noen konsekvenser.

Bakgrunnsspørsmål

1. Hvilken rolle har du i deres supporterklubb?
2. Hvordan oppleves tilskuersituasjonen i deres klubb i dag?
 - Hvordan ser det ut for fremtiden?
3. Hva slags forhold har supporterne til klubben?
 - Finnes det et samarbeid i forhold til salg av billetter?
 - Har supporterklubben noen innflytelse på avgjørelser som blir tatt i klubben?
 - Hvor avgjørende er forholdet mellom supporterklubben og klubben for tilskuertallet?

Utvalgte sentrale faktorer

1. Kampdag
 - Hvilke kamper i løpet av en sesong oppleves som de mest attraktive for supporterne?
 - 16. Mai? Første og siste serierunde?
 - Er noen ukedager mindre attraktive enn andre? (Hvilke?)

- Opplever dere at klubben gjør noe ekstra ut av enkelte kampdager for å trekke flere tilskuere?
- Opplever dere at klubben har forskjellige strategier for salg av billetter til forskjellige kampdager? (I forhold til promotering, pris og lignende)

2. Motstander

- Er motstander avgjørende for om dere kjøper kampbilletter?
- Hvilke motstandere oppleves som de mest attraktive å se på?
- Hvordan påvirker lokal- og hatoppgjør lysten til å kjøpe kampbillett?
- Opplever supporterne at klubben har forskjellige strategier for salg av billetter basert på motstander?

3. Sportslige resultater

- Hvordan påvirker de sportslige resultatene tilskuertallene?
- Motstanderens sportslige resultater?
- Er tabellplassering viktigere enn å spille attraktiv fotball for supporterne?

4. Profiler

- Kan publikumstallet øke dersom klubben henter inn kjente spillerprofiler eller trenerprofiler?
- Hvor viktig er det at lokale spillere fra nærområdet spiller på laget? – Er dette avgjørende for tilskuertallet?

5. TV-sendt fotball

- Hvordan påvirkes tilskuertallene deres av at kampen blir TV-sendt?
- Har det noe å si om kampen sendes på gratis-TV eller om den går på betal-TV?
- Kan TV-sendte kamper fra andre fotballigaer som går samtidig som lagets kamp påvirke deres lyst til å kjøpe billetter?
- Opplever man at klubben har noen spesiell strategi for å få folk til å kjøpe kampbillett når kampen også er TV-sendt?

5. Værforhold

- Hvor viktig er værforhold når dere skal avgjøre om dere kjøper kampbilletter?
- Hvor avgjørende er det at stadion har tak over alle seter?
- Opplever man at klubben setter i gang spesielle tiltak dersom det skulle være uvær? (regn, snø, sterk vind og lignende)

6. Pris

- Hvordan opplever supporterne dagens prisnivå på kampbilletter?
- Er prisnivået på billettene en avgjørende faktor for om dere kjøper billetter eller ikke?
- Hvordan er prisnivået sammenlignet med andre klubber?
- Opplever man at klubben har en klar strategi for prissetting i forhold til produktet og kvaliteten de leverer?

7. Fasiliteter ved stadion

- Hvor avgjørende er kvaliteten på stadion for kjøp av billetter?
- Er supporterne i deres klubb fornøyde med stadionfasilitetene til klubben?
- Vil moderne anlegg med tak, sitteplasser, storskjerm, VIP-tilbud være mer attraktive for supporterne, selv om prisnivået på billetter øker?
- Hvilke elementer savner du på deres arena i dag? (Storskjerm, tak, sitteplasser, VIP-tilbud, kiosktilbud osv)
- Hvor viktig er beliggenheten til stadion?
- Hvor viktig er utformingen til stadion?

8. Stemning

- Hvor avgjørende er den generelle stemningen på stadion for at folk flest vil kjøpe billetter?
- Kan tomme seter være avskrekkende (Kjedelig å dra fordi det er få)
- Hvilke tiltak har supporterklubben på ”dårlig stemning”?

Tiltak

1. Er dere fornøyd med hvordan klubben jobber for å forbedre tilskuertallene?

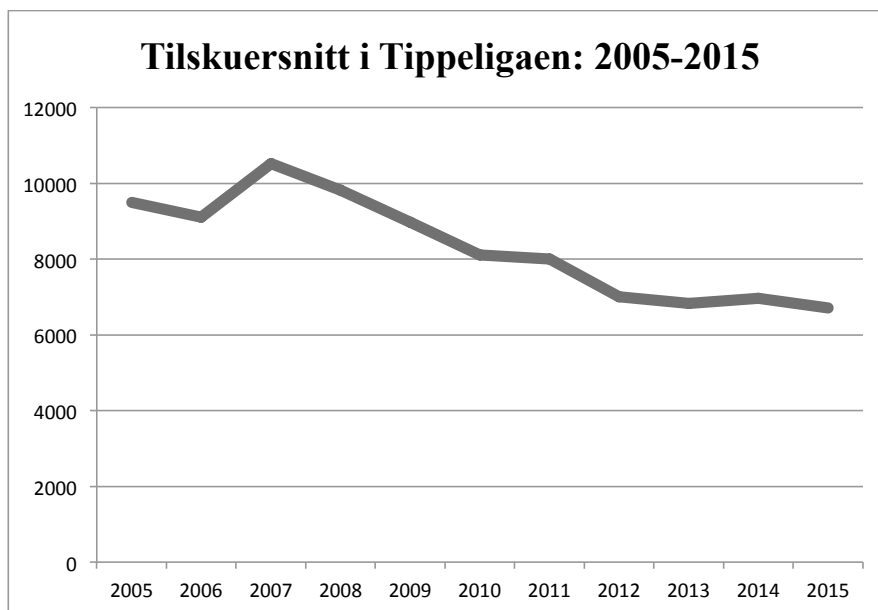
- Hvis ikke – hva bør de gjøre annerledes?

3. Er det noe dere supportere kan gjøre for å forbedre tilskuersituasjonen?

- Organisert supporterklubb?
- Sang, tifo, bluss og lignende
- Verdier – hvordan man fremstår utad, er det viktig?

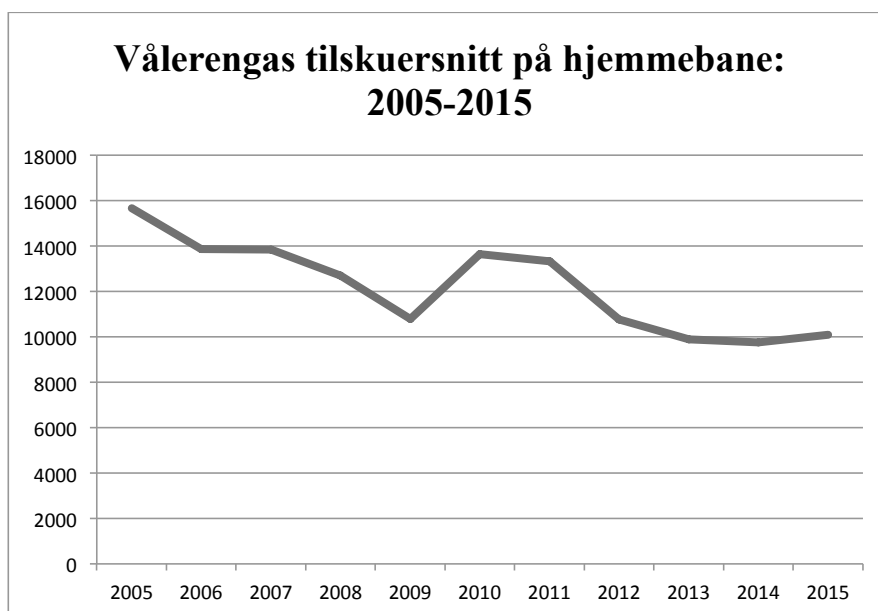
Vedlegg 3: Tilskuersnitt Tippeligaen

Tilskuertallene i Tippeligaen mellom 2005-2015, er basert på tall fra databasene til fotball.no og altomfotball.no. Lagt ved som *Figur 1* i innledningen.



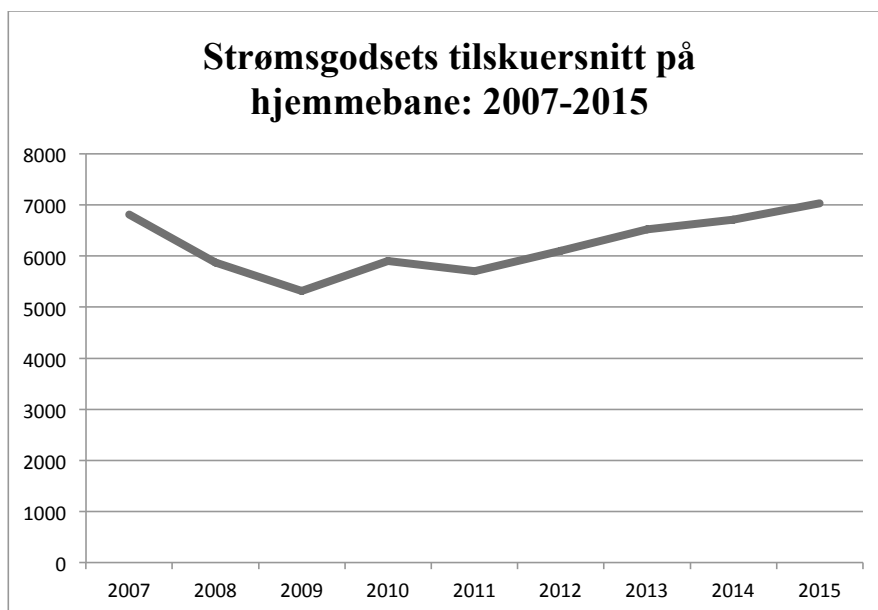
Vedlegg 4: Tilskuersnitt Vålerenga

Tilskuertallene til Vålerenga mellom 2005-2015, er basert på tall fra databasene til fotball.no og altomfotball.no



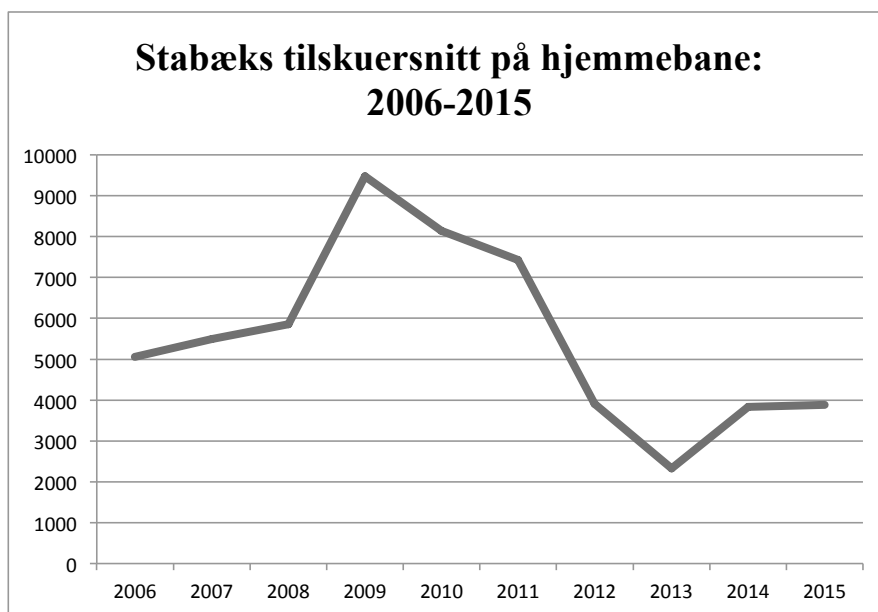
Vedlegg 5: Tilskuersnitt Strømsgodset

Tilskuertallene til Strømsgodset mellom 2007-2015, er basert på tall fra databasene til fotball.no og altomfotball.no. Tilskuerstatistikken før 2007 var ikke tilgjengelig.



Vedlegg 6: Tilskuersnitt Stabæk

Tilskuertallene til Stabæk mellom 2006-2015, er basert på tall fra databasene til fotball.no og altomfotball.no. Tilskuerstatistikken før 2006 var ikke tilgjengelig. Sesongen 2013 spilte Stabæk på nest høyeste nivå



Vedlegg 7: Tilskuersnitt Mjøndalen

Tilskuertallene til Mjøndalen mellom 2010-2015, er basert på tall fra databasene til fotball.no og altomfotball.no. Tilskuerstatistikken før 2010 var ikke tilgjengelig. Fra 2010-2014 spilte Mjøndalen på nest høyeste nivå.

